UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

LIDIJA WEIS

STORITVENA VERIGA DOBIČKA V KLASIČNEM IN V E-IZOBRAŽEVANJU: KONCEPTUALNI OKVIR IN EMPIRIČNA PREVERBA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Ljubljana, 2014

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Lidija Weis, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica doktorske disertacije z naslovom Storitvena veriga dobička v klasičnem in v e-izobraževanju: konceptualni okvir in empirična preverba, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Tomažem Kolarjem in sosvetovalcem dr. Markom Pahorjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh ter objavo bibliografskih podatkov z abstraktom v mednarodnih bazah disertacij. Fakulteta zadrži pravico uporabe doktorske disertacije (teksti in objavljeni rezultati) v izobraževalne namene v okviru fakultete.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- sta predloženi tiskana in elektronska verzija besedila doktorske disertacije istovetni;
- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Datum zagovora: 7.11.2014
Predsednica: prof.dr. Lea Bregar
Mentor: prof.dr. Tomaž Kolar
Somentor: prof.dr. Marko Pahor
Član: prof.dr. Boris Snoj

V Ljubljani, dne 7.11.2014 Podpis avtorice:_____

POVZETEK

V disertaciji obravnavamo koncept storitvene verige dobička, ki ga analiziramo z nekaterih specifičnih vidikov, in ga preverjamo na področju izobraževanja odraslih v klasičnem in v e-izobraževanju. Koncept storitvene verige dobička predpostavlja, da je treba vzvod uspešnosti poslovanja iskati v zadovoljnih zaposlenih in zadovoljnih porabnikih.

Zagotavljanje odlične kakovosti storitev je splošno sprejeta ključna zahteva poslovanja podjetij. Kakovostne storitve niso le stvar ponudbe podjetja, temveč njihovo konkurenčno orožje. Vendar pa kakovost storitev še posebej v storitvenem sektorju ostaja zapleten koncept, kjer ni enotnega soglasja glede dejavnikov, ki vplivajo na zagotavljanje kakovostnih storitev. Po drugi strani pa je opaziti, da številna podjetja kot mero svoje uspešnosti uporabljajo zadovoljstvo porabnikov. Tako postaja zadovoljstvo porabnikov ključni poslovni cilj številnih podjetij, saj jim prav to omogoča dolgoročni obstoj in konkurenčno prednost. Kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov ravno zaradi tega predstavljata v raziskovanju velik izziv.

Storitvena veriga dobička, ki jo predlagajo Heskett, Loveman, Sasser in Schlessinger (1994), zagotavlja eno najmočnejših in najbolj podprtih perspektiv, ki se nanašajo na to vprašanje. Znotraj storitvene verige dobička je vzvod visoko kakovostnih storitev predvsem zadovoljstvo zaposlenih, ki je posledica dobre prakse na področju managementa človeških virov. Posledica kakovostnih storitev so zadovoljni porabniki, kar vodi do njihove zvestobe. S tem pa podjetje dosega večji dobiček in rast.

Številne raziskave podprejo predlagane povezave v storitvenih podjetjih (Loveman, 1998; Rucci et al., 1998; Brooks, 2000; Anderson & Mittal, 2000). Še posebej je odnos med zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov predmet številnih empiričnih študij. Razpoložljivi dokazi kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena tako za kakovost storitev kot za zadovoljstvo porabnikov.

Disertacija je usmerjena v preverjanje modela storitvene verige dobička (Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997) na področju izobraževanja odraslih. V konceptu storitvene verige dobička je postavljena hipoteza, da je dobičkonosnost storitvenega podjetja odvisna od stopnje zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva porabnikov s storitveno organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih naj bi bilo vzvod poslovne uspešnosti storitvene organizacije. Takšno razmišljanje osvetli kritično vlogo zadovoljstva tako porabnikov kot zaposlenih in daje vizijo storitvenim organizacijam, kako se lahko reorganizirajo v smislu izboljšanja dolgoročne uspešnosti. V disertaciji zajemamo in preverjamo ključne verižne povezave. Glede na to, da trendi na področju izobraževanja odraslih, predvsem pa potrebe trga narekujejo prehod iz klasičnih metod poučevanja na bolj sodobne oblike, kot je danes e-izobraževanje, preverjamo ustreznost povezav v obeh segmentih izobraževanja in rezultate primerjamo med seboj. Temeljni cilj dela je usmerjen v analizo ključnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti zasebnega šolstva v visoko konkurenčnem okolju. Cilj disertacije je tudi empirična preverba v storitveni verigi dobička postavljenih verižnih povezav in ugotoviti, ali postavljene povezave veljajo tudi na področju izobraževanja odraslih in v e-izobraževanju.

V disertaciji izhajamo iz posameznih konceptov (na primer kakovost, zadovoljstvo, zvestoba), vendar zajamemo širše področje vplivov in damo obsežen poudarek značilnostim interakcije.

Metodološki pristop v delu sledi uveljavljenim načelom in trendom v razvoju trženjskih raziskav. Ob upoštevanju teorije je izvedena konceptualizacija, prav tako nadaljnji koraki – operacionalizacija spremenljivk, sestava vprašalnika in lestvic za merjenje trženjskih konceptov. Raziskava poteka v dveh korakih. Kot pomoč pri oblikovanju modela in formulaciji postavk vprašalnika izvedemo kvalitativno raziskavo, ki je opravljena v obliki intervjujev z udeleženci izobraževanja odraslih in zaposlenimi v izobraževanju. Namen te raziskave je zagotoviti, da so koncepti v modelu opredeljeni tako, kot jih zaznavajo in razumejo porabniki in zaposleni. Kvantitativna empirična raziskava je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, razdeljenega udeležencem izobraževanja odraslih in zaposlenim na zasebnih višjih strokovnih šolah.

Preverjanje konceptualnega modela izvedemo s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami (SEM), pri čemer uporabimo dvostopenjski pristop; najprej testiramo ustreznost merskega, zatem še strukturnega modela. Osnovni model storitvene verige dobička testiramo na dveh podvzorcih, in sicer na vzorcu udeležencev izobraževanja odraslih in na vzorcu zaposlenih v izobraževanju odraslih. Koncepte modela merimo s pomočjo serije Likertovih lestvic s petstopenjskim verbalnim načinom ocenjevanja postavk. Vprašalnik za anketirance obsega 60 vprašanj za merjenje osmih konceptov.

Analiza strukturnega modela na celotnem vzorcu potrdi ujemanje teoretskega modela z empiričnimi podatki, saj vrednosti indeksov nakazujejo na ustreznost strukturnega modela – še posebej ob upoštevanju njegove kompleksnosti (RMSEA = 0,11, GFI = 0,87, NFI = 0,95, NNFI = 0,94, CFI = 0,96, IFI = 0,96, SRMR = 0,09, SB χ^2 = 246,52; df = 39; p = 0,001).

Analiza SEM ne potrdi vseh pričakovanih povezav v modelu storitvene verige dobička. Vpliv zvestobe zaposlenih na zaznano kakovost storitev ni potrjen, prav tako tudi ni potrjen direkten vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov. Kakovost internih procesov ima močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ki sicer neposrednega vpliva na zadovoljstvo porabnikov nima, ima pa močan vpliv na zadovoljstvo porabnikov z zaznano kakovostjo storitev.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da ima zadovoljstvo zaposlenih neposredni vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije, medtem ko zvestoba porabnikov, v našem primeru študentov, na uspešnost ne vpliva. Prispevek disertacije z vidika izbrane tematike ocenjujemo kot pomemben. Disertacija obravnava presek dveh izjemno obsežnih in kompleksnih področij – management trženja storitev in izobraževanje odraslih. Temeljna področja, na katerih so opazni prispevki naloge, so predvsem poglobljena teoretska obravnava kakovosti in zadovoljstva, ključnih konceptov storitvene verige dobička in uporaba kakovostnega metodološkega pristopa k merjenju konstruktov storitvene verige dobička.

Ključne besede: storitvena veriga dobička, zadovoljstvo, kakovost, uspešnost, e-izobraževanje.

SUMMARY

The dissertation deals with the concept of the service profit chain, which is analyzed in certain specific aspects and checked in the field of adult education in the classical and e-learning. The concept of the service profit chain assumes that a lever of business performance should be looked for among satisfied employees and satisfied consumers.

Providing excellent quality services is generally accepted key requirement for business of companies. Quality services are not just a matter of a supply of a company, but their competitive weapon. However, the quality of service, especially in the service sector, remains a complex concept, where there is no unified consensus on the factors that affect the provision of quality services. On the other hand, it is observed that a number of companies use consumer satisfaction as a measure of their performance. In this way consumers' satisfaction is becoming key business objective of many companies, as they enable them the long-term existence and competitive advantage. Therefore the quality of services and satisfaction of customers represent a big challenge and have a great deal of attention in the research.

The service profit chain, which was first suggested by Heskett et al. (1994), provides one of the strongest and most supported perspectives relating to this issue. Within the service profit chain is the lever of high-quality services mainly employee satisfaction, which is the result of good practice in the field of human resource management. The result of the quality services are satisfied consumers, which leads to their loyalty. With this, the company achieves higher profits and growth.

Numerous studies generally supported the proposed connections in service companies (Loveman, 1998; Rucci et al., 1998; Brooks, 2000; Anderson & Mittal, 2000). The subject of numerous empirical studies has been particularly the relationship between employee satisfaction, service quality and consumer satisfaction. The available evidence indicate that employee satisfaction is crucial both for the quality of services and satisfaction of consumers.

The dissertation is focused on checking the model of the service profit chain (Heskett et al., 1997) in the field of adult education. In the concept of the service profit chain is set the hypothesis that claims that the profitability of the service company depends on the level of employee satisfaction and the satisfaction of consumers with the service organization. Employee satisfaction should be leverage of business performance of the service organization. Such thinking highlights the critical role of the satisfaction of both consumers and employees, and provides a vision of how service organizations could be reorganized in sense of improving long-term performance. In this thesis we have included and checked crucial chain connections. Considering that the trends in the field of adult education and particularly the needs of the market dictate the transition from traditional teaching methods to more contemporary forms, like today’s e-learning, we have examined the suitability of connections in both segments of education and compared the results. The basic aim of the work is focused on the analysis of the key factors of long-term successfulness of private education in a highly competitive environment. The aim of the dissertation was also the empirical verification of the set chain connections in the service profit chain and to find out whether the set connections are valid in the field of adult education and e-learning.

The thesis was based on the individual concepts (such as quality, satisfaction, loyalty);

however, we have covered a wider field of impacts and placed a great emphasis on the characteristics of the interaction.

The methodological approach in the work followed the established principles and trends in the development of marketing researches. Taking into account the theory, a conceptualization was conducted, as well as further steps - operationalization of variables, the structure of the questionnaire and scales for measuring marketing concepts. The study was conducted in two steps. As an aid in designing a model and in formulating the questionnaire items, we carried out a qualitative study, which was conducted in the form of interviews with participants in adult education and employees in education. The purpose of this research was to ensure that the concepts of the model will be defined in such a way as consumers and employees perceive and understand. Quantitative empirical study was conducted by means of a questionnaire that was distributed to the participants in adult education and employees at private higher vocational collages.

Testing the conceptual model was performed by using linear structural equations modeling (SEM), where we used a two-step approach; first we tested the adequacy of the measurement, then the structural model. The basic model of service profit chain was tested on two sub-samples, namely, on a sample of participants in adult education, and on a sample of adult education employees. Concepts of the model were measured by using a series of Likert scales with five-level verbal ways of assessing the items. The questionnaire for respondents consisted of 60 questions measuring eight concepts.

Analysis of the structural model on the entire sample confirmed that the theoretical model matches with empirical data, as index values indicate the adequacy of the structural model - especially taking into account its complexity (RMSE = 0.11, GFI = 0.87, NFI = 0.95, NNFI = 0.94, CFI = 0.96, IFI = 0.96, SRMR = 0.09, SB χ^2 = 246.52, df = 39, p = 0.001).

However, SEM analysis did not confirm all the expected connections in the service profit chain model. The impact of employee loyalty on the perceived quality of services has not been confirmed, nor has been confirmed a direct impact of employee satisfaction on consumers satisfaction. Quality of internal processes has a significant impact on employee satisfaction, although it does not have a direct impact on consumer satisfaction, but has a strong influence on consumer satisfaction through perceived quality of services.

Another interesting finding is that the employee satisfaction has a direct impact on the performance of educational organizations, while the loyalty of consumers, in this case students, does not affect the performance. The contribution of the thesis in terms of selected topic is rated as important. The dissertation deals with intersection of two very large and complex areas - management of marketing services and adult education. Fundamental areas, in which there are notable contributions of the thesis, are primarily in-depth theoretical treatment of quality and satisfaction, the key concepts of service profit chain and the use of quality methodological approach to measuring constructs of the service profit chain.

Keywords: service profit chain, satisfaction, quality, performance, e-learning.

KAZALO

UVOD 1
1 MANAGEMENT TRŽENJA STORITEV 13
1.1 Strateško trženje storitev 13
1.2 Tržno usmerjeni management 18
1.3 Usmerjenost k porabnikom in kakovost odnosov 30
1.4 TQM v storitvenih podjetjih 35
1.5 Integrirano trženje 41
1.6 Storitvena veriga dobička 47
1.6.1 Teoretične podlage storitvene verige dobička 60
1.6.2 Uporabnost in implikacije storitvene verige dobička 64
1.7 Finančni in nefinančni kazalniki uspešnosti poslovanja 68
2 KLJUČNI KONCEPTI STORITVENE VERIGE DOBIČKA 72
2.1 Opredelitev, modeli in teorije kakovosti storitev 72
2.2 Interna kakovost storitev in interno trženje 89
2.3 Metodologija merjenja kakovosti storitev 99
2.4 Dejavniki kakovosti storitev in posledice 107
2.5 Opredelitev, modeli in teorije zadovoljstva porabnikov 112
2.6 Metodologija merjenja zadovoljstva 120
2.7 Dejavniki in posledice zadovoljstva porabnikov 127
3 IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH 134
3.1 Značilnosti izobraževanja odraslih 136
3.2 Management kakovosti procesov v izobraževanju odraslih 138
3.3 TQM v izobraževanju 148
3.4 Trženje izobraževalnih storitev 155
3.5 E-izobraževanje 162
3.5.1 Razvoj in prihodnost e-izobraževanja 164
3.5.2 E-izobraževanje danes 169
3.6 Tehnološki in pedagoški vidiki e – izobraževanja 174
3.6.1 Teorije učenja in učno okolje 177
3.7 Primer načrtovanja e-izobraževanja na višji strokovni šoli in izvedba 182
4 RAZISKOVALNI NAČRT 189
4.1 Struktura raziskave 192
4.2 Preliminarna kvalitativna raziskava 193
4.2.1 Namen kvalitativne raziskave 193
4.2.2 Metodologija kvalitativne raziskave 194
4.3 Kvantitativna raziskava 196
4.3.1 Konceptualni model storitvene verige dobička 197
4.3.2 Raziskovalne hipoteze 205
4.3.3 Metodologija kvantitativne raziskave 208
4.3.3.1 Operacionalizacija spremenljivk 208

4.3.3.2 Postopek zbiranja podatkov 213
4.3.3.3 Zanesljivost in veljavnost merjenja 213
5 REZULTATI RAZISKAV 217
5.1 Rezultati preliminarne kvalitativne raziskave 217
5.1.1 Implikacije za oblikovanje modela in za operacionalizacijo postavk 224
5.2 Rezultati kvantitativne raziskave 229
5.2.1 Značilnosti vzorca in stopnja odziva 229
5.2.2 Opis odvisnih in neodvisnih spremenljivk 231
5.2.3 Bivariatna analiza povezav med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami 243
5.2.4 Analiza zanesljivosti in veljavnosti 248
5.2.5 Preverba merskega modela 259
5.2.6 Preverba strukturnega modela 264
5.3 Interpretacija dobljenih rezultatov 271
6 OVREDNOTENJE RAZISKAV 281
6.1 Prispevki in zaključki 281
6.1.1 Teoretični prispevki 281
6.1.2 Metodološki prispevki 283
6.1.3 Prispevki za management 285
6.2 Odprte teme za prihodnje 288
SKLEP 289
LITERATURA IN VIRI 292
PRILOGE

SEZNAM SLIK

Slika 1: Dve dimenziji kakovosti storitev 16
Slika 2: Storitveno usmerjen pristop 18
Slika 3: Tržna usmerjenost 23
Slika 4: Konceptualni okvir možnih tržnih usmeritev 25
Slika 5: Zadovoljstvo porabnikov kot osrednji element konkurenčnosti 27
Slika 6: Konceptualni model na porabnika usmerjeno ustvarjanje vrednosti 33
Slika 7: Okvir za prakso kakovosti 40
Slika 8: Popolnoma integrirano trženje 45
Slika 9: Poslovne strategije in način izvajanja storitev 49
Slika 10: Storitvena veriga dobička 54
Slika 11: Koncept dobičkovne verige vrednosti 58
Slika 12: Dejavniki uspeha dobičkovne verige vrednosti 59
Slika 13: Celotna zaznana kakovost 80
Slika 14: Model vrzeli 82
Slika 15: Lovelockov model vrzeli 83
Slika 16: Lastnosti modela kakovosti storitev 85
Slika 17: Model usklajene informacijske tehnologije 86
Slika 18: Model interne kakovosti storitev 87
Slika 19: Berryjev model internega trženja 93

Slika 20: Grönroosov model internega trženja 94
Slika 21: Ogrodje za interno trženje storitev 95
Slika 22: Dimenzije kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev 108
Slika 23: Ključni dejavniki kakovosti storitev 109
Slika 24: Splošni model vrednotenja izkušenj pri porabnikih 118
Slika 25: Razširjeni model zadovoljstva porabnikov 131
Slika 26: Pretok študentov v izobraževalni organizaciji 153
Slika 27: Konstruktivistično učno okolje v e-izobraževanju 179
Slika 28: Konceptualni model storitvene verige dobička 205
Slika 29: Preverjanje merskega modela drugega reda 261
Slika 30: Merski model zadovoljstva in zvestobe porabnikov 262
Slika 31: Merski model za zaznano kakovost storitev in usmerjenost v porabnika 263
Slika 32: Merski model za uspešnost 264
Slika 33: Strukturni model storitvene verige dobička 266
Slika 34: Model storitvene verige dobička v klasičnem izobraževanju 268
Slika 35: Model storitvene verige dobička v e-izobraževanju 269
Slika 36: Model storitvene verige dobička (zaposleni) 270

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Primerjava značilnosti izdelkov in storitev 14
Tabela 2: Razlike med proizvodi in storitvami za potrebe implementacije TQM 37
Tabela 3: Primerjava ključnih konceptov, na katerih temelji storitvena veriga dobička .. 48
Tabela 4: Pregled empiričnih študij določenih verižnih povezav v storitveni verigi dobička 50
Tabela 5: Nefinančni kazalniki uspešnosti 69
Tabela 6: Primerjava dimenzij kakovosti storitev različnih avtorjev 76
Tabela 7: Pregled opredelitev internega trženja 90
Tabela 8: Dimenzije interne kakovosti storitev 96
Tabela 9: Dimenzije interne kakovosti storitev in njihove opredelitve 106
Tabela 10: Konceptualne razlike med kakovostjo in zadovoljstvom 114
Tabela 11: Vpliv posameznih značilnosti lestvice na zanesljivost merjenja 125
Tabela 12: Univerzalna lestvica za merjenje zadovoljstva porabnikov 125
Tabela 13: Modeli kakovosti v izobraževanju 146
Tabela 14: Predstavitev spremenljivk konceptualnega modela storitvene verige dobička 204
Tabela 15: Predstavitev spremenljivk konceptualnega modela za empirično preverbo ... 225
Tabela 16: Struktura vzorca zaposlenih po spolu 230
Tabela 17: Struktura vzorca študentov po spolu 230
Tabela 18: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na podvzorcu zaposlenih 231
Tabela 19: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na podvzorcu študentov klasičnega izobraževanja 231
Tabela 20: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na podvzorcu študentov e-izobraževanja 232
Tabela 21: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na celotnem vzorcu 232
Tabela 22: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti internih procesov na podvzorcu zaposlenih 233
Tabela 23: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti internih procesov na podvzorcu študentov 233

Tabela 24: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva zaposlenih na podvzorcu zaposlenih 234
Tabela 25: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva zaposlenih na podvzorcu študentov 235
Tabela 26: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe zaposlenih na podvzorcu zaposlenih 235
Tabela 27: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe zaposlenih na podvzorcu študentov 235
Tabela 28: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti storitev na podvzorcu zaposlenih 236
Tabela 29: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti storitev na podvzorcu študentov 237
Tabela 30: Opisna statistika za postavke konstrukta usmerjenosti k porabnikom na podvzorcu zaposlenih 238
Tabela 31: Opisna statistika za postavke konstrukta usmerjenosti k porabnikom na podvzorcu študentov 238
Tabela 32: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva porabnikov na podvzorcu zaposlenih 239
Tabela 33: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva porabnikov na podvzorcu študentov 239
Tabela 34: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe porabnikov na podvzorcu zaposlenih 240
Tabela 35: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe porabnikov na podvzorcu študentov 240
Tabela 36: Opisna statistika za postavke konstrukta uspešnosti izobraževalne organizacije na podvzorcu zaposlenih 240
Tabela 37: Opisna statistika za postavke konstrukta uspešnosti izobraževalne organizacije na podvzorcu študentov 241
Tabela 38: Opisne statistike faktorja zadovoljstva porabnikov 242
Tabela 39: Serija post-hoc-testov (Mann-Whitneyevi testi med pari skupin) 242
Tabela 40: Razlika v oceni zadovoljstva po trditvah med skupinami (Kruskal-Wallisov test) 242
Tabela 41: Serija post-hoc testov za trditev Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen (Mann-Whitneyevi testi med pari skupin) 243
Tabela 42: Korelacijski koeficienti med postavkami konstruktov kakovosti internih procesov, zadovoljstva in zvestobe zaposlenih 245
Tabela 43: Korelacijski koeficienti med postavkami konstruktov zvestobe in zadovoljstva porabnikov 246
Tabela 44: Korelacijski koeficienti med postavkami konstruktov zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika 247
Tabela 45: Korelacijski koeficienti med postavkami konstrukta uspešnosti 248
Tabela 46: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukte zadovoljstva zaposlenih, zvestobe zaposlenih in kakovosti internih procesov 250
Tabela 47: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukta zadovoljstva in zvestobe porabnikov 252
Tabela 48: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukta zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika 253

Tabela 49: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in delež pojasnjene variance ter zanesljivost merjenja za konstrukt uspešnosti 254
Tabela 50: Koeficienti zanesljivosti α za koncepte modela 254
Tabela 51: Koeficienti sestavljene zanesljivosti – CR 255
Tabela 52: Korelacije med faktorji 258
Tabela 53: Testiranje korigirane razlike v χ2 statistiki klasičnega in omejenega modela (ena stopinja prostosti) 258
Tabela 54: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za merski model kakovosti internih procesov, zadovoljstva in zvestobe zaposlenih 261
Tabela 55: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za merski model zadovoljstva in zvestobe porabnikov 262
Tabela 56: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za merski model zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika 263
Tabela 57: Vrednosti indikatorjev za merski model uspešnosti 264
Tabela 58: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za strukturni model 265
Tabela 59: Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez z metodologijo SEM na celotnem vzorcu 266
Tabela 60: Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez z metodologijo SEM na podvzorcih študentov klasičnega izobraževanja in e-izobraževanja 269
Tabela 61: Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez z metodologijo SEM na podvzorcu predavateljev 271
Tabela 62: Primerjava standardiziranih koeficientov za spremenljivke konceptov strukturnega modela storitvene verige dobička na vseh treh podvzorcih 276

UVOD

V uvodnem poglavju predstavljamo razloge za izbiro teme disertacije, temeljne probleme, ki jih obravnavamo, teoretske in metodološke podlage, ki jih uporabljamo, pričakovane prispevke, omejitve in strukturo dela.

Opredelitev problema. Vse hitrejši tehnološki razvoj, zmeraj večje zahteve porabnikov in spreminjanje življenjskih navad vnašajo v management trženja pomembne nove trende. Te spremembe še posebej segajo na področje zadovoljstva porabnikov, predvsem v storitvenem sektorju, ki doživlja konstantno rast zaposlovanja in v razvitih ekonomijah obsega že 75 % BDP (Rust, Stewart, Miller & Pielack, 1996).

Pomen raziskovanja zadovoljstva na področju storitev izhaja tudi iz nekaterih razlik med trženjem izdelkov in trženjem storitev, saj so storitve zaradi svoje neoprijemljivosti bolj izpostavljene subjektivni presoji, njihovo vrednotenje je kompleksnejše, težje jih je standardizirati, bistveno pomembnejšo vlogo pa ima tudi medosebni stik.

Kakovost storitev je za številna podjetja postala bistvenega pomena, saj porabniki pričakujejo visokokakovostne storitve, za katere so seveda pripravljeni tudi dodatno plačati. Ne glede na to, da storitve obsegajo večji delež v gospodarstvu, pa raziskave s področja kakovosti storitev niso obravnavane tako poglobljeno, kot s področja kakovosti izdelkov. Zaradi številnih otipljivih in neotipljivih elementov storitev ter zaradi že po naravi subjektivne ocene porabnikov je konceptualizacija kakovosti na področju storitev težja kot pri kakovosti izdelkov (Yoo & Park, 2007). Ne glede na to pa so podjetja pod stalnim pritiskom globalne konkurence, ki jih sili proizvajati visokokakovostne storitve, ki izpolnijo, če že ne presežejo pričakovanja porabnikov. Če si prizadevamo odgovoriti na vprašanje, kako naj podjetja izboljšajo kakovost storitev, ki poveča zadovoljstvo porabnikov in poveča dobiček, raziskave pokažejo številne dejavnike, ki so pomembni za uspeh storitvenega podjetja: zaposleni, zaznana kakovost storitev, zadovoljstvo porabnikov in finančni rezultat (Hays & Hill, 2001; Parasuraman, Barry & Zeithaml, 1988). Raziskave, ki se nanašajo na zaznano kakovost storitev, zadovoljstvo porabnikov in finančni rezultat ter povezave med njimi, dajejo zelo mešano sliko. Nekatere študije pokažejo, da sta izboljšanje kakovosti storitev in zadovoljstvo porabnikov dober napovednik finančnega rezultata, medtem ko druge pokažejo, da kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov ne vodita zmeraj do boljšega finančnega rezultata, v nekaterih primerih je mogoče zaznati celo negativen vpliv (Yoo & Park, 2007).

Raziskovalci namenjajo veliko pozornosti zaznani kakovosti storitev in temu, kako postaviti ogrodje, s katerim lahko razložijo povezave storitvene verige dobička, ki združuje management človeških virov, management storitev in poslovanje storitev (angl. *service operations*), (Schlesinger & Heskett, 1991), vpliv kulture na kakovost storitev (Collier v Yoo & Park, 2007), celovito kakovost storitev (Sureshchanadar, 2002) in različne kontekstualne vplive na kakovost storitev (Voss, Tsikriktsis, Funk, Yarrow & Owen, 2005). Literatura s področja storitvenih podjetij pokaže, da so zaposleni, porabniki, zaznana kakovost storitve in finančno poslovanje ključne determinante uspeha storitvenih podjetij (Hays & Hill, 2001, Parasuraman et al., 1988). Storitvena veriga dobička (Heskett et al., 1997) je model, ki te povezave dobro razloži, kar je razvidno iz nadaljevanja doktorske disertacije.

Čeprav obsežna literatura s področja managementa do nedavnega redko raziskuje vpliv lastnosti zaposlenih na poslovni uspeh, v zadnjem času naraste zanimanje tudi za to

področje, ravno zaradi modela storitvene verige dobička, ki poudarja, da je na izboljšanje poslovne uspešnosti storitvenih podjetij možno vplivati z zadovoljnimi in zvestimi zaposlenimi, ki vplivajo na odnos porabnikov do storitvenega podjetja (Yee, 2006).

Storitvena veriga dobička (Heskett et al., 1997) predpostavlja neposredne in močne povezave med dobičkom, rastjo, zvestobo porabnikov, zadovoljstvom porabnikov, vrednostjo storitve za porabnika, kakovostjo storitev in produktivnostjo, sposobnostjo, zadovoljstvom in zvestobo zaposlenih. Na podlagi empirične raziskave, ki zajema 20 večjih storitvenih podjetij, so potrjene številne povezave v verigi (Silvestro & Cross, 2000). Avtorji storitvene verige dobička predpostavljajo serijo verižnih povezav, ki se odražajo v finančnem uspehu in rasti. Implikacije managerjem storitvenih podjetij so jasne in radikalne: prispevek in uspešnost zaposlenih sta kritična dejavnika servisiranja porabnikov in poslovnega uspeha. Model temelji na temah, ki prevladujejo v literaturi celovitega obvladovanja kakovosti, kot tudi na bolj sodobni literaturi managementa storitev (Silvestro & Cross, 2000). Storitvena veriga dobička zagovarja, da se učinek zadovoljnih in motiviranih zaposlenih kaže v zadovoljnih kupcih, zadovoljni kupci pa so pripravljeni kupovati več, kar poveča prihodek in dobiček podjetja (Gelade & Young, 2005). Avtorji storitvene verige dobička svoj model predlagajo kot ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja s tem, da naj bo koncept skrbno razložen in prilagojen specifičnostim posamezne organizacije, kajti v takem primeru je možno dosegati »izjemne rezultate« (Heskett et al., 1997).

Storitvena veriga dobička vzpostavi odnose med dobičkonosnostjo, zvestobo porabnikov in zadovoljstvom zaposlenih ter produktivnostjo. Verižne povezave, ki naj bi jih upoštevali, so (Heskett et al., 1994; Heskett et al., 1997): dobiček in rast sta stimulirana prvenstveno z zvestobo porabnikov; zvestoba porabnikov je neposreden rezultat zadovoljstva porabnikov; na zadovoljstvo najbolj vpliva vrednost storitve, ki jo porabniki prejmejo; vrednost ustvarjajo zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni; zadovoljstvo zaposlenih pa prvenstveno izhaja iz visokokakovostnih podpornih storitev in politike, ki omogoča zaposlenim, da lahko izvajajo kakovostne storitve za porabnike. Storitvena veriga dobička je definirana tudi kot posebna oblika vodenja podjetij, kjer je poudarek na vsakem porabniku in vsakem zaposlenem (Heskett et al., 1994).

Heskett et al. (1994) predlagajo verižno zaporedje povezav med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zvestobo ter poslovnim rezultatom podjetja. Notranja kakovost v verigi je delovno okolje, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Notranjo kakovost merimo na podlagi stališč, ki jih imajo zaposleni do dela, podjetja in sodelavcev. Vrednost v verigi pomeni rezultat, ki ga porabnik dobi v razmerju s celotnimi stroški (cena in ostali stroški, povezani s storitvijo). Gibalo vrednosti je produktivnost zaposlenih. Vrednost v storitveni verigi dobička ni zgolj funkcija stroškov, temveč tudi rezultata, ki ga porabnik prejme. Vrednost je zmeraj relativna, saj izhaja tako iz zaznave, kot iz porabnikovih pričakovanj. Do zvestobe porabnikov, ki jo merimo glede na priporočila, ponovne nakupe in zadržanje porabnikov, pripelje njihovo zadovoljstvo. Vodstvo, ki torej razume storitveno verigo dobička, razvije in vzdržuje tako korporativno kulturo, katere center so porabniki in sodelavci v službi (Heskett et al., 1994).

Disertacija je usmerjena v preverjanje modela storitvene verige dobička (Heskett et al., 1997) na področju izobraževanja odraslih, kar predstavlja temeljni znanstveni prispevek. V disertaciji zajemamo in preverjamo ključne verižne povezave. Glede na to, da trendi na področju izobraževanja odraslih, predvsem pa potrebe trga, narekujejo prehod iz klasičnih metod poučevanja na bolj sodobne oblike, kot je danes e-izobraževanje, preverjamo

ustreznost povezav v obeh segmentih izobraževanja in rezultate primerjamo med seboj, kar je še dodatni prispevek. Disertacija je zelo praktično usmerjena, poseben pomen dajemo interdisciplinarnosti, saj združuje spoznanja različnih področij, kot so **andragogika, informacijska tehnologija, management storitev, notranje in zunanje trženje,** kar je razvidno iz četrtega poglavja. Disertacija ima tudi implikativni značaj, saj v zaključku na podlagi dobljenih ugotovitev lahko podamo jasne smernice **managementu na področju izobraževanja odraslih**, predvsem v tem smislu, **kako upravljati celotno verigo**, da podjetje doseže zavidljivo poslovno uspešnost, ki jo je na kratek rok težko oziroma nemogoče posnemati. Predvsem naj bi se rezultati empirične preverbe uporabljali kot usmeritve za nadaljnje delo izobraževalnih organizacij pri razvijanju koncepta storitvene verige dobička.

V disertaciji sicer izhajamo iz posameznih konceptov (na primer kakovost, zadovoljstvo, zvestoba), vendar pa zajemamo širše področje vplivov in damo obsežen poudarek značilnostim interakcije. Kot dejavnik zadovoljstva porabnikov so obravnavana tudi stališča zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in zvestoba – s pomočjo vprašalnikov, ki jih izpolnijo zaposleni (pogodbeno in redno) v izobraževanju odraslih. Kot dejavnik zadovoljstva porabnikov je obravnavana tudi kakovost storitev z vidika porabnika. Vse skupaj povežemo z uspešnostjo izobraževalne organizacije. Tak raziskovalni načrt predstavlja pomemben prispevek dela na področju analize povezav in zato omogoči izpeljavo implikacij za izvajanje aktivnosti managementa človeških virov, internega trženja in managementa storitev.

Posebna kakovost dela je tudi združevanje in prenos znanj z različnih področij trženja, ki se sicer tako v teoriji kot tudi praksi redko povezujejo – vendar prav tako povezovanje lahko omogoča nova spoznanja in pomembnejše izboljšave. Pri tem mislimo predvsem na prenos in uporabo spoznanj med internim in zunanjim trženjem.

Na področju metodologije se prispevek dela kaže predvsem v dveh smereh. Prvo predstavlja raziskovalni načrt, ki je zasnovan tako, da je zadovoljstvo porabnikov merjeno med samo izvedbo storitve. To je za merjenje zadovoljstva pomembno predvsem zato, ker je tak način merjenja bolje prilagojen konceptualizaciji zadovoljstva – predvsem **kratkoročni naravi ključne sestavine zadovoljstva – emocij**. Drug metodološki prispevek se kaže v uporabi metod in tehnik, ki prispevajo k zmanjševanju problemov merjenja zadovoljstva ter so zato bolje prilagojene naravi problema in značilnostim podatkov. S kvalitativnimi metodami raziskovanja sta zagotovljena boljši vpogled v dinamiko in boljša operacionalizacija merjenih konceptov, z ustreznim oblikovanjem postavk in lestvic pa je predvidoma zmanjšan problem močne asimetričnosti dobljenih vrednosti. Kot dodaten prispevek pa je uporaba **osebne introspekcije**, ki je v tovrstnih raziskavah ni zaslediti nikjer. Introspekcija je praktično nevidna v akademski literaturi. Holbrook (2005) meni, da subjektivna osebna introspekcija vključuje pisateljeve bogate in impresionistične pripovedne izkušnje glede določenega pojava. Nekateri subjektivno osebno introspekcijo označujejo kot sporno raziskovalno tehniko, ravno zaradi vključevanja posameznikovih lastnih duševnih in emocionalnih procesov, povezanih s temo proučevanja, ki se kaže v obliki osebne pripovedi ali avtobiografskega eseja (Rod, 2011). Ne glede na to, da introspekcija ne izpolnjuje formalnih pogojev za znanstveno sprejemljivost, pa Brown (1998) meni, da to še ne pomeni, da je tehnika neuporabna, temveč tako kot različne tehnike zbiranja podatkov ni niti prava niti napačna, je le bodisi bolj bodisi manj uporabna. Po Rodu (2011) introspekcija temelji na fenomenološki zaznavi, pri čemer se ustvari lastni pogled na to, kaj je »znanje in realnost«, in sicer s pomočjo občutka odločanja, da sta teorija in praksa nedeljivi in temeljita na dialektičnem

odnosu, v katerem ena brez druge ne moreta napredovati. Subjektivno osebno introspekcijo je mogoče zaslediti v literaturi s področja vedenja porabnikov, kar je nekako smiselno, saj so akademski raziskovalci hkrati tudi porabniki, kar jim omogoča tudi pogled navznoter oziroma introspekcijo o lastni porabi izdelkov, storitev ali celo idej in ideologij (Rod, 2011). Z uporabo te iste logike nam subjektivna osebna introspekcija daje priložnost za pogled vase in ocenitev lastnih izkušenj v okviru izobraževalne organizacije ter priložnost za ustvarjanje pronicljive pripovedi preko introspekcije na podlagi izkušenj. Menimo, da je to ključnega pomena, saj je z uporabo subjektivne osebne introspekcije raziskovalec tako raziskovalni instrument kot tudi predmet raziskav.

Za testiranje modela so uporabljeni modeli strukturnih in merskih enačb (v programskem paketu LISREL), ki sodijo med napredne in zahtevne tehnike multivariatne analize.

Za uporabljen pristop k obravnavani tematiki je mogoče trditi, da je celovit, saj obravnava ključne člene v storitveni verigi dobička, pri tem pa poglobljeno obravnava konceptualne vidike in uporabe informacij o zadovoljstvu tako zaposlenih kot porabnikov. Aplikativni vidiki niso omejeni zgolj na obravnavo zadovoljstva v smislu nefinančnega merila uspešnosti, temveč obsegajo tudi implikacije za oblikovanje organizacijske kulture, interno komuniciranje, nagrajevanje in izobraževanje. Širši okvir obravnavane tematike predstavljajo usmeritve tržno naravnanega managementa in vloga zadovoljstva v managementu trženjskih odnosov. Na ta način disertacija pomeni tudi prispevek k oblikovanju trženjsko naravnane poslovne filozofije, ki daje večjo pozornost porabniku kot končnemu členu verige vrednosti in predstavlja vez med kratkoročnimi in dolgoročnimi vidiki poslovanja.

Namen disertacije. Pregled literature, ki se nanaša na obravnavano znanstveno področje - veriga zadovoljstvo zaposlenih-zadovoljstvo porabnikov-uspešnost in narava predmeta proučevanja (storitve in aktivnosti izobraževalnih organizacij) narekujeta številne izzive in odpirata številna vprašanja, na katera se odgovori še iščejo. Med avtorji je precej razhajanj glede povezav med različnimi konstrukti znotraj verige, prav tako tudi navedene empirične raziskave s tega področja ne omogočajo enotnih sklepov, saj pripeljejo do različnih zaključkov (posamezne pozitivne povezave znotraj verige so empirično dokazane, pri drugih se zopet pokaže, da pozitivne povezave ne obstajajo). Posledica so vsekakor nejasne implikacije za izvajanje aktivnosti v trženjski praksi.

Namen disertacije je torej prispevati k razjasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja obravnavanega področja. Poseben poudarek je dan razmerju zadovoljstva zaposlenih z drugimi koncepti, ki se nanašajo na kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov. Posebno vlogo predstavlja tudi prispevek k razvoju in uporabnosti metod merjenja in analiziranja zadovoljstva, tako udeležencev kot tudi zaposlenih v izobraževanju odraslih, ter prispevek na področju merjenja uspešnosti izobraževalne organizacije. Celovit pristop, upoštevanje dosedanjih teoretičnih in empiričnih spoznanj obravnavanega področja ter vključitev le-teh v model storitvene verige dobička, je zagotovo pomemben prispevek disertacije, prav tako pa so empirično preverjene tudi ključne verižne povezave znotraj storitvene verige dobička. Glede na to, da je izobraževanje precej specifično področje znotraj storitvenih dejavnosti, kjer naj bi altruistični motivi prevladovali nad ekonomskimi, si je smiselno zastaviti vprašanje, koliko je to področje tržno naravnano in usmerjeno v porabnika. Tudi glede merjenja uspešnosti ne moremo preprosto trditi, da je dobiček tisti pravi kazalnik. Na eni strani se pojavi problem izkazovanja dobička zasebnih ustanov, na drugi strani pa so kazalniki, kot so število vpisanih, prehodnost, osip, število diplomantov, povprečne ocene, zagotovo

pomembni kazalniki uspešnosti posamezne izobraževalne organizacije. Prav tako menimo, da je v konstrukt kakovosti potrebno vključiti tudi kakovost pedagoškega dela in ugotoviti, koliko ta vpliva na splošno zaznano kakovost. Skladno s povedanim je zato namen disertacije tudi nadgradnja modela storitvene verige dobička tako, da vanj vključimo še pedagoški vidik kakovosti in usmerjenost v porabnika.

Temeljni cilj dela je usmerjen v analizo ključnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti zasebnega šolstva v visoko konkurenčnem okolju. Prav tako želimo analizirati dejavnike zadovoljstva in njegove posledice na primeru zasebnih višjih strokovnih šol. Cilj je usmerjen v iskanje odgovora na vprašanje: kateri dejavniki in kako močno vplivajo na zadovoljstvo udeležencev izobraževanja odraslih na višjih strokovnih šolah in kakšne so posledice zadovoljstva za izobraževalne organizacije. Prav tako je cilj disertacije empirična preverba v storitveni verigi dobička postavljenih verižnih povezav in ugotoviti, ali postavljene povezave veljajo tudi na področju izobraževanja odraslih in v e-izobraževanju.

Konkurenca med organizacijami, ki se ukvarjajo z izobraževanjem odraslih, je prisotna tudi v Sloveniji. Če se osredotočimo le na področje višjega strokovnega šolstva, je v Sloveniji 51 šol, od tega 39 zasebnih, kar je glede na geografsko področje in število prebivalcev, ki ga šole pokrivajo, razmeroma veliko. Šole izvajajo različne višješolske strokovne programe za pridobitev javno veljavne izobrazbe šeste stopnje. Svetovni trendi na področju izobraževanja in spremenjene življenjske razmere, s čimer mislimo na vsakodnevne delovne obremenitve, pokažejo na področju izobraževanja odraslih potrebo po drugačnem pristopu v pridobivanju znanja, predvsem v organizacijskem smislu. E-izobraževanje ni novost niti v slovenskem prostoru, saj že iz preteklosti poznamo t. i. dopisno izobraževanje, kjer sta učitelj in učeči se ločena tako v času kot v prostoru. V ZDA, na primer, se izobraževanje na daljavo prvič omenja že v letu 1728, in sicer kot nova metoda poučevanja (Solomon, 1998). V drugi polovici 19. stoletja pa dopisni tečaji doživijo pravi razcvet in številne ameriške univerze, kot na primer univerza v Čikagu, Zahodni Virginiji in Wisconsinu, razvijejo programe, temelječe na tej metodi. Razvoj izobraževanja in informacijsko-komunikacijske tehnologije, predvsem kabelska televizija, računalniki, interaktivni video sistemi in internet pa so bistveno prispevali k ekspanziji izobraževanja na daljavo oziroma k izobraževalnemu procesu, ki ga danes poznamo kot e-izobraževanje. To je alternativna metoda učenja in poučevanja s pomočjo elektronskih medijev, vključujoč internet, omrežne povezave, avdio/video posnetke in CD-ROM-e. E-izobraževanje omogoča udeležencem izobraževanja učenje od kjerkoli in kadarkoli (Wangpipatwong & Papasratom, 2007). Kljub temu, da sta učitelj in učenec pretežno ločena, tako v času in/ali prostoru, so med njima še zmeraj močne in dolgotrajne interakcije. Oblika študija na daljavo, kjer sta učitelj in študent povsem ločena v času in prostoru, v praksi po Lapuhovi in Roglju (2007) ni uspešna[1]. Zaradi tega se razvije kombinirano izobraževanje (angl. *blended learning, hybrid learning*), kjer z mešanjem kontaktnih srečanj in izobraževanja na daljavo razvijamo in izvajamo številne izobraževalne programe, v katerih implementiramo najboljše iz obeh svetov – realnega in virtualnega (Lapuh & Rugelj, 2007).

Model preverjamo na zasebnih višjih strokovnih šolah v Sloveniji, ki poleg klasične oblike

[1] Z razvojem številnih masovnih »on-line« tečajev in ponudnikov kot so Grockit, Coursera, edX in drugi, v katere je vključeno skoraj 4 milijone študentov, lahko navedena ugotovitev postane vprašljiva, čeprav ne moremo mimo dejstva, da se porabniki navedenih ponudnikov razlikujejo od tistih, ki so na stopnji pridobivanja formalne izobrazbe.

študija ponujajo tudi e-izobraževanje kot obliko izobraževanja za pridobitev javno veljavne višje izobrazbe.

Cilji, ki so povezani s kvantitativnim in empiričnim delom naloge, so usmerjeni predvsem v oblikovanje takega merskega instrumenta, ki se kar najbolj izogne problemom merjenja zadovoljstva (tako zaposlenih kot porabnikov) – predvsem asimetričnosti in majhni variabilnosti dobljenih vrednosti spremenljivk. Zahtevnost predmeta merjenja narekuje tudi posebno pozornost operacionalizaciji postavk in uporabi lestvic.

Pomemben cilj, ki nam predstavlja izziv, je tudi **oblikovanje implikacij za trženjske aktivnosti in management višjih strokovnih šol**, in sicer v smeri diferenciranja. Pomembne implikacije dela je mogoče pričakovati v smislu uporabe ugotovljenega zadovoljstva udeležencev izobraževanja kot poslovnega cilja in nefinančnega kazalnika uspešnosti, čemur dajemo še poseben pomen, saj je na področju zasebnega višjega strokovnega šolstva, kjer se dela po normativih in standardih Ministrstva za šolstvo in je šolam prepuščeno le malo avtonomije, zadovoljen porabnik še edina trajna konkurenčna prednost, ki se je ne da posnemati na kratek rok. Ugotovljeno zadovoljstvo porabnikov kot nefinančni kazalnik uspešnosti lahko management uporabi tudi za selekcijo, izobraževanje, komuniciranje in nagrajevanje zaposlenih. V povezavi s tem je podanih tudi nekaj implikacij za oblikovanje organizacijske kulture, pomen pripadnosti zaposlenih in njihov odnos do porabnikov. Vsekakor je cilj tudi pokazati na pomen internega trženja in osredotočenosti na zaposlene, ki ne sme biti zgolj domena kadrovskega oddelka, nujnost povezovanja vseh poslovnih funkcij v podjetju s tem, da je trženjska funkcija tista, ki združuje strategije organizacije z namenom zadovoljitve porabnika.

Osnovno raziskovalno vprašanje:

Kateri so ključni interni dejavniki uspešnosti zasebnega šolstva v visoko konkurenčnem okolju?

Pregled obstoječe literature obravnavanega področja kaže na to, da lahko storitvena podjetja izboljšajo svojo uspešnost z izboljšanjem kakovosti storitev, zadovoljstva porabnikov in zaposlenih ter s povečanjem zvestobe tako zaposlenih kot porabnikov. S tem v zvezi predlagamo še nekaj dodatnih vprašanj, ki se nanašajo na izboljšanje oziroma na uspešnost zasebnega izobraževanja:

- Kako meriti kakovost storitev, zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov, zvestobo zaposlenih in porabnikov?
- Kakšni so odnosi med kakovostjo storitev, zadovoljstvom zaposlenih in porabnikov, zvestobo zaposlenih in porabnikov ter dolgoročno uspešnostjo?
- Kako na splošno na zaznano kakovost storitev vpliva kakovost pedagoškega dela?
- Kako na zaznano kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov vpliva uporaba sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT)?
- Katere praktične predloge lahko na podlagi pridobljenih ugotovitev podamo v korist povečanja zadovoljstva porabnikov, zadovoljstva zaposlenih in izboljšanja poslovanja?
- Kakšne strategije izbrati in kako upravljati celotno verigo, da podjetje dosega tržno in finančno uspešnost?

Empirična raziskava se nanaša na področje izobraževanja odraslih, na segment klasičnega izobraževanja, ki ga primerjamo z e-izobraževanjem v Sloveniji. Glede na to, da je ta del storitvenih dejavnosti s tega vidika precej neraziskan celo v svetovnem merilu, da se daje

zmeraj večji poudarek vseživljenjskemu izobraževanju, da so trendi in perspektive v e-izobraževanju zaradi hitrih sprememb na področju IKT, so to samo še dodatni razlogi za raziskovanje tega področja.

Temeljna raziskovalna hipoteza predpostavlja, da je za zadovoljstvo porabnikov, ki se posledično kaže v uspešnosti storitvenega podjetja, ključnega pomena zadovoljstvo zaposlenih. To hipotezo empirično preverjamo na področju izobraževanja odraslih, saj predpostavljamo, da so zaradi same narave storitev, kjer so za močne interakcije med izvajalci in porabniki storitev, zadovoljstvo, pripadnost in zvestoba zaposlenih ključni dejavniki kakovostno opravljene storitve, ki je determinanta zadovoljstva porabnikov.

Predvidevamo, da predpostavke o pozitivni povezavi med dejavniki zaposlenih, dejavniki porabnikov in uspešnostjo na področju klasičnega izobraževanja empirično podpremo. Predpostavljamo namreč, da visoka kakovost storitev in dobri odnosi s porabniki vodijo do visoke stopnje zadovoljstva porabnikov, ki se posledično kaže v tem, da so nas porabniki pripravljeni priporočiti in da o nas govorijo dobro. Vse to vodi do uspešnosti podjetja. Kot ključni dejavnik zadovoljstva porabnikov in uspešnosti pa postavljamo zaposlene in njihovo zadovoljstvo. V e-izobraževanju so interakcije med zaposlenimi in porabniki šibkejše, saj je manj neposrednega osebnega stika, ki ga nadomeščajo sodobna multimedijska interaktivna e-gradiva, zato predpostavljamo, da povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov niso tako močne kot pri klasični obliki izobraževanja, zato predvidevamo, da je v takem okolju večji vpliv IKT na zaznano zadovoljstvo. To vsekakor vpliva na izhodiščno hipotezo in jo po potrebi dopolnjuje s tem, da je tam, kjer je manj osebnih stikov med zaposlenimi in porabniki, potrebno vzvode zadovoljstva porabnikov iskati drugje. Na to opozorita že Parasuraman in Grewal (2000a), ki v svojo študijo kot ključni vzvod zadovoljstva porabnikov vključita sodobno tehnologijo, ki omogoča bolj kakovostno oskrbovanje zmeraj bolj zahtevnega porabnika. V našem kontekstu e-izobraževanja, kjer je kakovost zagotovo odvisna od uporabe oz. vpeljave sodobne IKT v pedagoški proces, je ta vidik zagotovo potrebno upoštevati.

Teoretični okvir in raziskovalna metodologija. Številne strategije, ki jih podjetja izbirajo za dosego tržne uspešnosti, imajo malo skupnih točk, a kljub temu se ena izmed njih zdi skupna vsem – središče je zadovoljstvo porabnikov.

Piercy (1991) meni, da je zadovoljstvo porabnikov najpomembnejša stvar v organizaciji, vendar pa je skoraj nihče ne meri. V zadnjem času je opaziti, da pomembnost zadovoljstva porabnikov narašča, saj je za podjetja bistveno ceneje ohraniti obstoječe kupce kot pridobivati nove (Hill &Alexander, 2006; Izquierdo, Cillan & Gituerrez, 2005), zato je v interesu podjetij, da oblikujejo take strategije, s katerimi uspejo vzpostaviti tesne in dolgotrajne odnose s svojimi porabniki. Hill in Alexander (2006) ugotavljata, da številna podjetja kot mero svoje poslovne uspešnosti uporabljajo zadovoljstvo porabnikov. Tako postaja zadovoljstvo porabnikov ključni poslovni cilj številnih podjetij, saj jim le-to omogočajo dolgoročni obstoj (Nicholls et al., 1998, Rampersad, 2001, Bennett & Rundle-Thiele, 2004) in konkurenčno prednost (Vilares & Coelho, 2003).

V kontekstu zadovoljstva pa je mogoče opaziti, da se podjetja bolj kot na samo maksimiziranje zadovoljstva porabnikov osredotočajo na dobičkovno verigo zadovoljstva (angl. *the satisfaction – profit chain*). Konceptualna logika izhaja iz sistematičnega razmišljanja, da z izboljšanjem lastnosti storitev naraste tudi zadovoljstvo porabnikov. Na podlagi povečanega zadovoljstva lahko pričakujemo višjo stopnjo zvestobe porabnikov, kar vodi do večje dobičkonosnosti (Anderson & Mittal, 2000).

Zadovoljstvu porabnikov, kot ključnemu dejavniku poslovnega uspeha, avtorji dodajajo tudi zadovoljstvo zaposlenih. Vodstva številnih uspešnih podjetij ugotavljajo, da je osredotočenost na učinkovito vodenje ljudi ključnega pomena za uspeh podjetja, saj le ustrezno motivirani in zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo kakovostne proizvode in storitve, s katerimi dosežejo ali celo presežejo pričakovanja porabnikov, kar posledično vodi do zadovoljstva porabnikov in boljšega poslovnega rezultata. Zaradi tega postaja management človeških virov primarna skrb podjetij, ki si želijo dolgoročnega uspeha (Oakland & Oakland, 1998; Heskett et al., 2003).

Zadovoljstvo se konceptualno prekriva z nekaterimi sorodnimi koncepti, ki se prav tako nanašajo na celovito vrednotenje ponudbe – predvsem s kakovostjo in z vrednostjo za porabnika. Največ nejasnosti je mogoče zaslediti glede podobnosti in povezav med zadovoljstvom in kakovostjo. Pojavlja se tako teza, da je to isti konstrukt, kot teza, da je zadovoljstvo determinanta kakovosti in obratno (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Sureschandar, Rajendran in Anantharaman (2002) menijo, da sta kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov dva ključna koncepta tako v trženjski teoriji kot v praksi, saj je v današnjem visoko konkurenčnem okolju možno doseči trajno konkurenčno prednost le z visoko kakovostjo storitev, ki se odraža v zadovoljstvu porabnikov. Zaradi tega sploh ni dvoma o tem, kako pomembna cilja sta kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov za storitvena podjetja. Empirično je teza, da je kakovost determinanta zadovoljstva, precej bolje podprta (Lee et al., 2000). Vsekakor pa je kakovost dejavnik, ki pomembno vpliva na poslovno uspešnost, saj številne študije empirično podprejo pozitivno povezavo med kakovostjo in dobičkonosnostjo (Chang & Chen, 1998; Lee & Hwan, 2005; Maddern et al., 2007; Aga & Safakli, 2007).

V obstoječi literaturi, ki proučuje in povezuje oba koncepta, prevladujejo predvsem naslednje teoretične perspektive: storitvena veriga dobička (angl. *service profit chain*) (Heskett et al., 1994), ki postavlja pozitivne povezave med zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov, ki vodi do dobičkonosnosti podjetja, SERVQUAL – najbolj splošno uporabljena metoda za merjenje kakovosti storitev na podlagi petih dimenzij (Parasuraman et al., 1985) in Grönroosov model, ki loči tehnično kakovost storitev kot izhodno dimenzijo (kaj porabniku ostane po končani interakciji z izvajalcem storitve) in funkcionalno kakovost storitev kot procesno dimenzijo (kako je bila sama storitev opravljena) (Grönroos, 1990).

V konceptu storitvene verige dobička je postavljena hipoteza, da je dobičkonosnost storitvenega podjetja odvisna od stopnje zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva porabnikov s storitveno organizacijo (Hurley & Estelami, 2007). Storitvena veriga dobička predpostavlja, da večje zadovoljstvo zaposlenih vodi do večjega zadovoljstva porabnikov, kar posledično vpliva na zvestobo porabnikov in dobičkonosnost. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja vzvod poslovne uspešnosti (Silvestro & Cross, 2000). Tako razmišljanje osvetli kritično vlogo zadovoljstva tako porabnikov kot zaposlenih in daje vizijo storitvenim organizacijam, kako se lahko reorganizirajo v smislu izboljšanja dolgoročne dobičkonosnosti (Hurley & Estelami, 2007).

Disertacija je usmerjena v raziskovanje pomembnih verižnih povezav znotraj storitvene verige dobička.

Metodološki pristop v delu skuša slediti uveljavljenim načelom in trendom v razvoju trženjskih raziskav. Ob upoštevanju teorije je izvedena konceptualizacija, prav tako nadaljnji koraki – operacionalizacija spremenljivk, sestava vprašalnika in lestvic za

merjenje trženjskih konceptov. V trženjskem raziskovanju je izjemnega pomena upoštevanje teorije, kajti le tako lahko ugotovitve razložimo in vključimo v obstoječe raziskave (Malhotra et al., 1999). Isti avtorji navajajo področje iskanja informacij kot primer, kjer je kljub velikemu številu raziskav mnogo nejasnosti ravno zaradi premajhne uporabe obstoječe teorije. Konceptualizacija je zato izvedena ob močni podpori teoretičnih spoznanj, prav tako tudi nadaljnji koraki. Upoštevamo priporočilo za uporabo lestvic z več postavkami (multi-item scale), na katere je opozori že Churchill (1979), ki zlasti za področje vedenjskih odnosov predlaga uporabo več postavk, ki naj merijo določeno spremenljivko. Priporočilo za uporabo lestvic z več postavkami podajo tudi Malhotra, Peterson in Kleiser (1999). V raziskavi upoštevamo omenjene smernice, nabor vprašanj pa poiščemo s pomočjo primerljivih raziskav (Hallowell, 1996; Parasuraman et al., 1991; Chen et al., 2006; Aga & Safakli, 2007; Kang & James, 2004; Douglas et al., 2006; Solomon, 1996; Yee, 2006; Silvestro & Cross, 2000; Walker et al., 2006; Gelade & Young, 2005; Xu, 2004; Maddern et al., 2007) in preverjenih lestvic za merjenje trženjskih konceptov.

Kot pomoč pri oblikovanju modela in oblikovanju postavk vprašalnika je izvedena ekplorativna kvalitativna raziskava, ki je opravljena v obliki intervjujev, ki so opravljeni z udeleženci izobraževanja odraslih in zaposlenimi v izobraževanju. V ta namen je opravljenih 20 intervjujev z udeleženci izobraževanja in 10 intervjujev z zaposlenimi. Namen te raziskave je zagotoviti, da so koncepti v modelu opredeljeni na način, kot ga zaznavajo in razumejo porabniki in zaposleni, predvsem pa ugotoviti, kakšna so njihova pričakovanja glede procesa izobraževanja in kateri so tisti bistveni dejavniki, ki pri njih povzročajo ne/zadovoljstvo. Drugi namen te raziskave je pridobiti boljši vpogled v ozadje odnosov, pričakovanj, vrednotenj in zaznav tako pri udeležencih izobraževanja kot pri zaposlenih, kajti menimo, da je kvalitativni pristop v tem primeru zelo uporaben.

Glede na to, da sem v izobraževanje osebno vpletena že sedemnajst let, zadnjih deset let pa izključno le na področju izobraževanja odraslih, sem v tem času pridobila številne izkušnje in določena znanja s tega področja. Kvalitativni del raziskave zato obogatimo še z mojim videnjem in vanj vključimo **osebno introspekcijo**.

Pred samo izvedbo raziskave je vprašalnik preliminarno testiran na manjšem vzorcu pri študentih in pri zaposlenih. Po potrebi je vprašalnik tudi ustrezno popravljen. Kakovosti merjenja in merskega instrumenta je posvečena posebna pozornost, zato je preverjena zanesljivost vprašalnikov.

Kvantitativna empirična raziskava je izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, razdeljenega udeležencem izobraževanja odraslih in zaposlenim na zasebnih višjih strokovnih šolah. K sodelovanju povabimo več zasebnih višjih strokovnih šol, ki poleg klasičnega načina izobraževanja ponujajo tudi e-izobraževanje. Vzorec predstavljajo porabniki, ki imajo status odraslega v izobraževanju, in zaposleni na področju izobraževanja odraslih. Posebej obravnavamo primere klasične oblike izobraževanja in e-izobraževanje ter dobljene rezultate primerjamo med seboj.

Značilnosti merjenih spremenljivk so predstavljene z metodami univariatne in bivariatne statistične analize. Prikazane so frekvenčne porazdelitve, mere variabilnosti ter bivariatne korelacije in analiza variance.

Preverjanje konceptualnega modela je izvedeno s pomočjo modeliranja z linearnimi strukturnimi enačbami, ki združujejo analize vzročnih (strukturnih) povezav in merjenje

posredno merljivih (latentnih) spremenljivk. Tako modeliranje se običajno označuje kot LISREL modeliranje in vključuje strukturni model in dva merska modela – model endogenih in model eksogenih spremenljivk. LISREL model omogoča preverjanje konceptualnih modelov kot celote in ne zgolj analiziranje razmerij med posameznimi spremenljivkami ali sklopi spremenljivk. Na ta način je mogoče testirati skladnost teoretično utemeljenega konceptualnega modela z empiričnimi podatki. Programsko orodje, s katerim je preverjen konceptualni model oz. izveden test raziskovalnih hipotez, predstavlja programski paket LISREL.

Osnovni model storitvene verige dobička testiramo na dveh podvzorcih in sicer na vzorcu udeležencev izobraževanja odraslih in na vzorcu zaposlenih v izobraževanju odraslih. Konstrukti so merjeni tako, da zadostijo teoretičnim izhodiščem. Čeprav lahko ocenimo, da so porabniki, v našem primeru udeleženci izobraževanja odraslih, boljši informanti glede merjenja zadovoljstva porabnikov, empirične študije, podobne naši pokažejo, da **zunanje in notranje merjenje zadovoljstva porabnikov visoko korelira** (Goldstein, 2003; Schneider & Bowen, 1985 v Yee, 2006), kar upravičuje uporabo internega merjenja zadovoljstva porabnikov. Zaradi dokazane visoke korelacije med notranjim in zunanjim merjenjem zadovoljstva porabnikov, uporabimo tudi interno merjenje za zvestobo porabnikov in oceno kakovosti. Na podlagi povedanega, na drugi strani oziroma z drugim podvzorcem merimo zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim merjenjem. Rezultate obojih seveda v nadaljevanju z ustreznimi statističnimi instrumenti primerjamo in če se pokaže korelacija tudi med zunanjim in notranjim merjenjem zadovoljstva zaposlenih, je to še dodatni prispevek disertacije.

V konkretnem primeru je prisoten subjektivni vidik ocenjevanja, kar je tipično za latentne spremenljivke. Vsekakor pa je zanimivo primerjati rezultate podvzorcev za merjenje konstruktov modela.

Splošno merjeni konstrukti, vendar tako, da zadostijo teoretičnim izhodiščem, so vključeni v SEM, torej imamo strukturni model, ki nam pokaže potencialne vzročne odvisnosti med endogenimi in eksogenimi spremenljivkami, ter merski model, ki nam pokaže povezave med latentnimi spremenljivkami in njihovimi indikatorji.

Posebej analiziramo klasično obliko izobraževanja in e-izobraževanje.

Omejitve dela. Predmet proučevanja v disertaciji so izobraževalne storitve oz. z njimi povezano zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov, zvestoba zaposlenih in porabnikov, kakovost delovnega okolja in kakovost izobraževalnih storitev, usmerjenost v porabnika ter uspešnost.

Ob začetku priprave disertacije se je kot omejitev nakazovalo dejstvo, da sta tako kakovost kot zadovoljstvo, ki sta ključna koncepta v našem delu, pogosto in obsežno obravnavana tako v strokovni kot v znanstveni literaturi in postavi se vprašanje, ali je sploh še kaj, kar še ni povedano. Podrobnejši pregled literature in odprtih vprašanj pa pokaže, da je ta bojazen odveč, še posebej, ko želimo koncepte obravnavati na področju izobraževanja. Še več, ugotovimo, da obstaja tako na področju kakovosti kot zadovoljstva precejšen razkorak med komercialno oziroma praktično usmerjeno in akademsko literaturo. Komercialna literatura praviloma ta koncepta ter njuno razumevanje poenostavlja in ne upošteva doslednih metodoloških kriterijev njihovega raziskovanja. Glede na to, da je eden od ciljev disertacije tudi uporabnost in povezovanje s prakso, lahko ugotovimo, da tovrstna literatura tega ne omogoča na ravni, ki ustreza kriterijem akademskih prispevkov.

Namen disertacije je preverjanje storitvene verige dobička v klasičnem in e-izobraževanju na različnih podvzorcih (zaposleni, študenti v klasičnem izobraževanju in študenti, vključeni v e-izobraževanje). Zaradi tega nam omejitev dela predstavlja velikost vzorca, saj od šestih višjih strokovnih šol, ki ponujajo tako klasično kot e-izobraževanje, le tri izkažejo pripravljenost na sodelovanje v raziskavi.

V središču storitvene verige dobička je zaznana vrednost storitve, s čimer avtorji mislijo na rezultat za porabnika. Tega koncepta v sklopu preverjanja modela ne merimo, kar uvrščamo med omejitve dela. Razlogov za tako odločitev je več. Izobraževanje odraslih, kjer preverjamo storitveno verigo dobička je dolgotrajen proces in katerega dejanski rezultat za porabnika/študenta, lahko ocenjujemo šele po določenem času po diplomiranju. To pa posledično povzroča težave pri merjenju ostalih konceptov v modelu, katere je bistveno bolje meriti tekom izvajanja storitve. Poleg tega z merjenjem zaznane vrednosti v vzorec lahko zajamemo le diplomante, kar glede na število šol, ki izkažejo pripravljenost na sodelovanje, pomeni premajhen vzorec.

Naslednja omejitev je uporabljena metodologija SEM za preverjanje modela. To je napredna statistična tehnika, ki združuje analize vzročnih (strukturnih) povezav in merjenje posredno merljivih (latentnih) spremenljivk in je kot taka najbolj primerna za preverjanje modela storitvene verige dobička. Po drugi strani pa je SEM metodologija primernejša za normalne porazdelitve, ki pa je v našem primeru zaradi same narave merjenih konceptov storitvene verige dobička, ni mogoče pričakovati. To seveda lahko vpliva na veljavnost dobljenih rezultatov. Omejitev skušamo zmanjšati z uporabo robustne metode največjega verjetja, ki je primernejša za nenormalno porazdeljene podatke. S tem dejansko izberemo najbolj optimalno rešitev izmed danih možnosti, ki pa še vedno ni optimalna. Zaradi pričakovane asimetričnosti uporabimo tudi neparametrične statistične metode, kjer ta možnost obstaja. Vsekakor z oblikovanjem vprašalnika skušamo zmanjšati asimetričnost dobljenih podatkov, vendar še vedno obstaja možnost pristranskosti pri odgovorih, na kar ne moremo vplivati.

Naslednjo omejitev vidimo v pripravi ustreznega merskega instrumenta, saj v raziskavi zajamemo ključne koncepte storitvene verige dobička, ki so kot posamezni že bili merjeni oziroma za katere že obstajajo preverjeni merski instrumenti. Če bi uporabili le-te, bi dobili prekompleksen vprašalnik in s tem še manjšo pripravljenost na sodelovanje v raziskavi. Merjenje posameznih konceptov je potrebno zato poenostaviti, vendar na tak način, da zadostimo zahtevam zanesljivosti in veljavnosti merjenja.

Tako v teoriji kot tudi v praksi se za merjenje uspešnosti poslovanja podjetja uporabljajo kazalniki, kot sta zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo porabnikov. Ker sta omenjena koncepta že obravnavana v storitveni verigi dobička, se nam poraja vprašanje, kako meriti uspešnost izobraževalnih organizacij. Objektivni kazalci, kot na primer dobiček, nam porajajo vprašanje, koliko dejansko prikazujejo uspešnost. Prav tako na primer število vpisanih študentov ni pravi kazalnik, in sicer glede na to, da šole zaradi pridobitve statusa študenta vpišejo veliko število fiktivnih študentov. V našem primeru zato uspešnost merimo zgolj s subjektivnimi kazalniki uspešnosti.

Struktura disertacije. Disertacija je razdeljena na sedem poglavij. Uvodno poglavje obravnava razloge za izbor teme, probleme, ki jih osvetlimo v disertaciji, teoretski in metodološki okvir, omejitve in strukturo disertacije. **V prvem poglavju se poglobimo v širši teoretski okvir**, ki je pomemben **za umestitev in razumevanje filozofije storitvene verige dobička**. V tem poglavju zato obravnavamo značilnosti managementa storitev, za

katerega številni avtorji menijo, da je interdisciplinarne narave, saj so potrebni številni elementi, da celotni sistem storitev deluje v smeri proizvodnje odličnih storitev. Iz navedenega prikažemo kompleksnost obravnavane tematike in zahtevo po integriranem trženju, usklajevanju zunanjih in notranjih dejavnikov uspešnosti ter celovit pristop pri oblikovanju strategije za doseganje tržne uspešnosti, ki storitvenim podjetjem v visoko konkurenčnem okolju zagotavlja trajno konkurenčno prednost. Poglavje zaključujemo z razpravo o uporabnosti storitvene verige dobička in implikacijah. Izhajajoč iz razumevanja nazadnje omenjenega, se lahko lotimo naslednjega poglavja, ki obravnava ključne koncepte storitvene verige dobička.

Drugo poglavje podrobneje obravnava ključne koncepte storitvene verige dobička, ki je osrednja tema disertacije. Storitvena veriga dobička smiselno poveže notranje in zunanje dejavnike uspešnosti poslovanja in postavlja pozitivne povezave med zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov, ki vodi do dobičkonosnosti podjetja. V tem poglavju zato najprej predstavljamo in kritično obravnavamo interno kakovost storitev ter s tem v zvezi pokažemo na potrebo po notranjem trženju, saj so glede na storitveno verigo dobička zaposleni v storitvenih organizacijah vzvod poslovne uspešnosti. V nadaljevanju pozornost posvetimo različnim modelom in teorijam kakovosti storitev in posebno pozornost namenimo tudi metodologiji merjenja kakovosti storitev. Sledi tudi obravnava dejavnikov in posledic kakovosti storitev. Kot tretji ključni koncept storitvene verige dobička obravnavamo zadovoljstvo porabnikov. Kritično obravnavamo različne opredelitve zadovoljstva, čemur sledi predstavitev teorij in modelov zadovoljstva. Sledi obravnava metod in načel merjenja zadovoljstva porabnikov, iz česar skušamo izpeljati nekatere predloge za odpravo problemov na tem področju. Obravnavamo tudi dejavnike in posledice zadovoljstva. Tako notranjo kakovost kot kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov obravnavamo tudi in predvsem z namenom oblikovanja takega izbora dejavnikov in posledic, ki je aktualen tudi za empirični del naloge.

V tretjem poglavju obravnavamo področje izobraževanja odraslih. Izobraževanje odraslih je storitveno področje, na katerem empirično preverjamo veljavnost storitvene verige dobička. Začnemo s predstavitvijo bistvenih značilnosti izobraževanja odraslih in nadaljujemo z managementom in kakovostjo procesov v izobraževanju odraslih, saj lahko izobraževalne organizacije uporabljajo kakovost za ustvarjanje konkurenčne prednosti, hkrati pa morajo s kakovostjo zadostiti vsem spremembam, ki se v zadnjem času zgodijo na tem področju. V nadaljevanju posvetimo pozornost tudi trženju izobraževalnih storitev, ki je precej specifično v primerjavi z ostalimi storitvami, kot so na primer bančništvo, zavarovalništvo in podobno. Na tem področju se omejimo pretežno na slovenske razmere, zaradi osebne vpletenosti tudi s pomočjo introspekcije. Številna tuja literatura obravnava implementacijo celovite kakovosti v izobraževanje, zato v nadaljevanju pozornost namenjamo tudi tej problematiki. Sodobni trendi, gospodarske razmere in predvsem sunkovit razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije pa prinašajo številne novosti tudi na področje izobraževanja. V nadaljevanju zato posvečamo pozornost e-izobraževanju, saj je tudi v Sloveniji mogoče zaznati trend k tej obliki izobraževanja. Taka oblika zahteva drugačne pristope, sodobna pedagoška, didaktična in metodološka znanja, zato obravnavamo tehnološke in pedagoške vidike e-izobraževanja ter predstavimo tudi konstruktivistične teoretske podlage učenja, ki sovpadajo z drugačnim učnim okoljem. Sledi prikaz konkretnega primera načrtovanja in izvedbe e-izobraževanja na konkretni višji strokovni šoli. S tem zaključujemo poglavje in hkrati tudi teoretski del naloge.

V četrtem poglavju predstavljamo raziskovalni načrt, ki je zaradi svoje kompleksnosti razdeljen na več točk. Najprej obravnavamo in izberemo namenu in ciljem disertacije

ustrezen raziskovalni načrt. Temu sledi opredelitev strukture raziskovalnega dela, ki ga skladno z raziskovalnim načrtom sestavljata dve ločeni raziskavi – kvalitativna in kvantitativna raziskava. Pri kvalitativni raziskavi opišemo namen in značilnosti metodologije. V točki o metodologiji kvantitativne raziskave predstavljamo konceptualni model in raziskovalne hipoteze, ki jih preverjamo, postopke in vsebine operacionalizacije spremenljivk, postopek zbiranja podatkov ter vprašanji veljavnosti in zanesljivosti merjenja.

Prikaz in interpretacija rezultatov empiričnega dela sestavljata peto poglavje. Najprej predstavljamo rezultate kvalitativne raziskave, pri čemer v ločenih točkah izpostavljamo ključne implikacije za oblikovanje modela in implikacije za operacionalizacijo postavk. Osrednji del šestega poglavja predstavlja prikaz kvantitativnih rezultatov in testiranje konceptualnega modela. Najprej opišemo osnovne značilnosti vzorca in uporabljenih spremenljivk. Temu sledi analiza bivariatnih povezav med analiziranimi spremenljivkami ter analiza veljavnosti in zanesljivosti uporabljenega merskega instrumenta. Najpomembnejši prikaz kvantitativnih rezultatov obravnava analizo merskega in strukturnega modela, kar omogoči preverjanje postavljenih hipotez. V nadaljevanju kvantitativne rezultate tudi interpretiramo z vidika postavljenih hipotez in uporabljenih teoretskih izhodišč.

V šestem, zadnjem poglavju **ovrednotimo raziskavo** v smislu prispevkov in zaključkov s teoretičnega stališča, metodološkega pristopa in prispevkov za management izobraževalnih organizacij oziroma poslovno prakso. Ponudimo tudi določene odprte teme za prihodnost. Na koncu sledi povzetek disertacije in ključnih ugotovitev.

1 MANAGEMENT TRŽENJA STORITEV

V točkah, ki sodijo v to poglavje, želimo prikazati tista teoretska in praktična spoznanja, ki predstavljajo referenčni okvir obravnavanih konceptov, modelov in teorij v disertaciji. V nadaljevanju obravnavamo tista področja trženja storitev, ki sovpadajo s sodobnimi trendi in bistveno vplivajo na uspešnost storitvenih organizacij. Središče vseh obravnavanih konceptov je zadovoljstvo porabnikov, le-to pa je osrednji element koncepta trženja, zato je pomembno, da ga povežemo in v nadaljevanju vključimo v obravnavano področje izobraževanja odraslih.

1.1 Strateško trženje storitev

Storitveni sektor je sektor, za katerega z gotovostjo lahko trdimo, da igra pomembno vlogo v svetovnem gospodarstvu, saj v industrijskih deželah narašča pomen izobraževanja, zdravstva, strokovnih storitev, storitev, ki temeljijo na tehnologiji in inženiringu, zaradi česar se ustvarjajo novi trgi in nova delovna mesta (Javalgi & White, 2002). Vse hitrejši tehnološki razvoj, zmeraj večje zahteve porabnikov in spreminjanje življenjskih navad vnašajo v management trženja pomembne nove trende. Te spremembe še posebej segajo na področje zadovoljstva porabnikov, in to predvsem v storitvenem sektorju, ki doživlja konstantno rast zaposlovanja in je v razvitih ekonomijah že leta 1996 obsegal 75 % BDP (Rust et al., 1996). Po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj je bil delež storitev v letu 2012 za Slovenijo 57,9 % BDP, za EU27 pa 65,1 % BDP.

Pomen raziskovanja kakovosti in zadovoljstva na področju storitev izhaja tudi iz nekaterih razlik med trženjem izdelkov in trženjem storitev, saj so storitve zaradi svoje neoprijemljivosti bolj izpostavljene subjektivni presoji, njihovo vrednotenje je

kompleksnejše, težje jih je standardizirati, bistveno pomembnejšo vlogo pa ima tudi medosebni kontakt. Osrednja razlika med blagovnimi in storitvenimi podjetji je v tem, da blagovna podjetja prodajajo stvari, storitvena pa izvedbo. Tržniki storitev imajo opravka z nekaterimi posebnimi izzivi, ki izhajajo iz neoprijemljivosti in človeškega dejavnika. Ti posebni izzivi so gonilna sila hitro razvijajočega se trženja storitev kot poddiscipline trženja (Berry, 1987).

Grönroos (2000) opredeli storitve kot proces, ki ga sestavlja določen niz aktivnosti, ki so lahko bolj ali manj opredmetene, le-te pa se odvijajo v interakciji med porabniki in zaposlenimi. Ob neopredmetenosti obstajajo še druge razlike med izdelki in storitvami, ki so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava značilnosti izdelkov in storitev

Značilnosti izdelkov	Značilnosti storitev
Opredmetenost	Neopredmetenost
Homogenost	Nehomogenost (spremenljivost)
Ločljivost (proizvodnja in distribucija sta ločeni od porabnika)	Neločljivost (proizvodnja, distribucija in poraba potekajo sočasno – v prisotnosti porabnika)
Predmet	Aktivnost ali proces
Možnost skladiščenja (zaloge)	Ni možnosti skladiščenja (ni zalog)
Prenos lastništva	Ni prenosa lastništva

Vir: C. Grönroos, Service management and marketing – A consumer ralationship approach, 2000, str. 47.

Navedene razlikujoče se značilnosti imajo za trženje storitev pomembne implikacije. Neopredmetenost je povezana z večjim zaznanim tveganjem, saj storitev ni mogoče otipati, si jih ogledati in preizkusiti njihovega delovanja. Porabniki se zato večinoma zanašajo na osebne vire informacij in ceno, kot kazalnika kakovosti. Pomembna naloga trženjskih prizadevanj je zato zmanjševanje negotovosti porabnikov z dodajanjem fizičnih dokazov ali razvojem močnih storitvenih znamk, pomembno vlogo pri tem pa imajo tudi zaposleni. Neločljivost pomeni intenzivnejše vključevanje porabnika v proces proizvodnje, zaradi česar sta tudi končni rezultat in kakovost storitev odvisna od porabnika, vsekakor pa od njegove interakcije s ponudnikom. V tesni povezavi s tem je tudi večja spremenljivost storitev in otežen nadzor kakovosti. Kakovost interakcije s porabniki je mogoče izboljšati s poenostavitvijo in standardizacijo postopkov ter z razvojem usposobljenosti zaposlenih (Kolar, 2003).

Za razvoj managementa storitev in trženjskih modelov managementa je v osnovi potrebno razumeti kaj porabniki resnično iščejo in kaj ocenjujejo (Grönroos, 1990). V Tabeli 1 omenjene razlike povečujejo zahtevnost trženja storitev in narekujejo vključevanje dodatnih elementov trženjskega spleta. Klasični pristop k trženju, ki vsebuje štiri elemente trženjskega spleta, pri trženju storitev ne zadostuje in ga je potrebno dopolniti z dodatnimi elementi, ki so ljudje, fizični dokazi in procesi (Zeithaml & Bitner, 1996). Za vse človeške akterje, ki sodelujejo pri zagotavljanju storitev, je pomembno, kako so oblečeni, kakašna sta njihov odnos in njihovo vedenje, kajti vse vpliva na porabnikovo zaznavanje storitev. Ponudniki storitev ali kontaktno osebje igrajo zelo pomembno vlogo. Fizični dokazi predstavljajo okolje, v katerem se storitve opravijo, kjer organizacija in porabniki stopijo v kontakt, in vse opredmetene komponente, ki omogočajo delovanje ali posredovanje storitev. Bitnerjeva (1992) v svoji empirični študiji dokazuje, da fizični elementi okolja lahko vplivajo na porabnikovo končno zadovoljstvo s storitvijo, prav tako pa tudi na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo produktivnost in motivacijo. Vse to pa posledično vodi k

večjemu zadovoljstvu porabnikov, kot lahko vidimo v nadaljevanju. Procesi, kot sedmi element trženjskega spleta, pa predstavljajo dejanske postopke, mehanizme in tokove aktivnosti, s pomočjo katerih je storitev izvedena.

Ker storitev ni stvar, ampak vrsta dejavnosti ali procesov, ki se proizvedejo in potrošijo istočasno vsaj do neke mere, je težko upravljati kontrolo kakovosti in trženja v tradicionalnem smislu (Grönroos, 1990). Pri obravnavi managementa storitev zato nikakor ni mogoče obiti vprašanja kakovosti storitev. Kakovost storitev je za številna podjetja postala bistvenega pomena, saj porabniki pričakujejo visokokakovostne storitve, za katere so seveda pripravljeni tudi dodatno plačati. Ne glede na to, da storitve obsegajo večji delež v gospodarstvu pa raziskave na področju kakovosti storitev niso upravljane tako, kot raziskave na področju kakovosti izdelkov. Zaradi številnih otipljivih in neotipljivih elementov storitev, ter že po naravi subjektivne ocene porabnikov, je konceptualizacija na področju kakovosti storitev težja kot na področju kakovosti izdelkov (Yoo & Park, 2007). Ne glede na to pa so podjetja pod stalnim pritiskom globalne konkurence, ki jih sili proizvajati visokokakovostne storitve, ki izpolnijo, če že ne presežejo pričakovanja porabnikov. Če si prizadevamo odgovoriti na vprašanje, kako naj podjetja izboljšajo kakovost storitev, ki poveča zadovoljstvo porabnikov in dobiček, raziskave pokažejo številne dejavnike, ki so pomembni za uspeh storitvenega podjetja: zaposleni, zaznana kakovost storitev, zadovoljstvo porabnikov in finančni rezultat (Parasuraman et al., 1988; Hays & Hill, 2001). Raziskave, ki se nanašajo na zaznano kakovost storitev, zadovoljstvo porabnikov in finančni rezultat ter povezave med njimi, dajejo precej mešano sliko. Nekatere študije pokažejo, da sta izboljšanje kakovosti storitev in zadovoljstvo porabnikov dober napovednik finančnega rezultata, medtem ko druge pokažejo, da kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov ne vodita zmeraj do boljšega finančnega rezultata, v nekaterih primerih je mogoče zaznati celo negativen vpliv (Yoo & Park, 2007). Ne moremo namreč mimo dejstva, da zagotavljanje visoke kakovosti storitev povzroča višje stroške. Kakovost storitev lahko izboljšamo z boljšimi in dodatnimi izobraževanji zaposlenih, kar posledično vodi do povečanja stroškov. Če to povečanje stroškov ni pokrito s povečanim obsegom porabnikov, povečanim obsegom nakupov obstoječih porabnikov in ponovnimi nakupi, ali z manjšim obsegom napak v proizvodnji storitev, to pomeni, da ima izboljšana kakovost negativen vpliv na dobičkonosnost. Ahmed in Rafiq (2002) zato predlagata, da si mora management storitvenih organizacij prizadevati za doseganje neke optimalne kakovosti storitev, ki pa ni nujno najboljša. Nivo kakovosti storitev, ki ga organizacija ponuja, je po njunem mnenju pogojen z njenim pozicioniranjem storitev na trgu.

Raziskovalci namenjajo veliko pozornosti zaznani kakovosti storitev in skušajo postaviti ogrodje, s katerim bi razložili mehanizem storitvene verige dobička, ki združuje management človeških virov, management storitev in poslovanje storitev (angl. *service operations*), (Schlesinger & Heskett, 1991), vpliv kulture na kakovost storitev (Collier v Yoo & Park, 2007), celovito kakovost storitev (Sureshchanadar, 2002) in različne kontekstualne vplive na kakovost storitev (Voss et al., 2005). Literatura s področja storitvenih podjetij pokaže, da so zaposleni, porabniki, zaznana kakovost storitve in finančno poslovanje kritične determinante uspeha storitvenih podjetij (Hays & Hill, 2001; Parasuraman et al., 1988).

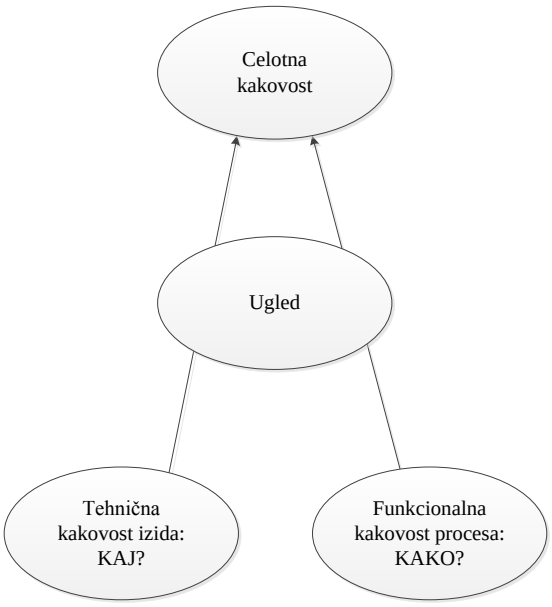
Zadnji dve desetletji predstavljata obdobje plodnih raziskav in teoretskih prispevkov na teh področjih, kljub temu pa ostaja še veliko neznank in odprtih vprašanj, na katera se odgovori še iščejo (Kolar, 2003). Če je bistvo kakovosti »ustrezanje zahtevam« (Palmer v Kolar 2003), se nam poraja bistveno vprašanje metodologije merjenja kakovosti.

Parasuraman, Zeithamlova in Berry (1988) razvijejo operativni instrument, ki se uporablja za merjenje konstrukta kakovosti storitev – SERVQUAL, katerega bistvo je analiza vrzeli med pričakovanimi in zaznanimi vidiki storitev. Na podlagi empiričnih raziskav najprej opredelijo deset dimenzij kakovosti, ki jih kasneje skrčijo na pet neodvisnih in univerzalnih dimenzij:

- oprijemljivost (pojavnost fizičnih elementov),
- zanesljivost (držanje obljub, natančnost izvedbe),
- odzivnost (hitrost odziva in razpoložljivost pomoči),
- vzbujanje zaupanja (kompetentnost, prijaznost, verodostojnost in varnost) in
- vživljanje v položaj porabnika (osebna bližina, razumevanje porabnikov, dobro komuniciranje).

Grönroos (1990) pa opredeli dve temeljni dimenziji kakovosti, ki odgovarjata na vprašanje kaj in kako. Tehnični dimenziji (kakovost rezultata) doda še funkcionalno dimenzijo (kakovost procesa). Ob vsem tem na kakovost storitev pomembno vpliva tudi ugled (angl. *image*) ponudnika (Slika 1).

Slika 1: Dve dimenziji kakovosti storitev



Vir: C. Grönroos, Service management and marketing – A consumer ralationship approach, 1990, str. 38.

Skupno Grönroos (2000) opredeli sedem kriterijev visoke zaznane kakovosti:

1. profesionalnost in sposobnost zaposlenih,
2. stališča in vedenje zaposlenih,
3. dostopnost in prilagodljivost,
4. zanesljivost in zaupanje,
5. reševaje težav in pritožb,
6. fizični elementi okolja in
7. ugled in kredibilnost.

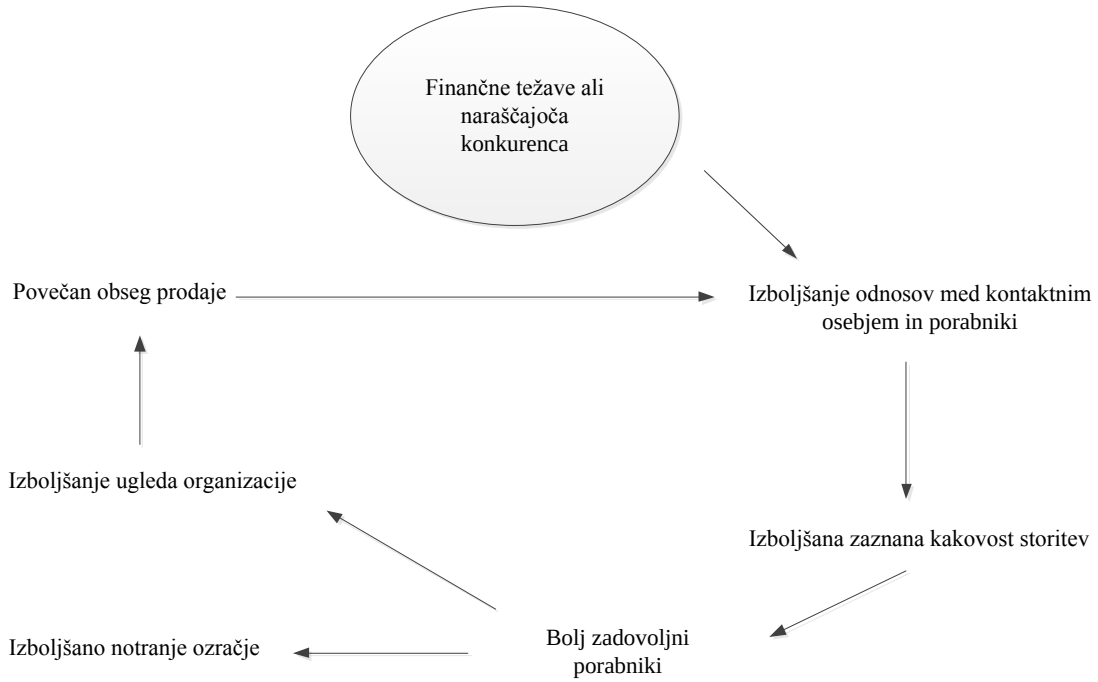
Profesionalnost in sposobnost zaposlenih je kriterij, ki je povezan s tehnično dimenzijo kakovosti. Kriterij ugled in kredibilnost je povezan z ugledom organizacije, zato ima

funkcijo filtriranja. Ostali kriteriji so povezani s procesom in zato predstavljajo funkcionalno dimenzijo kakovosti. Navedeni kriteriji imajo velik pomen za trženje in management storitev, saj vsak izmed njih predstavlja aktualno in pogosto obravnavano področje v strokovni literaturi.

Slika 2 (Grönroos, 1990, str. 112) kaže na to, da izboljšana kakovost običajno pomeni večje zadovoljstvo porabnikov, kar posledično vodi do dvojnega učinka. Notranji učinek se kaže v izboljšanem ozračju v organizaciji. Povečano zadovoljstvo porabnikov zaznajo zaposleni in pozitivni učinki so pogosto zelo očitni. Poleg tega je ta ugoden trend podprt s storitveno usmerjenimi strategijami managementa. Odločitve, usmerjene k izboljšanju interakcij med kontaktnim osebjem in porabniki ter k izboljšanju kakovosti, pomenijo, da je management pripravljen sprejeti dejstvo, da dohodek ustvarjajo zaposleni in imajo zato vso podporo v managementu. Tak strateški odnos pozitivno vpliva na notranje okolje organizacije in na motivacijo zaposlenih. Zaradi tega je na tem mestu potrebno poudariti **pomen strateškega trženja**, v okviru katerega vodstvo odgovarja na vprašanja, katere trženjske dejavnosti in zakaj, ter opredelitev vrednosti, ki jo bo organizacija ponujala (Kotler, 2004). Taktičnemu trženju pa prepustimo odgovore na vprašanja, kdo, kje, kaj in kako, ter opredelitve trženjskih taktik, vključno z značilnostmi izdelka, s trženjskim komuniciranjem, prodajno ceno, tržnimi potmi in storitvami (Kotler, 2004). V storitvah je veliko interakcij med osebjem in porabniki, zato je zelo pomembno tudi interno trženje in povezovanje zunanjega trženja z internim, posredovanje vrednosti tudi svojim zaposlenim in oblikovanje take kulture organizacije, v kateri bo poudarek na vsakem zaposlenem. V takem okolju je potem interakcija zaposlenih in porabnikov le zaključni del trženja. Končno se to pozna tudi v povečani produktivnosti in povečanem zadovoljstvu porabnikov, kar posledično vodi tudi do zunanjih učinkov. Ustvari se ugodna komunikacija »od ust do ust«. Obstoječi porabniki povečjo svoj obseg nakupov, hkrati pa privabijo tudi nove porabnike. To so vedenjski odzivi porabnikov na dejansko kakovost storitev, ki izvira iz odločitvenih procesov vodstva organizacije. Več raziskovalcev (Fornell & Wernerfelt, 1987; Rust & Zahorik, 1993) razlikuje med defenzivnim in ofenzivnim trženjem. Skladno s temi raziskovalci se ofenzivni trženjski ukrepi nanašajo na privabljanje novih porabnikov z vlaganji v kakovost storitev. Seveda pa je kakovost storitev le eden od številnih dejavnikov (cena, oglaševanje, ugled), ki vplivajo na porabnikovo odločitev glede nakupa storitve. Zaradi tega vlaganje le v kakovost storitve še ni garancija za privabljanje novih porabnikov. Na drugi strani pa se defenzivni trženjski ukrepi nanašajo bolj na zadržanje obstoječih porabnikov kot na privabljanje novih (Athanassopoulos, Gounaris & Stathakopoulos, 2001). Obstajajo prepričljivi razlogi za **izjemen vpliv defenzivnega trženja na kakovost storitev**. Na primer znižanje deleža porabnikov, ki odidejo drugam, ima močan vpliv tako na dobiček organizacije (Reichheld & Sasser, 1990) kot tudi na velikost tržnega deleža (Rust & Zahorik, 1993). Podobno tudi Fornell in Wernerfelt (1987) zaključujeta, da je bolje, da organizacija porablja svoje vire za ohranjanje obstoječih porabnikov kot za privabljanje novih. To je posledica dejstva, da je izgubljenega porabnika potrebno nadomestiti z novim. Privabljanje novih porabnikov pa je drago iz dveh glavnih razlogov. Oglaševanje, spodbujanje, prodaja in odkrivanje njihovih potreb je povezano z velikimi izdatki, novi porabniki pa potrebujejo tudi precej časa, preden postanejo dobičkonosni. Vedenjski odzivi zvestih porabnikov so ugodna govorica od ust do ust, poleg tega jim lahko organizacija navzkrižno prodaja in celo zaračunava višje cene (Athanassopoulos et al., 2001). Celostna podoba organizacije ali lokalni ugled organizacije se zaradi pozitivne izkušnje porabnikov in ugodne komunikacije »od ust do ust« bistveno poveča. Ne nazadnje pa naraste tudi obseg prodaje. Če notranjo in zunanjo učinkovitost ter kakovost storitev obvladujemo hkrati, lahko pričakujemo večji obseg prodaje in boljši

konkurenčni položaj. Izboljšano ozračje v organizaciji še izboljša interakcije med kontaktnim osebjem in porabniki, organizacija pa ustvari več finančnih sredstev in ta trend lahko nadaljuje.

Slika 2: Storitveno usmerjen pristop



Vir: C. Grönroos, Service management and marketing – A consumer ralationship approach, 1990, str. 112.

Kakovostne storitve predstavljajo določene koristi za porabnike. Zaradi tega pri storitvah na trženje ne moremo gledati tradicionalno, kot na funkcijo v organizaciji za načrtovanje in izvedbo trženjskega spleta. Vloga trženja je v storitvenih dejavnostih bistveno širša in vključuje štiri glavne dele (Grönroos, 1990, str. 125):

1. razumevanje trga s pomočjo tržnih raziskav in analize segmentacije;
2. tako, da lahko izberemo ustrezne tržne niše in segmente;
3. za katere se oblikujejo, izvajajo in kontrolirajo ustrezni trženjski programi in končno,
4. da se organizacija pripravi za uspešno izvedbo trženjskih programov in dejavnosti.

Tak pristop temelji na trženjskem konceptu, ki navaja, kaj je filozofija trženja. Trženjski koncept postavi v središče vseh aktivnosti organizacije porabnika, njegove potrebe in želje. Tak pristop je znan tudi kot tržno usmerjen in predstavlja strateško usmeritev organizacije, ki se kot taka nanaša na celotno organizacijo. Če so torej porabniki v centru podjetniškega razmišljanja, če njihovo zadovoljstvo vpliva na uspešnost poslovanja organizacije, je smiselno, da v nadaljevanju posvetimo več pozornosti tržno usmerjenemu managementu in drugim strategijam, katerih središče je zadovoljstvo porabnikov.

1.2 Tržno usmerjeni management

V zadnjem desetletju obstoječa literatura s področja trženja potrdi vlogo tržne usmerjenosti kot glavnega vira za doseganje trajne konkurenčne prednosti. Trajna konkurenčna prednost pa je osnova za organizacijsko učinkovitost, preživetje in razvoj organizacije (Snoj et al., 2007). Za doseganje uspeha je ključnega pomena organizacijska kultura in klima, ki mora

biti usmerjena na zadovoljevanje potreb porabnikov od najvišjega managementa do zaposlenih na najnižji ravni (Castro et al., 2005). Zaradi tega so za implementacijo tržne usmerjenosti zaposleni in njihovo zadovoljstvo z delovnim mestom ter s pripadnostjo organizaciji ključnega pomena, oziroma, pri učinkoviti vzpostavitvi tržne usmerjenosti imajo pomembno vlogo (Piercy et al., 2002).

Tržna usmerjenost je eden od glavnih pojmov v trženjski literaturi, saj se nanaša na obseg, v katerem organizacija izvaja koncept trženja (Kohli & Javorski, 1990). Tržna usmerjenost pomeni poslovno kulturo, ki spodbuja podjetja za doseganje trajne konkurenčne prednosti, ki jo dosegajo z zagotavljanjem izjemne vrednosti za porabnika (Narver & Slater, 1990). Dodaten razlog, zaradi katerega je tržna usmerjenost pomembna, je njena povezanost z uspešnostjo poslovanja organizacije. Bistveni empirični dokazi povezujejo tržno usmerjenost z uspešnostjo poslovanja. Številne raziskave (Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Slater & Narver, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Avlonitis & Gounaris, 1997; Deshpande & Farley, 1998; Langerak, 2002) kažejo na neposredno pozitivno povezavo med omenjenimi konstrukti. Tržno usmerjeno podjetje je sposobno obdržati obstoječe stranke, in sicer s tem, da jih ohranja zadovoljne in zveste, da je sposobno privabiti nove stranke (Ruekert 1992), da pozitivno vpliva na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih (Ruekert, 1992), da dosega želeno stopnjo rasti in tržni delež ter posledično dosega želeno raven uspešnosti poslovanja (Homburg & Pflesser, 2000).

Ideja tržne usmerjenosti sledi trženjskemu konceptu, ki je obravnavan kot temelj trženja od njegovega razvoja v petdesetih in šestdesetih letih. Trženjski koncept trdi, da (1) morajo biti vsa področja v organizaciji usmerjena v porabnika, (2) vse trženjske aktivnosti morajo biti integrirane in (3) dobiček, ne le prodaja, mora biti cilj organizacije. Konvencionalno to pomeni, da je sestavina usmerjenosti v porabnika v konceptu, kar pomeni poznavanje porabnikov in razvijanje proizvodov za zadovoljevanje njihovih potreb in želja, najvažnejša. V nasprotju s proizvodno in prodajno usmerjenostjo organizacije se koncept trženja opredeljuje kot organizacijska kultura, ki postavi porabnika v center podjetniškega razmišljanja (Hunt & Madhavaram, 2006). Koncept trženja pravi, da je namen organizacije ugotavljati potrebe in želje ciljnega trga in zadovoljevati te potrebe bolj učinkovito in uspešno od konkurentov (Slater & Narver, 1998). Številni avtorji podajo različne opredelitve, čeprav jim je vsem skupno to, da v središče postavljajo odgovornost do porabnika (Raaij et al., 2008). Shapiro (1988) opredeljuje tržno usmerjeno organizacijo v primeru, »če vse informacije o vseh pomembnih nakupih prevevajo vse poslovne funkcije v organizaciji« (Shapiro, 1988, str. 120), »če so strateške in taktične odločitve sprejete medfunkcijsko in meddivizijsko« (Shapiro, 1988, str. 121), »če oddelki in funkcije v organizaciji sprejemajo usklajene odločitve in jih izvršujejo z občutkom pripadnosti organizaciji« (Shapiro, 1988, str. 122).

V zadnjih dvajsetih letih se razvijeta dve različni konceptualizaciji tržne usmerjenosti: prva razlaga tržno usmerjenost kot bistvo odnosa podjetja, druga pa kot vedenje podjetja (Avlonitis et al., 1999). Že Drucker (1954) na primer navaja, da trženje ni posebna funkcija podjetja, temveč je pogled celotne organizacije z vidika porabnikov. Podobno tudi Felton (1959) opredeljuje tržno usmerjenost kot način razmišljanja celotne organizacije, ki temelji na integraciji in usklajevanju vseh trženjskih aktivnosti z integracijo ostalih aktivnosti organizacije v prizadevanju, da povečajo dolgoročno dobičkonosnost. Precej kasneje Desphande in Webster (1989) razlagata stopnjo tržne usmerjenosti organizacije kot nagnjenost organizacije k inovacijam. Desphande in ostali (1992) v svoji študiji uporabljajo izraz usmerjenost v porabnika, da opišejo poseben sklop prepričanj, ki postavlja porabnika in njegove interese na prvo mesto, pred interese ostalih deležnikov

(lastniki, zaposleni, managerji), kar morajo njihovem mnenju obravnavati kot del širše temeljne kulture organizacije. Vse te navedbe oziroma opredelitve da je tržna usmerjenost filozofija podjetja so zgolj okvirne in nikakor ne izčrpne. Razvijejo se še druge opredelitve s podobnimi pogledi na tržno usmerjenost kot poslovno filozofijo celotne organizacije (Houston, 1986; Dixon, 1990). Da lahko povzamemo temeljne vidike tržne usmerjenosti kot poslovne filozofije, je potrebno na podlagi stališč, na katerih temelji koncept, izolirati specifične prednostne naloge za tržno usmerjeno organizacijo (Avlontis, 1999):

- pomembnost porabnikov pri ocenjevanju podjetja in njegovih proizvodov ter obseg, v katerem organizacija in njeni proizvodi izpolnjujejo posebne potrebe porabnikov;
- poudarjanje trženja kot prevladujoče kulture organizacije tako, da se celotna organizacija zavzema in vse svoje napore usmerja v zadovoljevanje potreb porabnikov; in
- prilagajanje izdelkov potrebam in željam trga na tak način, da bo možno zagotoviti zadovoljstvo porabnikov.

Vendar, kot je omenjeno že prej, je vzporedno z idejo, da je tržna usmerjenost posebna filozofija podjetja, razvit še en koncept, ki na tržno usmerjenost gleda predvsem kot na posebno ravnanje oziroma vedenje organizacije.

Trout in Ries (1985) na primer razumeta tržno usmerjenost kot prizadevanje za zbiranje tržnih informacij, na katerih temelji izgradnja konkurenčne prednosti. Dejstvo je, da avtorja dajeta podporo usmerjenosti porabnikom, vendar pa menita, da je pomembnejša usmerjenost na konkurenco, saj spoznanja o konkurenci organizaciji kasneje omogočijo, da ugotovi pomanjkljivosti konkurentov, kar lahko obrne sebi v prid pri doseganju konkurenčne prednosti. Avtorja sta torej glede tržne usmerjenosti bolj osredotočena na konkurenco kot na porabnika, čeprav tudi tega ne zanemarjata. Elliot (1987) tudi sprejema vedenjski pristop pri pojasnjevanju tržne usmerjenosti, vendar z drugačnega vidika. Meni, da koncept tržne usmerjenosti in filozofija ne zadostujeta za zagotavljanje potreb porabnikov, in zahteva revizijo. Njegov predlog je, da se oblikovanje strategij, ki so namenjene doseganju zadovoljstva porabnikov, obravnava in oblikuje kot del koncepta tržne usmerjenosti.

Strateško-vedenjski pristop pri pojasnjevanju tržne usmerjenosti podprejo tudi drugi avtorji (Bonoma, 1985; Bonoma & Clark, 1992). Dejansko je to razlaga tržne usmerjenosti v razumevanju pomena trženja za podjetje. To pa zahteva razvoj trženjskih spretnosti v organizaciji (s poudarkom na oblikovanju in izvajanju trženjskih strategij), istočasno pa je potrebno poudariti zahteve po spremembi organizacijske strukture in trženjskih sistemov v organizaciji (Canning, 1989; Kohli & Jaworski, 1990). Znotraj tega okvirja vedenjsko-strateškega pristopa do tržne usmerjenosti sta Kohli in Jaworski (1990) določila tri glavne prednostne naloge za tržno usmerjeno organizacijo:

- pridobivanje tržnih informacij (za razumevanje trga);
- širjenje informacij po celotni organizaciji (da se seznanijo z dogajanji na trgu);
- odzivnost na prejete tržne informacije (z oblikovanjem strategij in načrtov, ki jih organizacija načrtuje in izvaja).

Sklenemo lahko, da predstavitev dveh prevladujočih pristopov tržne usmerjenosti razkriva pomembna prekrivanja med njimi. Z drugimi besedami, zdi se, da se dva glavna pristopa, ki sta razvita in predstavljena v prejšnjih vrsticah, dejansko med seboj dopolnjujeta in si ne

nasprotujeta.

Na področju razvoja strateškega trženja je tržna usmerjenost ena izmed glavnih področij raziskav v zadnjih desetletjih (Chang et al., 1998; Guo, 2002; Castro et al., 2005; Saura et al., 2005; Voon, 2006; Raaij et al., 2008). Začetki na tem področju segajo v leto 1990 in izhajajo iz koncepta trženja, ki ga že Felton (v Kohli & Jaworski, 1990) v letu 1959 definira kot stanje v organizaciji, ki vztraja na povezovanju in usklajevanju vseh trženjskih funkcij, ki so usklajene z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju s temeljnim namenom ustvarjanja dolgoročnega dobička v organizaciji. McNamara (v Kohli & Jaworski, 1990) na koncept trženja gleda še globlje in ga definira kot filozofijo managementa, ki temelji na širokem sprejetju potrebe po usmerjenosti v porabnika, usmerjenosti v dobiček in prepoznanju pomembne vloge trženja pri komuniciranju potreb trga v vse večje oddelke v organizaciji. Iz teh definicij izhajajo tri ključne teme: (1) usmerjenost na porabnike, (2) usklajeno trženje in (3) donosnost. Brez izjem lahko trdimo, da je usmerjenost na porabnika osrednji element tržne usmerjenosti (Kohli & Jaworski, 1990). Tradicionalni poudarek tržne usmerjenosti je na usmerjenosti na porabnike, na njihove potrebe in ustvarjanje dobička z zadovoljevanjem porabnikov (Kotler in Armstrong, 1994). Zgolj usmeritev na porabnike kot primarni cilj pa ni dovolj. Tržno usmerjena podjetja se morajo zavedati tudi konkurence in njihove ponudbe ter tega, kako nanje gledajo porabniki (Hunt & Madhavaram, 2006). Tržna usmerjenost je dragocena, saj organizacijo osredotoča na (Slater & Narver, 1995) (1) kontinuirano zbiranje informacij o ciljnih porabnikih, njihovih potrebah in zmogljivostih konkurentov ter (2) uporablja te informacije za konstantno ustvarjanje izjemne vrednosti za porabnike. Ne nazadnje pa tržna usmerjenost vodi ne le do večjega zadovoljstva porabnikov, temveč tudi do večje pripadnosti zaposlenih organizaciji (Jaworski & Kohli, 1993). Tržna usmerjenost organizacije je predlagana kot ključni vir razlikovanja in ključni napovedovalec uspešnosti podjetja (Snoj et al., 2007).

Za doseganje izjemnih poslovnih rezultatov morajo organizacije razvijati in vzdrževati konkurenčne prednosti. Kjer je konkurenčna prednost nekoč izhajala iz strukturnih značilnosti, kot so ekonomija obsega, tržna moč ali široka linija izdelkov, je danes poudarek na zmogljivostih organizacije, ki omogočajo neprestano zagotavljanje vrhunske vrednosti svojim porabnikom. To je danes dejanska konkurenčna prednost. Raziskave pokažejo, da tržno usmerjena kultura v organizaciji zagotavlja trdne temelje za zmogljivosti, ki ustvarjajo vrednost za porabnika. Podjetja so tržno usmerjena, ko je njihova kultura sistematično in v celoti zavezana k oblikovanju stalnega ustvarjanja vrednosti za porabnika. Glavne tri sestavine tržne usmerjenosti so: 1. usmerjenost v porabnika, 2. usmerjenost na konkurenco in 3. medfunkcijsko usklajevanje. Organizacije imajo večje možnosti za uspeh, če se vsi njihovi člani zavedajo, da lahko prispevajo k ustvarjanju vrednosti za porabnika in so dovolj motivirani, pomembna pa je tudi okrepitev njihovih vlog (angl. *empowerment*), da lahko to storijo (Slater et al., 1994).

Že od devetdesetih let dalje smo priča ponovnemu poudarku na zagotavljanju vrhunske kakovosti izdelkov in storitev za porabnika (Bitner, 1990; Parasuraman et al., 1985). Kot ugotavlja več avtorjev, postane prepričanje, da tržna usmerjenost povečuje možnost poslovne uspešnosti, eno od centralnih prepričanj v trženju in strateškem managementu (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Doyle & Wong, 1998).

Kohli in Jaworski (1990) navajata, da so tržno usmerjene organizacije tiste, katerih aktivnosti so skladne s konceptom trženja. Tržno usmerjenost opredeljujeta kot zagotavljanje informacij in znanj, ki se nanašajo na sedanje in prihodnje potrebe porabnikov, širjenje teh informacij med različnimi deli organizacije in odzivnost celotne

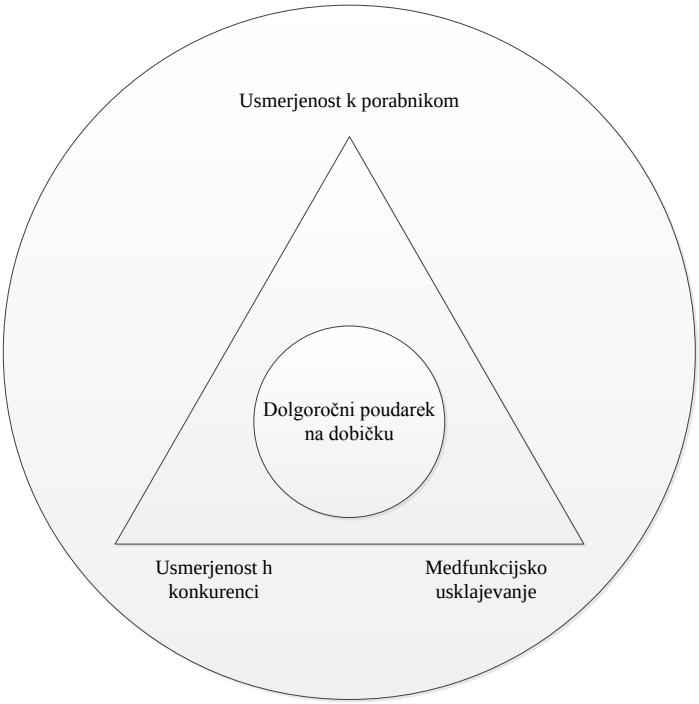
organizacije nanje. V nadaljevanju svojih raziskav Kohli in Jaworski (2000) izpopolnita pojem tržne usmerjenosti s tem, da predlagata dva komplementarna pristopa k tržni usmerjenosti – pristop tržne usmeritve (angl. *a market-driven approach*) in pristop usmerjanja trga (angl. *a driving-markets approach*). Na zadnje omenjeni pristop pomeni vplivanje na strukturo trga, na vedenje akterjev na trgu v smeri povečevanja konkurenčnega položaja v poslu. Obstajajo trije splošni načini, kako spremeniti strukturo trga: (1) z eliminacijo akterjev na trgu (dekonstrukcijski pristop), (2) z ustvarjanjem novih ali spremenjenih akterjev na trgu (konstruktivistični pristop) in (3) s spreminjanjem funkcij, ki jih imajo tržni akterji (pristop funkcionalnih sprememb). Tržno vedenje se lahko spremeni neposredno ali posredno s spreminjanjem miselnosti akterjev na trgu (kupcev, konkurentov in ostalih deležnikov).

V istem obdobju tržno usmerjenost opredelita tudi Narver in Slater (1990), ki jo razumeta kot tako organizacijsko kulturo, ki kar najbolj učinkovito zagotavlja potrebna vedenja za zagotavljanje izjemne vrednosti za porabnike. Kot tri ključne vedenjske sestavine tržne usmerjenosti navajata usmerjenost na porabnika, usmerjenost na konkurente in medfunkcijsko usklajevanje (Slika 3). Tržna usmerjenost mora izpolnjevati tudi kriterij dolgoročne naravnanosti in postavitev dobička kot pomembnega cilja, pri tem pa poudarjata, da usmerjenost k porabniku zahteva razumevanje celotne verige vrednosti.

Ruekert (1992) opredeljuje stopnjo tržne usmerjenosti v organizaciji kot stopnjo, do katere organizacija (1) pridobi in uporabi informacije od porabnikov, (2) razvije strategije za zadovoljevanje porabnikovih potreb in (3) implementira te strategije kot odziv na porabnikove potrebe in želje.

Deshpande et al. (1993) enačijo tržno usmerjenost z nizom prepričanj, ki pomenijo postavljanje interesov porabnika na prvo mesto, pri tem pa ne izključujejo interesov ostalih deležnikov, kot so zaposleni in lastniki, z namenom razvoja dolgoročno donosne organizacije. Naravnanost k porabnikom je del organizacijske kulture, zato je po njihovem mnenju žarišče opredelitve, ki se usmerja zgolj na informacije o potrebah porabnikov, preozko, saj bi moralo le-to zajemati tudi temeljna prepričanja in vrednote v organizaciji.

Slika 3: Tržna usmerjenost



Vir: J. C. Narver in S. F. Slater, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, 1990, str. 23.

Day (1994) opredeljuje tržno usmerjenost kot posedovanje izjemnih sposobnosti za razumevanje in zadovoljevanje porabnikovih potreb – torej kot relativno sposobnost zagotavljanja vrednosti za porabnika.

V splošnem torej izraz tržna usmerjenost pomeni razširjeno osredotočenost, pri čemer je uravnotežena pozornost tako na porabnike kot na konkurenco (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Kotler & Armstrong, 1994), še zmeraj pa ostaja pretežni poudarek na porabniku (Ruekert, 1992; Deshpande et al., 1993; Shapiro, 1988).

Večina študij s področja tržne usmerjenosti izhaja iz definicij Kohlija in Jaworskega (1990) ali Narverja in Slaterja (1990). Kot rezultat tega se se pojavita dva glavna vidika tržne usmerjenosti: vedenjski vidik, ki temelji na Kohliju in Jaworskem (1990) ter kulturni vidik, ki temelji na Narverju in Slaterju (1990). Ne glede na te vidike pa je večina avtorjev enotna glede elementov tržne usmerjenosti, ki so generiranje tržnih informacij, razpršitev in uporaba le-teh s ciljem ustvariti vrednost za porabnika (Raai et al., 2008).

V novejši sintezi zgoraj navedenih opredelitev Laffertyeva in Hult (2001) navajata pet pristopov h konceptualizaciji tržne usmerjenosti. Vsak od njih ima drugačen pristop do koncepta tržne usmerjenosti:

- **Perspektiva odločanja** (angl. *The decision-making perspective*) obravnava tržno usmerjenost kot organizacijski proces odločanja. Tak pristop predlaga Shapiro (1988), ki je konceptualiziral tržno usmerjenost kot organizacijski proces odločanja, v srcu katerega je močna pripadnost managementa do tega, da delijo tržne informacije med vsemi poslovnimi funkcijami, strateške in taktične odločitve so po naravi medfunkcijske in medoddelčne ter dobro usklajene. Shapiro (1988) trdi, da močne notranje povezave omogočajo jasno komunikacijo, močno usklajevanje in visoko pripadnost, medtem ko slabo usklajevanje lahko povzroči napačno uporabo sredstev in

neuspeh pri izkoriščanju tržnih priložnosti.

- **Perspektiva tržne informiranosti** (angl. *The market intelligence perspective*), ki temelji na ustvarjanju in uporabi tržnih informacij. Začetna točka tržne usmerjenosti so tržne informacije, ki vključujejo tako informacije o sedanjih in prihodnjih potrebah porabnikov kot tudi informacije o konkurentih, vladnih regulativah in tehnologiji in njihov vpliv na preference porabnikov. Skladno z definicijo avtorjev Kohli in Jaworski (1990) je prvi ključni element tržne usmerjenosti pridobivanje informacij. Pomembno pri tem je, da pridobivanje informacij ni izključno vezano na trženjski oddelek. Zaradi tega mora biti vzpostavljen tak mehanizem v organizaciji, ki omogoča razpršitev teh informacij učinkovito po vsej organizaciji. To pripelje do drugega ključnega elementa, ki je razširjanje informacij. Tretji ključni element tržne usmerjenosti je odzivnost na tržne informacije. Prva dva elementa sta praktično brez vrednosti, če se v končni fazi organizacija ni sposobna odzvati na potrebe trga.
- **Tržna naravnanost kot organizacijska kultura** (angl. *The culturally behavioral perspective*) poudarja vedenjsko sestavino, ki je prisotna v vsakdanjem delovanju vseh zaposlenih in je usmerjena v ustvarjanje vrednosti za porabnika. Narver in Slater (1990) sklepata, da je tržna usmerjenost sestavljena iz treh vedenjskih elementov: (1) usmerjenost na porabnika, (2) usmerjenost na konkurente in (3) medfunkcijsko usklajevanje. Element usmerjenosti na porabnika zahteva zadostno razumevanje porabnika v smislu ustvarjanja proizvoda ali storitve, ki mu zagotavlja izjemno vrednost. Usmerjenost v konkurente pomeni, da organizacija pozna prednosti in slabosti sedanjih in potencialnih konkurentov kot tudi njihove dolgoročne zmogljivosti in strategije. Tretja vedenjska sestavina je medfunkcijsko usklajevanje, ki pomeni usklajeno porabo sredstev organizacije pri ustvarjanju izjemne vrednosti za porabnika. Torej, vsak v organizaciji lahko potencialno ustvarja vrednost za porabnika.
- **Perspektiva strateške osredotočenosti** (angl. *The strategic focus perspective*) poudarja pomen uporabe informacij o porabnikih za oblikovanje strategij, ki so usmerjene v zadovoljevanje njihovih potreb. Strateški pristop poudarja pomen uporabe zunanjih informacij za oblikovanje strategij. Po Ruekertu (1992) je najbolj kritični zunanji element pri razvoju tržne usmerjenosti porabnik.
- **Perspektiva naravnanosti k porabniku** (angl. *The customer orientation perspective*) pojasnjuje tržno naravnanost s pomočjo značilnosti organizacijske kulture, pri čemer je njena posebnost v tem, da izključuje spremljanje konkurentov iz koncepta tržne usmerjenosti. Deshpande et al. (1993) predlagajo drugačen pogled na tržno usmerjenost in sicer, da je le-ta sinonim za usmerjenost na porabnika. Usmerjenost na porabnika je po njihovem del celotne korporacijske kulture, katere vrednote okrepijo in ohranijo to osredotočenost.

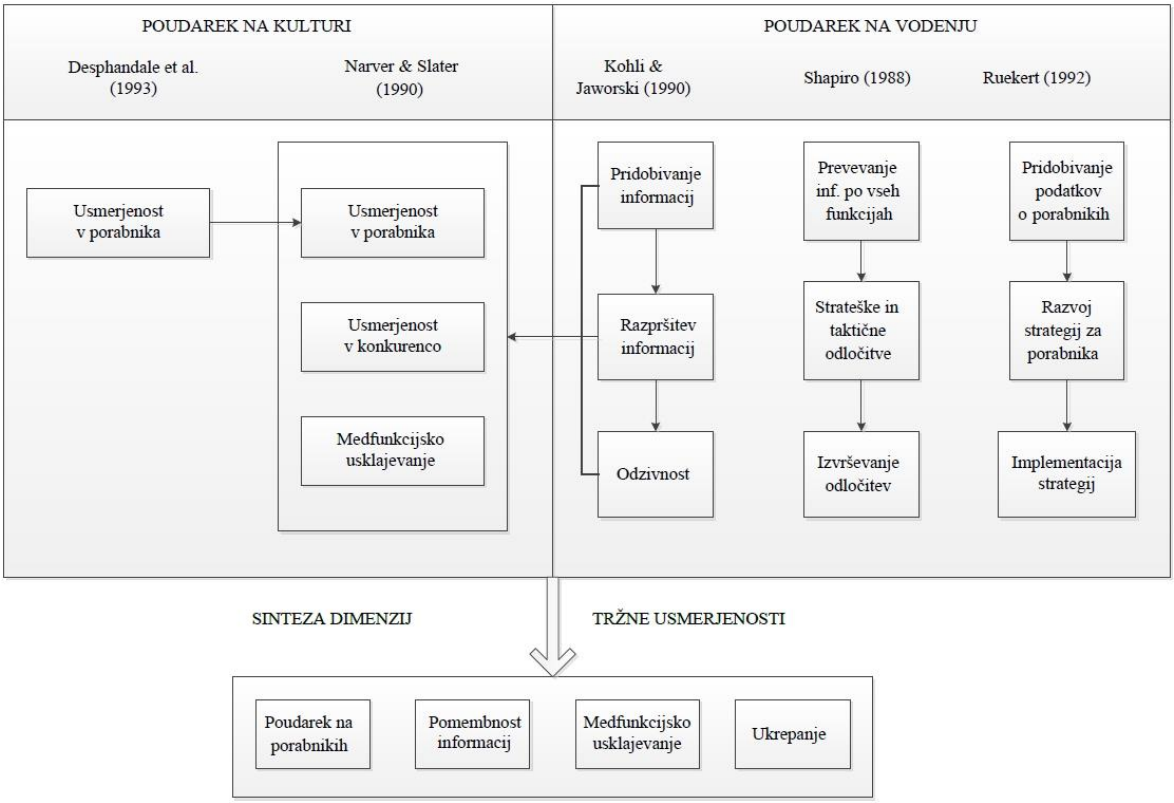
Hunt in Madhavaran (2006) menita, da lahko na tržno usmerjenost gledamo kot na neke vrste obnovo sposobnosti in zmožnosti organizacije. To pomeni, da bo v tržno usmerjenih organizacijah hitro prihajalo do inovacij, saj lahko organizacije predvidijo potencialne tržne segmente, tržno ponudbo, ki bo za te segmente privlačna, in hitro pridobijo, razvijejo ali ustvarijo potrebna sredstva za pripravo ponudbe. Poleg tega sposobnosti zaradi tržne usmerjenosti omogočajo te inovacije zaradi koristnih informacij o obstoječih konkurentih in porabnikih.

Lafferthyjeva in Hult (2001) postavita konceptualni okvir možnih tržnih usmeritev, v katerem povežeta vseh pet originalnih konceptualizacij tržne usmerjenosti (Slika 4). Medtem ko se modeli med seboj delno razlikujejo, je med njimi tudi nekaj podobnosti, ki se kažejo v splošnem sporazumu o tem, kaj je osnovni temelj tržne usmerjenosti. Štiri

splošna področja sporazuma vseh petih perspektiv vključujejo:

- poudarek na porabnikih,
- pomen širjenja znanja in informacij,
- medfunkcijsko usklajevanje trženjskih aktivnosti in odnosov,
- sprejemanje ustreznih ukrepov kot odziv na trženjske aktivnosti.

Slika 4: Konceptualni okvir možnih tržnih usmeritev



Vir: B. A. Lafferty in T. M. Hult, A synthesis of contemporary market orientation perspectives, 2001, str. 100.

V središču modela tržne usmerjenosti je poudarek na porabnikih. Od takrat, ko je tržna usmerjenost operacionalizirana kot koncept trženja, je smiselno, da je temeljna predpostavka o pomembnosti zadovoljevanja potreb in želja porabnikov vključena v vsako konceptualizacijo tržne usmerjenosti. Ne glede na to, iz katere perspektive izhajamo, je potreba organizacije po poznavanju svojih porabnikov, njihovih sedanjih in prihodnjih potreb, ustvarjanje vrednosti zanje in postavitev njihovih interesov na prvo mesto, jasno izražena v vseh definicijah tržne usmerjenosti (Lafferty & Hult, 2001).

Drugi skupni element vseh definicij je pomen informacij za organizacijo. Te informacije se nanašajo na porabnike. Ruekert (1992) še posebej jasno določa, da stopnja, po kateri organizacija pridobiva in uporablja informacije o svojih in potencialnih porabnikih, določa stopnjo tržne usmerjenosti organizacije. Trije od petih modelov poudarjajo tudi pomen pridobivanja in uporabe informacij, ki se nanašajo tudi na konkurenco. Razen perspektivi avtorjev Deshpande (1993) in Ruekert (1992), ostale perspektive poudarjajo potrebo po razumevanju oziroma poznavanju prednosti in slabosti konkurentov.

Tretji skupni element je medfunkcijsko usklajevanje ali razpršitev informacij po celotni organizaciji (Lafferty & Hult, 2001). Prav tako morajo biti tudi vse strateške in taktične

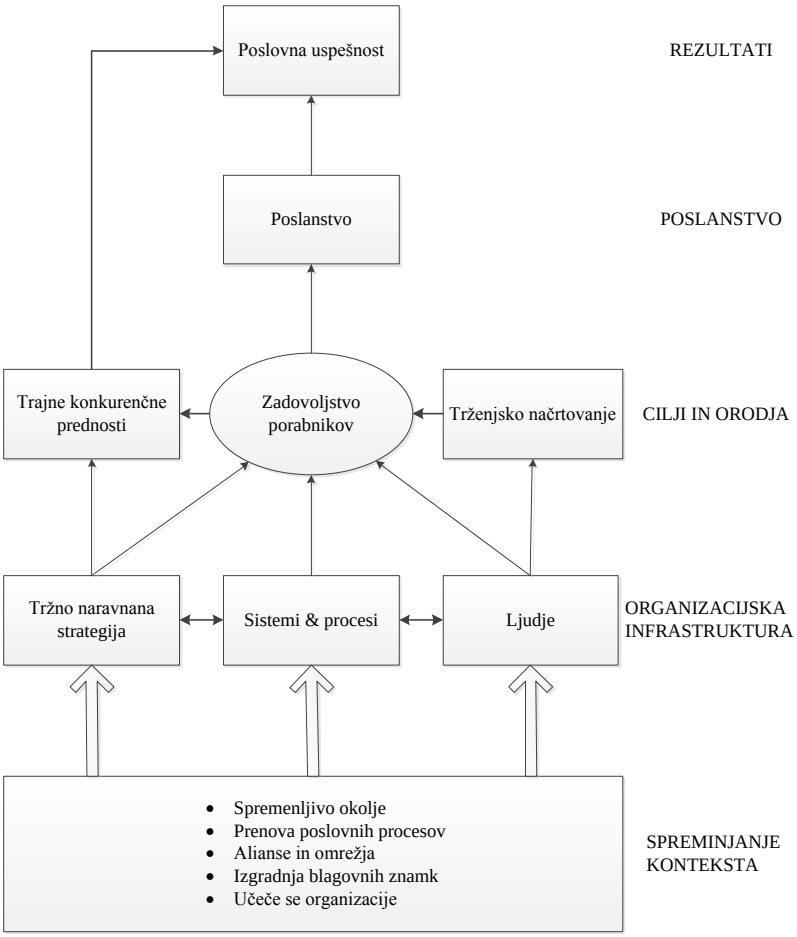
odločitve sprejete medfunkcijsko (Shapiro, 1988).

Četrti skupni element je odzivnost organizacije. Odgovornost organizacije je, da na podlagi trženjskih informacij angažira sredstva za ustvarjanje vrednosti za porabnika oziroma izvršuje korporativne strategije kot odziv na potrebe in želje trga. Zaradi tega je jasno, da je implementacija usmerjenosti v porabnika ključna sestavina v definiciji tržne usmerjenosti (Lafferty & Hult, 2001).

Obravnavanim opredelitvam je med ostalim skupno tudi to, da obravnavajo tržno usmerjenost kot strateško usmeritev celotne organizacije in kot implementacijo koncepta trženja. Doyle in Wong (1998, str. 516) predlagata model, ki združuje dejavnike in elemente takega razumevanja tržne usmerjenosti.

Doyle in Wong (1998) prav tako poudarjata, da je potrebno na trženje gledati kot na celoten poslovni koncept. Le-ta je opredeljen z vidika spoznanja, da sta ključnega pomena za doseganje organizacijskih ciljev določitev potreb in želja ciljnih porabnikov ter doseganje želenega zadovoljstva pri porabnikih bolj učinkovito in uspešno od konkurentov. Pogled na trženje kot na filozofijo organizacije je v današnjem času bistveno bolj sprejet kot funkcionalni pogled. S Slike 5 tudi izhaja, da imajo uspešne organizacije jasno definirano poslanstvo, ki vključuje specifikacijo njihovih ciljnih trgov in širše cilje. Uspeh na teh trgih je odvisen od doseganja trajnih konkurenčnih prednosti, ki temeljijo na zadovoljstvu porabnikov. Zadovoljstvo porabnikov samo izhaja iz tržno usmerjenih strategij, iz učinkovitih sistemov in procesov ter iz zvestih, motiviranih in usposobljenih zaposlenih. Na vse te gradnike pa dolgoročno gledano vpliva hitro spreminjajoče se in konkurenčno okolje, v katerem organizacije delujejo. Prav tako Slika 5 kaže na to, da je potrebno pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja razlikovati med današnjo uspešnostjo rezultatov in strategijami, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost. To nazadnje omenjeno vključuje politiko za izboljšanje porabnikovega zadovoljstva, izboljšanje sistemov in procesov ter ustvarjanje motiviranih in zvestih zaposlenih.

Slika 5: Zadovoljstvo porabnikov kot osrednji element konkurenčnosti



Vir: P. Doyle in V. Wong, Marketing and competitive performance: an empirical study, 1998, str. 517.

Ne nazadnje je na tem področju potrebno omeniti tudi ovire pri implementaciji tržne naravnanosti. Harris (2002) na podlagi pregleda obsežne literature obravnava različne managerske pristope k razvoju tržne usmerjenosti. Ena od pomembnih smeri na tem področju so ovire (faktorji) k tržni usmerjenosti. Harris (2002) opredeli dve vrsti ovir: managerske in organizacijske. Kohli (v Kolar, 2006) opredeljuje managerske ovire kot nenaklonjen odnos managerjev do tveganja in konfliktov. Harris in Piercy (v Kolar, 2006) pa dodajata, da je formaliziran in nekomunikativen management ravno tako ovira za tržno usmerjenost. Organizacijske značilnosti predstavljajo drugo plast ovir in dejavnikov k razvoju tržne naravnanosti (Kolar, 2006). Kohli in Jaworski (1993) ugotovita, da strukturna povezanost in centralizacija delujeta kot ovira za tržno naravnanost. Zanjo je potrebno povezovanje (razviti interni način komuniciranja, organizacijska integracija in usklajevanje) (Harris v Kolar, 2006). Torej, za ustrezno implementacijo tržne naravnanosti se mora v prvi vrsti zavzemati najvišji management, ki mora preseči organizacijske ovire in filozofijo tržne naravnanosti ustrezno skomunicirati med vse zaposlene v organizaciji.

Kolar (2006) meni, da je zaradi specifične narave storitev potrebno konstrukt tržne usmerjenosti razumeti in posledično tudi vrednotiti v storitvenem kontekstu. Zaradi tega predlaga alternativni model tržne naravnanosti, ki je od predhodnih ustreznejši, saj upošteva bistveno sestavino storitev, ki so interakcije med ponudnikom in porabnikom in znotraj teh interakcij koncept storitvene epizode (angl. *service encounter*), ki je osrednja točka trženjskih aktivnosti. Izkušnje, do katerih porabnik pride v teh srečanjih, so

ključnega pomena, saj na njihovi podlagi vrednoti kakovost storitev in dobi vtis o organizaciji (Zeithaml & Bitner, 1996). Storitvene epizode so torej točke, na katerih porabniki dejansko izkusijo tržno naravnanost. Ena od takih izkušenj je na primer stopnja, do katere je storitev prilagojena željam posameznih porabnikov. Dodaten pomemben element, ki ga Kolar (2006) upošteva pri koceptualizaciji tržne naravnanosti pa je tesno povezan s kakovostjo in tudi na splošno z upravljanjem trženja storitev; to so zaposleni, ki so sicer obravnavani v okviru koncepta internega trženja.

Dobesedno vsi avtorji s področja trženja storitev poudarjajo ključno vlogo zaposlenih pri doseganju želenih trženjskih rezultatov. Z vidika trženja storitev tako Kolar (2006) predlaga dve pomembni dimenziji, ki bi ju morali vključiti v koncept tržne naravnanosti. Prva je **storitvena epizoda/interakcija**, ki je usmerjena na neposreden stik s porabnikom. Druga dimenzija predstavlja **ne/otipljivost storitev**. Na eni strani morajo biti neopredmeteni (mehki) elementi kakovosti bolj vključeni v konstrukt tržne naravnanosti (kot na primer odnos zaposlenih), medtem ko so na drugi strani trdi elementi in sistemi, ki zagotavljajo konstantno visoko raven kakovosti (na primer avtomatizacija, določitev standardov) in kakovost informacij, prav tako ključnega pomena za izvajanje koncepta tržne naravnanosti.

Tržna naravnanost je pomembna tudi na področju izobraževanja, zato je zmeraj več pozornosti namenjene tudi proučevanju trženjskih konceptov na področju izobraževanja. Zmeraj več raziskovalcev tudi osvetljuje tržne mehanizme v izobraževalnih ustanovah (Oplatka et al., 2007). Skladno s Klaytonovo ugotovitvijo (1993) je v izobraževalnih organizacijah kot storitvenih organizacijah zaznano povečano osredotočenje na razumevanje, uporabo in izvajanje dejavnosti, ki se nanašajo na načela in prakso tržne usmerjenosti. Skupna ugotovitev številnih študij po svetu kaže na pomembno vlogo trženja na podlagi odnosov v izobraževalnih ustanovah pri oblikovanju in izvajanju trženjskih načrtov in strategij. Tak pristop daje poudarek negovanju odnosov zlasti z obstoječimi porabniki (Brown et al., 1994). Osnovna predpostavka je, da je privabljanje, ohranjanje in krepitev odnosov s porabniki pomemben dejavnik celotnega zadovoljstva porabnika s storitvijo. Zelo pogosto se trženje na podlagi odnosov začne s prizadevanji za doseganje tržne usmerjenosti in ustvarjenje take organizacijske kulture, ki je porabniško naravnana in se osredotoča na kakovost storitve (Narver & Slater, 1990). Tržna usmerjenost pogosto podpira razvoj in implementacijo uspešne strategije trženja na podlagi odnosov v katerikoli organizaciji (Helfert et al., 2002). Če izobraževalna ustanova razvije in izboljša svojo stopnjo tržne usmerjenosti, potem ima možnost dosegati tudi višjo raven trženja na podlagi odnosov. Vendar pa na področju izobraževalnih ustanov ni mogoče zaznati pozornosti, ki bi jo namenjali ugotavljanju tržne usmerjenosti in njenih posledic na poslovanje izobraževalnih ustanov (Oplatka et al., 2007). Isti avtorji menijo, da je tržna usmerjenost ključni element trženja v izobraževalnih ustanovah. Mnogi managerji danes priznavajo, da je za uspeh na trgu potrebno več kot so le odlične prodajne tehnike. Uspešno trženje je danes veliko bolj ciljno usmerjeno in zadovoljevanje potreb porabnikov je bistvenega pomena. Zaradi tega si organizacije za doseganje konkurenčne prednosti v domačnih okoljih prizadevajo biti čim bolj tržno usmerjene, in sicer s predvidevanjem, z razumevanjem in odzivanjem na želje in vedenje porabnikov (Jaworski et al., 2000). V kontekstu izobraževalnih organizacij (Oplatka et al., 2007) menijo, da mora osredotočenje na sedanje in prihodnje porabnike imeti prednost pred drugima dvema funkcijama tržne usmerjenosti. Po njihovem mnenju je tržna usmerjenost niz prepričanj, ki postavlja interese porabnikov na prvo mesto ob hkratnem ozaveščanju izobraževalnih ustanov o pomembnosti pridobivanja tržnih informacij o konkurenci in vzpostavitvi

medorganizacijskih aktivnosti za doseganje zadovoljstva porabnikov, da lahko izobraževalna organizacija doseže konkurenčno prednost v nemirnem visoko konkurenčnem okolju. Vendar pa tržna usmerjenost kot sestavni del kulture izobraževalne organizacije presega usmerjenost v porabnika. Na podlagi dela Narverja in Slaterja (v Oplatka et al., 2007, 2010) predlagajo tri povezane sestavne dele tržne usmerjenosti oziroma dimenzije, ki temeljijo na skupnih vrednotah in prepričanjih, ki lahko pomagajo vodstvu izobraževalne organizacije in zaposlenim v njej razumeti svojo organizacijo in njeno okolje ter zagotovijo določene vedenjske norme:

- **Usmerjenost v porabnika**. Vsi člani izobraževalne ustanove naj razumejo, da je ciljni trg izobraževalne ustanove temeljit in da je izobraževalna ustanova sposobna ustvariti in zagotoviti vrhunsko vrednost v daljšem časovnem obdobju. Predavatelji in ostali zaposleni, ki se strinjajo s tem pristopom, zbirajo informacije iz okolja, v katerem njihovi porabniki (študenti) živijo (na primer dejavnike življenjskega sloga), spreminjajo metode poučevanja in jih prilagajajo specifičnim potrebam porabnikov (študentov) in so pozorni na njihove odzive in na njihova stališča. S takim pristopom lahko povečajo inovativnost v izobraževanju in izvajajo izboljšave za prihodnje porabnike na podlagi njihovih predvidenih potreb.
- **Usmerjenost v konkurenco**. Vodstvo izobraževalne organizacije in predavatelji, ki si prizadevajo za popolno razumevanje prednosti in slabosti kot tudi sposobnosti in zmožnosti konkurenčnih izobraževalnih organizacij, internalizirajo elemente tržne usmerjenosti. Zavedanje o pomenu dejavnosti konkurenta in spremljanje razvoja konkurenčnih šol ima lahko pozitiven vpliv na odločanje, zlasti z razvojem novih pobud: dodatne storitve za porabnike (študente).
- **Medfunkcijsko usklajevanje**. Osrednje prepričanje, ki ga je potrebno deliti z vsemi člani izobraževalne organizacije, je, da je ustvarjanje odlične vrednosti za svoje ciljne porabnike (študente) zelo pomembno za uspeh izobraževalne organizacije v konkurenčnem okolju. Vendar pa je to možno doseči le s popolno integracijo in z usklajevanjem vseh virov izobraževalne organizacije. Privabljanje in ohranjanje študentov kot porabnikov mora biti domena vseh zaposlenih, ne le vodstva šole. Da pa bi lahko dosežejo, mora osebje izobraževalne ustanove razpolagati z vsemi potrebnimi informacijami o konkurenci, trgu, okolju in širši družbeni skupnosti.

Prva dva elementa tržne usmerjenosti poudarjata zbiranje in obdelovanje podatkov, ki se nanašajo na preference porabnikov in konkurenčne sposobnosti. Tretji element zajema usklajeno in celovito uporabo organizacijskih virov za sintetiziranje in razpršitev tržnih informacij med vse člane organizacije, in sicer z namenom izgradnje in vzdrževanja močnih odnosov s porabniki. Za merjenje navedenih sestavin tržne naravnanosti izobraževalnih organizacij Oplatka et al. (2010) oblikujejo vprašalnik, ki je sestavljen iz 32 trditev, ocenjenih s šest-stopenjsko lestvico, s katerimi merijo tri dimenzije: trženjsko (v porabnika-študenta) usmerjenost, usmerjenost v konkurenco in medfunkcijsko usklajevanje. Navedeni model in raziskava, vključno z oblikovanim vprašalnikom, sta nam izhodišče v empiričnem delu disertacije pri merjenju usmerjenosti v porabnika (študenta) v slovenskih višjih strokovnih šolah.

Iz povedanega lahko sklenemo, da se z uvedbo tržne usmerjenosti v izobraževalne organizacije lahko poveča njihova dolgoročna uspešnost in konkurenčnost. Tržna usmerjenost bi morala postati sestavni del kulture izobraževalnih organizacij. Zaradi tega je vodstva izobraževalnih ustanov potrebno spodbujati za sprejetje tržne usmerjenosti in spreminjanje šolske kulture, saj je tržna usmerjenost koristen koncept za povečanje

razumevanja odnosov v izobraževalnem okolju na eni strani in kulturnih vidikov na drugi strani. Seveda pa so potrebne še dodatne raziskave s tega področja, ki se nanašajo najprej tako na ugotavljanje tržne usmerjenosti izobraževalnih organizacij kot tudi na ugotavljanje predhodnikov in posledic tržne usmerjenosti za izobraževalno organizacijo. Obstaja pa tudi potreba po raziskavah, ki ugotavljajo vpliv vodstva izobraževalnih ustanov na implementacijo tržne usmerjenosti v organizacijo in odzive zaposlenih (predavateljev in ostalih strokovnih sodelavcev) kot glavnih zavezancev v zvezi s tem konceptom. Trdimo lahko, da so koncepti tržne usmerjenosti uporabni in pomembni tudi za izobraževalne organizacije, saj je tržna usmerjenost način za doseganje institucionalnih ciljev, kot so obstoj izobraževalne organizacije, povečanje strokovnega ugleda in izboljševanje svojih zmogljivosti.

Ključna spoznanja tega poglavja lahko z zadovoljstvom porabnikov povežemo z ugotovitvami, da je zadovoljstvo porabnikov za organizacije strateškega pomena, zaradi česar naj predstavlja središče poslovnih strategij. S tega vidika je usmerjenost v porabnika, čeprav ne edina, pa vendar ključna sestavina uspeha organizacije, prav tako jedro tržne usmerjenosti in lahko nanjo gledamo kot na operacionalizacijo tržne usmerjenosti. Zaradi tega usmerjenosti v porabnika namenjamo več pozornosti v naslednjem poglavju.

1.3 Usmerjenost k porabnikom in kakovost odnosov

Na današnjih konkurenčnih trgih moramo namen organizacij razumeti kot »ustvarjanje zvestih porabnikov«. Zaradi tega morajo biti organizacije za ohranjanje konkurenčne prednosti sposobne pridobiti porabnike in jih tudi ohraniti. Eden od nujnih pogojev za doseganje tega je, da so organizacije sposobne zadovoljevati potrebe in želje porabnikov. Zadovoljni porabniki so sredstva, ki zagotavljajo stalen dotok denarja za poslovanje v prihodnosti (Rahman, 2004). Zaradi tega je eden od najbolj pogostih in gotovo eden najbolj koristnih pritiskov na vse vrste upravljanja v organizaciji ta, da se osredotoči na potrebe porabnikov (Piercy, 1995). Usmerjenost k porabnikom je srce tržno usmerjenega managementa. »Na vaš način« je bistvo strategije usmerjenosti k porabnikom. Prav tako je bolj verjetno, da organizacije, ki so usmerjene v porabnika zagotavljajo izjemno kakovost storitev in ustvarjajo zadovoljne porabnike (Hartline et al., 2000).

Pomen usmerjenosti aktivnosti organizacije k porabnikom je znan že zelo dolgo. Številni tržni teoretiki izhajajo iz Druckerja (1954), ki je predhodnik te ideje in predlaga, da mora biti celotna organizacija, ne le trženjski oddelek, usmerjena v porabnika. Ustvarjanje vrhunske vrednosti za porabnika zahteva od organizacije konstantno poznavanje porabnikove verige vrednosti, in to ne samo take kot je danes, temveč tudi take, ki se s časom spreminja (Slater et al., 1994). Številne študije s področja trženja in tudi s področja strateškega managementa poudarjajo sposobnost ustvarjanja izjemne vrednosti za porabnika kot vir konkurenčnih prednosti (Castro et al., 2005). Z usmerjenostjo k porabnikom opisujemo tiste tipe organizacijske usmerjenosti, kjer so potrebe porabnikov osnova za načrtovanje in oblikovanje organizacijskih strategij. Ta koncept je ključnega pomena za trženjsko teorijo in prakso, saj so številne študije podprle trditev, da organizacije, ki so sprejele perspektivo usmerjenosti k porabnikom zagotavljajo porabnikom kakovostnejše storitve, več prispevajo k zadovoljstvu porabnikov in dosegajo cilje bolj uspešno in učinkovito od konkurentov (Saura et al., 2005). Ne nazadnje pa je potrebno poudariti, da ima usmerjenost k porabnikom še posebno veliko vlogo v storitvenih organizacijah, če navedemo še pomembnost upoštevanja vedenja zaposlenih kot podlago za uvedbo te vrste strategij (Dobni, 2002). Storitvene organizacije se zmeraj bolj zavedajo vloge zaposlenih pri doseganju trajnih konkurenčnih prednosti. Če so zaposleni

del stabilne storitvene kulture in imajo pri svojem delu podporo managementa za izboljšano izvajanje storitev, ta izkušnja poveča njihovo zadovoljstvo. Zaradi tega lahko organizacijska kultura vodi do takega vedenja in odnosa zaposlenih, da v zameno ustvarjajo večjo vrednost in dosegajo boljše rezultate (Saura et al., 2005).

Judd (2003) v svoji študiji, ki obravnava usmerjenost v porabnika, predlaga dva obsežna tržna cilja, ki jima morajo slediti vse organizacije: (1) zadovoljiti potrebe porabnikov, (2) zadovoljevati potrebe porabnikov bolje, kot to počnejo konkurenti. Filozofija usmerjenosti k porabniku pravi, da so uspešne tiste organizacije, ki so najbolj dojemljive za potrebe in želje ciljnih porabnikov; te želje in potrebe izpolnjujejo z ustrezno zasnovano konkurenčno ponudbo (Kotler & Andreason, 1996). Iz te definicije izhaja potreba po diferenciaciji ponudbe za dosego uspeha v vedno bolj konkurenčnem okolju. Rezultat usmerjenosti v porabnika in doseganja zastavljenih ciljev je, da porabniki zaznajo vrednost v ponudbi organizacije. Druga predpostavka je, da zaposleni v organizaciji igrajo pomembno vlogo pri diferenciaciji organizacije in ustvarjanju vrednosti za porabnike pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti. Zaradi tega je očitno, da so ljudje v organizaciji odgovorni za vse, kar je vidno izven organizacije. Nekateri zaposleni so v neposrednem stiku s porabniki, drugi v podpornih službah, ki pa prav tako ustvarjajo vrednost za porabnika. Ideja o tem, da so zaposleni ključnega pomena za uspešnost poslovanja organizacije, zato ni nova (Judd, 2003).

Uresničevanje usmerjenosti k porabnikom je nemogoče, če zaposleni niso ustrežljivi do porabnikov ali če se ne zavedajo dejstva, da je edini razlog njihove zaposlitve pomagati organizaciji ustvarjati vrednost za porabnika. Se pravi, da mora biti celotna organizacija vpletena v servisiranje porabnikov, preden dejansko lahko govorimo o organizaciji, ki je usmerjena k porabnikom. To je razlog, da so zaposleni v organizaciji predlagani kot dodatna sestavina trženjskega spleta. Tako se model tradicionalnih 4p-jev razširi na 5p-jev, saj kot pomembno možnost diferenciacije organizacije za doseganje konkurenčnih prednosti lahko vključimo zaposlene (v trženjskem spletu so to t. i. ljudje) (Judd, 2003).

Številni avtorji poudarjajo ključno vlogo kontaktnega osebja (prodajno osebje, prodajni predstavniki ipd.) za uspeh storitvenih organizacij (Crosby & Stephens, 1987; Parasuraman et al., 1985). Na uspešen rezultat storitvenih organizacij, kamor uvrščamo zadovoljstvo porabnikov, njihovo zvestobo in to, da o nas govorijo dobro, precej vplivajo osebni kontakti med zaposlenimi in porabniki (Hennig-Thurau et al., 2002). Zvestoba porabnikov in to, da o nas govorijo dobro, sta dva ključna rezultata dobrih odnosov. Če upoštevamo pomembnost tega, da porabniki o nas govorijo dobro, Macintosh (2007) meni, da večina storitvenih organizacij naredi zelo malo, za implementacijo strategij, ki spodbujajo porabnike, da o nas govorijo dobro. Večina jih namreč meni, da zadovoljstvo samo po sebi povzroči, da porabniki o nas govorijo dobro, a raziskovalci dokažejo, da samo zadovoljstvo za to ni dovolj. Gremler v Macintosh (2007) empirično dokazuje, da medosebni odnosi med zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s porabniki, in porabniki lahko spodbujajo pozitivno komunikacijo s strani porabnikov. Prav tako medosebni odnosi s kontaktnim osebjem bistveno vplivajo na porabnikovo kontinuirano porabo storitev. Kontaktno osebje je glavni nosilec komunikacije s porabniki in ravno osebni kontakti s porabniki so temeljni mehanizem, s katerim organizacije izražajo svojo poslovno usmeritev k porabnikom. Usmerjenost k porabnikom vključuje sodobne koncepte trženja na ravni posameznika, ki spodbujajo dolgoročne odnose s porabniki, ki temeljijo na k porabniku usmerjenem ustvarjanju vrednosti (Macintosh, 2007). Isti avtor postavi konceptualni model (Slika 6) na porabnika usmerjeno ustvarjanje vrednosti, ki ga izpelje iz splošnega modela tržno usmerjenega ustvarjanja vrednosti in ga z raziskavo tudi empirično

potrdi. Dokaže pozitivno povezavo med usmerjenostjo k porabnikom in zaznano kakovostjo odnosov. Prav tako je teza o usmerjenosti k porabnikom kot pomembnem dejavniku za dobre odnose med kontaktnim osebjem in porabniki empirično podprta.

Ključna dimenzija zadovoljstva in zaupanja je kontaktno osebje v storitvenih organizacijah. Kakovost odnosov je zato konceptualizirana kot porabnikova ocena medosebnih odnosov s kontaktnim osebjem. Taka konceptualizacija razlikuje med kakovostjo odnosov in osebnimi karakteristikami (strokovno znanje) ter vedenjem (usmerjenost v porabnika) kontaktnega osebja, ki lahko prispeva h kakovosti odnosov. Prav tako temelji na razlikovanju med kakovostjo odnosov na individualni ravni in rezultatom na ravni organizacije (zadovoljstvo z organizacijo, zvestoba do organizacije in »od ust do ust« glede organizacije). Raziskave trženjskih odnosov pokažejo, da je pomembno razlikovati individualno in organizacijsko raven (Macintosh, 2007).

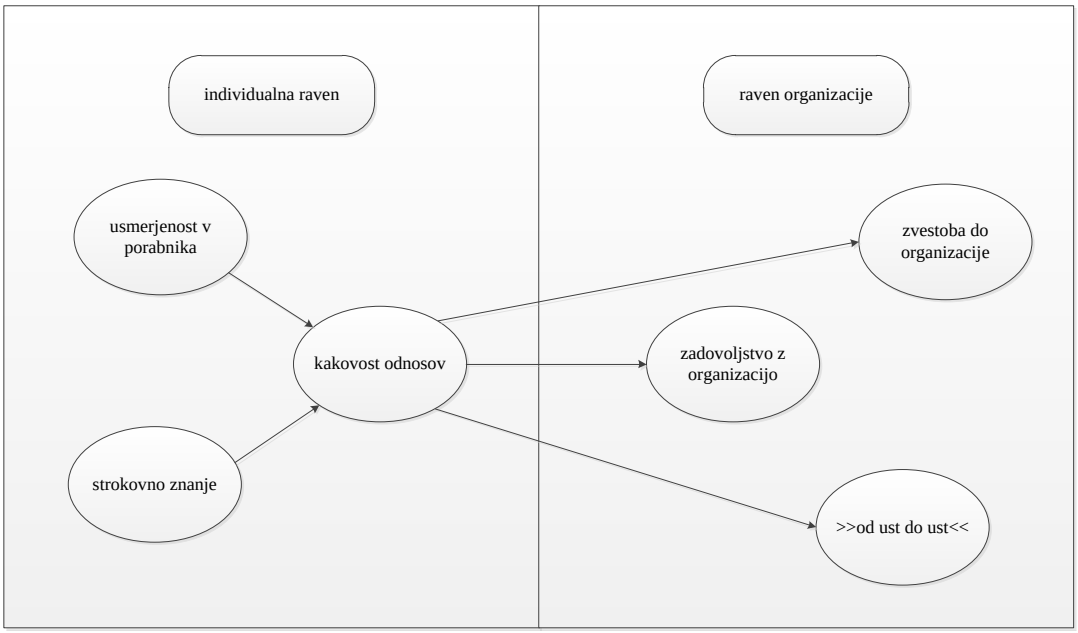
Usmerjenost k porabniku na individualni ravni konstrukta je ključna sestavina storitvenih organizacij za tržno usmerjenost. Usmerjenost k porabniku je definirana kot stopnja, po kateri kontaktno osebje upošteva prakso sodobnega tržnega koncepta, ko poskuša svojim porabnikom pomagati pri nakupnih odločitvah, da zadovoljijo svoje potrebe. Usmerjenost k porabnikom spodbuja številne pozitivne tržne rezultate. Raziskave pokažejo, da je usmerjenost k porabnikom pozitivno povezana z uspešnostjo zaposlenih (Brown et al., 2002). Nekatere raziskave podprejo povezavo med usmerjenostjo v porabnika in zadovoljstvom porabnikov tako na individualni ravni kot na ravni organizacije (Macintosh, 2007). Nedavno pa temeljit pregled literature s področja usmerjenosti k porabniku na podlagi številnih študij pokaže, čeprav ne empirično preveri, tudi povezavo med usmerjenostjo k porabniku in porabnikovim zaupanjem. Torej glede na to, da sta zaupanje in zadovoljstvo ključni dimenziji kakovosti odnosov na individualnem nivoju, lahko predpostavimo, da je usmerjenost k porabniku v pozitivni povezavi z dojemanjem porabnika o kakovosti odnosov.

Te ugotovitve ponovijo pomen kontaktnega osebja v storitvenih organizacijah. Kontaktno osebje mora biti zadosti usposobljeno, imeti mora večjo svobodo pri uresničevanju pričakovanj porabnikov, hkrati z jasno določenimi mejami pristojnosti (angl. *empowerment*) in biti mora motivirano, da je usmerjeno k porabnikom. V številnih organizacijah je usmerjenost k porabnikom del korporativne vrednosti, Hartline et al. (2000) pa predlagajo štiri ključne mehanizme, kako razširiti strategijo usmerjenosti k porabnikom:

- manj formalizirana organizacijska struktura,
- večja svoboda zaposlenih pri uresničevanju pričakovanj porabnikov z jasno določenimi mejami pristojnosti,
- ocenjevanje zaposlenih na podlagi njihovega vedenja in
- socializacija delovnih skupin.

Če upoštevamo te dejavnike, je k porabnikom usmerjeno vedenje zaposlenih pomemben dejavnik uspešnosti, ki ga organizacije morajo meriti in nagrajevati. Prav tako morajo organizacije pri zaposlovanju skrbno izbirati svoje zaposlene, ki imajo ustrezne predispozicije, da je njihovo delovanje usmerjeno k porabnikom (Macintosh, 2007).

Slika 6: Konceptualni model na porabnika usmerjeno ustvarjanje vrednosti



Vir: G. Macintosh, Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm, 2007, str. 151.

Čeprav model eksplicitno ne meri vrednosti za porabnika, lahko ocenjujemo, da je ustvarjanje vrednosti temelj globalne ocene zadovoljstva, ki vodi do pozitivnih rezultatov trženja. Kakovost odnosov v modelu Crosby v Macintosh (2007) definira s pomočjo konstrukta, ki je sestavljen iz dveh povezanih, a ločenih dimenzij: (1) zaupanje in (2) zadovoljstvo. Zagovorniki štiridimenzionalne konceptualizacije kakovosti odnosov pa vključijo poleg zaupanja in zadovoljstva še pripadnost in afektivne konflikte. Hennig-Thurau et al. (2002) zaključujejo, da so glavne dimenzije kakovosti odnosov zadovoljstvo, zaupanje in pripadnost oziroma zavezanost. Ta nazadnje omenjena je ena od najpogosteje uporabljanih spremenljivk v študijah odnosov med porabniki in ponudniki in kaže na pomembnost odnosa med partnerjema in na njuno željo nadaljevati odnos tudi v prihodnosti (Wilson v Čater, 2007). Pri opredelitvi zavezanosti se v literaturi stalno pojavljajo tri sestavine (Čater, 2007): trajnost, želja in vrednost. Prvič, zavezanost je trajna in se ne spreminja pogosto. Drugič, zavezanost zrcali željo, ki temelji na osebni izbiri. Tretjič, na zavezanost vpliva vrednost. Porabniki stopijo v odnos samo, če verjamejo, da imajo od tega neke posebne koristi (Tellefsen & Thomas v Čater, 2007). Anderson in Weitz (v Čater, 2007) tudi ugotavljata, da se zavezanost razvije sčasoma in pomeni pripravljenost obeh strani na kratkoročne žrtve za dosego dolgoročnih koristi v odnosu.

Macintosh (2007) povzame po številnih empiričnih raziskavah ugotovitev, da sta zaupanje in zadovoljstvo predhodnika pripadnosti. Če sta torej zadovoljstvo in zaupanje ključna gonilna sila pripadnosti, lahko trdimo, da sta jedro kakovosti odnosov in da v njuni odsotnosti o pripadnosti porabnikov ne moremo govoriti. Zadovoljstvo je v bistvu kratkoročna sestavina, ki jo porabnik v posamezni storitveni epizodi zazna in jo je potrebno upravljati in vzdrževati, da se med izvajalcem storitve in porabnikom razvije odnos, ki je dolgoročna sestavina. Odnose s porabniki namreč vzpostavljamo oziroma razvijamo s ciljem dolgoročne zavezanosti porabnikov, ki v odnos vstopajo le, če čutijo, da imajo od njega dolgoročne koristi. Do storitvene epizode pride vsakič, ko porabnik vstopi v interakcijo s storitveno organizacijo. Na podlagi teh storitvenih epizod se razvijejo

odnosi s porabniki, ki v teh epizodah ugotavljajo, ali je storitvena organizacija sposobna izpolnjevati svoje obljube: prav tako se skozi te epizode oblikuje zadovoljstvo in prihodnje nakupno vedenje. Za organizacije so ta srečanja priložnost, da dokažejo kakovost in gradijo zaupanje in zavezanost med organizacijo in porabniki ter povečujejo zvestobo porabnikov skozi gradnjo odnosov. Tako se skozi več storitvenih epizod razvijejo odnosi, ki jih storitvene organizacije skušajo ohraniti in okrepiti (Bitner & Grönroos v Ward et al., 2007). Študije pokažejo, da stopnja osebnega stika omogoča razvoj močnih odnosov (Bitner, 1995) in da pogoste interakcije spodbujajo zaupanje in pripadnost (Crosby et al., 1990). Zaradi tega Ward et al. (2007) menijo, da bo pogostost storitvenih srečanj vplivala na moč odnosov med porabnikom in storitveno organizacijo. Menijo tudi, da bo pogostost storitvenih srečanj imela vpliv na trdnost odnosov med ponudnikom in porabnikom.

Različni avtorji s področja trženja na podlagi odnosov razvijajo številne koncepte, pristope in orodja. Za zdaj pa še nimamo splošne teorije tega pristopa, saj si niti pri definiciji avtorji niso edini. Definirajo ga na različne načine, odvisno od konteksta, iz katerega izhajajo (Berginc, 2003). Prvi resen poskus njegove definicije sega v leto 1983, ko Berry definira trženje na podlagi odnosov v kontekstu storitvenega trženja kot »privabljanje, vzdrževanje in – v večstoritvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s porabniki« (Gummesson, 1999, str. 243). Dve leti za njim Jacksonova svojo definicijo v kontekstu industrijskega trženja predstavi kot »trženje pridobivanja, grajenja in ohranjanja močnih in trajnih odnosov z industrijskimi potrošniki« (Gummesson, 1999, str. 243).

Christian Grönroos, ki prihaja iz nordijske šole storitev, trženje na podlagi odnosov razume kot »proces upravljanja s tržnimi odnosi podjetja«, oziroma bolj eksplicitno, kot »proces prepoznavanja in vzpostavljanja, ohranjanja, spodbujanja, in, če je potrebno, tudi prekinjanja odnosov s porabniki in drugimi deležniki na način, da se zagotavlja dobiček, tako da so zadovoljeni interesi vseh vpletenih strani, to pa naj se doseže z dajanjem obljub in izpolnjevanjem le-teh« (Grönroos, 1999, str. 12).

Porter, ameriški teoretik, pri svoji definiciji poudarja proces: »Trženje na podlagi odnosov pomeni proces, kjer obe strani, porabnik in proizvajalec, vzpostavljata učinkovit, uspešen, prijeten, entuziastičen in etični odnos: tak, ki je oseben, profesionalen in donosen za obe strani.« (Gummesson, 1999, str. 242.)

Na tem mestu je smiselno opozoriti tudi na prispevek sociološke discipline k trženju na podlagi odnosov. Govorimo o teoriji družbene menjave, ki za razliko od ekonomskega pristopa trženje na podlagi odnosov definira kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi« (Jančič, 1994, str. 18).

V današnjem poslovnem okolju so torej besede in besedne zveze, kot so zadržanje porabnikov, skrb za bazo porabnikov, razvoj dolgoročnih odnosov in spodbujanje zvestobe, zrasle iz programa trženja na podlagi odnosov, vključno s poudarjanjem življenjske vrednosti porabnika in impresivnih statističnih podatkov o tem, kako ima relativno majhno zadržanje porabnikov lahko velik vpliv na porast dobička. Trženje na podlagi odnosov postaja vse pomembnejša poslovna strategija, saj vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov s porabniki povečuje stopnjo zadržanja porabnikov in pozitivno vpliva na povečanje dobička. Ne glede na pozitivne učinke pa Ward et al. (2007) poudarjajo, da mora biti trženje na podlagi odnosov kot trženjsko orodje pred samo implementacijo temeljito raziskano. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da veliko denarja in sredstev zapravimo za gradnjo odnosov s tistimi porabniki, ki si tega niti ne želijo niti tega ne cenijo. Organizacije morajo jasno razumeti, kaj je trženje na podlagi

odnosov in kako ga uporabljati v raznolikih poslovnih situacijah. Prepričanje, da mora biti organizacija zavezana konceptu trženja na podlagi odnosov, da lahko s tem doseže ali ubrani konkurenčno prednost, ima drugačno stopnjo pomembnosti za različne vrste storitev.

1.4 TQM v storitvenih podjetjih

Pomen kakovosti je glavna skrb številnih organizacij, tako javnih kot zasebnih (Samat et al., 2006), prav tako je pomen kakovosti za uspešnost organizacije na trgu splošno poznano dejstvo v poslovni literaturi in praksi (Crosby, 1986; Deming, 1986). Številni pristopi na področju upravljanja kakovosti kot pomoč organizacijam pri izboljšanju njihove učinkovitosti in konkurenčnosti predlagajo izboljšanje kakovosti (Kumar & Choisne et al., 2009). Na področju zagotavljanja kakovosti so organizacije zmeraj bolj usmerjene na celovito obvladovanje kakovosti (Samat et al., 2006). Skladno z Deanom in Bowenom (1994) se spoznanje o celoviti kakovosti kot viru konkurenčne prednosti razširi po vsem svetu. TQM (celovito obvladovanje kakovosti) velja za najbolj globalen in napreden pristop na področju kakovosti (Escrig-Tena, 2004). Glavni cilj TQM-a je vzpostaviti tak sistem vodenja in korporativne kulture, da je zagotovljeno zadovoljstvo porabnikov, ki vključuje sistematične metode za kontinuirano izboljševanje organizacijskih procesov, kar se kaže v visokokakovostnih izdelkih in storitvah, saj obvladovanje celovite kakovosti vodi tudi do večje kakovosti storitev in uspešnosti organizacije. Ključ do uspeha TQM-a za izboljšanje uspešnosti organizacije je v njenih neopredmetenih in vedenjskih značilnostih kot so podpora najvišjega vodstva, večje pristojnosti zaposlenih pri uresničevanju pričakovanj porabnikov in večja vpletenost zaposlenih (Kumar & Choisne et al., 2009).

Obstaja kar nekaj nejasnosti o tem, kaj TQM dejansko pomeni, saj ni nekega splošnega dogovora. Eden od razlogov za zmedo je lahko v uporabi različnih izrazov, ki se uporabljajo, ko govorimo o tej temi, kot na primer kontrola celovite kakovosti (Feigenbaum v Hellsten et al., 2000), izboljševanje celovite kakovosti (Lascelles & Dale v Hellsten et al., 2000), strateško obvladovanje kakovosti (Garvin v Hellsten et al., 2000). Razlike med temi in ostalimi koncepti so pogosto nejasne in povzročajo zmedo. Poznamo več poskusov opredelitve TQM. Večina opredelitev je po mnenju Hellstena et al. (2000) precej ohlapnih. Pogosto se srečujemo s formulacijami, kot so »način za…«, »filozofija za…«, »kultura, ki…«, »pristop za…«, »poslovna strategija, ki…« in tako dalje. Mi zavzemamo pozitivno stališče do opredelitve, ki izhaja iz ISO 8402, ki pravi, da je TQM pristop k upravljanju organizacije, ki je osredotočena na kakovost in temelji na sodelovanju vseh njenih članov s ciljem doseganja dolgoročne uspešnosti z zadovoljstvom porabnikov in s koristmi za vse člane organizacije in družbo (Hellsten et al., 2000).

Čeprav je še zmeraj večina napisanega o TQM-u v povezavi s proizvodnimi organizacijami, verjamemo, da je koncept TQM enako pomemben tudi za storitveni sektor (Samat et al., 2006). Uspešna implementacija TQM-a v organizacijo povzroči boljšo vključenost zaposlenih, izboljšano komunikacijo, večjo produktivnost, boljšo kakovost in manj ponovnega dela, večje zadovoljstvo porabnikov, zmanjša stroške zaradi slabe kakovosti in izboljša konkurenčno prednost (Antony et al., 2002), kar ima v končni fazi vpliv na celotno uspešnost poslovanja (Brah & Wong, 2000). Iz povedanega je mogoče jasno razbrati, da se koncept TQM-a zelo prekriva z idejo in s koncepti storitvene verige dobička, katere osnovna ideja je, da je potrebno vzvode uspešnosti poslovanja organizacije iskati v zadovoljnih zaposlenih in zadovoljnih porabnikih.

Koncept TQM je bil sicer razvit za potrebe industrije in se kasneje razširi tudi na storitvena

podjetja, kot so banke in zavarovalnice, ponekod tudi na neprofitni sektor, kot je zdravstvo (Sirvanci, 2004), v izobraževanju pa se pojavi skoraj tri desetletja kasneje kot v industriji (Ventakraman, 2007). TQM-filozofija spremeni proizvode in procese vodilnih japonskih podjetij v zadnjih štiridesetih letih. Njihova vse večja konkurenčnost prisili industrializirane države, da začnejo uvajati TQM. Ob prebiranju literature lahko zasledimo različne opredelitve koncepta. Čeprav se pristopi, ki jih uporabljajo različni avtorji, v nekaterih sestavinah razlikujejo pa lahko rečemo, da se vsi strinjajo glede najbolj splošnih in najbolj pomembnih značilnosti elementov in pristopov. Tako avtorji koncepta (Juran, Crosby, Taguschi in Ishikawa) različno definirajo pojem kakovosti, vsi pa poudarjajo pomen zadovoljstva porabnika in nenehnih izboljšav (Kwan, 1996; Lo & Sculli, 1996).

Koncept TQM-a se pojavi sredi osemdesetih let v Združenih državah Amerike, kot odgovor na invazijo japonskih visokokakovostnih in nizkocenovnih avtomobilov in elektronskih izdelkov (Terziovski, 2006). Spitzer (v Terziovski, 2006) pravi, da je TQM »edini vir trajne konkurenčne prednosti«. V zadnjih nekaj letih TQM opisujejo kot nov način razmišljanja o managementu organizacij in kot celovit način za izboljšanje skupne organizacijske uspešnosti in kakovosti (Terziovski, 2006).

Kot je že omenjeno, znatna porast storitvenega sektorja v zadnjih dvajsetih letih povzroči, da danes storitve štejejo skoraj tri četrtine BDP, da je v storitvenem sektorju zaposlenih skoraj tri četrtine prebivalstva (Heskett et al., 1997) in da so te spremembe povezane z naraščajočo konkurenco in zahtevami porabnikov po večji kakovosti storitev. Te spremembe silijo organizacije, da preverijo stopnjo storitev, ki jo zagotavljajo porabnikom, in povečajo kakovost storitev za porabnika (Burke et al., 2005). Glede na naravo večine storitvenih dejavnosti, v katerih je porabnik v središču dogajanja, so strateške usmeritve v porabnika in kakovost nujnost za uspeh organizacij. Zaradi tega je učinkovita vpeljava TQM-a na področje storitev bolj pravilo kot izjema (Yasin et al., 2004).

Razširjen interes na področju managementa kakovosti za izboljšanje uspešnosti organizacije se tako iz proizvodnega sektorja razširi tudi na storitveni sektor. Na management kakovosti lahko gledamo kot na pristop managementa, za katerega so značilna določena načela, določeni postopki in določene tehnike. Vsako načelo je implementirano s sklopom postopkov, ki so sestavljeni iz aktivnosti, kot so zbiranje informacij o porabnikih, izboljšanje delovnega procesa in vodenje zaposlenih. Moč managementa kakovosti v primerjavi z drugimi poslovnimi filozofijami je v njegovem poudarku na praktični metodologiji, kot so načela in postopki, iz česar se lahko tudi tržniki veliko naučimo. Načela so oblikovana kot vodnik za razvoj in nadgradnjo koncepta kakovosti. Za kakovost je nujna vpletenost vodstva v celotni sistem podjetja. Z njegovim nezanimanjem za doseganje kakovosti tudi ostali zaposleni začnejo izgubljati energijo in čas za njeno doseganje. Obstaja kar precej empiričnih raziskav, ki podprejo idejo, da zagotavljanje kakovosti izboljšuje uspešnost organizacije (Gustafsson, Nilsson & Johnson, 2003). Cilj in filozofija TQM-a ni merjenje končne dosežene kakovosti, temveč stalno in neprekinjeno izboljševanje kakovosti s procesom kulturnih in organizacijskih sprememb. Usmerjajo ga ljudje in razultati so vidni na področju timskega dela, morale organizacije in organizacijske klime, kar se kaže v večji produktivnosti in dobičkonosnosti (Mohanty & Behera, 1996).

Storitvene organizacije zajemajo širok spekter, kot so javne službe, izobraževalne organizacije, zdravstvo, bančništvo in zavarovalništvo, potovalne in turistične agencije, hotelirstvo, prevozna podjetja ipd. Tovrstne organizacije so pogosto v neposredni interakciji s številnimi porabniki, zato morajo poznati in obravnavati njihove številne

raznolike potrebe. Zaradi zmeraj bolj napredne in izobražene družbe, narastejo tudi potrebe po kakovosti storitev, zato je mogoče opaziti številne organizacije, ki prevzamejo strateško iniciativo po implementaciji TQM-a. Za učinkovito implementacijo TQM-a v storitvene organizacije je potrebno razumeti (Mohanty & Behera, 1996): edinstvene značilnosti storitvenih organizacij, vlogo ponudnikov in porabnikov storitev ter uporabo ustreznih konceptov nadzora, orodij in tehnik. Storitvene organizacije so drugačne od proizvodnih: uspešna implementacija TQM-a zahteva popolno razumevanje teh razlik (Brah & Wong et al., 2000). Nekatere notranje razlike med proizvodi in storitvami so prikazane v Tabeli 2 (Macdonald, 1994).

Tabela 2: Razlike med proizvodi in storitvami za potrebe implementacije TQM

Proizvodi	**Storitve**
Porabnik prejme otipljiv izdelek, ki ga je možno videti in otipati.	Porabnik prejme nematerialno storitev, ki ga lahko zadovolji ali pa ne.
Izdelek ostane pri porabniku.	Storitev se porabi v trenutku dostave.
Proizvodnja in dobava izdelka sta običajno ločeni.	Proizvodnja, dobava in poraba storitve so običajno istočasne.
S porabniki se ukvarja nekaj proizvajalcev.	S strankami se ukvarja večina proizvajalcev.
Porabnik je le redko vključen v samo proizvodnjo.	Porabnik je pogosto tesno vključen v proizvodnjo.
Izdelke je mogoče servisirati.	Storitve se porabijo in ne morejo biti servisirane.
Izdelke lahko kupimo na zalogo za zadovoljevanje potreb porabnikov.	Storitev ne moremo hraniti, a morajo biti na razpolago za zadovoljevanje potreb porabnikov.
Izdelke lahko prevažamo na prodajna mesta.	Nekatere storitve so premične (informacije po komunikacijskih kanalih), v večini primerov pa se zahteva prevoz ponudnika storitev.
Kakovost proizvodov porabnik enostavno oceni.	Kakovost storitev je bolj odvisna od subjektivnih zaznav in pričakovanj.

Vir: J. Macdonald, Service Is Different, 1994, str. 6.

Navedene razlike so dovolj, da lahko trdimo, da so storitve drugačne. Pomembno pri tem pa je tudi to, da so porabniki tako proizvodov kot storitev danes bistveno bolj zahtevni in imajo bistveno večja pričakovanja kot v preteklosti. Navedene razlike nakazujejo, da je verjetno težje izpolniti ta večja pričakovanja v storitvenem sektorju – predvsem zato, ker ima ponudnik storitev običajno le eno možnost, da navduši porabnika. Storitve so ljudje. Zaradi tega morajo storitvene organizacije ustvarjati občutke navdušenja med zaposlenimi. Zadovoljstvo porabnikov v storitvenih dejavnostih se dejansko začne z zadovoljstvom zaposlenih, torej zaposlenih, ki uživajo v svojem delu (Macdonald, 1994).

Iz prikazanih razlik pa izhaja tudi problem definiranja kakovosti storitev (Mohanty & Behera, 1996):

- Storitve imajo po svoji naravi manj nadzora nad dejavniki, ki vplivajo na kakovost.
- Zaradi tega, ker izid storitev ne more biti hranjen za kasnejšo uporabo, in zaradi participacije porabnika v procesu izvedbe storitve obstaja bistveno več zunanjih negotovosti kot v proizvodnem procesu izdelkov.
- Zaradi neotipljivosti je storitve težko standardizirati in meriti njihovo kakovost.
- Dobra storitev je običajno pričakovanje posameznega porabnika, ta pričakovanja pa so

običajno nepoznana.
- Porabniki sodelujejo v procesu v večjem ali manjšem obsegu, torej imajo vpliv na kakovost storitev.
- Kakovost storitev je težko meriti zaradi njihove subjektivne narave.

Koncept vodenja kakovosti je v bistvu poslovna filozofija (Kohli & Jaworski, 1990). Hellsten in Klefsjo (2000) vidita obvladovanje celovite kakovosti kot sistem upravljanja, ki je sestavljen iz temeljnih vrednot, tehnik in orodij. Na management kakovosti je bolje gledati kot na kombinacijo načel, postopkov in tehnik (Dean & Bowen, 1994). Skladno z Deanom in Bowenom (1994) večino napisanega o kakovosti temelji na treh načelih: usmerjenost v porabnika, stalne izboljšave in timsko delo. Ostali zagovorniki kakovosti vključujejo več načel v konceptualizacijo managementa kakovosti (Saraph et al., 1989; Black & Porter, 1996; Dahlagard et al., 1998; Brah & Wong et al., 2000; Antony et al., 2002; Hellsten & Klefsjo, 2000). Na primer Dahlagard et al. (1998) vključujejo pet dimenzij managementa kakovosti: predanost managementa, usmerjenost na porabnike in zaposlene, usmerjenost na dejstva, stalne izboljšave in sodelovanje vseh, medtem ko Brah in Wong et al. (2000) med pomembne dejavnike TQM-a vključijo še zavezanost k usposabljanju zaposlenih, »opolnomočenje« zaposlenih (angl. *empowerment*), uporabo sistematičnih procesov odločanja, ki so močno povezana z organizacijsko uspešnostjo, merjeno z odnosi med zaposlenimi, s kakovostjo, produktivnostjo, zadovoljstvom porabnikov in dobičkonosnostjo. Velik del kompleksnosti, ki jih poraja TQM, odstranjuje 6-Sigma, metodologija obvladovanja procesov, ki na sistematičen, strokoven, ponovljiv in izjemno učinkovit način omogoča obvladovanje vseh vrst procesov. 6-Sigma prevzame priročna in preizkušena orodja in se tako osredotoči na izboljšanje kakovosti s pomočjo filozofije izdelati ali dostaviti enostavneje, hitreje, ceneje in bolje. Omogoča iskanje in odpravljanje odstopanj v proizvodnih in storitvenih procesih. Bistvo metode lahko strnemo v »definiraj–meri–analiziraj–izboljšaj–kontroliraj«. Tudi za ta pristop je značilna močna usmerjenost h kupcu, močna filozofija zmanjševanja napak in odločanje na osnovi podatkov (Hohnjec, 2009).

Vendar pa je 6-Sigma več kot le program za zmanjševanje stroškov. Res je, da si prizadeva zmanjšati stroške, vendar ob hkratnem povečanju vrednosti za porabnika, saj se usmerja na izboljšanje tistega, kar je za porabnika dejansko pomembno (Szwarc, 2005). Za izboljšanje kakovosti, konkurenčnosti, dobičkonosnosti in dolgoročnega uspeha je primerna tudi metoda dvajsetih ključev. To je univerzalen pristop, kar pomeni, da ga je možno uporabiti v katerem koli podjetju, iz katere koli panoge, ne glede na to, ali je proizvodno ali storitveno. Metoda obsega 20 ključev, ki predstavljajo 20 področij poslovanja. Z uvajanjem metode se podjetje osredotoči na doseganje izboljšav na dvajsetih področjih, ki bistveno vplivajo na kakovost, dobavni čas in stroške, kar so trije poglavitni elementi za doseganje konkurenčne prednosti. Sistem 20 ključev je uravnotežen pristop spreminjanja vseh področij delovanja podjetja. S hkratnim učinkom vseh dvajsetih ključev se ustvarjajo sinergijski učinki znotraj posameznih skupin in med posameznimi skupinami ključev. Sinergije predstavljajo torej tisto ključno prednost, ki celostnim pristopom dajejo dodatno moč in odločilno povečujejo verjetnost končnega uspeha pri uvajanju stalnega sistema izboljšav poslovanja (Bizjak & Petrin, 1996). Za doseganje dolgoročne uspešnosti in konkurenčnosti so torej podjetjem poleg TQM-a na voljo še drugi pristopi. Najbolj pogosti so ISO standardi kakovosti, uravnotežena karta kazalcev poslovne uspešnosti, reinženiring poslovnih procesov, evropski model poslovne odličnosti, sistemi stalnih izboljšav v podjetju in drugi. Nekatera podjetja so dosegala zelo dobre rezultate na določenem področju, vendar se je napredek ustavil. Podjetja namreč ne morejo izboljševati stanja le na

enem področju, saj so področja med seboj povezana. Če podjetje želi izboljšati kakovost, lahko to doseže z ukrepi, ki jih predlagajo metode za zagotavljanje kakovosti. Nadaljnje izboljšave lahko doseže s spremembami na drugih področjih (urejenost delovnih mest, povečanje motivacije in pripadnosti zaposlenih ...). Ahmed in Rafiq (2002, str. 95) pa povzemata načela, ki določajo celovito obvladovanje kakovosti:

- Celovito obvladovanje kakovosti se začne pri vrhu organizacije. Le če je celovito obvladovanje kakovosti del poslovne strategije podjetja, to prinese uspehe. Poleg tega se zahteva popolna predanost vodstva temu konceptu, preglednost in kontrola izvajanja.
- Celovito obvladovanje kakovosti se osredotoča na porabnike, na njihove potrebe in njihova pričakovanja, ki jih je potrebno zadovoljiti.
- Celovito obvladovanje kakovosti je proces, ki ga organizacije izvajajo z namenom zadovoljevanja potreb porabnikov. Poleg tega je potrebno uporabljati orodja za kontrolo kakovosti uspeha tega koncepta v organizaciji. Z meritvami in odzivi na meritve spoznamo rezultate in uspehe celovitega obvladovanja kakovosti. Z ugotovitvijo šibkih točk organizacije lahko predlagamo izboljšave in spremembe znotraj koncepta.
- Celovito obvladovanje kakovosti zahteva stalno izpopolnjevanje vseh vpletenih in stalne izboljšave. Kakovost je zgrajena na sposobnostih in spretnostih posameznika. Izobraževanje in izpopolnjevanje informira zaposlene o strategiji in ciljih organizacije. Uvajanje stalnih izboljšav omogoča organizaciji sledenje konkurenčnim prednostim in ohranjanje le-teh.
- Celovito obvladovanje kakovosti temelji na timih, ki so osnova za doseganje kakovosti. Trud timov je usmerjen v iskanje in uvajanje izboljšav, ki gradijo prednosti organizacije.

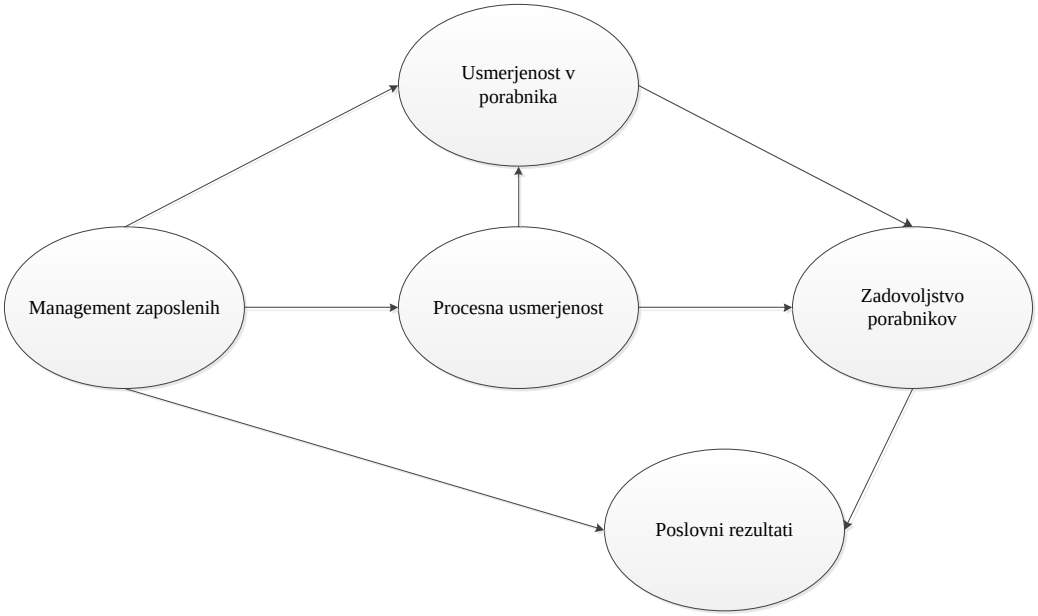
Izmed vseh načel se v obstoječi literaturi s področja obvladovanja kakovosti največ pozornosti posveča usmerjenosti v porabnika in stalnim izboljšavam. O tem je tudi največ napisanega (Dean & Bowen, 1994). Dejansko pa so med najpomembnejšimi dejavniki, ki določajo uspeh koncepta TQM-a v storitvenem sektorju: pripadnost najvišjega managementa, usmerjenost v porabnika, povečan obseg pooblastil zaposlenim in vpletenost zaposlenih (Brah et al. v Samat et al., 2006). Na podlagi skupno 76 študij s področja TQM-a Samat et al. (2006) naredijo povzetek sedmih najpogosteje omenjanih načel managementa kakovosti:

- podpora in pripadnost managementa,
- vpletenost zaposlenih,
- opolnomočenje zaposlenih,
- informacije in komunikacija,
- usposabljanje in izobraževanje,
- usmerjenost v porabnika in
- nenehne izboljšave.

V literaturi je opazna precejšnja raznolikost v izrazoslovju glede načel TQM-a, ki jih nekateri avtorji poimenujejo temelji, temeljne vrednote, principi, dimenzije, elementi, kar kaže na nekonsistentnost in nejasnost terminologije.

Gustafsson et al. (2003) v svoji študiji postavijo ogrodje za prakso kakovosti, kot je prikazano v sliki 7.

Slika 7: Okvir za prakso kakovosti



Vir: A. Gustafsson, L. Nilsson in M. D. Johnson, The role of quality practices in service organizations, 2003, str. 234.

Osnovna predpostavka modela je, da sta zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih potrebna za podporo procesa in usmerjenost v porabnika. Prav tako v modelu predpostavijo neposreden vpliv managementa zaposlenih, ki ga operacionalizirajo z izboljšanjem zadovoljstva zaposlenih in z vključenostjo zaposlenih v razvoj poslovanja, in sicer z namenom kakovostnega vodenja zaposlenih v organizaciji, na poslovni rezultat. Proces v modelu predstavljajo ukrepi, s katerimi organizacija proizvaja vrednost svojim porabnikom. Usmerjenost v porabnika poudarja sposobnost organizacije, da pridobi potrebne informacije o porabnikih. Z boljšim razumevanjem porabnikovih potreb in želja in z uporabo tega znanja proizvaja boljše storitve, zato naj bi imela usmerjenost v porabnika neposreden vpliv na zadovoljstvo porabnikov. Model je empirično podprt, s tem da ugotovijo, da učinek kakovosti procesa variira glede na velikost storitvene organizacije. V majhnih podjetjih se izkaže, da je usmerjenost v porabnika relativno bolj pomembna, medtem ko je v večjih storitvenih organizacijah pomembnejša procesna usmeritev. Zanimiva je ugotovitev, da je management zaposlenih enako pomemben v majhnih in velikih storitvenih organizacijah. Glede na to, da je porabnikova zaznava storitev precej odvisna od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, so ti zaposleni pogosto opisani kot ključni vir organizacije. Zaradi tega je za storitvene organizacije pomembno, da oblikujejo privlačna delovna mesta, stimulativno delovno okolje, nudi zaposlenim izobraževanje in usposabljanje, kajti na ta način lahko izboljšajo svojo uspešnost (Gustafsson et al., 2003).

Iz povedanega lahko torej povzamemo, da je jasno razumevanje TQM-a bistveno za njegovo uspešno implementacijo, in, da lahko TQM poveča poslovno odličnost in omogoči vsem organizacijam, da zadovoljujejo potrebe porabnikov na konkurenčen način. TQM je korporativna strategija, ki združuje in vključuje cilje organizacije s človeškimi, kapitalskimi in finančnimi viri (Tan, 1997). Koncept TQM-a pogosto razumemo in opisujemo kot obliko poslovne filozofije, ki temelji na temeljnih vrednotah, kot so usmerjenost v porabnika, nenehne izboljšave, procesna usmerjenost, hitra odzivnost, usmerjenost v rezultate in učenje od drugih (Hellsten & Klefsjo, 2000).

Številne storitvene organizacije spoznajo, da je težko uporabiti koncept celovite kakovosti v njihovem poslovanju. Tudi implementacija TQM-a na področje izobraževanja predstavlja določeno težavo, kot lahko vidimo v poglavju 3.3. Atkinson in Murray (v Mohantry & Behera, 1996) predstavita mite, ki omejujejo aplikacijo TQM-a v storitvenih organizacijah, čeprav Mohantry in Behera (1996) menita, da so nekateri povsem neutemeljeni:

- obstajajo težave pri ugotavljanju in uresničevanju resničnih ciljev organizacije (zaradi narave dela je težko določiti cilje, ki so merljivi);
- administrativne in vodstvene učinkovitosti ne moremo meriti (zaradi narave dela v storitvenih organizacijah je težko oceniti, kdaj nekdo dela učinkovito in kdaj ne);
- stare, vzpostavljene prakse je težko zamenjati (da bi olajšali spremembe, je bistveno povečati sodelovanje, spodbujati skrite talente, razvijati radovednost in se usposabljati in izobraževati, kar pa seveda predstavlja določene vrste stresa);
- osebje se bo upiralo celoviti kakovosti.

Kljub navedenim dvomom nekateri avtorji predstavijo načine implementacije TQM-a v storitvene organizacije (Lawton, 1991; Lakhe & Mohanty, 1995; Mefford, 1993; Mohanty & Behera, 1996), kar je seveda aktualno tudi za implementacijo tržne usmerjenosti. Ne glede na to, da je TQM pristop, ki celovito kakovost razume iz »proizvodno-procesne« perspektive, pride do podobnih pomembnih zaključkov kot koncept tržne usmerjenosti in ima s tržno usmerjenostjo veliko podobnosti. Usmerjenost v porabnika in ugotavljanje in uresničevanje potreb porabnika se odraža v zadovoljstvu porabnika, ki je v središču obeh konceptov. Posledično pa se to odraža na poslovnem rezultatu. Zagon in izvajanje TQM-a v storitve zahteva temeljito analizo pričakovanj porabnikov, analizo tekočega sistema, procesov in funkcij, definiranje parametrov kakovosti in razvoj sistemov merjenja in kontrole poslovanja. V prvi fazi je potrebno razviti strategije za kakovost storitev. Pobuda mora priti s strani najvišjega managementa in za razvoj strategije je potrebno najprej jasno definirati potrebe in pričakovanja porabnikov, funkcije in cilje projekta, dejavnosti in proces storitev, meritve in nadzor parametrov, sistem povratnih informacij in ocenjevanje. Na podlagi te analize mora strategija za izboljšanje kakovosti vsebovati poslanstvo podjetja in vizijo ter filozofijo do porabnikov, načrtovanje celovitega okvira za podporo zahtev porabnikov storitev, povratne informacije o zadovoljstvu porabnikov, namenjene merjenju dojemanja kakovosti storitev, in sklop standardov delovanja, ki se uporabljajo za primerjavo. V drugi fazi mora organizacija analizirati proces storitev in definirati mere kakovosti. Pri oblikovanju ukrepov za zagotavljanje kakovosti mora organizacija pregledati obstoječe ukrepe, dokumentacijo in sisteme poročanja, ter oblikovati nove učinkovite ukrepe, ki bodo vključevali tudi zadovoljstvo porabnikov. V nadaljevanju je potrebno vzpostaviti proces kontrole sistema in raziskati postopke za ugotavljanje priložnosti za izboljšave. Končna faza je logično izboljšanje kakovosti procesa, ki zahteva reden pregled možnosti za izboljšanje in vodenje kakovosti, ki vključuje vse zaposlene, razvoj akcijskih načrtov, preizkušanje in izvedbo rešitev ter ohranjanje visoke udeležbe v upravljanju in sodelovanju celotne organizacije.

1.5 Integrirano trženje

Področje integriranega trženja se morda na prvi pogled zdi tema, ki ni neposredno povezana z osrednjo temo disertacije. Vendar drži ravno nasprotno. Že v prejšnjih poglavjih nakažemo potrebo po povezovanju različnih nivojev v organizaciji, po usklajenem sprejemanju taktičnih in strateških odločitev in če je bistvo poslovanja storitvenih organizacij zadovoljevanje potreb porabnikov na način, ki je boljši od

konkurentov, potem mora v organizaciji trženje uskladiti vse ostale poslovne funkcije in jih usmerjati k dolgoročnemu skupnemu cilju. Zaradi tega se pojavi potreba po integraciji in namen tega poglavja je torej predstaviti trženje kot proces integriranja notranjega in zunanjega okolja organizacije in spoznati povezanost trženjske funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami pri izvajanju trženjskih programov in aktivnosti na vedno bolj konkurenčnih trgih v sodobni trženjsko naravnani organizaciji. Integrirano trženje združuje oziroma poveže vse nivoje in procese v organizaciji, tako vertikalno kot horizontalno. Lahko govorimo o trojni integraciji, in sicer vertikalni integraciji, horizontalni integraciji in integraciji procesov. Bistvo integriranega trženja je, da je trženjsko razmišljanje prisotno v vseh funkcijah v podjetju, kar pomeni, da trženje postane osrednji del kulture organizacije. Podjetja morajo razmišljati strateško in trženje kot glavna funkcija, katere delovanje je usmerjeno v porabnika, je treba uporabiti za integracijo in razvoj tesnih sodelovalnih odnosov med vsemi poslovnimi funkcijami. Kot rezultat organizacija zaradi tržne usmeritve in naravnanosti na porabnika dosega visoke dobičke. Z razpršitvijo trženja po celi organizaciji in reorganizacijo upravljanja "obstoječih strank" ima organizacija zagotovljen mehanizem za zadovoljitev svojih dveh ključnih zainteresiranih strani - porabnikov in lastnikov (Hulbert et al., 2003).

Dean (2004), ki v svoji študiji smiselno poveže organizacijske spremenljivke s porabnikovimi na področju storitev navaja, da številni avtorji menijo, da je management storitev interdisciplinarne narave, saj so potrebni številni elementi, da celotni sistem storitev deluje v smeri proizvodnje izjemnih storitev. Tri najpogosteje navedene discipline so trženje, poslovanje (management poslovnih procesov) in ravnanje s človeškimi viri (angl. *Human Resource Management*). Iz navedenega izhaja kompleksnost obravnavane tematike in postavlja zahtevo po integriranem trženju, usklajevanju zunanjih in notranjih dejavnikov uspešnosti in celovitem pristopu pri oblikovanju strategije za doseganje tržne uspešnosti, ki storitvenim podjetjem v visoko konkurenčnem okolju zagotavlja trajno konkurenčno prednost. Piercy (1991) navaja potrebo po integraciji vseh poslovnih funkcij okrog tega, kar je potrebno na trgu. Filozofije managementa oziroma koncepti, kot so trženjska usmerjenost (angl. *market orientation)*, to je organizacijska kultura, ki daje v ospredje porabnikove interese, pri tem pa ne zapostavlja ostalih deležnikov, kot so lastniki, managerji in zaposleni, s ciljem razvoja dolgoročne dobičkonosnosti podjetja (Guo, 2002), celovito obvladovanje kakovosti *(*angl. *total quality management)*, ki se osredotoča na zadovoljstvo porabnikov, in management odnosov s porabniki *(*angl. *customer related management)*, katerega bistvo je razvoj tesnih in dolgoročnih odnosov s porabniki, ki posledično vodijo do večje zvestobe in pripadnosti podjetju (Izquierdo et al., 2005), so koncepti, ki so usmerjeni v porabnika. Storitvena veriga dobička, ki je napredni konceptualni okvir in praktični pristop k integriranemu trženju in je natančneje predstavljen v poglavju 1.6, smiselno poveže zunanje in notranje dejavnike uspešnosti, kaže potrebo po kombinaciji najboljšega izmed vsakega od navedenih konceptov, vključno s konceptom tržnih odnosov *(*angl. *relationship marketing)*, iz česar izhaja, da je potrebno vzpostaviti strategijo, ki ni le trženjska funkcija, temveč organizacijska filozofija oz. kultura, ki omogoča gradnjo stabilnih in tesnih odnosov s porabniki, hkrati pa vpliva na poslovanje, procese, zaposlene in kakovostno storitev za porabnika. To pomeni, da je potrebna **integracija vseh poslovnih funkcij v podjetju, tako vertikalno kot horizontalno**, integracija tako **zunanjih kot notranjih dejavnikov** uspešnosti, predvsem pa je potrebno v ta proces vključiti vse zaposlene, jih ustrezno motivirati, kajti vsi zaposleni, ne samo tisti, ki so v neposrednem stiku s porabniki, se morajo identificirati s cilji in filozofijo podjetja. Le tako podjetje lahko ustvarja najboljše, kar ima za porabnika največjo vrednost. Vse to pa zahteva strateški pristop.

Strokovnjaki s področja trženja in strateškega managementa trdijo, da je **prenos znanja preko funkcijskih meja** v organizaciji ključni dejavnik za številne rezultate, tudi za uspeh novih proizvodov, organizacijskega učenja in splošen uspeh organizacije. Trženjska literatura trdi, da mora biti trženjsko znanje preneseno in razpršeno med oddelki, še preden prevzame ključno vlogo strateškega sredstva. Raziskovalci tudi trdijo, da je konkurenčna prednost organizacije v njeni sposobnosti prenašanja trženjskega znanja med oddelki (Luo et al., 2006). Znotraj akademskih raziskav na področju trženja in managementa strokovnjaki ugotavljajo, da je prenos znanja koristen za organizacijo, vendar ga težko dosegamo. Zaradi tega posledično tudi raziskujejo **ovire za prenos znanja**. Ključna ovira za prenos znanja je zagotovo **konkurenčen odnos** med različnimi funkcijami v organizaciji. Postavlja se vprašanje, ali lahko konkurenčni oddelki oziroma funkcije v organizaciji med seboj učinkovito sodelujejo, da izboljšajo organizacijsko učenje in uspešnost. Bolj splošno se lahko vprašamo, kako naj organizacije strateško upravljajo konkurenco in sodelovanje med funkcijami v organizaciji, da dosežejo konkurenčno prednost. Obsežna trženjska literatura ne obravnava tega pomembnega vprašanja, saj se pogosto domneva, da so medfunkcijske interakcije med trženjem in ostalimi funkcijami v organizaciji v osnovi sodelovalne ali konkurenčne, ne pa oboje. Čeprav različna funkcionalna področja tekmujejo med seboj pri doseganju različnih individualnih ciljev in strateških prioritet, morajo kljub temu sodelovati, da lahko dosegajo skupne organizacijske cilje (Luo et al., 2006).

Pomembna raziskovalna prizadevanja imajo namen preučiti sodelovanje in povezovanje različnih funkcij v organizacijah, temelječ na predpostavki, da je medsektorsko povezovanje povezano z izboljšanjem poslovne uspešnosti (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Najbolj sporen odnos, ki vzbuja zmeraj več pozornosti tako v praksi kot v akademski sferi, je povezava med trženjem in prodajo. V večjih organizacijah sta trženje in prodaja pogosto strukturirana kot ločena oddelka in izvajata različne funkcije. Vloga prodaje je bolj kot zadovoljevanje porabnikov vzbujanje njihovega povpraševanja po izdelkih, medtem ko je trženje strukturirano okrog večjih porabnikov in trga, ne proizvodov, in povezuje prodajo, izdelčno strategijo, distribucijo in trženjskokomunikacijske aktivnosti. Pogosto je opazno šibko usklajevanje med trženjem in prodajo, še posebej pri načrtovanju in postavljanju ciljev. Zgodovinsko gledano obstaja napetost med trženjem in prodajo in ta napetost v odnosih povzroči potrebo po zagotovitvi, da prodaja in trženje lahko sodelujeta pri ustvarjanju koristi za organizacijo (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Sodelovanje med prodajo in trženjem je mogoče izboljšati z razvojem celovite trženjske naravnanosti podjetja. To pomeni, da so vse funkcije in vsi procesi v podjetju prepleteni z istim ciljem - z osredotočenostjo na kupca. Pojem sodelovanje kaže na sodelovalne elemente integracije (kolektivni cilji, medsebojno razumevanje, neformalne aktivnosti, skupni viri), ki imajo večji vpliv na uspešnost kot interakcijske sestavine integracije. Integracija pa kaže na potrebo po ustvarjanju enotne funkcije/procesa in združitev različnih delov v celoto. Nasprotno je sodelovanje definirano kot »delati skupaj« in kaže na potrebo po gradnji mostov med dvema kulturno različnima subjektoma s ciljem ustvarjanja priložnosti za učenje in izboljšanje funkcionalnosti v korist poslovnemu rezultatu (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Različni avtorji navajajo številne razloge za pomanjkanje sodelovanja med trženjem in prodajo, vključujoč različne filozofije in ozadja, kot so izkušnje in izobrazba; prodajno osebje je bolj **intuitivno**, medtem ko so tržniki bolj **kreativni**, kar kaže na kulturno diferenciacijo; prodajni cilji so bolj kratkoročni v nasprotju z dolgoročno trženjsko usmerjenostjo; pomanjkanje sodelovanja poslabšuje tudi šibka komunikacija, zato prodajna in trženjska funkcija ne moreta učinkovito menjati informacij, da bi lahko dosegali boljše rezultate; nekateri

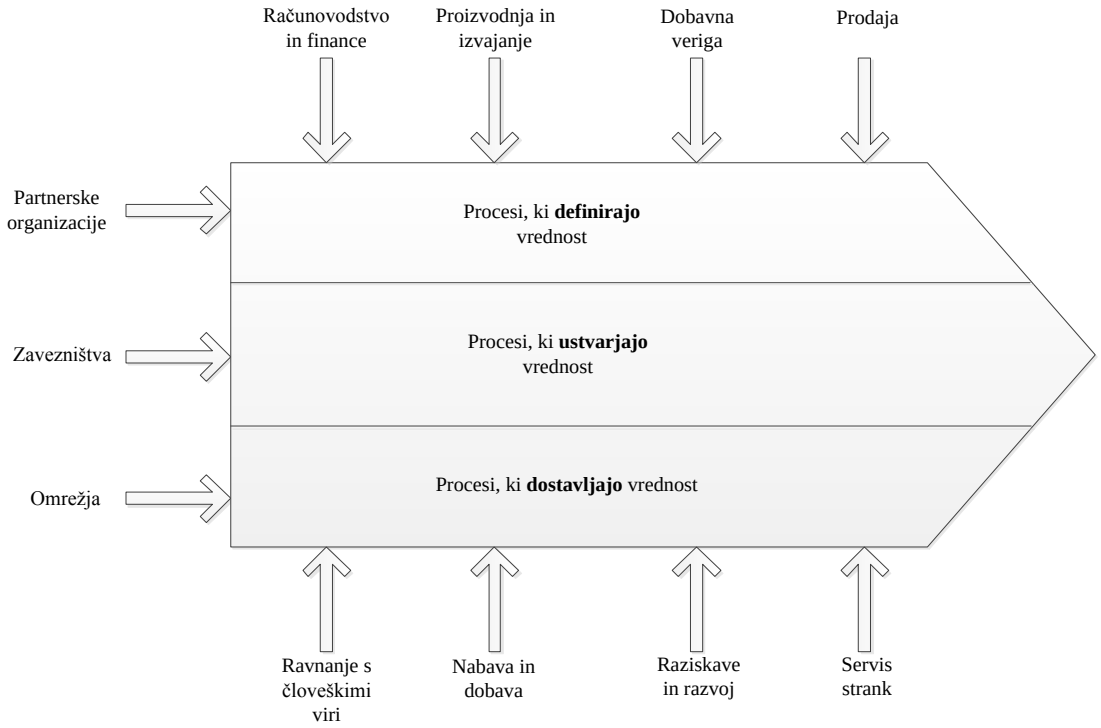
prodajni in trženjski oddelki ne razumejo vlog, ki jih imajo; obstajajo tudi primeri, ko prodajni in trženjski oddelki drug drugega obtožujejo za prodajne napake (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Potrebna je tudi integracija trženja in kadrovske funkcije v organizaciji, saj le, če se kadrovski strokovnjaki zavedajo, da je vsak zaposleni, ki pride v stik s porabnikom, tržni predstavnik organizacije, ne glede na njegov dejanski opis delovnega mesta. Na ta način je mogoče ustvariti in vzdrževati trženjsko kulturo, ki vodi k večji vrednosti za porabnika. Težnja je tudi po integraciji financ in trženja. Najmočnejši argument za to integracijo je, da finance/računovodstvo, omogočajo doseči svoj cilj povečanja vrednosti interesnim skupinam, medtem ko hkrati pomagajo organizaciji povečati vrednost za porabnika. Vendar pa proces integracije zahteva od financ drugačno razmišljanje o svojih predpostavkah glede upravljanja proračuna in stroškov, predvsem stroškov trženja. Obravnavati je potrebno osnovne finančne odločitve, kot so financiranje novih proizvodov, politika kreditiranja porabnikov in pripisovanje stroškov znotraj proračunov organizacije (Hulbert et al., 2003).

Izboljšanje oziroma integracija odnosov koristi boljšemu poslovnemu rezultatu, saj Tjosvold (v Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) ugotavlja, da **sodelovanje med oddelki vodi do večje produktivnosti in konkurenčnosti**. Obstajajo tudi dokazi, da močna povezava med notranjimi funkcionalnimi področji vodi do večjega zadovoljstva porabnikov, operativne učinkovitosti in izboljšuje poslovni rezultat. Meunier-FitzHugh & Piercy (2007) v svoji študiji ugotovita, da ima sodelovanje med trženjem in prodajo pozitiven vpliv na poslovno uspešnost in da **sodelovanje ne temelji samo na tesnih delovnih odnosih, temveč mora biti podprto s skupnimi cilji in z integrativnimi procesi.** Kohli in Jaworski (1990) ter Narver & Slater (1990) ugotovijo pozitiven odnos med notranjim sodelovanjem in izboljšano poslovno uspešnostjo.

Študija, ki jo naredijo Luo et al. (2006) ponuja vpogled vodstvu v hkratno upravljanje sodelovanja in konkuriranja v medfunkcijskih interakcijah. Kljub spoznanju, da je širjenje trženjskega znanja med funkcijskimi področji koristno, je potrebno razumeti, da je to zelo zapleten proces, kar je delno posledica osnovne značilnosti sodelovanja in konkurence v odnosih med različnimi funkcijami v organizaciji. Kadar med konkurenčnimi funkcijami pride do skupne izmenjave znanj, dosegajo organizacije boljše rezultate. Zaradi tega morajo vodstva organizacij spodbujati sodelovalne odnose znotraj vseh svojih poslovnih funkcij, saj lahko na ta način izboljšajo uspešnost v odnosu do porabnikov in finančno uspešnost.

Sodoben način vstopa na trg ima torej jasne posledice (Piercy, 2009): potrebno se je usmeriti na integracijo in usklajevanje vsega v organizaciji, kar prispeva k opredelitvi, zagotavljanju in posredovanju vrednosti za porabnika – potrebno je združiti skupaj vse aktivnosti in procese v organizaciji, ki vplivajo na vrednost porabnika na način kot upravljamo procese, usmerjene na trg (Slika 8). Bistven je nov način zagotavljanja izjemne vrednosti porabnikom – s trženjem kot procesom, kar lahko razumemo kot dodatno dimenzijo tržne usmerjenosti, in ne s trženjem kot oddelkom ali poslovno funkcijo organizacije.

Slika 8: Popolnoma integrirano trženje



Vir: N. F. Piercy, Market-Led Strategic Change.Transforming the process of going to market, 2009, str. 443.

Zagotavljanje izjemne vrednosti porabnikom zahteva boljše in bolj učinkovito sodelovanje različnih funkcij v organizaciji. Na primer za medfunkcijsko usklajevanje je osrednjega pomena, kako ljudje v organizaciji razumejo, kaj naredi organizacijo tržno usmerjeno in kako dosega porabnikove cilje in vrednost. Zaradi tega je integracija dejansko glavni izziv, s katerim se sooča trženje, in ga ni možno doseči z obnovo oddelkov iz preteklosti ali z vzpostavitvijo novih. »Integracija celotne organizacije je nujnost. Vse v organizaciji mora delovati skupaj, se ujemati in se skupno pojavljati za porabnike … Bolj jo razumemo kot način za razvoj in izvajanje kritičnega pogleda porabnikov na organizacijo. Organizacija ne more več biti sestavljena iz skupin nepovezanih aktivnosti in delovnih skupin, saj porabniki tega ne sprejmejo« (Northwestern University`s Don Schultz v Piercy, 2009, str. 445).

Iz tega izhaja, da je potrebno vzpostaviti partnerstva med funkcijami v organizaciji. Bistvene med-funkcijske povezave so (Piercy, 2009):

- **Trženje in finance/računovodstvo** – pogled na porabnike kot na premoženje z vplivom na vrednost delnic določa osnovo, da se izognemo tradicionalnim konfliktom pri dodeljevanju sredstev, namenjenih trženju.
- **Trženje in izvajanje** – izziv je v ujemanju notranjih zmogljivosti izvajanja z managementom dobavnih verig, na primer v hitrosti, prilagodljivosti, managementu kakovosti, s sistemom izvajanja – s tržnimi priložnostmi.
- **Trženje in prodaja** – v številnih primerih prodajne sile predstavljajo možnost, da organizacije implementirajo trženjske strategije, ki so omejene zaradi pomanjkanja tradicionalnega prodajnega upravljanja, ki ne podpira strateških sprememb.
- **Trženje in raziskave & razvoj** – izziv je v vzpostavitvi takih struktur, ki povezujejo inovacije in raziskovalne možnosti s tržnimi priložnostmi.
- **Trženje in servis porabnikom** – dejavnosti storitev za porabnike lahko predstavljajo

pomembno točko za stike med porabniki in organizacijo in neposredno vplivajo na porabnikovo dojemanje vrednosti in usklajevanje s strateškimi pobudami.

- **Trženje in ravnanje s človeškimi viri** – ključno vprašanje je lahko ustvarjanje konkurenčne prednosti s kakovostjo ljudi v organizaciji, z aplikacijami glede usklajenih postopkov zaposlovanja, izbire, usposabljanja, razvoja, ocenjevanja in nagrajevanja z zahtevami poslovnih strategij.

Prizadevanja popolnoma integriranega trženja so učinkovita, če je ključna strategija organizacije gonilo vseh funkcijskih aktivnosti, ki vplivajo na porabnika. Integracija temelji na gradnji sodelovalnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, medsebojnem spoštovanju in izmenjavi informacij, skupnem odločanju in v kolektivni odgovornosti za rezultate. Nekateri predlagajo, da je tisto, kar potrebujemo, gradnja zavezništev in uporaba enakih spretnosti v organizaciji v partnerstvu, kot to poskušamo zunaj organizacije v medorganizacijskih zavezništvih in zavezništvih pri verigah dobav (Piercy, 2009). Potrebno je uskladiti vse v organizaciji okrog pripadnosti porabnikom in osredotočenosti na trg. To je doseganje filozofije osredotočenosti na porabnika v celotni organizaciji, za kar je potrebna podpora managementa znanja, managementa odnosov in managementa dobavnih verig. Popolna osredotočenost na porabnika je več kot le to, da se po organizaciji govori, da je trženje vse in da je vse trženje. Za učinkovito popolnoma integrirano trženje morajo osnovno strategijo organizacije poganjati vse funkcijske aktivnosti, ki vplivajo na porabnika. Da to dosežemo, je potrebna kakovostna notranja komunikacija med trženjem in ostalimi funkcijami. En od glavnih pristopov k izboljšanju medfunkcijske integracije je zagotovo tudi sama organizacijska struktura, kjer so možni naslednji pristopi (Piercy, 2009): **organizacijska vključenost** (angl. *inclusion arganization*) – delitev odgovornosti za trženje, namesto da se odgovornost naloži le enemu oddelku; **organizacija poslovnih procesov** (angl. *business process organization*) – eden od izidov preoblikovanja je tudi poskus organizacije okoli poslovnih procesov, s tem da organizacija ohrani funkcionalne strukture, čeprav veliko dela opravijo medfunkcijski timi, ki so procesno usmerjeni; **organizacija, ki temelji na odnosih s porabniki** (angl. *customer management organizations*) – čeprav je to mešanica strukturnih sprememb in informacijske tehnologije, je sedanji trend sistemov za upravljanje odnosov s porabniki oblika tega pristopa k integraciji.

Ključna naloga trženja v prihodnosti je tudi interno trženje – trženje notranjim porabnikom, strategija in trženjski proces do vseh delov organizacije. To odgovornost lahko razširimo na razvoj in ohranjanje odnosov s partnerji in z drugimi organizacijami v omrežju, ki tudi vplivajo na vrednost, ki jo dobavljamo porabnikom. Številni deli organizacije ne razumejo, kaj pomeni biti tržno usmerjen, ne vedo, kaj pomenijo trženjske strategije, in številni zaposleni ne vidijo, kakšno zvezo imajo njihova delovna mesta s porabniki in zadovoljevanjem njihovih potreb. Za razvoj trženjskih programov, namenjenih zunanjemu trgu, je zato potrebno izvesti enake procese za notranji trg v organizaciji, in sicer za doseganje organizacijskih sprememb, ki so potrebne za delovanje zunanjih strategij. Dejstvo je, da če ne dosežemo predanosti in podpore svojih zaposlenih pri tem, kar delamo, lahko naši porabniki plačajo visoko ceno. Zaradi tega so potrebne spremembe tudi v načinu vodenja, kar predstavlja nov izziv managerjem. Pomembno je, da vse zaposlene na vseh nivojih vključimo v sodelovanje, saj se lahko v primeru, da zaposleni ne razumejo, kaj delajo in zakaj in če pri svojem delu niso zadovoljni, spremembe programov hitro spremenijo v katastrofo (Piercy, 2009).

Torej, integracija vseh funkcij v podjetju okrog tega, kar ima za porabnika največjo

vrednost, je ključni dejavnik ustvarjanja dolgoročne konkurenčne prednosti in preživetja organizacije v današnjem turbulentnem trženjskem okolju. Kar potrebujemo je torej strateški pristop do integracije in pogled na trženje kot proces, ne kot oddelek ali funkcija organizacije. V novi organizaciji ni prostora za konvencionalni pristop, kjer poslovne enote delujejo podobno, vendar ločeno, in so nadzorovane s strani centralne avtoritete, ki določa strategije in nadzoruje implementacijo. Potrebna je decentralizacija pri sprejemanju odločitev in odgovornosti, potrebno je odstraniti ovire za širitev znanja po organizaciji in omogočiti dobro komunikacijo med poslovnimi enotami. Če spoznanje oziroma zavedanje o pomenu zadovoljstva porabnikov izhaja iz trženjske znanosti, potem mora v organizaciji prevladovati trženjska miselnost na vseh nivojih in vsi zaposleni morajo razumeti, kaj pomeni biti usmerjen v porabnika. To pomeni, da morajo vsi oddelki in vsi zaposleni na vseh nivojih govoriti isti jezik v smislu zavedati se pomena zadovoljstva porabnikov (finančniki, kadroviki, administracija, prodajalci, na področju izobraževanja tudi pedagoško oziroma akademsko osebje). Med vsemi zaposlenimi mora prihajati do prenosa znanj, tako implicitnega kot eksplicitnega, formalnega in neformalnega; načrtovanje in postavljanje ciljev mora potekati usklajeno po različnih področjih z upoštevanjem skupnega cilja, ki je zadovoljstvo porabnikov, in temu morajo biti prilagojeni tudi vsi procesi v organizaciji; napetosti med oddelki in notranja konkurenca, čeprav je včasih vir energije za bolj učinkovito delo in je celo dobrodošla, se morajo preusmeriti k doseganju skupnega cilja – zadovoljstvo porabnikov; pri različnih pogledih je potrebno postavljati prioritete in sklepati notranja partnerstva, določati prednostne naloge, deliti odgovornosti in ne nazadnje skupno sprejeti dogovor o ravni storitve (angl. *service level agreement*). V takšnem primeru potem lahko govorimo o popolnoma integriranem trženju, kar zagotovo vpliva tudi na uspešnost poslovanja organizacije. Na tem mestu se lahko vprašamo, ali obstaja metoda, ali model, ki vse te zunanje in notranje elemente poveže v celoto in se v organizacijo implementira kot poslovna strategija, ki podjetjem zagotavlja konkurenčno prednost in s pomočjo katere le-ta dosegajo izjemne tržne rezultate. Tako v trženjski literaturi kot v praksi je mogoče opaziti več poskusov oblikovanja tovrstnih modelov, najbolj celosten pristop pa je zaznan v storitveni verigi dobička, ki jo avtorji Heskett, Sasse in Schlesinger (1997) opredeljujejo kot poslovno filozofijo in ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja, ki omogoča podjetjem ob ustrezni implementaciji doseganja izjemnih rezultatov. Osrednja tema naše disertacije je preverjanje modela storitvene verige dobička, zato koncept v naslednjem poglavju podrobneje predstavljamo.

1.6 Storitvena veriga dobička

Med raziskovalci, ki proučujejo soodvisnost konceptov zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva porabnikov, je jasno, da izstopajo trije profesorji Harvardske poslovne šole – Heskett, Sasser in Schlesinger – ki na osnovi več desetletnih raziskav v storitvenih organizacijah razvijejo model vzročno-posledičnih povezav in ga poimenujejo storitvena veriga dobička (angl. *The service profit chain*). V modelu pojasnjujejo in dokazujejo logične vzročno-posledične povezave med zaporedjem dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja storitvene organizacije. Zaradi tega se v tem in naslednjih poglavjih posvečamo modelu storitvene verige dobička (skrajšano S-PC), povezavam znotraj modela in njihovim teoretičnim podlagam.

Vsaka organizacija lahko z nizkimi stroški dosega izjemne rezultate, če posveča dovolj pozornosti odnosom med zaposlenimi in porabniki. Zadovoljstvo, zvestoba in pripadnost zaposlenih danes vplivajo na zadovoljstvo, pripadnost in zvestobo porabnikov v prihodnosti ter posledično na dobiček in rast organizacije (Heskett et al., 2003). Heskett

et al. (2003) dajo do nedavno podcenjenemu odnosu med zaposlenimi in porabniki strateški pomen in novo bistvo življenjske vrednosti obeh, tako zaposlenih kot porabnikov, ter poudarijo naraščajoč pomen managementa odnosov z zaposlenimi (angl. *employee-relationship management*).

Storitvena veriga dobička (Slika 9), (Heskett et al., 1997) predpostavlja neposredne in močne povezave med zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev, zadovoljstvom porabnikov in dobičkonosnostjo. Na podlagi empirične raziskave, ki zajema 20 večjih storitvenih podjetij, potrdijo številne povezave v verigi (Silvestro & Cross, 2000). Avtorji storitvene verige dobička predpostavljajo serijo verižnih povezav, ki se kažejo v finančnem uspehu in rasti. Implikacije managerjem storitvenih podjetij so jasne in radikalne, čeprav ne nove: prispevek in uspešnost zaposlenih sta kritična dejavnika servisiranja porabnikov in poslovnega uspeha. **Model temelji na temah, ki prevladujejo v literaturi celovitega obvladovanja kakovosti, kot tudi na bolj sodobni literaturi managementa storitev** (Silvestro & Cross, 2000). Primerjava pristopov, na katerih temelji storitvena veriga dobička, ki zagovarja, da se učinek zadovoljnih in motiviranih zaposlenih kaže v zadovoljnih kupcih, zadovoljni kupci pa so pripravljeni kupovati več, kar poveča prihodek in dobiček podjetja (Gelade & Young, 2005), je podana v Tabeli 3.

Avtorji storitvene verige dobička svoj model predlagajo kot ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja s tem, da naj bo koncept skrbno pojasnjen in prilagojen specifičnostim posamezne organizacije, kajti v takšnem primeru je možno dosegati »izjemne rezultate« (Heskett et al., 1997).

Tabela 3: Primerjava ključnih konceptov, na katerih temelji storitvena veriga dobička

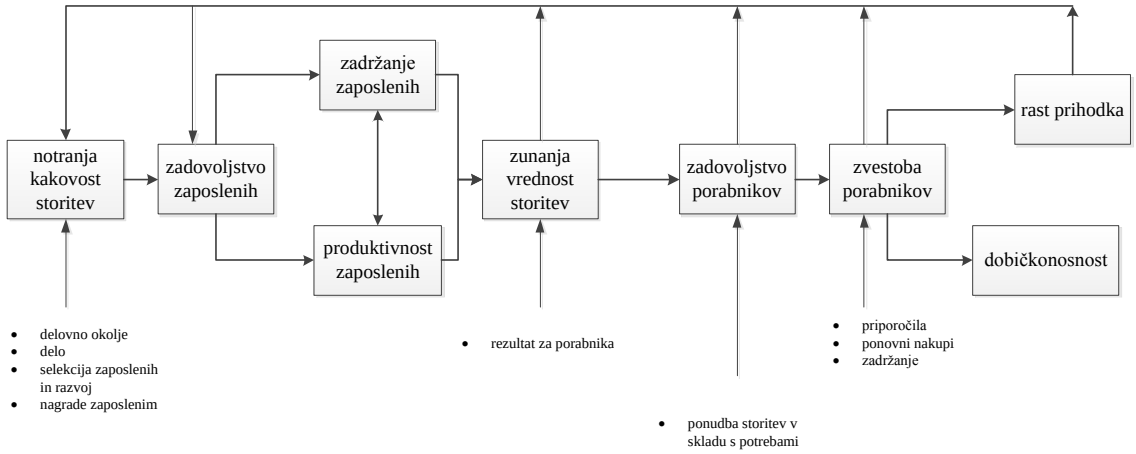
TRŽNA USMERJENOST	TQM	INTEGRIRANO TRŽENJE
•poudarek na porabniku •pomembnost pridobivanja in diseminacije informacij •medfunkcijsko usklajevanje •ukrepanje na podlagi pridobljenih informacij •ustvarjanje dobička z zadovoljstvom porabnikov	•poudarek na porabnikih in zaposlenih (opolnomočenje zaposlenih) •sodelovanje vseh zaposlenih •osredotočenost na kakovost in nenehne izboljšave •proizvajanje vrednosti za porabnika	•poudarek na zadovoljstvu porabnikov in zaposlenih •integracija vseh poslovnih funkcij •medfunkcijsko usklajevanje •prenos tženjskega znanja med vsemi oddelki •usklajevanje notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti

STORITVENA VERIGA DOBIČKA

- integracija poslovnih funkcij ter notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti
- poudarek na zadovoljstvu porabnikov in zaposlenih (opolnomočenje zaposlenih)
- ustvarjanje vrednosti za porabnika
- vzvod uspešnosti poslovanja so zadovoljni in zvesti porabniki in zaposleni
- informiranost in komunikacija

Glavni poudarek obravnavanega koncepta je ta, da stranke ne kupujejo storitev ali izdelkov, pač pa rezultate njihove uporabe. V konceptu storitvene verige dobička je postavljena hipoteza, da je dobičkonosnost storitvenega podjetja odvisna od stopnje zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva porabnikov s storitveno organizacijo (Hurley & Estelami, 2005). Storitvena veriga dobička predpostavlja, da večje zadovoljstvo zaposlenih vodi do večjega zadovoljstva porabnikov, kar posledično vpliva na zvestobo porabnikov in dobičkonosnost. Zadovoljstvo zaposlenih je vzvod poslovne uspešnosti (Silvestro & Cross, 2000). Tako razmišljanje osvetli kritično vlogo zadovoljstva tako porabnikov kot zaposlenih in daje vizijo storitvenim organizacijam, kako se lahko reorganizirajo v smislu izboljšanja dolgoročne dobičkonosnosti (Hurley et al., 2007).

Slika 9: Poslovne strategije in način izvajanja storitev



Vir: J. L. Heskett et al., Market-Led Strategic Change.Transforming the process of going to market. 1994, str. 170.

Kljub številnim raziskavam obravnavanega področja ostajajo še vedno odprta vprašanja znotraj konstruktov storitvene verige dobička, saj dajejo rezultati raziskav mešano sliko. Številne empirične raziskave (Tabela 4) podprejo posamezne povezave znotraj verige na številnih storitvenih področjih, vendar pa študije, ki prikazuje oz. se nanaša na prav vse povezave znotraj verige še ni (Silvestro & Cross, 2000).

Navedene študije v spodnji tabeli se nanašajo pretežno na preverjanje povezav med zadovoljstvom zaposlenih in zvestobo zaposlenih; zadovoljstvom porabnikov in zvestobo porabnikov; zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov; kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov in na vpliv na dobičkonosnost. Kot je razvidno iz Tabele 4, je konstantno potrjena le povezava med kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov. Raziskave, ki se nanašajo na preverjanje storitvene verige dobička v bančnem sektorju, potrjujejo povezave med zadovoljstvom in zvestobo tako pri zaposlenih kot pri porabnikih in kot posledico potrjujejo vpliv na dobičkonosnost. Zanimiva je primerjava z raziskavo v trgovinah na drobno, ki je edini primer, kjer ni bilo mogoče opaziti nobene povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov, na podlagi česar bi lahko sklepali, da v storitvenih dejavnostih, v katerih ni tesnih interakcij med zaposlenimi in porabniki, modela storitvene verige dobička ni smiselno implementirati in je vzvode za zadovoljstvo porabnikov in posledično za uspešnost in rast potrebno iskati drugje. Povezava med notranjo kakovostjo storitev in zadovoljstvom zaposlenih je v navedenih raziskavah večinoma prezrta, vendar pa dve raziskavi (Lau, 2000; Voss et al., 2005) to povezavo potrjujeta.

Navedene ugotovitve nam predstavljajo tako izziv kot priložnost, saj model storitvene verige dobička na področju izobraževanja še ni preverjen, prav tako pa ni zaznane študije, ki preverja vse predlagane povezave v modelu.

Tabela 4: Pregled empiričnih študij določenih verižnih povezav v storitveni verigi dobička

Avtor/leto	Opis	Vzorec	Velikost vzorca	Glavne ugotovitve
Heskett et al., 1994	Empirična študija povezav	Storitvena podjetja	20	Predlog modela S-PC
Jones in Sasser, 1995	Študija povezav med zadovoljstvom porabnikov in zvestobo v storitveni dejavnosti.	Podjetja v storitvenih sektorjih: avtomobilizem, telefonija, bolnišnice, osebni računalniki, letalska družba.	30	Zadovoljstvo porabnikov je v pozitivni korelaciji z zvestobo porabnikov. Konkurenčno okolje v storitvenih dejavnostih vpliva na odnos med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov.
Hallowell, 1996	Empirična študija povezav med zadovoljstvom porabnikov, zvestobo porabnikov in dobičkonosnostjo v bankah	Posamezne podružnice banke.	59	Povezave med zadovoljstvom porabnikov, zvestobo porabnikov in dibičkonosnostjo obstajajo.
Loveman, 1998	Empirična študija, ki testira S-PC na vzorcu regionalnih bank.	Podružnice regionalne banke v ZDA.	450	Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano z zvestobo zaposlenih, ne pa s časom opravljanja dela. Zvestoba zaposlenih pozitivno korelira z zvestobo porabnikov.
Rucci et al., 1998	Empirična študija povezav med stališči zaposlenih, zadovoljstvom porabnikov in finančnim rezultatom v Searsu.	Trgovine Sears.	800	Model zaposleni-porabniki-dobiček je predlagan.
Gronholdt, 2000	Empirična študija odnosov med zadovoljstvom porabnikov in njihovo zvestobo v storitvenih podjetjih.	Podjetja iz naslednjih sektorjev: telekomunikacije, banke, supermarketi, brezalkoholne pijače in restavracije s hitro prehrano na Danskem.	30	Zadovoljstvo porabnikov pozitivno korelira z zvestobo porabnikov. Pozitivni učinki zadovoljstva porabnikov na njihovo zvestobo naraščajo s stopnjo konkurence na trgu, kar je zelo pomembna ugotovitev.
Lau, 2000	Ad hoc raziskava odnosa med kakovostjo notranjih storitev in rastjo ter dobičkonosnostjo.	Organizacije, ki zagotavljajo storitve za boljšo kakovost življenja.	29	Storitvene organizacije, ki so usmerjene na kakovost internih storitev za svoje zaposlene, imajo večjo rast prodaje in večjo donosnost.
Silvestro in Cross, 2000	Eksplorativna raziskava aplikacije S-PC v trgovinah na drobno.	Prehrambne trgovine na drobno v Veliki Britaniji.	15	Ni značilne korelacije med vrednostjo storitev niti med zadovoljstvom zaposlenih, zvestobo zaposlenih in

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtor/leto	Opis	Vzorec	Velikost vzorca	Glavne ugotovitve
				notranjo učinkovitostjo. Opaziti ni nobene povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov. Avtorja pojasnjujeta ugotovitev: ker ni močnih interakcij med porabniki in zaposlenimi.
Spinelli in Canavos, 2000	Empirična študija odnosov med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom gostov v hotelirstvu.	Hoteli v ZDA.	6	Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno korelira z zadovoljstvom gostov.
Kamakura et al., 2002	Študija odnosov med operativnimi vložki (*operational inputs*) (zaposleni, njihova stališča, zadovoljstvo), lastnostmi izvedbe, splošnim vedenjskim namenom, vedenjem porabnikov in dobičkom v državni banki.	Stranke podružnic državne banke v Braziliji.	3489	Operativni vložki so pozitivno povezani s porabnikovim vedenjskim namenom in vodijo do ustreznega vedenja porabnikov in posledično prispevajo k dobičku.
Khatibi et al., 2002	Empirična študija povezanih odnosov med kakovostjo storitev, zadovoljstvom porabnikov in zvestobo porabnikov v telekomunikacijskih storitvah.	Porabniki telekomunikacijskih storitev v Maleziji.	150	Ni pozitivnega odnosa med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov. Zagotavljanje in zanesljivost kakovosti storitev sta pomembni determinanti zadovoljstva porabnikov.
Voss et al., 2005	Študija, ki primerja odnose med HRM prakso, kakovostjo postopkov, zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov v zasebnem in javnem storitvenem sektorju.	Zasebna podjetja, vključujoč finančne storitve, trgovine na drobno in hoteli ter javna podjetja na področju izobraževanja v Veliki Britaniji.	291	Management človeških virov ima vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, kar se kaže v kakovosti storitev tako v javnih kot zasebnih podjetjih. Zadovoljstvo zaposlenih pozitivno in značilno korelira z zadovoljstvom porabnikov samo v zasebnih podjetjih.
Lee in Hwan, 2005	Empirična študija, ki primerja odnose med kakovostjo storitev, zadovoljstvom porabnikov in dobičkonosnostjo.	Banke na Tajskem.	NA	Zaznana kakovost storitve je predhodnik stališč, kakovost storitev je predhodnik zadovoljstva porabnikov, zadovoljstvo porabnikov neposredno vpliva na nakupne namene in zadovoljstvo porabnikov je predhodnik dobičkonosnosti. Izboljšanje kakovosti pozitivno vpliva na

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtor/leto	Opis	Vzorec	Velikost vzorca	Glavne ugotovitve
				dobičkonosnost.
Maddern et al., 2007	Longitudinalna študija(jan. 2000 do dec. 2004) odnosov med zadovoljstvom porabnikov in kakovostjo storitev, pri čemer kakovost storitev deli na tehnično in funkcionalno. Vključena je tudi vloga managementa poslovnih procesov.	Finančne storitve v Veliki Britaniji.	15000	Zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev sta ključna vzvoda za zadovoljstvo porabnikov, kot je nakazano v storitveni verigi dobička. Tehnična kakovost storitev je ključna determinanta zadovoljstva porabnikov. Med tehnično kakovostjo storitev in managementom delovnih procesov je močna verižna povezava.
Aga in Safakli, 2007	Empirična študija, ki primerja odnose med kakovostjo storitev , zadovoljstvom porabnikov, ceno storitev in ugledom podjetja.	Računovodska podjetja na Cipru.	NA	SERVQUAL instrument s petimi dimenzijami je ustrezen instrument za merjenje kakovosti storitev na področju računovodskih storitev. Kakovost storitev ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov. Ugled podjetja in cena imata pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov. Cena storitve neposredno vpliva na kakovost storitve.

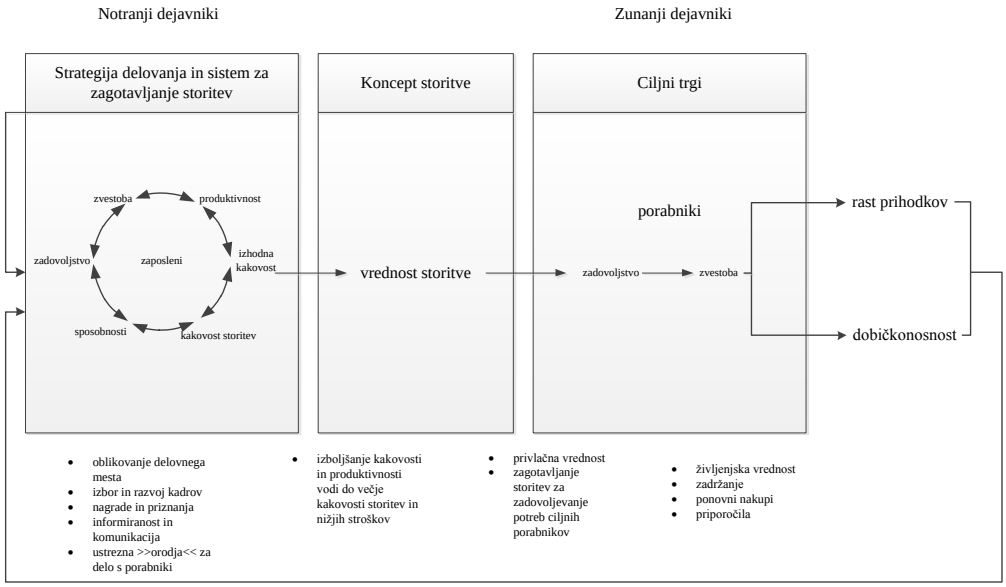
Če se v nadaljevanju dotaknemo zadovoljstva zaposlenih, je tudi to v dosedanjih raziskavah kar malo zapostavljeno področje (Yee, 2006). Lahko se vprašamo, katere lastnosti zaposlenih so ključne za kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov. Je to njihovo splošno zadovoljstvo, zadovoljstvo s konkretnim delovnim mestom, zvestoba ali pripadnost podjetju. Malhotra (2004) se v svoji študiji loti raziskovanja vpliva pripadnosti zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov in dokaže, da obstaja močna povezava med pripadnostjo zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov. Na drugi strani pa Silvestro in Cross (2000) v svoji študiji, v kateri metoda temelji na korelacijski analizi, ne potrdita povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov in pokažeta, da je v storitvenih podjetij, v katerih ni tesnejših stikov med zaposlenimi in porabniki, potrebno vzvode zadovoljstva porabnikov iskati drugje. Študija sicer ima določene metodološke omejitve, kot na primer majhen vzorec, saj je v raziskavo zajetih le 15 prodajaln, korelacijska analiza pa temelji le na šestih prodajalnah, zaradi česar težko trdimo, da je vzorec statistično reprezentativen za celotno trgovsko verigo. Prav tako raziskovalna metoda temelji na enostavni korelacijski analizi s 95-% stopnjo zaupanja. Tak pristop povzemata po študiji Lovemana (1998) in Hesketta et al. (1997), vendar pa avtorja menita, da verjetno bolj zapletene statistične tehnike omogočijo boljše razumevanje povezav v verigi (Silvestro & Cross, 2000). Tudi v ostalih omenjenih študijah v Tabeli 3 ni zaznati nekih zapletenih in sofisticiranih statističnih metod za preverjanje povezav med konstrukti v modelu, kar predstavlja izziv za prihodnje raziskave.

Parasuraman in Grewal (2000) omenjata pomen tehnologije na zadovoljstvo in posledično

na zvestobo porabnikov in v verigo kakovost-vrednost-zvestoba, kot ključni vzvod zadovoljstva v enaindvajsetem stoletju, vključita sodobno tehnologijo, ki omogoča bolj kakovostno oskrbovanje zmeraj bolj zahtevnega porabnika.

Koncept verige dobička poudarja, da je potrebno vse graditi na rezultatih, ki jih pričakujejo porabniki. Dejavniki, ki jih vključuje veriga dobička v storitvah (Slika 10), so razdeljeni v štiri skupine (Heskett et al., 1997, str. 18): (1) notranji dejavniki, (2)storitve, (3)zunanji dejavniki in (4) uspešnost poslovanja. Notranji dejavniki predstavljajo zaposlene v podjetju in se nahajajo v strategiji izvedbe storitev in sistemu dobave storitev. Sodelujejo pri pripravi storitev in tržnih poti za te storitve. Notranji dejavniki so (Heskett et al., 1997, str. 12) produktivnost in kakovost dela, kakovost storitev, sposobnosti, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Produktivnost in kakovost dela se nanašata na izvedbo storitve. Ta dva elementa se nanašata tako na količino opravljenega dela glede na vložene vire (produktivnost) kot tudi na kakovost opravljenega dela. Kakovost storitev pomeni opraviti storitev tako, da s svojimi značilnostmi ustrezno zadovolji potrebe porabnikov. Sposobnosti pomenijo lastnosti zaposlenih, da lahko s svojim znanjem prispevajo k večji uspešnosti organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih so občutki, ki jih zaposleni doživljajo pri svojem delu. Pripadnost zaposlenih pa pomeni njihovo zvestobo in identifikacijo z organizacijo. Navedeni elementi so med seboj zelo povezani in vplivajo drug na drugega. Na produktivnost in kakovost dela precej vpliva pripadnost organizaciji. Kakovost storitev je povezana s produktivnostjo in sposobnostmi zaposlenih, kamor sodijo znanje, izkušnje in osebne značilnosti (Heskett et al., 1997, str. 114). Na sposobnosti zaposlenih vpliva zadovoljstvo zaposlenih in s tem njihov interes za dodatna izobraževanja, poglobitev v nove storitve, interes za porabnika. Pripadnost zaposlenih je povezana z njihovim zadovoljstvom. Povezovalni element med notranjimi in zunanjimi dejavniki so storitve, ki zadovoljujejo potrebe porabnikov. Zunanji element pa so porabniki, za katere je značilno, da morajo organizacije pri njihovi obravnavi upoštevati vidike, na katere same dejansko nimajo neposrednega vpliva. Zunanja dejavnika koncepta storitvene verige dobička sta zadovoljstvo in zvestoba porabnikov. Uspešnost organizacije kot izhodni člen verige se običajno meri s kazalniki dobičkonosnosti in rasti poslovanja, ki jo organizacija dosega. Silvestro in Cross (2000) poudarjata, da lahko storitvena veriga dobička pomaga managerjem razumeti glavne dejavnike poslovne uspešnosti organizacije, na podlagi katerih lahko oblikujejo storitvene strategije, prav tako pa lahko na podlagi storitvene verige dobička izboljšajo svoje sisteme merjenja uspešnosti.

Slika 10: Storitvena veriga dobička



Vir: J. L. Heskett et al., The Value Profit Chain, 1997, str. 19.

Prva povezava v S-PC je zveza med notranjo kakovostjo storitev in zadovoljstvom zaposlenih. Kot navajajo Heskett et al. (1997, str. 29), k zadovoljstvu zaposlenih najbolj prispeva **kakovost njihovega delovnega okolja**. To kakovost merimo predvsem s čustvi in z občutki, ki jih gojijo zaposleni do sodelavcev, organizacije in delovnih nalog. Zadovoljstvo z delom je pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocenjenih delovnih izkušenj zaposlenega (Locke, 1976). Še posebej za kontaktno osebje v organizacijah velja, da je močan dejavnik zadovoljstva pri delu zmožnost oziroma sposobnost, da zadovoljijo pričakovanja porabnikov. Pomemben je tudi odnos, ki ga imajo zaposleni med seboj in pripravljenost, da si med seboj pomagajo. Zaradi tega morajo v organizacijah v njihovem delovnem okolju razvijati ustrezne sisteme za razvoj teh zmožnosti in sposobnosti. Na podlagi raziskav, ki jih navedeni avtorji opravijo (1997, str. 14) so najpomembnejši elementi za razvoj teh zmožnosti in sposobnosti naslednji:

- večja svoboda pri uresničevanju pričakovanj porabnikov ob jasno določenih mejah pristojnosti zaposlenih (angl. *empowerment*),
- kakovostno usposabljanje,
- kakovostno oblikovani podporni sistemi: podporne storitve in informacijski sistemi in
- priznanja in nagrajevanje za odlično opravljeno delo, pri čemer uporabljamo kot merilo tudi ugotovljeno stopnjo zadovoljstva porabnikov.

Prav gotovo je razvijanje zmožnosti in sposobnosti zaposlenih bolj učinkovito, če organizacije že ob zaposlovanju na delovna mesta sprejemajo takšne ljudi, ki z veseljem izpolnjujejo pričakovanja porabnikov. Vsekakor pa lahko sklepamo, da lahko z izboljšanjem delovnega okolja izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih že neposredno, posredno pa z razvijanjem njihovih delovnih sposobnosti in zmožnosti, da lahko uspešno izpolnjujejo pričakovanja porabnikov (Tratar & Snoj, 2002).

Iz zadovoljstva zaposlenih lahko v nadaljevanju sklepamo na njihovo zvestobo. Avtorji S-PC dokazujejo sorazmerje med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zvestobo do organizacije. Ugotavljajo, da namerava 30 % zaposlenih, ki so nezadovoljni, zapustiti

organizacijo in da je stopnja fluktuacije pri nezadovoljnih zaposlenih trikrat večja kot pri zadovoljnih (Heskett et al., 1997). Zaradi manjšega zadovoljstva zaposlenih sklepamo tudi na nižjo produktivnost, prav tako pa raziskave pokažejo, da če osebje, ki je v neposrednem stiku s porabniki zapusti organizacijo, to povzroči zmanjšanje zadovoljstva porabnikov za 55 % do 75 %, kar ima negativne učinke na uspešnost poslovanja. Produktivnost zaposlenih in dobro poznavanje pričakovanj svojih porabnikov posledično vodi do večje kakovosti. Hitra odzivnost, strokovnost, zanesljivost, sposobnost učinkovitega komuniciranja in razumevanje porabnikov so tiste »mehke« sestavine storitev, ki bistveno vplivajo na zaznano vrednost storitev v očeh porabnikov (Tratar & Snoj, 2002). Vrednost za porabnika pa je odvisna od primerjave oziroma razlike med prejeto vrednostjo in vsemi stroški, povezanimi s pridobitvijo in z uporabo storitve (Ziethaml, 1988; Heskett et al., 1994). Ustvarjanje vrednosti za porabnika je dolgo veljalo za centralni koncept v trženju in temelj vseh trženjskih aktivnosti (Smith & Colgate, 2006). Porabniki so danes zaradi vse večje informiranosti in vse večje izbire ter drugih trendov v okolju zmeraj bolj občutljivi na vrednost ponudbe, pri čemer nenehno povečujejo svoja pričakovanja. Prizadevajo si, da izidi storitev in kakovost izvajanja storitev vse bolj presegajo ceno storitev in stroške njihovega pridobivanja. Kakovost procesa je način, kako je storitev dostavljena in glavni dejavnik porabnikove izbire med različnimi ponudniki. Pri nekaterih storitvah je kakovost procesa za porabnika še pomembnejša od izida samega, zato je le-ta pomembna sestavina zaznavanja vrednosti storitev (Parasuraman et al., 1985). Heskett et al. (1997) menijo, da je zaznana vrednost storitve lahko zelo visoka, čeprav ponudnik nemara ne nudi vsega, kar ponujajo njegovi konkurenti. Storitvene organizacije se morajo namreč osredotočiti na vse, kar jih razlikuje in dela boljše od konkurentov, in na to, kar porabniki v izidu storitev in kakovosti procesa najbolj cenijo.

Naslednja **povezava** v storitveni verigi dobička, povezava **med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov,** je kljub logični povezavi, da so bolj zadovoljni porabniki tudi bolj zvesti in pokažejo večji interes za ponovne nakupe, **najmanj zanesljiva in dosledna** (Jones in Sasser, 1996; Reicheld, 1996; Heskett et al., 1997). Alder in Alder (1988) zvestobo definirata kot »vez, ki je oblikovana do organizacije ali nekaterih ljudi ali skupin«. Zvestoba porabnikov je odvisna predvsem od stopnje konkurenčnosti, števila nadomestkov, stroškov zamenjave storitvene organizacije (angl. *switching cost*), formalne zveze med porabnikom in storitveno organizacijo ter učinkovitosti programov za spodbujanje zvestobe (Heskett et al., 1997). Konkurenčno okolje v storitvenem sektorju je bilo spoznano kot pomemben dejavnik, ki vpliva na povezavo med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov (Jones & Sasser, 1995). Na visoko konkurenčnih trgih, kjer so stroški zamenjave nizki in je izbira med alternativnimi proizvodi/storitvami zelo velika, so porabniki zvesti le, če so v celoti zadovoljni. Obratno je na monopolističnih trgih, kjer ima zadovoljstvo porabnikov zelo majhen vpliv na zvestobo. Lee et al. (2001) v svoji študiji, ki se sicer nanaša na trg mobilnih telefonov, ugotovijo, da tržna struktura vpliva na zvezo med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov. Prav tako pokažejo, da je zveza med zadovoljstvom in zvestobo močnejša pri tistih porabnikih, ki so cenovno bolj občutljivi. Nekoč je veljalo mnenje, da je stopnja dobičkonosnosti organizacij odvisna predvsem od velikosti tržnega deleža (Tratar & Snoj, 2002). Heskett et al. (1997) pa ugotavljajo, da je bolj kot velikost tržnega deleža pomembna njegova kakovost, ki se odraža v številu stalnih, zvestih porabnikov in v stopnji njihove zvestobe. Njihova ugotovitev je, da zvesti porabniki dobičkonosnost s časom še povečujejo, saj so že poučeni o procesu dobave storitve in zato ustvarjajo organizaciji prihranke, v primerjavi z novimi porabniki, ki jih je o procesu potrebno še poučiti. Prav tako so zvesti porabniki naklonjeni nakupom novih izdelkov/storitev, pri čemer ima organizacija manj stroškov, saj prodaja porabnikom, ki jih

že pozna, z daljšim odnosom pa se razširijo tudi cenovne meje, saj so zvesti porabniki manj cenovno občutljivi. Bolj pa so tolerantni tudi do morebitnih napak. K temu pa lahko dodamo še priporočila, ki novim ponudnikom zmanjšajo tveganost nakupa in uporabe storitev, organizaciji oziroma ponudniku pa zmanjšajo stroške.

Heskett et al. (1997) ugotavljajo, da obstajajo najmočnejše povezave med:

- zvestobo porabnikov in dobičkonosnostjo ter rastjo organizacije,
- zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov,
- zadovoljstvom zaposlenih in njihovo sposobnostjo, da zadovoljijo pričakovanja porabnikov.

Če se organizacije zavedajo teh povezav in jih tudi merijo, lahko ustvarijo uspešne strategije za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti.

Avtorji storitvene verige dobička predlagani model storitvene verige dobička razvijajo še naprej in iščejo še globlje vzvode uspešnosti poslovanja organizacij, čeprav so v središču pozornosti še vedno zaposleni in porabniki. Razvijejo model dobičkovne verige vrednosti (angl. *The Value Profit Chain*) (Heskett et al., 2003), ki izhaja iz modela storitvene verige dobička, a osnovna ideja ostaja enaka. To je v bistvu napreden koncept storitvene verige dobička in zaradi velike podobnosti modelu ne namenjamo celotnega poglavja, kot je bilo prvotno načrtovano, saj je le za nadgradnja koncepta storitvene verige dobička, zato navajamo ugotovitve, ki do sedaj še niso predstavljene. Predvsem je storitvena veriga dobička, kot izhaja že iz imena modela, namenjena storitvenim organizacijam. Z ustrezno modifikacijo se da model aplicirati tudi širše in je uporaben na različnih področjih, kar nam pokaže tudi dobičkovna veriga vrednosti.

Dobičkovna veriga vrednosti zajema niz medsebojno povezanih pojavov, organiziranih v skladu z naslednjimi predpostavkami (Heskett, 2003, str. 19):

- zvestoba in pripadnost porabnikov sta primarni gonilni sili rasti in donosnosti organizacije;
- zvestoba in pripadnost porabnikov izhajata iz zadovoljstva porabnikov v primerjavi s konkurenco;
- zadovoljstvo porabnikov izhaja iz uresničitve visoke vrednosti v primerjavi s konkurenco;
- vrednost ustvarjajo zadovoljni, pripadni, zvesti in produktivni zaposleni; njihovo dojemanje porabnikov, dobaviteljev in ostalih pomembnih naročnikov organizacije se poveča pretežno zaradi stopnje zadovoljstva teh zaposlenih v neposrednem stiku z naročniki;
- zadovoljstvo zaposlenih je rezultat številnih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši: »poštenost« managementa; kakovost delovnega okolja; možnost osebne rasti ob delu; zmožnost (znotraj postavljenih okvirov) doseganja rezultatov za porabnika; stopnja zadovoljstva porabnikov s katerimi se soočajo na delovnih mestih - t. i. ogledalo zadovoljstva (angl. *mirror effect*); denarno nadomestilo; dejavniki si po številnih študijah sledijo po prikazanem zaporedju;
- odnosi med elementi dobičkovne verige vrednosti se med seboj krepijo; delajo lahko za ali proti organizacijski učinkovitosti.

Heskett et al. (2003), razmišljajo o porabnikih in zaposlenih kot o ključnih ustvarjalcih vrednosti. Menijo, da lahko organizacija s tovrstnim razmišljanjem doseže izjemne

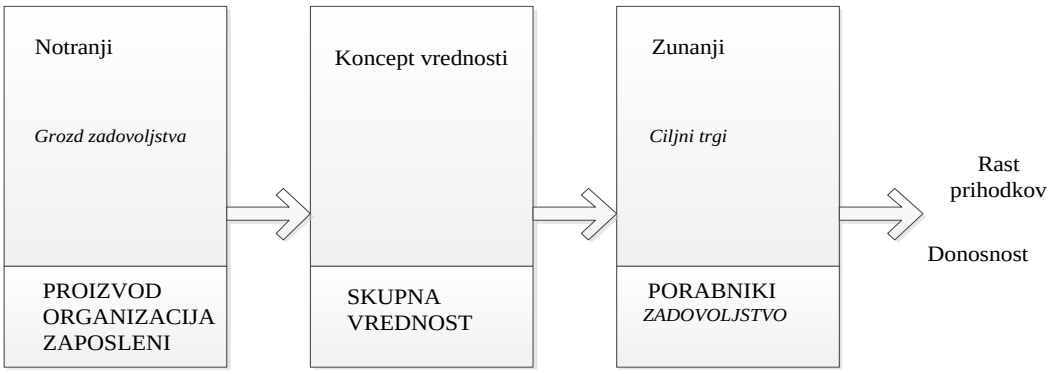
rezultate, kajti današnje zadovoljstvo, današnja zvestoba in pripadnost zaposlenih močno vplivajo na jutrišnje zadovoljstvo, jutrišnjo zvestobo in pripadnost porabnikov (Heskett et al., 2003). Isti avtorji so odnosu zaposleni-porabniki dali strateški pomen in s tem globlji vpogled v vseživljenjsko vrednost obojih, tako zaposlenih kot kupcev, in naraščajoč pomen konceptu managementa odnosov z zaposlenimi. Sasser v Mahoney (2003) pravi, da so podjetja v menjavi vrednosti s kupci in zaposlenimi. Če torej podjetja ne ustvarjajo izjemne vrednosti svojim zaposlenim, je zelo težko pričakovati, da zaposleni ustvarjajo izjemno vrednost porabnikom. To je osnova koncepta dobičkovne verige vrednosti. Dobičkovna veriga vrednosti nakazuje na pomembnost vedenja treh ključnih skupin: porabnikov, zaposlenih in vlagateljev. Ogrodje modela osvetli pomen medosebnih odnosov teh treh skupin. Avtorji koncepta vedenje razčlenijo na tri področja: zadržanje (angl. *retention*), povečan obseg nakupov (angl. *related sales*) in priporočila (angl. *referrals*). Če pogledamo to z vidika porabnika, je jasno, da si podjetje želi, da se porabniki vračajo. To vedenje imenujemo zadržanje porabnika. Poleg tega podjetje od teh porabnikov pričakuje tudi povečan obseg nakupov. Tretje področje pa se nanaša na želje podjetij, da so porabniki tako zadovoljni, da o tem govorijo drugim. To vedenje označimo kot priporočila. Torej ohranitev, povečan obseg nakupov in priporočila so vedenja, ki vodijo do dolgoročne donosnosti in rasti podjetja. Vendar pa podjetja ne morejo pričakovati dobička in rasti zgolj z osredotočenostjo na porabnika. Potrebno se je osredotočiti tudi na notranjo organizacijo – zaposlene. Podjetja morajo enako kot porabnike obravnavati tudi svoje zaposlene. Jasno je, da podjetja želijo obdržati svoje najboljše zaposlene in da se ti vedejo do podjetja, kot bi bili lastniki. Kot drugo področje vedenja je v tem kontekstu mišljeno, da podjetja želijo od svojih zaposlenih več umske energije, kar bi lahko poimenovali »večji del pozornosti« (angl. *share of mind*). Kot tretje področje vedenja je mišljeno, da podjetja želijo, da se zaposleni počutijo tako dobro, da povedo svojim prijateljem in znancem o svojem odličnem delovnem okolju. Če podjetju to uspeva, se to vedenje ponovi še pri vlagateljih, ki so pripravljeni svoja sredstva še naprej vlagati v podjetje in ga predlagati tudi drugim kot odlično možnost za investicijo. Posledično se seveda izboljša poslovni rezultat podjetja (Heskett et al., 2003).

Vodstva najuspešnejših storitvenih podjetij razumejo, da sodobna ekonomska znanost na področju storitev postavlja v ospredje neposredne zaposlene in kupce. Uspešni managerji storitvenih podjetij namenjajo največ pozornosti dejavnikom, ki vodijo do donosnosti v tej novi paradigmi storitev: investiranje v ljudi in tehnologijo, ki podpira neposredne zaposlene, ter skrbno izbiranje in usposabljanje kadrov. Managerji teh podjetij merijo vpliv zadovoljstva zaposlenih, njihovo zvestobo in produktivnost na vrednost proizvodov in storitev, posredovanih porabnikom, tako, da lahko gradijo na zadovoljstvu in zvestobi porabnikov in skladno s tem ocenjujejo vpliv na donosnost in rast. Celotna življenjska vrednost zvestega porabnika je lahko neverjetno visoka, še posebej, če zadržanju porabnikov in ponovnim nakupom dodamo še priporočila (Heskett et al., 1994). Podjetja, ki jih avtorji navajajo kot primere, so Walmart, American West Airlines, Sears, Fedex. Ta podjetja so uspešno implementirala storitveno verigo dobička v svoje poslovanje in dosegajo odlične poslovne rezultate.

Prvi korak k razvoju verige dobička je v spoznanju življenjske vrednosti porabnika in prave vrednosti zaposlenih na različnih ravneh organizacije. To so gradniki nadaljnjih prizadevanj najvišjega managementa pri vzpostavitvi vizije, vrednot in posebnih ukrepov (Heskett v Mahoney, 2003). Veliko organizacij pa ne pozna prave vrednosti svojih obstoječih porabnikov. Mnogi obravnavajo vse porabnike na enak način. Razporeditev sredstev za ohranitev najbolj donosnih in sprožitev takega vedenja porabnikov, ki vodi do

večje donosnosti, je ključ do preživetja. Značilno je, da dvajset odstotkov strank ustvari osemdeset odstotkov dobička. Številni drugi porabniki so nedonosni in če ne pokrivajo stroškov, je najbolje, da jih pustimo tiho oditi. Najboljši pristop je, da tem nekoliko dvignemo ceno, saj bodo tiho in hitro odšli h konkurenci z nižjimi cenami (Sasser v Mahoney, 2003). O konceptu dobičkovne verige vrednosti, ki bi ji zaradi zajetih konceptov lahko rekli tudi osnovni model storitvene verige dobička, govorijo tudi McMurrian et al. (2006) in menijo, da je uporaben v vseh organizacijah, v katerih so zaposleni v neposrednem stiku in interakciji s porabniki, saj lahko z njegovo pomočjo vplivamo na rast in dobiček (Slika 11).

Slika 11: Koncept dobičkovne verige vrednosti



Vir: R. C. McMurrian et al., Marketing Research Essentials, 2006, str. 12.

Središče modela je koncept skupne vrednosti, ki se je porabnik zave in zazna v odnosu z organizacijo. Za razliko od storitev, pri katerih je porabnikova zaznana vrednost odvisna predvsem od stikov z zaposlenimi, je zaznana vrednost v okolju fizičnih izdelkov posledica številnih odnosov (grozd zadovoljstva). Pri nakupu materialnih dobrin porabniki pričakujejo neko stopnjo uporabne vrednosti. To pomeni, da mora želeni izdelek zagotoviti neko prednost ali ugodnost, bodisi fizično bodisi psihološko. Za pridobitev teh proizvodov, ki jih potrebujejo za zadovoljitev, imajo porabniki običajno neposredne stike z organizacijo in njenimi zaposlenimi (prodajno osebje, prodajni predstavniki). Temelj dobičkovne verige vrednosti je torej koncept vrednosti za porabnika.

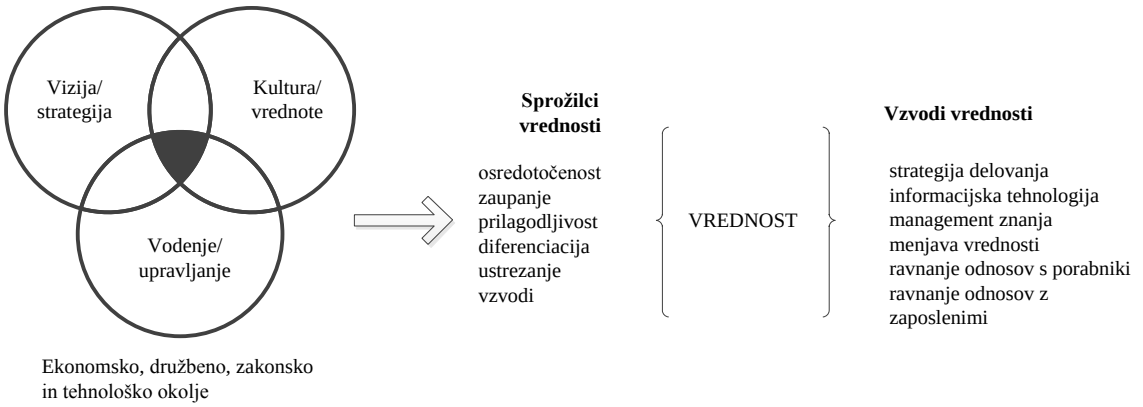
Medtem ko porabniki kupujejo izdelke zaradi njihove uporabne vrednosti, pa tekoča tržna spoznanja kažejo, da so danes kupci dosti bolj izobraženi in bolj zahtevni, zato želijo več kot le to. Porabniki ponovno opredelijo proizvod kot kombinacijo treh elementov: fizični proizvod, organizacija, iz katere proizvod prihaja, in zaposleni v organizaciji. Ti porabniki iščejo skupno zadovoljstvo, ki izhaja iz izdelka, organizacije in zaposlenih. Porabniki pričakujejo to skupno zadovoljstvo, da zagotovijo visoko stopnjo zaznane vrednosti zaradi uporabe izdelka, interakcije z organizacijo in stika s prodajnimi predstavniki (McMurrian et al., 2006).

Če porabniki zaznajo v odnosu z organizacijo uporabno vrednost, so zelo zadovoljni, kar ima na organizacijo pozitiven vpliv. Medtem ko veliko organizacij raziskuje stopnjo zadovoljstva svojih porabnikov, je zadovoljstvo samo odnos. Da ima na koncu organizacija koristi od zadovoljstva porabnikov, se mora ta odnos pokazati v določenem vedenju, ki povečuje prihodke in donos organizacije. To vedenje predstavlja stopnjo zvestobe porabnikov. Na primer, zelo zadovoljni porabniki ostajajo in kupujejo izdelke tudi v prihodnje, običajno kupujejo bolj pogosto in večje količine. Poleg tega priporočijo

organizacijo potencialnim porabnikom. Napoteni porabniki pa običajno razvijejo višjo stopnjo zvestobe in zadovoljstva od porabnikov, ki so jih napotili (McMurrian et al., 2006).

Uspeh, ki ga poganja in ohranja koncept dobičkovne verige vrednosti se začenja s poudarkom na »treh dejavnikih uspešnosti« (angl. *performance trinity),* ki so vodenje in management, kultura in vrednote ter vizija in strategija (Slika 12). Zadnji od teh elementov je »trd« po značaju, a najlažji za formulacijo. Pravi izziv predstavljata prva dva, ki sta »mehka« elementa. Uspešnost treh dejavnikov je implementirana v okviru svetovnih sociooloških, tehničnih, regulativnih in gospodarskih sprememb. Hkrati z zagotavljanjem izhodišč za trajnostne spremembe, je to tudi ozadje za druge verižne koncepte vrednosti in temelj za doseganje petih prednosti na podlagi dobičkovne verige vrednosti – finančni vzvod, osredotočenost, ustreznost, zaupanje in prilagodljivost – kar vodi do šeste prednosti, vrednosti za porabnike, zaposlene, partnerje in investitorje. Od teh prednosti sta zaupanje in prilagodljivost rezultata zmagovalne kulture in vrednot organizacije. Finančni vzvod, osredotočenost in ustreznost pa doseže organizacija pretežno z vizijo (s cilji) in s strategijami (načini za doseganje ciljev), kar običajno imenujemo strateška vizija vrednosti (angl. *strategic value vision*) (Heskett et al., 2003).

Slika 12: Dejavniki uspeha dobičkovne verige vrednosti



Vir: J. L. Heskett et al., The Value Profit Chain, 2003, str. 114.

Strateška vizija vrednosti cilja predvsem na porabnike, za katere je potrebno oblikovati vrednost, z orodjem »koncepta vrednosti«, ki temelji na rezultatih in na načinu, kako je vrednost bila dosežena (kakovost procesa), ne pa na samem proizvodu ali storitvi. Koncept vrednosti je dosežen z največjo koristjo za porabnike, zaposlene, partnerje in investitorje s takimi poslovnimi strategijami, katerih rezultati finančnega vzvoda presegajo stroške poslovanja. Koristi od finančnega vzvoda, osredotočenosti, ustreznosti, zaupanja, prilagodljivosti in vrednosti so dosežene z nizom vzvodov. Med njimi so predvsem informacijska tehnologija, poslovne strategije in finančni koncepti kot dodana vrednost, ki predstavljajo pomembne elemente poslovnih strategij v strateški viziji vrednosti (Heskett et al., 2003). Dobičkovna veriga vrednosti je torej jedro za ohranjanje izjemne uspešnosti, kjer vrednost zaposlenih vodi do zadovoljstva, zvestobe in produktivnosti, kar ustvarja vrednost porabnikom, njihovo zadovoljstvo in zvestobo. Zadovoljni, zvesti, zaupljivi in pripadni zaposleni so primarni vzvod rasti organizacije in dobičkonosnosti, kar so pomembne determinante vrednosti za investitorje. V končni fazi rast in dobičkonosnost predstavljata vrednost ostalim partnerjem (dobaviteljem in širši skupnosti) (Heskett et al., 2003). Za doseganje neubranljive konkurenčne prednosti isti avtorji (2008) ponudijo še nov pogled na zaposlene in porabnike. Predlagajo, da s strateško vizijo vrednosti organizacije lahko ustvarijo poseben odnos z zaposlenimi in s porabniki, ki ga poimenujejo

kvocient lastništva (angl. *The Ownership Quotient*). To pomeni, da imajo tako porabniki kot zaposleni do podjetja tak odnos, kot da so lastniki. V nadaljevanju svojih raziskav Heskett (2012) svoje ugotovitve nadgradi s postavitvijo konceptualnega okvira cikla kulture organizacije, »kajti ravno kultura organizacije je največji potencial in najtežje posnemljivi vir konkurenčne prednosti – bistveno bolj pomembna od tehnoloških inovacij« (Heskett, 2012, str. 1).

Če vse te modele in ideje, ki vodijo k oblikovanju neubranljive konkurenčne prednosti, ki posledično za organizacijo pomenijo ne le dolgoročni obstoj, temveč tudi dobičkonosnost in rast, podrobno pogledamo, vidimo, da so vsem skupna prepričanja o pomembnosti tako zaposlenih kot porabnikov. V tem je še dodatna potrditev glede implementacije internega trženja v organizacijo in dodatna potrditev glede integracije vsega in vseh v organizaciji z namenom najbolje ustvarjati tisto, kar ima v očeh porabnika največjo vrednost. V kontekst storitvene verige dobička pa bi morali dodati tisto, kar ima v očeh porabnika in zaposlenega največjo vrednost.

Glede na to, da različne trženjske koncepte skušamo zmeraj pojasniti tudi s teoretičnega vidika, v nadaljevanju poskušamo podati teoretične podlage za ključne povezave v storitveni verigi dobička.

1.6.1 Teoretične podlage storitvene verige dobička

Odnose med različnimi konstrukti v storitveni verigi dobička lahko razložimo s teorijo družbene menjave (angl. *social exchange theory*), teorijo omejenih virov (angl. *resource-based view*), teorijo pričakovanj (angl. *expectancy theory*), teorijo stališč (angl. *attitude theory*) in z emocionalno okužbo (angl. *emotional contagion*).

Teorija družbene menjave je najbolj vplivna konceptualna paradigma za razumevanje odnosov na delovnem mestu, saj menjava zahteva dvosmerne transakcije (nekaj je dano in zato mora nekaj biti vrnjeno). Teorija družbene menjave je široko raziskana na različnih področjih, tudi na področju sociologije in socialne psihologije (Yee, 2006). Čeprav se pogledi na teorijo družbene menjave razlikujejo, so si teoretiki med seboj enotni, da teorija družbene menjave vključuje številne interakcije, ki ustvarjajo obveznosti, ki so nedoločne. Poleg tega so te interakcije običajno obravnavane kot neodvisne od delovanja druge osebe. Razlog za to je v tem, da menjava zahteva dvosmerne transakcije – nekaj je dano in nekaj je vrnjeno. Transakcije pa potencialno ustvarjajo visoko kakovostne odnose med udeleženimi strankami (Cropanzano & Mitchell, 2005). Če gledamo na splošno, obstajajo štiri tipične oblike družbenih menjav, in sicer **vzajemna**, **pogajalska**, **splošna** in **produktivna menjava**. Vzajemna menjava se sklicuje na menjavo v binarnih odnosih, v katerih so prispevki po navadi enostranski v ločenih epizodah (Emerson, 1976). Pogajalska menjava prav tako vsebuje binarne menjalne odnose, vendar je prispevek obeh strani istočasen. Splošna menjava se ukvarja z menjavo med tremi ali več posamezniki, ki so člani neke družbene skupine. Produktivna menjava pa se ukvarja z interakcijami, v katerih vse strani prispevajo in imajo koristi od nekega družbenega dogodka. Med omenjenimi teorijami je vzajemna menjava najbolj primerna oblika teorije družbene menjave za razlago odnosa med zaposlenimi in organizacijo (delodajalcem), kar je predmet storitvene verige dobička. Razlog je ta, da vsebuje le dve strani (to sta delavec in delodajalec) v vsakokratnih menjalnih odnosih, v katerih so prispevki podani z obeh strani v vsaki transakciji (Yee, 2006). Lastnost vzajemne menjave so menjalni odnosi v času, kar pomeni, da niso neposredni. Zaradi tega način vračila, čas in dejanska vrednost ne morejo biti izrecno dogovorjeni in udeležena stran nima implicitnih pričakovanj glede

vzajemnosti. V proces vstopa ne vedoč natančno, če in kdaj lahko pričakuje vzajemno povračilo.

V praksi se vzajemna menjava razvija, ko delodajalci »skrbijo« za zaposlene, kar posledično prinese določene koristi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Natančneje to pomeni, da v odnosu med delavci in delodajalci v storitvenih dejavnostih vzajemna menjava pomeni ustvarjanje ugodnosti za zaposlene s strani njihovih delodajalcev. Če so zaposleni z ugodnostmi zadovoljni, z večjo pripadnostjo služijo svojemu delodajalcu oziroma organizaciji z izvajanjem visokokakovostnih storitev. Skladno z vzajemnostjo pa se dajanje in sprejemanje med zaposlenimi in organizacijo dogaja v daljšem časovnem obdobju in ne v trenutku. Zato niti zaposleni niti organizacija ne morejo barantati glede načina vračanja in vrednosti, ki jih pridobijo drug od drugega. Na koncu pa vzajemna menjava v odnosu med zaposlenimi in organizacijo dejansko pripelje do večje produktivnosti v organizaciji (Yee, 2006). Na podlagi teorije družbene menjave torej lahko sklepamo, da so zaposleni ob višji zaznani kakovosti internih storitev bolj zadovoljni, kar se posledično kaže v njihovi produktivnosti in zvestobi. V teoriji družbene menjave lahko torej iščemo teoretično podlago za povezavo med notranjo kakovostjo storitev in zadovoljstvom zaposlenih kot začetno povezavo v storitveni verigi dobička.

Vedenjska teorija temelji na ideji »želenega rezultata«, kjer posameznik želi doseči določen rezultat zaradi udeležbe v določeni aktivnosti. Če posameznik doseže želen rezultat, je odziv lahko zadovoljstvo ali veselje, medtem ko je v primeru, da želen rezultat ni dosežen, odziv lahko nezadovoljstvo in žalost. Lazarus (v Yee, 2006) trdi, da ocena notranjih procesov in situacijskih pogojev vodi do čustvenih odzivov. Zaradi tega zaznani kakovosti storitev (ocena) zmeraj sledi zadovoljstvo porabnika (čustveni odziv). Prav tako kaže, da ima zadovoljstvo porabnikov neposreden vpliv na namen o ponovnem nakupu. Splošni teoretični okvir proces ocenjevanja → čustveni odziv → spoprijemanje je mogoče uporabiti v storitvenih epizodah in sklepati na razmerje med zaznano kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov (Brady & Robertson, 2001). Bagozzi (1992) meni, da zaznani kakovosti storitev (tj. proces ocenjevanja) sledi zadovoljstvo porabnika (tj. čustveni odziv). Prav tako označuje, da ima zadovoljstvo porabnikov neposreden vpliv na namene (tj. spoprijemanje) glede prihodnjih nakupov. Zaradi tega to zaporedje kognitivnih dogodkov kaže na to, kako je kakovost storitev povezana z zadovoljstvom porabnikov. V vedenjski teoriji zato najdemo teoretično izhodišče za povezave med kakovostjo storitev, zadovoljstvom porabnikov in nakupnimi nameni.

Emocionalna okužba je proces, v katerem oseba ali skupina vpliva s svojimi emocijami ali s svojim vedenjem na drugo osebo ali skupino z zavedno ali nezavedno indukcijo emocij in vedenjskih odnosov (Schoenewolf v Yee, 2006). To pomeni, da se emocije od pošiljatelja prenašajo na prejemnika oz. da je to vpliv ene osebe na drugo preko prenosa emocij. Barsade (2002) razpravlja o emocionalni okužbi oz. razvije model, kako skupinska emocionalna okužba deluje. Proces se začne, ko se posameznik pridruži skupini, v kateri vladajo določena čustva in so jim posamezniki izpostavljeni. Oseba zazna čustveno stanje ostalih v skupini, ki se izražajo pretežno z neverbalnimi signali, ki vključujejo izraz na obrazu, ton glasu, držo in kretnje. Člani skupine izražajo svoja čustva in jih prenašajo na to osebo. Ta prenos vsebuje mimiko, izraz na obrazu, stopnjo govora in telesne gibe pošiljatelja. Več ali manj je vedenjska mimika avtomatična, nezavedna in nekontrolirana. Čustveni odziv na tako mimiko posledično ustvari določeno emocionalno izkušnjo.

Raziskave s področja psihologije porabnika in organizacijskega vedenja sprejmejo ta pogled na emocionalno okužbo pri proučevanju odnosov med zaposlenimi in njihovimi

porabniki (Yee, 2006). Howard in Gengler (2001) ugotovita, da imajo porabniki, ki so v stiku z dobrovoljnimi zaposlenimi, boljšo subjektivno oceno proizvoda/storitve. Pugh (2001) ugotovi, da so tisti zaposleni, ki izražajo pozitivna čustva, bolj pozitivno povezani s porabniki in pozitivno vplivajo na naslednje storitvene epizode (angl. *service encounter*). Doucet (2004) pa pokaže, da sovražnost zaposlenih vpliva na sovražno razpoloženje porabnikov. Vedenje in odnos zaposlenih v storitvenih dejavnostih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, je ključna determinanta zadovoljstva porabnikov (Soderlund & Rosengren, 2008). Te ugotovitve so nam lahko dokaz za neposredno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov, ki izhaja iz teorije emocionalne okužbe oziroma lahko v teoriji emocionalne okužbe najdemo teoretično podlago za povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov v storitveni verigi dobička.

Teorija virov (angl. *the resource - based view*) pa govori o tem, da so dane zmožnosti, notranji dejavniki organizacije, ključni za njen uspeh, zato dosežena konkurenčna prednost podjetja izhaja iz dragocenih notranjih virov, ki so redki in jih je težko posnemati. Podjetje dosega konkurenčno prednost takrat, ko implementira tako strategijo oblikovanja vrednosti, ki je nimajo konkurenti in ko jo ti tudi ne morejo posnemati. Zaradi tega je ključna determinanta za ohranjanje konkurenčne prednosti sposobnost managementa, da razporeja svoja sredstva tako, da dosega vrhunske rezultate, s katerimi prekosi konkurente (Yee, 2006).

Osrednja značilnost teorije virov je osredotočenost na podjetniško notranjo moč. Sodobne temelje teoriji proizvodnih virov leta 1991 v svojem prispevku postavi Barney (1991), ko skuša razložiti medpodjetniške razlike v poslovanju. Barney zagovarja dejstvo, da imajo samo nekateri proizvodni viri sposobnost zagotavljati trajnostne konkurenčne prednosti. Taki viri morajo imeti naslednje značilnosti: (1) Imeti morajo vrednost v pomenu, da izkoriščajo prednosti in/ali nevtralizirajo nevarnosti v okolju podjetja. (2) Biti morajo redki med sedanjimi in potencialnimi konkurenti podjetja. (3) Ni jih mogoče popolnoma posnemati. (4) Ne sme biti drugega strateško enakovrednega nadomestka za ta vir, ki ima vrednost, je redek ali popolnoma posnemljiv. Če viri nimajo gornjih značilnosti, lahko proizvodne storitve, ki jih ti viri zagotavljajo, konkurenčno podjetje kupi na trgu, posnema ali samostojno razvije znotraj podjetja. Tovrstne vire in sposobnosti je mogoče obravnavati kot otipljiva in neotipljiva sredstva podjetja, ki vključujejo tako managerske veščine, organizacijske procese in postopke kakor tudi informacije in znanje, ki jih ima podjetje pod nadzorom.

Skladno z zagovorniki teorije virov lahko vire klasificiramo v tri kategorije: (1) viri fizičnega kapitala, ki vključujejo tehnologijo in opremo organizacije, (2) viri človeškega kapitala, ki vključujejo izkušnje in povezave posameznikov v organizaciji in (3) viri organizacijskega kapitala, ki vključuje formalno in neformalno načrtovanje v organizaciji, kontrolo in usklajevanje sistema. Seveda pa niso vsi viri strateškega pomena za uspeh organizacije. Razlog je v tem, da ni nujno, da ima določen vir, ki je v določenem času na določenem področju zelo dragocen, enako vrednost na drugem področju v drugem časovnem okviru (Barney v Yee, 2006).

Teorija virov je po svoji osnovni vsebini teorija konkurenčnih prednosti podjetij. Njen cilj je, da se managerska prizadevanja v podjetju kažejo na trgu v t. i. vzdržljivi konkurenčni prednosti. Doseganje vzdržljivih prednosti izhaja iz posedovanja takih virov v podjetju, ki jih je težko posnemati, nadomestiti, razviti, pridobiti, pri čemer jih zna podjetje v pravem trenutku pravilno uporabiti in pozicionirati v obliki proizvodov ali storitev na trgu. To

pomeni, da teorija virov poudarja strateško odločanje managementa o razvoju in zaposlovanju ključnih virov podjetja za dosego maksimalnih donosov (Brenčič, 2001). Brenčič (2001) poveže teorijo virov z razvojem trženja na podlagi odnosov. Dejansko gre za njuno medsebojno odvisnost, saj ni ustreznega razvoja trženja odnosov brez ustreznih virov (in to prav virov, kot jih definira teorija virov), kakor tudi ni uresničitve teorije virov v obliki konkurenčnih prednosti na trgu, če jih podjetje ne razvije z učinkovitimi oblikami in načini trženja odnosov. Poudariti moramo tudi usmerjenost teorije virov k porabniku, saj je doseganje konkurenčnih prednosti rezultat doseženega položaja podjetja na trgu, ta uresničitev v obliki nadpovprečnega finančnega rezultata pa je povsem odvisna od porabnika. In prav ta je osrednji cilj celovitega procesa trženja podjetja.

Teorija virov podpira analizo, kako zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov ter njuna zvestoba vplivata na uspešnost storitvenih organizacij. Teorija virov daje močan poudarek uspešnosti kot ključnemu izidu, kar je še posebej primerno za obravnavano tematiko storitvene verige dobička, saj je končni izid vseh v verigi povezanih konceptov uspešnost poslovanja. Na drugi strani pa na zadovoljstvo in zvestobo svojih zaposlenih in porabnikov gledamo kot na vire znotraj organizacije. Zadovoljstvo porabnikov je povezano z njihovo izkušnjo in z njihovim mnenjem glede izvedene storitve, medtem ko je zvestoba povezana z odnosi porabnikov z izvajalci storitev. Zvesti porabniki so trajni vir konkurenčne prednosti, saj ustvarjajo vrednost, ki je redka in ki jo je težko posnemati. Da pa ima podjetje zadovoljne porabnike, mora na drugi strani imeti tudi zadovoljne zaposlene.

Iz povedanega izhaja, da je vrednost, ki jo ima organizacija zaradi zadovoljnih in zvestih zaposlenih in porabnikov, zelo velika in lahko na tem gradi svojo konkurenčno prednost, saj v večini primerov konkurenti stopnje zadovoljstva in zvestobe tako zaposlenih kot porabnikov ne morejo posnemati. Storitvene organizacije, ki se zavedajo koristi in priložnosti izkoriščanja tega zadovoljstva in zvestobe, so uspešnejše od konkurentov. Iz teh razlogov lahko trdimo, da sta zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih in porabnikov vira, ki omogočata ustvarjati trajno konkurenčno prednost v storitvenih organizacijah. Iz povedanega lahko sklenemo, da je teorija virov dobra teoretična podlaga za razlago povezave med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacije in zadovoljstvom porabnikov in uspešnostjo organizacije v storitveni verigi dobička.

Povezave v storitveni verigi dobička lahko pojasnimo tudi s **teorijo pričakovanj** (angl. *expectancy theory*), ki proučuje proces motivacije in jo razvije Vroom (1964). Temelji na tem kako oseba sprejema razmerja med trudom, uspešnostjo in nagrado.

Motivacija → Trud → Uspešnost → Nagrada

Ljudje so motivirani za vlaganje truda pri delu v naslednjih primerih:

- če verjamejo, da trud, ki ga vložijo pri delu, vodi do uspešnosti,
- če verjamejo, da uspešnost vodi do nagrad.

Teorija pričakovanj poudarja, da je moč motivacije posameznika odvisna od velikosti posameznikovega pričakovanja in velikosti nagrade za vloženi trud. Koliko truda je vloženega pri delu, je odvisno od posameznikovega vrednotenja koristi. Na primer, na novo zaposleni posameznik najbrž visoko vrednoti možnost napredovanja, česar pa ne pričakuje takoj. To pomeni visoko vrednotenje in nizka pričakovanja. Če ta posameznik ne verjame v možnost napredovanja, njegov trud nima pomena. Trud oz. motiviranost nastopi, ko posameznik misli, da trud vodi do uspešnosti, uspešnost pa do nagrade, ki jo

posameznik ocenjuje kot privlačno. Vendar pa trud in vložek posameznika vedno ne vodita do uspešnosti; za to obstajajo različni razlogi, na primer ko je za delo potrebno dodatno usposabljanje oziroma ob pomanjkanju virov (resursov) za učinkovito izvedbo del in nalog. Prav tako velja, da posameznikova uspešnost vedno ne vodi do pričakovanih nagrad.

Zaposleni do določene stopnje verjamejo, da njihov trud vodi do uspešnosti organizacije, ki je njen želen rezultat, in pričakujejo, da so zato deležni nagrade. Na področju psihologije in organizacijskih ved, teorijo pričakovanj obravnavajo v povezavi z zadovoljstvom zaposlenih (Yee, 2006). Obstaja mnenje, da teorija pričakovanj podaja razlago za potrditev razmerja med organizacijsko uspešnostjo in zadovoljstvom. Ta trditev izhaja iz predpostavke, da je uspešnost organizacije posledica zadovoljnih zaposlenih. Teorija pričakovanj torej pravi, da zadovoljstvo zaposlenih izhaja iz prejetih nagrad, ki so posledica njihove delovne uspešnosti. Uspešnost vpliva na zadovoljstvo pri delu zaradi zagotavljanja notranjih in zunanjih nagrad zaposlenim. Zunanje nagrade so na primer nagrade, ki jih da organizacija zaposlenim, kot so plačila, napredovanja in varnost. Notranje nagrade pa dajejo občutek, da so naredili nekaj koristnega. V skladu s tem raziskovalci poskušajo sprejeti teorijo pričakovanj za podporo pri vzpostavitvi povezave med uspešnostjo in zadovoljstvom z nagradami (Judge et al., 2001). V storitveni verigi dobička obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo organizacije. Teoretično podlago za to razmerje lahko iščemo v teoriji pričakovanj.

S predstavljenimi teorijami skušamo razložiti določena vzročno-posledična razmerja v storitveni verigi dobička in poiskati teoretične podlage tem povezavam. Na predstavljene teorije lahko gledamo kot na razlago filozofije storitvene verige dobička, s čimer pokažemo, da je uporaba teorij izven specifičnega področja uporabe lahko koristna in pomembno prispeva k obogatitvi obstoječe teorije.

1.6.2 Uporabnost in implikacije storitvene verige dobička

Ko storitvena podjetja postavijo zaposlene in porabnike na prvo mesto, se zgodijo korenite spremembe v načinu upravljanja in merjenja uspešnosti (Heskett et al., 1994).

V zadnjih letih ideja storitvene verige dobička postane pomembna filozofija managementa. Zaznano je tudi naraščajoče število podjetij, ki to idejo sprejmejo. Podatki podjetij, kot so Domino`s Pizza in Sears (Rucci et al., 1998), pokažejo, da povečanje zadovoljstva zaposlenih bistveno vpliva na zadovoljstvo porabnikov, kar dramatično poveča prihodke od prodaje (Yee, 2006).

Storitvena veriga dobička se uporablja pretežno v pridobitnih storitvenih organizacijah (Loveman & Heskett, 1999), čeprav na njeni podlagi nastane implikacija verige za nepridobitni sektor (Davis, 2006). V modelu storitvene verige dobička sta rast in dobičkonosnost hipotetično povezani s številnimi spremenljivkami, na primer z zadovoljstvom porabnikov in njihovo zvestobo, zaznano kakovostjo storitev s strani porabnikov, s kakovostnim delovnim okoljem zaposlenih, z zadovoljstvom zaposlenih in njihovo pripadnostjo. Model storitvene verige dobička osvetljuje pomen razumevanja odnosov med zaposlenimi, porabniki in učinkovitostjo organizacije. Je najbolj znan primer modela povezav, ki meri različne elemente uspešnosti organizacije (Xu, 2004).

Tradicionalna zgodnja literatura s področja managementa trženja se le redko osredotoča na vpliv zaposlenih na operativno učinkovitost. Vendar pa študije, ki se nanašajo na storitveno

verigo dobička, osvetljujejo pomen zadovoljstva zaposlenih in njihovo zvestobo na področju managementa storitev. Nekatere **študije pokažejo**, da je **zadovoljstvo zaposlenih ključna determinanta uspešnosti poslovanja in poslovnega izida**, kakor tudi domnevne povezave med ključnimi konstrukti v storitveni verigi dobička. Te ugotovitve kažejo, da ima zadovoljstvo zaposlenih in njihova zvestoba neposreden vpliv na kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov, da se zadovoljstvo in zvestoba porabnikov kažeta v ponovnih nakupih porabnikov, priporočilih in s tem okrepijo dobičkonosnost organizacije. Te ugotovitve imajo znatne posledice za management storitvenih organizacij, ki skušajo pripraviti ustrezne operativne strategije v okviru omejenih sredstev. Storitvene organizacije morajo v prvi vrsti dati poudarek zadovoljstvu zaposlenih in njihovi zvestobi. Zadovoljni zaposleni so namreč bolj zavezani k zagotavljanju visokokakovostnih storitev, da zadovoljijo potrebe zahtevnih porabnikov. Zadovoljni porabniki se v zameno vedno znova vračajo in opravljajo ponovne nakupe, kar poveča dobičkonosnost organizacije.

Vodje, ki razumejo storitveno verigo dobička, razvijajo korporativno kulturo, v središču katere so storitve za porabnike in zaposlene, kar kaže na pripravljenost in sposobnost poslušanja (Heskett et al., 1994). Zaradi tega vodje preživijo veliko časa med svojimi porabniki in zaposlenimi, preizkušajo svoje procese storitev in poslušajo predloge zaposlenih za izboljšave. Vodje skrbijo za svoje zaposlene in porabijo veliko časa za njihov izbor in sledenje. To imenujemo interna kakovost delovnega okolja, ki najbolj prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Interna kakovost se izraža z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije. Za interno kakovost so značilni tudi odnosi, ki jih gojijo zaposleni med seboj, in medsebojna pomoč zaposlenih znotraj organizacije.

Vsak, ki ima vsaj malo izkušenj v storitvenih dejavnostih, razume, da obstaja veriga vzrokov in posledic, ki se začne pri vedenju zaposlenih in vodi do vedenja porabnikov in do dobička. V teh povezavah ni težko opaziti, da je vedenje odvisno predvsem od odnosov. Nikakor pa ni takega modela vzrokov in posledic enostavno implementirati v prakso. Enega od večjih problemov predstavlja operacionalizacija. Za razliko od prihodkov in dobička, je mehke podatke težje definirati in zbirati; nekaj mer je »mehkejših« od odnosov zaposlenih in porabnikov ali zadovoljstva. V številnih organizacijah je težko meriti celo relativno trdno vedenje, kot na primer zadržanje (angl. *retention*) porabnikov, in neizogibno dejstvo je, da številne organizacije nočejo porabljati časa niti energije in virov, da bi to počele učinkovito. Vzor v tem bi lahko poiskali v podjetju Sears, ki z implementacijo verige dobička korenito spremeni svoje poslovanje in dramatično poveča finančni rezultat. Njihovo preoblikovanje je več kot le sprememba trženjske strategije. Pride tudi do sprememb v logiki in kulturi poslovanja. Kar je pomembno poudariti, je to, da v neprestanem procesu zbiranja podatkov, analiziranja, modeliranja in eksperimentiranja razvijejo niz mer, ki kažejo, kako dobro delajo z zaposlenimi, s porabniki in z investitorji. Te mere so poimenujejo skupni kazalniki uspešnosti (TPI – *Total Performance Indicators*). Ti kazalniki omogočajo operativnost verige dobička, saj vodstvo upravlja podjetje na podlagi teh kazalnikov z izjemno dobrimi rezultati (Rucci et al., 1998). Iz tega lahko povzamemo, da mora storitvena organizacija razumeti, da je več plasti dejavnikov, ki so sprožilci odnosov z zaposlenimi, in vedeti, kako odnosi zaposlenih vplivajo na zadržanje zaposlenih, kako zadržanje zaposlenih vpliva na sprožilce zadovoljstva porabnikov in kako zadovoljstvo porabnikov vpliva na finance in veliko več. Model verige dobička ne more delovati sam po sebi. Organizacija mora biti sposobna meriti in upravljati sprožilce zadovoljstva zaposlenih in porabnikov. Poleg tega pa sta nepogrešljiva še dva elementa. Prvič, organizacija mora biti sposobna vzpostaviti usklajeno

upravljanje okrog modela in mere, ki tvorijo enoten sistem za vse praktične namene. Ker je ta sistem temelj za sprejemanje managerskih odločitev, je zelo pomembno, da vsi managerji, še posebej tisti na vrhu organizacije, razumejo delovanje sistema in ga sprejmejo za svojega. Drugič, pomembno je, da uvedemo sistem v organizacijo pravilno, da ustvarimo občutek lastništva med prodajnimi zaposlenimi in ostalim osebjem v organizaciji (Rucci et al., 1998).

Odličen primer uspešnega podjetja zaradi korporativne kulture, ki storitveno verigo dobička sprejme za svojo poslovno filozofijo, je tudi Wal-Mart. Tukaj gre predvsem za to, da velika podjetja ustvarjajo in ohranjajo med zaposlenimi občutek »družine«. To vključuje predvsem stvari, kot so jasni komunikacijski kanali, pretežno elektronski, čeprav vključujejo tudi pogoste obiske zaposlenih na vodstvenih delovnih mestih, ki preživijo veliko časa pri kontaktnih zaposlenih v prodajalnah. Vse to odraža temeljne vrednote organizacije in kulture. Ključno za uspeh je spoznanje, da je storitvena organizacija v menjavi vrednosti tako s svojimi porabniki kot s svojimi zaposlenimi. In če organizacija ne uspe ustvariti izjemne vrednosti svojim zaposlenim, je zelo težko pričakovati, da zaposleni ustvarjajo izjemno vrednost za porabnike (Mahoney, 2003). Saaser (v Mahoney, 2003) poudarja, da morajo managerji razviti metode, po katerih ravnajo z obstoječimi porabniki, in ugotavljati, kateri to dejansko niso. Problem je, ker veliko organizacij sploh ne pozna dobičkonosnosti obstoječih porabnikov in obravnavajo vse porabnike na enak način. Ključ za preživetje organizacij na današnjih visoko konkurenčnih trgih pa je v prerazporeditvi sredstev za ohranitev najbolj dobičkonosnih porabnikov in v tem, da pri njih sprožijo tako vedenje, da so ti še bolj dobičkonosni. Tipično je, da dvajset odstotkov porabnikov ustvari osemdeset odstotkov dobička. Številni drugi porabniki so nedobičkonosni in obremenjujejo stroškovno bazo. Če nam ti porabniki ne pokrivajo režijskih stroškov, jim je potrebno dovoliti, da odidejo drugam. Najboljši način je, da jim počasi dvigujemo cene. Številni od njih se bodo hitro in neopazno prestavili k cenejšemu ponudniku. Za uspešen razvoj storitvene verige dobička mora organizacija najprej pridobiti in razumeti življenjsko vrednost porabnika in vrednost zaposlenih na različnih nivojih v organizaciji. To so sprožilci nadaljnjih prizadevanj vseh uspešnih organizacij, ki implementirajo storitveno verigo dobička. Na podlagi teh spoznanj s strani najvišjega managementa sledi zaporedje prizadevanj za vzpostavitev vizije, vrednot in posebnih ukrepov (Heskett v Mahoney, 2003).

Revizija storitvene verige dobička (Heskett et al., 1994) pomaga organizacijam določiti, kaj je glavno gonilo njihovega dobička in predlaga ukrepe, ki organizacijo vodijo v dolgoročno dobičkonosnost. Najprej se mora organizacija vprašati, kako definira svoje zveste porabnike. Zavedati se je namreč treba, da s časom porabniki postajajo zmeraj bolj dobičkonosni. V merjenje dobičkonosnosti porabnikov pa je potrebno vključiti še dobičkonosnost porabnikov zaradi priporočil, kar je pogosto spregledano, a zelo pomembno, saj zvesti porabniki ne le, da sami kupujejo več in se zmeraj znova vračajo, k uspešnosti oziroma dobičkonosnosti organizacije prispevajo tudi s priporočili in z ugodno komunikacijo »od ust do ust«. Nikakor pa vodstva storitvenih podjetij ne smejo zanemariti porabnikov, ki jih izgubijo. Ne le, da je potrebno ugotavljati, kam izgubljeni porabniki odidejo, potrebno je tudi ugotoviti, zakaj odidejo. So razlog slabe storitve, cena ali vrednost? Odgovori na ta vprašanja nam dajo informacije, na katerih področjih obstoječe strategije delujejo ali ne delujejo. Vodje storitvenih organizacij morajo konsistentno in periodično pridobivati informacije o zadovoljstvu porabnikov na objektiven način in jih skrbno uporabiti za reševanje morebitnih problemov porabnikov. Organizacije morajo biti pripravljene in sposobne hitro reševati težave porabnikov. Za storitveno organizacijo je

prav tako pomembno, kako meri vrednost storitev. Vrednost ni le funkcija stroškov za porabnika, temveč tudi dosežen rezultat zanj. Vrednost je vedno relativna, saj temelji na dojemanju, kako je bila storitev izvedena, in na porabnikovih pričakovanjih. Tipična mera vrednosti za organizacije je odziv porabnika, ki je izražen z večjim ali manjšim zadovoljstvom. V nadaljevanju je zelo pomembno, kako so informacije v zvezi s porabnikovim dojemanjem vrednosti razpršene med tiste zaposlene, ki so odgovorni za načrtovanje storitev in procesa izvajanja storitev. Seveda pa se moramo tudi vprašati, koliko so bili sprejeti ukrepi za izravnavanje razlik med porabnikovim dojemanjem kakovosti izvedene storitve in njegovimi pričakovanji pred izvedbo storitve. Jasno namreč je, da je kakovost storitev funkcija vrzeli med zaznanim in pričakovanim. Vsekakor pa se morajo storitvene organizacije truditi, da izvajajo kakovostne storitve skladno s pričakovanji že ob prvem stiku s porabnikom. Pozornost mora vodstvo storitvenih organizacij nameniti tudi ugotavljanju produktivnosti zaposlenih, njihovi zvestobi in zadovoljstvu. V številnih storitvenih organizacijah je glavna mera kakovosti zadovoljstvo porabnikov, ki pa jo morajo kombinirati s kvantitativnimi merami za določitev celotnega donosa storitvene organizacije. Tako kot je potrebno sistematično in periodično meriti zadovoljstvo porabnikov, je potrebno tudi merjenje zadovoljstva zaposlenih. S temi podatki lahko organizacije bolje razumejo trende in povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov. Rezultati, ki jih organizacije dobijo na podlagi merjenja zadovoljstva in zvestobe porabnikov, kakovosti in količine proizvedenih storitev, morajo vodstvu storitvenih organizacij biti osnova za nagrajevanje zaposlenih. V končni fazi mora organizacija ugotoviti, kateri je najpomembnejši odnos v njeni storitveni verigi dobička in koliko je posamezni ukrep povezan z rastjo in dobičkom. Storitvena veriga dobička lahko storitvenim organizacijam zagotavlja temelj za dolgoročno dobičkonosnost in rast brez primere, le če so vsi posamezni ukrepi in mere povezani in nam dajo celovito sliko dogajanja v organizaciji. Zgolj pogled na posamezni ukrep ni dovolj (Heskett et al., 1997, str. 252–259).

Bistvo koncepta storitvene verige dobička bi lahko strnili: če skrbimo za svoje zaposlene, potem oni skrbijo za naše porabnike, ki nam v zameno izkazujejo pripadnost in zvestobo na ta način, da postanejo še večji porabniki in nas priporočijo drugim, kar ustvari še več prihodkov. Čeprav je storitvena veriga dobička namenjena zasebnemu sektorju, se v zadnjem času pojavljajo razprave, kako **model lahko prenesemo v javni sektor**, saj le-ta nima primerljivega modela, s pomočjo katerega lahko izboljšamo organizacijske procese za doseganje zastavljenih ciljev. Davis (2006) meni, da originalni model storitvene verige dobička lahko modificiramo in na ta način zagotovimo poslovno napreden model, ki je usmerjen v javno premoženje in primeren za organizacije javnega sektorja. Vprašanje, ki si ga zastavi že Morris (1998), je, ali lahko oblikujemo model verižnih povezav za dejavnosti, ki so nepridobitne? Dejansko podoben model organizacijam javnega sektorja pomaga opredeliti njihove lastne verižne procese in končne cilje. Iz tega spoznamo, da nam je model storitvene verige dobička lahko izhodiščni model, ki ga lahko uporabljamo v različnih dejavnostih in ga skladno z naravo dejavnosti delno modificiramo, saj nameni in cilji organizacij niso zmeraj v dobičku. Tako predvidevamo, da model za merjenje uspešnosti lahko uporabimo tudi na področju izobraževanja s tem, da ga je potrebno pravilno razumeti in posamezne konstrukte v modelu ustrezno konceptualizirati, kot preverjamo v nadaljevanju disertacije. Že avtorji storitvene verige dobička model predlagajo kot **ogrodje za oblikovanje strateške vizije organizacije,** vendar tako, da je koncept skrbno pojasnjen in prilagojen specifiki posamezne organizacije, kajti le tako je možno dosegati izjemne rezultate.

1.7 Finančni in nefinančni kazalniki uspešnosti poslovanja

Organizacije imajo številne cilje, ki jih želijo doseči. Mere uspešnosti kažejo na to, kako management dosega zastavljene cilje. Naraščajoč pomen konceptov, kot so stalni razvoj, celovito obvladovanje kakovosti, tržna usmerjenost, pomaga pri doseganju običajnega cilja, ki je maksimizacija dobička. Ostale sistemske cilje organizacije, kot sta dolgoročnost in rast, ter cilje ostalih deležnikov, kot sta zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo porabnikov, prav tako legitimno uvrščamo med cilje organizacije. Organizacije uravnavajo te cilje s tradicionalnim ciljem maksimizacije donosa lastnikov. Nobenega dvoma torej ni, da mora management kot mere uspešnosti poslovanja upoštevati več kot le finančne podatke (Walters, 1999). S prihodom novih konkurenčnih razmer, kot so prilagajanje, prožnost, hitri odzivi na pričakovanja porabnikov in novih proizvodnih praks, kot na primer obvladovanje celovite kakovosti, mnogi trdijo, da mere uspešnosti, ki temeljijo zgolj na finančnih kazalnikih, niso več primerne. Zaradi tega so predlagane in implementirane številne mere uspešnosti. Ugleden primer novega pristopa je integriran sistem merjenja uspešnosti, uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992), ki je danes poleg podobnih mer uspešnosti pogosto uporabljan sistem za merjenje uspešnosti organizacij (Luft, 2009) in je hkrati zelo pomemben za storitveno verigo dobička in njeno uporabnost v smislu načina implementacije in nadzora strategij.

Razlogov za povečano uporabo nefinančnih kazalnikov je kar nekaj (Srinivasan, 1997). Osnovni razlog je v predpostavki, da se trud managerjev kaže na vmesnih rezultatih, kot sta zadovoljstvo porabnikov ali kakovost, kar se najbolje odraža v nefinančnih kazalnikih. Ti vmesni rezultati pa posledično vodijo do finančnih rezultatov. Zaradi tega so nefinančni kazalniki boljši kazalniki vodstvenih prizadevanj in so koristni pri ocenjevanju uspešnosti vodilnih. Prav tako so boljši napovednik dolgoročnih finančnih rezultatov. Razlog lahko argumentiramo z verigo vzrokov in posledic. Večjo uporabo nefinančnih kazalnikov lahko pripišemo dejstvu, da se ukvarjajo z vzroki in ne s posledicami, za razliko od dobička in ostalih finančnih kazalnikov, ki kažejo posledice. Verjamemo, da so operativni kazalniki, kot so zadovoljstvo porabnikov, notranji procesi, inovacije ter napredek, gonilne sile prihodnjih finančnih rezultatov. Potrebno pa je poudariti tudi pomen razumevanja odnosa med nefinančnimi kazalniki in prihodnjim finančnim rezultatom, saj lahko na tej podlagi organizacije oblikujejo boljše modele za merjenje uspešnosti in boljše kontrolne sisteme. Ne nazadnje pa imajo nefinančni kazalniki tudi določene prednosti v primerjavi s finančnimi, kot na primer niso odvisni od presoje vodstva, so bolj pravočasni in lažje razumljivi. Zaradi vrednosti povratnih informacij lahko na njihovi podlagi vodstvo pravočasno sprejme korektivne ukrepe. Uporaba nefinančnih kazalnikov je upravičena tudi z željo organizacij, da se osredotočijo na svoje ključne sposobnosti. Ta nov poudarek vodi do pristopa uravnoteženega sistema kazalnikov kot mere uspešnosti (Kaplan & Norton, 1992). Uravnoteženi sistem kazalnikov meri uspešnost poslovanja iz štirih različnih perspektiv: finančna perspektiva, perspektiva porabnika, notranji poslovni procesi in perspektiva učenja in rasti. Kaplan in Norton (1992) predlagata uporabo uravnoteženega pristopa finančnih in nefinančnih kazalnikov, saj vsi skupaj temeljijo na poslovni strategiji organizacije. Med seboj so povezani in perspektiva učenja je povezana z notranjimi procesi, ti pa so povezani s perspektivo porabnikov, ki pomaga razložiti in napovedati finančne cilje in ukrepe organizacije. Iz tega lahko logično povzamemo, da so nefinančni kazalniki predhodniki finančnega rezultata oziroma lahko na njihovi podlagi napovemo finančno uspešnost organizacije. Zaradi tega nefinančnih kazalnikov nikakor ne smemo podcenjevati, čeprav Kang (2012) ugotavlja, da tako akademska kot poslovna praksa dajeta še zmeraj prednost finančni perspektivi znotraj uravnoteženega sistema kazalnikov, saj

menita, da so finančne mere bolj objektivne in zanesljive, medtem ko nefinančni kazalniki nimajo neke teže, saj se jih obravnava kot subjektivne in zato manj zanesljive.

Kljub Kangovim ugotovitvam pa opazimo, da veliko akademske literature proučuje vsebino informacij nefinančnih kazalnikov uspešnosti, kot so zadovoljstvo porabnikov, zadovoljstvo zaposlenih in kakovost proizvodov/storitev. Skupna značilnost teh empiričnih študij je, da kažejo na bistvene statistične povezave med nefinančnimi kazalniki uspešnosti in prihodnjo finančno uspešnostjo (Srinivasan, 1997; Ittner & Lacker, 1998; Dikoli et al., 2007).

Sodobne organizacije so pri ustvarjanju dodane vrednosti vse bolj odvisne od neopredmetenih sredstev, kot so blagovne znamke, intelektualna lastnina, sistemi in podatki, človeški kapital in tržni odnosi, pri čemer je še posebej vrednost blagovne znamke vodilni kazalnik prihodnje finančne uspešnosti (Ambler, 2002). Zaradi tega tudi Ambler (2002) predlaga kazalnike, ki jih organizacije poleg finančnih kazalnikov morajo upoštevati: **zadovoljstvo porabnikov**, **zaznana kakovost proizvodov**, **zvestoba/zadržanje porabnikov**, **prodaja novim kupcem** (kot delež celotnega prometa), kot najpomembnejša kazalnika pa navaja **tržni delež**, ki mora biti tako vrednostno kot količinsko opredeljen, pri čemer je potrebno »trg« natančno definirati, in **naložbe v trženje**, kjer gre za izdatke, namenjene gradnji blagovne znamke.

Med nefinančne kazalnike je potrebno vključiti tudi **intelektualni kapital** kot enega od glavnih virov vrednosti in finančne uspešnosti organizacije (Yeniyurt, 2003). V ta namen zavarovalna hiša Skandia razvije svoj sistem merjenja uspešnosti poslovanja, (Skandia Navigator), ki je podoben uravnoteženemu sistemu kazalnikov (Bukovitz & Pertash, 1997), le da v središče okvira merjenja postavlja zaposlene in njihovo zadovoljstvo, s čimer je poudarjena vloga intelektualnega kapitala pri gradnji trajne konkurenčne prednosti (Yeniyurt, 2003).

Večina vodstvenega kadra se strinja, da ni čarobne formule ali edine prave mere, s katero se ocenjuje poslovni rezultat. Zaradi tega v prizadevanjih, da zajamejo bistvo poslovne uspešnosti, številne organizacije ustvarjajo nove sisteme za merjenje uspešnosti, ki vključujejo širok razpon finančnih in nefinančnih kazalnikov (Stivers et al., 1998).

Stivers et al. (1998) v svoji študiji glede uporabe nefinačnih kazalnikov uspešnosti poslovanja le-te razvrstijo v pet kategorij (Tabela 5).

Tabela 5: Nefinančni kazalniki uspešnosti

Servisiranje porabnikov	**Tržna uspešnost**	**Doseganje ciljev**	**Inovacije**	**Vpletenost zaposlenih**
Zadovoljstvo porabnikov Dostava storitev Kakovost procesa Kakovost storitev	Tržna učinkovitost Tržna rast Tržni delež	Produktivnost Skladnost z okoljem Strateški dosežki	Razvoj novih izdelkov/storitev Proizvodna prožnost Tehnološke sposobnosti Inovativnost	Zadovoljstvo zaposlenih Fluktuacija zaposlenih Izobraževanje Temeljne kompetence Notranja priznanja Morala/korporativna kultura

Vir: B. P. Stivers et al., How nonfinancial Performance Measures Are Used, 1998, str. 46.

Rezultati navedene študije pokažejo, da je **najpomembnejši nefinančni kazalnik**

uspešnosti poslovanja med merami, ki jih uvrščamo med servisiranje porabnikov, **zadovoljstvo porabnikov**. Iz tega izhajajo pomembne implikacije za tiste, ki so v položaju oblikovanja učinkovitega sistema za merjenje uspešnosti. Predvsem pa mora management storitvenih organizacij najti pravo kombinacijo ključnih dejavnikov. Vsekakor bi med nefinančne kazalnike uspešnosti morali vključiti tržni položaj, inovacije, produktivnost, servisiranje porabnikov in vpletenost zaposlenih (Stivers et al., 1988).

Strinjamo se, da je **največkrat omenjeni nefinančni kazalnik uspešnosti zadovoljstvo porabnikov.** Kot je vidno v nadaljevanju, ta ugotovitev velja tudi za management izobraževanja odraslih, kjer so nefinančni kazalniki uspešnosti, med katere uvrščamo tudi zadovoljstvo zaposlenih, prehodnost študentov, osip, število diplomantov ipd., ključni dejavniki, ki organizaciji prinašajo tudi finančno uspešnost ter s tem dolgoročno rast in konkurenčno prednost. Zadovoljstvo predstavlja enega izmed pomembnih ciljev procesa managementa trženja (Kolar, 2003), zato ga je za njegovo učinkovito doseganje potrebno kakovostno meriti in poznati njegovo povezanost z ostalimi cilji oziroma merili. Obenem je potrebno tudi zagotoviti, da pridobi zadovoljstvo enak pomen kot ostali kazalniki, še posebej finančni, saj le tako lahko učinkovito prevzame vlogo strateško pomembne usmeritve organizacij, tudi na področju izobraževanja odraslih.

Tudi zaradi pomanjkanja informacij o ključnih dejavnikih vrednosti podjetja, kamor sodi tudi zadovoljstvo porabnikov, se pojavi potreba po nefinančnih kazalnikih uspešnosti poslovanja. Literatura s področja trženja zatrjuje, da večje zadovoljstvo porabnikov izboljša finančni rezultat. Vpliv na poslovno uspešnost izhaja iz neposrednih koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo porabnikov, to pa so večji obseg porabe, višja zvestoba, nižja cenovna elastičnost in višje cenovne premije, višja pričakovanja in večja tolerantnost do napak, manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov, nižji stroški pridobivanja novih porabnikov, nižji stroški transakcij s porabniki na dolgi rok in večji ugled podjetja (Ittner & Lacker, 1998).

Parasuraman, Berry in Zeithamlova (1991) so mnenja, da je potrebno med kazalnike uspešnosti vključiti tudi zaznano kakovost storitev, ki izhaja iz porabnikovih zaznav, saj empirične raziskave (PIMS – *Profit Impact of Marketing Strategies*, v Parasuraman et al., 1991) jasno pokažejo pozitiven odnos med kakovostjo storitev in uspešnostjo organizacije. Raziskava, ki zajema več tisoč strateških poslovnih enot pokaže, da je najpomembnejši dejavnik uspeha poslovne enote zaznana kakovost proizvodov/storitev poslovne enote na trgu relativna glede na konkurente. Poleg tega pa Reichheld in Sasser (Parasuraman et al., 1991) ponudita prepričljive dokaze, da zadržanje porabnikov zaradi kakovostnih storitev poveča dobiček organizacije s povečanim obsegom nakupov in priporočil, cenovnih premij in zmanjšanja stroškov poslovanja. Zaradi tega Parasuraman et al. (1991) predlagajo, da se organizacije namesto na kazalnike, ki so usmerjeni v kratkoročne finančne rezultate, produktivnost in učinkovitost, usmerijo na dolgoročne kazalnike uspešnosti, kot sta zadovoljstvo porabnikov in vrednost.

V zadnjih letih je opazen tudi poudarek na empiričnem preverjanju predpostavk, na katerih temeljijo modeli kot sta na primer sistem uravnoteženih kazalnikov ali model storitvene verige dobička. Rezultati teh študij pokažejo, da povečanje zadovoljstva zaposlenih bistveno vpliva na zadovoljstvo porabnikov, kar dramatično poveča prihodke od prodaje (Yee, 2006). Tovrstne študije se izvajajo kot analize povezav, ki analizirajo medsebojno povezanost niza konstruktov, kot so stališča zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo porabnikov in dobiček (Oakland & Oakland, 1988; Rucci et al., 1988).

Modeli teh študij, ne samo da dajejo tudi določeno empirično podporo konceptualnemu okviru uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1993; Kaplan & Norton, 1996), kažejo na dejansko potrebo po uvedbi nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je skupek mer, na podlagi katerih dobijo managerji izčrpen pogled nad svojim poslovanjem, in povezuje aktualne dejavnosti in ukrepe s prihodnjimi cilji podjetja (Kaplan & Norton, 1996). Vključuje moralo zaposlenih, procese notranjega poslovanja, zadovoljstvo porabnikov in finančne kazalnike, ki so obravnavani v četrtem kvadrantu, ki daje strateške pobude za izboljšanje poslovnega rezultata podjetja. Če podjetje ne upošteva teh štirih perspektiv, lahko celotna organizacija pade iz ravnotežja in povzroči nenaden propad (Yee, 2006). Z uravnoteženim sistemom kazalnikov lahko organizacija dobi širši vpogled na svoje strateške odločitve z upoštevanjem učinka financ, porabnikov, notranjih procesov in učenja zaposlenih (Robinson, 2000). Uravnoteženi sistem kazalnikov je prav tako izjemno koristen kot sistem strateškega upravljanja (Kang et al., 2012), saj je več kot le skupek ukrepov v štirih kategorijah, pripoveduje zgodbo o splošni strategiji organizacije (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan in Norton (2000) menita, da **lahko tudi na storitveno verigo dobička gledamo kot na osnovni uravnoteženi sistem kazalnikov**. Veriga prikazuje natančna razmerja med kazalniki, ki obravnavajo zaposlene, ter med notranjo in zunanjo kakovostjo storitev, pri čemer tako kazalniki, ki obravnavajo zaposlene, kot kazalniki, ki obravnavajo kakovost storitev (notranji poslovni procesi), povečujejo zadovoljstvo in poglabljajo zvestobo strank. Seveda zadovoljne in zveste stranke izboljšujejo finančne rezultate (rast prihodkov in večja dobičkonosnost), kar pa zagotavlja povratne informacije o nadaljnjih naložbah v človeške vire in sisteme. Da pa lahko na storitveno verigo dobička gledamo kot na ključni kazalnik uspešnosti, mora management na njeni podlagi oblikovati strateško vizijo organizacije in jo ustrezno nadzirati.

Vendar pa tudi na tem področju ugotovitve različnih avtorjev niso povsem skladne (Kolar, 2003). Tako nekateri avtorji ugotavljajo, da posamezni konstrukti, kot je na primer zadovoljstvo, ne kažejo pričakovanih učinkov, saj bolj zadovoljni porabniki niso nujno tudi bolj zvesti (Jones & Sasser, 1996; Reicheld, 1996).Vendar so preveč poenostavljena sklepanja o tovrstnih vplivih lahko zavajajoča. Podrobnejšo analizo povezav med značilnostmi ponudbe, zadovoljstvom porabnikov in njihovo zvestobo naredita Anderson in Mittal (2000) in ugotovita, da so te povezave praviloma nelinearne in asimetrične, vendar je veriga ponudba-zadovoljstvo-zvestoba v osnovi utemeljena.

Ittner in Lacker (1998) menita, da so nefinančni kazalniki vodilni kazalniki finančnega rezultata. Avtorja navajata, da lahko nefinančni kazalniki investicij v neotipljiva sredstva celo bolje napovejo prihodnje finančne rezultate (na primer gibanje cene delnic) kot pa pretekli računovodski kazalniki, zato je potrebno finančne kazalnike dopolniti z nefinančnimi. Organizacija se torej mora osredotočiti na gibala uspešnosti, če želi, da jo njena strategija pripelje do boljših finančnih izkoristkov (Kaplan & Norton, 2000). Skladno s tem se pojavlja potreba po razkritju nefinančnih informacij, kot so kakovost izdelkov in storitev, inovacije ter zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov, kot ključnih gibal vrednosti podjetja.

Na podlagi študije Ernsta &Younga (v Ittner & Lacker, 1999) se pokaže, da veliko podjetij na nek način sledi zadovoljstvu svojih porabnikov, saj ima stopnja zadovoljstva porabnikov glavni ali primarni pomen za strateško načrtovanje v 54 % organizacij, ki v letu 1988 sodelujejo v raziskavi, ta številka pa do leta 1999 naraste že na 80 %. Povečano

uporabo teh kazalnikov pa lahko napovedujemo tudi v prihodnosti.

Opredelitev optimalnega izbora ključnih in najbolj informativnih kazalnikov je precej odvisna tudi od razvoja ustreznih instrumentov za njihovo merjenje in naravo njihovih medsebojnih povezav. Merjenje posameznih konceptov, kot so zadovoljstvo porabnikov, usmerjenost v porabnika, kakovost in tržna usmerjenost, je metodološko zahtevno, saj so to prikriti in subjektivni koncepti, ki se med seboj vsebinsko pogosto prekrivajo. Njihovo merjenje mora zato temeljiti na ustreznih opredelitvah in razvoju ustreznih merskih instrumentov (Kolar, 2003). Seveda pa kljub pomembnosti nefinančnih kazalnikov uspešnosti, finančnih ne smemo zanemariti. Pomembno je upoštevati oboje in se merjenja uspešnosti lotiti celostno. Predvsem pa potrebujemo kakovostno merjenje konceptov oziroma kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj le na podlagi verodostojnih informacij kot rezultat merjenj, vodstva organizacij lahko ustrezno sprejemajo ukrepe in oblikujejo strategije za izboljšanje poslovnega rezultata.

2 KLJUČNI KONCEPTI STORITVENE VERIGE DOBIČKA

Koncept storitvene verige dobička razširja pogosto ozko gledanje vodstev podjetij, ki so usmerjeni zgolj v finančni rezultat, tudi na zaposlene, njihovo zadovoljstvo in pripadnost organizaciji ter predvsem njihov vpliv na zadovoljstvo porabnikov in posledično na prihodke in ne zgolj na stroške podjetja. V konceptu verige dobička je glavni poudarek na povezavah med različnimi, a vzročno povezanimi dejavniki in pozitivnem učinku teh povezav na uspešnost poslovanja podjetja. Vodstvo podjetja lahko z boljšim poznavanjem in razumevanjem obravnavanega koncepta izkoristi notranje rezerve podjetja. Koncept storitvene verige dobička ugotavlja močno in neposredno povezavo med dobičkom, rastjo poslovanja, pripadnostjo porabnikov, zadovoljstvom porabnikov, vrednostjo storitev, ki jih porabnik dobi in sposobnostjo, zadovoljstvom, pripadnostjo in produktivnostjo zaposlenih (Heskett et al., 1994). Ker je namen disertacije preverjanje konceptualnega modela storitvene verige dobička na področju izobraževanja, v tem poglavju predstavljamo ključne koncepte v verigi.

2.1 Opredelitev, modeli in teorije kakovosti storitev

V zadnjih nekaj desetletjih je kakovost storitev postala pomembno področje, ki ji strokovnjaki, managerji in raziskovalci namenjajo veliko pozornosti zaradi njenega velikega vpliva na poslovno uspešnost, nižje stroške poslovanja, zadovoljstvo porabnikov, zvestobo porabnikov in dobičkonosnost (Leonard & Sasser, 1982; Cronin & Taylor, 1992; Hallowell, 1996; Chang & Chen, 1998; Silvestro & Cross, 2000; Sureschander et al., 2002). Zagotavljanje kakovosti storitev je bistvena strategija za uspeh in preživetje organizacij v današnjem konkurenčnem okolju (Parasuraman et al., 1985; Reichheld & Sasser, 1990; Zeithaml et al., 1990; Grönroos, 1990). V preteklosti so organizacije menile, da lahko določajo želje in potrebe porabnikov. Danes so porabniki veliko bolj izobraženi in zahtevni, torej sodijo o kakovosti in so zanjo pripravljeni tudi plačati. Sredi osemdesetih let je kakovost ključna konkurenčna prednost. V zadnjem desetletju se iz strateške prednosti spremeni v konkurenčno nujnost (Kaplan &Norton, 2000).

Različni avtorji razumejo koncept kakovosti storitve različno. Kakovost storitev je po Fitzsimmonsu in Fitzimmonsu (1998) funkcija razmerja med porabnikovimi predhodnimi pričakovanji o storitvi in njegovo zaznavo izkušnje med izvajanjem storitve in po njej. Zeithaml et al. (1990) opredeljujejo kakovost storitev kot obseg odstopanja med porabnikovimi željami ali pričakovanji in njihovo zaznavo. Cristopher et al. (1993)

opredelijo kakovost storitev kot sposobnost organizacije, da izpolnjuje ali celo presega pričakovanja porabnikov. Nekateri avtorji opredeljujejo kakovost kot odličnost (Tuchman v Cvikl, 2000), vrednost (Abbot v Kodrin, 2007), drugi jo opredeljujejo kot delovanje v skladu s specifikacijami (Levitt v Kodrin 2007), (Deming v West-Burnham, 1997) kot natančno in pozorno upoštevanje zahtev porabnikov, (Juran v West-Burnham, 1997) pa opredeljuje kakovost kot pripravljenost za uporabo.

V raziskavah o kakovosti nekateri avtorji (Garvin, 1984; Harvey & Green, 1993; Sallis, 1993; Dahlagaard, 1998; Kump, 1996) razlikujejo absolutno in relativno kakovost. **Absolutna kakovost** je ideal, s katerim ni mogoče delati kompromisov. To so standardi kakovosti, ki jih ni mogoče presegati. Z **relativno kakovostjo** pa presojamo kakovost tako, da ugotovimo, koliko je nek proizvod ali neka storitev zadostila specifikaciji, ki je zanj oblikovana.

Kakovost storitev je **večdimenzionalni konstrukt** (Cronin & Taylor, 1992; Grönroos, 1990; Parasuraman et al., 1985) in ni nekega splošnega dogovora glede narave vsebine dimenzij (Brady & Cronin, 2001). Pregled študij s področja kakovosti storitev eksplicitno pokaže, da obstajata ameriška in evropska perspektiva. Ameriška perspektiva se osredotoča na atribute funkcionalne kakovosti storitev, medtem ko evropska perspektiva zagovarja trditev, da kakovost storitev vsebuje dve dodatni sestavini, tehnično kakovost in ugled organizacije (Kang & James, 2004). Zgodnje raziskave kakovosti storitev se koncentrirajo na SERVQUAL in posledično na dimenzijo funkcionalne kakovosti.

Ameriško združenje za nadzor kakovosti (Kotler, 1998, str. 56) opredeljuje kakovost kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene potrebe. Grönroos (v Lovelock, 1996, str. 464) meni, da je kakovost storitve rezultat procesa ocenjevanja, v katerem porabniki primerjajo njihovo zaznavanje storitev in rezultat storitev z njihovimi pričakovanji. Za razliko od opredelitev, ki se nanašajo na potrebe (Kotler) in pričakovanja (Grönroos), pa Lovelock (1992, str. 239) označuje kakovost kot nameravano hoteno stopnjo odličnosti in kontrolo spremenljivosti pri doseganju te odličnosti pri izpolnjevanju porabnikovih zahtev. Zeithamlova in Parasuraman (2004) pa opredeljujeta kakovost storitev kot razliko med pričakovanji porabnikov storitev in njihovim pogledom na dejansko izvedbo storitve.

Za razliko od kakovosti izdelka, se ocenjuje kakovost storitve tako po procesu izvajanja storitve kot tudi po rezultatu storitve. Kakovost je filozofski koncept. Definicije kakovosti se razlikujejo in do določene mere odsevajo različne perspektive posameznikov in družbe. V demokratični družbi mora biti dovolj prostora za ljudi različnih stališč: ne obstaja ena sama definicija kakovosti, ki je prava na račun vseh drugih. In res, lahko se ujamemo, kako preskakujemo iz ene perspektive v drugo, ne da pri tem zaznamo kakršenkoli konflikt. Pridemo lahko do zaključka, da lahko ima vsakdo drugačno razumevanje kakovosti tudi na področju izobraževanja, ni pa nujno, da je kdorkoli v zmoti ali ima prav.

Kakovost je koncept, ki ima različne pomene za različne udeležence; ker pa so porabniki tisti, ki najbolj odločajo o usodi vsake organizacije, je treba pri skrbi za kakovost prisluhniti predvsem njihovim zaznavam. S trženjskega vidika je zato smiselno, da storitvena organizacija upošteva, da zaznavajo porabniki njene storitve kot celoto njenih vrednot, vlaganj in kreativnih sposobnosti. Storitve je treba obravnavati tudi kot objekte zaznavanja, na njihovo raven kakovosti pa vplivajo vrednote, emocije, pričakovanja in sposobnosti zaznavanja obojih, tako izvajalcev kot porabnikov. Torej ni dovolj, da storitve zadostijo normativom in predpisom, ohranjevati in povečevati morajo ugodje porabnikov

in tako omogočati obojestransko pozitivno priznavanje (Snoj, 2000).

Če povzamemo dosedanje opredelitve, velja, da je kakovost tisto, kar zaznajo porabniki in da mora temeljiti na porabnikovih potrebah in željah. Pri opredeljevanju kakovosti storitev je potrebno upoštevati celotno kakovost, ki jo sestavljata (Snoj, 1998):

- objektivna (racionalna) kakovost in
- subjektivna (zaznana) kakovost.

Razlikovati je torej potrebno med kakovostjo, ki je **skladna s pričakovanji**, in kakovostjo, ki je **skladna s specifikacijami** (standardna kakovost). **Objektivno kakovost** je možno laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti glede na določen standard. Standardna kakovost je objektivna. Opredeli jo storitvena organizacija s postopki ter izvajalci storitve (Potočnik, 2000). **Subjektivne kakovosti** ni mogoče natančno izmeriti. Določena je s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami porabnikov in izvajalcev storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji, opredeli porabnik, ko je storitev že izvedena. Ta kakovost je subjektivna (Potočnik, 2000). Poleg delitve na subjektivno in objektivno kakovost poznamo tudi delitev glede na to, ali je storitev lažje ali težje ovrednotiti, in sicer ločimo tri vrste kakovosti (Potočnik, 2000):

- iskano kakovost,
- izkustveno kakovost in
- kakovost zaupanja.

Iskana kakovost zajema značilnosti, ki jih porabnik lahko določi pred nakupom ali porabo storitve (barva, oblika, cena, vonj itd.). Značilna je predvsem za izdelke in fizične sestavine storitev. **Izkustvena kakovost** zajema značilnosti procesov oziroma rezultate teh procesov (prijaznost osebja ipd.). Kakovost zaznavajo porabniki med porabo ali po nakupu storitve ali izdelka. **Kakovost zaupanja** zajema značilnosti, ki jih je težko ovrednotiti tudi po nakupu oziroma med samo porabo (popravilo računalnika, kirurški posegi). Prevladuje pri storitvah, ki jih izvajajo strokovnjaki. Pri storitvah sodelujeta predvsem izkustvena kakovost in kakovost zaupanja.

Konstrukt kakovosti storitev je v literaturi s področja trženja storitev konceptualiziran kot zaznana kakovost storitev, opredeljena kot porabnikova presoja o celotni odličnosti ali izjemnosti organizacije (Zeithaml, v Kang & James, 2004). Po Grönroosovem mnenju (Grönroos, 2000) porabniki ocenjujejo kakovost storitve na podlagi tehnične in funkcionalne kakovosti. **Tehnična kakovost** (angl. *outcome quality*) je posledica odnosa med izvajalcem in porabnikom pri soočenju s storitvijo. Za porabnike in njihovo ocenjevanje kakovosti je zelo pomembno, *kaj* dobijo v interakciji z organizacijo. Tehnična kakovost je ocena vsebine storitve, nanaša se na rezultat izvedbe storitve - *kaj* je porabnik prejel z izvedbo storitve. Označuje, kaj porabniku ostane, ko sta proces izvajanja storitve in interakcija med porabnikom in izvajalcem končana. Porabniki po navadi tehnično kakovost ovrednotijo dokaj objektivno. **Funkcionalna kakovost** (angl. *process quality*) obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem. Je ocena načinov oziroma postopkov izvajanja storitve, torej način, kako je bila storitev ponujena in izvedena. Zaznavanje je zelo subjektivno. Grönroos pa poudarja tudi pomen ugleda, saj na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev vpliva tudi **podoba storitvene organizacije** (angl. *image*) (Kang & James, 2004), kar je podobna ideja, ki jo pred tem predlagata že Lehtinen & Lehtinen (1982). Porabniki imajo pogosto kontinuirane stike z isto storitveno

organizacijo, zato prinašajo v vsako storitveno epizodo njihove pretekle izkušnje in dojemanja storitvene organizacije. Koncept podobe storitvene organizacije je zato predstavljen kot dodatna pomembna sestavina modela zaznane kakovosti storitev.

Kakovost storitev je lahko podlaga za konkurenčno prednost organizacije. Tehnično prednost je danes težko pridobiti, saj lahko organizacije zelo hitro dosežejo podobno tehnično kakovost. Odlična tehnična kakovost je lahko izničena s slabo funkcionalno kakovostjo. Organizacija lahko doseže konkurenčno prednost z izboljšanjem funkcionalne kakovosti. To ne pomeni, da tehnična kakovost ni pomembna, po navadi je prvi pogoj za dobro storitev. Če je tehnična kakovost slaba, porabniki zaznajo kakovost storitev kot slabo. Če je dobra le tehnična kakovost, še ne pomeni, da porabniki zaznavajo kakovost storitve kot dobro, dobra mora biti tudi funkcionalna kakovost (Grönroos, 2000).

Kakovost je torej eden od mnogih družboslovnih konceptov, ki jih je težko opredeliti. Lahko rečemo, da je opredelitev kakovosti skoraj toliko, kot je avtorjev. Garvin (v Lagrosen et al., 2004) uvrsti opredelitve kakovosti v pet večjih skupin:

- **Transcendentne opredelitve**. Te opredelitve so subjektivne in osebne. So večne, vendar presegajo merjenje in logičen opis. Povezane so s koncepti, kot sta lepota in ljubezen.
- **Opredelitve, ki temeljijo na izdelku**. V teh opredelitvah je kakovost zaznana kot merljiva spremenljivka. Osnova za merjenje so objektivne lastnosti izdelka.
- **Opredelitve, ki temeljijo na porabniku**. Po teh opredelitvah je kakovost sredstvo za doseganje zadovoljstva porabnikov in je zato delno subjektivna.
- **Opredelitve, ki temeljijo na proizvodnji**. V teh opredelitvah se kakovost obravnava kot usklajenost z zahtevami in s specifikacijami.
- **Opredelitve na osnovi vrednosti**. Te opredelitve gledajo na kakovost v povezavi s stroški. Kakovost je obravnavana kot vrednost, ki presega stroške.

Zdi se, da s časom prevladajo opredelitve, ki temeljijo na porabniku, v resnici pa je potrebno integrirati vse opredelitve. Idealno je, da je upravljanje kakovosti sredstvo oziroma način za premostitev vrzeli med upravljanjem zunanje kakovosti, kot jo zaznajo porabniki, in upravljanjem interne kakovosti, ki se osredotoča na skladnost (Gummeson v Lagrosen et al., 2004).

Pri kakovosti storitev je poudarek predvsem na zadovoljevanju porabnikov. V storitvenih dejavnostih pa mora porabnik pogosto sam dejavno sodelovati pri izvajanju storitve in tako sodelovanje je potrebno ustrezno spodbujati in voditi. Zaradi tega je zelo pomembno najti oziroma poznati dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo porabnikov. V tem kontekstu se pogosto uporablja izraz dimenzije kakovosti. Namesto, da se trudimo najti dober nabor opredelitev, se je smiselno usmeriti na dimenzije, ki kakovost tvorijo, in doseči nek družbeni konsenz glede teh. Znanstveniki poskušajo opredeliti dimenzije kakovosti, zlati v zvezi s storitvami. Najbolj znan sklop dimenzij predlagajo Parasuraman et al. (1985) in Zeithamlova et al. (1990). V Tabeli 6 primerjamo dimenzije kakovosti storitev po različnih avtorjih.

Tabela 6: Primerjava dimenzij kakovosti storitev različnih avtorjev

Garvin (1991)	Berry, Parasuraman in Zeithaml (1985)	Zeithaml, Parasuraman in Berry (1990)	Grönroos (2000)
delovanje	otipljivost	otipljivost	tehnična ustreznost
značilnosti	zanesljivost	zanesljivost	funkcionalnost
zanesljivost	odzivnost	odzivnost	okolje
skladnost	pristojnost	zaupanje	cena
trajnost	vljudnost		
usposobljenost	verodostojnost		
estetika	varnost		
zaznana kakovost	dostopnost	usmerjenost k porabnikom	
	komunikativnost		
	razumevanje porabnikov		

Vir: D. A. Garvin, 1991; L. L. Berry et al., 1985; V. A. Zeithaml et al., 1990; Groonros, 2000.

Dimenzije, kot jih razvije Garvin (1991), se, za razliko od ostalih predstavljenih, uporabljajo pretežno za merjenje kakovosti izdelkov in v manjšem obsegu za merjenje kakovosti storitev. Predstavljene dimenzije imajo pomembno vrednost za konceptualno razumevanje kakovosti, vendar pa ni nepomembno, da preučujemo kakovost v vsaki posebni situaciji (Lagrosen, 2004). Zaradi tega je kakšna dodatna dimenzija, ki je razvita za kakšno posebno situacijo, dragoceno dopolnilo k splošnim dimenzijam. Zgoraj naveden in razširjen pregled dimenzij pa ne obravnava naraščajočega e-poslovanja in pomembnosti po razvoju dimenzij za merjenje kakovosti virtualnih operacij. Če je v splošnem kakovost storitev opredeljena kot razlika med pričakovano in zaznano kakovostjo, Hackman et al. (2006) ugotavljajo, da je v relevantni literaturi s področja e-poslovanja mogoče zaznati vzporedne opredelitve. Zeithaml et al. (2000, 2002) opredelijo kakovost e-storitev kot obseg, v katerem spletna stran porabniku omogoča učinkovito in uspešno nakupovanje, sam nakup in dobavo izdelkov in storitev. Smer raziskovanja kakovosti e-storitev pa gre v dve smeri. Prva smer se ukvarjal z dimenzijami kakovosti v e-poslovanju, druga pa z razvojem instrumenta za merjenje kakovosti e-storitev, o čemer govorilmo v naslednjem poglavju. Skladno s tem Badu in Badu (2002) opredelita petnajst dimenzij e-kakovosti, pri čemer so njune dimenzije sinteza Garvinovega, Berryjevega in Parasuramanovega modela, a dodata tudi nekaj svojih, edinstvenih dimenzij, ki so pomembne za porabnike virtualnih storitev:

- **Uspešnost**. Uspešnost virtualnih operacij temelji na dveh ključnih značilnostih, ki sta uporaba in vsebina. Uporaba se nanaša na enostavnost uporabe spletne strani in enostavno navigacijo. Spletni porabniki se hitro izklopijo, če spletna stran nima enostavne navigacije in je iskanje po njej časovno zamudno. Drugi pomemben dejavnik uspešnosti pa je bogata vsebina spletne strani. Vsebina se nanaša na različne dejavnike, vključno z natančnostjo in jedrnatostjo predstavljenih informacij ter s pravočasnostjo informacij. Če spletna stran ni pogosto posodobljena, postanejo informacije zastarele in na ta način ne moremo doseči pričakovanih učinkov. Prav tako morajo informacije biti nedvoumne.
- **Funkcije** (angl. *features*). Katere druge funkcije so še na voljo na spletni strani? Ali stran predvideva in zagotavlja dovolj dostopov do informacij, ki jih porabnik potrebuje? Ali stran zagotavlja dovolj povezav na druge strani, ki lahko ponudijo boljše odgovore na vprašanja, ki zanimajo porabnika? To so stvari, ki porabnika pogosto zanimajo in jih je potrebno izpolniti, da dosežemo njegovo zadovoljstvo z virtualno storitvijo. Druga pomembna funkcija pa vključuje sposobnost iskalnega mesta, da

lahko porabnik dobi povezavo do spletne strani na katerem koli brskalniku.

- **Struktura.** Kako so na spletni strani predstavljene informacije. So te organizirane z ustreznimi ključnimi besedami in podnaslovi, da jih porabnik lahko opredeli? Struktura se nanaša tudi na uporabljene hiperpovezave znotraj strani in na to, ali te povezave vodijo do virov informacij ali v slepo ulico. Če stran ni dobro organizirana, je informacije težko najti, čeprav so na določeni strani. Če porabnik ne najde iskane informacije, se na stran zagotovo ne vrne. Porabniku je potrebno predložiti pregled celotne spletne strani, tako da od začetka ve, kje naj poišče želeno informacijo.
- **Estetika**. Ta atribut se nanaša na vizualno privlačnost spletne strani. To zajema uporabo barvnih kombinacij, vrsto in velikost pisave, animacij in zvočnih učinkov ter jasnost in berljivost besedila.
- **Zanesljivost**. Kako dosledno je spletno mesto v določenem času? Je sposobno držati korak s časom, posodabljati in zagotavljati točne informacije porabnikom? Drugi vidik te dimenzije je razpoložljivost. Kako pogosto je spletna stran razpoložljiva za uporabo? Pri merjenju zanesljivosti je pomembno tudi, kako si lahko porabniki prenašajo informacije s spletnega mesta in kako zanesljivo je mesto pri evidentiranju podatkov in transakcij porabnikov.
- **Zmogljivost**. Ta dimenzija se nanaša na vprašanje, kako enostavno lahko porabniki na spletni strani pridobivajo želene podatke in si jih po potrebi tudi natisnejo? Ali ima stran sposobnost shranjevanja informacij, da lahko porabnik enostavno dostopa do njih?
- **Reševanje problemov**. To obravnava, kako dobro so rešeni konflikti in pritožbe porabnikov. Potrebno se je zavedati, da spletno stran uporabljajo tudi nevešči porabniki. To, kako spletna stran rešuje pritožbe in ustvarja zadovoljne porabnike, vpliva na dojemanje spletnega mesta.
- **Varnost in celovitost sistema**. Ta dejavnik je povezan predvsem z varnostjo pri plačevanju s kreditnimi karticami. Porabniki neradi posredujejo svoje osebne podatke, zato je zelo pomembno, kako je spletna stran zaščitena in kako so zavarovane informacije, ki jih porabniki posredujejo.
- **Zaupanje**. To je tesno povezano z varnostjo in s celovitostjo sistema. Zaupanje vpliva na pripravljenost posredovanja osebnih podatkov pri virtualnih nakupih. Porabniki so pogosto zaskrbljeni, kadar poslujejo z virtualno organizacijo, da morda nima fizične lokacije, na kateri bi jo lahko izsledili. Zaradi tega je nujno, da virtualne organizacije zgradijo zaupanje s tem, da so zanesljive in odzivne v smislu posredovanja odgovorov porabnikom v primeru njihovih poizvedovanj ali pritožb.
- **Odzivnost**. Virtualne prodajalne skrbijo za vljudnost in pomagajo svojim porabnikom. Kako se lahko vljudno odzovejo na porabnikove potrebe preko elektronske pošte? Kako fleksibilno politiko imajo? Kako se trgovina odziva na morebitne preklice naročil?
- **Produktno-storitvena diferenciacija in prilagoditev**. Virtualni porabniki iščejo pretežno udobje. Kako ponuditi maksimalno udobje porabnikom? Jim je možno ponudbo izdelkov/storitev prilagoditi? Je dobava pravočasna? Katere funkcije spletne strani niso dosegljive na konkurenčnih straneh? To so nekatere edinstvene lastnosti e-storitev.
- **Pravila spletne trgovine**. Kako so pravila spletne trgovine usmerjena k porabnikom? Je možno vračilo izdelkov? Nudijo garancijo za izdelke? Morda zaračunavajo previsoke pristojbine za vračilo izdelkov?
- **Ugled.** Dojemanje kakovosti je odvisno od preteklih izkušenj, od dojemanja izkušnje s spletno stranjo in ostalih neoprijemljivih dejavnikov, ki jih porabniki zaznavajo. Cilj virtualnih operacij je preseči pričakovanja porabnikov, razviti zadovoljne porabnike, ki

se vedno znova vračajo in obiskujejo spletno stran.

- **Zagotovilo**. Zaposleni morajo zelo dobro poznati virtualne operacije, biti vljudni v svojih odgovorih do porabnikov in biti sposobni prenesti zaupanje nanje. Glede na to, da številne virtualne operacije redko spodbujajo kakršnokoli neposredno komunikacijo razen elektronske, je potrebno zagotoviti brezhibno virtualno postrežbo, da se izognemo ustvarjanju mase nezadovoljnih porabnikov, ki so razočarani nad neustreznimi ukrepi virtualnih storitev.
- **Usmerjenost k porabnikom**. Čeprav v virtualnem okolju ni neposrednih interakcij med porabniki in ponudniki, so vanj vseeno vključeni nekateri elementi teh interakcij, kot na primer elektronska komunikacija. Zagotavljanje osebne pozornosti porabnikom namesto avtomatskih odzivnikov kaže na usmerjenost k porabnikom. V odzivih je potrebno upoštevati potrebe porabnikov in izkazovati skrb ter razumevanje za njihove potrebe.

Prepoznanih je petnajst dimenzij za virtualne operacije. Čeprav je seznam dimenzij precej dolg, je to še zmeraj sinteza dimenzij, ki vplivajo na kakovost proizvodov in izdelkov, dodani pa so še dodatni dejavniki oziroma dimenzije, ki vplivajo na virtualne operacije. Poudariti je potrebno, da virtualne operacije pogosto vsebujejo oprijemljivo stran izdelka, neoprijemljivo stran storitev in edinstveno virtualno stran (Badu & Badu, 2002). Trocchia in Janda (2003) s pomočjo globinskih intervjujev identificirata pet dimenzij kakovosti e-storitev: uspešnost, dostopnost, varnost, estetika in informativnost. Gounaris (2010) pa omenja tudi študijo Wolfinbargerja, ki opredeli štiri dimenzije kakovosti e-storitev: pomoč (odzivnost, odgovarjanje na poizvedbe in probleme porabnikov), zasebnost/varnost, dizajn spletne strani (personalizacija, navigacija, informativnost, izbor proizvodov) in izpolnjevanje/zanesljivost (pravočasnost, dobave brez napak, točni opisi izdelkov). Temelječ na obsežnem pregledu literature s področja kakovosti e-storitev Zeithamlova et al. (2002) združijo preteklo delo v pet glavnih dimenzij: razpoložljivost podatkov in vsebina, enostavnost uporabe, zasebnost/varnost, grafična podoba in izpolnjevanje/zanesljivost. Prav tako pa omenjajo manj raziskane kriterije kot sta odzivnost in personalizacija. Opredeljene dimenzije kakovosti e-storitev so pomemben prispevek tudi za področje e-izobraževanja, čeprav ga avtorji posebej ne omenjajo. Menimo, da se lahko z ustrezno modifikacijo opredeljenih dimenzij uspešno lotimo merjenja kakovosti e-izobraževalnih storitev. Dimenzije Zeithamlove lahko apliciramo na področje e-izobraževanja. Razpoložljivost podatkov in vsebina sta zagotovo zelo pomembni dimenziji. Porabnik (udeleženec) e-izobraževanja potrebuje vse informacije glede izobraževanja na spletu: urnik poteka, obvestilni sistem, e-indeks, možnost prijavljanja in odjavljanja od izpitov, študijsko gradivo, povezave na dodatne študijske vsebine, komunikacijske možnosti z ostalimi udeleženci, predavatelji, organizatorji izobraževanja (forumi, klepetalnice, osebna sporočila ipd …), možnost preverjanja znanja ipd., vse to pa mora biti dostopno kadarkoli od kjerkoli, le da ima porabnik internetno povezavo. Enostavnost uporabe je v e-izobraževanju prav tako pomembna. Do želenih vsebin mora porabnik dostopati na enostaven način. Spletna stran mora biti oblikovana tako da je pregledna in enostavna za uporabo. Prav tako mora biti enostavna potrebna komunikacija z izobraževalno organizacijo. Če predvidevamo, da se za e-izobraževanje odločajo osebe, ki imajo dom precej oddaljen od izobraževalne organizacije ali jim vsakodnevne obveznosti ne omogočajo obiskovanj predavanj v popoldanskem času, moramo poenostaviti tudi ostale procese, na primer administrativne, ki jih sicer porabnik osebno ureja, da jih lahko ureja preko spleta. Zasebnost/varnost je dimenzija, ki je ne smemo zanemariti. Porabnik se mora čutiti varnega v e-učnem okolju; njegove ocene so osebni podatki, prav tako reševanje preverjanj znanj; njegova osebna sporočila so vidna le njemu; porabnik mora

imeti izbiro, katere podatke in vsebine deli z virtualno skupnostjo in katere so vidne le njemu. Seveda pa mora izobraževalna organizacija v tem pogledu upoštevati tudi Zakon o varstvu osebnih podatkov. Grafično podobo kot dimenzijo opredeljujejo številni avtorji, le da je ta drugače poimenovana (na primer estetika) in je zagotovo pomembna, saj mora spletna stran, na katero učeči se dostopa, imeti privlačen izgled – še posebej učni materiali morajo slediti smernicam sodobnih spoznanj glede učenja preko spleta. Izpolnjevanje/zanesljivost je izpolnjevanju zahtev po ažuriranju spletnih strani tako glede obvestil kot posodabljanja spletnih gradiv in povezav na druge spletne vire. Menimo, da sta v e-izobraževanju tudi odzivnost in personalizacija pomembni dimenziji. Glede personalizacije si porabnik želi, da si ga spletna stran, na katero prihaja z uporabniškim imenom in geslom, zapomni, da mu pri študiju posameznega predmeta ponudi nadaljevanje študija, kjer je končal, da stran spremlja njegov napredek in ga opominja o morebitnih neopravljenih obveznostih in podobno. Odzivnost pa je prav tako pomembna dimenzija, saj si porabniki želijo hitrih povratnih informacij, tako s strani predavateljev kot drugega strokovnega osebja ali vodstva izobraževalne organizacije, in hitro odpravo morebitnih tehničnih težav, do katerih zaradi uporabe informacijske tehnologije vsekakor lahko prihaja. Zagotovo so nam ta spoznanja koristna usmeritev pri merjenju zadovoljstva v izobraževanju v okviru preverjanja modela storitvene verige dobička v izobraževanju, kar je osnovni namen disertacije.

Skrb za kakovost sodi med pomembne strateške naloge managementa v organizaciji. Management kakovosti storitev mora nenehno skrbeti za odgovore na vprašanje, kako naj kar najbolje uporablja obstoječe vire v organizaciji. Zaradi tega je pri managementu kakovosti potrebno sodelovanje vseh funkcij v organizaciji, čeprav obstaja tveganje, da vsaka funkcijska enota v organizaciji skuša optimirati le svoje procese in učinke in daje temu prednost pred optimizacijo delovanja organizacije kot celote. Da se tovrstno tveganje zmanjša, mora organizacija opredeliti merila kakovosti delovanja organizacije kot celote (Conti, 1989). Smiselno je ta merila opredeliti za dve vrsti temeljnih procesov in njihovih učinkov:

- za procese, ki so neposredno usmerjeni iz organizacije v okolje (k porabnikom), oziroma so sestavine storitev, ki so objekti menjave;
- za procese, ki ustvarjajo uporabno vrednost znotraj organizacije.

Pri smotrnem upravljanju kakovosti moramo upoštevati (Feigenbaum, 1989):

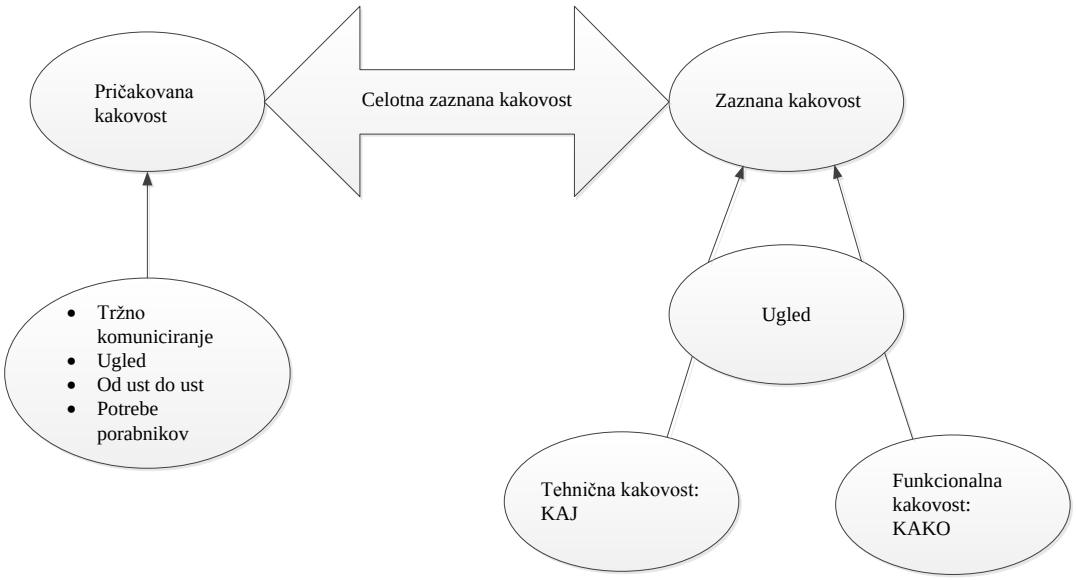
- da je kakovost koncept, ki je lasten vsaki organizaciji;
- da se kakovost nanaša tako na izide kot tudi na načine delovanja v organizaciji;
- da je prizadevanje za kakovost uspešno le do takrat, ko omogoča resnično možnost sodelovanja vsem članom organizacije;
- da je treba izvajati management kakovosti tako z vidika zunanjih kot tudi notranjih porabnikov;
- da skrb za kakovost zahteva nove načine razmišljanja in ravnanja ter
- da lahko izvajamo management kakovosti prav tako učinkovito in neposredno kot management prodaje, proizvodnje, nabave in drugih poslovnih funkcij v kateri koli organizaciji.

Management kakovosti je proces, ki zajema aktivnosti zavestnega določanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni storitveni organizaciji. Osnovne stopnje managementa kakovosti po Snoju (1992) so načrtovanje, nadzor in izboljševanje kakovosti. Pri načrtovanju kakovosti storitev je najpomembnejše, da opredelimo porabnike in njihove

potrebe, da prepoznamo potrebe porabnikov ter da opredelimo koncept storitev. Pri nadzoru kakovosti moramo ugotavljati, ali dosegamo cilje oziroma standarde, ali so odstopanja in zakaj, potrebno pa je seveda tudi takojšnje ukrepanje za morebitno popravljanje stanja. Če želimo izboljšati kakovost storitev, moramo v prvi vrsti analizirati simptome problemov, opredeliti dejanske vzroke problemov in razviti način odprave teh vzrokov.

Ugotovljeno je, da je kakovost večinoma zaznana subjektivno. Zaznavanje kakovosti procesa pa je še bolj zapleteno. Slika 13 prikazuje, kako je izkušnja kakovosti povezana s tradicionalnimi trženjskimi aktivnostmi, ki izhajajo iz zaznane kakovosti storitev. Če upoštevamo poleg storitvenih podjetij proizvajalce izdelkov, ki zagotavljajo storitve kot del njihove ponudbe, je bolj primerno govoriti o celotni zaznani kakovosti (Grönroos, 1990). Dobra zaznana kakovost je dosežena, ko zaznana kakovost doseže pričakovanja porabnika, kar je pričakovana kakovost. Pri nerealnih pričakovanjih je celotna zaznana kakovost nizka, čeprav je merjena zaznana kakovost na nek objektivni način zelo dobra. Kot je razvidno s Slike 13, je pričakovana kakovost funkcija številnih dejavnikov, kot so tržno komuniciranje, komunikacija od ust do ust, ugled organizacije in potrebe porabnikov. Tržno komuniciranje vključuje oglaševanje, direktno pošto, odnose z javnostmi in prodajne akcije, ki se neposredno pod nadzorom organizacije. Ugled in komunikacija od ust do ust sta edina dejavnika, ki nista neposredno pod nadzorom organizacije. Stopnja celotne zaznane kakovosti ni determinirana samo s stopnjo tehnične in funkcionalne kakovosti, temveč z vrzeljo med pričakovano in dejansko zaznano kakovostjo.

Slika 13: Celotna zaznana kakovost



Vir: C. Grönroos, Service management and marketing – A consumer ralationship approach, 1990, str. 41.

Nedavna konceptualizacija dimenzij kakovosti storitev predlaga tri-komponentni model, v katerem celotno dojemanje kakovosti storitev temelji na porabnikovem vrednotenju treh dimenzij storitvene epizode: (1) interakcije med zaposlenimi in porabniki (funkcionalna ali procesna kakovost), (2) storitveno okolje in (3) rezultat (tehnična kakovost) (Rust & Oliver v Kang & James, 2004). Medtem ko raziskovalci podpirajo vsebino, da storitveno okolje vpliva na zaznano kakovost storitev (Bitner, 1992; Spangenberg et al., 1996), pa je konceptualno težko razlikovati idejo storitvenega okolja od koncepta funkcionalne kakovosti, ki je predlagana v literaturi. Brady in Cronin (2001) vključujeta v okolje storitev

tri dejavnike, in sicer pogoje v okolju, dizajn objekta in socialne dejavnike. Bradyjeva in Croninova opredelitev (2001) predlaga, da je okolje storitev element izvedbenega procesa storitev. To pomeni, da je bolje okolje storitev vključevati kot sestavino funkcionalne dimenzije kakovosti storitev.

Poleg Grönroosovega modela kakovosti, ki temelji na tehnični in funkcionalni kakovosti, obstajajo še številni drugi (Parasuraman et al., 1985; Haywood-Farmer, 1988; Brogowicz, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Mattson, 1992; Teas, 1993; Berklay & Gupta, 1994; Dabhalkar, 1996; Sweeney et al., 1997; Frost & Kumar, 2000; Zhu, 2002; Santos, 2003). Nekateri od njih so predstavljeni v nadaljevanju.

V osemdesetih letih Parasuraman, Zeithaml in Berry razvijejo model kakovosti storitev (Slika 14), ki temelji na analizi vrzeli. Prvotni model vsebuje deset dimenzij, kasnejše raziskave pa pokažejo močne korelacije med nekaterimi dimenzijami, zato avtorji s faktorsko analizo nekatere izmed dimenzij združijo. V naslednjih delih avtorji predlagajo model s petimi dimenzijami: otipljivost, zanesljivost in odzivnost, zaupanje in usmerjenost k porabnikom (Zeithaml et al., 1992). Kakovost storitve je v modelu opredeljena kot vrzel oziroma razlika med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem storitve. Če želi organizacija izboljšati kakovost storitev, mora odkriti razloge za vsako od petih vrzeli ter razviti strategije za njihovo zmanjšanje (Lovelock, 1996). Različne vrzeli, predstavljene v modelu, so:

Vrzel 1 je vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem pričakovanj s strani vodstva organizacije. Vodstvo organizacije pogosto ne ve, kakšna so pričakovanja porabnikov ali jih ne razume, niti ne ve, na podlagi česa le-ti ustvarjajo svoja pričakovanja. Strategije za zmanjšanje vrzeli vključujejo boljše poznavanje pričakovanj porabnikov s tržnimi raziskavami in z analizo pritožb, izboljšanje komunikacije med kontaktnim osebjem in vodstvom ter zmanjšanje števila ravni med vodstvom in porabniki.

Vrzel 2 je vrzel med zaznavanjem pričakovanj porabnikov pri vodstvu in natančno opredelitvijo standardov kakovosti storitev. Vodstvo lahko pravilno zazna porabnikove želje, ne določi pa natančno standardov izvedbe. S postavljanjem jasnih ciljev in s standardizacijo izvedbe storitev se lahko to vrzel zmanjša.

Vrzel 3 je vrzel med standardi (specifikacijo) kakovosti storitev in dejansko ravnijo izvajanja storitev. Nastane lahko zaradi prezapletenih standardov, pomanjkanja timskega dela, neustreznega izobraževanja, če je osebje preobremenjeno, nesposobno ali nepripravljeno izpolniti specifikacije. Vrzel je možno zmanjšati s pravilno izbiro in z usposabljanjem osebja.

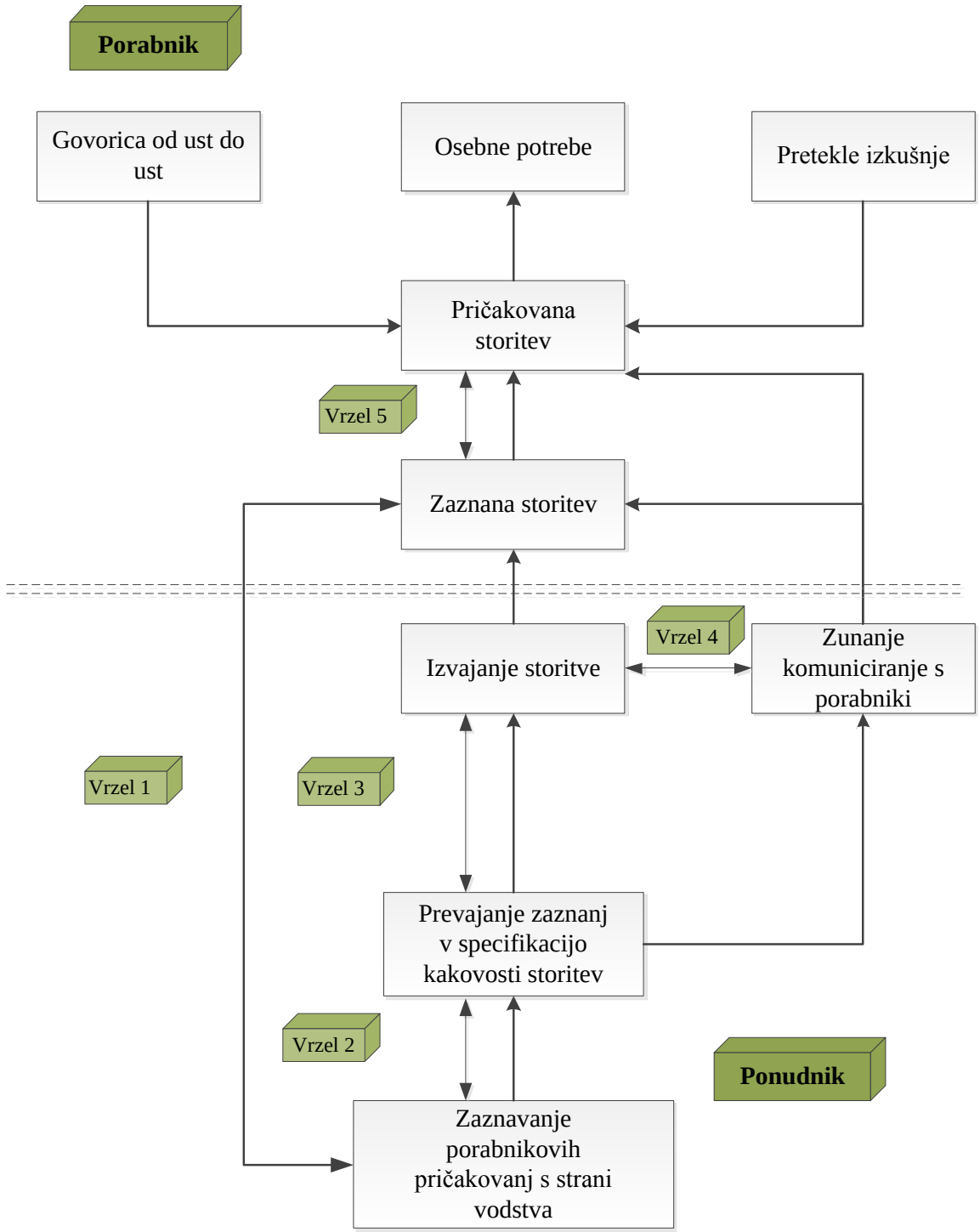
Vrzel 4 obstaja med dejansko izvedbo storitve in zunanjim komuniciranjem. Včasih organizacije porabnikom obljubljajo preveč in obljub ne izpolnijo ali pa dajo kontaktnemu osebju premalo informacij. Pri komuniciranju s porabniki naj organizacija objavi, kaj porabnik dejansko dobi in obljubi le tisto, kar lahko izpolni.

Vrzel 5 je vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo. Za zmanjšanje te vrzeli je potrebno zmanjšati preostale štiri vrzeli.

Prednost modela je, da ponuja splošno razumevanje in rešitve, ki so uporabne na različnih področjih delovanja. Model pomaga pri odkrivanju razlogov za probleme s kakovostjo storitev. Ne odkriva pa specifičnih napak pri kakovosti storitev, ki se pojavljajo v

specifičnih storitvenih organizacijah. Če je cilj organizacije nuditi kakovostne storitve, mora vsaka organizacija razviti svoj način določanja in ohranjanja kakovosti storitev (Lovelock, 1996).

Slika 14: Model vrzeli



Vir: V. A. Zeithaml et al., Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, 1992.

Model vrzeli razvije tudi Lovelock (2004), ki za razliko od drugih avtorjev s področja kakovosti storitev meni, da opredelitev kakovosti storitve, ki vključuje pričakovanja in zaznave, izenačuje kakovost storitve z zadovoljstvom porabnika. Lovelock razširi model

ameriških avtorjev tako, da v svojem modelu predstavi sedem možnih vrzeli (Slika 15), (Lovelock, 2004, str. 412):

Vrzel 1 je razkorak v vedenju´in pomeni, da storitvena organizacija pravzaprav ne ve, kaj si porabniki želijo. Predstavlja razliko med pričakovanji porabnikov storitve in zaznavanjem teh pričakovanj s strani vodstva storitvene organizacije.

Vrzel 2 je razkorak v standardih in nastane takrat, kadar organizacija sicer pozna pričakovanja porabnikov, a tega ne upošteva pri postavljanju standardov storitev. Predstavlja vrzel med zaznavanjem organizacije in natančno opredelitvijo kakovosti storitve.

Vrzel 3 je razkorak v izvedbi in se pojavi takrat, kadar izvajalci storitev ne upoštevajo specifikacije pri izvajanju.

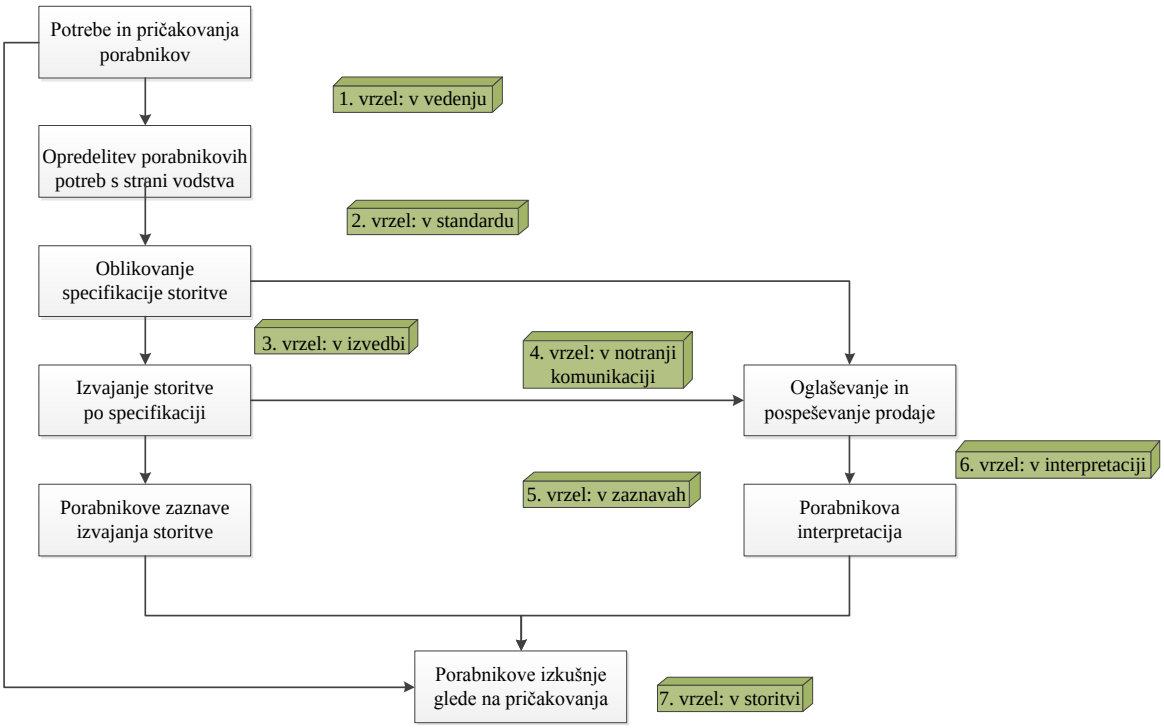
Vrzel 4 je razkorak v notranji komunikaciji in nastane zaradi različnih pogledov na storitve oglaševalcev in organizacije. Oglaševalci obljubljajo storitev, ki je organizacija dejansko sploh ni sposobna izvesti.

Vrzel 5 je razkorak v zaznavah in predstavlja razliko med dejansko izvedeno in zaznano storitvijo, saj porabniki kakovosti storitve niso sposobni natančno vrednotiti.

Vrzel 6 je razkorak v razlagi komunikacijskih sporočil organizacije in nastane kot razlika med tem, kar organizacija dejansko želi sporočiti, in med tem, kako sporočilo zaznajo porabniki.

Vrzel 7 je razkorak v storitvi in nastane kot vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo.

Slika 15: Lovelockov model vrzeli



Vir: C. H. Lovelock, Services Marketing, 2004, str. 412.

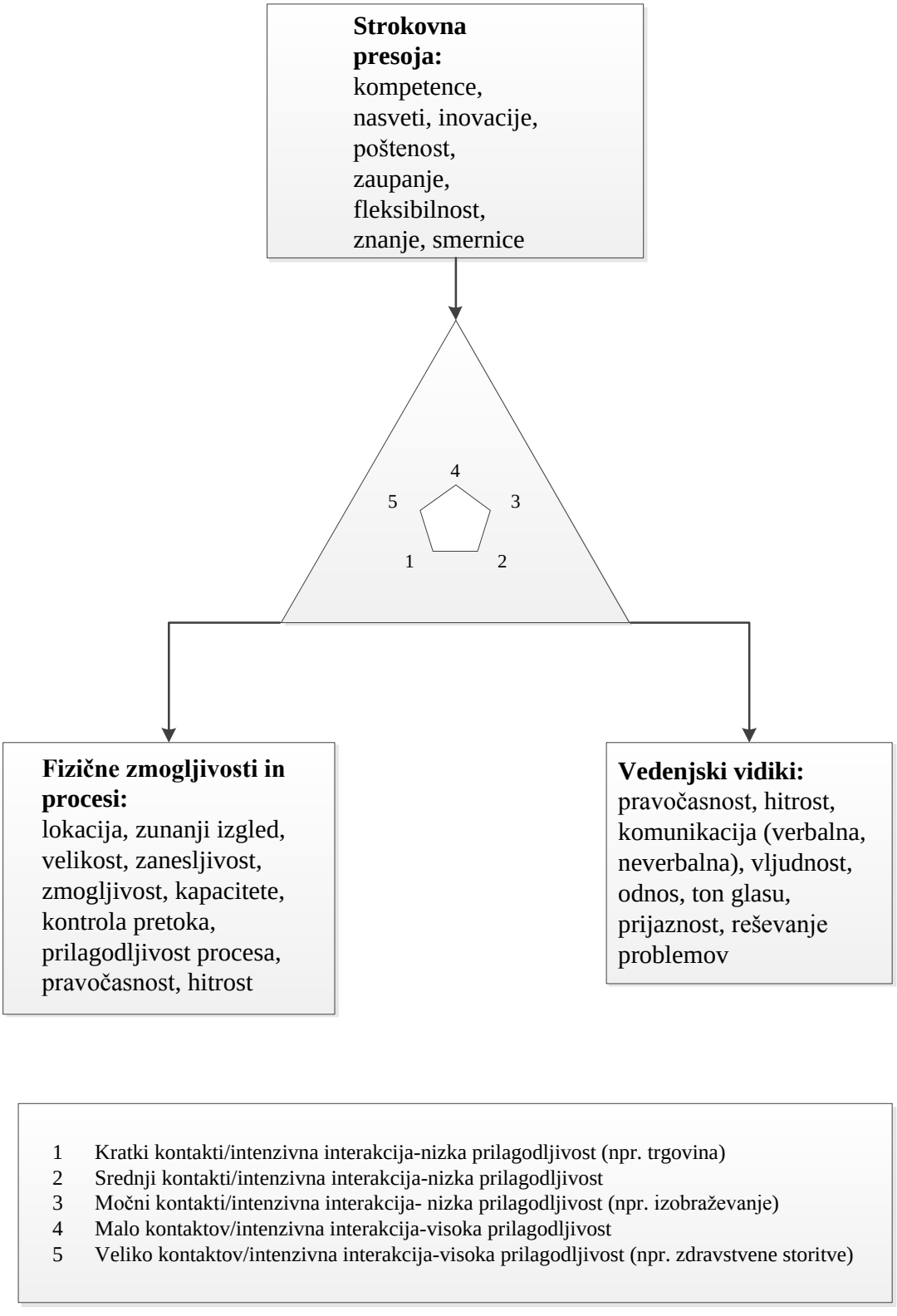
Lovelock (2004) meni, da lahko katerakoli od sedmih vrzeli poslabša odnos organizacije s porabniki, in dodaja, da je doživljanje vsake storitve vsota dobrih in slabih izkušenj. Z zmanjšanjem vrzeli med pričakovanji in zaznavami porabnika pri vsakem soočenju s storitvijo pa storitvena organizacija povečuje svoje dobro ime.

Lovelock v tem modelu izhaja iz predpostavke, da so determinante kakovosti storitve hkrati tudi determinante porabnikovega zadovoljstva s storitvijo. Če upoštevamo definicijo zadovoljstva nekaterih drugih avtorjev (npr, Cronin & Taylor, 1992; Zeithaml & Bitner, 2003), o kateri je sicer več povedanega v naslednjih poglavjih, in ki pravi, da je koncept zadovoljstva širši in da je zaznana kakovost storitve samo ena od sestavin zadovoljstva porabnika, potem model ni primeren za ugotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev. Na zadovoljstvo porabnika imajo velik vpliv tudi cena izobraževalnih storitev, situacijski dejavniki in osebni dejavniki porabnika (Kodrin, 2007).

Model kakovosti storitev, ki ga razvije Haywood-Farmer (1988), navaja, da imajo storitvene organizacije »visoko kakovost«, če konsistentno izpolnjujejo porabnikove preference in pričakovanja. Skladno s tem je ločevanje atributov v različne skupine prvi korak k razvoju modela kakovosti storitev. Na splošno imajo storitve tri osnovne atribute: fizične zmogljivosti in procese, vedenje ljudi in strokovno presojo. Vsak atribut je sestavljen iz več dejavnikov. V tem modelu vsak sklop atributov predstavlja konico trikotnika, kot je predstavljeno na Sliki 16. Prevelika koncentracija na katere od teh elementov na račun zapostavljanja drugih lahko vodi v katastrofo (Seth & Deshmukh, 2005). Avtor skuša v modelu vzpostaviti »zemljevid« za različne tipe storitev glede na stopnjo stikov in interakcij, stopnjo delovne intenzivnosti in stopnjo izdelav po meri porabnika. Na primer storitve, za katere je značilna delovna intenzivnost in pri kateri je malo stikov s porabniki, so v modelu bliže lastnostnim fizičnih zmogljivosti in procesov. Model v tem primeru predlaga, da je posebno pozornost potrebno posvetiti zanesljivosti opreme, ki jo porabnik lahko enostavno uporablja.

Model kakovosti je zagotovo zanimiv tudi za izobraževalne storitve, še posebej na področju e-izobraževanja, saj vključuje tudi tehnologijo. Danes je e-izobraževanje v porastu in posebnosti oziroma značilnosti le-tega moramo razlikovati od klasične oblike izobraževanja. V e-izobraževanju je malo stikov, a intenzivna interakcija in visoka prilagodljivost, zato je glede na značilnosti e-izobraževanja tovrstno izobraževanje bliže lastnostim strokovne presoje, čeprav ne smemo zanemariti niti vedenjskega vidika, še manj pa vidika zmogljivosti procesov. V e-izobraževanju je tehnologija ključnega pomena, saj brez kakovostne informacijsko-komunikacijske tehnologije tega izobraževanja ne moremo izvajati. Glede na to, da je danes skoraj vsako izobraževanje podprto z e-tehnologijo, so vsi trije atributi pomembni tudi za klasično obliko izobraževanja, pri kateri je veliko stikov, interakcja med porabniki in organizacijo je intenzivna, njena značilnost pa je vsaj na področju izobraževanja odraslih tudi visoka prilagodljivost.

Slika 16: Lastnosti modela kakovosti storitev



Vir: J. Haywood-Farmer v N. Seth in S. G. Deshmukh, 2005, str. 919.

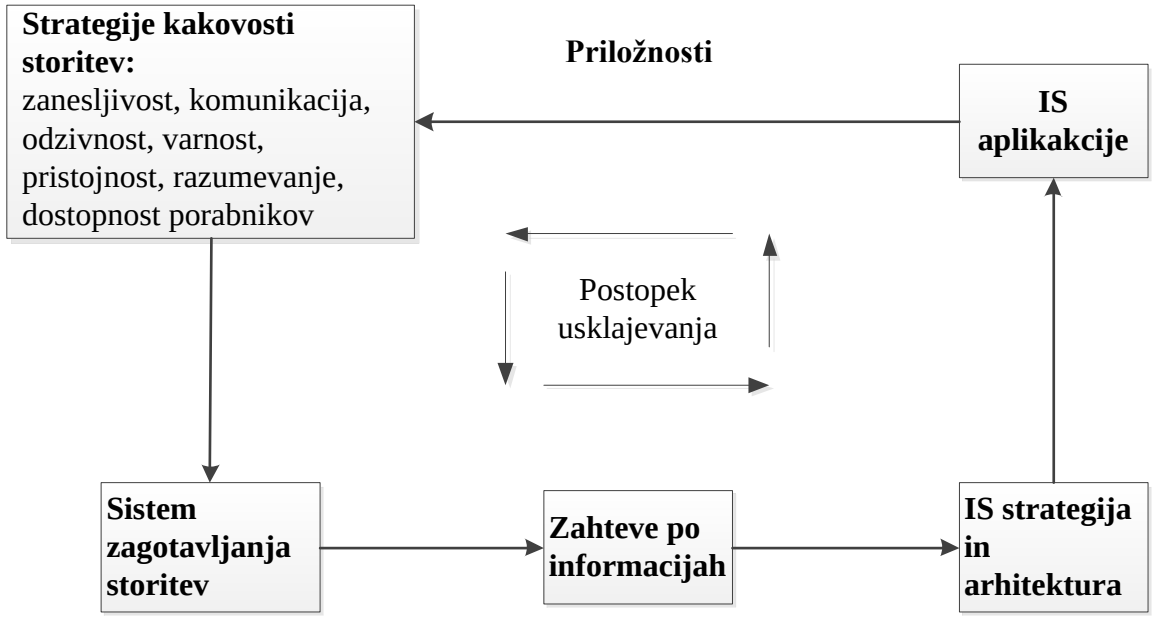
Brogowicz et al. (1990) razvijejo sintetiziran model kakovosti storitev (angl. *synthesised model of service quality*) in menijo, da vrzel v kakovosti storitev lahko obstaja tudi, ko porabniki še nimajo izkušenj s storitvijo, a so z njo seznanjeni s komunikacijo od ust do

ust, z oglaševanjem ali z drugimi komunikacijskimi mediji. Zaradi tega je treba vključiti potencialno porabnikovo dojemanje kakovosti storitev kot tudi dejansko dojemanje kakovosti storitev na podlagi izkušenj. Model poskuša povezati tradicionalno managersko ogrodje, oblikovanje storitev in operacije ter trženjske aktivnosti. Predlog modela je spoznati dimenzije, povezane s kakovostjo storitev v tradicionalnem managerskem ogrodju načrtovanja, izvedbe in kontrole. Sintetiziran model kakovosti storitev upošteva tri dejavnike, in sicer ugled organizacije, zunanje vplive in tradicionalne trženjske aktivnosti kot dejavnike, ki vplivajo na pričakovanja glede tehnične in funkcionalne kakovosti (Seth, et al., 2005).

Cronin in Taylor (1992) raziskujeta konceptualizacijo in merjenje kakovosti storitev in njene povezave z zadovoljstvom porabnikov in nakupnim namenom. Primerjata zaznano kakovost s pričakovano in zaključita, da je zaznana kakovost boljši napovedovalec kakovosti storitev. Avtorja menita, da na kakovost storitev neposredno vpliva le zaznavanje izvedbe storitve.

Barkley in Gupta (1994) razvijeta model usklajene informacijske tehnologije (angl. *IT alignment model*). Investicije v sektor informacijske tehnologije so na splošno usmerjene v dvig produktivnosti in učinkovitosti, kar je zopet zelo pomembno v kontekstu e-izobraževanja, zelo malo pozornosti pa se posveča izboljšanju storitev porabnikom in dolgoročni učinkovitosti porabnikov. Model (Slika 17) povezuje storitve in informacijske strategije v organizaciji. Opisuje uporabo informacijske tehnologije za izboljšanje kakovosti storitev na osnovi številnih študij z različnih storitvenih področij.

Slika 17: Model usklajene informacijske tehnologije



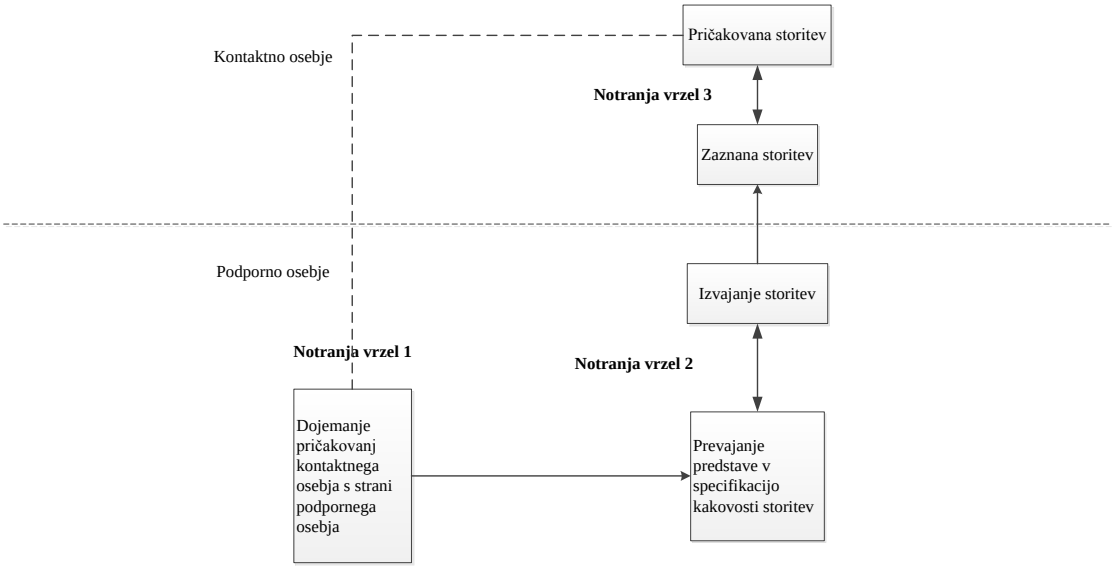
Vir: B. J. Berkley in A. Gupta v Seth in Deshmukh, 2005, str. 923.

Model opisuje kje je in kje bi informacijsko tehnologijo lahko uporabili za izboljšanje posebnih dimenzij kakovosti storitev, vključujoč zanesljivost, odzivnost, kompetence, dostopnost, komunikacijo, varnost, razumevanje in poznavanje porabnikov. Skladno z modelom, prikazanim v sliki 17 je zelo pomembno, da so kakovost storitev in strategije informacijskega sistema tesno usklajene. Model pojasnjuje proces usklajevanja storitev in strategij (Seth & Deshmukh, 2005). Omenjeni model se lahko uporabi za izboljšanje

nekaterih dimenzij tudi na področju izobraževanja, še posebej v segmentu e-izobraževanja, ki dejansko temelji na informacijsko-komunikacijski tehnologiji in so pričakovanja porabnikov glede odzivnosti, dostopnosti, komunikacije in varnosti drugačna kot pri klasičnem načinu izobraževanja, čeprav jih tudi v tem segmentu ne smemo zanemariti.

Model interne kakovosti storitev, o sami interni kakovosti storitev je več povedanega v naslednjem poglavju, ki temelji na modelu vrzeli (Parasuraman et al., 1985), razvijeta Frost in Kumar (2000). Model ocenjuje dimenzije in njihove odnose, ki determinirajo kakovost storitev med internimi porabniki (kontaktnim osebjem) in internimi dobavitelji (podpornim osebjem) v veliki storitveni organizaciji. Notranja vrzel 1 kaže razlike v dojemanju podpornega osebja (interni dobavitelji) in pričakovanjih kontaktnega osebja (interni porabniki). Notranja vrzel 2 kaže pomembno razliko med specifikacijami kakovosti storitev in dejansko izvedenimi storitvami, ki izhaja iz vrzeli izvedbe internih storitev. Notranja vzel 3 se osredotoča na kontaktno osebje (interni porabnike). Vrzel temelji na razliki med pričakovanji kontaktnega osebja in dojemanjem podpornega osebja (interni dobavitelji) glede kakovosti storitev (Seth & Deshmukh, 2005).

Slika 18: Model interne kakovosti storitev



Vir: F. A. Frost in M. Kumar v N. Seth in S. G. Deshmukh, Service quality models: a review, 2005, str. 929.

S poznavanjem pomena kakovosti storitev pride do sistematičnega in intenzivnega razvoja različnih konceptov in modelov. Literatura s področja kakovosti storitev se razvija postopno, pri čemer avtorji modele stalno nadgrajujejo in se učijo iz ugotovitev in stališč predhodnikov. Grönroos (1984) opazi, da ima komunikacija od ust do ust znatno večji vpliv na potencialne porabnike kot tradicionalne trženjske aktivnosti, s čimer osvetli potrebo po raziskovanju kakovosti storitev z vidika porabnika. Kasneje Parasuraman et al. (1985) postavijo model kakovosti storitev kot vrzel med porabnikom in stranjo trženja na različnih ravneh, kjer komunikacija od ust do ust bistveno prispeva k pričakovanjem glede storitev. Kasneje isti avtorji model revidirajo in razvijejo merski instrument SERVQUAL, ki je osnova Kumarjevemu (2000) modelu interne kakovosti storitev. Elemente obeh modelov, Grönroosovega in Parasuramanovega Brogowicz (1990) združi in razvije sintetiziran model kakovosti storitev. Cronin in Taylor (1992) ugotovita, da je kakovost storitev predhodnik porabnikovega zadovoljstva, kar je bistveno za nakupni namen. To pripelje do razvoja modela zaznane kakovosti storitev in zadovoljstva (Spreng & Mackoy v

Seth & Deshmukh, 2005). Cronin in Taylor (1992) opozorita, da porabniki ne kupujejo zmeraj najboljše kakovosti storitev, temveč tudi na podlagi njihove ocene vrednosti storitev. To spoznanje osvetli pomen vrednosti, kar motivira raziskovalce, da vključijo v modele kakovosti storitev tudi vrednost. Mattsson (1992) razvije model kakovosti storitev, v katerega vključi tudi konstrukt vrednosti. V obdobju liberalizirane ekonomije je težko ostati konkurenčen, zato ponudniki storitev čedalje več storitev svojim porabnikom ponujajo na podlagi informacijske tehnologije kot opcijo. Ponudniki storitev uporabljajo informacijsko tehnologijo za zmanjšanje stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti storitev svojim porabnikom. Naraščajoč pomen informacijske tehnologije motivira raziskovalce k boljšemu razumevanju, kako porabniki ocenjujejo storitve na osnovi informacijske tehnologije in kako njihova ocena vpliva na njihovo dojemanje celotne kakovosti storitev ponudnika storitev in njihovo lastno zadovoljstvo (Seth et al., 2005). To vodi do povezanega razvoja številnih modelov kakovosti storitev, med drugim do modelov avtorjev Berkley in Gupta (1994) ter Santos (2003).

Iz pregleda je razvidno, da ni neke splošno sprejete konceptualne definicije in modela kakovosti storitev, niti splošno sprejete operativne opredelitve, kako meriti kakovost storitev. Ne glede na to pa večina modelov in definicij podpira pogled ocenjevanja kakovosti storitev s primerjavo pričakovanj glede kakovosti z zaznano kakovostjo storitev po izkušnji (Seth et al., 2005), kar predstavlja racionalno-tehnični vidik kakovosti.

Tudi glede teoretičnih podlag niti v znanstveni literaturi ni mogoče zaznati nekih obsežnih teorij kakovosti. Zaradi tega lahko le-to razberemo iz ključnih opredelitev in modelov kakovosti. Za potrebe disertacije teorijo razumemo predvsem kot logiko oziroma razlago pomena in povezav med ključnimi elementi storitev: torej med pričakovanji in zaznanim delovanjem, ter med posameznimi sestavinami (dimenzijami kakovosti v smislu, katera dimenzija je bolj pomembna in zakaj), ter med morebitnimi razlagami tega, kako se oblikujejo pričakovanja in kako poteka primerjava med pričakovanji in zaznanim delovanjem. Na tem mestu je morda najbolj vidno, zakaj potrebujemo teorijo – saj je recimo vprašanje, ali so naša pričakovanja objektivna referenčna točka in se ne spreminjajo (in glede na to stabilno točko pričakovanj presojamo zaznano delovanje oz. kakovost), ali pa pričakovanja dejansko vplivajo na samo zaznano delovanje oz. presojo kakovosti (in niso objektivna, stabilna referenčna točka). Več obravnavanih študij kaže, da imajo pričakovanja pozitiven vpliv na zaznano kakovost – če imamo pozitivna pričakovanja, je običajno zaznana kakovost višja. To je en del "teorije" kakovosti storitev, ki deloma tudi ponuja razlago oz. argumente kritikom SERVQUAL in zagovornikom SERVPERF vprašalnika. Drugi aktualen vidik teoretičnih podlag pa lahko iščemo v pregledu zgodovinskega pojmovanja kakovosti, ki je sprva osredotočen na izdelke in kakovost razlaga kot delež okvarjenih izdelkov, potem pa sčasoma pridejo v ospredje drugi vidiki, kot na primer porabniško razumevanje kakovosti.

Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva porabnika pa nista odvisni le od tega, kako izvajalec izvede storitev, temveč tudi od tega, kako porabnik odigra svojo vlogo v storitvi, kot na primer v izobraževalnem procesu. Na kakovost storitev vpliva tudi vedenje porabnikov. Njihova pričakovanja in odzivanja vplivajo na vedenje zaposlenih in drugih porabnikov in obratno. Zagotavljanje kakovosti storitev je torej neprestan proces, ki zahteva predanost kakovosti vseh zaposlenih v organizaciji. Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo zahteve porabnikov in hkrati zadovoljijo tudi ponudnike oziroma izvajalce. Porabniki v izobraževalnih storitvah (na primer udeleženci v izobraževanju odraslih) lahko svoje zadovoljstvo odkrito pokažejo že v samem izobraževalnem procesu, na primer v okviru predavanj. Izvajalci pa dobijo povratno

informacijo o tem, kako so predavanja izvedena, od obiskovalcev na podlagi pridobljenega uporabnega znanja. Na primer med predavanji udeleženci izobraževanja z aktivnim sodelovanjem pokažejo, da so zadovoljni, s postavljanjem vprašanj, da želijo izvedeti še več, z rednim obiskovanjem predavanj, da jim je izvedba predavanj zanimiva, kar je koristna povratna informacija za predavatelja in smernica za njegovo nadaljnje delo.

Kot je že povedano, so v storitveni dejavnosti interakcije med zaposlenimi in porabniki pogoste, v določenih storitvah tudi dolgotrajne in močne, zato je za doseganje zunanje kakovosti storitev, kot jo ocenjujejo porabniki, treba skrbeti tudi za kakovost internih procesov in za zaposlene. Heskett et al. (1994) menijo, da so za doseganje zunanje kakovosti potrebni zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni. V nadaljevanju se zato posvetimo kakovosti internih procesov in internemu trženju.

2.2 Interna kakovost storitev in interno trženje

Pomen kakovosti storitev je splošno priznana ključna determinanta za doseganje dolgoročnega uspeha organizacij v današnjem konkurenčnem okolju (Deming, 1986; Crosby, 1979; Feigenbaum, 1991; Frost & Kumar, 2000). Za številne organizacije pa kakovost pomeni izpolnjevanje pričakovanj porabnikov. Juran (1988) definira **porabnike kot vse osebe, ki vplivajo na procese v organizaciji**. Te osebe niso le zunanji porabniki organizacij, temveč tudi vsi zaposleni. Še zmeraj pa je mogoče zaznati prepočasno prepoznavanje posledic interne kakovosti storitev na celotno uspešnost poslovanja. Šele nedavno so strokovnjaki in praktiki na področju kakovosti začeli obravnavati interno kakovost storitev kot potencialni vir trajne konkurenčne prednosti (Kuei, 1999). Interna kakovost storitev je nujna za doseganje zunanje kakovosti storitev (Heskett et al., 1994). Na proizvodni proces storitev lahko gledamo kot na mrežo sistemov, ki je sestavljena iz več medsebojno odvisnih procesov. Vsaka storitev je sestavljena iz internih storitvenih procesov, ki se med seboj podpirajo in dopolnjujejo. Ob slabih internih procesih ne moremo doseči, da je končna storitev za stranko dobra. Sposobnost tržne usmerjenosti kontaktnih zaposlenih, torej tistih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, je precej odvisna od podpore ostalih zaposlenih in funkcije v organizaciji. Podporno osebje naj izvaja podporne trženjske aktivnosti, da s tem pomaga kontaktnemu osebju pri servisiranju končnih porabnikov organizacije. Zagotavljanje kakovostnih notranjih storitvenih procesov kontaktnemu osebju je v storitveni dejavnosti nujno za doseganje zunanje kakovosti storitev in s tem zadovoljstva porabnikov. Dejansko moramo kakovost internih procesov razumeti kot ključno dimenzijo celostne strategije kakovosti storitev (Knag et al., 2002). Zaradi potreb po zagotavljanju kakovostnih internih procesov, zagotavljanju interne kakovosti, se v sredini sedemdesetih let pojavi koncept internega trženja. Literatura s področja internega trženja predlaga način za doseganje zadovoljstva porabnikov z zadovoljstvom zaposlenih (Grönroos, 1985; Heskett et al., 1994). Z razumevanjem in odzivanjem na potrebe zaposlenih ter s skrbjo zanje se na podlagi izkušenj z organizacijo povečal tudi raven zadovoljstva porabnikov (Bitner et al., 1990; Zeithaml et al., 1988). To je teoretično predstavljeno s storitveno verigo dobička (Heskett et al., 1994), ki daje velik pomen interni kakovosti storitev in predpostavlja, da so vzvod uspešnosti poslovanja organizacije ravno zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni. Heskett et al. (1994) z interno kakovostjo storitev mislijo na **kakovost delovnega okolja**, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, kar poznamo tudi pod izrazom kakovost življenja na delovnem mestu (angl. *QWL – quality of work life*). Kakovost življenja na delovnem mestu je večdimenzionalni konstrukt, ki med drugim vključuje tudi varnost zaposlitve, boljši sistem nagrajevanja, višja plačila in možnosti za osebno rast (Lau, 2000). Interno trženje je ključ

za izjemne storitve, kar posledično pripelje do uspehov v zunanjem trženju (Varey, 1995; Johnston, 2008). Tako kot je zunanje trženje usmerjeno na prepoznavanje in zadovoljevanje potreb porabnikov, je interno trženje usmerjeno na prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih (Varey, 1995).

Pred več kot dvajsetimi leti Berry s sodelavci interno trženje predlaga kot rešitev za konstantno izvajanje kakovostnih storitev (Rafiq & Ahmed, 2002). Temeljno izhodišče je, »da ima organizacija zadovoljne porabnike, potrebuje tudi zadovoljne zaposlene«, kar najlažje doseže tako, da svoje zaposlene obravnava kot porabnike in uporabi trženjska načela pri oblikovanju delovnih mest in motivaciji zaposlenih (Rafiq & Ahmed, 2002). Kljub dejstvu, da je v trženjski literaturi mogoče najti veliko napisanega o filozofiji internega trženja (Berry, 1981; Cahill, 1996; Grönroos, 1985; Piercy, 1995), še zmeraj obstajajo številne različne opredelitve, ki jih predstavljamo v Tabeli 7. Različne opredelitve vodijo k slabemu razumevanju filozofije in pomanjkanju njegove generalizacije. Prav tako obstaja zelo malo jasnih dokazov, kako interno trženje vpliva na zadovoljstvo porabnikov, zvestobo porabnikov, tržni delež, obseg prodaje in finančno uspešnost organizacije. Pomanjkanje enotnega koncepta, kaj interno trženje je, je zagotovo razlog za omejeno uporabo koncepta internega trženja v organizacijah (Rafiq & Ahmed, 2000; Milfelner et al., 2009).

Z razvojem in s spoznavanjem koncepta internega trženja nastane ob množici avtorjev tudi množica opredelitev, ki razlagajo ta koncept. Ob hitrem pregledu opredelitev se nam zdi, da so precej različne ter da drugače pojmujejo ta koncept. Globlji pogled pa nam pokaže, da so avtorji med seboj precej usklajeni, vendar le drugače pojmujejo posamezno dejstvo oziroma mu pripisujejo različno moč.

Berry (1984) v definiciji internega trženja vidi zaposlene kot interne porabnike, delovna mesta pa kot interne proizvode, ki jih je potrebno ponuditi zaposlenim, da le-ti zadovoljijo svoje potrebe in želje. Johnson et al. (1986) pravijo, da je potrebno vse zaposlene seznaniti z jasno opredeljeno vizijo in s poslanstvom organizacije ter z usposabljanjem, motivacijo in vrednotenjem doseči želene cilje. Kotler in Armstrong (1994) menita, da je za gradnjo k porabnikom usmerjenih zaposlenih potrebno usposabljanje in motiviranje tako zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, kot tudi podpornih zaposlenih, da delajo timsko. Najbolj slikovito in enostavno opredeljuje interno trženje Cahill (1996, str. 4), ki pravi, da je interno trženje dobro ravnanje z zaposlenimi v primerjavi z zunanjimi porabniki. Podobno meni tudi Grönroos (1981a, str. 236; 1981b, str. 41), ki opredeljuje notranje trženje kot koncept prodaje izdelkov s strani podjetja zaposlenim, na katere gleda kot na interne porabnike. Berry in Parasuraman (1991, str. 151) pa pravita, da je interno trženje filozofija ravnanja podjetja z zaposlenimi kot s porabniki ter s tem prilagajanje aktivnosti podjetja njihovim potrebam.

Tabela 7: Pregled opredelitev internega trženja

Avtor	Opredelitev
Berry (1984)	Zaposlene vidi kot interne porabnike, delovna mesta kot interne proizvode, s katerimi skuša zadovoljiti potrebe in želje internih porabnikov, in sicer ob upoštevanju ciljev celotne organizacije.
Johnson et al. (1986)	Napori storitvene organizacije so usmerjeni v zagotavljanje razumevanja organizacijske vizije in poslanstva med vsemi zaposlenimi, in sicer z usposabljanjem, motivacijo in vrednotenjem, da bi dosegli zastavljene cilje.
George in Grönroos	Interni trg zaposlenih je najbolj motiviran za storitveno naravnanost in

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtor	Opredelitev
(1989)	vedenje, usmerjeno k porabnikom, z aktivnim trženjskim pristopom, kjer se trženjske aktivnosti uporabljajo navznoter.
Kotler in Amstrong (1991)	Ustvarjanje usmerjenosti v porabnika med zaposlenimi z usposabljanjem in motiviranjem tako kontaktnega kot podpornega osebja k timskemu delu.
Bekkers in Van Hasstrecht (1993)	Vsaka oblika trženja v organizaciji, ki usmerja pozornost zaposlenih na interne dejavnosti, ki jih je potrebno spremeniti, da bi izboljšali učinkovitost zunanjega trženja.
Ballantyne et al. (1995)	Interno trženje razume kot proces ustvarjanja trženjskih pogojev znotraj organizacije za zagotavljanje potreb in želja zunanjih porabnikov.
Ahmed in Rafiq (2002)	Interno trženje je načrtovano prizadevanje, s katerim presežemo odpor organizacije proti spremembam in k usmerjanju, motiviranju in povezovanju zaposlenih v smeri učinkovite uresničitve trženjskih ciljev podjetja.

Vir: G. D. Kang et al., Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality, 2002, str. 280.

Prvi klasični primer implementacije internega trženja v organizacijo je Scandinavian Airline System (SAS). Jan Carlzon, predsednik SAS, skuje izraz »trenutek resnice« (angl. *moments of truth*), ker verjame, da je opolnomočenje zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, nujno, da lahko le-ti sprejemajo potrebne ukrepe za zadovoljevanje potreb porabnikov, saj predstavljajo vmesnik med organizacijo in porabniki (Frost & Kumar, 2000).

Na začetni razvojni stopnji koncepta internega trženja je večina literature s tega področja osredotočena na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Glavni razlog za to je dejstvo, da korenine koncepta internega trženja izhajajo iz prizadevanj po boljši kakovosti storitev. Glavno orodje za doseganje zadovoljstva zaposlenih po tem pristopu je v obravnavanju zaposlenih kot porabnikov in delovnih mest kot internih proizvodov, zato je le-te potrebno oblikovati tako, da lahko zadovoljimo potrebe in želje internih porabnikov. Naslednji pomemben korak v razvoju internega trženja pa daje velik poudarek interaktivnemu trženju, saj so zaposleni v storitvah v stalnem stiku s porabniki in je zato zelo pomembno, da se odzivajo na njihove potrebe. S tega vidika ni dovolj, da so zaposleni motivirani k boljši izvedbi storitev, biti morajo tudi prodajno usmerjeni. Na naslednji razvojni stopnji avtorji prepoznajo vlogo internega trženja kot gonilo pri implementaciji strategij oziroma kot orodje za usmerjanje zaposlenih k doseganju organizacijskih ciljev (Rafiq & Ahmed, 2000).

Vidimo torej, da zadovoljstvu porabnikov kot ključnemu dejavniku poslovnega uspeha številni avtorji dodajajo tudi zadovoljstvo zaposlenih. Vodstva številnih uspešnih podjetij ugotavljajo, da je osredotočenost na učinkovito vodenje ljudi ključnega pomena za uspeh podjetja, saj le ustrezno motivirani in zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo kakovostne proizvode in storitve, s katerimi dosežejo ali celo presežejo pričakovanja porabnikov, kar posledično vodi do zadovoljstva porabnikov in boljšega poslovnega rezultata. Management človeških virov zato postaja primarna skrb podjetij, ki si želijo dolgoročnega uspeha (Oakland & Oakland, 1998, Heskett et al., 2003). Prav tako lahko pri zgoraj navedenih definicijah prepoznamo vez, ki koncept internega trženja povezuje s konceptom ravnanja s človeškimi viri. Prisotno je močno upoštevanje zaposlenih, kar je po našem mnenju vpliv, ki ga ima v začetku razvoja koncepta internega trženja koncept ravnanja s človeškimi viri.

Pri opredelitvah kasnejšega obdobja je opazna manjša osredotočenost avtorjev na zaposlene. Večji poudarek je na nalogah in zadolžitvah vsakega posameznika, ki vodijo v smer boljšega doseganja ciljev organizacije kot celote. Ahmed in Rafiq (2002) posvečata veliko pozornosti internemu trženju in pravita, da je to načrtovano prizadevanje, s katerim presežemo odpor organizacije proti spremembam in k usmerjanju, motiviranju in povezovanju zaposlenih v smeri učinkovite uresničitve trženjskih ciljev podjetja. Znotraj te opredelitve v nasprotju z začetnimi prepoznamo manjši poudarek na prej močno poudarjenem dejstvu zaposlenih kot porabnikov. Večji pomen je pripisan nalogam in aktivnostim za učinkovito izvedbo trženjskih in ostalih aktivnosti v podjetju z namenom boljšega zadovoljevanja porabnikov ter znotraj tega opredeliti pomembno vlogo, ki jo imajo zaposleni.

Z analizo ključne konceptualne in empirične literature s področja internega trženja lahko opredelimo pet glavnih dejavnikov (Ahmed & Rafiq, 2002,):

- motivacija in zadovoljstvo zaposlenih,
- usmerjenost v porabnika in zadovoljstvo porabnikov,
- medfunkcijska koordinacija in integracija,
- trženjski pristop na vseh področjih,
- implementacija posebnih korporativnih in funkcijskih strategij.

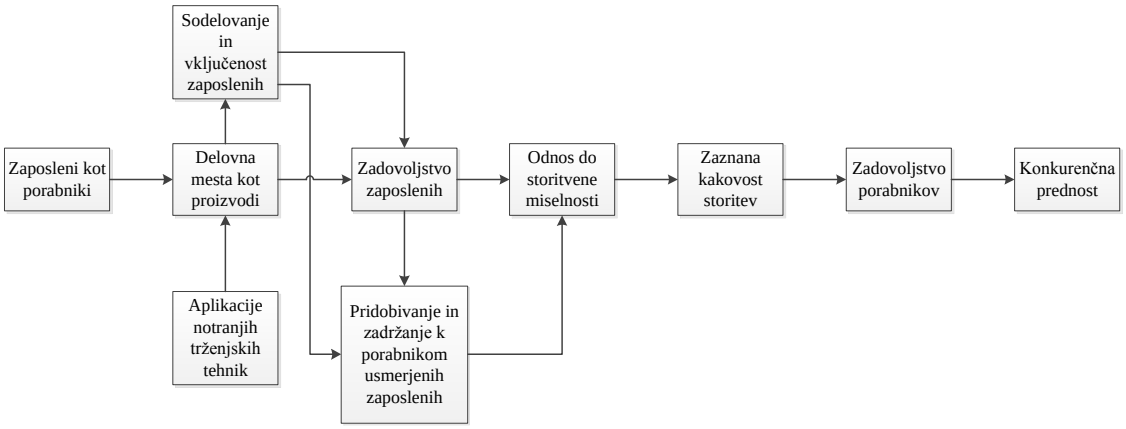
Opredelitev internega trženja, ki vključuje vseh pet zahtevanih dejavnikov, poudarja doseganje zadovoljstva porabnikov z implementacijo v porabnika usmerjenih strategij, z motiviranjem zaposlenih in medfunkcijskim usklajevanjem (Ahmed & Rafiq, 2002, str. 11): »Notranje trženje je načrtno prizadevanje z uporabo trženjskih pristopov, usmerjenih k spodbujanju zaposlenih za izvajanje in povezovanje organizacijskih strategij, usmerjenih v zadovoljstvo porabnikov«.

Kljub preobilju raziskav pa pregled literature s področja internega trženja kaže, da sta v bistvu le dva modela, ki kažeta, kako interno trženje deluje: prvi temelji na Berryjevem konceptu »zaposleni kot porabniki«, drugi pa izhaja iz Grönroosove ideje zagotavljanja potreb porabnikov in interaktivnega trženja. Oba modela se ukvarjata z izboljšanjem kakovosti storitev, razlikujeta se v metodah, kako to doseči.

Posebne značilnosti Berryjevega modela (Slika 19) so (Ahmed & Rafiq, 2002):

- Temeljna trditev glede obravnavanja zaposlenih kot porabnikov vodi do sprememb v odnosu zaposlenih; to je, da postajajo zaposleni bolj storitveno misleči, kar posledično vodi do večje kakovosti storitev in konkurenčne prednosti na trgu.
- Obravnavanje zaposlenih kot porabnikov zahteva, da so delovna mesta obravnavana kot kateri koli drug proizvod organizacije; to pomeni, da se upoštevajo potrebe in želje »porabnikov« in da poteka trud organizacije v smeri proizvodnje atraktivnih proizvodov za »porabnike«.
- Obravnavanje delovnih mest kot proizvodov zahteva nov pristop pri ravnanju s človeškimi viri (angl. *human resource management*) in v bistvu vključuje uporabo notranjih trženjskih prijemov tako za pridobitev kot tudi za zadržanje k porabnikom usmerjenih zaposlenih.

Slika 19: Berryjev model internega trženja

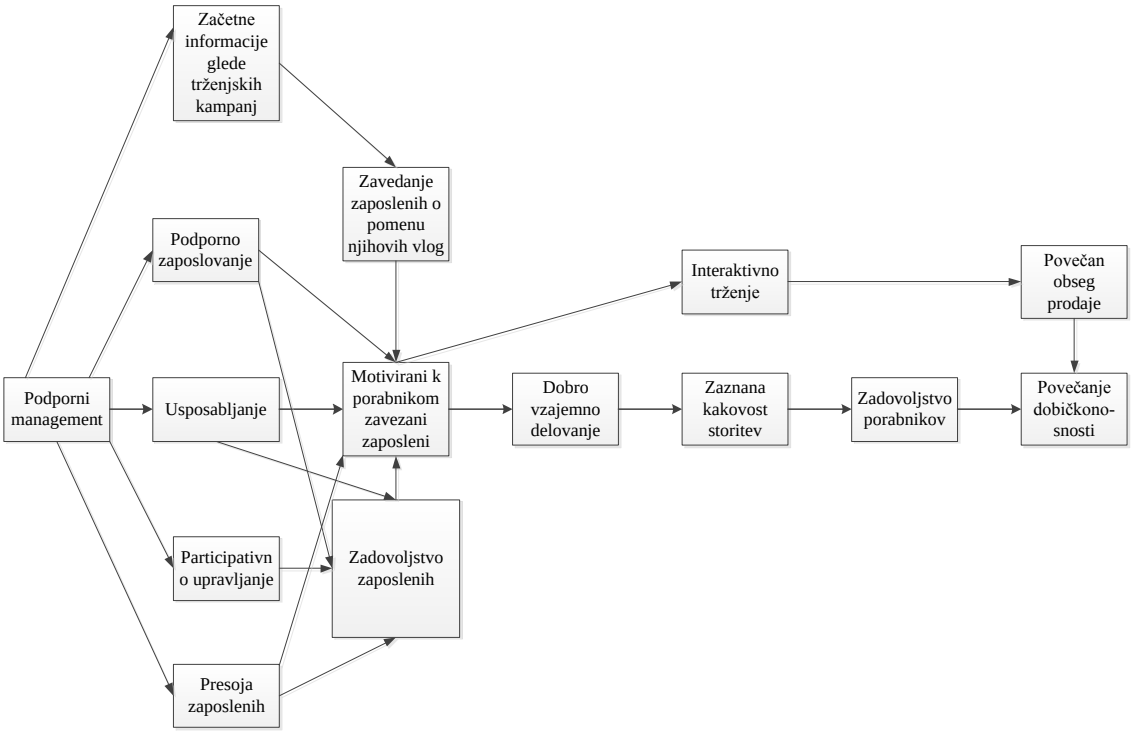


Vir: P. K. Ahmed in M. Rafiq, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, 2002, str. 14

Grönroosov osnovni model (Slika 20) pa temelji na predpostavki, da morajo biti zaposleni usmerjeni k porabnikom in da morajo biti prodajno naravnani (angl. *sales minded*), da lahko izkoristijo prednosti in priložnosti v interakcijah s porabniki, kar vodi do boljše kakovosti storitev, večje prodaje in posledično do večjega dobička (Ahmed & Rafiq, 2002):

- Predhodnik k porabnikom usmerjenih zaposlenih je podporna praksa zaposlovanja, usposabljanje zaposlenih in participativni stil vodenja, ki dovoljuje zaposlenim lastno presojo v procesu izvajanja storitev, da lahko izkoristijo prednosti, ki izhajajo iz interakcij med kontaktnimi zaposlenimi in porabniki. S tem, ko damo zaposlenim več svobode oziroma večji nadzor nad lastnim delom, lahko upamo, da naraste zadovoljstvo pri delu in končno pripelje do večje motiviranosti zaposlenih, ki se še bolj zavedajo porabnikov.
- Dodatno morajo biti zaposleni sproti obveščeni o vseh spremembah trženjskih strategij in kampanj, še preden se začnejo uresničevati na zunanjem trgu. Osnovna ideja te politike je, da morajo zaposleni razumeti pomen njihove vloge pri zagotavljanju storitev.
- Vse to zahteva podporo najvišjega managementa.

Slika 20: Grönroosov model internega trženja

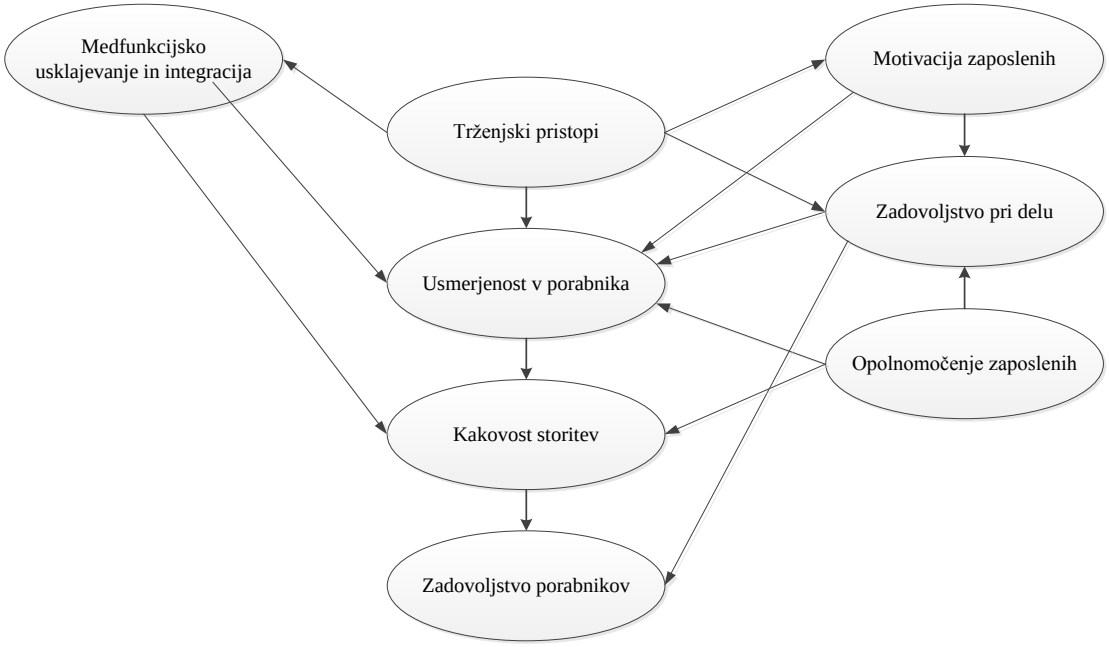


Vir: P. K. Ahmed in M. Rafiq, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, 2002, str. 16.

Zanimivost omenjenih modelov je v tem, da vključujejo povezave med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov in povečanjem dobička. Tej zadnji povezavi je namenjeno najmanj pozornosti, čeprav povezavo med zadovoljstvom in dobičkonostjo predlagajo številni avtorji (Hallowell, 1996; Heskett et al., 1994). V trženjski literaturi se običajno ne razpravlja o stroških, ki so povezani z implementacijo visokokakovostnih storitev. Vendar pa povezava med zadovoljstvom porabnikov in dobičkonosnostjo lahko pokaže tudi na nižje donose, kar je posledica povečanega obsega investicij v zadovoljstvo porabnikov. Ahmed in Rafiq (2002) zato predlagata optimalno stopnjo zadovoljstva, ki si jo naj organizacije prizadevajo doseči. Modela prav tako kažeta na predhodnike zadovoljstva zaposlenih, ki so ustrezno usposabljanje, opolnomočenje in participativno vodenje. Prav tako morajo biti delovna mesta oblikovana tako, da zadovoljujejo potrebe zaposlenih. Natančen pregled modelov pokaže tudi na povezanost številnih vprašanj s trženjskega področja – usmerjenost v porabnika, zadovoljstvo in zvestoba porabnikov ter povezava med zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom porabnikov in zvestobo porabnikov.

Za prikaz, kako dejansko interno trženje deluje v praksi, Ahmed in Rafiq (2002) postavita bolj pregleden model kot ogrodje za interno trženje storitev (Slika 21).

Slika 21: Ogrodje za interno trženje storitev



Vir: P. K. Ahmed in M. Rafiq, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, 2002, str. 20.

V centru ogrodja je usmerjenost v porabnika, kar dosežemo s trženjskimi pristopi k motivaciji zaposlenih ter medfunkcijskim usklajevanjem in integracijo. Za operacionalizacijo koncepta internega trženja pa je ključnega pomena opolnomočenje zaposlenih, predvsem tistih, ki so v neposrednem stiku s porabniki, stopnja opolnomočenja pa je odvisna od kompleksnosti in variabilnosti porabnikovih potreb v konkretni storitveni dejavnosti. Opolnomočenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na stopnjo usmerjenosti k porabniku in na kakovost storitev. Stopnja opolnomočenja je še posebej pomembna pri storitvah po meri porabnika. Za vzpostavitev internega trženja v praksi je torej potrebna velika podpora vrhnjega managementa, ustrezna komunikacija z vsemi zaposlenimi o trženjskih strategijah in ciljih, vplivanje na zadovoljstvo zaposlenih z obravnavanjem delovnih mest kot internih proizvodov, uporaba trženjskih pristopov za motivacijo zaposlenih in medfunkcijsko usklajevanje ter posebna praksa zaposlovanja, usposabljanje in opolnomočenje zaposlenih ter participativni stil vodenja. Seveda pa je zagotavljanje visoke kakovosti storitev povezano z visokimi stroški. Na primer kakovost lahko izboljšamo z dodatnimi in boljšimi usposabljanji zaposlenih, kar posledično vodi do višjih stroškov. Če ti stroški ne povzročijo privabljanje dodatnih porabnikov, povečane in ponovne nakupe obstoječih porabnikov ali manj napak v procesu zagotavljanja storitev, pa imajo negativen vpliv na dobičkonosnost. To pomeni, da obstaja optimalna raven kakovosti storitev, ki si jo morajo vodstva storitvenih organizacij prizadevati doseči, ki pa ni nujno največja. Raven kakovosti storitev, ki jo organizacija ponuja, je odvisna od njenega položaja na trgu oziroma od tega, kako je organizacija na trgu pozicionirana (Ahmed & Rafiq, 2002).

Interno trženje je torej pomemben pristop pri oblikovanju v storitve in k porabniku usmerjene kulture organizacije. Splošno sprejeto je, da je osnovni cilj internega trženja zadovoljstvo zaposlenih, da povečajo zaznano kakovost storitev, in zadovoljstvo porabnikov. Imeti k porabnikom usmerjene zaposlene pa je le potreben, ne pa zadosten pogoj za učinkovito izvajanje storitev (Kang et al., 2002). Potrebno je tudi učinkovito

usklajevanje med kontaktnimi in podpornimi zaposlenimi. Razmerja med zaposlenimi znotraj organizacije so predpogoj za uspešne interakcije z zunanjimi porabniki. Zaposleni so pogosto odvisni od internih storitev, ki jih izvajajo drugi zaposleni. Izvajanje kakovostnih internih storitev je pomembno za zadovoljstvo zaposlenih, saj se zaradi izboljšane interne kakovosti storitev pričakuje izboljšano izvajanje zunanje kakovosti storitev (Heskett et. al, 1994). Kljub številnim študijam interne kakovosti storitev pa ni nekega splošnega sporazuma glede merjenja tega koncepta. Prav tako ni enotnih opredelitev dimenzij interne kakovosti storitev. Čeprav avtorji večinoma izhajajo iz dimenzij SERVQUAL-a, je mogoče opaziti tudi druge dimenzije. Hallowell et al. (1996) pri proučevanju interne kakovosti storitev opredelijo šest dimenzij interne kakovosti storitev (orodja, politike in postopke, timsko delo, podporo vodstva, prilagajanje ciljev in usposabljanja). Frost in Kumar (2000) opredelita pet dimenzij interne kakovosti storitev: otipljivost, zanesljivost, odzivnost, vzbujanje zaupanja in vživljanje v položaj porabnika. Za večjo preglednost v Tabeli 8 podajamo pregled različnih dimenzij interne kakovosti storitev po različnih avtorjih.

Tabela 8: Dimenzije interne kakovosti storitev

Parasuraman et al. (1985)	**Gremler et al. (1994)**	**Brooks et al. (1999)**	**Vandermerwe in Gildert (1991)**	**Reynoso in Moores (1995)**	**Marshal et al. (1998)**	**Paraskevas (2001)**
otipljivost	-	-	-	otipljivost	-	-
zanesljivost	-	zanesljivost	zanesljivost	zanesljivost	-	-
odzivnost	odzivnost	odzivnost	pravočasna	pravočasnost	-	-
			odzivnost			
zaupanje	-	-	-	-	-	-
verodostojnost	-	verodostojnost	-	-	-	-
varnost	-	-	-	zaupnost	-	-
pristojnost	-	pristojnost	-	profesionalnost	-	profesionalnost
vljudnost	-	vljudnost	-	ustrežljivost	spoštljivo ravnanje	-
usmerjenost v	-	-	-	-	-	-
porabnika						
komunikacija	-	komunikacija	-	komunikacija	-	komunikacija
razumevanje	-	razumevanje	-	upoštevanost	-	upoštevanost
dostopnost	-	dostopnost	-	-	-	-
-	prilagodljivost	-	-	-	-	-
-	spontanost	-	-	fleksibilnost	-	zanesljivost
-	-	proaktivno	-	-	-	-
		delovanje				
-	-	-	-	pripravljenost	vestnost	vestnost
-	-		-	-	reševanje	-
					problemov	
-	-	vodenje	-	-	-	-
-	-	pozornost do	-	-	-	-
		podrobnosti				
-	-	-	stroškovna	-	-	-
			ustreznost			
-	-	-	-	-	uresničevanje	-
					vrednosti	
-	-	-	-	-	obdelava naročil	-
-	-	-	-	-	prodajni management	-

Vir: N. Bouranta et al., The relationship between internal and external service quality, 2009, str. 278.

Iz zgornje tabele lahko povzamemo, da obstaja poleg splošno sprejetih dimenzij kakovosti na podlagi SERVQAL-a še vrsta drugih dimenzij, ki v SERVQUL-u niso zajete. Verjetno vse opredeljene dimenzije niso primerne za vsako storitveno organizacijo in merjenje interne kakovosti, temveč je izbor ustreznih dimenzij odvisen od dejavnosti storitvene organizacije, upoštevati pa moramo tudi spoznanje, da vse dimenzije nimajo enakega vpliva na splošno zaznano interno kakovost. Tako stališče zavzemamo pri merjenju interne

kakovosti storitev za potrebe disertacije.

Večina del poskuša uporabiti SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985) metodologijo kot poskus merjenja interne kakovosti storitev (Brooks et al., 1999; Edvardsson et al., 1997; Kuei, 1999; Reynoso & Moores, 1995; Young & Varble, 1997). Karuana in Pitt (1997) razvijeta interno merjenje kakovosti storitev INTQUAL, ki se usmerja na notranje ukrepe, ki jih mora vodstvo organizacij implementirati, da zagotoviti kakovostne storitve porabnikom. Kang et al. (2002) menijo, da lahko s spremenjeno SERVQUAL metodologijo merimo interno kakovost storitev. Raziskave s področja merjenja kakovosti storitev so v osnovi usmerjene na to, kako organizacije dosegajo ali celo presegajo pričakovanja svojih porabnikov, s kakovostjo storitev pa ugotavljamo, kako se dobavljena raven storitev ujema s porabnikovimi pričakovanji. Te perspektive je možno uporabiti tudi pri zaposlenih v organizaciji. Razumno je pričakovati, da lahko SERVQUAL modificiramo za merjenje kakovosti notranjih storitev. Veljavna in zanesljiva lestvica je lahko koristno orodje managerjem storitvenih organizacij za izboljšanje notranjega trženja v njihovih organizacijah.

Frost in Kumar (2000) na podlagi modelov, razvitih za merjenje kakovosti ugotovita očitno pomanjkanje konceptualnega okvira, ki ponazarja in razume mehanizem kakovosti storitev znotraj storitvene organizacije. S tem nakažeta na potrebo po oblikovanju konceptualnega modela interne kakovosti storitev, ki je teoretično in empirično usklajen. Zaradi tega predlagata model interne kakovosti storitev – INTSERVQUAL, ki je v bistvu prilagoditev Parasuramanovega modela vrzeli in SERVQUAL instrumenta za merjenje kakovosti storitev.

Če torej povežemo interno trženje, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja organizacije, vidimo, da je ključna predpostavka, da tako kot zunanji porabniki tudi notranji želijo zadovoljiti svoje potrebe, zato mora organizacija svoje zaposlene obravnavati enako kot porabnike. Logika povedanega je v tem, da je z zadovoljevanjem potreb notranjim porabnikom organizacija bolj sposobna zagotavljati želeno kakovost zunanjim porabnikom. Implicitno v tej predpostavki je, da izpolnjevanje potreb zaposlenim krepi njihovo motivacijo in zadržanje in kot posledica visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih je lahko ustvarjeno zunanje zadovoljstvo in zvestoba.

Strnemo lahko, da je cilj internega trženja imeti zadovoljne zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je skupek vseh pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih imajo zaposleni o delovnem mestu, ki ga opravljajo (Možina, 2001). Warr (2002) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih z obsegom, v katerem so ljudje zadovoljni s svojim delom. Locke 1976 (v Tortasa, 2009) zadovoljstvo pri delu opredeli kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnega dela ali delovnih izkušenj. Da je zadovoljstvo opredeljeno kot čustveni odziv zaposlenega na delovno mesto, ki temelji na primerjavi želenih izidov z dejanskimi rezultati, meni tudi Chiva (2008). Spector (v Chiva, 2008) pa preprosto opredeli zadovoljstvo zaposlenih s stopnjo, do katere imajo ljudje radi svoje delo.

Možina (2001) meni, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo predvsem:

- **narava dela** → možnost pridobivanja novih znanj, njihove uporabe, osebna in strokovna rast; pri tem morajo biti vodje tisti, ki morajo oceniti, ali podrejenim dodeljujejo take naloge, ki jim predstavljajo izziv, za katerega se je potrebno malo bolj potruditi; prav tako morajo skupaj z njimi iskati šibke točke in jih tudi odpravljati z

dodatnim izobraževanjem;

- **vodenje in organizacija dela** → sodelovanje pri sprejemanju odločitev v organizaciji, možnost odločanja o tem, kako in kaj naj posameznik dela, možnost določanja in razporejanja delovnega časa, skrb za nemoten potek dela;
- **osebni dohodki in dodatki k plači** → vsi želimo za svoje delo biti ustrezno plačani, saj to predstavlja osnovo za uresničitev naših potreb, poleg tega nam redna plača daje občutek varnosti, omogoča pa tudi boljši družbeni položaj;
- **dobri medsebojni odnosi** → nastanejo z oblikovanjem ustreznih delovnih skupin, vseskozi je potrebno spremljati dogajanje med sodelavci in odpravljati trenja in nesoglasja med njimi; to pa zahteva vodjo, ki se ne posveča samo tehničnim zadevam pri delu, ampak se vsak dan posveča tudi zaposlenim;
- **delovne razmere** → vsi zaposleni si želijo dobre fizične delovne razmere, majhen telesni napor, čim manjšo verjetnost obolenj in poškodb pri delu ter da ne prihaja do sporov na delovnem mestu.

S trženjskimi ukrepi torej lahko vplivamo na povečanje zadovoljstva zaposlenih. Vodstva podjetij se morajo zavedati pomena zadovoljstva zaposlenih za dolgoročno uspešnost poslovanja. S povečanjem zadovoljstva zaposlenih se zmanjša fluktuacija zaposlenih (Bouranta et al., 2009), kar ima pozitiven vpliv na poslovanje organizacije tudi s stroškovnega vidika. Ocene kažejo, da so lahko stroški odhoda, zamenjave in usposabljanja celo do dvainpolkrat večji od letne plače osebe, ki da odpoved. To kaže na pomembnost ohranjanja in ustvarjanja zvestih zaposlenih. To pa lahko organizacije dosežejo z implementacijo internega trženja in vplivanjem na dejavnike zadovoljstva zaposlenih, ki so opolnomočenje in sodelovanje, priznanja in nagrade, timsko delo in usposabljanja ter osebni razvoj (Turkyilmaz et al., 2011). Med dejavnike zadovoljstva zaposlenih nekateri uvrščajo tudi korporativno kulturo, vodenje in upravljanje ter nadzor, odnose s sodelavci, komunikacijo, delo samo po sebi in družini prijazne politike (Turkyilmaz et al., 2011).

Vse to pa ponovno kaže na potrebo po usklajevanju različnih funkcijskih področij v podjetju in interno trženje temelji na razumevanju, da nobena samostojna funkcija managementa ni učinkovita, če deluje samostojno. Številne operacije in ljudje z različnimi veščinami so dejansko vključeni v ustvarjanje in zagotavljanje proizvodov in storitev. Te medfunkcijske aktivnosti in ljudje, ki jih izvajajo, imajo glavni vpliv na končni rezultat. Implikacija tega je, da morajo managerji zagotoviti vsakemu zaposlenemu v vsakem delu organizacije vključenost v zagotavljanje kakovosti z verigo porabnik–dobavitelj (angl. *customer–supplier chain*) (Ahmed & Rafiq, 2003). Navedena avtorja tudi poudarjata, da si v enaindvajsetem stoletju organizacije ne morejo več dovoliti postavljati mej med funkcijami in oddelki znotraj organizacije. Uspeh organizacije poganja integracija funkcij v organizaciji – proizvodnja, prodaja in distribucija, storitve, oglaševanje, pospeševanje prodaje, načrtovanje proizvodnje in trženjsko raziskovanje – za doseganje poslovnih ciljev. Torej, ustvarjanje in usklajevanje notranjih razmerij med oddelki, funkcijami in zaposlenimi v organizaciji je nujno za izboljšanje poslovnega uspeha organizacije in njenih zaposlenih. Spoznanja s področja internega trženja lahko vključimo v koncept integriranega trženja, ki smo ga obravnavali v poglavju 1.5 in ki kaže potrebo po integraciji zunanjih in notranjih dejavnikov uspešnosti poslovanja ter po celovitem pristopu pri oblikovanju strategij za doseganje uspešnosti na zunanjih trgih oziroma potrebo po integraciji vseh poslovnih funkcij okrog tega, kar ima v očeh porabnika največjo vrednost. Grönroosova spoznanja glede potreb po razpršitvi trženjskih informacij med vse zaposlene, pomen sodelovanja vseh zaposlenih pri zagotavljanju kakovostnih storitev za porabnika in pomen opolnomočenja zaposlenih zasledimo tudi v TQM filozofiji, ki jo podrobno

obravnavamo v poglavju 1.4. Čeprav so na prvi pogled to različni koncepti, pa so si vsi enotni v tem, da v središče svojih spoznanj postavljajo porabnika in njegovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo porabnika je precej odvisno od zaznane kakovosti storitev, zato v naslednjem poglavju posvečamo pozornost merjenju kakovosti storitev.

2.3 Metodologija merjenja kakovosti storitev

Opredelitev pojma kakovost storitev predstavlja izhodišče za analizo njenih dejavnikov. Iz tega izhaja tudi spoznanje o kompleksnosti, razhajanjih in odprtih vprašanjih v zvezi s kakovostjo storitev. To spoznanje se zrcali tudi na področju merjenja, ki predstavlja pomembno in zahtevno področje njene analize. Merjenje je namreč točka, ko se koncept operacionalizira in kvantificira, zato je ključnega pomena, ko želimo konkretizirati ali ovrednotiti dejansko kakovost.

Pri merjenju kakovosti storitev moramo upoštevati splošna metodološka načela, ki zagotavljajo veljavne, kakovostne in uporabne rezultate. V nadaljevanju zato obravnavamo ključna metodološka vprašanja in aktualne instrumente za merjenje kakovosti storitev.

Še posebej je potrebno izpostaviti problem merjenja kakovosti na področju izobraževanja. Bolonjski proces v toliko poudarja kakovost, da se merjenje kakovosti ne more več izvajati zgolj v enem segmentu, niti le z anketami, še posebej, če so vprašalniki interno oblikovani iz perspektive izobraževalne organizacije. Rezultati, pridobljeni s tovrstnimi enostranskimi in nestandardiziranimi anketami, variirajo, kar jasno kaže na težave z zanesljivostjo in veljavnostjo. Prav tako se s takim merjenjem pogosto zanemarjajo ali popolnoma ignorirajo dimenzije kakovosti v izobraževanju, saj se konstrukt kakovosti obravnava kot enodimenzionalni koncept. Z vidika zagotavljanja kakovosti taka metodologija ni ustrezna kot orodje za zagotavljanje kakovosti, če oblikovane dimenzije niso konsistentne. Izobraževalnim organizacijam se zato tudi predlaga, da za merjenje kakovosti uporabijo splošno sprejemljiv instrument za merjenje kakovosti storitev, ki je statistično zanesljiv in veljaven ter obravnava kakovost kot večdimenzionalni konstrukt (Klarić et al., 2011).

Skladno z naraščajočo konkurenco narašča tudi skrb organizacij za kakovost. Če torej kakovost storitev postaja temelj trženjskih strategij, morajo tržniki imeti tudi sredstva za njeno merjenje (Asubonteng, 1996). Merjenje kakovosti storitev je pomembno, saj daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev s strani porabnikov, ki so pomembne tudi za management izobraževalnih organizacij. Vrednotenje storitev je zapleten proces. Začne se, ko se porabnik v nakupnem procesu odloči za ponudnika storitev, in se nadaljuje tudi med izvajanjem storitve in po njej. Na vrednotenje vpliva medsebojni vpliv precejšnjega števila socialnih, psiholoških in situacijskih spremenljivk. Kakovost storitev je zaradi specifičnih lastnosti storitev težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov. Meriti jo je mogoče s stališča porabnikov in s stališča ponudnikov oziroma izvajalcev storitev. Porabniki opredeljujejo kakovost z drugačnega vidika kot izvajalci storitev. Za porabnike je kakovost storitev skupek zaznanih koristi storitve, ki jo primerjajo s pričakovanimi koristmi. Za ponudnika oziroma izvajalca pomeni kakovost storitev ovrednotenje izvedbe glede na dogovorjene standarde (Mudie & Cottam, 1993).

Kakovost storitev je pogosto opredeljena preveč ozko ali pa preveč široko, kot na primer, kaj kakovost ni. Prav tako se kakovost pogosto meša z zadovoljstvom porabnikov, na kar opozori tudi Oliver (1997). Tehnične specifikacije storitve ali izdelka so v tehnološko usmerjenih podjetjih navadno edine ali najpomembnejše značilnosti zaznane kakovosti. Porabniki zaznavajo kakovost širše in upoštevajo tudi druge značilnosti storitve ali izdelka

(Grönroos, 2000). Najprimernejši način merjenja kakovosti storitev je merjenje tega, kako porabniki zaznavajo kakovost storitev (Snoj, 1998). Ti ocenjujejo kakovost storitev na podlagi značilnosti tistih dejavnikov storitev, za katere menijo, da so jih sposobni oceniti. Pogosto se opirajo na fizične lastnosti, ki jih je lažje zaznati kot abstraktne. Kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili. Kakovost storitev lahko merimo kot tolerančno območje med želeno in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zaznava porabnik. Ta ocenjuje kakovost storitve kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo (Potočnik, 2000). Organizacije merijo kakovost storitev tudi tako, da določijo standarde delovanja in nato primerjajo dejansko delovanje s standardi. Standardi pa pogosto ne odsevajo dejanskih pričakovanj porabnikov. Pričakovanja se nanašajo na različne lastnosti storitev, ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti (na primer prijaznost osebja) (Snoj, 1998). Kakovost izdelkov lahko objektivno izmerimo, kakovost storitev pa ima veliko psiholoških značilnosti. Ni je mogoče izmeriti, preden doseže porabnika. Porabniki ne ocenjujejo le končnega rezultata storitev, temveč tudi proces izvedbe storitev. Ocena kakovosti storitve je torej odvisna predvsem od dveh dejavnikov:

- **od poteka storitve** (interakcija med porabnikom in ponudnikom storitve) in
- **od rezultata storitve**, ki za porabnika pomeni neko (ne)izpolnitev njegovih pričakovanj.

Kakovost storitev ni pomembna le v času soočenja porabnika s storitvijo, temveč lahko v določenih primerih vpliva na kakovost življenja porabnika v prihodnosti (Fitzsimmons J. & Fitzsimmons M., 1998, str. 274). Ta opredelitev je zagotovo pomembna za področje izobraževanja, saj kot rezultat storitve (višja izobrazba, diploma) porabnik pričakuje, da so posledični učinki v njegovem življenju (na primer boljša služba, višji dohodki, napredovanja, večji ugled na trgu dela ipd.), zato se lahko zgodi, da le-ta poteku storitve pripisuje visoko kakovost, ob neizpolnitvi pričakovanj (na primer, če se na poslovnem področju v njegovem življenju nič ne spremeni) pa lahko rezultatu pripiše nizko kakovost. Ravno zaradi tega se kakovost v izobraževalnih ustanovah, konkretno v višjem strokovnem izobraževanju, meri med samo izvedbo, takoj po končanju izobraževanja in po preteku določenega časa, ko udeleženec že zaključi izobraževanje.

Ob slabi izkušnji s storitvijo ni nujno, da jo porabnik oceni kot nezadovoljivo. Porabniki so del procesa in lahko napake pripišejo tudi sebi ali dejavnikom, ki jih organizacija ne more kontrolirati (Hoffman & Bateson, 1997). Končni sodnik o kakovosti je vedno porabnik. Izboljšanje kakovosti storitev je vprašljivo, če porabnik tega izboljšanja ne zazna (Fornell, 1992). Za porabnikovo ocenjevanje izvedbe storitve sta pomembna sposobnost oziroma zmožnost zaposlenih in napor oziroma trud zaposlenih. Porabniki si pri ocenjevanju le-teh pomagajo z različnimi stvarmi – z nazivi, s certifikati, z obnašanjem zaposlenih. Napor zaposlenih, ki se kaže pri izvedbi storitve, na nek način zagotavlja, da so zaposleni motivirani (Rust & Oliver, 1994). Ponudniki storitev morajo jasno definirati in sporočati, kakšno raven storitev ponujajo, tako da zaposleni vedo, kaj morajo nuditi porabnikom, in porabniki, kaj dobijo (Kotler, Armstrong, 1990). Standardi morajo biti oblikovani tako, da zaposlenim omogočajo njihovo izvajanje. Oba, porabnik in ponudnik storitev, vplivata na končni rezultat, ki je zadovoljstvo porabnika (Potočnik, 2000).

Raziskovalci so si enotni, da je osnovna tema raziskovanj na področju storitev ravno kakovost storitev, ki je ključna determinanta poslovnega uspeha in dolgoročnega preživetja (Bolton & Drew, 1991; Gale, 1994). Vzrok temu je, da kakovost storitev vodi do zadovoljstva porabnikov, kar posledično vodi do pozitivne komunikacije od ust do ust, zvestobe in nakupnih namenov (Carrillat et al., 2007). V literaturi prevladuje pogled, da je

kakovost storitev rezultat porabnikove ocene storitvene epizode. Skladno s tem vidikom se raziskovalci strinjajo, da je kakovost storitev najbolje predstavljena kot agregat diskretnih elementov storitvenih epizod, kot so zanesljivost, varnost, razumevanje, kredibilnost in otipljivi dejavniki storitvene ponudbe (Cronin & Taylor, 1992; Dabholkar et al., 2000; Parasuraman et al., 1985). Po drugi strani se vprašanje operacionalizacije kakovosti storitev nadaljuje v številnih razpravah. Te so prvotno usmerjene na dve pomembni vprašanji. Prvo je v povezavi z razpravljanjem, ali uporabljati za merjenje kakovosti storitev SERVQUAL ali SERVPERF (Cui et al., 2003; Hudson et al., 2004; Jain & Gupta, 2004). SERVQUAL na podlagi modela vrzeli meri kakovost storitev kot izračunano razliko med porabnikovimi pričakovanji in zaznano izvedbo storitvene epizode (Parasuraman et al., 1988, 1991). Cronin in Taylor (1992) pa izpodbijata ta pristop in razvijeta lestvico SERVPERF, ki neposredno zajame zaznano izvedbo v primerjavi s pričakovanji storitvene epizode. Številni avtorji podprejo SERVPERF kot boljšo alternativo v primerjavi s SERVQUAL-om (Brady et al., 2002; Brown et al., 2003; Zhou, 2004), medtem ko na drugi strani SERVQUAL uživa razširjeno podporo kot mera kakovosti storitev (Chebat et al., 1995; Furrer et al., 2000; Zeithaml & Bitner, 2003). Osvetlitev, katera lestvica je boljša, še zmeraj ostaja odprto vprašanje, na katerega se odgovori še iščejo (Carrilat et al., 2007).

Zaradi naraščajoče pomembnosti obravnavane tematike torej številni raziskovalci poskušajo konceptualizirati, kaj kakovost storitev dejansko je in kako jo meriti. Razvijejo se naslednji modeli:

- koncept nič napak (angl. *Zero Defection Concept*), (Reichheld & Saser, 1990);
- koncept cikla neuspeha (angl. *Cycle of Failure Concept*), (Schlessinger & Heskett, 1991);
- model kakovosti storitev (angl. *Service Quality Model*), (Grönroos, 1984);
- neusklajenost med pričakovanji in izvedbo (angl. *Performance-Expectation Mismatch*), (Christopher et al., 1993);
- model vrzeli in SERVQUAL, (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 1990);
- dojemanje–pričakovanja matematični model zaznane kakovosti storitev (angl. *Perception–Expectation Perceived Quality Mathematical Model*), (Brown & Swartz, 1989).

Najbolj priljubljena metodologija merjenja kakovosti storitev je SERVQUAL, instrument, ki ga razvijejo Parasuraman, Berry in Zeithamlova (1988) (Asubonteng et al., 1996). Ne le, da je raziskovanje tega instrumenta pogosta tema trženjske literature, zelo je razširjen tudi v praksi (Brown et al., 1993). Model SERVQUAL (okrajšano iz angl. *serv*ice *quality*) temelji na primerjavi pričakovanj in zaznavanj porabnikov. Namen modela je dognati porabnikovo splošno zaznavanje kakovosti storitev (Parasuraman et al., 1994).

Model je sestavljen iz dveh delov. V vsakem delu anketirani porabniki storitve odgovarjajo na 22 trditev. Prvi del meri pričakovanja porabnikov, kakšna je po njihovem mnenju odlična storitvena organizacija, drugi del meri zaznavanje porabnikov, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja (Hoffman & Bateson, 1997). Sedemstopenjska ocenjevalna lestvica za merjenje pričakovanj obsega trditve od ″sploh ni pomembno″ do ″zelo pomembno″, za merjenje zaznavanj pa od ″zelo se strinjam″ do ″sploh se ne strinjam″. Prvotni model SERVQUAL vsebuje deset dimenzij oziroma kriterijev kakovosti storitev, ki jih nato združijo v pet osnovnih dimenzij:

- **zanesljivost** (angl. *reliability*): sposobnost opraviti obljubljeno storitev zanesljivo in natančno;
- **odzivnost** (angl. *responsiveness*): pripravljenost pomagati porabnikom in storitev hitro posredovati;
- **vzbujanje zaupanja** (angl. *assurance*): kompetentnost, prijaznost, verodostojnost in varnost;
- **vživljanje v položaj porabnika** (angl. *empathy*): skrb in usmeritev pozornosti k posameznemu porabniku, osebna bližina, dobro komuniciranje;
- **oprijemljivost** (angl. *tangibles*): videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih, komunikacijskega gradiva.

Porabniki si z navedenimi dimenzijami oziroma kriteriji storitev ustvarijo mnenje o kakovosti storitev. Vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo je merilo kakovosti storitev. Po Grönroosovem mnenju (2000) je smiselno primerjati izkušnje in pričakovanja, saj pričakovanja vplivajo na zaznavanje kakovosti. Zaznana kakovost je porabnikova ocena o splošni izvrstnosti storitve (Zeithaml v Gabbott & Hogg, 1997). Rezultati so izraženi kot razlika med pričakovanji in zaznavanji in so pogosto negativna števila, saj so porabniki razočarani, kadar so njihova pričakovanja večja od zaznane kakovosti (Zeithaml & Bitner, 1996). Trditve, uporabljene v modelu, ne opisujejo vedno natančno vseh vidikov določene storitve. Storitve se med seboj razlikujejo, zato je potrebno vsako storitev posebej preučiti. Dejavniki modela SERVQUAL so lahko izhodišče za razvijanje in razumevanje dejavnikov za specifično storitev. Pomen posameznih dimenzij storitev se pri vrednotenju kakovosti spreminja odvisno od konkurence, značilnosti komuniciranja, spreminjajočih se okusov porabnikov in njihove informiranosti (Snoj, 1998).

SERVQUAL je pogosto uporabljan med managerji, saj združuje enostavnost uporabe in prilagodljivost. Managerji se zavedajo, da rezultati, pridobljeni s SERVQUAL-om verjetno niso povsem objektivni, vendar jim pomagajo prepoznati, v katero smer mora iti organizacija in katere elemente morajo vključiti v prihodnje strategije (Asubonteng et al., 1996). Diagnostična uporaba SERVQUAL-a prevladuje v komercialni uporabi in je ena od njegovih glavnih prednosti. Ne glede na naraščajočo popularnost in razširjenost uporabe pa je SERVQUAL tudi predmet kritik, tako teoretičnih kot operativnih (Buttle, 1996). Postavljajo se tudi vprašanja glede zanesljivosti in veljavnosti različnih trditev v SERVQAL-u (Zhou, 2004). Paradigmatični ugovor je teoretična kritika, ki SERVQUAL-u očita, da temelji na diskonformacijskem modelu pričakovanj namesto na modelu stališč, kot drugo pa ne gradi na obstoječem znanju ekonomije, statistike in psihologije (Buttle, 1996). SERVQUAL temelji na diskonformacijskem modelu, ki je splošno sprejet v literaturi s področja zadovoljstva porabnikov. V tej literaturi je zadovoljstvo porabnikov operacionalizirano v smislu odnosa med pričakovanji in rezultatom. Če rezultat doseže pričakovanja, lahko napovemo zadovoljstvo. Če je rezultat večji, kot so pričakovanja, potem lahko pričakujemo navdušenje porabnikov. V obratnem primeru pa manjši rezultat od pričakovanj povzroča nezadovoljstvo. V skladu s Cronninom in Taylorjem (1992) je SERVQUAL paradigmatično pomanjkljiv zaradi nepremišljenega sprejetja tega diskonformacijskega modela. Trdita, da je zaznana kakovost najbolje konceptualizirana kot stališče, odnos. Parasuramanu in sodelavcem očitata njihovo kolebanje pri definiranju zaznane kakovosti storitev, čeprav Parasuraman et al. (1988) prej trdijo, da je kakovost storitev v mnogih pogledih podobna stališču, odnosu. Zaznano kakovost storitev Parasuraman et al. (1988) definirajo kot splošno presojo ali odnos v zvezi z izjemno storitvijo (Asubonteng et al., 1996).

Merjenje kakovosti storitev le z vidika zaznavanj (SERVPERF), kot določata Cronin in Taylor (1992), je velikokrat konceptualno in empirično podprto v raziskavah s področja storitev (Brown et al., 1993; Lee et al, 2000; Teas, 1993). V nedavni študiji Brady et al. (2002) replicirajo in razširijo delo Cronina in Taylorja (1992) ter potrdijo premoč SERVPERF-a kot bolj primerno metodo za merjenje kakovosti storitev. Brady et al. (2002) izrecno trdijo, da SERVPERF prekosi SERVQUAL (na vrzeli temelječa primerjava pričakovanj in zaznav izvedbe porabnikov) pri pogoju, da se zajame varianco celovite zaznane kakovosti storitev pri porabnikih in potrdi konceptualizacijo kakovosti storitev kot predhodne stopnje zadovoljstva porabnikov. Kljub teoretični osnovi in empirični podpori, dokumentirani v literaturi, pa je SERVPERF lestvica operacionalizirana le kot vsota (razlik) kazalnikov (pridobljenih iz povprečij različnih dimenzij kakovosti storitev) v zvezi z njeno napovedno vrednostjo v odnosu do drugih izhodnih konstruktov, kot so zadovoljstvo porabnikov in vedenjski nameni. Cronin in Taylor (1994) navajata, da čeprav združujemo dimenzije SERVPERF-a, ga lahko uporabimo za primerjalne analize med različnimi modeli in storitvenimi dejavnostmi. »Potrebna je previdnost managerjev storitvenih podjetij pri pridobivanju podrobnejših informacij iz podatkov, pridobljenih z uporabo lestvice SERVPERF pri sprejemanju strateških odločitev« (Cronin & Taylor, 1994, str. 130).

Iz navedenega se porajajo številna raziskovalna vprašanja. Sta SERVQUAL in SERVPERF ustrezna napovedovalca kakovosti storitev? Je, kot menita Cronin in Taylor, (1992) SERVPERF res boljši napovednik kakovosti storitev kot SERVQUAL? Ali obstaja izboljšana veljavnost napovednih ukrepov, če so postavke na lestvici SERVQUAL in SERVPERF prilagojene okviru študije? Ali je napovedna moč SERVQAL-a in SERVPERF-a odvisna od nacionalne kulture ali jezika, v kateri je lestvica? Ali je napovedna veljavnost odvisna od vrste industrije, v kateri je študija izvedena? (Carrilat et al., 2007). Po njihovem mnenju sta SERVQUAL in SERVPERF enako veljavna napovednika splošne kakovosti storitev. Odgovore na ta vprašanja iščejo tudi Carrilat et al. (2007) v svoji sedemnajst let trajajoči empirični metaanalizi in glavne ugotovitve te študije so:

- Obe lestvici sta enako ustrezni in enako valjavno napovedujeta splošno kakovost storitev. Zaradi visoke statistične moči meta analize je lahko ta ugotovitev velik korak h končanju razprav na temo, ali je SERVPERF boljši kazalnik splošne kakovosti storitev kot SERVQUAL.
- Potreba po prilagoditvi mer v okviru študije je večja, če uporabljamo SERVQUAL.
- Napovedna veljavnost SERVQUAL-a in SERVPERF-a je večja v neangleško govorečih deželah in deželah z nizko stopnjo individualizma.

Nedavno pa Lewlyn et al. (2011) v svoji empirični študiji ugotavljajo, ali dajeta SERVQUAL in SERVPERF enake rezultate, če merimo kakovost izobraževalnih storitev. V svoji raziskavi pridejo do pomembnih ugotovitev, ki predstavljajo izhodišče tudi za naše nadaljnje delo pri preverjanju modela storitvene verige dobička: zaključijo, da se SERVQUAL in SERVPERF značilno razlikujeta v svojih rezultatih, če ju uporabljamo za merjenje kakovosti izobraževalnih storitev. S tem dokažejo, da dajeta instrumenta različne rezultate.

Iz navedenega to ne pomeni, da lahko postavimo enostavne zaključke, katera metodologija merjenja zadovoljstva je boljša. Pridemo pa do spoznanja, da je od narave storitev odvisno, kateri instrument daje boljši vpogled v kakovost storitev v pravem pomenu besede. V okolju, v katerem je »več izdelkov in manj storitev« (kot na primer supermarket), daje

boljše rezultate SERVQUAL; medtem ko je v bolj »storitvenem okolju«, v katerem je element storitev bolj pomemben (sem sodi tudi izobraževanje), SERVPERF boljši. Kljub temu, da vpliva SERVPERF-a na področju kakovosti storitev ni mogoče zanikati in postane splošno merilo kakovosti storitev, pa ni povsem ustrezen instrument za ocenjevanje zaznane kakovosti na področju izobraževanja (Abdullah, 2006a). Vprašanje, kateri instrument uporabiti za merjenje kakovosti v izobraževanju, ostaja zato še vedno odprto.

V praksi je operacionalizacija SERVQUAL-a dejansko pokazala na pomanjkljivosti v prvotni 5-dimenzionalni strukturi, ki ni niti stabilna niti popolna za izobraževalne organizacije, kar postavlja dvome glede veljavnosti merjenja kakovosti izobraževalnih storitev (Klarić et al., 2011). Klarić et al. (2011) zato oblikujejo nov okvir za merjenje kakovosti izobraževanja HEDQUAL (**H**igher **EDU**cation **QUAL**ity), ki v svoji prvi fazi prevzame vseh pet dimenzij SERVQUAL-a, končna inačica oziroma osrednji del HEDQUAL-a pa je vprašalnik s tridesetimi spremenljivkami, in sicer kot kombinacija spremenljivk prvotnega instrumenta in novih spremenljivk, ki jih ustvarijo s kvalitativno raziskavo. Kot prednosti HEDQUAL-a v primerjavi z obstoječimi instrumenti avtorji navajajo: statistično zanesljivost in veljavnost, kar je najpomembnejša merska lastnost, vprašalnik je oblikovan glede na zahteve primarnih porabnikov (študentov), posredni izračun pričakovanj kot determinante kakovosti izobraževanja ter vzporedna zaznava segmentov kakovosti izobraževalnega procesa in podpornih procesov. Skladno z navedenim bi lahko HEDQUAL instrument, ki kakovost razume kot večdimenzionalni konstrukt, tudi pri nas uporabljali kot orodje za zagotavljanje kakovosti kot glavne zahteve delovanja izobraževalnih organizacij.

Tako kot je HEDQUAL v bistvu modificirani SERVQUAL, Abdullah (2006) na podlagi SEVPERF instrumenta razvije instrument za merjenje kakovosti v izobraževanju HEdPERF (*Higher Education PERFormance-only*). Opredeli pet dimenzij kakovosti izobraževanja, za katere je oblikovanih 38 spremenljivk: **neakademska kakovost**, ki vključuje elemente, ki omogočajo študentom, da izpolnijo svoje študijske obveznosti, in se nanašajo na naloge, ki jih izvaja neakademsko osebje; **akademska kakovost**, ki se nanaša na odgovornosti akademskega osebja; **razpoložljivost**, ki obsega elemente, ki se nanašajo na enostavnost stikov, dostopnost in udobje; **študijski programi,** ki vključujejo element pomembnosti široke palete uglednih študijskih programov in možnost specializacije s prilagajanjem vsebin; **ugled**, ki je odgovornost izobraževalnih ustanov za doseganje strokovnega ugleda v javnosti. Izobraževalne organizacije morajo oceniti vseh pet dimenzij kakovosti, da lahko preverijo, katero od njih je potrebno izboljšati. Ocenjevanje ravni kakovosti storitev in razumevanje, kako različne dimenzije vplivajo na splošno kakovost, bosta zagotovo omogočila izobraževalnim organizacijam, da učinkovito oblikujejo proces zagotavljanja storitev. Poznavanje prednosti in slabosti posameznih dimenzij ter njihov relativni vpliv pa lahko povzročita boljšo alokacijo virov, tako da se zagotovijo boljše storitve za porabnike. Pri oblikovanju dimenzij Abdullah (2006) zavzame stališče, da so primarni porabniki študenti, kar je tudi po našem mnenju prednost pred ostalimi instrumenti z vidika merjenja kakovosti v izobraževanju. Tako kot že omenjeni merski instrumenti, je tudi HEdPERF deležen številnih kritik. Nekateri raziskovalci trdijo, da tak pristop povzroča zaskrbljenost zaradi pomanjkanja posplošljivosti, ampak zanimivo je, da kot tehnika ravno odpravlja težave, ki so povezane z učinki različnih dejavnosti. Druga kritika pa je kritika na postavke, ki so v HEdPERF-u vse pozitivno oblikovane.

Na podlagi omenjenih raziskav ugotavljamo, da je za merjenje kakovosti v izobraževanju SERVPERF bolj primeren instrument kot SERVQUAL. Glede na to, da pri oblikovanju

dimenzij HEdPERF izhaja z vidika študentov kot glavnih porabnikov, nam ostaja odprto vprašanje, kateri merski instrument izbrati za potrebe disertacije.

Danes smo priča velikim spremembam na številnih področjih delovanja, h katerim je zagotovo prispeval tudi silen razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije. Elektronsko poslovanje postaja del našega vsakdana in internet postaja pomemben kanal za prodajo izdelkov in storitev. Za zagotavljanje vrhunske kakovosti storitev preko spleta morajo managerji najprej razumeti, kako porabniki zaznavajo in ocenjujejo spletne storitve (Parasuraman et al., 2005). V zadnjih dvajsetih letih so izvedene obsežne raziskave o tradicionalni kakovosti storitev. Le nekaj znanstvenih člankov pa neposredno obravnava, kako porabniki ocenjujejo elektronsko kakovost storitev, njene predhodnike in posledice (Parasuraman et al., 2005). Prvotna lestvica, ki jo Parasuraman, Zeithamlova in Malhotra razvijejo za merjenje elektronskih storitev, temelji na enajstih dimenzijah (Parasuraman et al., 2005), kasneje pa z analizo glavnih komponent nastane končna E-S-QUAL (angl. *e-service-quality*) lestvica, sestavljena iz 22 trditev v štirih dimenzijah, ki jih označijo in definirajo:

1. **Učinkovitost** (angl. *efficiency*): enostavnost in hitrost dostopa in uporabnost spletne strani.
2. **Izpolnitev** (angl. *fulfillment*): obseg, do katere mere so obljube o dobavi in razpoložljivosti izpolnjene.
3. **Razpoložljivost sistema** (angl. *system availability*): pravilno tehnično delovanje spletne strani.
4. **Zasebnost** (angl. *privacy*): stopnja, do katere je spletna stran varna in ščiti informacije o porabniku.

Svoje delo isti avtorji nadaljujejo po istem postopku in razvijejo predelano E-S-QUAL lestvico (E-RecS-QUAL), sestavljeno iz enajstih trditev v treh dimenzijah (Parasuraman et al., 2005):

1. **Odzivnost** (angl. *responsiveness*): učinkovito ravnanje s problemi in vračanje na spletno mesto
2. **Nadomestljivost** (angl. *compensation*): stopnja, do katere spletna stran kompenzira porabnikove probleme.
3. **Stik** (angl. *contact*): razpoložljivost pomoči po telefonu ali »on-line« predstavnikov.

Vprašanje pa je, koliko so ti instrumenti ustrezni za merjenje kakovosti e-izobraževanja. Zaradi tovrstne dileme in potreb po razvoju instrumenta, ki bi meril kakovost spletnega izobraževanja, rešitev poskusijo dati Shaik et al. (2006) z razvojem DL-sQUAL lestvice (angl. *Distance Learning service Quality*). Vendar pa ta instrument še nima nekega splošnega priznanja.

SERVQUAL zaznavamo tudi pri merjenju interne kakovosti storitev. Čeprav ni nekega splošnega dogovora, na kakšen način meriti interno kakovost storitev, pa večina dosedanjega dela skuša uporabljati SERVQUAL metodologijo kot poskus merjenja interne kakovosti storitev (Kang et al., 2002). Razumljivo je pričakovati, da modificiran instrument SERVQUAL lahko meri interno kakovost storitev. Že Zeithamlova et al. (1990) trdijo, da lahko oddelki in funkcije znotraj organizacije uporabljajo SERVQUAL, če je ustrezno modificiran, za merjenje kakovosti storitev, ki jih zagotavljajo svojim zaposlenim. Skladno s to predpostavko sledijo prizadevanja za razvoj instrumenta za merjenje interne kakovosti storitev, ki bi temeljil na SERVQAL-ovih dimenzijah (Brooks et al., 1999;

Chaston, 1994; Edvardsson et al., 1997; Young & Varble, 1997).

Chaston (1994) meri potencialne vrzeli v interni kakovosti storitev z modificirano inačico SERVQUAL instrumenta. Rezultati pokažejo, da vrzeli v kakovosti storitev obstajajo zaradi tega, ker oddelki postavljajo učinkovitost nad potrebe internih porabnikov in naredijo zelo malo, da bi razumeli njihove zahteve. Young in Varable (1997) ocenjujeta interno kakovost storitev v okviru nakupa s prvotnim SERVQUAL instrumentom in ugotovita, da le-ta zagotavlja pridobivanje povratnih informacij s strani internih porabnikov. Edvardsson et al. (1997) uporabijo SERVQUAL instrument za raziskovanje odnosov med psihosocialnim delovnim okoljem in interno kakovostjo storitev in ugotovijo, da so ukrepi za izboljšanje psihosocialnih delovnih pogojev prav tako pomembni kot ostale relativne spremenljivke, ki povečujejo zadovoljstvo pri delu. V Tabeli 9 so predstavljene dimenzije interne kakovosti storitev in njihove definicije, ki jih opredelita Frost in Kumar (2000).

Tabela 9: Dimenzije interne kakovosti storitev in njihove opredelitve

Dimenzije	Opredelitev
Otipljivost	Videz fizičnih zmogljivosti, opreme, osebja in komunikacijskih materialov.
Zanesljivost	Sposobnost zanesljive in natančne izvedbe obljubljene storitve.
Odzivnost	Pripravljenost pomagati (notranjim) porabnikom in izvajanje pravočasnih storitev.
Vzbujanje zaupanja	Znanje in vljudnost zaposlenih in njihova sposobnost, da izražajo zaupanje.
Vživljanje v položaj porabnika	Skrb in individualna pozornost, ki jo zaposleni izražajo med seboj.

Vir: F. A. Frost in M. Kumar, INTSERVQUAL – an internal adaption of the GAP model in a large service organization, 2000, str. 367.

Chaston (1994), Young in Varable (1997) ter Edvardsson et al. (1997) predlagajo, da bi za merjenje interne kakovosti storitev uporabljali SERVQUAL. Tudi Kuei (1999) in Kang (2002) ugotavljata, da je SERVQUAL instrument primeren za merjenje notranje kakovosti storitev in učinkovitosti internega trženja, vendar Kuei (1999) dodaja, da zgolj na podlagi štirih dimenzij: zanesljivosti, odzivnosti, zaupanja in usmerjenosti k porabnikom. Dimenzijo otipljivosti izpustijo zaradi dejstva, da interni porabniki uporabljajo interne storitve. Raziskovalni vidik kakovosti zato z vidika otipljivosti ni skr vzbujajoč. Vendar pa različne dimenzije kakovosti različno vplivajo na splošno zaznano kakovost storitev in čeprav nanjo najbolj vplivata zanesljivost in odzivnost, ostalih dimenzij ne smemo zanemarjati, saj lahko na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti, ki se nanašajo na posamezno dimenzijo, organizacije bolje alocirajo svoje interne vire za zagotavljanje boljše interne kakovosti in končno boljših storitev za zunanje porabnike (Kang, 2002).

Frost in Kumar (2000) s pomočjo modela vrzeli in SERVQUAL-a razvijeta instrument INTSERVQUAL kot model za merjenje interne kakovosti storitev. S tem postavita konceptualni okvir in vprašalnik, ki bi lahko omogočal raziskovalcem, da delno osvetlijo uporabo konstrukta interne kakovosti storitev in razložijo funkcionalne odnose med kontaktnimi zaposlenimi in podpornim osebjem v paradigmi internega trženja.

Tako kot pri merjenju zunanje kakovosti opazimo tudi pri interni kakovosti razhajanja

glede tega kateri instrument uporabiti in koliko dimenzij vključiti vanj. Naše mnenje je, da moramo pri odločitvi upoštevati okoliščine storitvene organizacije in ne glede na to, kateri instrument izberemo, ga je potrebno ustrezno modificirati in prilagoditi dejavnosti storitvene organizacije. Pomembno je, da vsako podjetje prepozna vse pomembne dimenzije kakovosti, da zagotovi razumevanje opredelitve kakovosti za svoje izdelke ali storitve (Hayes, 2008). Tak pristop zavzemamo tudi za potrebe disertacije in merjenje interne ter zunanje kakovosti storitev v izobraževalni organizaciji pri preverjanju modela storitvene verige dobička.

2.4 Dejavniki kakovosti storitev in posledice

Merjenju kakovosti storitev sledi točka o njenih dejavnikih in posledicah. Le tako je obravnava kakovosti storitev dovolj celovita podlaga za njeno raziskovanje v specifičnih kontekstih in iskanje praktično uporabnih znanj.

Kakovost storitev je postala pomembna raziskovalna tema zaradi njene povezave s stroški (Crosby, 1979), z dobičkonosnostjo (Buzzell & Gale, 1987; Rust & Zahorik, 1993), zadovoljstvom porabnikov (Bolton & Drew, 1991), zadržanjem porabnikov (Reichheld & Sasser, 1990) in s pozitivno komunikacijo od ust do ust. Na splošno velja, da je kakovost storitev gonilo organizacijskega trženja in finančne uspešnosti (Buttle, 1996). Vsekakor pa je kakovost dejavnik, ki pomembno vpliva na poslovno uspešnost, saj številne študije empirično podpirajo pozitivno povezavo med kakovostjo in dobičkonosnostjo (Aga & Safakli, 2007; Chang & Chen, 1998; Lee & Hwan; 2005; Maddern et al., 2007).

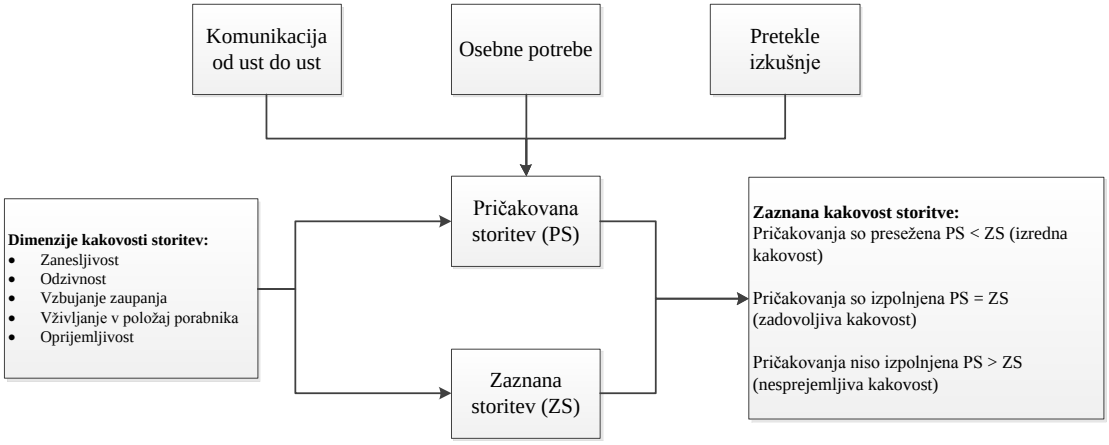
Številne organizacije se osredotočajo na ugotavljanje, kako porabniki zaznavajo kakovost storitev, in posledično oblikujejo strategije za doseganje le-te (Sureschandar et al., 2002).

Veliko pozornosti v literaturi s področja storitev je posvečeno prepoznavanju dejavnikov kakovosti storitev. To je osnovna skrb managementa storitev tako na praktičnem kot na akademskem področju, saj je prepoznavanje dejavnikov potrebno, da se lahko v nadaljevanju določi, meri, kontrolira in izboljšuje zaznana kakovost storitev (Johnston, 1995).

Parasuraman et al. (1985) poudarijo številne vidne kazalnike, kot so stil, trdota, barva, občutek, embalaža itd., s katerimi porabiki presojajo kakovost izdelkov, medtem ko so otipljivi dejavniki pri nakupu storitev omejeni na opremo ponudnika storitev, fizične zmogljivosti in osebje. V svoji pionirski študiji podajo celovit nabor atributov storitev, ki so porabnikom kriterij pri ocenjevanju izvedbe storitev (Sureshchanadar et al., 2002).

Na sliki 22 je podana primerjava zaznavanja prejete storitve in pričakovanja želene storitve, ki se kaže v zadovoljstvu porabnikov s kakovostjo storitev. Ko so pričakovanja presežena, porabnik zazna storitev kot izjemno kakovostno. Kakovost je zadovoljiva, ko zaznavanje storitve ustreza pričakovanjem. Ko pričakovanja niso izpolnjena, porabnik oceni storitev kot slabo (Fitzsimmons J. & Fitzsimmons M., 1998).

Slika 22: Dimenzije kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev



Vir: J. Fitzsimmons in M. Fitzsimmons, Service Management, 1998, str. 270.

Porabniki na novo oblikujejo pričakovanja vsakič, ko prejmejo koristno informacijo o storitvi - preko govoric od ust do ust, komunikacije z organizacijo in pri izvajanju storitve organizacije ali njene konkurence (Boulding et al. v Gabbott & Hogg, 1997). Pretekle izkušnje so eden od temeljev za napoved, kakšna bo izvedba storitve v prihodnosti. Na oblikovanje pričakovanj vplivajo zunanji (na primer pisni dokumenti ali drugi porabniki) in notranji viri (spomin). Posebne, nevsakdanje dogodke je laže priklicati v spomin kot običajne, vsakdanje. Napovedi za prihodnost bolj odsevajo dejanske pretekle izkušnje, ko gre za posebne dogodke (Rust & Oliver, 1994).

Sureshchanadar et al. (2002) podajo pet ključnih dejavnikov kakovosti storitev (Slika 18):

- Človeški dejavnik izvajanja storitev – ta dejavnik se nanaša na vse vidike (zanesljivost, odzivnost, vzbujanje zaupanja, vživljanje v položaj porabnika), ki spadajo v domeno človeških dejavnikov zagotavljanja storitev.
- Opredmetenost storitev–storitveno okolje–opredmeteni vidiki storitvenih zmogljivosti (oprema, stroji, videz zaposlenih itd.) ali umetno fizično okolje (angl. *serviscapes*).
- Osrednja storitev – ta dejavnik odraža vsebino storitve. Odraža, kakšne storitve ponujamo.
- Sistemizacija zagotavljanja storitev: nečloveški element – procesi, postopki, sistemi in tehnologija lahko naredijo storitev edinstveno. Porabniki želijo in pričakujejo standardizirane procese izvajanja storitev, racionalizirane in enostavne, da lahko pridejo do želene storitve brez sitnosti in zapletov ter neželenih vprašanj s strani izvajalca storitev.
- Družbena odgovornost – ta dejavnik pomaga organizaciji, da je vodilna kot podjetje pri spodbujanju etičnega ravnanja v vsem, kar počne. Ti subtilni elementi pošiljajo močne signale v smeri izboljšanja organizacijske podobe in dobrega imena ter posledično vplivajo na porabnikovo splošno oceno kakovosti storitev in njihovo pripadnost organizaciji.

Slika 23: Ključni dejavniki kakovosti storitev



Vir: G. S. Sureshchanadar et al., The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach, 2002, str. 15.

Kot je znano, kakovost ni eno- temveč večdimenzionalni pojav, zato ni mogoče zagotoviti kakovosti storitev, ne da bi določili »tihe« vidike kakovosti (Ghobadian, 1994). Grönroos trdi, da je kakovost storitev, sestavljena iz treh dimenzij: tehnične kakovosti ali izida, funkcionalne kakovosti storitvenega srečanja in celostne podobe organizacije, ki je odvisna od tehnične in funkcionalne kakovosti, cene, zunanje komunikacije, fizične lokacije, videza in kompetenc ter vedenja zaposlenih v storitveni organizaciji (Ghobadian, 1994). Lehtinen in Lehtinen (v Ghobadian, 1994) tudi trdita, da ima kakovost storitev tri dimenzije, ki so fizična kakovost, korporativna kakovost in interaktivna kakovost, ki izhaja tako iz interakcij med osebjem storitvene organizacije in porabniki kot tudi iz interakcije med porabniki. Pri pregledu dejavnikov kakovosti storitev avtorja menita, da je nujno potrebno ločiti kakovost povezano s procesom izvajanja storitev in z izidom storitev.

Ključni dejavnik kakovosti storitev je tudi srečanje med zaposlenimi in porabniki. To je še posebej pomembno pri storitvah, pri katerih so močne medosebne interakcije in ni izmenjave otipljivih proizvodov. Porabniki iz teh interakcij odhajajo z določenimi občutki zadovoljstva ali s frustracijami. Prav tako je za kontaktno osebje srečanje s porabniki lahko prijetna izkušnja ali boleč dogodek (Chandon et al., 1997). Če storitev razdelimo na dva elementa, na funkcionalni vidik in na način, kako je bila storitev ponujena, je funkcionalni vidik zelo pomemben, saj zadovoljstvo s storitveno epizodo ne more kompenzirati slabega storitvenega rezultata. Na drugi strani pa lahko zadovoljstvo s storitveno epizodo vpliva na zaznavo o celotni kakovosti storitve. Za kontaktno osebje so vključevanje porabnikov in dobri medsebojni odnosi z njimi ključna skrb. Ker preživijo večino svojega delovnega časa s porabniki, je težko izolirati njihove osebne občutke od zaposlitvenih dogodkov, prav tako nanje vplivajo slabe storitvene epizode. Zaposleni so tudi frustrirani, če organizacijska politika ovira njihove zmožnosti pri zagotavljanju kakovostnih storitev (Chandon et al., 1997).

Storitvena podjetja imajo enake interese v storitvenih epizodah kot porabniki in kontaktno osebje: dobre storitvene epizode jim predstavljajo konkurenčno prednost, ki bo najverjetneje povzročila ponovne nakupe in pozitivne govorice od ust do ust. Pomen storitvenih epizod je splošno poznan, vendar pa je še zmeraj analiziran preveč globalno z

izidom splošne kakovosti z enotno dimenzijo: dobro ali slabo. Če želimo ustvariti prijetne in plodne storitvene epizode, jih moramo preučevati bistveno bolj natančno, analizirati različne sestavine interakcij in načine, kako delujejo skupaj. Zaradi tega je potrebno raziskati več dimenzij kakovosti storitvenih epizod in jih oceniti tako z vidika porabnikov kot tudi z vidika kontaktnega osebja (Chandon et al., 1997). Omenjeni avtorji podajo šest sekundarnih dimenzij, ki izhajajo iz interaktivnosti storitvenih odnosov: odzivnost, poslušanje, sposobnost pojasnjevanja, razumevanje, personalizacija in psihološka bližina. Isti avtorji tudi poudarjajo pomen obredov v storitvenih epizodah, zato dodajajo še naslednje dimenzije kot vsebinski vidik »klime« posamezne storitvene epizode: vljudnost, zaupanje, varnost, odnos, čakalni čas in zaznane kompetence kontaktnega osebja.

Kakovost storitev je tako v zadnjih desetletjih postala popularno področje akademskih raziskav in hkrati ključni dejavnik diferenciacije ter gradnik konkurenčne prednosti. Storitvena revolucija je zmeraj bolj informacijska revolucija in informacijske storitve dosegajo največjo rast v sektorju storitev. Informacijska storitev je tisti vidik storitve, kjer je izmenjana informacija temeljna vrednota med dvema strankama – kupcem in prodajalcem (Santos, 2003). Naraščajoč obseg raziskav internetnega trženja in elektronskega poslovanja pripelje do spoznanja, da je kakovost storitev v spletnem okolju pomemben dejavnik uspeha ali napak v elektronskem poslovanju (Yang, 2001). Kakovost e-storitev lahko poveča privlačnost, zadržanje porabnikov, pozitivne govorice od ust do ust in lahko maksimizira konkurenčne prednosti e-poslovanja. Seveda pa je potrebno poznati in jasno opredeliti dejavnike kakovosti v okolju e-storitev, kamor lahko brez zadržkov uvrstimo tudi e-izobraževanje.

E-storitve je možno opredeliti kot storitve v kibernetskem prostoru (Rust in Lemon, 2001). Ne glede na to, da so raziskave s področja kakovosti storitev priljubljena tema že več kot dve desetletji, se uporaba spoznanj v okolje e-poslovanja prenese šele nedavno. Kakovost e-storitev lahko definiramo kot porabnikovo splošno oceno in presojo odličnosti ter kakovosti ponujenih e-storitev na virtualnem trgu (Santos, 2003). Za spletne porabnike so visoki standardi kakovosti e-storitev sredstvo, s katerim je mogoče uresničiti potencialne koristi interneta (Yang, 2001). Kot pozitivne dejavnike spletnega okolja Parasuraman (2000) predlaga fleksibilnost, udobje, učinkovitost in užitek. Negativni dejavniki pa so vprašanja glede varnosti, tveganje zastaranja, brezosebnost in pomanjkanje nadzora. Večina teh dejavnikov je močno povezanih s kakovostjo storitev.

Naraščajoča kakovost e-storitev lahko spletne organizacije naredi bolj učinkovite in privlačne in jim pomaga doseči višjo stopnjo zadovoljstva porabnikov in njihovega zadržanja. Ne glede na to pa je moč opaziti zelo malo raziskav s področja dejavnikov kakovosti e-storitev. Komercialne spletne strani konkurirajo s tisoč drugimi in v takih razmerah morajo oblikovalci spletnih strani razumeti porabnike, saj se soočajo s težkim vprašanjem, kako oblikovati strani, da so popularne. Dholakia in Rego (1998) predlagata seznam funkcij, ki se štejejo za pomembne dejavnike učinkovite spletne strani: pogostost sprememb, število povezav, kompleksnost in obsežnost, število slik, stalne izboljšave, številni reklamni napisi drugih organizacij. Young (2001) pa predlaga dejavnike kakovosti e-storitev, ki so usklajeni s SERVQUAL instrumentom: zanesljivost, odzivnost, dostopnost, enostavnost uporabe, pozornost (osebne zahvale, osebni pristop), verodostojnost in varnost (varovanje osebnih podatkov). Čeprav nekateri dejavniki izhajajo iz tradicionalne literature kakovosti storitev, pa še zmeraj ni podrobnega ogrodja, ki bi zagotavljalo celovito razumevanje dejavnikov kakovosti e-storitev. Santos (2003) v svoji empirični študiji skuša postaviti celovito ogrodje za razumevanje dejavnikov kakovosti e-storitev. Predlaga dve vrsti dejavnikov kakovosti e-storitev: **inkubatorske**, na katere se

morajo organizacije usmerjati pred začetkom postavitve spletne strani, in **aktivne** dejavnike, ki jih morajo organizacije kontinuirano razvijati in vzdrževati. Če organizacije uspejo to doseči, so posledice dosežene kakovosti e-storitev vidne v priporočilih od ust do ust in v zadržanju porabnikov. Dimenzije aktivnih dejavnikov kakovosti e-storitev po pomembnosti so naslednje: zanesljivost, učinkovitost, podpora, komunikacija, varnost in spodbuda. Doseganje rezultatov v zvezi s tem aktivnim dejavnikom je podobno doseganju dobrih storitev za porabnike po tradicionalnih poteh. Potrebno pa se je zavedati, da se pozitivna govorica od ust do ust v spletnem okolju lahko širi bistveno hitreje in bolj enostavno (elektronska pošta, forumi, socialna omrežja …).

Kakovost storitev tako štejemo za ključni dejavnik uspeha sodobnih storitvenih organizacij in jo tako konceptualno kot tudi empirično povezujemo z zadovoljstvom porabnikov. Poleg tega jo izbrane raziskave povezujejo tudi z dobičkonosnostjo (Venetis & Ghauri, 2004). Ta povezava pa ni samoumevna. Prispevek kakovosti storitev k dobičkonosnosti je splošno razložen z dvema temeljnima procesoma. Prvič, kakovost storitev velja za enega od redkih sredstev za diferenciacijo storitev in konkurenčno prednost, ki privlači nove porabnike in prispeva k tržnemu deležu. Drugič, kakovost storitev obravnavamo kot pomembno sredstvo za ohranitev oziroma zadržanje porabnikov (Venetis & Ghauri, 2004). Najbolj celovit okvir, ki obravnava vpliv kakovosti storitev na dobiček podajo Rust, Zahorik in Keiningham (v Zeithaml & Parasuraman, 2004). Vedenjski vpliv kakovosti storitev vodi do izboljšane dobičkonosnosti in ostalih finančnih rezultatov. Pristop so poimenovali donos na kakovost (angl. *return on quality* – ROQ). Zaradi izboljšane kakovosti se poveča stopnja zadovoljstva porabnikov, povečano zadovoljstvo v procesu vodi do večjega splošnega zadovoljstva oziroma večje zaznane kakovosti storitev. Splošno zadovoljstvo ima vedenjske vplive na ponovne nakupe in zadržanje porabnikov, pozitivno govorico od ust do ust in povečano uporabo. Vedenjski vpliv tako vodi do povečane dobičkonosnosti in povečanih ostalih finančnih rezultatov (Zeithaml & Parasuraman, 2004). Obstaja trditev, da storitvena odličnost povečuje naklonjenost porabnikov do ponovnih nakupov, do večjega obsega nakupov, do nakupa dodatnih storitev, porabniki postajajo manj cenovno občutljivi in povedo drugim o svojih pozitivnih izkušnjah (Anderson & Fornell, 1994; Rust et al., 1995; Zeithaml et al., 1996; Bolton et al., 2000). Empirično so te predpostavke podprte v številnih študijah, ki konsistentno kažejo na pozitiven vpliv kakovosti storitev na porabnikove vedenjske namene. Bolton in Drew (1991), Boulding et al. (1993) ter Cronin in Taylor (1994) dokažejo, da ima kakovost storitev pozitiven vpliv na porabnikove namene glede ponovnih nakupov in namene glede priporočil organizacije drugim. Najobsežnejša študija s tega področja (Zeithaml et al., 1996) določa, da ima kakovost storitev vpliv na različne namene, kot so dajanje priporočil, povečanje obsega poslovanja in pripravljenost plačati več. Venetis in Ghaura (2004) pa v svoji študiji dokažeta, da kakovost storitev vpliva na zadržanje porabnikov in gradi dolgoročne odnose z njimi.

Zadovoljstvo porabnikov je tesno povezan izraz in se s kakovostjo storitev pogosto uporablja izmenično, še posebej v tisku (Long & McMellon, 2004). Posebej zadovoljstvo je povzetek kognitivnih in afektivnih odzivov na storitvene dogodke ali dolgotrajne odnose s storitveno organizacijo. Na splošno so raziskave zadovoljstva usmerjene na porabnikovo oceno določene transakcije, ki vključuje izdelek ali storitev, medtem ko raziskave kakovosti storitev proučujejo porabnikovo oceno celotne odličnosti ali izjemnosti storitve (Long & McMellon, 2004). Glede smeri vzročnosti med kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov Rust in Oliver (1994) vidita kakovost kot eno od storitvenih dimenzij, ki pomaga porabniku pri presoji glede zadovoljstva. Cronin in Taylor (1992) ter Woodside (v Long & McMellon, 2004) prav tako navajajo, da kakovost vodi k

zadovoljstvu. Zaradi tega se strinjamo, da je kakovost predhodnik zadovoljstva in ne obratno. Ker je zadovoljstvo porabnikov eden izmed pomembnih členov v storitveni verigi dobička kot osrednji temi disertacije, mu v nadaljevanju posvečamo več pozornosti.

2.5 Opredelitev, modeli in teorije zadovoljstva porabnikov

Zadovoljstvo porabnikov predstavlja pomemben koncept, ki mu tako akademska sfera kot trženjska stroka posvečata veliko pozornosti, čeprav je med njima opaziti določena razhajanja predvsem med načelnim poudarjanjem pomena zadovoljstva in njegovo dejansko vlogo v trženjski praksi. Na to razhajanje opozori že Piercy (1991), ki pravi, da je zadovoljstvo porabnikov najpomembnejša stvar v organizaciji, vendar pa je skoraj nihče ne meri. Za organizacije je pomembno, da znajo prisluhniti željam in potrebam porabnikov. To se zavedajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s porabniki. Vendar pa se postavi vprašanje, ali se vrhnji management organizacij zaveda pomena zadovoljstva porabnikov, oziroma, ali je v poslovnih krogih dovolj znanja, ki bi omogočalo ovrednotenje zadovoljstva v smislu njegove trženjske vrednosti. Potrebno se je zavedati, da je zadovoljstvo porabnikov pomemben koncept, ki vpliva na uspešnost poslovanja, saj se zadovoljni porabniki pogosto odločijo za ponovni nakup. Zelo zadovoljni porabniki pa organizaciji ostanejo zvesti. V tem poglavju zato začenjamo z njegovo konceptualizacijo in operacionalizacijo, čemur sledi metodologija merjenja zadovoljstva in opredelitev dejavnikov zadovoljstva in njegovih posledic.

Beseda zadovoljstvo (angl. *satisfaction*) izhaja iz latinske besede *satis*, ki pomeni dovolj, in iz latinske besede *facere*, ki pomeni delati, narediti (Oliver, 1997). Zadovoljstvo torej pomeni neko izpolnitev, zadoščenje. Za razliko od zadovoljstva z izdelkom lahko izvedba storitve precej presega porabnikova pričakovanja v smislu presenečenja in ugajanja (Rust & Oliver, 1994).

V zadnjem času je mogoče opaziti, da pomembnost zadovoljstva porabnikov narašča, saj je za podjetja bistveno ceneje kot pridobivanje novih kupcev, ohranjanje obstoječih (Hill & Alexander, 2006; Izquierdo, Cillan & Gituerrez, 2005), zato je v interesu podjetij, da oblikujejo take strategije, s katerimi uspejo vzpostaviti tesne in dolgotrajne odnose s svojimi porabniki. Hill in Alexander (2006) ugotavljata, da številna podjetja kot mero svoje poslovne uspešnosti uporabljajo zadovoljstvo porabnikov. Tako postaja zadovoljstvo porabnikov ključni poslovni cilj številnih podjetij, saj jim le-ti omogočajo dolgoročni obstoj (Nicholls et al., 1998; Rampersad, 2001; Bennett & Rundle-Thiele, 2004) in konkurenčno prednost (Vilares & Coelho, 2003).

Zadovoljstvo porabnikov je torej koncept, ki mu trženjska stroka namenja posebno pozornost. Pritiski globalizacije, hitre spremembe in naraščajoča konkurenca postavljajo storitvena podjetja v dilemo, kako povečati vrednost svojim storitvam in izboljšati porabnikovo zadovoljstvo, kajti v ozadju teh prizadevanj so povsem ekonomski razlogi. Gre za enega od temeljnih vzvodov poslovne uspešnosti, ki se odraža v vplivu na tržni delež, rast, dobiček in vrednost podjetja (Kolar, 2001). V tem kontekstu so pomembni samo porabniki in njihovo zadovoljstvo – ne trženje ali management. Osnovno izhodišče za dosego ekonomskih ciljev organizacije je najboljša izvedba tistega, kar ima v porabnikovih očeh največjo vrednost. To je prava resnica in moč procesa trženja (Piercy, 1991).

Zadovoljstvo se konceptualno prekriva z nekaterimi sorodnimi koncepti, ki se prav tako nanašajo na celovito vrednotenje ponudbe – predvsem s kakovostjo in z vrednostjo za

porabnika. Največ nejasnosti je mogoče zaslediti glede podobnosti in povezav med zadovoljstvom in kakovostjo. Pregled literature s področja storitev kaže, da so zgodnja raziskovalna prizadevanja osredotočena na zmanjševanje zmede med zadovoljstvom porabnikov in kakovostjo storitev z ugotavljanjem, ali je med njima sploh kakšna razlika (Bitner, 1990; Cronin & Taylor, 1992). Pojavlja se tako teza, da je to isti konstrukt, kot teza, da je zadovoljstvo determinanta kakovosti in obratno (Hennig-Thurau & Klee, 1997). Diferenciacijo med obema konstruktoma podpre tudi študija Gotlieba et al. (1994), ki ugotovijo, da zaznana kakovost storitev vpliva na zadovoljstvo in da ta vpliva na vedenjske namene. Z drugimi besedami povedano, je zadovoljstvo porabnikov vmesna spremenljivka, ki posreduje v odnosu med presojo o kakovosti storitev in vedenjskimi nameni porabnikov (kakovost storitev vpliva na zadovoljstvo porabnikov, od katerega so potem odvisni vedenjski nameni). V resnici je zaznana kakovost storitev obravnavana kot osnovni dejavnik zadovoljstva porabnikov (Kristensen et al., 1999; Martensen et al., 2000). Sureschandar, Rajendran in Anantharaman (2002) pa menijo, da sta kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov dva ključna koncepta tako v trženjski teoriji kot v praksi, saj je v današnjem visoko konkurenčnem okolju možno doseči trajno konkurenčno prednost le z visoko kakovostjo storitev, ki se odraža v zadovoljstvu porabnikov. Zaradi tega sploh ni dvoma o tem, kako pomembna cilja sta kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov za storitvena podjetja. Empirično je teza, da je kakovost determinanta zadovoljstva, precej bolje podprta (Lee et al., 2000). Vsekakor pa je razmejitev zadovoljstva z drugimi koncepti zelo pomembna za njegovo operacionalizacijo in merjenje. Na podlagi obstoječe literature s tega področja so opazna precejšnja razhajanja med avtorji in pristopi, saj še posebej v trženjski praksi tovrstne pojme (kakovost, vrednost, ustreznost, pričakovanja ipd.) pogosto enačijo oziroma združujejo v različne indekse zadovoljstva, v katere uvrščajo zelo različne elemente in koncepte.[2] Zaenkrat ni soglasja, kje je meja med zadovoljstvom in drugimi koncepti, niti ni povsem nedvoumno, ali je mogoče zadovoljstvo obravnavati kot variacijo že znanih konstruktov, kot so na primer emocije in stališča. Zadovoljstvo ni zgolj kognicija niti emocija, temveč bolj celostna zaznava, ovrednotenje ali sodba. Moramo pa upoštevati, da je zaznavanje kompleksen proces, v katerem ljudje izbirajo, organizirajo in interpretirajo senzorične stimulacije v pomensko sliko sveta. Za izbiro obvladljive količine dražljajev, ki jih lahko zaznamo, se da uporabiti tri procese. To so selektivna pozornost, selektivna izkrivljenost in selektivna zapomnljivost (Jobber, 1995, str. 80–81):

- selektivna pozornost (angl. *attention*) je proces, med katerim izločamo tiste dražljaje, ki za nas niso pomembni, niti se ne skladajo z našimi preteklimi izkušnjami in prepričanji;
- selektivna izkrivljenost (angl. *distortion*) nastopi ob izkrivljanju informacije, ki jo sprejme porabnik, in sicer ustrezno z njegovimi obstoječimi verovanji in stališči;
- selektivna zapomnljivost (angl. *retention*) se nanaša na dejstvo, da si lahko zapomnimo le ožji izbor sporočil.

Zaradi transakcijske (enkratne, situacijske) sestavine in izkustvene podlage pa zadovoljstva ni mogoče povsem enačiti niti s stališči. Smiselno ga je zato obravnavati kot koncept, ki se z naštetimi prekriva in jih vključuje, vendar ga z njimi ni mogoče enačiti (Kolar, 2003). Če primerjamo opredelitve kakovosti in zadovoljstva, lahko razberemo, da je kakovost opredeljena kot razlika med pričakovanim in zaznanim. Odziv na to razliko pa se potem pokaže kot zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Oliver (1977) jasno prikaže konceptualne razlike med zadovoljstvom in kakovostjo, kar je razvidno iz Tabele 10, in pravi, da se

[2] Prvi tak indeks (CSI) za merjenje zadovoljstva porabnikov razvijejo na Švedskem (SCSB). Tovrstni indeksi so sestavljeni iz več dejavnikov. Vsak dejavnik v modelu je latentni konstrukt, operacionaliziran z več kazalniki (Turkyilmaz et al., 2013).

lahko zadovoljstvo oblikuje le na osnovi neposredne izkušnje, o kakovosti pa je možno presojati tudi brez te izkušnje. Hkrati je pri zadovoljstvu bistveno bolj izražena tudi emocionalna sestavina.

Kljub vsem tem pogledom in razhajanjem se zdi teza, da je kakovost predhodnik zadovoljstva bolj utemeljena, saj jo potrjuje več teoretičnih prispevkov in empiričnih raziskav (Crinin & Taylor, 1992; Anderson et al., 1992; Fornell et al., 1996; Lee, Lee & Yo, 2000). Tudi konceptualne razmejitve in logična analiza potrjujejo tezo, da kakovost vpliva na zadovoljstvo (Grönroos, 2000).

Kaj zadovoljstvo sploh je? Opredelitev pojma zadovoljstvo porabnikov je dokaj težka naloga, saj je pojem zadovoljstva subjektivno vsakemu blizu in samoumeven, vendar pa je take opredelitve težko prevesti v strokovno terminologijo in še težje operacionalizirati. Po drugi strani pa lahko strokovne opredelitve zadovoljstva, ki se opirajo zgolj na teorijo, izpustijo njegovo subjektivno, doživljajsko dimenzijo (Kolar, 2003).

Tabela 10: Konceptualne razlike med kakovostjo in zadovoljstvom

Dimenzija	Kakovost	Zadovoljstvo
Odvisnost od izkušenj	Izkušnje niso nujne	Neposredne izkušnje so nujne
Značilnosti oziroma dimenzije	Specifične - odvisne od elementov, ki določajo kakovost posameznega izdelka oziroma storitve	Potencialno vse značilnosti ali dimenzije izdelka ali storitve
Pričakovanja	Ideali, odličnost	Predvidevanja, norme, potrebe
Kognitivna/emocionalna	Primarno kognitivna	Kognitivna in emocionalna
Konceptualni predhodniki	Zunanji dražljaji, kot na primer funkcionalnost, cena, ugled, komunikacijski viri	Koncepti kot determinante (pravičnost, obžalovanje, disonanca, atribucija)
Časovno žarišče	Primarno dolgoročno	Primarno kratkoročno

Vir: R. L. Oliver, Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer, 1997, str. 177.

Zgodnja uporaba besede zadovoljstvo je osredotočena na neke vrste olajšanja od nečesa, kar delamo narobe. Kasneje se zadovoljstvo pojavlja v smislu olajšanja zaradi negotovosti. Sodobna uporaba besede zadovoljstvo je bistveno širša in je očitno povezana s številnimi besedami, kot so zadovoljivo, primerno, izpolnjevati, nasičenost, nečesa imeti dovolj (Parker & Mathews, 2001).

Vzporedno z zavedanjem pomena, ki ga ima zadovoljstvo porabnikov v sodobni trženjski teoriji in praksi, se pojavljajo tudi številne študije, ki skušajo čim bolje opredeliti pojem zadovoljstva. Poglejmo si nekaj pogosto omenjenih opredelitev zadovoljstva porabnikov: Kotler in Clarke (1993) zadovoljstvo porabnikov opredelita kot stanje, ki ga občuti oseba, potem ko izkusi neko dejavnost (izdelek/dosežek) in ta izpolni njena pričakovanja. Avtorja menita, da nastanejo pričakovanja na podlagi izkušenj v enakih ali podobnih okoliščinah, pa tudi na podlagi izkušenj, o katerih pripovedujejo prijatelji, znanci ali zastopniki različnih organizacij. Tudi Oliver (1997) se osredotoča predvsem na odziv porabnika, na izkušnjo, ki jo ima z neko storitvijo ali z nekim izdelkom. Zadovoljstvo opiše kot porabnikov odziv na izpolnjenost, ki jo občuti pri uporabi storitve ali izdelka. Zaradi neke značilnosti izdelka ali storitve porabnik občuti zadovoljivo raven ugodja, ki je posledica

izpolnjenosti (Oliver, 1997). Zadovoljstvo je v splošnem čustveni odziv porabnika kot odziv na kupljeni izdelek/kupljeno storitev (Brookes, 1995, str. 81). Opredelitev se nanaša le na izdelke/storitve, ki so kupljeni v zadnjem času. Zadovoljstvo lahko opredelimo tudi kot ponakupno ovrednotenje kakovosti oz. vrednosti, ki jo porabnik dobi z določenim izdelkom ali z določeno storitvijo, in sicer v primerjavi s pričakovano kakovostjo oz. vrednostjo (Anderson et al., 1994, str. 53). Zadovoljstvo predstavlja odziv porabnika na ponakupno vrednotenje zaznanega odstopanja dejanskega delovanja izdelka od predhodnih pričakovanj (Tse & Wilton, 1988). Zadovoljstvo porabnikov je emocionalni odziv porabnikov na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami, v primerjavi s pričakovanji v zvezi z njimi (Snoj, 1998, str. 158). Hill in Alexander (2006, str. 2) pravita, da je zadovoljstvo porabnikov merilo, ki kaže, kako organizacija izvaja celotno dejavnost v primerjavi z zahtevami porabnikov. Szwarc (2005) opredeljuje zadovoljstvo kot porabnikov pogled na proizvode ali storitve organizacije v luči svoje izkušnje z organizacijo (ali z izdelkom /s storitvijo), kot tudi na podlagi primerjav s tem, kar je slišal ali videl o drugih organizacijah. Zadovoljstvo lahko opredelimo kot čustveno stanje porabnika, ki je posledica globalne ocene vseh vidikov, ki sestavljajo odnos s ponudnikom storitev (Severt v Casalo, 2008). Esghi et el. (2007) pa zadovoljstvo razumejo kot globalno oceno ali odnos, ki se razvije v nekem časovnem obdobju in izhaja iz interakcij med ponudnikom in porabnikom. Zadovoljstvo porabnikov ni posledica specifične transakcije, temveč je globalna ocena preteklih odnosov med obema stranema. Tudi Westbrook (1981) se ukvarja s konceptom splošnega, kumulativnega zadovoljstva, v katerem zadovoljstvo opredeli kot splošno sodbo, ki se nanaša na specifični izdelek ali specifično storitev. Kumulativno zadovoljstvo je celovito ovrednotenje vseh nakupov in nakupnih izkušenj z izdelkom ali s storitvijo v nekem časovnem obdobju. Nekateri avtorji opredeljujejo zadovoljstvo porabnika kot funkcijo prednakupnih pričakovanj in ponakupnega zaznavanja izvedbe (Fornell, 1992, str. 12). Tudi Salomon (1996) meni, da je zadovoljstvo več kot le odziv na kakovost storitve ali izdelka. Meni, da na (ne)zadovoljstvo vplivajo pričakovanja o ravni kakovosti te storitve ali tega izdelka. Porabniki pogosto izoblikujejo pričakovanja o storitvi ali izdelku na podlagi pogovorov o tem izdelku ali tej storitvi, ki veljajo za kakovostne. Ob tem poudari nekatere spremljave odzivov ljudi, ki kažejo, da ko nekaj deluje tako, kot smo pričakovali, ljudje po navadi o zadevi niti ne razmišljamo veliko. Če pa, po drugi strani, nekaj ne izpolni naših pričakovanj, se lahko porodijo negativna čustva. Nasprotno pa zaznamo izpolnitev in zadovoljstvo, kadar izdelek ali storitev zadovoljita ali presežeta naša pričakovanja (Salomon, 1996).

Rust in njegovi sodelavci menijo, da obstaja zadovoljstvo v zvezi s posameznim nakupom proizvoda/storitve in celovito zadovoljstvo porabnika. Zadovoljstvo za posamezni nakup izdelka/storitve je ocena porabnika za specifični nakupni dogodek. Celovito zadovoljstvo porabnika je ocena vseh nakupov pri določeni organizaciji, ki temelji na preteklih izkušnjah (Rust et al., 1996, str. 219). Ta opredelitev je dokaj drugačna od prejšnjih, saj ločuje posamezni nakupni dogodek od večkratnih nakupov pri podjetju.

Nekoliko bolj obširna je definicija Oliverja in DeSarba, ki pravita, da porabnik že pred nakupom oblikuje pričakovanja, ki se nanašajo na značilnosti delovanja izdelka ali storitve. Po nakupu porabnik svoje izkušnje v zvezi z uporabo izdelka ter njegovim dejanskim delovanjem primerja s svojimi pričakovanji, s tem pa je dejansko delovanje lahko boljše, slabše ali enako pričakovanjem. Tako so lahko porabnikova pričakovanja potrjena (delovanje je v skladu s pričakovanji), lahko pa pride do pozitivnega (delovanje je boljše od pričakovanj) ali negativnega (delovanje je slabše od pričakovanj) zanikanja pričakovanj. V skladu s povedanim se pri porabniku oblikuje zadovoljstvo ali

nezadovoljstvo. Ko dejansko delovanje ali katerekoli druge izkušnje porabnika presežejo pričakovanja, je porabnik zelo zadovoljen, ko sovpadajo s pričakovanji, je zadovoljen, v ostalih primerih pa nezadovoljen (Štefančič Pavlovič, 2001, str. 8).

Zdi se, da obstajata dva osnovna pristopa, ki skušata opredeliti pojem zadovoljstva porabnikov: bodisi kot rezultat bodisi kot proces oziroma izkušnja (Vavra, 1997; Parker & Mathews, 2001). Opredelitve zadovoljstva, ki izhajajo iz rezultata, označujejo zadovoljstvo kot končno stanje na podlagi izkušenj porabnikov:

- porabnikovo kognitivno stanje glede na to, ali je bil zadostno ali nezadostno nagrajen v primerjavi z vloženim naporom v nakup (Howard & Sheth v Vavra, 1997);
- rezultat nakupa in uporabe, ki izhaja iz porabnikove primerjave koristi in stroškov nakupa v odnosu na pričakovane posledice (Churchill & Surprenant v Vavra, 1997).

Alternativno lahko zadovoljstvo obravnavamo kot proces, pri katerem je poudarek na zaznavnem, vrednotnem in psihološkem procesu, vse tri vrste procesov pa prispevajo k zadovoljstvu:

- ocena opravljene izkušnje je vsaj tako dobra, kot naj bi bila (Hunt v Vavra, 1997);
- ocena, da je izbrana alternativa skladna s predhodnimi prepričanji v zvezi s to alternativo (Engel & Blackwell v Vavra, 1997);
- porabnikov odgovor na vrednotenje zaznane razlike med pričakovanji in dejansko izvedbo, kot jo zazna po porabi (Tse & Wilton v Vavra, 1997).

Trenutno prevladuje opis zadovoljstva porabnikov kot rezultat; ocena med tem, kar prejmemo in tem, kar pričakjemo (Oliver, 1977; Tse & Wilton, 1988). S tem, ko gledamo na zadovoljstvo kot na proces, se te definicije osredotočajo bolj na predhodnike zadovoljstva kot pa na zadovoljstvo samo. Posledično je veliko raziskovalnih naporov usmerjenih v razumevanje kognitivnih procesov v oceni zadovoljstva. Ta del teorije ima svoj izvor v teoriji neskladja (angl. *Discrepancy theory*), na katero se dolgo časa sklicujejo številni avtorji v svojih modelih zadovoljstva. Zgodnji prispevki vključujejo teorijo nasprotij (angl. *Contrast Theory*), po kateri naj bi porabniki pretiravali v vseh nasprotjih med pričakovanji in končno oceno izdelka/storitve. Ta teorija se razvije v teorijo asimilacije in kontrasta (angl. *Assimilation – Contrast Theory*) in številne študije podpirajo pojav asimilacije. Kljub temu, da če je neskladje preveliko, da bi se lahko asimiliralo, pride do pojavljanja učinkov nasprotij (Parker & Mathews, 2001). Teorija na področju zadovoljstva implicira, da se pri majhnih razlikah pričakovanja zlijejo z zaznanim delovanjem, ko pa je presežen določen prag, se razlike med pričakovanji in zaznanim delovanjem potencirajo (Kolar, 2003). Najbolj znan potomec teorij neskladja je zagotovo teorija nepotrditve pričakovanj (angl. *Expectation – Disconfirmation Theory*). Ta teorija temelji na predpostavki, da imajo porabniki pred nakupom oblikovana pričakovanja o delovanju izdelka ali izvedbi nečesa oziroma katerega izmed drugih elementov ponudbe. Po nakupu in uporabi zaznane značilnosti oz. delovanje primerjajo s pričakovanji, rezultat pa je lahko pozitivna potrditev (zaznava presega pričakovanja), nepotrditev (zaznava je pod pričakovanji) ali preprosta potrditev (zaznava ustreza pričakovanjem). Ključne elemente teorije predstavljajo vnaprejšnja pričakovanja, zaznava delovanja in naknadna sodba v pogledu nepotrditve (Brookes, 1995).

Poleg teorije nepotrditve pričakovanj je smioselno na tem mestu omeniti še teorijo zaznanega delovanja (angl. *Performance Theory*), ki pojasnjuje zadovoljstvo kot neposredni odraz delovanja izdelka ali njegovih značilnosti. Te značilnosti se lahko

razlikujejo po pomenu ali po izraženosti (Kolar, 2003).

Enega od enostavnejših sistematičnih pregledov obstoječih teorij zadovoljstva nam ponuja Brooks (1995, str. 9):

Teorija enakosti pravi, da se zadovoljstvo pri porabniku pojavi, ko je rezultat procesa izmenjave v ravnotežju, oziroma večji od njenih vložkov. To pomeni, da so čas, denar, napor in ostalo, kar porabnik vloži za to, da pride do določene storitve, po mnenju porabnika enakovredni storitvi, ki jo dobi. Hkrati mora biti razmerje med vložki in rezultati primerljivo z razmerji pri ostalih porabnikih, v enakih in podobnih menjalnih procesih.

Teorija medsebojnega vpliva dejavnikov pravi, da na rezultat menjalnega procesa vplivajo tako notranji (vložen napor, zmožnost sodelovanja porabnika, vpletenost porabnika ...) kot tudi zunanji dejavniki (osebje, nasveti osebja, naloga porabnika v storitvenem procesu ...). Če je rezultat definiran kot uspeh, je porabnik zadovoljen, v nasprotnem primeru je nezadovoljen.

Teorija zmožnosti delovanja predpostavlja, da je zadovoljstvo porabnika neposredno povezano z delovanjem izdelka oziroma storitve, vezane na značilnosti, ki so objektivno izražene.

Teorija potrditve in nepotrditve pričakovanj je teorija, ki se najpogosteje uporablja za nazorno opredelitev zadovoljstva porabnikov in njegovih ključnih elementov. Porabnik si izoblikuje pričakovanja, povezana z učinki neke storitve že pred uporabo izdelka oziroma storitve. Med izvedbo ali po njej odkrije dejanske učinke, ki jih primerja s pričakovanimi. Ocena, pridobljena v tej primerjavi, je označena kot negativna potrditev, če je storitev ocenjena slabše, kot je pričakovano. O enostavni potrditvi pa govorimo, ko je storitev izvedena tako, kot je pričakovano.

Pri vseh teorijah je najbolj zanimivo to, kar izpostavlja tudi Kolar (2003, str. 51) v zelo razčlenjeni in podrobni analizi teorij zadovoljstva, in sicer, da »zadovoljstvo razumemo, ko ga čutimo, ko pa ga želimo opredeliti, se začne izmikati«.

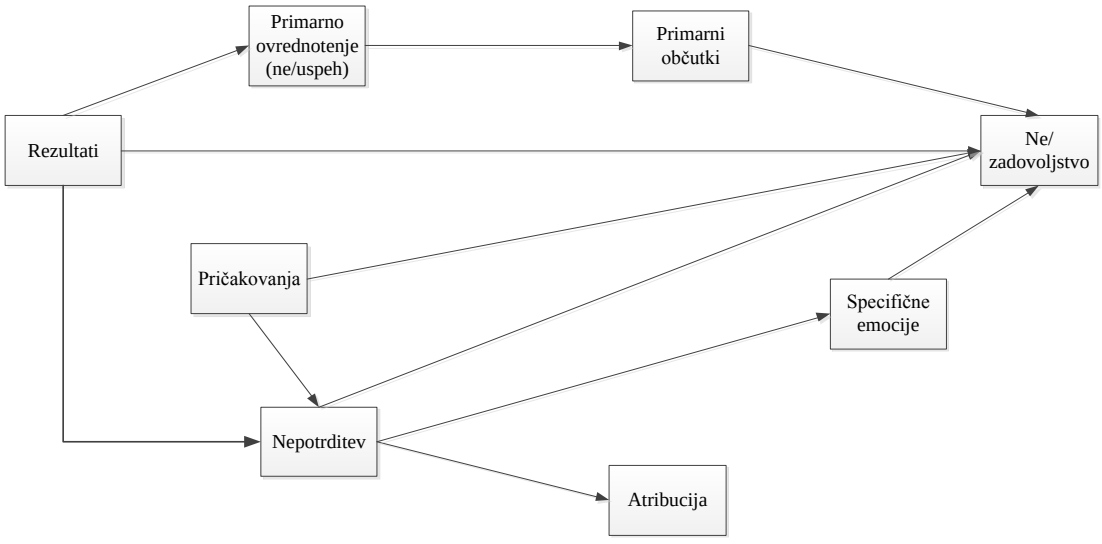
V zadnjem času se je precej pozornosti posvečalo **sami naravi** (in ne vzrokom) zadovoljstva (Parker & Mathews, 2001). Skladno s tem se govori **o emocijah**, saj nekateri raziskovalci začnejo obravnavati konstrukt zadovoljstva globlje, kot večdimenzionalni in ne kot enostavno enodimenzionalni konstrukt. Vloga emocij postaja osrednji element managementa kakovosti storitev (Wong, 2004). Nekateri avtorji zato vključijo kognitivne elemente, povezane s prepričanji in pričakovanji glede izdelka/storitve, in čustvene elemente, ki vključujejo emocije (White et al., 2005). Prav tako Liljander in Strandvik (1997) trdita, da zadovoljstvo porabnikov vključuje tako afektivno (emocionalno) kot kognitivno sestavino. Tudi Peter in Olson (2005) menita, da se porabniki na trženjske dražljaje odzivajo čustveno in kognitivno. Nedavne študije torej kažejo, da je **čustvo osnovni atribut zadovoljstva** in da bi zadovoljstvo porabnikov moralo vsebovati čustveno sestavino (Wong, 2004). Za razliko od kognicije je koncept emocij bistveno težje predstaviti in razumeti. Pri emocijah gre za spontano, subjektivno in celostno reakcijo na zunanje dražljaje, katere bistvo je v občutkih in doživljanju, za razliko od kognicije, ki se nanaša na razumevanje. Emocije vključujejo različne doživljajske, vedenjske in fiziološke vidike, njihova temeljna funkcija pa je ovrednotenje zunanjih dražljajev in vzbujanje ustreznih (prilagoditvenih) reakcij nanje – v smeri približevanja ali oddaljevanja tem dražljajem. Emocije so lahko pozitivne ali negativne, vselej pa vsebujejo fiziološke

elemente (vzburjenje) in vedenjske predispozicije (strah, beg). Emocije praviloma nastopajo skupaj z ostalimi psihičnimi procesi (motivacijo, kognicijo), zato lahko govorimo o nedeljivi celovitosti človeškega odzivanja. **Teorije emocij** potrjujejo, da zadovoljstvo vključuje tudi neposredne, čutne, neovrednotene odzive. Zaradi tega je treba zadovoljstvo obravnavati kot kompleksen konstrukt, ki vključuje kognitivno in emocionalno sestavino. Ta, nazadnje imenovana pokriva precej širok razpon emocionalnih reakcij, ki so kvantitativno in kvalitativno različne. Zaradi tega je treba upoštevati, da lahko zadovoljstvo variira tako glede prijetnosti kot tudi glede intenzivnosti vzburjenja in trajanja, ter, da ima lahko zato številne pojavne oblike (sprijaznjenost, razočaranje, navdušenje, veselje itd.). Za zadovoljstvo je pomembna tudi osrednja funkcija emocij – vzbujanje vedenjskih reakcij, saj potrjuje tezo, da zadovoljstvo vpliva na ponakupno vedenje (Kolar, 2003). Liljander in Strandvik (1997) trdita na podlagi Bagozzijeve (1999) definicije emocij, da je to duševno stanje pripravljenosti, ki izhaja iz kognitivne presoje dogodkov, da so pozitivne emocije povezane z odločitvijo ostati in nadaljevati sodelovanje, medtem ko so negativne emocije povezane z nasprotno odločitvijo, kar pomeni oditi in prekiniti sodelovanje. Pozitivne emocije lahko vodijo tudi k pozitivnim vedenjskim namenom, kot je pozitivna komunikacija od ust do ust, medtem ko negativne emocije lahko pripeljejo do pritožb porabnikov.

Ob dejstvu, da se le relativno majhen delež zadovoljnih porabnikov vrne k istemu ponudniku storitev ali izdelku, bi raziskovalci zadovoljstva porabnikov morali bolj intenzivno razmišljati o raziskovanju vloge emocij v vedenjskih namenih porabnikov na podlagi zadovoljstva (White et al., 2005).

Različne teorije zadovoljstva pojasnjujejo različne vidike in mehanizme njegovega oblikovanja. V smislu njihove sinteze je zato aktualen splošni model ovrednotenja izkušenj, ki združuje ključne mehanizme zadovoljstva iz različnih teorij (Oliver, 1997, str. 337).

Slika 24: Splošni model vrednotenja izkušenj pri porabnikih



Vir: R. L. Oliver, Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer, 1997, str. 337.

Kljub temu, da obstajajo številne opredelitve in obsežna literatura priznava pomen zadovoljstva, lahko strnemo, da ni nekega splošnega soglasja o tem, kako koncept opredeliti. Pomanjkanje tovrstnega soglasja pomeni, da zadovoljstvo ne pomeni nujno

enake stvari za vse. Prav tako lahko zaključimo, da je zadovoljstvo koncept, ki je izrazito subjektivne narave, saj kar nekomu predstavlja zadovoljstvo, lahko drugemu sproži negativna čustva oziroma nezadovoljstvo. Če vključimo še svoj pogled, zagotovo tovrstna razhajanja izhajajo tudi iz osebnosti posameznika. Obstaja posebna vrsta ljudi, ki jih enostavno ni mogoče zadovoljiti. Prav tako se čustveni odzivi posameznih porabnikov na zaznano (ne)zadovoljstvo precej razlikujejo in so odvisni od osebnosti. Razloge za tovrstno vedenje moramo iskati v psihološki znanosti, ki pa presega okvir našega proučevanja. Če navedene opredelitve in teorije apliciramo na področje izobraževanja, lahko glede opredelitve zavzamemo stališče avtorjev, da je zadovoljstvo proces oziroma ga moramo razumeti kot globalno oceno, ki se razvije v daljšem časovnem obdobju in izhaja iz interakcij med ponudnikom, v našem primeru izobraževalno ustanovo, in porabnikom. Splošno zadovoljstvo porabnikov v izobraževanju namreč ni posledica specifične transakcije, temveč je to globalna ocena preteklih odnosov med porabnikom in izobraževalno ustanovo. Z**a potrebe disertacije zadovoljstvo razumemo kot porabnikovo globalno oceno preteklih odnosov in izkušenj z organizacijo, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente.** Izobraževalne storitve niso vezane le na eno transakcijo, niti niso kratkotrajne, zato porabniki vstopajo v odnos vedno znova, v daljšem časovnem obdobju, zato se neko splošno zadovoljstvo dejansko oblikuje sčasoma, kot globalna ocena posameznih transakcij. Lahko se seveda zgodi, da v tem času oziroma sosledju transakcij porabnik na določeni točki ni zadovoljen (na primer, ko študent po njegovi oceni vloži veliko napora v učenje, na izpitu pa je potem neuspešen), zato mora ponudnik izobraževalnih storitev svoje napore usmeriti v določene aktivnosti, da ta vmesna stanja nezadovoljstva ne vplivajo na splošno zadovoljstvo (v navedenem primeru na primer porabniku ponudimo dodatno učno pomoč). Glede teoretičnih podlag ocenjujemo, da je najbolje izhajati iz teorije (ne)potrditve pričakovanj, saj si porabnik pred vpisom v izobraževalno organizacijo zagotovo izoblikuje pričakovanja, ki pa so vsekakor odvisna od številnih dejavnikov (na primer od preteklih izkušenj, saj so se odrasli že izobraževali, od govoric, ki krožijo o izobraževalni ustanovi, ipd.), med samim izobraževanjem in po njem pa odkrije dejanske učinke, ki jih primerja s pričakovanimi. Kot drugo pa je v izobraževanju pomembno upoštevati tudi teorijo emocij, kar posledično pomeni, da moramo v izobraževanju zadovoljstvo obravnavati kot kompleksen konstrukt, ki vključuje kognitivno in emocionalno sestavino. V izobraževanju se pogosto srečujemo s pojavnimi oblikami zadovoljstva, kot so sprijaznjenost, razočaranje, navdušenje, veselje itd. (na primer razočaranje ob neuspehu na izpitu ter navdušenje ob doseženi visoki oceni na izpitu ipd.).

Potrebno je tudi poudariti, da so pogosta prekrivanja konceptov zadovoljstva porabnikov in kakovosti storitev, kot je v tem poglavju omenjeno, prisotna tudi na področju izobraževanja. Če izhajamo iz konceptualnih razlik med kakovostjo in zadovoljstvom, kot jih opredeli Oliver (1997), lahko razlog temu iščemo v časovni dimenziji, po kateri se kakovost oblikuje na dolgi rok, zadovoljstvo pa je primarno kratkoročno. Zaradi časovnega trajanja procesa izobraževanja sta koncepta kakovost in zadovoljstvo pogosto napačno razumljena in uporabljena. Še posebej je to opazno na področju merjenja kakovosti in zadovoljstva v izobraževalnih organizacijah, saj se pogosto dogaja, da želijo organizacije ocenjevati kakovost izobraževalne storitve, dejansko pa v teh merjenjih ugotavljajo zadovoljstvo svojih porabnikov in seveda obratno. Zaradi tega se kaže potreba po jasni operacionalizaciji koncepta zadovoljstva na področju izobraževanja. To sodi v domeno metodologije merjenja zadovoljstva, kar je tema naslednjega poglavja.

2.6 Metodologija merjenja zadovoljstva

Zaradi vse večje konkurence na trgu in vse bolj zahtevnih porabnikov storitev postaja skrb za porabnika v storitvenih organizacijah čedalje bolj pomembna. Organizacije se zato vedno pogosteje odločajo za merjenje zadovoljstva porabnikov, saj lahko le na podlagi zanesljivih podatkov pripravijo učinkovite programe za izboljšanje zadovoljstva. Pri tem se pogosto srečujejo z nekaterimi pastmi, ki izhajajo iz samih značilnosti storitev, po katerih se storitve razlikujejo od izdelkov. Merjenje zadovoljstva s storitvami se bistveno razlikuje od merjenja zadovoljstva z izdelki, saj so storitve procesi, sestavljeni iz več storitvenih epizod, v katerih po navadi sodelujejo tudi porabniki. Medtem ko na zadovoljstvo z izdelki vplivajo le sestavine samega izdelka (tehnična kakovost), na zadovoljstvo s storitvami vplivajo tudi procesne sestavine (funkcionalna kakovost). Teh zadnjih je največ in so za porabnika tudi najpomembnejše.

Merjenje zadovoljstva porabnikov ima informativno in komunikacijsko vlogo. Informacije v zvezi z zadovoljstvom porabnikov so med najpomembnejšimi zgodnjimi signali za ukrepanje, saj nam kažejo, koliko organizacija razume in zadovoljuje potrebe porabnikov ter izpolnjuje njihova pričakovanja. Komunikacijska vloga pa se kaže kot informacija, da se organizacija dejansko zanima zanje in za njihove občutke (Trnavčevič et al., 2008).

Opredelitev in teoretske podlage zadovoljstva predstavljajo izhodišče za opredelitev njegovih dejavnikov. Iz omenjene točke izhaja tudi spoznanje o kompleksnosti zadovoljstva. To spoznanje se zrcali tudi na področju merjenja, ki predstavlja pomembno in zahtevno področje njegove analize. Merjenje je namreč točka, v kateri se koncept operacionalizira in kvantificira, zato je ključnega pomena, ko želimo konkretizirati in ovrednotiti dejansko zadovoljstvo.

Tudi pri merjenju zadovoljstva je treba upoštevati splošna metodološka načela, ki zagotavljajo veljavne, kakovostne in uporabne rezultate. Izbira dejavnikov zadovoljstva s storitvami, ki jih merimo, je ključna za pripravo učinkovite raziskave zadovoljstva s storitvami. Zaradi "neoprijemljivosti" procesnih sestavin storitev zaposleni v podjetju po navadi ne znajo jasno opredeliti, kaj vse vpliva na zadovoljstvo. Hkrati imajo zaposleni v podjetju pogosto drugačne predstave o samih dejavnikih in njihovi pomembnosti kot pa njihovi porabniki. Zelo pomembna je tudi izbira pravega merilnega instrumenta, ki je poleg vsebine samega vprašanja odvisen tudi od metod statistične analize, s katerimi zbrane podatke analiziramo. Zahtevnejše statistične metode zahtevajo določeno obliko podatkov, osnovne statistične metode pa ponavadi ne zmorejo dovolj dobro opisati dejanskega problema. Srednje ocene na primer ne upoštevajo porazdeljenosti odgovorov, tako se lahko zgodi, da rezultat kaže, da so porabniki srednje zadovoljni z neko storitvijo - resnica pa je drugačna: polovica porabnikov je zelo zadovoljnih in polovica povsem nezadovoljnih. Poleg tega porabniki svojega zadovoljstva s storitvami ne zaznavajo tako sistematično, kot se od njih pričakuje v vprašalnikih, saj pri dejanskem dojemanju zadovoljstva posamezni dejavniki tvorijo delne celote oziroma vidike zadovoljstva in so med seboj povezani. Zaradi vsega tega so kakršnekoli odločitve podjetja le na podlagi podatkov osnovnih statističnih metod lahko zelo tvegane.

Kakovostno merjenje zadovoljstva porabnikov zahteva najprej ustrezno razumevanje koncepta zadovoljstva, saj ga lahko šele potem dobro izmerimo. Ustrezno razumevanje zadovoljstva pomeni, da je zadovoljstvo opredeljeno in izmerjeno na način, kot ga dejansko doživljajo in občutijo porabniki, kajti vse prepogosto se v praksi dogaja, da podjetja in zaposleni delujejo v skladu s poenostavljenimi predstavami o njih in niso

pripravljena prisluhniti porabnikom. Take predpostavke so seveda zelo nevarne in pogosto niso realne. Tako je denimo pri analiziranju zadovoljstva pogosto prezrta čustvena sestavina, ki je za zadovoljstvo in njegov vpliv na zvestobo bistvena (Brenčič, 2007).

Pomembna je seveda tudi metodološka kakovost merjenja, ki edina zagotavlja objektivne in zanesljive rezultate. V splošnem mora metodološko korektno merjenje zadovoljstva zadostiti kriterijema veljavnosti in zanesljivosti. Veljavnost pomeni, da je to, kar merimo, res zadovoljstvo (ne pa denimo kakovost ali kaj drugega) in da je opredeljeno na način, kot ga doživljajo porabniki. Drugi pomemben kriterij veljavnega merjenja predstavlja napovedna vrednost zadovoljstva. Veljavno je tisto merjenje, ki omogoča dobro razlago oziroma napovedovanje vedenja porabnikov. To pomeni, da je dejansko povezano (korelira) s pričakovanimi posledicami (na primer z zvestobo). Tako Vavra (1997) opredeli štiri tipe veljavnosti: vsebinska veljavnost, veljavnost konstrukta, napovedna veljavnost in konvergenčna veljavnost. Zanesljivo pa je tisto merjenje, ki ob večkratni ponovitvi ob enakih pogojih in pri istih porabnikih, daje enake rezultate (Vavra, 1997). Izmerjene vrednosti torej ne smejo biti rezultat naključja, slučajnih ali subjektivnih vplivov (na primer anketarja) ali neustreznega raziskovanja (naj na tem mestu le opozorimo na to, da tudi oblikovanje vprašanj in način spraševanja lahko vplivata na pristranske rezultate) (Brenčič, 2007).

Poleg teh dveh lastnosti metodološke kakovosti merjenja najdemo v literaturi tudi dodatne poudarke, kot na primer občutljivost merjenja oziroma občutljivost merske lestvice, ki je pomembna lastnost zlasti pri merjenju sprememb v stališčih in drugih hipotetičnih konstruktih. Občutljivost je lastnost merskega instrumenta, da lahko dovolj točno zazna razlike v vrednostih opazovane spremenljivke. Bolj razčlenjene lestvice z več vrednostmi (na primer Likertova petstopenjska lestvica) občutljivost merjenja povečujejo, medtem ko dihotomne spremenljivke, ki lahko zavzamejo le dve vrednosti (vem-ne vem; se strinjam-se ne strinjam), ne morejo odražati subtilnih sprememb stališč (Vavra, 1997). Cooper in Schindler (2003, str. 240) opozarjata tudi na praktičnost, kar pomeni, da moramo pri konkretnem raziskovanju upoštevati tudi praktične možnosti za izvedbo raziskovanja. Omenjena avtorja opredeljujeta praktičnost z naslednjimi sestavinami: ekonomičnost, primernost in razložljivost. Razpoložljiva sredstva nedvomno vplivajo na samo izvedbo raziskovalnega projekta. Izbira načina zbiranja podatkov je precej odvisna od sredstev, s katerimi razpolagamo, zato mora raziskovalec vedno iskati ravnovesje med želeno kakovostjo raziskovalnih rezultatov in omejenimi sredstvi. Ekonomičnost merjenja se tako kaže v doseganju največje možne kakovosti raziskovanja ob danih sredstvih, ali drugače, z doseganjem dane kakovosti z najmanjšimi sredstvi. Primernost pomeni enostavnost izvedbe. Vprašalnik z jasno in s pregledno postavljenimi vprašanji, primerne dolžine, podprt z ustreznimi pojasnili in lepo oblikovan, je enostaven za uporabo. Vedeti je potrebno, da zahteva merjenje bolj kompleksnih pojavov več priprav in več pojasnil kot merjenje razmeroma enostavnih konceptov. Razložljivost je kot vidik praktičnosti še posebej pomembna tedaj, kadar rezultate merjenja razlaga oziroma interpretira druga oseba, ne pa oseba, ki je oblikovala instrument merjenja.

Običajna merjenja zadovoljstva vključujejo raziskave z nizom tako trditev, ki so povezane z različnimi dimenzijami zadovoljstva, kakor tudi trditev v zvezi s splošnim zadovoljstvom porabnikov (Ažman et al., 2012). Čeprav je splošno zadovoljstvo ključnega pomena za zvestobo in dobičkonosnost, pa so sama vprašanja o posameznih lastnostih storitev podlaga za razmislek o potrebnih spremembah in izboljšavah. Vendar pa številni avtorji (Anderson & Sullivan, 1993; Mittal et al., 1998; Anderson & Mittal, 2000; Busacca & Padula, 2005) ugotavljajo asimetričnost in nelinearnost vplivov dejavnikov zadovoljstva s splošnim

zadovoljstvom. Johnson in Gustaffson (2000) pri merjenju zadovoljstva razlikujeta med enostavnimi in kompleksnimi dimenzijami zadovoljstva. Enostavne dimenzije zadovoljstva predstavljajo osnovne elemente, ki sestavljajo zadovoljstvo, in se jih da enostavno in neposredno meriti s pomočjo vprašalnikov. Kompleksne dimenzije zadovoljstva pa so sestavljene iz več enostavnih dimenzij in jih ni mogoče meriti neposredno, temveč posredno preko enostavnih dimenzij (Johnson & Gustaffson, 2000). Če želimo vplivati na splošno zadovoljstvo porabnikov se moramo vprašati, katere dimenzije so najpomembnejše za porabnika in katere najbolj vplivajo na splošno zadovoljstvo. Glede vpliva na splošno zadovoljstvo ločimo dve vrsti enostavnih dimenzij - osnovni dejavniki (higieniki) in dejavniki navdušenja (motivatorji) (Anderson & Mittal, 2000). Osnovni dejavniki imajo veliko večji vpliv na splošno zadovoljstvo na negativen način, saj se kupci odzivajo z nezadovoljstvom s storitvijo, ki je pod minimalnimi standardi. Če osnovni dejavniki ne dosežejo porabnikovih pričakovanj, stopnja zadovoljstva močno pade. V nasprotju z osnovnimi dejavniki, dejavniki navdušenja oziroma dodatne razsežnosti označujejo nekaj nadstandardnega, izjemnega in nepričakovanega. Zgolj odsotnost dejavnikov navdušenja zato ne prispeva bistveno k znižanju splošnega zadovoljstva, vendar pa se lahko po drugi strani z vplivanjem na dejavnike navdušenja občutno izboljša splošno zadovoljstvo (Ažman et al., 2012).

Mittal et al. (1998) predlagajo, da za merjenje zadovoljstva uporabljamo več dejavnikov, in sicer zaradi mešanih občutkov, ki jih imajo porabniki do določenega izdelka ali storitve. Porabnik je lahko tako zadovoljen kot nezadovoljen z različnimi vidiki nekega izdelka ali storitve. Tak fenomen pa ni enostavno ugotavljati ali meriti s pomočjo splošnega zadovoljstva, zato pristop na podlagi več dejavnikov omogoča elegantno rešitev. Mešani občutki namreč lahko izhajajo, ker je porabnik z nekim dejavnikom ponudbe zadovoljen, z drugim pa nezadovoljen. Razumevanje zadovoljstva na stopnji posameznega dejavnika razširi tako konceptualno kot tudi empirično razumevanje zadovoljstva. Bussaca in Padula (2005) razkrivata, da zadovoljstvo in nezadovoljstvo nista nasprotja na kontinuumu enega dejavnika, temveč predstavljata različna dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo. Nelinearnost in asimetričnost vplivov dejavnikov zadovoljstva s splošnim zadovoljstvom lahko iščemo v povezavi s Herzbergovo dvo-stopenjsko teorijo zadovoljstva, ki obravnava zadovoljstvo in nezadovoljstvo kot dve ločeni dimenziji (in ne kot 2 pola iste dimenzije).

Oba pojava, nelinearnost in asimetričnost vplivov zadovoljstva na zvestobo, sta zelo pogosta, saj sta, recimo, značilna tudi za ameriški in švedski indeks zadovoljstva porabnikov (Anderson & Mittal, 2000). Prav analiza omenjenih indeksov pokaže asimetričnost in nelinearnost korelacij zadovoljstva. Asimetričnost vplivov se kaže v tem, da ima nezadovoljstvo večji vpliv na ponakupne namene kot zadovoljstvo. Nelinearnost povezav pa se kaže v tem, da je vpliv zadovoljstva na ponakupne namene večji v ekstremih kot na sredini kontinuuma.

Z vidika disertacije je še posebej aktualno zadovoljstvo porabnikov v storitvenih organizacijah. Podobne ugotovitve o asimetričnosti distribucij veljajo za storitveno področje. Oliver (v Mittal et al., 1998) ugotavlja, da stopnja zadovoljstva ali nezadovoljstva s posameznim dejavnikom bistveno vpliva na splošno zadovoljstvo z izdelkom ali s storitvijo. Vendar pa imajo dejavniki nezadovoljstva večjo težo kot dejavniki zadovoljstva pri izdelkih, ne pa tudi pri storitvah.

Za asimetričnost distribucij navajata Peterson in Wilson (1992) predvsem metodološke razloge. Najprej navajata metodo zbiranja podatkov, saj naj bi izvajanje osebnih anket s pomočjo anketarjev po njunih ugotovitvah kar za 10−20 % izboljšalo zadovoljstvo v

primerjavi s samoocenjevanjem (na primer po pošti poslani vprašalniki). Naslednji razlog pokažeta v oblikovanju vprašanj, saj pozitivno oblikovana vprašanja (kako zadovoljni ste?) v primerjavi z negativno oblikovanimi (kako nezadovoljni ste?) dvigujejo izmerjeno raven zadovoljstva. Pomemben je tudi položaj vprašanja v vprašalniku. Če so najprej zastavljena splošna vprašanja o zadovoljstvu, to dviguje zadovoljstvo s specifičnimi elementi. Kot zadnji in nič manj pomemben razlog navajata časovni okvir merjenja zadovoljstva. Takoj po nakupu je zadovoljstvo namreč višje kot po daljšem času.

Za odpravo naštetih težav predlagajo različni avtorji določene metodološke izboljšave, ki pa niso vselej uspešne in enotne. Tako, na primer, večji razpon lestvic ne izboljša njihove diskriminativnosti zadovoljivo in ne odpravi problema asimetričnosti distribucij (Peterson & Wilson, 1992). Tudi uporaba alternativnih mer centralne tendence ne da pričakovanih rezultatov, saj je povprečje še vedno najboljši kazalnik zadovoljstva (Hurley & Estelami, 1998).

Kot problem pri merjenju zadovoljstva se omenja tudi halo efekt, ko porabnik podzavestno na vsa vprašanja odgovarja bolj ali manj enako. Wirtz (2001) za zmanjšanje halo učinka predlaga merjenje dejavnikov zadovoljstva takoj po storitveni izkušnji in ne s časovnim zamikom, uporabo relativne ocenjevalne lestvice namesto standardne strinjam se–ne strinjam se ali lestvice zadovoljen sem–nezadovoljen sem in povečanje števila dejavnikov za merjenje zadovoljstva.

To kaže, da je merjenje zadovoljstva zahtevno področje. Anderson in Mittal (2000) menita, da je potrebno upoštevati večjo kompleksnost tovrstnih povezav. Med obetavne pristope po njunem mnenju sodi kombinacija različnih metod in pristopov, ki vključuje eksperimentalno raziskovanje, ekonometrično modeliranje, kvalitativne metode in tudi sodelovanje med teoretiki in praktiki. Tem načelom skušamo slediti tudi v naši disertaciji.

V strokovni literaturi se pojavljajo precejšnja razhajanja tudi glede vprašanj, kot sta na primer izbor instrumentov in merskih lestvic. Avtorji (Allen, 2004; Hayes, 2008; Možina, 2007; Szwarc, 2005) predlagajo SERVQUAL instrument za merjenje zadovoljstva, kar nam povzroča zmedo in dvome, saj v poglavju 2.3 SERVQUAL opredelimo kot najbolj sprejet model za merjenje kakovosti storitev. Prav tako avtorji (Ažman et al., 2012) menijo, da so dimenzije kakovosti storitev povsem ustrezna izhodiščna točka za merjenje zadovoljstva porabnikov. Prvi korak pri izbiri in oblikovanju merskega instrumenta je vsekakor njegova vsebina in struktura. Gre za vprašanje vsebinske veljavnosti in veljavnosti konstrukta – torej, koliko instrument dejansko meri zadovoljstvo. Pri tem je ključnega pomena jasna in natančna opredelitev koncepta in njegovih vsebinskih značilnosti ter jasna operacionalizacija ključnih konceptov pri merjenju zadovoljstva. Tako mora vsaka postavka ustrezati teoretični opredelitvi koncepta in ne sme hkrati ustrezati opredelitvi drugega koncepta; vsebovati mora sestavine, o katerih imajo anketirane osebe dosti znanja, in biti mora skladna z ostalimi postavkami za merjenje istega koncepta (Trnavčevič et al., 2008). Prav tako se postavlja vprašanje, kakšne lestvice uporabljati, in sicer glede na to, da Yi v Mittal et al. (1998) primerja zanesljivost nekaj lestvic z več postavkami in z eno postavko in ugotovi, da je zanesljivost lestvice z eno postavko povsem sprejemljiva in je uporaba tovrstnih lestvic za merjenje zadovoljstva povsem ustrezna. Vavra (1997) pa meni, da zaradi večdimenzionalnosti koncepta zadovoljstva in z vidika zanesljivosti uporaba lestvic z eno samo postavko ni priporočljiva. Z enakim vprašanjem se ukvarjata tudi LaBarbera in Mazursky (1983) in v obsežni raziskavi ugotovita, da pri merjenju splošnega zadovoljstva uporaba lestvic z več postavkami dejansko zmanjša kakovost merjenja, namesto da ga izboljša. To posledično vpliva tudi na kakovost merjenja

zadovoljstva. Ta so še posebej očitna, če primerjamo tradicionalni pristop k merjenju zadovoljstva, ki je značilen za trženjsko prakso, z znanstvenim pristopom, ki je predpogoj za izvajanje kompleksnejših analiz (Kolar, 2003).

Tradicionalne komercialne raziskave namreč temeljijo na nekoliko drugačnih izhodiščih. V komercialnih raziskavah omenjene metodološke pomanjkljivosti običajno zanemarijo, torej odnose med posameznimi dejavniki zadovoljstva in skupnim zadovoljstvom računajo kar z linearno regresijo (ob predpostavki linearnih odnosov med zadovoljstvom s posameznimi dejavniki in skupnim zadovoljstvom). Pogosto je namen tovrstnih raziskav spremljanje zadovoljstva v času, primerjava s konkurenti, napovedovanje prodaje, izboljšanje ponudbe, vzpostavitev dodatnega merila uspešnosti, nagrajevanje zaposlenih ipd. Tovrstne raziskave zadovoljstvo razumejo zelo široko (v smislu »kako dobri smo?«), hkrati pa ga merijo s konkretnimi elementi ponudbe. Vavra (1997) navaja kot uporabne zelo različne opredelitve zadovoljstva. Ena izmed njih zadovoljstvo opredeljuje kot primerjavo koristi in stroškov (kar je sicer značilno za vrednost). Ugotavljajo tudi, da je za oceno zadovoljstva ustrezen kateri koli način ocenjevanja, ki ustreza ponudniku. Kot ustrezna merila celovitega zadovoljstva zato dopušča tudi druge spremenljivke, kot so ponakupni nameni, reference in ocena kakovosti. Taka sestavljena merila zadovoljstva pa posledično vključujejo tudi druge koncepte in ne le zadovoljstva. Tako široko razumevanje zadovoljstva otežuje njegovo operacionalizacijo in merjenje. Hkrati pomanjkanje definicijske in metodološke standardiziranosti raziskav zadovoljstva predstavlja problem, saj otežuje primerjavo in razlago rezultatov.

V primerjavi s tradicionalnim merjenjem zadovoljstva porabnikov so izhodišča, na katerih temeljijo znanstvene raziskave, precej drugačna. Upoštevajo načela znanstvenega pristopa (zanesljivost in veljavnost merjenja). Gre predvsem za vprašanje vsebinske veljavnosti in veljavnosti konstrukta – torej, koliko instrument dejansko meri zadovoljstvo. Pri oblikovanju merskega instrumenta je prvi korak njegova vsebina in struktura. Pri tem je bistvenega pomena jasna in natančna opredelitev koncepta in njegovih vsebinskih značilnosti. Drugo pomembno izhodišče predstavljajo raziskovalni cilji, njim pa sledi merjenje zadovoljstva.

Pri merjenju moramo upoštevati, da je zadovoljstvo latenten, psihološki konstrukt, ki ga je mogoče meriti zgolj posredno – z manifestnimi spremenljivkami. Osnovo za to predstavlja opredelitev konstrukta (Churchill, 1999). Tovrstni konstrukti se običajno merijo s pomočjo lestvic z več postavkami. Osnovo za oblikovanje tovrstnih lestvic predstavlja teorija konstrukta, ki je tudi eden izmed virov za oblikovanje postavk in razlago rezultatov (Malhotra, 1999).

Hill et al. (1999) menijo, da predstavljajo ocenjevalne lestvice najpomembnejši vidik pri pripravi vprašalnika za merjenje zadovoljstva porabnikov. Ocenjevalne lestvice, ki jih akademiki in praktiki najpogosteje uporabljajo za merjenje zadovoljstva porabnikov, so Likertova lestvica, semantični diferencial, SIMALTO lestvica, Stapelova lestvica, številčna lestvica, opisna lestvica in grafična lestvica.

Izbira primerne lestvice je prvi korak pri pripravi dobrega merskega instrumenta, saj dajejo nekatere ocenjevalne lestvice bolj in druge manj zanesljive rezultate. Pristranskost odgovorov, nejasnost in nezmožnost razlikovanja med ocenjevalnimi predmeti raziskave so težave, ki se pojavljajo v povezavi z uporabljenimi lestvicami v tržnih raziskavah. Dobra merska lestvica mora imeti naslednje lastnosti (Devlin et al., 2003, str. 13):

- daje minimalno pristranskost odgovorov,
- anketiranci jo razumejo in znajo razložiti,
- omogoča razlikovanje med odgovori,
- uporaba za anketirance je enostavna,
- je enostavna za analiziranje in
- daje zanesljive in uporabne rezultate.

Churchill (1999, str. 408) na podlagi obsežne študije prikaže učinke merske lestvice na zanesljivost merjenja. Zanesljivost ocenjuje s primerjanjem rezultatov, dobljenih pri dveh neodvisnih in podobnih merjenjih. Zanesljivost merjenja je vsekakor pomemben kazalnik kakovosti merjenja, saj določi, kakšen vpliv imajo slučajne napake na rezultat merjenja. V Tabeli 11 prikazujemo zaključke glede vprašanj, ki se nanašajo na merske lestvice, in iz katerih dejansko izhaja, kot ugotavlja tudi Churchill (1999, str. 408–409), da veliko izbranih značilnosti lestvice dejansko ne vpliva na kakovost merjenja. Izjema je število ocen in postavk, saj oboje povečuje zanesljivost merjenja.

Tabela 11: Vpliv posameznih značilnosti lestvice na zanesljivost merjenja

Značilnost	Vpliv značilnosti na zanesljivost merjenja
število postavk	večje število postavk povečuje zanesljivost lestvice
število ocen	večje število ocen povečuje zanesljivost merjenja
težavnost postavk	vključevanje težavnih postavk ne zmanjšuje zanesljivosti merjenja
obrnjene postavke	vključevanje obrnjenih postavk ne zmanjšuje zanesljivosti merjenja
tip lestvice	med tipom lestvice in zanesljivostjo merjenja ni povezave
opis ocen (opisne-numerične)	med vrsto ocen in zanesljivostjo lestvice ni povezave
nevtralna ocena	lestvice, ki vključujejo nevtralno oceno, niso zanesljivejše
opis ocen (opisno navajanje vseh ocen)	opis vseh ocen ne povečuje zanesljivosti merjenja

Vir: G. A. Churhill, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, 1999, str. 408.

Univerzalno lestvico za merjenje zadovoljstva porabnikov, ki zajema različne sestavine zadovoljstva, razvije Oliver (1997, str. 343). Lestvica vsebuje dvanajst postavk in jo prikazujemo v Tabeli 12.

Tabela 12: Univerzalna lestvica za merjenje zadovoljstva porabnikov

Postavke	Merjena sestavina
Ta izdelek je eden od najboljših, kar sem jih kupil.	Splošna ocena delovanja
Ta izdelek je natančno to, kar potrebujem.	Zadovoljitev potreb
Ta izdelek ne deluje tako dobro, kot sem mislil, da bo.*	Nezadovoljitev pričakovanj
Zadovoljen sem z odločitvijo, da kupim ta izdelek.	Izhodišče zadovoljstva
Včasih imam mešane občutke o tem, da bi obdržal izdelek.*	
Moja odločitev, da kupim ta izdelek, je bila pametna.	Atribucija uspeha
Če bi še enkrat kupoval ta izdelek, bi kupil drugo izvedbo ali drug model.*	Obžalovanje
Zares uživam v tem izdelku.	Pozitivne emocije

se nadaljuje

nadaljevanje

Postavke	Merjena sestavina
Počutim se krivega, ker sem se odločil za nakup tega izdelka.	Pripisovanje krivde
Nisem prav vesel zaradi nakupa tega izdelka.	Negativne emocije
Nakup tega izdelka je bila dobra izkušnja.	Ovrednotenje nakupa
Prepričan sem, da je prav, da sem kupil ta izdelek.	Pripisovanje uspeha

Opomba: *obrnjeno vrednotenje

Vir: R. L. Oliver, Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer, 1997, str. 343.

Kot enega izmed elementov kakovosti merske lestvice moramo obravnavati tudi vpliv načina ocenjevanja na dobljene rezultate. Med lestvicami za merjenje stališč najpogosteje zasledimo dve: Likertovo lestvico in semantični diferencial. Glede načina odgovarjanja na tovrstne lestvice je najpogosteje mogoče zaslediti delitev na besedne in številčne. Načini odgovarjanja pri naštetih lestvicah se razlikujejo predvsem glede na (Malhotra, 1999):

- število ocen na ocenjevalnem kontinuumu,
- uravnoteženost ali neuravnoteženost lestvice,
- sodo ali liho število ocen,
- prisilno ali neprisilno število kategorij (možnost odgovora »ne vem«),
- naravo ali stopnjo opisa ocen (številčne–besedne, število opisanih kategorij) in
- fizično obliko lestvice.

Malhotra (1999) navaja nekaj splošnih pravil glede izbora naštetih elementov. Pri izboru načina ocenjevanja je treba upoštevati tudi naravo konstrukta, način anketiranja, število postavk v vprašalniku, značilnosti vzorca, pričakovano asimetričnost ipd. Število ocen naj bi bilo med 5 in 9, pri motiviranih in strokovnih ocenjevalcih pa je lahko tudi večje. Prentice (1998) predlaga, da je 5-stopenjska lestvica za evropske raziskave bolj primerna. Lestvice naj bi bile zaradi objektivnosti uravnotežene, kar pomeni, da je število pozitivnih in število negativnih ocen enako. Vendar je v situacijah, ko pričakujemo močno asimetrične distribucije, smiselno uporabiti tudi neuravnotežene lestvice, ki omilijo ta problem. Izbor nevtralne vrednosti in možnosti odgovora »ne vem« je odvisen od dveh kriterijev: od možnosti, da anketiranci zares nimajo mnenja (oz. da narava vprašanja dopušča nevtralnost), in od možnosti, da se tako želijo izogniti odgovarjanju. Če je nevtralni položaj anketirancev upravičen in je utemeljeno pričakovati, da na vprašanje nekateri ne morejo odgovoriti, je treba vključiti tako srednjo vrednost kot tudi možnost odgovora »ne vem«. Pri opisovanju ocen prav tako velja nekaj splošnih načel. Načeloma besedni opisi zmanjšajo dvoumnost, vendar pa ne izboljšajo natančnosti ali zanesljivosti rezultatov. V nadaljevanju lahko na rezultate pomembno vpliva tudi intenzivnost uporabljenih ocen. Ekstremne ocene anketiranci redkeje izbirajo, zato so distribucije bolj koničaste, šibkejše ocene pa nasprotno vodijo k bolj ploskim distribucijam.

Pri izboru lestvice za merjenje zadovoljstva moramo za potrebe v našem primeru upoštevati načelo parsimoničnosti, saj za preverjanje modela storitvene verige dobička raziskujemo več konstruktov, zato naj bi bil vprašalnik kratek in enostaven. V nadaljnji fazi pa moramo upoštevati predmet in kontekst raziskave. V disertaciji merimo zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov. Namen merjenja tovrstnega zadovoljstva ni ugotavljati, kateri dejavniki storitve bolj ali manj vplivajo na (ne)zadovoljstvo in kam naj izobraževalne organizacije usmerjajo svoje vire za povečanje zadovoljstva obojih, tako notranjih kot zunanjih porabnikov, oziroma, kako naj optimirajo stopnjo zadovoljstva. Namen našega merjenja je predvsem v smislu ugotavljanja vplivov zadovoljstva

zaposlenih na njihovo zvestobo in zadovoljstvo porabnikov in zadovoljstva porabnikov na njihovo zvestobo v izobraževalnih organizacijah. V ta namen so uporabne predvsem lestvice zadovoljstva s storitvami. Vendar pa se nam poraja vprašanje, ali bi bilo za potrebe konkretne raziskave preverjanja verižnih povezav storitvene verige dobička v izobraževanju ustrezno že samo merjenje splošnega zadovoljstva z izobraževalno organizacijo, čeprav se zavedamo, da je zadovoljstvo večdimenzionalni koncept.

Merjenje zadovoljstva z neposredno oceno zadovoljstva (»Kako zadovoljni ste na splošno …«), se običajno uporablja bodisi v smislu kriterijske spremenljivke bodisi v smislu intervalne lestvice. Zaradi večdimenzionalnosti koncepta zadovoljstva in z vidika zanesljivosti uporaba lestvic z eno samo postavko ni priporočljiva. V smislu kriterijske spremenljivke pa je njena uporaba pogosta in koristna iz več razlogov. Pri nizkih korelacijah postavk za merjenje zadovoljstva z neposredno oceno so v ozadju lahko različni vzroki (Vavra, 1997):

- v merilo niso vključene pomembne značilnosti izdelkov/storitev, ki vplivajo na zadovoljstvo,
- porabniki so bolj kritični pri konkretnih/specifičnih vidikih ponudbe kot pri splošnem zadovoljstvu,
- umestitev vprašanja o splošnem zadovoljstvu na začetek vprašalnika lahko vodi k pristranskemu odgovarjanju, saj vpliva na kasnejše ocene specifičnih vidikov ponudbe.

Tudi Oliver (1997) ugotavlja, da je uporaba postavke splošnega zadovoljstva priporočljiva kot kriterijska spremenljivka. Po njegovem je smiselna kot kriterij veljavnega merjenja zadovoljstva takrat, ko se zadovoljstvo meri kot vsota več postavk, ki ocenjujejo posamezne značilnosti izdelka. Po njegovem mnenju namreč v tem primeru obstaja precejšnje tveganje, da to, kar se meri, sploh ni zadovoljstvo. Ryan et al. (v Vavra, 1997) predlagajo sestavljeno mero splošnega zadovoljstva, ki ocenjuje splošno zadovoljstvo s tremi vprašanji, kar povečuje zanesljivost merjenja in se približa večdimenzionalnosti koncepta. Njihova tri vprašanja so (Vavra, 1997):

1. Kako zadovoljni ste z svojo organizacijo na splošno, na lestvici od »popolnoma nezadovoljen« do »popolnoma zadovoljen«?
2. Kako dobro je organizacija izpolnila vaša pričakovanja? Na lestvici od »ni izpolnila mojih pričakovanj« do »presegla je moja pričakovanja«.
3. Če razmišljate o svoji idealni organizaciji, kako dobro se vaša organizacija ujema na lestvici od »zelo daleč« do »zelo blizu mojemu idealu«?

Za analitične namene je vsekakor smiselno, da se nekje v vprašalniku zmeraj ocenjuje splošno zadovoljstvo, in to z enako lestvico, kot se merijo ostali dejavniki zadovoljstva (Vavra, 1997).

2.7 Dejavniki in posledice zadovoljstva porabnikov

Zadovoljstvo porabnika je potrebno razumeti kot enega od glavnih ciljev poslovanja storitvenih organizacij in torej kot vir konkurenčne prednosti. To je pravzaprav naložba, ki prinaša merljive poslovne koristi. V ta namen je seveda zadovoljstvo potrebno upravljati in spremljati dejavnike, ki vplivajo na poslovne koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo. Vpliv na poslovno uspešnost namreč izhaja iz naslednjih neposrednih koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo (Kolar, 2001):

- večji obseg porabe,
- višja raven zvestobe,
- pripravljenost plačati več ob manjši občutljivosti na dvig cen,
- višja pričakovanja in večja tolerantnost do napak,
- manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov,
- nižji stroški pridobivanja novih porabnikov (v primerjavi z ohranjanjem obstoječih),
- nižji stroški poslovanja z zvestimi porabniki na dolgi rok,
- večji ugled organizacije ter
- višja pripravljenost priporočiti organizacijo znancem in prijateljem.

Številne raziskave potrjujejo povezanost zadovoljstva porabnikov s finančnimi rezultati podjetja (Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994; Hallowell, 1996; Keningham et al., 2005; Torres & Kline, 2006). Nekatere študije potrdijo tudi povezanost zadovoljstva z zvestobo porabnikov (Bloemer et al., 1998; Gronholdt et al., 2000; Caruana, 2002), ki posledično vodi do ponovnih nakupov, povečanja prodaje, nižjih stroškov in večjega dobička (Jones & Taylor, 2007). Zvestobo opredeljujejo kot ključni vir konkurenčnih prednosti in kot ključno dimenzijo preživetja in rasti. Študije pokažejo, da lahko 5-odstotno povečanje zvestobe poveča dobiček od 25-85 % (Hill & Alexander, 2006). Zadovoljstvo porabnikov se zato pogosto obravnava kot kazalnik kakovosti in kazalnik preteklih, sedanjih in prihodnjih poslovnih rezultatov.

V tej točki so v ospredju teoretske in empirične ugotovitve o dejavnikih zadovoljstva in o posledicah, čeprav te nazadnje omenjene predstavljajo nekoliko manj kompleksno področje, obenem pa so tudi v literaturi deležne manjše pozornosti v primerjavi z dejavniki zadovoljstva. Pri dejavnikih nas ne zanima toliko intenzivnost njihovih vplivov na zadovoljstvo, temveč predvsem predstavitev čim širšega seznama teh dejavnikov.

Dejavniki zadovoljstva porabnikov so zaznana podoba podjetja, pričakovanja porabnikov, zaznana kakovost in zaznana vrednost (vrednost za denar) (Gronholdt et al., 2000).

Nekaj najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva je omenjenih že v točki o teorijah in modelih zadovoljstva. Najpogosteje omenjani dejavnik so pričakovanja in njihova ne/potrditev, ki velja za osrednjo determinanto zadovoljstva. Olson in Dover (1979) pričakovanja definirata kot prepričanja o lastnostih izdelka/storitve ali prednosti v nekem času v prihodnosti. Yi (v Vavra 1997) pa opredeli dve osnovni konceptualizaciji pričakovanj. Z bolj splošnega vidika, ki je povezan z institucionalnim vidikom, so prednakupna prepričanja o splošni učinkovitosti proizvoda/storitve ustvarjena s predhodnimi izkušnjami, z organizacijsko klimo, z informacijami o izdelku/storitvi ali s komunikacijo od ust do ust.

Drug pomemben pogled na pričakovanja se nanaša na porabnikov notranji proces. Pričakovanja so v tem primeru definirana kot skupek prepričanj o vrednostih, ki jih imajo lastnosti nekega izdelka/storitve. Najverjetneje pa imajo pričakovanja dve različni sestavini (Vavra, 1997): pričakovano raven (stopnjo) izvedbe in gotovost, da porabnik dobi to raven (stopnjo) izvedbe.

Ker na pričakovanja vplivajo predhodne izkušnje, je mogoče pričakovati, da če so predhodne izkušnje zelo zadovoljujoče, potem so tudi pričakovanja za prihodnje izvedbe zmeraj višja.

Pri tem pa je potrebno ločiti vlogo pričakovanj v smislu predvidevanj od njihove vloge v

smislu primerjalnega standarda (Oliver, 1997). V smislu predvidevanj je vpliv pričakovanj na zadovoljstvo neposreden in predvidoma pozitiven, kar pomeni, da višja pričakovanja vodijo do večjega zadovoljstva. Razlaga tega izhaja iz asimilacijske vloge pričakovanj (zaznave se prilagajajo pričakovanjem) in zaščite ega, saj bi nepotrditev lahko pomenila dvom v lastno kompetentnost.

V smislu primerjalnega standarda nastopajo pričakovanja v številnih variacijah, ki predstavljajo za raziskovalce precejšen problem. Težko je namreč vedeti, kako abstraktna so pričakovanja porabnikov, kako želena in pomembna je pričakovana lastnost, kako prepričani so porabniki v svojo realizacijo in katere primerjalne standarde uporabljajo (Oliver, 1997). Primerjalni standard lahko predstavljajo splošna pričakovanja, konkretne izkušnje, potrebe, odličnost, ideal, poštenost in dogodki, ki se niso zgodili pa bi se lahko.

Na zadovoljstvo kot je že omenjeno, vplivajo tudi predhodne izkušnje (Vavra, 1997). Te so »spominska banka« vseh preteklih izkušenj z izdelkom ali storitvijo. Zelo malo je verjetno, da so te izkušnje ločene od izkušenj s primerljivimi izdelki ali storitvami. Smiselno je zato prepoznati čim več dejavnikov, ki vplivajo na te predhodne izkušnje. Te dejavnike lahko razdelimo na osebne vplive (angl. *personal influencers*) in situacijske vplive (angl. *situational influencers*). Osebni vplivi se nanašajo na lastnosti porabnika, predvsem na demografske značilnosti (starost, dohodek, izobrazba ipd.), in na osebno strokovnost (angl. *personal expertise*) ali na kompetence posameznika. Na predhodne izkušnje lahko vplivajo oziroma jih spreminjajo tudi mnenja prijateljev in znancev (komunikacija od ust do ust), kar tudi uvrščamo med osebne vplive. Med situacijske vplive pa uvrščamo razvoj tehnologije, intenzivnost in naravo konkurence ter aktivnosti oglaševanja ter stikov z javnostmi. Vsak od teh dejavnikov bo podobno lahko okrepil ali oslabil porabnikove predhodne izkušnje (Vavra, 1997).

Iz paradigme nepotrditve pričakovanj izhaja tudi teoretična osnova za povezavo med kakovostjo in zadovoljstvom. Kakovost zagotovo lahko obravnavamo kot eno izmed dejavnikov zadovoljstva (Cuarana et al. 2000; Maddern et al., 2007). Empirične dokaze za to povezavo najdemo v številnih študijah (Cronin & Taylor, 1992; Bitner & Hubbert, 1994; Spreng & Macoy, 1996; Sivadas & Prewitt, 2000). Splošno prepričanje je, da boljša kakovost storitev vodi do večje stopnje zadovoljstva porabnikov (Pollack, 2008). Tudi Zeithamlova et al. (1996) trdijo, da se odnosi porabnikov z organizacijo krepijo, če porabniki ugodno ocenjujejo kakovost storitev organizacije, in slabijo, če je ocena kakovosti organizacije negativna. Navedeni avtorji zato tudi trdijo, da ugodna ocena kakovosti organizacije vodi do ugodnih vedenjskih namenov porabnikov, kot na primer do pohvale glede organizacije.

Pogosto omenjen dejavnik zadovoljstva je tudi rezultat (angl. *outcome*) ali delovanje (angl. *performance*) izdelkov, ki se prekriva z značilnostmi izdelkov oz. celotne ponudbe. Izdelki in ostali elementi trženjskega spleta z vidika praktičnih aplikacij predstavljajo najbolj aktualne dejavnike zadovoljstva. Iz razumevanja vpliva tovrstnih dejavnikov namreč sledijo najbolj neposredne in konkretne implikacije za trženjsko prakso. Vendar rezultati empiričnih študij na tem področju niso tako skladni kot pri proučevanju psiholoških dejavnikov zadovoljstva (Kolar, 2003).

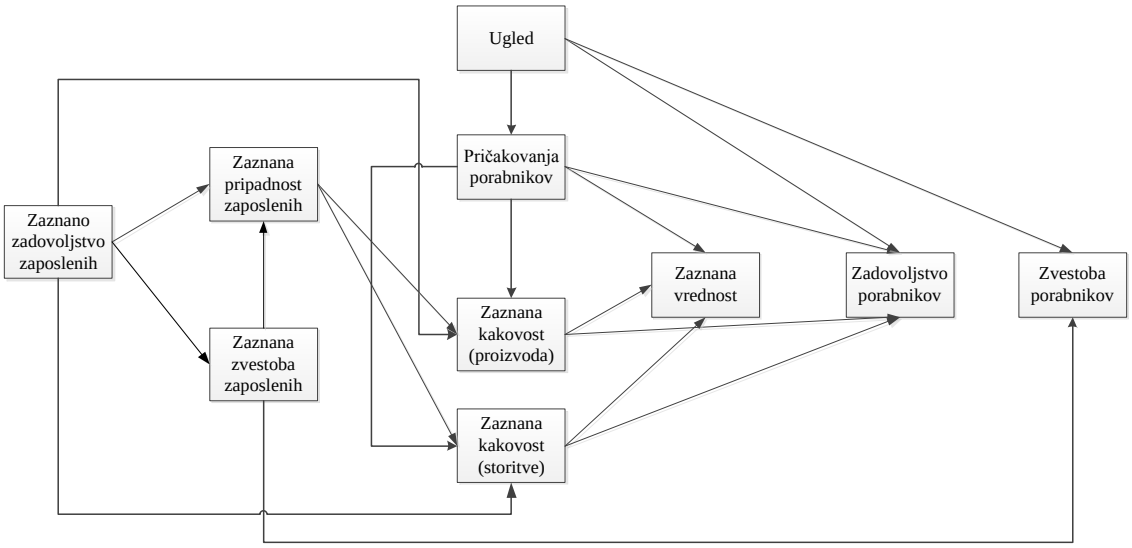
Burns et al. (2006) navajajo kot dejavnik zadovoljstva porabnikov tudi okolje prodajalne. Samo okolje je lahko atraktivno in privlači porabnike, k nakupu in k ponovnim nakupom. Okolje prodajalne ima lahko na nakup celo večji vpliv kot izdelek ali storitev sama in s tem lahko vpliva na stopnjo zadovoljstva. Okolje prodajalne je sestavljeno iz velikega števila

posameznih elementov (na primer glasba, barve, osvetlitve), ki so med seboj povezani in delujejo v sinergiji, da vplivajo na porabnika. Te dejavnike imenujemo tudi atmosfera in imajo sposobnost vplivati na porabnike ne le kognitivno temveč tudi emocionalno.

Pri obravnavi dejavnikov zadovoljstva moramo omeniti tudi zadovoljstvo zaposlenih, čeprav ga nekateri obravnavajo tudi kot njegovo posledico. Kar nekaj empiričnih študij (Hurley & Estelami, 2007; Vilares & Coelho, 2003; Heskett et al., 1997; Smith & Allscheid, 1995) pokaže, da ne moremo vzdrževati zadovoljnih in zvestih porabnikov brez zadovoljnih in zvestih zaposlenih. Pozitivne odnose med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov so pokazale tudi študije Bernhardt et al. (2000), Harter et al. (2002) in Tornow et al. (1991). Povezavo med spremenljivkami na strani zaposlenih in porabnikov najbolj nazorno pokaže Heskett et al. (1997) s svojim modelom, ki ga je poimenujejo storitvena veriga dobička ali veriga dobička od zaposlenih do porabnikov (angl. *employee – customer profit chain*). Izjemno delovno okolje povzroča večje zadovoljstvo zaposlenih, zaradi česar so le-ti bolj zvesti svojim organizacijam in pripravljeni zagotavljati odlične storitve porabnikom. Sčasoma porabniki spoznajo dejansko vrednost ponujenih storitev in izkazujejo zvestobo ponudniku storitev z nadaljnjimi nakupi in z večjim obsegom priporočil. Tako vedenje pa povečuje tržni delež in dobičkonosnost organizacije (Chi & Gursoy, 2008). Ne le, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo porabnikov – nekateri se v to povezavo še bolj poglobijo in ugotovijo, da imajo organizacije, v katerih je višja stopnja fluktuacije zaposlenih, nižjo stopnjo zadovoljstva porabnikov. Velika fluktuacija zaposlenih ne kaže le na slabo delovno okolje, temveč lahko odraža tudi pomanjkanje izkušenj zaposlenih in odnosov s porabniki, kar povzroča negativne učinke pri porabnikih, ki se kažejo kot nezadovoljstvo (Hurley & Estelami, 2007). Skladno s tem pristopom Rucci et al. (1998) analizirajo verigo dobička v podjetju Sears in ugotovijo, da izboljšanje odnosa zaposlenih poveča zadovoljstvo porabnikov, kar posledično poveča rast prihodkov. Spremenljivke na strani zaposlenih, kot so zadovoljstvo, pripadnost in zvestoba, vplivajo na porabnikovo zaznavo vrednosti proizvoda oziroma storitve, kar vpliva na porabnikovo zadovoljstvo. Porabnikovo zadovoljstvo pa vpliva na zvestobo porabnikov, kar povzroči boljše finančne rezultate oz. rast prihodkov. Model, ki ponazarja te povezave, je prikazan na Sliki 25. Naraščajoč dobiček zaradi zvestobe je posledica manjših stroškov trženja, povečane prodaje in manjših stroškov poslovanja. Zvesti porabniki manj verjetno odidejo drugam zaradi cene in opravijo več nakupov od nezvestih porabnikov. Zvesti porabniki tudi pomagajo promovirati organizacijo, in sicer s pozitivno komunikacijo od ust do ust, s priporočili in z delom v svetovalnih odborih. Zvesti porabniki so najboljši in najcenejši način oglaševanja za organizacijo. Prav tako kupujejo zmeraj več in vedno nove proizvode/storitve, nakupi pa so bolj pogosti. Ne nazadnje, servisiranje zvestih porabnikov organizacijo stane manj, saj ti že vedo veliko o izdelku/storitvi in zato zahtevajo manj informacij (Bowen & Chen, 2001).

Glede zvestobe kot posledice zadovoljstva pa moramo vedeti, da zadovoljstvo ni edina determinanta zvestobe. Zadovoljstvo je le nujen, ne pa zadosten korak k zvestobi (Oliver, 1999). Zvesti porabniki so praviloma zadovoljni, čeprav zadovoljni niso nujno tudi zvesti. Zadovoljstvo po ugotovitvah Oliverja postane manj pomembno, ko zvestobo povzročijo drugi mehanizmi, kot so zaznana izjemnost izdelka, osebna pripadnost in socialne vezi.

Slika 25: Razširjeni model zadovoljstva porabnikov



Vir: M. J. Vilares in P. S. Coelho, The employee-customer satisfaction chain in ESCI model, 2003, str. 1706.

Poudariti moramo, da so posledice zadovoljstva porabnikov manj kompleksno področje kot dejavniki zadovoljstva. Med posledicami zadovoljstva najpogosteje zasledimo pritožbe, reference od ust do ust, priporočila prijateljem, znancem in ponakupno vedenje. Bearden in Teel (1983) trdita, da je zadovoljstvo porabnikov pomembno, saj je bistvena determinanta ponovnih nakupov, pozitivne komunikacije od ust do ust in zvestobe porabnikov. Podobno navajata tudi Bloemer in Poiesz (1989), ki pravita, da je zadovoljstvo porabnikov pomembna determinanta zvestobe do blagovne znamke. Kassim in Abdulah (2010) tudi omenjata zvestobo kot posledico zadovoljstva, pri čemer ločita emocionalno in vedenjsko zvestobo. **Emocionalna zvestoba** se kaže v tem, da porabniki o nas govorijo dobro (WOM), **vedenjska zvestoba** pa se kaže v namenu porabnikov, da se bodo vračali.

Raziskave kažejo tudi na to, da ima zadovoljstvo porabnikov merljive vplive na nakupne namene (Mittal et al., 1999; Keiningham et al., 2005), ohranitev oziroma zadržanje porabnikov (Anderson & Sullivan, 1993; Ittner & Lacker, 1998; Mittal & Kamakura, 2001) in na finančne rezultate organizacije (Anderon & Mittal, 2000; Fornell et al., 1996; Rust & Zahorik, 1993), o čemer je več povedanega v nadaljevanju. Prav tako so bili dokazani pozitivni vplivi zadovoljstva porabnikov na delež v porabnikovi denarnici (angl. *share-of-wallet*) (Keiningham et al., 2003) in na obseg opravljenih poslov z organizacijo (Ittner & Lacker, 1998).

Zadovoljstvo posredno vpliva tudi na dobiček. Kot je predlagano v storitveni verigi dobička, gre za pozitivno povezavo med zadovoljstvom porabnikov in finančnim rezultatom organizacije in večje kot je zadovoljstvo porabnikov, boljši so finančni rezultati. Ne glede na to, da nekatere študije kažejo na to pozitivno povezavo (Bernhard et al., 2000), pa druge raziskave trdijo, da se zaznana kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov včasih, vendar ne zmeraj, kažeta v dobičku (Schneider, 1991). Bernhardt et al. (2000) kažejo na pomemben in pozitiven odnos med spremembami v zadovoljstvu porabnikov in spremembami v finančnem rezultatu organizacije. Ta odnos je na kratek rok lahko zakrit, vendar pa je izrazito pozitiven na dolgi rok. Nekatere druge raziskave pa kažejo na to, da odnos med zadovoljstvom porabnikov in finančnim rezultatom ni pozitiven (Tornow & Wiley, 1991; Willey, 1991). Chi et al. (2009) menijo, da lahko

dejanski odnos med zadovoljstvom porabnikov in finančnim rezultatom zakrijejo številni dejavniki. Če želi organizacija povečati zadovoljstvo porabnikov, lahko v to implementacijo vloži veliko denarja. Zaradi visokega zneska naložb v številne dejavnike, kot na primer usposabljanje zaposlenih, posodobitev objektov in podobno, je zadovoljstvo porabnikov dejansko večje, vendar pa je dobiček manjši. Na drugi strani pa ukrepi za notranje zmanjševanje stroškov, kot so manjši izdatki za usposabljanja zaposlenih ali preložitev nadgradnje objektov, lahko povzročijo, da izgleda organizacija bolj dobičkonosna v času, čeprav porabniki niso zadovoljni.

Odnose med zadovoljstvom porabnikov, zvestobo porabnikov in dobičkonosnostjo v svoji obširni študiji proučuje tudi Hallowell (1996). Njegove ugotovitve podpirajo teorijo, da je zadovoljstvo porabnikov povezano z zvestobo porabnikov, ki je v zvezi z dobičkonosnostjo. Literaturo, ki se nanaša na odnose med zadovoljstvom porabnikov, zvestobo porabnikov in dobičkonosnostjo, lahko razvrstimo v dve skupini. Prva skupina je literatura s področja managementa storitev, ki predlaga vpliv zadovoljstva porabnikov na zvestobo, le-ta pa vpliva na dobičkonosnost. Med zagovorniki te teorije so raziskovalci, kot Anderson in Fornell (1994), Heskett et al. (1994), Reicheld in Sasser (1990), Rust et al. (1995), Storbacka et al. (1994) ter Zeithamlova et al. (1992). Literatura managementa storitev trdi, da je zadovoljstvo porabnikov rezultat porabnikove zaznave vrednosti, ki jo prejme v določeni transakciji ali odnosu – kjer je vrednost enaka zaznani kakovosti storitev glede na ceno in stroške pridobitve konkretne storitve v primerjavi z vrednostjo, ki se pričakuje od transakcij ali odnosov s konkurenčnimi ponudniki (Hallowell, 1996). Vedenje zvestobe, vključno z nadaljnjimi odnosi, povečanega obsega sodelovanja in priporočil izhaja iz porabnikovega prepričanja, da je količina vrednosti, ki jo prejme od posameznega dobavitelja, večja od tiste, ki je na voljo pri drugih dobaviteljih. Zvestoba porabnikov ustvarja večji dobiček zaradi okrepljenih prihodkov, manjših stroškov pridobivanja porabnikov, manjše cenovne občutljivosti porabnikov in padajočih stroškov, povezanih z delom s porabniki, saj so le-ti seznanjeni s sistemom zagotavljanja storitev (Reicheld & Sasser, 1990). Druga skupina pa je literatura s področja trženja, ki razpravlja o vplivu zadovoljstva porabnikov na njihovo zvestobo. Številne študije so pokazale, da zadovoljstvo porabnikov vpliva tako na nakupne namene kot tudi na ponakupno vedenje (Hallowell, 1996).

Zaradi vpliva, ki ga ima zadovoljstvo na zvestobo, igra zadovoljstvo pomembno vlogo v visoko konkurenčnih okoljih, kamor sodi tudi e-poslovanje (Hong-Youl et al., 2008). Zaradi tega ni presenetljivo, da praktični in teoretični modeli zadržanja porabnikov upoštevajo zadovoljstvo kot ključno determinanto porabnikove odločitve glede nadaljevanja ali prekinitve odnosa v zvezi z določenim izdelkom ali z določeno storitvijo (Bolotn, Lemon, Rust & Zahorik v Hong-Youl et al., 2008). Okolje e-poslovanja se hitro razvija, v poslovno spletno okolje vstopajo velika in uspešna podjetja. Glede na te trende je posebej pomembno, da spletni tržniki razumejo in spremljajo zadovoljstvo porabnikov, dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in njihove odzive na zadovoljstvo. Kljub veliki količini literature, ki obravnava koncept zadovoljstva, so nekatera ključna vprašanja ostala nerešena ali pa se šele nedavno začenjajo ukvarjati z njimi (Anderson & Fornell, 1994). Eno od takih je zagotovo, kako najbolje konceptualizirati spletno zadovoljstvo. Še posebej je potrebno ovrednotiti dejavnike in posledice spletnega zadovoljstva porabnikov za prihodnje razumevanje tega koncepta. To vrzel skuša zapolniti Hong-Youl (2008) s svojim povezovalnim modelom, v katerem se osredotoča na odnos med zadovoljstvom spletnih porabnikov in njegovimi determinantami ter predstavi navodila za spletno zadovoljstvo porabnikov tako z akademskega vidika kot z vidika trženjske prakse. Na področju e-

storitev nedavne raziskave potrdijo vpliv e-kakovosti na zadovoljstvo (Lee & Lin, 2005; Collier & Bienstock, 2006; Fassnacht & Kose, 2007; Cristobal et al., 2007; Shamdasani et al., 2008). E-zadovoljstvo vidijo kot splošni konstrukt, ki odraža kumulativni učinek niza diskretnih izkušenj s ponudnikom storitev v določenem časovnem obdobju.

Skladno z zavzetostjo več uglednih raziskovalcev s področja zadovoljstva po večji osredotočenosti na invariantnost razmerja med predhodniki in posledicami zadovoljstva so nedavno opravljene raziskave uporabile Oliverjev okvir (1980) za vzpostavitev nadaljnjega razumevanja e-zadovoljstva porabnikov (Hong-Youl, 2008). Na primer Yi in La (2004) uporabita Oliverjev okvir za razlago razmerja med zadovoljstvom porabnikov in prihodnjimi nakupnimi nameni. Uvedeta koncept prilagojenih pričakovanj. To so posodobljena pričakovanja po nakupni izkušnji in so obravnavana kot rezultat zadovoljstva. Hong-Youl (2008) zato meni, da na (ne)izpolnitev pričakovanj vplivajo tudi posodobljena pričakovanja, zato jih je za razumevanje tega odnosa potrebno upoštevati.

Spletno zadovoljstvo ali e-zadovoljstvo torej lahko opredelimo kot zaznano stopnjo zadovoljstva glede na predhodne nakupne izkušnje porabnika z elektronskim poslovanjem podjetja. Skladno z modelom nepotrditve pričakovanj pride do zadovoljstva, če sama izvedba presega pričakovanja, medtem ko se zadovoljstvo zmanjša, če je izvedba slabša, kot smo pričakovali. Znotraj tega okvira je zadovoljstvo konceptualizirano kot kumulativni konstrukt, ki je odvisen od tržnih pričakovanj in izvedbe v nekem obdobju in nanj vplivajo predhodna zadovoljstva iz enega obdobja v drugega (Johnson et al., 1995). Literatura s področja managementa storitev pa meni, da je zadovoljstvo rezultat porabnikovega dojemanja vrednosti (Cronin et al., 2000). Nedavno Anderson in Srinavas (2003) predlagata, da je e-zadovoljstvo moderirano z zaznano vrednostjo, saj porabniki pričakujejo najboljšo vrednost za svoj denar, kar ugotavlja tudi Hong-Youl (2008), in sicer, da zaznana vrednost neposredno vpliva na zadovoljstvo spletnih porabnikov, kar dodatno potrjuje predhodne raziskave, da je vrednost v spletnem okolju zelo pomembna. V spletnem okolju so ponovni nakupni nameni zadovoljnih porabnikov povezani z zvestobo porabnikov. Zadovoljstvo zato pozitivno vpliva na prihodnje nakupne namene spletnih porabnikov. Organizacije, ki delujejo v e-okolju in ki si želijo dolgoročno zvestobo zadovoljnih spletnih porabnikov, morajo zato le-tem zagotavljati visoko vrednost storitve. Tovrstne organizacije si morajo prizadevati vzpostaviti take sisteme, v katerih so vse trženjske aktivnosti in vsa trženjska ravnanja usmerjena k zagotavljanju konstantno visoke vrednosti za porabnika. Vloga zaznane vrednosti pri spletnih porabnikih in e-zadovoljstvu je tudi pomemben teoretični prispevek. Glede na vlogo, ki jo pripisujemo zadovoljstvu na prihodnje nakupne namene, oziroma spoznanje, da so nakupni nameni posledica zadovoljstva, morajo ponudniki e-storitev skrbeti, da bodo spletni porabniki imeli pozitivno izkušnjo s storitvijo v spletnem okolju.

Poznavanje dejavnikov in posledic zadovoljstva porabnikov je pomembno za trženjsko prakso, saj lahko management trženja storitev na podlagi teh spoznanj oblikuje svoje trženjske politike in programe v smeri želenih odzivov. Glede na to, da je kakovost storitev pomemben dejavnik zadovoljstva porabnikov, morajo tudi izobraževalne organizacije skrbeti za konstantno zagotavljanje visoke kakovosti svojim porabnikom. Še posebej v e-izobraževanju je pomembno spoznanje o pomembnosti zaznane vrednosti za porabnika, kar morajo izobraževalne organizacije nujno upoštevati pri oblikovanju svojih trženjskih programov. Glede na to, da so posledice zadovoljstva porabnikov tudi morebitna priporočila in pozitivne govorice o organizaciji, se je še posebej v e-okolju, posledično tudi v e-izobraževanju, potrebno zavedati težav, ki lahko nastopijo zaradi morebitnega nezadovoljstva. Nekatere pretekle raziskave (Scaglione, 1988; Singh, 1988) namreč

pokažejo, da porabnik, v primeru, ko zazna slabšo storitev, kot jo pričakuje, verjetno o tej negativni izkušnji potoži neki tretji osebi (negativne govorice »od ust do ust«). V tem kontekstu se v e-okolju negativne govorice širijo bistveno hitreje. Nezadovoljni porabnik pove svojo negativno izkušnjo petim ljudem, na svetovnem spletu tu pa ta negativna izkušnja doseže pet tisoč ljudi (Gounaris et al., 2010).

Izobraževalna organizacija si mora prizadevati za zadovoljstvo svojih porabnikov zaradi posledic, ki se kažejo v priporočilih in pozitivni govorici od ust do ust. Menimo, da je to še posebej pomembno zato, ker na izbiro izobraževalne organizacije na konkurenčnem trgu v segmentu odraslih vpliva predvsem odločitev na podlagi priporočil prijateljev in znancev ter na podlagi tega, kaj oz. kako se o neki izobraževalni organizaciji govori. Prihodnji nakupni nameni ali večji obsegi nakupov nimajo tolikšnega pomena, saj ko porabnik zaključi izobraževanje, mu izobraževalna organizacija, ki v svoji ponudbi nima možnosti nadaljevanja izobraževanja na naslednji stopnji, nima kaj ponuditi. Vsekakor pa lahko priporočila odigrajo pomembno vlogo pri pridobivanju novih porabnikov za izobraževanje, kar je lahko pomembna implikacija tudi za vodstva izobraževalnih organizacij. Ker so govorice od ust do ust kredibilen vir informacij, kot meni Gounaris (2010), imajo lahko priporočila močan učinek na privabljanje novih porabnikov.

3 IZOBRAŽEVANJE ODRASLIH

Izobraževanje odraslih[3] (klasično in e-izobraževanje) predstavlja področje, na katerem preverjamo koncept storitvene verige dobička, ki je predstavljen v prejšnjih poglavjih. Pomen vseživljenjskega učenja, Lizbonska strategija in ne nazadnje zmeraj večje zahteve delodajalcev dajejo izobraževanju odraslih nove razsežnosti in nov pomen. Po drugi strani razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije vnaša na področje izobraževanja nove pedagoške in didaktične pristope, hkrati pa za izvajalce izobraževalnih storitev to predstavlja nove izzive in seveda številne prilagoditve v smislu spreminjanja svojih ustaljenih procesov, če želijo preživeti na visoko konkurenčnem trgu. Poleg tega ne moremo mimo dejstva, da živimo v svetu hitrih sprememb, ki zahtevajo nenehno prilagajanje in sprejemanje novih znanj, veščin in spretnosti. Nujna so nenehna usposabljanja za ravnanje z novimi tehnologijami in s sodobnimi komunikacijskimi sredstvi. Stari poklici izumirajo in se rojevajo novi, globalizacija pa povzroča nenehno spreminjanje pogojev dela in življenja. Vse to nas ozavešča, da moramo v kulturi učenja ubrati novo pot in nov pristop k učenju ter izdelati povsem drugačno strategijo vseživljenjskosti učenja, ki prav zaradi teh sprememb pridobiva nov pomen in postaja naša resničnost in tudi naša prihodnost.

Področje izobraževanja vsekakor sodi v storitvene dejavnosti, saj ima vse značilnosti, ki jih imajo storitve in kjer so interakcije med zaposlenimi in porabniki izjemno močne in tudi dolgotrajne. Izbor izobraževanja odraslih za preverbo koncepta storitvene verige dobička zato ni naključen, še posebej zato, ker številne študije preverjajo povezave, postavljene v storitveni verigi dobička, na različnih področjih storitev (Silvestro & Cross, 2000; Walker et al., 2006; Gelade & Young, 2005; Yee, 2006; Xu, 2004; Maddern et al., 2007), področja izobraževanja odraslih pa se ne loteva še nihče. Zaradi izjemnega vpliva, ki ga imajo zaposleni na porabnike menimo, da je njihovo zadovoljstvo še toliko bolj pomembno oz.

[3] Izobraževanje odraslih po prvem členu Zakona o izobraževanju odraslih (Ur. l. RS št. 12/96, 110/06) obsega izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile osnovnošolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pa pri tem izobraževanju nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta.

ima še večji vpliv na zadovoljstvo porabnikov kot v storitvenih podjetjih, v katerih so te interakcije bistveno krajše in šibkejše. Menimo, da so samo zelo zadovoljni zaposleni sposobni/pripravljeni izvajati visokokakovostne storitve, in, da se to zadovoljstvo zrcali v zadovoljstvu porabnikov in posledično v uspešnosti storitvene organizacije.

Izobraževanje odraslih sodi predvsem v zasebni sektor, ki se od javnega sektorja razlikuje ne le po načinu financiranja, temveč tudi v poslovnih strategijah managementa in poslovnih ciljih. Predvsem pa se razlikuje po svojih ciljnih trgih oziroma porabnikih. To zadnje je še posebej pomembna dimenzija, ko govorimo o načinih vrednotenja kakovosti v izobraževanju odraslih, saj se le-ti pomembno razlikujejo od drugih skupin v izobraževanju, predvsem pa so zelo raznovrstni glede izkušenj, po obsegu prejšnjega znanja, socialnem položaju, sposobnostih za učenje, motivaciji in tudi po starosti (Možina, 2002). Iz navedenega logično izhaja tudi dejstvo, da so razlike v pričakovanjih glede samega procesa izobraževanja med različnimi udeleženci. Organizacije, ki izvajajo izobraževalne storitve bi morale poznati potrebe svojih ciljnih trgov, modificirati svojo ponudbo na način, da te potrebe zadovoljijo, in v nadaljevanju povečati zaznano kakovost storitev, ki jo zagotavljajo (Ford et al., 1999). Močna konkurenca na trgu izobraževalnih storitev v številnih državah kaže potrebo po oceni zaznane kakovosti storitev s strani porabnikov, ki je lahko uporabna za diferenciacijo ponudbe glede na konkurenco (Joseph et al., 1997). Uporaba trženjskih strategij je v tem kontekstu zelo dobrodošla.

Trendi na področju izobraževanja povzročajo konkurenco na trgu izobraževalnih storitev in v kontekstu privabljanja študentov se pokaže nujnost glede kakovosti kot teme, na podlagi katere izobraževalci konkurirajo v očeh porabnikov. Študente je potrebno pridobiti in jih v nadaljevanju tudi obdržati, vzdrževati in celo izboljšati storitve, ki jih nudijo, istočasno pa tudi uravnavati svoja finančna sredstva. V tem kontekstu so številne izobraževalne ustanove implementirale prakso obvladovanja celovite kakovosti, in sicer kot zavarovanje ustreznega rezultata in dobrega opravljanja storitve (Kumar, 1997; Michael et al., 1997; Motwani & Owlia & Aspinwal, 1997; Sohail et al., 2003).

Izobraževanje odraslih je področje, o katerem se v zadnjih desetletjih veliko govori. V večini strateških razvojnih dokumentov po svetu in tudi v Sloveniji je označeno kot prednostno področje nacionalnega pomena. Ker je to izrazito interdisciplinarno področje, si ga poleg andragogov izposojajo tudi gospodarstveniki, politiki, sociologi, psihologi in drugi. Poudarjajo, da moramo postati družba znanja, v kateri je treba vlagati v razvoj ljudi. Čeprav se izobraževalcem odraslih kar pogosto zdi, da se besede, zapisane v tovrstnih strateških razvojnih dokumentih, uresničujejo prepočasi, ostaja neizpodbitno dejstvo, da dobiva izobraževanje odraslih v družbi vse večje razsežnosti.

Izobraževanje odraslih se v postindustrijskih družbah kaže kot nujna sestavina sodobnih razvitih družb. Ne smemo ga obravnavati predvsem kot način zaposlovanja izobrazbenih primanjkljajev posameznikov, ki so nastali v njihovi mladosti, temveč kot normalno sestavino življenja, ko posameznik le nadaljuje učenje in dopolnjuje že doseženo znanje.

Sodobni družbeni procesi in povečana ponudba storitev v izobraževanju odraslih zahtevajo od organizacij, ki izobražujejo odrasle, da se čedalje pogosteje pojavljajo na trgu izobraževalnih storitev in se s tem odzivajo ter hkrati soustvarjajo tržne razmere in konkurenčnost. S tem pa postaja vedno pomembnejše, da razvijejo jasno vizijo in cilje, s katerimi predstavljajo svojo dejavnost v okolju. Kot ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti vedno bolj prihaja v ospredje tudi sposobnost izobraževalne organizacije, da zna opredeliti svojo kakovost in jo prenašati v prostor, v katerem živi in deluje (Možina, 2003).

3.1 Značilnosti izobraževanja odraslih

Poznavanje značilnosti odraslih, ki se vključujejo v izobraževanje, je pomembna dimenzija, ki jo moramo upoštevati, ko govorimo o načinih vrednotenja kakovosti v izobraževanju odraslih. Še posebej pomembno je, da čim bolj jasno definiramo odraslega v izobraževanju in tiste značilnosti, ki odrasle pomembno razlikujejo od drugih skupin v izobraževanju.

V zadnjem času je nekaj terminoloških dvomov v prevodih dokumentov, sprejetih na ravni Evropske unije, ali pa se na novo oblikuje pojmovanje področja, ki nam je vsem znano kot izobraževanje odraslih. Zlasti v zadnjem poročilu Evropske komisije, ki je leta 2006 sprejeto pod naslovom Izobraževanje odraslih: nikoli ni prepozno za učenje, se navaja, da je učenje odraslih vitalna sestavina vseživljenjskega učenja ter definira učenje odraslih kot tisto učenje, ki »zajema vse oblike učenja, ki se jih udeležijo odrasli po končanem začetnem izobraževanju in usposabljanju«. Tako definicijo sprejmejo vse države članice in takšno pojmovanje se dosledno uporablja v vseh dokumentih nastalih na ravni Evropske unije (Černoša, 2007).

Govorimo torej o učenju odraslih, ki zajema vse oblike učenja odraslih, le-to pa je sestavni in vitalni del vseživljenjskega učenja. Izobraževanje odraslih v Sloveniji je v tem in takem pojmovanju enako pojmu učenja odraslih, saj zajema vse oblike učenja in tudi prvi člen Zakona o izobraževanju odraslih (Ur. l. RS št. 12/96, 110/06) pravi: »Izobraževanje odraslih po tem zakonu obsega izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki so izpolnile osnovnošolsko obveznost in si želijo pridobiti, posodobiti, razširiti in poglobiti znanje, pa pri tem izobraževanju nimajo statusa učenca, dijaka ali študenta«.

Odrasli, ki se izobražujejo, so po starosti, motivaciji za izobraževanje, sposobnostih za učenje, socialnem položaju, obsegu poprejšnjega znanja in izkušenj zelo heterogeni. Skupne značilnosti izobraževanja odraslih so po kvalifikaciji Brookfielda (Možina, 2003):

- Odrasli se vključujejo v izobraževanje po lastni izbiri. Ko se odločijo za izobraževanje, imajo jasno izražene cilje, ki so lahko povezani s pridobitvijo poklicne izobrazbe, zadovoljitvijo intelektualnih potreb ali s potrebo po družbenih stikih. Zavedati se moramo, da nekatere odrasle napoti na izobraževanje tudi delodajalec, zaradi potreb po dopolnjevanju znanj v svoji stroki, in sicer zaradi potreb po bolj uspešnem opravljanju družbenih vlog. Včasih se dogaja, da to ni tudi želja odraslega, ampak bolj nuja in pritisk delovnega okolja, zato je pri pripravi izobraževalnih programov za odrasle potrebno upoštevati tudi to dejstvo.
- Odrasli imajo konkretne kratkoročne cilje. V program se vključijo, ker želijo pridobiti točno določene spretnosti in točno določeno znanje.
- Odrasli bi radi čim prej dosegli izobraževalne cilje. Hitro se lahko uprejo, če jim izobraževalni program ni dovolj jasen ali se med izobraževanjem spremeni.
- V izobraževanje se vključujejo z različnimi življenjskimi in delovnimi izkušnjami. Starejši prinesejo s seboj veliko več izkušenj kot mlajši, zato so skupine lahko zelo heterogene. Izobraževalci morajo to upoštevati pri izvajanju programa in usposabljanju predavateljev, ki poučujejo odrasle.
- Upoštevanje preteklih izkušenj odraslih postane pomembno pri načrtovanju in izvajanju programov zlasti pri starejših slušateljih. Pozitivni učinki izobraževanja se pokažejo z ustreznim vključevanjem njihovih izkušenj v pridobivanje teoretičnih znanj. Po drugi strani pa lahko neupoštevanje pridobljenih izkušenj odrasle zavre na njihovi izobraževalni poti in jih nemalokrat odvrne od nadaljevanja izobraževanja v programu,

v katerega so se vključili.

- Velikokrat se v izobraževanje vključijo odrasli z negativno samopodobo. Taki udeleženci izobraževanja potrebujejo veliko pozitivne komunikacije in spodbujanja. Pogosto se dogaja, da je izobraževalno ozračje tako, da na udeležence deluje zastrašujoče, kar slabo vpliva nanje in zmanjša njihovo aktivnost v izobraževalnem procesu. Dvosmerna komunikacija med udeleženci in izobraževalci je zato zelo pomembna.
- Odrasli ne želijo biti obravnavani kot učenci. Od izobraževalcev pričakujejo, da bodo lahko aktivno sodelovali pri izbiri ustreznih oblik in metod dela ter pri izvajanju izobraževanja.
- Vsi odrasli ne dosegajo enako visoke stopnje samostojnosti. Tisti, ki se vrnejo v izobraževanje po daljšem obdobju prekinitve, potrebujejo nekaj časa, da premagajo strah pred učenjem.
- Odrasli se uprejo, če želi nekdo spreminjati njihova stališča in njihove vrednote.
- Starejši udeleženci izobraževanja imajo drugačne fizične zahteve. Upoštevanje njihovih značilnosti in potreb vpliva na uspešnost izobraževanja in doseganje zastavljenih ciljev.

Informacije o njihovem prejšnjem izobraževanju in znanju so podlaga za izbiro ustreznih metod učenja in poučevanja, gradiv in drugih učnih pripomočkov.

Potrebno se je tudi zavedati, da se odrasli z vsebinami, ki so predmet izobraževanja, v katerega se vključujejo, lahko že prej seznanjajo zelo različno. Velikokrat se tudi dogaja, da imajo odrasli, ki se vključijo v nek izobraževalni program, splošno predstavo o predmetu obravnave, manjka pa jim organizirano sistematično in poglobljeno poznavanje predmeta. Kakor koli, prav izkušnje, ki si jih udeleženci pridobijo v praktičnih delovnih in življenjskih okoliščinah, so temelj, na katerem bi morali izobraževalci odraslih organizirati in izpeljati izobraževalni proces. Delovne izkušnje odraslih je treba sprejeti kot aktivno sestavino učenja in jih pravilno ovrednotiti ter uporabiti v samem izobraževalnem procesu. Velikokrat pa se pokaže, da se ravno ta korak pri načrtovanju in izpeljavi izobraževanja odraslih premalo upošteva. Prav tako pomembne, ne glede na to, ali so le-te neposredno povezane z vsebino izobraževanja ali ne, so življenjske izkušnje odraslih. Tudi te bi morali izobraževalci odraslih vsaj malo poznati in upoštevati v celotnem izobraževalnem procesu. Zaradi tega mora biti pomemben del razvoja in izpeljave izobraževanja odraslih tudi iskanje čim boljših načinov za ugotavljanje delovnih in življenjskih izkušenj udeležencev ter upoštevanje in vključevanje le-teh v izobraževalni proces (Možina, 2003).

Ko govorimo o izobraževanju odraslih, ne moremo mimo ugotovitve, da je mogoče različne individualne značilnosti odraslih strukturirati v skupine. Govorimo o ciljnih skupinah v izobraževanju odraslih. Odrasli, ki se izobražujejo, so po starosti, motivaciji za izobraževanje, sposobnostih za učenje, socialnem položaju in po obsegu in ravni prejšnjega znanja in izkušenj (življenjskih in delovnih) izrazito heterogeni. Heterogenost se ne kaže le v individualnih razlikah med odraslimi udeleženci izobraževanja, temveč tudi v skupnih značilnostih ciljnih skupin, ki se izobražujejo (Svetina, 1998). Tako se dogaja, da:

- se v izobraževalnem programu srečajo udeleženci, ki imajo zelo različne izobraževalne potrebe in druge značilnosti, to pa vse vpliva tako na organizacijo kot na izpeljavo in vrednotenje izobraževalnega procesa;
- imajo posamezne skupine odraslih tako specifične značilnosti in izobraževalne potrebe, da le-te vplivajo na nastajanje specifičnih izobraževalnih programov za odrasle, ki so namenjeni izključno tem skupinam.

Tovrstnih ciljnih skupin je v izobraževanju odraslih veliko, lahko pa jih strnemo v nekaj temeljnih, in sicer glede na naslednje značilnosti (Možina, 2003):

Glede na starost lahko opredelimo predvsem tri velike skupine odraslih in sicer: mlajše odrasle, odrasle in starejše odrasle. Za izobraževanje odraslih je pri tem značilno, da se zelo pogosto dogaja, da se v istem izobraževalnem programu srečujejo udeleženci zelo različnih starosti. Prav zaradi tega lahko pričakujemo, da imajo udeleženci zelo raznovrstne delovne in življenjske izkušnje in zelo različna pričakovanja do izobraževanja, in tudi, da nimajo povsem enakih izobraževalnih potreb. Taka raznolikost od izobraževalnih organizacij zahteva, da oblikujejo in uporabijo take strategije, s katerimi bodo lahko v tako heterogenih skupinah take razlike premoščali in omogočali kakovostno izpeljavo izobraževalnega procesa.

Delitev po spolu sicer ni specifičnost izobraževanja odraslih, vendar pa izhaja iz spolnih razlik pri opravljanju različnih delovnih in družbenih vlog, uresničevanja enakih možnosti in državljanskih pravic za vse. Tako je v svetu zelo razvito področje izobraževanja žensk oz. izobraževanja za različne vloge, ki jih le-te opravljajo v družbeni skupnosti. Pri tem se kaže potreba po tem, da namenimo dovolj pozornosti na primer materinskim in družinskim vlogam, zaradi katerih se ženske, ki se vključujejo v izobraževanje, soočajo s situacijskimi, institucijskimi in dispozicijskimi ovirami. Ženske lahko ovira pri izobraževanju čas, denar, prevoz oz. oddaljenost od kraja izobraževanja, varstvo otrok, učni program, organizacija z izrazito moškim etosom, kulturni pritisk – spol, socialna odvisnost, majhna pričakovanja, strah, nesamostojnost ipd. Vse to so neke skupne značilnosti obravnavane ciljne skupine, ki jim je potrebno nameniti dovolj pozornosti, ko načrtujemo in izpeljujemo izobraževanje odraslih. Na drugi strani pa poznamo tudi različne programe, ki so namenjeni izključno izobraževanju ciljne skupine moških.

Predhodna izobrazba in znanje oz. razlike v formalni izobrazbi in znanju, ki jih imajo odrasli, postajajo vse pomembnejše predvsem zaradi vse večjih pritiskov delodajalcev in širše družbene skupnosti po znanjih. Le-ti namreč povzročajo, da se neprestano viša tudi raven temeljne izobrazbe, ki je potrebna za aktivno delovanje v družbi. To od odraslih zahteva, da neprestano dograjujejo že pridobljeno znanje, oz., da se vključujejo v izobraževanje zato, da si pridobijo vsaj minimalno raven temeljne izobrazbe, ki jim omogoča preživetje in delovanje. Taka heterogenost v predhodni izobrazbi in znanju in iz nje izhajajoče izobraževalne potrebe spodbujajo oblikovanje posebnih izobraževalnih programov za odrasle.

Delovni status, kjer ločimo dve veliki ciljni skupini odraslih: zaposleni in brezposelni. Tak status precej definira tudi izobraževalne potrebe, saj morajo zaposleni stalno spremljati razvoj in spremembe v stroki in ohranjati ter nadgrajevati znanje, s pomočjo katerega se bodo strokovno razvijali in ohranili zaposlitev; brezposelni pa potrebujejo znanja, ki jim omogočijo odpravo neugodnega stanja, v katerem se znajdejo in pridobitev nove zaposlitve.

3.2 Management kakovosti procesov v izobraževanju odraslih

Celovit management kakovosti je z vidika storitvene organizacije proces, ki zajema aktivnosti zavestnega odločanja, doseganja in nadziranja ciljev kakovosti v celotni organizaciji. Ne nanaša se le na aktivnosti neposredno v zvezi s cilji pri ponujanju in izvajanju storitev, ampak tudi na aktivnosti v zvezi s cilji pri nabavi, kadrovanju, nagrajevanju in drugih področjih v organizaciji, čeprav se morda na prvi pogled zdi, da

niso neposredno povezana z ravnijo ponujanja in izvajanja storitev (Snoj 2000, str. 166).

Sodobne organizacije so uspešne predvsem zaradi svoje sposobnosti ponujanja visokokakovostnih storitev kadarkoli, kjerkoli, tako da ustrežejo pričakovanjem ciljnih porabnikov ali jih celo presežejo. Izpolnjevanje tega cilja zahteva predanost zaposlenih, njihovo motiviranost in podjetnost. Poleg tega je treba večkrat spremeniti tudi merila izvajanj (Vandermerwe & Lovelock v Faganel, 2010).

Namen sprememb, ki se zgodijo v izobraževalnem sektorju v zadnjih nekaj letih, je uvesti odgovornost, učinkovitost in konkurenco v sektor. Izobraževalne ustanove lahko uporabljajo kakovost za ustvarjanje konkurenčne prednosti, da zadostijo tem spremembam (Joseph & Joseph, 1998). Kakovost storitev na splošno čedalje bolj postaja ključni dejavnik pri razlikovanju storitev in pri gradnji konkurenčnih prednosti (Ennew et al., 1993). Prav tako močna konkurenca na področju izobraževanja v številnih državah kaže potrebo po presoji porabnikove zaznane kakovosti storitev (Ford et al., 1999).

Prizadevanje za razcvet kakovosti v izobraževanju odraslih ni novo. Širjenje kulture kakovosti je potrebno videti v razvijanju novega znanja, spodbujanju in pomoči izvajalcem izobraževanja odraslih pri doseganju višje ravni kakovosti ter pri uvajanju sprememb, ki odpirajo vrata zahtevnejšim standardom na tem področju. Skrb za kakovost mora biti namreč načrtna, postati mora del tako strategije vodstva kot tudi prizadevanja zaposlenih. Temeljiti mora na odgovornosti do udeležencev izobraževanja, do podjetij in drugih porabnikov storitev, financerjev, lokalnega okolja in stroke.

Najbolj pomemben pogoj pri nudenju kakovosti je poznavanje pričakovanj porabnikov. Enostavno povedano, nudenje odličnih storitev, kot jih pričakuje porabnik zahteva od organizacij poznavanje porabnikovih pričakovanj (Zeithaml et al., 1992). Če organizacije ne vedo, kaj si njihovi porabniki želijo, kako lahko potem oblikujejo programe, ki se ujemajo s pričakovanji porabnikov, kar je pogoj za kakovostno storitev (Joseph et al., 2005). Vendar pa je v kontekstu izobraževanja potrebno določiti »porabnike«. Pečar (2007) razlikuje štiri vrste »porabnikov«:

- **primarni deležniki** – tisti, ki neposredno sprejemajo storitve (učeči se);
- **sekundarni deležniki** – upravniki, sponzorji, delodajalci, pri mladini starši, vsi, ki imajo neposreden delež v izobraževanju določenega posameznika;
- **terciarni deležniki** – tisti, ki imajo manj neposreden, pa vseeno pomemben delež v izobraževanju; to so prihodnji delodajalci, uprava in družba kot celota;
- **interni deležniki** – to so zaposleni v izobraževalni organizaciji in tisti, ki imajo pomemben delež pri uspehu organizacije.

Potrebe in pogledi različnih skupin porabnikov, naj so to notranji ali zunanji, se vedno ne pokrivajo. Potencialni in dejanski konflikti interesov vedno obstajajo. Ena od najboljših metod reševanja različnih interesov je prepoznavanje njihovega obstoja in iskanje ključnih zadev, ki združujejo različne skupine.

Vsi deležniki morajo biti obravnavani pravično in potrebno je prisluhniti njihovim pogledom, kajti kakovost in pravičnost sta tesno povezani. Prvotno poslanstvo izobraževalne ustanove je izpolnjevanje potreb in zahtev porabnikov. Prepoznava, da sta rast in dolgoročno preživetje odvisna od njihovega prilagajanja storitev potrebam učečih se, je zelo pomembna. Brez porabnikov tudi izobraževalna organizacija ne obstaja. Vsi, ki delajo v izobraževalni organizaciji, so hkrati ponudniki storitev in porabniki drugih. Vsak

član osebja hkrati daje in prejema storitve. Notranji odnosi do porabnikov so življenjsko pomembni, če hoče organizacija delovati koristno in učinkovito. Najboljši način razvoja internega osredotočanja na porabnike je pomoč posameznim članom osebja pri prepoznavanju ljudi, ki jim nudijo storitve. Pomembno je izvedeti, kaj hočejo, in imeti dobro predstavo o standardih, ki jih zahtevajo. Izobraževalne organizacije se morajo zavedati, da je kakovost to, kar pravi porabnik, da je, in ne to, kar organizacija trdi, da je (Pečar, 2007).

Glede vloge kakovosti storitev v izobraževanju Shank et al. (1995) opozorjo, da izobraževanje vsebuje vse lastnosti storitvenih dejavnosti. Izobraževalne storitve so neotipljive, heterogene, neločljive od osebe med izvajanjem, spremenljive in ne nazadnje porabnik (študent) sodeluje v procesu izvedbe. Izobraževalne ustanove se znajdejo v okolju, ki mora biti usmerjeno v razumevanje vloge in pomena kakovosti storitev; to okolje je izrazito konkurenčno. Visoko konkurenčno okolje v tem primeru pomeni, da udeleženci izobraževanja postanejo bolj pristranski in zahtevni pri svoji izbiri izobraževalne organizacije. Zaradi tega je pomembno, da izobraževalne organizacije razumejo želje in poznajo pričakovanja potencialnih udeležencev. Posledično to pomeni, da morajo izobraževalne organizacije ugotavljati pričakovanja udeležencev glede kakovosti izobraževalnih storitev (Joseph et al., 2005).

Pri razmišljanju o tem, kaj pomeni kakovost v izobraževanju odraslih in kako naj jo opredelimo, ugotovimo, da je pojem kakovosti opredeljen zelo različno in je tako tudi z njegovimi aplikacijami na različna področja. Številni avtorji, ki skušajo opredeliti kakovost, se strinjajo, da jo je veliko lažje prepoznati kot opredeliti. V poglavju 2.1 podamo tržni pogled na kakovost storitev in iz vseh opredelitev povzamemo, da je kakovost tisto, kar zaznajo porabniki, in da mora temeljiti na porabnikovih potrebah in željah. Za opredelitev kakovosti s pedagoškega vidika, oziroma, kaj pomeni kakovost v izobraževanju, pa je pomembno tudi pojasniti oziroma definirati kakovost netržno, bolj splošno.

Na področje izobraževalnih storitev so vplivali različni koncepti kakovosti. Vendar pa je sam koncept kakovosti, kot ga doživljajo porabniki izobraževalnih storitev, v teoretičnem proučevanju na področju izobraževanja precej zapostavljeno področje (Kodrin, 2007).

Ferjan (1999) meni, da je kakovost v izobraževalni dejavnosti zelo težko natančno opredeliti, saj so različna pričakovanja in interesi različnih javnosti izobraževalnih organizacij ter različne izobraževalne organizacije (javne in zasebne izobraževalne organizacije, društva, ki izobražujejo svoje člane, ipd.) razlogi za različne, včasih celo nasprotujoče si opredelitve.

Sallis (2001) poudarja, da je kakovost izobraževanja dinamičen konstrukt, pri katerem nam natančna opredelitev ne pomaga, saj ima kakovost v izobraževanju veliko pomenov. Čagranova (v Kodrin, 2007) meni, da je kakovostno izobraževanje tisto, ki zadovoljuje potrebe udeležencev izobraževanja, torej izobraževanje, ki je zanje koristno in smiselno. Milekšič (1999) pa dodaja, da je kakovostna izobraževalna organizacija tista, ki s svojimi izdelki in storitvami zadovoljuje tiste potrebe porabnikov, za katere je kompetentna. Greenwood in Hount (1994) ugotavljata, da je kakovost v izobraževanju enaka zadovoljstvu porabnika. Izobraževanje naj bi se nenehno odzivalo in izpolnjevalo pričakovanja in potrebe porabnikov ter se spreminjalo. Vendar pa »neskončnega« odzivanja na potrebe in pričakovanja v izobraževanju kot sistemu po njunem mnenju ne more biti, saj v šolstvu to absolutno odzivnost omejuje zakonodaja.

Avtorji, ki se ukvarjajo s kakovostjo izobraževalnih storitev, uporabljajo tri med seboj povezana merila kakovosti (Barnes, 1994): stopnja, do katere izobraževalna storitev pokriva potrebe porabnikov, razlike v količini nekaterih želenih otipljivih elementov izobraževalne storitve in skladnost z izobraževalnimi standardi.

Bregar et al. (2010) menijo, da je kakovost v sodobnem izobraževanju ena od poglavitnih strateških usmeritev. Kakovost izobraževalnih storitev je generični pojem, vsebina tega pa je odvisna od družbenopolitičnih in kulturnih značilnosti ter institucionalnih okvirov, v katerih poteka izobraževanje, od izobraževalnih ciljev, ravni in oblik izobraževanja. Ne glede na raznolikost pojmovanja kakovosti izobraževalnih storitev lahko poglede na kakovost razvrstimo v dve skupini (Bregar et al., 2010):

- kakovost kot skupek lastnosti storitev, ki zadovoljujejo potrebe udeležencev izobraževanja (izraža se torej s stopnjo zadovoljstva z lastnostmi izobraževalne storitve);
- kakovost kot skladnost s standardi (govorimo torej o ujemanju lastnosti izobraževalnih storitev z zahtevami, podanimi v standardih ali specifikacijah).

Prvi vidik je v ospredju neformalnega izobraževanja. Kakovost se spremlja z različnimi metodami ugotavljanja zadovoljstva udeležencev izobraževanja z uporabo anketne metodologije merjenja stališč, za kakovost storitev pa skrbijo tudi različne agencije in združenja za varstvo potrošnikov.

Drugi vidik se povezuje s postopki akreditacije in zagotavljanja kakovosti ter je uveljavljen predvsem v formalnem izobraževanju. Akreditacija je proces v izobraževanju, katerega namen je zagotoviti, da visokošolske in druge organizacije izpolnjujejo in vzdržujejo minimalne standarde kakovosti akademskih, administrativnih in drugih storitev, povezanih z izobraževanjem.

Dejstvo je, da kakovosti ni mogoče opredeliti enopomensko, da jo je težko absolutizirati in da zato tudi ni preprosto opredeliti kazalnikov kakovosti, ki naj bi pomagali pri presojanju kakovosti. Težko je namreč odgovoriti na vprašanje: Kako postaviti enopomenske kazalnike kakovosti (na podlagi katerih bomo presojali kakovost) v primerih, ko nam kakovost v istem primeru (in istem trenutku) lahko pomeni različno stvar? (Možina, 2003).

Tudi Cheng in Tam (1997) trdita, da je kakovost v izobraževanju večdimenzionalni konstrukt in ne more biti enostavno ocenjena s samo enim kazalnikom. Med številnimi opredelitvami kakovosti ni nekega konsenza, čeprav so le-te med seboj zelo povezane. Različni ljudje lahko različno opredelijo kakovost in zato so tudi kazalniki, uporabljeni za opis kakovostnega izobraževanja lahko različni. Nekateri lahko poudarjajo kakovost vložkov v izobraževalni sistem, medtem ko drugi poudarjajo kakovost procesov in rezultatov. Kljub temu, da ni pomembo, ali se nanašajo na vložke, procese ali rezultate, je opredelitev kakovosti v izobraževanju pogosto povezana s primernostjo uporabe, z zadovoljevanjem potreb vseh strateških udeležencev (ustvarjalcem politike, managementu izobraževalnih organizacij, udeležencem izobraževanja, predavateljem itd.) ali s skladnostjo zahtev in pričakovanj strateških udeležencev. Z izposojo ideje TQM-a in sistemskega pristopa Cheng in Tam (1997, str. 23) definirata kakovostno izobraževanje kot lastnosti nabora elementov v vložkih, procesih in rezultatih izobraževalnih sistemov, ki zagotavljajo storitve, ki popolnoma ustrezajo notranjim in zunanjim strateškim udeležencem z izpolnjevanjem njihovih eksplicitnih in implicitnih pričakovanj. Ta definicija vključuje pomembne lastnosti kakovosti iz literature s področja managementa.

Če sprejmemo to opredelitev, potem koncept kakovosti v izobraževanju vključuje lastnosti vložkov, procesov, rezultatov in različnih udeležencev v izobraževalnih organizacijah. Ravno zato je kakovost v izobraževanju večdimenzionalni konstrukt. Poleg tega so pričakovanja različnih udeležencev v izobraževanju lahko zelo različna, če ne celo protislovna. Zaradi tega pogosto zelo težko izobraževalne organizacije izpolnjujejo pričakovanja in potrebe vsem udeležencem istočasno. Ni redkost, da je zato zaznana kakovost izobraževalne organizacije za nekatere visoka, za druge pa ne.

Če izhajamo iz različnih konceptov kakovosti izobraževanja in različnih načinov za doseganje kakovosti v izobraževanju, lahko različni ljudje uporabljajo različne kazalnike za ocenjevanje kakovosti in različne strategije za doseganje kakovosti v izobraževanju. Bistvo teh kazalnikov in strategij pa ni nujno v tem, da vključujejo vse vidike vložkov, procesov in rezultatov izobraževalne organizacije (Chenh & Tam, 1997).

Kump (1996) meni, da je že v začetku razprav o kakovosti nastala polarizacija v opredeljevanju pojma. Nekateri trdijo, da točno vedo, kaj je kakovost, ki jo vidijo, vendar je ne morejo opisati. V drugi skupini so tisti, ki so prepričani, da kakovost ne obstaja, če je ne moremo meriti. V dozdajšnjih obravnavah kakovosti je esencialistično pojmovanje kakovosti marginalizirano (Možina, 2003). Prevladuje nominalistično pojmovanje, ki vsebuje instrumentalistično razlaganje kakovosti in se ne ukvarja z vprašanjem, kaj je bistvo kakovosti. Tudi Sallis (1993) ugotavlja, da v izobraževalni praksi pojem kakovosti združuje zelo nasprotujoče si pomene. Kakovost lahko različnim ljudem pomeni različne stvari, vsi pa se strinjamo, da si želimo kakovostno izobraževanje. Zaradi tega je zelo pomembno, da imamo jasno predstavo o različnih pomenih pojma kakovosti, sicer se znajdemo pred nevarnostjo, da ta pojem ostane le pojem, ki pomeni visoko moralno vrednoto, a ima le majhno praktično vrednost.

Crosby (1979) definira kakovost kot »skladnost z zahtevanim«, medtem ko Juran in Gryna (1980) definirata kakovost kot »primernost za uporabo«. Deming (1986) definira kakovost kot »predvidljivo stopnjo enotnosti in zanesljivosti pri nizkih stroških in primerno za trg«. Harvey in Green (1993) pa v svojem prvinskem delu kakovost opredelita kot relativni koncept, saj ima kakovost veliko pomenov. Avtorji torej razlikujejo pojem »kakovost kot absolutni koncept« od pojma »kakovost kot relativni koncepta«. Kot absolutna je kakovost po svoji naravi podobna nekemu idealu, s katerim ni mogoče sklepati kompromisov. V skladu z absolutno definicijo kakovosti gre v tem primeru za stvari, ki vsebujejo najvišje standarde, ki jih ni mogoče preseči. Kakovost se v tem primeru uporablja za pripisovanje statusne in pozicijske prednosti in imetja »kakovostnih stvari«, to pa njihove lastnike ločuje od tistih, ki si tovrstne kakovosti ne morejo privoščiti. V tem primeru je kakovost sopomenka za »vrhunsko kakovost«. Za razliko od absolutnega pojmovanja kakovosti pa lahko pojem kakovosti definiramo tudi v relativnem pomenu. V tem primeru kakovosti ne razumemo kot atributa določenega proizvoda ali storitve, temveč kot nekaj, kar je temu proizvodu ali storitvi pripisano. Kakovost v tem primeru presojamo tako, da ugotovimo, koliko je nek proizvod ali storitev zadostil specifikaciji (opisu), ki je bila zanj postavljena. Kakovost v tem primeru ni cilj sama zase, temveč sredstvo, s pomočjo katerega se presoja, ali končni proizvod zadosti postavljenim standardom (Možina, 2003). Določen proizvod ali izobraževalna storitev je kakovostna, če zadovoljuje preproste, a za dejavnost, v kateri poteka, ali za cilje, ki jih želimo doseči, bistvene standarde. Izobraževalna organizacija torej mora početi tisto, za kar pravi, da počne, in tisto, kar porabniki (študenti) od nje pričakujejo (Sallis, 1993). Na tem mestu pa se odpira dilema, ali je izobraževalne storitve možno dejansko standardizirati po sistemu ISO. Nov ISO standard 29990:2010 je prvi standard, ki je usmerjen v izboljšanje kakovosti izobraževalnih storitev in olajša primerjave

na svetovni ravni. Vendar pa je ISO 29990:2010 postavljen za storitve učenja za neformalno izobraževanje in usposabljanje, katerega cilj je priskrbeti splošen model kakovosti za strokovno prakso in izvršitev, ter splošen napotek za ponudnike storitev učenja in njihove porabnike glede oblikovanja, razvoja in zagotavljanja neformalne izobrazbe, usposabljanja in razvoja. Standard spodbuja osredotočenje na učenca in rezultate procesa, ter poudarja celoten spekter izbora, ki je razpoložljiv za zagotavljanje storitev učenja. Ker nagovarja kompetenco ponudnikov storitev učenja, standard pomaga organizacijam in posameznikom pri izbiri ponudnikov, ki zadovoljijo njihove zahteve in pričakovanja glede kompetenc in razvoja sposobnosti. Poleg tega je načrtovano, da se ISO 29990:2010 lahko uporablja za certificiranje ponudnikov storitev učenja. Namen novega standarda je ustvariti primeren okvir za pripravo standardov na področju neformalnih storitev učenja. Bistveni elementi so zagotavljanje kakovosti in učinkovitosti izobrazbe ali usposabljanja ter izboljšanje prenosa znanja, hkrati pa tudi povečanje transparentnosti in primerljivosti velikega izbora ponujenih storitev izobraževanja. ISO 29990:2010 pomaga ponudnikom storitev izobraževanja izboljšati zmožnost dosledne ponudbe kakovostnih storitev, izboljšati organizacijsko učinkovitost in zmanjšati celotne poslovne stroške (Rau, 2001). Vsekakor je smiselno razmisliti, kar predstavlja velik izziv, kako v prihodnosti omenjeni standard vpeljati tudi v formalne oblike izobraževanja, čeprav je mogoče zaslediti tudi že pri nas, da se nekatere izobraževalne organizacije pri zagotavljanju kakovosti zgledujejo po ISO standardu.

Kakovost v svojem relativnem pomenu je večdimenzionalni pojav, s katerim so povezani različni vidiki pričakovanj. Najbolj celostno klasifikacijo pojmovanja kakovosti v izobraževanju predlagata Harvey in Green (1993), in sicer:

- **Kakovost kot izjemnost, kot nekaj posebnega in prepoznavnega**: primer take kakovosti v izobraževanju se kaže v elitističnem pojmovanju kakovosti študija na kateri izmed znanih svetovnih univerz. Kakovost v tem primeru ni opredeljena z oceno o ponudbi teh ustanov, temveč temelji na domnevi, da je posebnost ali nedostopnost prvorazredne izobrazbe že sama po sebi kakovost.
- **Kakovost kot popolnost ali konsekventnost**: taka opredelitev kakovosti se osredotoča na proces in z ustreznimi specifikacijami spreminja tradicionalno pojmovanje kakovosti kot izjemnosti v nekaj, kar je lahko vsakomur dostopno. To je poseben prijem vpeljevanja kulture kakovosti v organizacijo, kjer je vsak posameznik odgovoren za kakovost dela, ki ga opravlja. Če to opredelitev prenesemo na izobraževanje, to pomeni premik od končnega spremljanja izobraževalnih učinkov k sprotnemu, procesnemu spremljanju napredka udeležencev in doseganje izobraževalnih standardov za posamezno učno fazo. To je sprotno preverjanje kakovosti vseh bistvenih procesov, ki lahko vplivajo na dosežke. Na dosežek namreč lahko vplivajo različni dejavniki, ko so usposobljenost učiteljev, kakovost načrtovanja, kakovost komunikacijskih procesov, materialna sredstva ipd.
- **Kakovost kot ustreznost namenu**: po tej opredelitvi je proizvod (storitev) kakovosten, če ustreza vnaprej opredeljenemu namenu. To je funkcionalna definicija kakovosti, ki se razlikuje od tradicionalnih elitističnih definicij.
- **Kakovost kot vrednost za denar**: po tej opredelitvi je kakovost izenačena z vrednostjo. Kakovost se primerja z ravnijo specifikacije in je zato neposredno povezana s stroški.
- **Kakovost kot transformacija**: transformativni vidik kakovosti osvetljuje vidik kakovostne spremembe. Le-ta se kaže v ustvarjanju takih možnosti, ki posamezniku omogočajo dejavnost v izobraževalnem procesu in okrepitev njegove vloge (angl.

empowerment), kar pripomore, da lahko sami vplivajo na svojo transformacijo. To je veliko več kot le odgovornost do porabnika, zaposlenih ali udeležencev izobraževanja. Prenos odgovornosti na zaposlene in s tem okrepitev njihove vloge, katere namen je sproščanje njihovih sposobnosti, je potrjena strategija v poslovnem svetu. V izobraževanje jo lahko prenesemo tako, da udeležence pritegnemo k oblikovanju izobraževalnega procesa. S tem povečujemo njihovo motivacijo za izobraževanje, hkrati pa nam to omogoči, da poteka izobraževalni proces v skladu z njihovimi potrebami. Tako s pritegnitvijo posameznika v vse bistvene procese izobraževanja omogočamo kakovostne spremembe v znanju in njegovem kognitivnem razvoju.

Relativno pojmovanje koncepta kakovosti nas tako pripelje do spoznanja, da je treba odgovor na vprašanje o tem, kaj je kakovostno izobraževanje ali kakšno kakovost želimo v izobraževanju odraslih, iskati v demokratični razpravi, v kateri so poudarjeni različni pogledi in interesi. To vodi k upoštevanju različnih vidikov kakovosti in omogoča, da se lotimo skrbi za kakovost v izobraževanju odraslih celostno. Vsekakor je to zelo zanimiv pogled na opredelitev kakovosti, ki bi ga lahko posnemali tudi v trženju oziroma bi se lahko iz njega kaj naučili, saj ravno tako ni enotne definicije, kako opredeliti kakovost storitev, oziroma jo različni avtorji različno opredeljujejo.

Danes so udeleženci izobraževanja dosti bolj kritični, kot so bili nekoč. Za doseganje uspeha morajo zato izobraževalne organizacije razumeti, kaj pomeni kakovost z vidika porabnika, in si prizadevati za izboljšanje kakovosti storitev tako, da se udeleženec izobraževanja znova vrne. Kot je z naše strani že ugotovljeno, je kakovost relativen pojem, ki različnim ljudem pomeni različne stvari. Iz tega lahko sklepamo, da ima širša javnost, s čimer mislimo na udeležence izobraževanja, vodstvo izobraževalnih organizacij, zaposlene v izobraževalnih organizacijah, delodajalce, zelo različne poglede. Osnovna dejavnost izobraževalnih ustanov je izobraževanje, to je proces, v katerem udeleženci pridobivajo znanje in si s tem lahko pridobijo formalno ali neformalno izobrazbo. Pri izobraževanju mora udeleženec poleg denarja vložiti tudi velik lasten prispevek, saj mora v procesu aktivno sodelovati in se učiti. Zaradi tega je ocena kakovosti določene izobraževalne organizacije z vidika posameznika zelo subjektivna, saj lahko udeleženec zaradi premajhnega lastnega vložka v proces pridobivanja znanja storitev slabše oceni. To spoznanje odpira pomembno dilemo, ki je zagotovo aktualna tudi na področju trženja: Ima porabnik res zmeraj prav? Je kakovost res predhodnik zadovoljstva, če porabniku zmeraj in v vsem ugodimo? Kakovost v izobraževanju bi torej lahko dosegali brez truda, če bi ugodili željam po visokih ocenah? Slušatelji imajo vsekakor različne potrebe in želje. Prav tako lahko kakovost v izobraževanju zelo različno razumemo. V literaturi zasledimo tudi opredelitev, da je kakovost to, kar slušatelj želi, in ne to, kar izobraževalna organizacija meni, da je najbolje zanj. Tukaj se dilema odpira še naprej. Na področju izobraževanja odraslih nekateri jasno povedo, da potrebujejo zgolj neko formalno stopnjo izobrazbe, da zadostijo potrebam delodajalca, da so prišli zgolj po papir, s katerim bodo to izkazovali. Je organizacija v takem primeru res kakovostna, če upošteva in izpolni želje porabnikov? Ne nazadnje pa se moramo zavedati, da brez udeležencev izobraževanja ni izobraževalnih organizacij (Sallis, 1993).

V izobraževalnih organizacijah se zato srečujejo z naslednjimi vprašanji:

- Kakšne so izobraževalne potrebe posameznikov?
- Ali specifika izobraževanja odraslih zahteva drugačen pristop pri zagotavljanju in razvoju kakovosti?
- So izobraževalni programi dovolj kakovostni?

- Kakšna je vloga zaposlenih pri zagotavljanju in razvijanju kakovosti v izobraževanju odraslih?

Pri uvajanju spremljanja kakovosti v izobraževanje odraslih moramo upoštevati tudi specifičnosti odraslih udeležencev izobraževanja, ki se kažejo v raznolikosti potreb, različnem predznanju ter njihovih različnih delovnih in socialnih vlogah. Med temeljne dejavnike zagotavljanja kakovosti vključujemo (Možina, 2003):

- Aktivno vodenje in upravljanje – bistveni element pri odločanju o kakovosti v izobraževanju odraslih.
- Usmerjenost k udeležencu izobraževanja – partnerstvo pri opredeljevanju in presoji kakovosti izobraževalnega procesa in dosežkov.
- Ugotavljanje potreb po znanju kot prvi pogoj za kakovostno izobraževalno ponudbo.
- Razvita kultura vseživljenjskega učenja – temelj za usposobljenost zaposlenih in njihov stalni razvoj.
- Odprtost v lokalno in mednarodno okolje – za lažje prilagajanje spremembam in vpliv na družbo.
- Razvojno načrtovanje in sprotno vrednotenje temeljnih procesov.

Da lahko izobraževalna organizacija dosega stalne izboljšave, mora biti osredotočena na udeležence izobraževanj, pri čemer to ne sme biti le zavezanost vodstva, temveč vseh zaposlenih. Potrebno je poznati in razumeti želje udeležencev izobraževanja. Vodstvo lahko pridobi te informacije z raziskavami potencialnih in obstoječih udeležencev izobraževanja, pri čemer lahko do teh ugotovitev pride s pomočjo razgovorov ali s pomočjo informacij t. i. »prve linije« zaposlenih. Pretok potrebnih informacij od udeležencev izobraževanja do vodstva je boljši v manj birokratskih organizacijah. Da bi potrebe in pričakovanja udeležencev izobraževanja kar najbolje razumeli in poznali, morajo vodstva izobraževalnih organizacij zaposlovati prave ljudi, ki se morajo na tem področju tudi sami stalno izobraževati in izpopolnjevati. Seveda pa je vodstvo tisto, ki mora potrebno izobraževanje zaposlenim zagotoviti. Eden od ključnih elementov kakovostne storitve izobraževanja odraslih je vživljanje v položaj udeleženca izobraževanja.

Vsak, ki sodeluje v izobraževalnem procesu kot udeleženec, pričakuje kakovostno opravljeno storitev, tj. kakovosten izobraževalni proces v katerega sodi tudi kakovost poučevanja. Za konec si zato poglejmo še dejavnike, ki opredeljujejo kakovost poučevanja (Guolla, 1999):

- Izkušnje predavateljev s poučevanjem, njihova strokovnost, motiviranje in pomoč udeležencem izobraževanja pri učenju.
- Navdušenje predavatelja za predmet poučevanja, ki se odraža v udeleženčevem zaznavanju predavateljeve energije in sposobnosti, da ohranja visok nivo pozornosti.
- Organiziranost predavanj, gradiv za študij in izvajanja.
- Interakcije, ki se odražajo v zaznavanju sposobnosti predavatelja, da spodbuja razprave znotraj samega učnega procesa.
- Medsebojni odnosi, ki se odražajo v zaznavanju predavatelja kot prijaznega, pozornega in dostopnega.
- Širina, ki se odraža v sposobnosti predavatelja, da predstavi alternativne razsežnosti predmeta poučevanja.

Eksplicitno je potrebno poudariti, da morajo imeti izobraževalne organizacije ustrezno

usposobljene kadre, ki se morajo sami neprestano izpopolnjevati in izobraževati. Vsi, ki so kakor koli povezani z izobraževanjem, morajo imeti skupen cilj, to je, udeležencem izobraževanja ponuditi kakovosten izobraževalni proces, ki bo izhajal iz njihovih potreb in pričakovanj. Kako pa so posamezne izobraževalne organizacije uspešne pri doseganju tega cilja, je zagotovo odvisno od modela kakovosti, ki ga vpeljejo v svoj proces izvajanja storitev.

Cheng in Tam (1997) sta predlagata sedem različnih modelov kakovosti v izobraževanju, kot je razvidno iz Tabele 13, ki kakovost različno pojmujejo in bi se jih lahko uporabljalo za poglobitev razumevanja kakovosti v izobraževanju in za razvoj strategij managementa.

Tabela 13: Modeli kakovosti v izobraževanju

	Pojmovanje kakovosti izobraževanja	**Pogoji za uporabnost modela**	**Kazalniki / ključna področja za ocenjevanje kakovosti**
Model ciljev in specifikacij	Doseganje institucionalnih ciljev skladno s specifikacijami.	Ko so institucionalni cilji in specifikacije jasne, skladne, časovno omejene in merljive. Ko sredstva zadostujejo za dosego ciljev in so v skladu s specifikacijami.	Institucionalni cilji, standardi in specifikacije, naštete v programskih načrtih, na primer prisotnost udeležencev v razpisanih programih, stopnja osipa, učni uspeh …
Model sredstev in vložkov	Doseganje potrebne kakovosti sredstev in vložkov za izobraževalno organizacijo.	Ko so jasna razmerja med vložki in rezultati. Ko so kakovostna sredstva za organizacijo redka.	Nabavljena sredstva za institucionalno delovanje.
Procesni model	Ustrezni notranji procesi in bogate učne izkušnje.	Ko so jasna razmerja med procesom in rezultati izobraževanja.	Vodenje, sodelovanje, socialne interakcije, učna klima, izobraževalne dejavnosti in izkušnje …
Model zadovoljstva	Zadovoljstvo vseh udeležencev v izobraževanju.	Ko so zahteve vseh udeležencev v izobraževanju združljive in jih ni mogoče prezreti.	Zadovoljstvo organov organizacije, upravljalnega odbora, administracije, predavateljev in slušateljev …
Model avtoritete	Doseganje legitimne pozicije izobraževalne organizacije in ugleda.	Ko je potrebno oceniti preživetje in zaton med izobraževalnimi organizacijami. Ko je okolje zelo konkurenčno in zahtevno.	Odnosi z javnostmi, trženje, ugled, javna podoba, status v širši skupnosti, dokazi o odgovornosti …
Model brez težav	Izobraževalna organizacija brez problemov in težav.	Ko ni sporazumnih meril glede kakovosti, vendar pa organizacija potrebuje strategijo za izboljšave.	Odsotnost konfliktov, težav, napak, slabosti …

se nadaljuje

nadaljevanje

	Pojmovanje kakovosti izobraževanja	Pogoji za uporabnost modela	Kazalniki / ključna področja za ocenjevanje kakovosti
Model organizacijskega učenja	Sprejemanje sprememb iz okolja in notranjih ovir. Neprekinjen napredek.	Ko gre za novo organizacijo ali za spremembe. Ko sprememb v okolju ni mogoče spregledati.	Poznavanje zunanjih potreb in sprememb, notranji postopki nadzora, ocenjevanje programa, razvojno načrtovanje, razvoj zaposlenih …

Vir: Y. C. Cheng in W. M. Tam, Multi-models of quality in education, 1997, str. 24.

Ti modeli imajo svoje prednosti in slabosti, in sicer s poudarkom na drugačnih vidikih procesa izvajanja kakovosti v izobraževanju. Avtorja poudarjata, da njihova uporabnost ni univerzalna v vseh situacijah in je pogosto omejena s kontekstualnimi pogoji. Posamezni model je zato lahko primeren v določenih okoliščinah, v drugih pa je neuporaben.

Tradicionalno se veliko organizacij nagiba k ločeni uporabi teh modelov za zagotavljanje kakovosti, vendar pa moramo biti pozorni na njihovo medsebojno povezanost in uporabiti celoviti pristop pri upravljanju in zagotavljanju kakovosti v izobraževanju. S sistemskega vidika gre za medsebojno povezanost navedenih modelov in njihove medsebojne odnose bi lahko analizirali na naslednji način (Cheng & Tam, 1997): kot sistem, vložek, proces in rezultat izobraževalne organizacije in povratna zanka od rezultata do vložka oblikuje verigo, v kateri uspešnost ene strani vpliva na drugo. Cilji izobraževalne organizacije, vključujoč cilje glede vložkov, procesov ali rezultatov, lahko odražajo pričakovanja, potrebe in specifikacije vseh, ki so na kakršen koli način povezani z izobraževalno organizacijo. Pridobitev omejenih sredstev za učinkovito delovanje in zagotavljanje ustreznih notranjih procesov in bogatih učnih izkušenj so bistvenega pomena za doseganje zastavljenih ciljev in doseganje visoko-kakovostnega rezultata izobraževanja. Doseganje zastavljenih ciljev in skladnost s specifikacijo lahko pripeljeta do zadovoljstva vseh udeležencev. Prav tako lahko z vzpostavljanjem odnosov s širšo skupnostjo, gradnjo ugleda v javnosti in s prikazovanjem odgovornosti izobraževalna organizacija doseže legitimni položaj za svoje preživetje in ugled glede kakovosti. Z natančnim spremljanjem svojih programov in s preverjanjem znakov neučinkovitosti s pomočjo povratne zanke lahko izobraževalna organizacija zagotavlja, da se ne pojavljajo problemi v kakovosti izobraževanja. In končno, izobraževalne organizacije se še naprej izboljšujejo in razvijajo v vseh pomembnih vidikih z učenjem na svojih napakah in na napakah iz okolja. Za doseganje celovite kakovosti v izobraževanju bi morali vse modele uporabljati kot celoto. Z drugimi besedami, vseh sedem modelov kakovosti v izobraževanju je pomembnih za dolgoročno načrtovanje in doseganje celovite kakovosti v izobraževanju. To je lahko razlog, zakaj se filozofija celovitega obvladovanja kakovosti začne močno uveljavljati tudi na področju izobraževanja. Pomembni elementi celovitega obvladovanja kakovosti v izobraževanju so usmerjanje na vse udeležence (predavatelji, vodstvo, slušatelji …), nenehno izboljševanje procesov ter skupno sodelovanje in opolnomočenje vseh sodelujočih. V veliki meri je torej TQM koncept, ki združuje vseh sedem predstavljenih modelov, še posebej model organizacijskega učenja, model zadovoljstva in procesni model. Konceptu celovitega obvladovanja kakovosti zato v nadaljevanju namenjamo več pozornosti.

3.3 TQM v izobraževanju

V prejšnjem poglavju opredelimo management kakovosti izobraževalnih storitev in predstavimo posamezne stopnje v procesu managementa kakovosti v izobraževanju. Če želi organizacija izboljševati svoj konkurenčni položaj, mora dosegati standarde kakovosti, ki si jih je zadala sama ter družba. Vendar pa je poleg teh standardov potrebno upoštevati tudi porabniški vidik kakovosti. Problematično pri tem je to, da je kakovost v izobraževanju težko definirati, kar posledično pomeni, da je v nadaljevanju težko določiti tudi kriterije, po katerih bo kakovost merjena, ter, kako se primerjati z drugimi izobraževalnimi organizacijami. Poleg tega lahko kakovost pomeni vsakemu nekaj drugega. Bistvenega pomena sta tudi verodostojnost ter izpolnjevanje predhodno danih obljub. Izhajati pa moramo iz dejstva, da se začne kakovost storitev pri ljudeh, torej pri vseh zaposlenih v izobraževalni organizaciji, pri čemer imamo v mislih tako predavatelje, vodstvo, kot ostalo strokovno osebje in podporne službe. Njihovo pozitivno naravnanost in usmerjenost v porabnika lahko povečamo z usklajevanjem, ki se začne z izbiro zaposlenih, s skrbjo za razvoj zaposlenih, z ustvarjanjem prijetnega delovnega okolja, tj. z implementacijo trženjskih strategij navznoter. Da bi se izognili ugodju, zadovoljstvu z doseženim, je potrebno vpeljati programe za izboljševanje kakovosti oziroma za nenehno izboljševanje kakovosti. Zaradi tega ni naključje, da so številne izobraževalne organizacije v svoje poslovanje že implementirale koncept TQM, ki jim omogoča dosegati poslovno odličnost.

Glede na zahtevo po večji kakovosti so do danes številni avtorji uvedli principe celovitega obvladovanja kakovosti na številna področja v izobraževanju kot korak v smeri vzpostavitve boljšega upravljanja v izobraževalnem sektorju. TQM pomaga doseči in vzdrževati odličnost na področju izobraževanja (Sakthivel et al., 2005), saj njegovi principi in koncepti prinašajo številne koristi v izobraževanje, med drugim izboljšanje morale, zmanjšanje stroškov, izboljšanje učinkovitosti in odzivnosti na potrebe porabnikov (Elmuti et al., 1995). Management celovite kakovosti je temeljna filozofija, ki temelji na zadovoljevanju potreb porabnikov. Za uspešnost organizacije, ki se loti iniciative managementa celovite kakovosti, je zato zelo pomembno, da jasno razume, kaj porabnik oziroma okolje želi, potrebuje in pričakuje (Pečar, 2007).

Obstaja prevladujoče prepričanje, da je izobraževanje vstopilo v novo okolje, v katerem igra kakovost pomembno vlogo. Kakovost izobraževanja je ključni dejavnik »nevidne« konkurence med deželami, odkar je kakovost izdelkov in storitev determinirana z načinom, kako »managerji, učitelji, delavci, inženirji in ekonomisti razmišljajo, delajo in sprejemajo odločitve glede kakovosti« (Owlia & Aspinwall, 1997). Kakovost, še posebej v izobraževanju, je tisto, kar porabnik reče, da je, saj je ustvarjen »proizvod« neviden, neopredmeten, ni ga mogoče analizirati in ni mogoče ugotavljati napak. Če so porabniki popolnoma zadovoljni s storitvijo, ki jim jo neka organizacija zagotavlja, potem je kakovost sprejemljiva. To je razlog, da je potrebno natančno definirati svoje kupce, saj nam le natančno poznavanje kupcev/porabnikov omogoča določiti uspeh ali neuspeh naše zavezanosti h kakovosti (Michael et al., 1997).

Čeprav ima koncept TQM svoje razvojne začetke pretežno v industriji, je mogoče zaznati močan pritisk po sprejetju le-tega v izobraževalne organizacije (Owlia & Aspinwall, 1998; Srikanthan & Dalrymple, 2004; Telford & Masson, 2005). Številni raziskovalci (Susan, 1995, Bath et al., 2004; Peat et al. v Venkatraman, 2007) so mnenja, da lahko načela TQM-a bistveno pripomorejo k izboljšanju izobraževanja, predvsem v smeri reforme učnih načrtov.

Izobraževalne organizacije so v poznih osemdesetih letih začele uvajati koncept TQM-a kot rešitev za zagotavljanje nenehnega izboljševanja kakovosti svojih izobraževalnih storitev. V prizadevanju za izboljšanje kakovosti izobraževalnih storitev je TQM prevzel tri glavne naloge: osredotočiti se na izpolnjevanje zahtev porabnikov, povečati prizadevanja za stalne izboljšave in k sodelovanju v programe za izboljšanje kakovosti vključiti vse elemente organizacije (Ardi et al., 2012). Da bi zagotovili uspeh izvajanja TQM-a v izobraževanju, Ardi et al. (2012) poudarjajo, da mora vodstvo teh organizacij razumeti dimenzije kakovosti, ki so temelj TQM-a, tako da lahko razvijejo bolj integrirane programe kakovosti, ki so sprejemljivi za vsako organizacijo. Glede na to, da se na udeležence izobraževanja gleda kot na porabnike, za katere se storitve proizvajajo, je zadovoljstvo udeležencev izobraževanja kazalnik uspešne implementacije TQM-a v izobraževalno organizacijo. Zaradi potrebe po večjem razumevanju TQM-a v izobraževalnih organizacijah, Lagrosen et al. (2004) raziščejo dimenzije kakovosti, ki so temelj TQM-a. Ugotovijo, da sedem dimenzij predstavlja dejavnike, ki vplivajo na kakovost. Na podlagi teh ugotovitev Sakthivel et al. (2005) razvijejo model akademske odličnosti 5C TQM, sestavljen iz petih dimenzij kakovosti: pripadnost najvišjega managementa (angl. *commitment of top management*), izvajanje izobraževanja (angl. *course delivery*), ponudba ustanove (angl. *campus facilities*), vljudnost (angl. *courtesy*) in povratne informacije porabnikom ter izboljšanje (angl. *customer feedback and improvement*); ter vzpostavijo povezavo med temi dimenzijami kakovosti in zadovoljstvom študentov. Avtorji nato razvijejo model, ki vključuje več dimenzij, in sicer osredotočenje na porabnika, komuniciranje, prijetno učno okolje ter stalno ocenjevanje in izboljšave.

Danes je te dimenzije TQM-a mogoče zaznati v akreditacijskih postopkih oziroma merilih za akreditacijo visokošolskih študijskih programov in visokošolskih zavodov, kot tudi pri evalvaciji študijskih programov in izobraževalnih organizacij. V merilih so upoštevani dogovorjeni standardi in smernice za zagotavljanje kakovosti, ki veljajo v evropskem visokošolskem prostoru. Pomembni področji presoje sta **sistem zagotavljanja kakovosti**, s čimer so razumljeni vsi procesi, ki so pomembni za kakovostno delovanje visokošolskega zavoda in kakovostno izvajanje študijskih programov, ter **kultura kakovosti,** s katero sta mišljena pozitiven odnos zaposlenih, študentov in drugih sodelujočih z višje- ali visokošolskega zavoda do stalnega izboljševanja izvajanja dejavnosti ter vgraditev tega v identiteto in strategijo delovanja višje- ali visokošolskega zavoda. V teh postopkih je pomemben tudi odnos z vsemi **deležniki,** ki delujejo v višjem in/ali visokem šolstvu oziroma so z njim povezani: študenti, višje- in visokošolski učitelji in sodelavci, raziskovalci, delodajalci. Sama **področja presoje** pa zajemajo ključne dejavnosti višje- in visokošolskega zavoda z vidika organizacije in izvajanja študijskih programov; področja se presojajo z vidika vložkov, procesov in dosežkov. Področja, ki so predmet presoje kakovosti visokošolskega zavoda, so vpetost v okolje, delovanje visokošolskega zavoda, kadri, študenti, materialni pogoji (prostori, oprema, knjižnično-informacijska dejavnost in financiranje) ter zagotavljanje kakovosti, inovativnosti in razvojne naravnanosti (Nakvis, 2010).

Iz povedanega lahko povzamemo, da je torej za uspešno akreditacijo ali evalvacijo potrebno izpolnjevati določene standarde. S tem v zvezi se nam odpira vprašanje, povezano z bistvom TQM-a in ostalih konceptov, ki v središče postavljajo zadovoljstvo porabnika. Je posledica zagotavljanja tovrstnih standardov res zadovoljen porabnik oz. ali je izobraževalne storitve sploh možno standardizirati? S tem v zvezi je smiselno upoštevati frazo, ki jo ponudil Juran (v Pečar, 2007): »pripravljenost z uporabo in namenom«.

Pomembnost te ideje je v tem, da lahko storitev, v našem primeru izobraževalna storitev, dosega svoje specifikacije, vendar pa ne dosega svojega namena. Specifikacije so namreč lahko nepravilne ali pa ne izpolnjujejo zahtev porabnikov. Doseganje specifikacij je tako nujen pogoj za kakovost v večini primerov, vendar nezadosten. Zaradi tega Juran (v Pečar, 2007) tudi razvije zemljevid za načrtovanje kakovosti, ki se nanaša tudi na izobraževanje in je sestavljen iz naslednjih korakov:

- določitev kdo so porabniki;
- oločitev potreb teh porabnikov;
- prevod teh potreb v jezik izobraževalne organizacije;
- razvoj izobraževalne storitve, ki lahko odgovori na te potrebe;
- optimiziranje lastnosti storitve tako, da bo zadovoljeval tako potrebe izobraževalne organizacije kot tudi potrebe porabnikov;
- optimiziranje procesov;
- dokazovanje, da lahko proces proizvede izobraževalno storitev pod operativnimi pogoji;
- prenos procesa na operacije.

Številne organizacije so pri implementaciji TQM-a zelo uspešne, medtem ko nekatere prednosti koncepta ne izkoristijo. Pri uporabi TQM filozofije v organizaciji so nekateri managerji mnenja, da je kakovost posledica produktivnosti notranjih programov ali participativnega upravljanja programov, ki lahko odstopajo od njihove osnovne dejavnosti, in, da se usmerjenost v porabnika kaže v prekoračitvi stroškov. Za izobraževalno organizacijo je zato zelo pomembno, da se pri implementaciji TQM-a usmeri na svojo osnovno dejavnost, in sicer učenje in poučevanje.

Razlog za odpor do uvajanja TQM-a v izobraževanje je predvsem nerazumevanje samega koncepta, saj je v resnici tako široka zbirka različnih filozofij, da ga je dejansko težko definirati. Pri uporabi v izobraževanju je zato bolje, da se ne govori o managementu celovite kakovosti in namesto tega uporabiti filozofije ter jih poskusiti uvesti tam, kjer je to prikladno. Beseda »celovitost« pomeni predvsem pristop, ki upošteva vse vidike aktivnosti (na primer v šolah ne le aktivnosti posamezne skupine, temveč tudi podporne in vodstvene aktivnosti, kakovost prostorov in učnega materiala). Prav tako ne bi smela izboljšava temeljiti zgolj na mnenjih ravnateljev in učiteljev/predavateljev, temveč tudi na mnenjih učečih se, družbe, šol ter podjetij, ki bodo udeležence v izobraževanju v prihodnosti zaposlovali. Iz »celovitega« prav tako sledi, da »management« ni zgolj del izobraževalne organizacije, ki mora biti odgovoren; namesto tega beseda »management« v konceptu pomeni, da mora biti pristop sistematičen, usmerjen k nenehnemu izboljševanju področij, ki niso na ravni, kot bi morala biti. Seveda je ohranjanje sistema v teku naloga vodstva, medtem ko je ostalo osebje in učeči se vir za izboljšave in zamisli. Končno »kakovost« pomeni, da izobraževalna organizacija nenehno izpolnjuje pričakovanja in zahteve vseh sodelujočih strani, da bi bila »dovolj dobra« na vseh področjih. Torej, kadarkoli se zahteve (okolje) in pričakovanja spremenijo, mora izobraževalna organizacija to opaziti in skladno s tem izvajati izboljšave. In tukaj je potreben »obvladovan« sistematičen pristop (Pečar, 2007).

Celovito obvladovanje kakovosti v izobraževanju pomeni novejši pristop. Po Harrisu imamo v izobraževanju tri izhodiščne definicije TQM-a (Kwan, 1996, str. 25):

- Prva je osredotočenost na porabnika, kjer se ideja izobraževalnih storitev pospešuje z usposabljanjem in razvojem zaposlenih.

- Druga je osredotočenost na zaposlene, ki z vrednotami in večjim prispevkom vplivajo na učinkovitost izobraževalne organizacije.
- Tretja je skrb za izvajanje standardov s pomočjo ključnih merljivih elementov izobraževalnega procesa.

V literaturi se pojavljajo dileme o primernosti uvajanja TQM-a v izobraževalne organizacije. Kot težavo omenjajo nekateri avtorji predvsem pomanjkanje potreb po spremembah.

Medtem ko so izobraževalne organizacije dom za učenje in ustvarjanje znanja z njihovo raziskovalno funkcijo, je ironično prav to, da se je v njih koncept TQM začel implementirati precej kasneje kot v drugih organizacijah. Verjetno je razlog v strukturnih in tradicionalnih lastnostih izobraževalnih organizacij. Prav tako so razlog verjetno specifični izzivi, s katerimi se druge organizacije ne srečujejo. Ravno te specifične lastnosti pa povzročajo težavo izobraževalnim organizacijam pri implementaciji TQM-a (Sirvanci, 2004).

Vodstvo, ki je eden od bistvenih elementov pri implementaciji TQM-a, saj sproži kulturne spremembe v organizaciji, v izobraževalnih organizacijah ne uživa končne avtoritete kot managerji v podjetjih. Vodstvo sicer lahko postavi cilje, opredeli vrednost in pričakovanja, vendar pa pomanjkanje potrebne avtoritete otežuje sprejetje sprememb v celotni organizaciji pri vseh zaposlenih. Filozofija TQM-a je dinamičen pristop, ki ga poganja in vzdržuje vodenje. Vodstvo v organizaciji mora biti prvo, ki prevzame in začne delovati v skladu z vizijo in s filozofijo TQM-a ter le-to prenaša na druge ravni v organizaciji. Skladno s filozofijo TQM-a morajo managerji stalno promovirati filozofijo TQM-a med svojimi zaposlenimi (Možina, 2003).

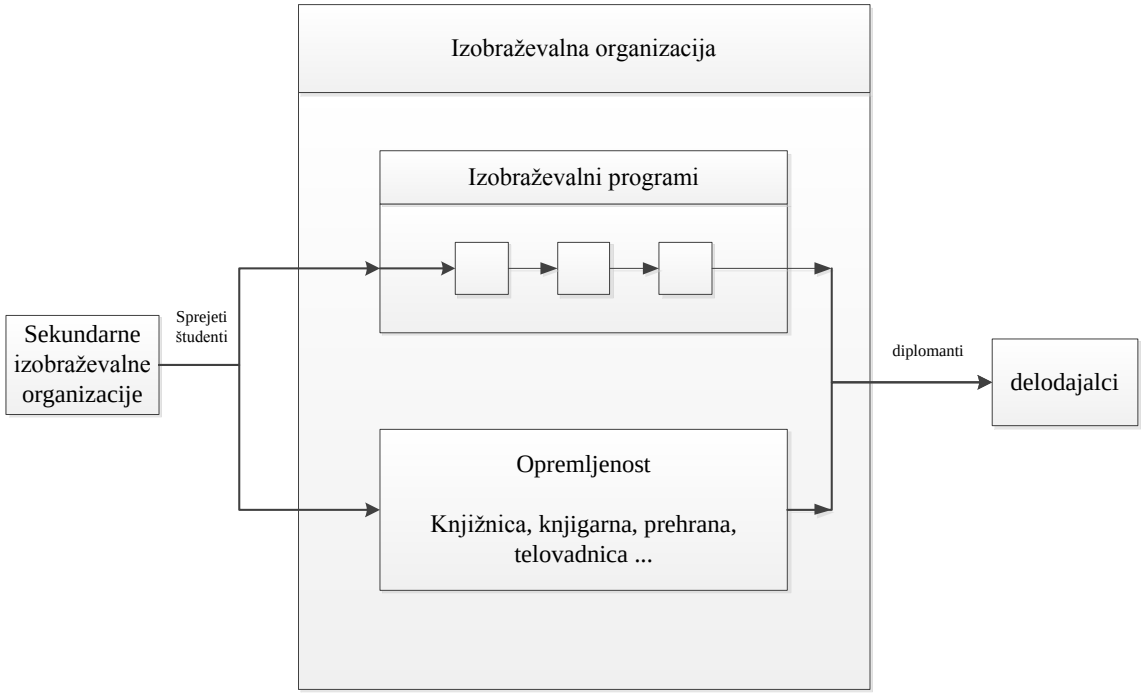
Organizacije, ki implementirajo TQM, morajo preoblikovati tudi svojo kulturo v kulturo celovite kakovosti, ki vključuje elemente, kot so timsko delo, usmerjenost v porabnika in tržna usmerjenost, vključenost in participacija zaposlenih ter procesni management. Izobraževalne organizacije z dolgoletno tradicijo niso naklonjene spremembam (Motwani & Kumar, 1997). Dejansko je kultura, povezana z izobraževanjem, zgodovinsko drugačna in se razlikuje od tradicionalne kulture v gospodarskem sektorju (Holmes in McElwe, 1995). Vključevanje študentov in timsko delo po drugi strani lahko predstavlja grožnjo avtonomiji izobraževalne organizacije (Fischer, 1993 v Motwani & Kumar, 1997, str. 131). S sprejetjem TQM kulture se morajo izobraževalne organizacije iz usmerjenosti v proizvod preusmeriti na trg.

Med vsemi elementi TQM-a je usmerjenost v porabnika verjetno najpomembnejši. Zadovoljstvo porabnikov se pogosto uporablja kot sinonim za kakovost, kakovost pa je definirana kot zadovoljitev pričakovanj porabnikov. Eden izmed ključnih korakov pri implementaciji TQM-a je zagotovo prepoznavanje porabnikov, kjer determiniramo sedanje in potencialne porabnike. Usmerjenost na porabnika določa smer in cilje izboljšav, porabniki in trg pa so gonilna sila v prizadevanju za kakovost. Ravno pri prepoznavanju porabnikov je na področju izobraževanja veliko nesoglasij glede tega, kdo so dejanski porabniki. Prav tako je težko prepoznati njihova pričakovanja (Meirovich & Romar, 2006). Medtem ko večina osebja v izobraževalnih organizacijah gleda na študente v predavalnicah kot na porabnike, še posebej v primerih, ko morajo udeleženci izobraževanja za storitve plačati samoumevno, da jih obravnavamo kot porabnike (Eagl & Brennan, 2007), pa drugi zopet menijo, da je ta pogled preveč komercialen. Eagl in Brennan (2007) sta mnenja, da uporaba tržnih metafor samo škoduje izobraževalnemu procesu. Med porabnike

izobraževalnih storitev tako lahko uvrščamo študente, diplomante, zaposlene, starše in lokalno skupnost. Porabniki so torej zelo raznoliki, njihovi interesi protislovni, njihove potrebe pa preveč nejasne, da bi lahko učinkovito uvedli TQM. Avtorja Meirovich in Romar (2006) se strinjata, da se je težko usmeriti na nekaj tako raznolikega, protislovnega in nejasnega. Še vedno pa lahko iz TQM pristopa vzamemo le tisti del, ki predstavlja praktično uporaben pristop organizacijskega preoblikovanja v smeri izboljšanja kakovosti. Ne glede na vse pa se brez natančne prepoznave porabnika oz. ciljne skupine in usmerjenosti v porabnika prizadevanja za kakovost hitro lahko razpršijo. Vsi avtorji, ki opredeljujejo porabnike izobraževalnih storitev, na svojo listo uvrščajo študente. Še več, študenti so center oziroma glavni porabniki in večina časa, truda in aktivnosti je usmerjeno k tej skupini porabnikov. Medtem ko se strinjamo, da so študenti porabniki, pa se moramo vprašati, ali so študenti edini porabniki izobraževalnih storitev? Z drugimi besedami, je biti porabnik njihova edina vloga, ali nastopajo še v kakšnih drugih vlogah, ki niso dovolj opisane? Pogosto so študenti obravnavani kot vložek na začetku in kot proizvod na koncu izobraževalnega procesa (Sirvanci, 1996; Willis & Taylor, 1999), kar ni povsem točno. Bistvena razlika med proizvodi iz proizvodnje in storitvami je v tem, da porabniki sodelujejo v procesu storitve. Izobraževalne organizacije so storitvene organizacije in študenti kot porabniki sodelujejo v procesu učenja in se brez njihovega sodelovanja proces ne bi učinkovito opravljal. Rezultat procesa ali dodana vrednost v procesu ni študent sam, temveč neopredmeten rezultat, sestavljen iz študentovega znanja, študentovih praktičnih spretnosti in sposobnosti za učenje (Meirovich & Romar, 2006).

Jasno torej je, da so izobraževalne organizacije storitvene organizacije, a če pogledamo zelo od blizu, nas lahko spominjajo na pretok proizvodov v proizvodnem podjetju (Sirvanci, 1996). Slika 26 prikazuje pretok študentov v visokošolski izobraževalni organizaciji. Podobnost s tipično proizvodno organizacijo je takojšnja. Ko so študenti enkrat sprejeti, se pomikajo skozi različne tečaje, ki so zahtevani za pridobitev izobrazbe, tako kot surovine, ki gredo skozi postopne razvojne stopnje v proizvodnem procesu. Tako kot končni proizvod nosi ime blagovne znamke, tako diplomant dobi diplomo, s katero izkazuje pridobljena znanja glede na dokončano izobrazbo. V tem kontekstu proizvodne podobnosti diplomanti konkurirajo za določena delovna mesta, tako kot izdelki za kupce na trgu. Na podlagi Slike 26 diplomante zato lahko interpretiramo kot končne proizvode, delodajalce pa kot kupce izobraževalnih organizacij. Ta podobnost je lahko zelo koristna pri implementaciji TQM-a v izobraževalne organizacije, in sicer glede na to, da je TQM filozofija najuspešnejša v proizvodnih podjetjih.

Slika 26: Pretok študentov v izobraževalni organizaciji



Vir: Pirejeno po M. B. Sirvanci, Critical issues for TQM implementation in higher education, 2004, str. 384.

Skladno s številnimi strokovnjaki ostaja TQM minimalna splošna zahteva za obstoj v poslu, kar narekujejo socialne in tržne spremembe. Še zmeraj obstajajo skeptiki med raziskovalci, ko se govori o implementaciji TQM-a v izobraževanje, saj ne moremo primerjati izobraževanja z gospodarstvom (Kohn, 2003). Kohn poudari, da je v izobraževanju doseganje visokih ocen kot mera uspeha pri implementaciji TQM-a glavno nerazumevanje principov TQM-a. Prva težava pri aplikaciji TQM-a v izobraževanje je zato neustrezna interpretacija filozofije TQM-a in pomanjkanje razumevanja procesov, ki se razlikujejo v izobraževanju, če ga primerjamo z gospodarstvom. To je lahko posledica pomanjkanja potrebnega znanja s področja TQM-a.

Skupna ovira tako gospodarstvu kot izobraževanju pri implementaciji TQM-a je pomanjkanje ustreznega vodstva. Vodstvo mora biti sposobno vzpostaviti izvedljivo vizijo in sprožiti spremembe ter zagotoviti sredstva, ki so potrebna, da se vizija doseže.

Odpor zaposlenih je zagotovo ovira, ki jo v izobraževanju lahko izpostavimo. Še posebej je to mogoče zaznati v visokošolskem izobraževanju, kjer so zaposleni pretežno strokovnjaki, ki že po tradiciji uživajo avtonomijo in akademsko svobodo. Seveda pa bi se morali vprašati, kaj ta akademska svoboda dejansko pomeni. Akademsko osebje dejansko deluje v svobodnem okolju in uspešnost njihovega dela se presoja po povsem drugačnih načelih kot v gospodarstvu. Njihova svoboda je dejansko v ustvarjanju, raziskovanju, diseminaciji znanja, konceptih, informacijah in praktičnih rešitvah. Intelektualna svoboda bi dejansko morala pomeniti delati prave stvari na pravi način za porabnika in na učinkovit način. Žal pa je pogosto akademska svoboda mišljena kot: «Jaz vem najbolje – kar predlagam, bo tudi sprejeto« (Zairi, 1995). Akademsko osebje verjetno ni naklonjeno spremembam v stilih poučevanja. Strokovnjaki s področja izobraževanja so bolj naklonjeni poučevanju kot pa TQM-u. V izobraževanju tudi slab učni načrt vodi do napak v kakovosti, zato bi se, kot meni Kohn (1993), morali pri implementaciji TQM-a bolj kot v samo učenje usmerjati v pregled učnih načrtov, preverjati, ali so ustrezno vključeni v sam učni proces.

Aplikacija TQM-a v izobraževanje je videti kot način, da postane sektor bolj pomemben in se začne odzivati na potrebe delodajalcev in drugih družbenih sektorjev.

Temeljna načela TQM-a, ki veljajo za izobraževanje so (Eagl & Brennan, 2007):

- **navdušiti kupca**: navdušenje pomeni to, da smo najboljši v tem, kar kupcu največ pomeni in kar se spreminja s časom; slediti tem spremembam in navduševati kupca sedaj in v prihodnosti je sestavni del TQM-a;
- **upravljanje, ki temelji na ljudeh**: vedeti, kaj in kako delati, ter dobivati povratne informacije o uspešnosti je eden od načinov za spodbujanje ljudi, da prevzamejo odgovornost za kakovost lastnega dela; vključenost in predanost zadovoljstvu porabnikov sta načina za ustvarjanje le-tega.
- **stalne izboljšave**: stalne izboljšave ali spremembe vseh dejavnosti organizacije so cilj vseh, ki si želijo doseči popolno kakovost; kakovost je proces, ki ni nikoli končan; nenehno izboljševanje in iskanje boljših poti lastnega delovanja je tako stalna naloga vseh zaposlenih v organizaciji;
- **upravljanje na podlagi dejstev**: odločitve o vpeljevanju izboljšav in o potrebnih spremembah nekaterih procesov morajo temeljiti na objektivnih in relevantnih podatkih, dejstvih in argumentih; poznavanje stopnje trenutne učinkovitosti proizvodov ali storitev s strani porabnikov in vseh zaposlenih je prvi korak za prihodnje izboljšave; vodstvo mora na podlagi dejstev upravljati poslovanje na vseh stopnjah; te informacije pa je potrebno posredovati tudi ljudem, da se vidi, da so odločitve bile sprejete na podlagi dejstev in ne na podlagi »občutka«; to pa je bistveno za stalno izboljševanje.

Organizacije, ki sprejmejo ta načela in temeljne značilnosti TQM-a, so na dobri poti do tega, da dosežejo celostno upravljanje kakovosti, pri čemer si lahko pomagajo z različnimi implementacijskimi postopki. Najpomembnejše je, da organizacija najprej oblikuje izjavo o poslanstvu ali vizijo svojega delovanja. Izjava o poslanstvu, ki je oblikovana jasno in ob sodelovanju vseh zaposlenih, veliko pripomore k začetku drugih procesov v nadaljevanju ter celostnega zagotavljanja in razvoja kakovosti v organizaciji. Za uspešno implementacijo TQM-a je pomembno sistematično usposabljanje zaposlenih, predvsem zato, da bi zagotovili sodelovanje vseh zaposlenih pri dejavnosti zagotavljanja kakovosti (Van den Berghe v Možina, 2003).

TQM je sam po sebi več kot uporabno orodje. Temelji na podlagi niza vrednot, procesa stalnih izboljšav, aktivne udeležbe posameznika v organizacijskem življenju ter na zadovoljevanju potreb notranjih in zunanjih udeležencev, ki tako ustvarijo sistematično sinergijo med udeleženci. Te vrednote so različne, za to, kako jih izvesti v organizaciji in to najbolje, mora vsaka posamezna izobraževalna organizacija najti svoj način izvajanja (Pečar, 2007).

Menimo, da se na področju kakovosti lahko trženje oziroma pridobitne organizacije precej naučijo od izobraževalnih organizacij in seveda tudi obratno; šole oziroma izobraževalne ustanove lahko s pomočjo TQM-a precej bolje izboljšujejo svojo kakovost, vendar pa skrb za kakovost zahteva nove načine razmišljanja in ravnanja, potrebno je izvajati management kakovosti tako z vidika zunanjih kot tudi notranjih porabnikov. Izobraževalne organizacije se morajo zavedati, da je kakovost koncept, ki ima različne pomene za različne udeležence, zato je pri skrbi za kakovost potrebno prisluhniti predvsem njihovim zaznavam. Ker mora v izobraževalnih storitvah porabnik sam dejavno sodelovati pri izvajanju storitve, je potrebno tako sodelovanje ustrezno spodbujati in voditi. Zelo pomembno je zato poznati dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo porabnikov. Namesto tega, da se tudi v

izobraževanju trudimo najti dober nabor opredelitev kakovosti, se je bolj smiselno usmeriti na dimenzije, ki kakovost tvorijo, in doseči nek družbeni konsenz glede teh. Ob upoštevanju trženjskega vidika je torej smiselno, da izobraževalne organizacije upoštevajo, da zaznavajo porabniki njene storitve kot celoto njenih vrednot, vlaganj in ustvarjalnih sposobnosti. Tudi za izobraževalne storitve ni dovolj, da zadostijo normativom in predpisom, temveč morajo ohranjati in povečevati ugodje porabnikov. Vendar pa je pri tem potrebna določena mera previdnosti, saj neskončno odzivanje na potrebe in želje porabnikov v izobraževanju omejuje že sama zakonodaja. Še posebej na področju izobraževanja odraslih, kjer se mnogi odločijo za pridobitev višje izobrazbe zaradi potreb po ohranitvi delovnega mesta, ali zaradi želje po napredovanju, ali zaradi boljše zaposljivosti, so potrebe in želje dostikrat v nasprotju z etiko in moralo. Želijo si priti do izobrazbe na enostaven način, s čim manj vloženega truda in časa. V tem kontekstu je pedagoški vidik kakovosti nasprotujoč si s trženjskim konceptom kakovosti, ki izključno temelji na porabnikovih potrebah in pričakovanjih. Postavlja se nam vprašanje, do kod naj izobraževalne organizacije izpolnjujejo potrebe in želje svojih porabnikov. Seveda se tudi v trženjskem konceptu lahko vprašamo, ali je res smiselno ustreči vsaki porabnikovi želji, ali bi bilo kdaj bolje postaviti meje.

Ne glede na to, kako izobraževalne organizacije ocenjujejo svojo kakovost, je njihov obstoj odvisen od zadostnega števila porabnikov njihovih izobraževalnih storitev. Naloga izobraževalnih organizacij je zato privabiti in zadržati ustrezno število svojih porabnikov. Orodja, ki jim pri tem lahko pomagajo, so najbolj osnovni elementi trženjskega spleta in vloga trženja pri pridobivanju udeležencev izobraževanja ni nova. Vendar pa so v primerjavi s klasičnim trženjem izdelkov ali storitev specifične razlike, ki izhajajo že iz dejstva, da kljub podobnostim med izobraževanjem in ostalimi storitvami ne moremo metod trženja storitev preprosto prenesti na trge izobraževalnih storitev. Trženju izobraževalnih storitev zato namenjamo posebno pozornost v naslednjem poglavju.

3.4 Trženje izobraževalnih storitev

Glede na dejstvo, da živimo v času, ko se približujemo ekološkim mejam, in smo priča velikemu razcvetu informacijske globalizacije ter glede na naravnanost k napredovanju številnih znanosti kakor tudi novih dosežkov, postaja nujnost, da tudi na področju izobraževalnih storitev začnemo nastopati z novimi načini in s sodobnejšimi metodami, da bodo naši zanamci znali praktično uporabljati nova spoznanja tako pri delu kot pri razvoju in poslovanju (Devetak, 2002). Številne izobraževalne organizacije spoznavajo potrebe po uvajanju trženjskih praks in konceptov iz drugih sektorjev v svoje poslovanje (Brown et al., 2006). Na primer Nguyen in Le Blanc (2001) se osredotočata na zunanjo podobo in ugled organizacij, kot odločilnih dejavnikov pri razvoju tržnega pozicioniranja. Binsardi in Ekwulugo (2003) pa trdita, da je potrebno vse pomembe trženjske principe, ki so usmerjeni v porabnika in izhajajo iz trženja v poslovnem sektorju, uporabiti tudi na področju izobraževanja.

Trženje v izobraževalnem sektorju ni nekaj novega. Številni avtorji spoznajo naraščajoč pomen vloge trženja pri pridobivanju udeležencev izobraževanja (več o tem v Ivy, 2008). Če izobraževalne organizacije nudijo znanja, ki zadovoljujejo potrebe udeležencev izobraževanja, to znanje distribuirajo na način, ki se ujema s pričakovanji udeležencev, zagotavljajo informacije, na podlagi katerih lahko udeleženci sprejmejo premišljeno odločitev glede izbire, in oblikujejo cene programov na ravni, ki jo udeleženci vidijo kot vrednoto, je ponujene programe vsekakor potrebno zapolniti. Orodja, ki to omogočajo, so najbolj osnovni elementi trženjskega spleta: proizvod, cena, distribucija in komuniciranje

(Ivy, 2008). Seveda pa je na področju izobraževanja potrebno uvajati tudi strateške pristope trženja, s čimer mislimo na segmentacijo, ciljanje, pozicioniranje in trženje blagovne znamke. Priporočena so tudi tržna orodja, ki so uveljavljena v poslovnem svetu: tržna segmentacija in tržna diferenciacija, tržno pozicioniranje in trženjsko načrtovanje (Brown et al., 2006).

Kljub temu, da je o trženju izobraževanja veliko napisanega, pa ni niti v svetovni, še manj v domači literaturi veliko empiričnih raziskav, ki obravnavajo to področje. Ker so izobraževalne organizacije v preteklosti pretežno v domeni javnega sektorja, izobražujejo se pretežno mladi, je trženje izobraževanja šele z vstopom zasebnih organizacij na izobraževalni trg dobilo poseben zagon. K temu prispeva tudi sprememba miselnosti pri ljudeh, saj izobraževanje ni le domena mladih, temveč se za izobraževanje odloča tudi zmeraj več odraslih oseb. Spremeni se odnos do izobraževanja, na trgu je zmeraj več različnih izobraževalnih programov, k zagonu trženja izobraževalnih storitev pa prispevajo tudi tehnološke spremembe in »brisanje« globalnih meja. Dejavnost izobraževalnih organizacij uvrščamo med storitvene dejavnosti, z močnimi stiki med porabniki in izvajalci, zato lahko trdimo, da ugotovitve s področja trženja storitev veljajo tudi pri trženju izobraževanja, seveda z nekaterimi specifikami.

Nekako pred tridesetimi leti se začne govoriti o trženju v izobraževanju. Teoretiki ugotovijo podobnosti med storitvami in izobraževanjem. Na primer, izobraževanje ima vse značilnosti storitvenih dejavnosti. Izobraževalne storitve so neotipljive, heterogene, neločljive od oseb, ki jih zagotavljajo, spremenljive in porabniki (udeleženci izobraževanja) sodelujejo v procesu izvajanja storitve. To vodi do težav pri ocenjevanju neotipljive storitvene ponudbe. Storitve so neločljivo povezane z izvajalcem storitve; proizvodnja in poraba potekata istočasno. Storitve so pokvarljive, ker jih ne moremo hraniti. Heterogenost preprosto pomeni, da je storitve težko standardizirati, zaradi česar je težko nadzorovati kakovost. Storitve pa se med seboj precej razlikujejo po tem, ali temeljijo na ljudeh ali na opremi (Nicholls et al., 1995). Izobraževalne storitve temeljijo pretežno na ljudeh, kar pomeni, da je osebje del proizvoda, čeprav z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije in vpeljavo e-izobraževanja zmeraj bolj temeljijo tudi na opremi. Poseben izziv za trženje izobraževalnih storitev je ugotavljanje, ali so izobraževalni trgi in njihove značilnosti dovolj različni od drugih trgov in storitev na podlagi prilagoditev trženjskih metod (prirejeno po Canterbury, 1999). Omenjeni avtor ugotavlja, da podobnosti med izobraževanjem in ostalimi storitvami morda ne zadostujejo za sklep, da lahko metode trženja storitev na enostaven način prenesemo na izobraževalne trge.

Dejstvo je, da so danes izobraževalni trgi zmeraj bolj dinamični in konkurenčni, zato lahko z gotovostjo trdimo, da se izraza trženje in porabniki pogosto omenjata tudi na področju izobraževanja. Konkurenca nenehno sili izobraževalne organizacije, da najdejo in sprejmejo nove inovativne strategije in prakse. Izobraževalnim organizacijam ne preostane drugega, kot da sprejmejo trženjska stališča (Koc, 2006).

Že Kotler in Fox (1995) predlagata, da naj izobraževalne organizacije sprejmejo določene ukrepe na področju razvoja smotrnih strategij trženja. Ti ukrepi vključujejo analizo notranjega in zunanjega okolja zato, da lahko izobraževalne organizacije prepoznajo glavne trženjske priložnosti in determinirajo, katere od teh lahko dosežejo z omejenimi sredstvi. Poleg tega morajo izobraževalne organizacije imeti jasne trženjske cilje in razmišljati o vprašanjih, ki se nanašajo na tržno segmentacijo, ciljanje in pozicioniranje. Ta koncept je skladen s konceptom Sarvaryja in Elbersa (v Ho & Hung, 2008), ki trdita, da je

po analizi okolja potrebno oblikovati uspešne trženjske strategije, vključujoč segmentacijo trga, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje izdelkov. Iz povedanega torej izhaja, da je tudi v izobraževalnih organizacijah potreba po strateškem trženju, saj strateški pristop pozitivno vpliva tako na notranje okolje organizacije kot na motivacijo zaposlenih, kar navajamo že v poglavju 1.1, in da lahko izobraževalne organizacije posledično pričakujejo večji obseg prodaje, s čimer mislimo na število vpisanih udeležencev izobraževanja in seveda na boljšo konkurenčno pozicijo na trgu.

Strateški trženjski načrt mora biti tudi v izobraževalnih organizacijah temeljni instrument za usmerjanje in usklajevanje trženjskih aktivnosti. Strateško načrtovanje mora potekati v skladu s predpostavljenimi ključnimi koraki, ki v medsebojni kombinaciji prispevajo k celoviti sliki, kako naj se v organizaciji lotijo načrtovanja, uresničevanja in nadzora trženjskih aktivnosti. Proces strateškega načrtovanja vključuje naslednje korake: opredelitev vizije, poslanstva izobraževalne organizacije, kar je do poznih osemdesetih let popolnoma nepoznano na področju izobraževanja (Scullion & Nixon, 2011), strateško analizo (zunanjo in notranjo), opredelitev trženjskih ciljev, trženjskih strategij, trženjskih programov**,** finančnih projekcij ter spremljanje in nadzor. Prepoznavanje strateških prednosti in pomanjkljivosti ter strateških priložnosti in nevarnosti predstavlja pomembno strateško točko, ki omogoči pregled tako potencialnih dejavnikov uspeha izobraževalne organizacije kot tudi možnih konkurenčnih prednosti in je zato izhodišče za trženjsko načrtovanje ter je najpogosteje uporabljena in najbolj razširjena metoda strateškega analiziranja in diagnoziranja v trženju. Ko organizacija opredeli svoje ciljne trge, na katere v prihodnosti usmerja svoje trženjske aktivnosti, je ključnega pomena, da oblikuje splet strateških trženjskih ciljev, tj. tistih ciljev, katerih uresničevanje je strateško pomembno za preživetje in razvoj izobraževalne organizacije (Vukasovič, 2012).

Cilj strategije trženja je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred konkurenti na trgu z razvojem novih izdelkov, osvajanjem novih porabnikov in novih trgov, ustvarjanjem ugleda podjetja in doseganjem načrtovanega dobička. Priča smo nenehnemu in soodvisnemu odnosu med ciljnimi skupinami, organizacijo in konkurenti, kar imenujemo »trikotnik strateškega trženja« (Vukasovič, 2012). Na področju izobraževanja je ugled izobraževalne organizacije zelo pomemben, zato Maringe in Gibbs (2010) poudarjata vlogo managementa ugleda izobraževalnih organizacij. Ugled je lahko dober ali slab, ne glede na to, kakšen je, pa igra pomembno vlogo pri določanju celotnega poslovnega okolja organizacije in je osrednjega pomena za njen uspeh.

Izobraževalne organizacije, ki izvajajo trženjske aktivnosti, morajo oblikovati tudi mehanizme ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti svojega trženja. Bistvo nadzora je primerjanje dejanskih aktivnosti z načrtovanimi in z učinki. Z nadzorom si izobraževalna organizacija ustvari osnovo za intervencijo pri odstopanjih od načrtovanih aktivnosti oziroma rezultatov. Organizacije, ki z ocenitvijo uspešnosti strateškega trženja odkrijejo pomanjkljivosti, morajo napraviti še bolj poglobljeno študijo, imenovano revizija strateškega trženja. To je proces, s katerim razumemo celovito, sistematično, neodvisno in periodno preučevanje tržnega okolja, ciljev, strategij in dejavnosti organizacije, da lahko ugotovimo, kje nastajajo problemi in kakšne so možnosti organizacije. Treba je priporočiti načrt ukrepov za izboljšanje strateškega trženja (Vukasovič, 2012).

Maringe (2005) ugotavlja, da je trženje na področju izobraževanja še zmeraj v povojih v mnogih delih sveta. Vendar pa so vedno večja raznolikost organizacij, naraščanje heterogenosti izobraževalnih storitev in vedno večja konkurenca na področju izobraževanja ključni dejavniki, ki zahtevajo vpeljavo trženja tudi na to področje. Maringe in Fosket

(2002) ugotavljata, da so razlike glede trženjske naravnanosti, trženjske sofisticiranosti in razumevanja trženja, ki je zelo podobno poslovnemu sektorju, in sicer tako med izobraževalnimi organizacijami kot tudi med državami. V državah, ki so bolj centralnopolitično usmerjene, so izobraževalne organizacije manj odprte do trženja, medtem ko se odprta gospodarstva nagibajo k trženju in so zato posledično tudi izobraževalne organizacije tam trženjsko usmerjene in dosegajo višjo stopnjo trženjske sofisticiranosti in razumevanja trženja.

Devetak (2002) poudarja, da so za izobraževalno organizacijo pomembne zlasti naslednje temeljne trženjske poslovne funkcije:

- trženjskoinformacijska funkcija,
- trženjskopripravljalna funkcija (načrtovanje, programiranje, strategija in taktika, razvijanje novih storitev, tržno komuniciranje, pospeševanje prodaje ipd.),
- trženjskoizvršilna funkcija,
- funkcija spremljanja in kontroliranja uspešnosti,
- usklajevalna funkcija trženjskega sistema.

Za doseganje zastavljenih trženjskih ciljev sta potrebna timski pristop ter integrirano delovanje navedenih poslovnih funkcij. Izobraževalne organizacije, ki obvladujejo nevedene trženjske funkcije, se lahko vključujejo v mednarodno sodelovanje in že dolgo obvladajo strateško razmišljanje, strateško načrtovanje in vodenje, s čimer dosegajo konkurenčno prednost.

Nicholls et al. (1995) opozorijo na relativno malo objavljenih raziskav, ki obravnavajo trženjske vidike v izobraževalnih organizacijah, kar se zdi nenavadno glede na vse večjo konkurenco tudi na tem področju oz. med ponudniki izobraževalnih storitev. Opozorijo na določena vprašanja, ki so pomembna za »zdravje« ali celo preživetje nekaterih od teh organizacij v takih razmerah:

- Kako daleč so izobraževalne organizacije dejansko usmerjene v porabnika?
- Ali izbirajo najprimernejše tržne segmente glede na njihove organizacijske prednosti?
- Ali obstaja skladnost med ciljno usmerjeno segmentacijo in njihovo ponudbo proizvodov?
- Kako daleč so pri zavedanju o kompleksnosti nakupnega odločanja svojih »porabnikov« ?
- Ali je primerno za izobraževalne organizacije, da postanejo tržno usmerjene?

Če gledamo na trženje kot na menjalni odnos, ki vsaki strani v tem odnosu zagotavlja maksimalne koristi, potem se izobraževalne organizacije med seboj razlikujejo v obsegu konceptualizacije in implementacije trženjskih idej.

Marenge (2005) navaja pet različnih trženjskih konceptov oz. usmeritev:

Prvi je koncept prozvoda, ki se nanaša na ponujanje visoke kakovosti, visoke zmogljivosti in inovativnosti. Številne izobraževalne organizacije so ponosne same nase in na svojo odličnost, kako dobro delajo in kako visokokakovostne izobraževalne programe ponujajo ter dosegajo visoke standarde. Žal pa so standardi za to kakovost in odličnost običajno postavljeni od znotraj in zgolj na predvidevanjih, kaj si porabniki želijo ali potrebujejo. Vloga izobraževalnih organizacij v tem konceptu je v razvijanju in ponujanju programov, za katere menijo, da jih udeleženci izobraževanja želijo. Tak pristop pogosto kaže na

»tržno slepoto«, ki lahko pripelje do tega, da organizacija na dolgi rok postane nepomembna, prav tako tudi njeni programi.

Naslednja filozofija je koncept proizvodnje, ki je pogosto povezan z izobraževalnimi organizacijami, ki vidijo sebe kot konkurenco ostalim ponudnikom izobraževalnih storitev, zato želijo svoje proizvode ponujati v večjem obsegu in z manjšimi stroški za porabnika. Ponudniki storitev v tem primeru predvidevajo, da porabnike najbolj zanimata razpoložljivost storitve in nizka cena. Ključni izziv teh organizacij je v razvoju izdelkov, ki si jih želijo njihovi porabniki.

Tretja usmeritev je prodajna filozofija, ki je verjetno najpogosteje uporabljana na področju izobraževanja. Osrednjega pomena v tej filozofiji je želja po doseganju kritične mase javnosti in ozaveščanje javnosti o ponudbi izobraževalne organizacije. To je ustvarjanje prave podobe v javnosti, zagotavljanje ustreznih informacij in vzdrževanje stalnega ali povečanega toka potencialnih porabnikov (udeležencev izobraževanja) z različnimi strategijami, ki vsebujejo predvsem oglaševanje, odnose z javnostmi, neposredno trženje in osebno prodajo. Vendar pa ta pristop ni zmeraj povezan s pričakovanimi nagradami, kot sta velik vpis in zadovoljni porabniki, niti ne pomaga zmeraj proti negativnemu odnosu in negativnim občutkom do izobraževalne organizacije. Potrebno se je zavedati, da vse aktivnosti oglaševanja in osebne prodaje ne vodijo vedno do polno zasedenih programov in zadovoljstva porabnikov.

Četrti pristop je trženjski pristop, ki ga v trženjski praksi v originalu predlaga Kotler (2003) in je v literaturi nekritično sprejet kot rešitev za organizacije, da so bolj odgovorne do svojih porabnikov, saj zagotavljajo proizvode in storitve, ki si jih porabniki želijo, in sicer v smislu zagotavljanja zadovoljstva porabnikov na boljši način, kot to počne konkurenca. Ta pristop se od prejšnjih treh filozofij razlikuje po tem, da poudarja razvoj proizvodov na podlagi tržnih raziskav, osredotočen je na kupce, njegova uporaba na področju izobraževanja pa je odvisna od izpolnjevanja določenih zahtev. Etzel et al. (1997) prepoznajo tri osnovne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za uporabo te trženjske filozofije v izobraževalnem sektorju. Prvi pogoj je popolna osredotočenost na potrebe udeležencev izobraževanja in razvoj kvalifikacij in programov, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Drugi pogoj so celostna prizadevanja s pomočjo usklajenih aktivnosti za zagotavljanje poslanstva izobraževalne organizacije: zadovoljevanje potreb udeležencev izobraževanja. Tretji pogoj je doseganje ciljne usmerjenosti. V trženjskih pogojih so uspeh, kakovost in celoten rezultat izobraževalne organizacije določeni z obsegom, kako organizacija zadovoljuje potrebe svojih porabnikov.

Pri implementaciji te filozofije so izobraževalne organizacije pogosto v dilemah. Prva dilema, ki se pojavlja, je razumevanje oz. obravnavanje udeležencev izobraževanja kot porabnikov, saj v vsakdanjem življenju nastopajo tudi v drugih vlogah. Ne glede na to je namen trženja zagotavljanje porabnikovega zadovoljstva. Razumevanje različnih potreb udeležencev izobraževanja, in sicer glede na njihove različne vloge, lahko organizacijam samo pomaga pri zagotavljanju njihove višje stopnje zadovoljstva. Torej, ne glede na oznako, s katero gledamo na udeležence izobraževanja, je osnovni motiv osredotočenosti na porabnika njegovo zadovoljstvo. To pa je možno le ob resničnem poznavanju in razumevanju potreb in želja udeležencev izobraževanja v določenem času. Druga dilema je, ali naj se v izobraževanju sploh zagotavlja zadovoljstvo porabnikov. Vprašanje je, ali naj izobraževalna organizacija ustreže vsaki porabnikovi želji in potrebi, in, ali ima udeleženec izobraževanja zmeraj prav. To vprašanje obravnavata Zikmund in Amico (v Maringe, 2005) in pravita, da ne glede na to, da koncept trženja poudarja usmeritev k

porabniku, to ne pomeni, da mora biti vsaka bežna kaprica vsakega porabnika tudi izpolnjena. Tretja dilema, ki se poraja, je strah, da se zaradi usmeritve k porabniku moč iz predavateljev preusmeri na udeležence izobraževanja. Vendar pa si brez popolnega razumevanja potreb in želja porabnikov (udeležencev izobraževanja) ne moremo predstavljati, da izobraževalci lahko oblikujejo programe, s katerimi ustvarjajo zadovoljstvo porabnikov (Maringe, 2005).

Peta trženjska konceptualizacija je družbeno trženje. Ta od izobraževalnih organizacij zahteva etično ravnanje in zavestno družbeno odgovornost, ter zavrača ponujanje izdelkov in storitev za vsako ceno.

Kotler (2003) razvije še šesto trženjsko filozofijo, ki temelji na potrebah po prilagojenih izdelkih, ki so oblikovani po meri potreb posameznega porabnika in ne po meri splošnih porabnikovih potreb. To je trženjski pristop po meri (angl. *customised marketing approach*). Na področju izobraževanja so to individualno učenje in individualni programi, vključno z vidiki diferenciacije, namenjene obravnavanju specifičnih potreb posameznih udeležencev izobraževanja.

Sodobna trženjska praksa kaže, da je v številnih primerih potrebno trg segmentirati, kar pomeni, da organizacije morajo spoznati, da imajo različni porabniki različne potrebe in želje, zato trgi niso homogeni. Segmenti pa morajo biti merljivi, dovolj veliki, stabilni in dostopni – obstajati mora možnost, da izbrani segment dosežemo s specifično oblikovanim trženjskim spletom. Sarvary in Elberse (v Ho & Hung, 2008) trdita, da obstajata dva tipa segmentacije: (1) segmentacija, ki temelji na koristih, ki jih iščejo porabniki, in (2) segmentacija na podlagi opaznih lastnosti porabnikov. Na podlagi tega avtorja predlagata, da bi tržniki s trženjskimi analizami tipične tržne segmente uskupinjali glede na koristi in potrebe, ki jih pričakujejo od določenega proizvoda. Z oblikovanjem proizvoda in trženja, ki doseže ta pričakovanja, bo lahko organizacija zadovoljevala te segmente bolj uspešno in bolj učinkovito.

Kadar organizacija pozna različne tržne segmente, mora ciljati na enega ali na več segmentov glede na lastne organizacijske prednosti in se mora seveda na trg tudi pozicionirati na način, da se tem segmentom približa. Ob razumevanju in poznavanju vedenja porabnikov in segmentacije morajo tržniki izobraževalnih storitev razumeti in razvijati trženjske strategije in trženjski splet. V splošnem trženjski splet sestavljajo štirje p-ji: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), prodajne poti (angl. *placement*) in tržno komuniciranje (angl. *promotion*). To ogrodje lahko prilagodimo kategorizaciji bistvenih značilnosti za vsako trženjsko spremenljivko v primeru izobraževalnih storitev (Nicholls et al., 1995; Ivy, 2008):

- izdelek: vsebina programa, učni načrti, ki morajo biti ustrzno razviti, da zadovoljijo potrebe udeležencev, dodatne storitve, namenjene udeležencem izobraževanja;
- cena: šolnina, vpisnina; cena ne vpliva samo na prihodke, ki izhajajo iz vpisnin in šolnin, temveč vpliva tudi na udeleženčevo dojemanje kakovosti;
- tržno komuniciranje: oglaševanje, osebni prodajni stiki, stiki z javnostmi; To so orodja, ki jih organizacija lahko uporabi, da trgu zagotovi potrebne informacije o svoji ponudbi;
- prodajne poti: načini dobave, lokacija prostorov, časovni razpored obveznosti, metode poučevanja; to je sprejet način distribucije, s katerim organizacija zagotavlja poučevanje na način, s katerim doseže, če ne že preseže pričakovanja svojih udeležencev v izobraževanju.

Vendar pa številni akademiki menijo, da je model štirih p-jev neustrezen za trženje storitev. Nordijska šola trženja storitev, o čemer govori tudi Cowell (v Nicholls et al., 1995), zato kot dodatne elemente trženjskega spleta vključi še ljudi (angl. *people*) in procese (angl. *process*), vemo pa, da je pri storitvah pomemben še sedmi p, to so fizični dokazi (angl. *physical evidence*) (Ivy, 2008). Ljudje so pomemben element trženjskega spleta, saj so sestavni del ponudbe še posebej v tistih storitvenih dejavnostih, v katerih so močne interakcije s porabniki, kamor dejansko sodijo tudi izobraževalne storitve. Procesi pa se ukvarjajo z logistiko dostave storitev. Čeprav nekateri menijo, da ta del dejansko sodi v področje operativnega managementa, Cowell meni, da je meje med trženjem in operativnim managementom potrebno zabrisati zaradi same narave storitev.

Element ljudje vključuje vse osebje v izobraževalni organizaciji, ki ima stik z udeleženci izobraževanja. To so predavatelji ter administrativno kot tudi podporno osebje. Ugled in status predavateljev ima pomembno vlogo pri pridobivanju novih udeležencev v izobraževanju. Lin (v Ivy, 2008) trdi, da ni pomembnejšega elementa kot izbira pravih ljudi na določena delovna mesta v izobraževalnih organizacijah. Na primer, preprost postopek telefonskega komuniciranja ima velik vpliv na to, ali prihodnji udeleženec izobraževanja vkluči izobraževalno organizacijo na paleto svoje izbire ali ne.

Fizični dokazi in procesi so novejši dodatki trženjskega spleta. Fizični dokazi so otipljiva sestavina storitvene ponudbe. Ciljni trg izobraževalnih organizacij ocenjuje številne dejavnike, kot so na primer videz zgradbe, izgled predavalnic, učna gradiva, oprema v predavalnicah ipd. Procesi pa so bolj administrativna in birokratska funkcija izobraževalne organizacije. To so postopki vpisa, objavljanje rezultatov, vpisovanje ocen, časovni razpored obveznosti ipd., s katerimi organizacije zagotavljajo višjo stopnjo zadovoljstva svojih porabnikov (Ivy, 2008).

Z upoštevanjem trženjskih načel imajo izobraževalne organizacije določene prednosti pred konkurenti, ki teh znanj nimajo ali jih ne uporabljajo. Trženje nudi orodja za primerjavo med tem, kaj organizacija dela, in določenim poslanstvom in cilji izobraževalne organizacije. S trženjsko filozofijo in prakso opredelimo probleme, načrtujemo odzive, ki pomagajo k izpolnitvi poslanstva organizacije in doseganju večjega uspeha. Uspešnost izobraževalnih organizacij pa je odvisna tudi od tega, koliko se le-te trudijo zadovoljiti povpraševanja svojih interesentov. Prav zaradi tega zagotavlja trženjska usmerjenost izobraževalnih organizacij stalne izboljšave izobraževalnih storitev in vodi k izboljšanju zadovoljstva porabnikov oz. udeležencev izobraževanja. Trženje v nadaljevanju združuje racionalizacijo managementa in usklajevanje razvojnih programov, konkurenčnost, informiranost in ustrezno razporeditev virov, dobrin, sredstev, kadrov itd. Veliko izobraževalnih organizacij sprejema navedene odločitve brez upoštevanja medsebojnih povezav teh elementov, kar se posledično odraža v višjih stroških poslovanja. Posledica je lahko tudi odbijanje potencialnih udeležencev izobraževanja, ki jih načeloma morajo privabiti. Ker si organizacije ne morejo privoščiti izgube virov, morajo doseči najvišjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti s trženjskimi aktivnostmi. Uvajanje trženjskega pristopa do porabnikov izobraževalnih storitev je zato nujnost in obveza izobraževalnih organizacij, saj s tem povečujejo svojo učinkovitost pri privabljanju udeležencev za vpis v izobraževanje (Devetak, 2002).

V zvezi z gornjimi razmišljanji Devetak (2002) poudarja, da predstavlja trženje v izobraževalnih organizacijah več kot sredstvo prodaje in promocije. Je sredstvo načrtovanja in upravljanja izobraževalnih odnosov med različnimi javnostmi. Pomen trženja za izobraževanje vidimo v analiziranju, načrtovanju, izvrševanju in nadziranju

zastavljenih izobraževalnih programov, načrtovanih za spodbujanje prostovoljnih izmenjav vrednosti s ciljnimi trgi z namenom doseganja zadovoljstva porabnikov. Zaradi tega lahko s trženjem izobraževalnim organizacijam omogočamo ugotavljanje potreb ciljnih trgov, načrtovanje ustreznih programov in storitev, upoštevanje konkurenčnosti, izmenjav in razširjanje informacij ob ustrezni motivaciji vseh udeležencev izobraževalnega procesa.

Novi pristopi v trženju izobraževalnih storitev so torej nujnost za dolgoročno uspešnost izobraževalnih organizacij, saj zagotavlja trženjska usmerjenost izboljšanje zadovoljstva porabnikov z zadovoljevanjem njihovih potreb. Potrebe udeležencev izobraževanja pa se v času spreminjajo, ne le na področju izobraževalnih vsebin in programov, temveč tudi v načinu pridobivanja znanja. Pojavijo so se potrebe po alternativnih metodah učenja in seveda tudi poučevanja. Razvoj tehnologije in napredek na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije je tako zagotovo zaznal svojo priložnost tudi na področju izobraževanja. Pojavi se drugačen pristop sodobnega načina izobraževanja, e-izobraževanje, ki mu namenjamo pozornost v naslednjih poglavjih.

3.5 E-izobraževanje

E-izobraževanje postaja nov pristop sodobnega načina izobraževanja. Pogosto je opredeljeno v smislu tehnologije. Welsh (2003) opredeljuje e-izobraževanje kot uporabo računalniške omrežne tehnologije za posredovanje informacij in navodil posameznikom, predvsem preko interneta. Rosenberg (v Tucker et al., 2009) podobno opredeljuje e-izobraževanje kot uporabo internetnih rešitev za zagotavljanje različnih rešitev učencem. Holmes et al. (2006) pa preprosto navajajo, da nam e-izobraževanje daje dostop do virov, ki spodbujajo učenje od kjerkoli in kadarkoli. Medtem ko se definicije e-izobraževanja lahko razlikujejo, so vse osredotočene na niz osnovnih konceptov, ki vključujejo izobraževanje, tehnologijo in internet. Raznolikost pogledov o tem, kaj je e-izobraževanje, se izraža tudi v strokovni literaturi o e-izobraževanju. Poglede o tem, kaj je e-izobraževanje, lahko razvrstimo v dve poglavitni skupini (Bregar et al., 2010): prva razume e-izobraževanje ohlapno, kot vsako obliko izobraževanja, pri kateri se uporablja informacijsko-komunikacijska tehnologija, druga skupina pa pojmuje e-izobraževanje ožje in predpostavlja vpetost tehnologije v vse poglavitne sestavine izobraževalnega pocesa, tako v pedagoško, organizacijsko-tehnično in vsebinsko sestavino. Tako pojmovanje, menijo Bregar et al. (2010), temelji na teoretičnih izhodiščih študija na daljavo. Čeprav je postavljanje opredelitev e-izobraževanja zanimivo, pa Servage (2005) meni, da je bolje ta prizadevanja usmeriti v oblikovanje okvira, v katerem lahko e-učenje izvajamo, kot pa ga opredeljevati. E-izobraževanje v splošnem pomeni drugačen pristop k izobraževanju tako z vidika podjetij kot ponudnikov in porabnikov izobraževalnih storitev kot tudi z vidika posameznika (Bregar et al., 2010).

Na začetni stopnji uporabe sodobne IKT v izobraževanju, ki sega nekako v drugo polovico devetdesetih let prejšnjega stoletja, so tako teoretiki in praktiki zelo navdušeno navajali številne prednosti e-izobraževanja, ki naj bi revolucionirale tradicionalne metode izobraževanja. E-izobraževanje naj bi prineslo številne prednosti tako udeležencem izobraževanja kot tudi izobraževalnim ustanovam, pa tudi izobraževalnim sistemom na nacionalni ravni in v mednarodnih okvirih.

Kot najznačilnejše prednosti e-izobraževanja z vidika udeleženca izobraževanja navajajo (Bregar et al., 2010) večjo prilagodljivost v času, kraju, tempu in vsebini izobraževanja (angl. *Just-in-time learning, just-in-place learning*), večjo interaktivnost in hitrejši dostop do znanja iz različnih virov (sinhrone in asinhrone oblike komunikacije, spletni viri),

možnosti prilagajanja učnih stilov potrebam posameznika, preglednost in transparentnost pogojev izobraževanja ter razvoj novih znanj in kompetenc.

Prednosti z vidika izobraževalne ustanove kot ponudnika izobraževalnih storitev pa so zmanjševanje določenih stroškovnih kategorij (stroški učnega osebja, stroški najemnin in drugi stroški, povezani s prostori), možnosti bolj kakovostnih storitev, preglednost in dokumentiranost izvedbe programov ter konsistentnost izvedbe, možnost večje objektivizacije ocenjevanja, dostopnost do kakovostnih virov, uvajanje sodobnih pedagoških modelov in inoviranje pedagoškega procesa ter boljše možnosti trženja izobraževalnih programov in internacionalizacije.

Kenneth Fee (v Bregar et al., 2010) navaja kot posebno prednost e-izobraževanja zmožnost, da spodbuja uveljavljanje kulture učenja in učeče se organizacije. Potencialne prednosti e-izobraževanja pa se v praksi ne uresničujejo v pričakovanem obsegu. Glavne ovire in vzrok številnim neuspelim poskusom se kažejo v neustreznih kadrih, neprimernem managementu ter v površnem in nezadostnem poznavanju e-izobraževanja na splošno. Vse prepogosto naletimo na prepričanje, da je e-izobraževanje mogoče uvesti s preprostim prenosom obstoječih učnih gradiv na svetovni splet. Pozablja pa se, da je deklarirane prednosti mogoče uresničiti le s celostnim e-izobraževanjem, ki zahteva tudi **prilagoditev pedagoških konceptov**, ki jih morajo z ustrezno organizacijsko, finančno in kadrovsko shemo podpirati organizacije kot ponudniki ali kot porabniki izobraževalnih storitev in ki jim morajo z ustrezno motiviranostjo in življenjskim stilom slediti porabniki izobraževalnih storitev.

Največja prednost e-izobraževanja so svobodne interakcije med učenci in inštruktorji, med učenci samimi, brez omejitev glede časa in prostora, z asinhronimi in s sinhronimi mrežnimi modeli učenja (Sune et al., 2006). Lastnosti e-izobraževanja so zapolnile zahteve za učenje v sodobni družbi in ustvarile veliko povpraševanje po e-izobraževanju s strani podjetij in visokošolskih ustanov. E-izobraževanje je izvajanje usposabljanja in izobraževanja z mrežnimi interaktivnimi povezavami s pomočjo sodobne informacijske tehnologije (Fry, 2001), nanaša se na alternativne metode poučevanja in učenja z uporabo vseh elektronskih medijev, vključujoč internet, omrežje, avdio- in video zapise in CD-rome (Wangpipatwong & Papasratom 2007). V zadnjih nekaj letih je uporaba e-izobraževanja v izobraževalnih organizacijah močno narasla skladno z razvojem informacijske tehnologije. Prednosti e-izobraževanja so v tem, da omogočajo študentom, da se učijo od kjerkoli, kadarkoli. Prav tako je ustvarjanje in posredovanje izobraževalnih vsebin hitro, učinkovito in ekonomično.

E-izobraževanje najpogosteje definiramo kot izobraževanje s pomočjo IKT. To pa pomeni, da je v današnjem času že skoraj vsako izobraževanje tudi e-izobraževanje, saj si brez uporabe računalnika in elektronskih prosojnic, komunikacijskih sredstev, kot so forumi, klepetalnice, blogi ali pa vsaj uporabe različnih spletnih virov, kot so na primer slovarji, enciklopedije, iskalniki, izobraževanje na visokih šolah in fakultetah že težko predstavljamo.

E-izobraževanje se torej nanaša na uporabo elektronskih medijev v različne izobraževalne namene, od uporabe IKT v klasični učilnici do izobraževanja na daljavo. ŠND (študij na daljavo) v današnjem času izvajamo v obliki e-izobraževanja.

Zdaj si ni mogoče zamišljati študija poslovne informatike, ki ni elektronsko ustrezno podprt z najsodobnejšimi tehnologijami. Zaradi tega je potrebno tehnološko podprtemu

izobraževanju nameniti veliko pozornosti v klasičnem študiju in študiju na daljavo.

Izobraževanje, tudi e-izobraževanje, sestavljata poučevanje in učenje. Poučevanje smo dolga leta razumeli kot posredovanje znanja, učenje pa kot sprejemanje znanja. S pojavom sodobnih oblik e-izobraževanja pa se vloga učitelja in študentov spreminja. Iz paradigme osredotočenosti na učitelja prehajamo v paradigmo osredotočenosti na študenta. Prav tako ne moremo več govoriti zgolj o posredovanju in prejemanju znanja, temveč o sodelovalnem procesu med učiteljem in študentom oziroma o soustvarjanju znanja. V izobraževanju je novo znanje včasih doseženo s procesom sodelovanja oz. sooblikovanja, kjer posamezniki in njihovi vrstniki raziščejo določen koncept ali določeno znanje, ga temeljito preučijo in ponovno zasnujejo s predstavitvijo novega znanja (Charlton et al., 2012).

E-izobraževanje je vse bolj razširjeno tako v poslovnih okoljih kot v terciarnem izobraževanju. V povezavi s svetovnim spletom 2.0 (angl. *Web 2.0*), ki postaja temeljni tehnološki okvir, govorimo o sodobnem e-izobraževanju z oznako 2.0 (Downes, 2005).

V povezavi z e-izobraževanjem govorimo tudi o sinhronem in asinhronem izobraževanju (poučevanju ali učenju). S pojmom sinhrono izobraževanje označujemo učenje oz. poučevanje, pri katerem sta učitelj in učenec prisotna istočasno. Sodobna IKT z orodji za komunikacijo omogoča istočasno komunikacijo, preko telekonferenc ali videokonferenc, čeprav sta sogovornika oz. sogovorniki pred računalniki kjer koli na svetu. Vse druge možnosti interakcije, pri kateri je med njima časovna razlika, označujemo kot asinhrone. Kadar imamo v mislih tudi krajevno sinhronost, govorimo o sinhronosti oz. asinhronosti v času in/ali prostoru. Za izvedbo e-izobraževanja je potrebno zagotoviti enake elemente kot za izvajanje ŠND:

- tehnologijo - virtualno učno okolje dostopno preko interneta,
- interaktivna, multimedijska gradiva,
- usposobljene pedagoške delavce, ki izvajajo e-predmete in e-mentorstvo,
- podporo: tehnična pomoč, pedagoško svetovanje,
- razvoj in organizacijo,
- administracijo in management,
- evalvacijo.

Če je nedavno bilo klasično izobraževanje prevladujoča oblika izobraževanja, lahko danes povzamemo, da se z razvojem IKT zgodijo velike spremembe tudi na področju izobraževanja in da je vedno večji trend v smeri e-izobraževanja. Znanje je danes dostopno komurkoli od koderkoli, sodelovalno učenje pa nadomešča in izrinja klasično poučevanje in prenos znanja s predavatelja na učenca. Več o samem razvoju in prihodnosti e-izobraževanja pa v naslednjem poglavju.

3.5.1 Razvoj in prihodnost e-izobraževanja

Predhodnika sodobnega izobraževanja na daljavo zasledimo v zgodnjih dopisnih tečajih v Združenih državah Amerike že v letu 1728. V naslednjih 100 letih se pojavijo oglasi za danes t. i. dopisne tečaje. V drugi polovici 19. stoletja postanejo ti dopisni tečaji zelo popularni in kar nekaj univerz v ZDA (University of Chicago, University of West Virginija, University of Wisconsin) razvije programe v obliki dopisnega izobraževanja. V istem obdobju se dopisno izobraževanje pojavi tudi v različnih državah zahodne Evrope. Univerza v Londonu postane pomembna sila v razvoju zasebnih izobraževalnih ustanov, ki

ponujajo dopisno izobraževanje. Kasneje se dopisne šole pojavijo še v Nemčiji in na Švedskem. V začetku 20. stoletja se pojavi prvi izobraževalni radijski program in kasneje prvi izobraževalni televizijski program na Univerzi v Iowi. Po drugi svetovni vojni postane ta oblika prisotna v modernem izobraževanju (Solomon, 1998).

Razvoj kabelske televizije, računalnikov, interaktivnih videosistemov in internet prispevajo k občutnemu porastu študija na daljavo ne le v Združenih državah Amerike, temveč povsod po svetu.

E-izobraževanje 1.0 označujemo kot stanje zamenjave tradicionalnih poti prenosa učnih virov z elektronskimi. IKT torej spremeni tradicionalne načine prenosa učnih materialov, učni materiali pa se vsebinsko ali oblikovno bistveno ne spremenijo (Hanna, et al., 1995). Še vedno so dvodimenzionalni, študent jih lahko natisne.

S stališča tehnologije e-izobraževanje 1.0 pomeni pošiljanje oz. prenos datotek (FTP, spletne strani, e-pošta) in statične HTML spletne strani. Učenec spletne strani bere, ne more pa vanje posegati, jih sooblikovati ali preoblikovati njihove vsebine. Z novimi tehnologijami, predvsem z novimi načini njihove rabe, se izboljšuje tudi e-izobraževanje. Na njegov razvoj razen tehnologije odločilno vpliva tudi razvoj e-didaktike.

V svetu je trenutno uveljavljeno e-izobraževanje 2.0. Nekateri to razvojno stopnjo imenujejo izboljševanje (Hanna et al., 1995). Za e-izobraževanje 2.0 sta značilna cilja povečanje učne učinkovitosti (glede na tradicionalne učne oblike in e-izobraževanje 1.0) in izboljševanje procesov z uporabo IKT (Hanna et al., 1995). Kaže se vpliv spleta 2.0 (angl. *Web 2.0*) in tehnologij, s pomočjo katerih implementiramo tovrstne spletne strani. Splet 2.0 je pojem, ki označuje spremembe v obliki spletnih strani in načinu njihove uporabe. Spletne strani so dinamične, ponudniki oz. soustvarjalci vsebin pa so tudi porabniki. Dostop do podatkov je olajšan s pomočjo tehnologij RSS in API. Za splet 2.0 so značilne spletne aplikacije, ki jih označujemo z imenom družabna programska oprema, ter pojmi, kot so izmenjava vsebin ter informacij (na primer izmenjava slik ali videov, blogi, wikiji), interoperabilnost in sodelovanje med porabniki. Vendar pa je splet 2.0 še vedno zgolj spletišče posameznih dokumentov in aplikacij, ki hranijo centralizirane podatke (Bele & Rozman, 2010).

Optimistično gledano morda že prehajamo na razvojno stopnjo 3.0, za katero je značilna transformacija. Hanna in soavtorji jo napovedujejo že leta 1995, po mnenju mnogih pa je še nedosežena. Spreminjajo se tako procesi kot strategije z namenom maksimiranja učinkovitosti izobraževanja (Hanna et al., 1995). V zvezi z novo razvojno stopnjo je potrebno nujno omeniti tudi semantične tehnologije, saj spadajo med ključne dejavnike razvijajočega se spleta 3.0. Razvijajoči se splet 3.0 ali semantični splet je za razliko od spletov 1.0 in 2.0, ki sta povezani množici dokumentov, ogromna baza podatkov, distribuiranih na spletu. Govorimo o spletu podatkov. To je splet tako za ljudi (kar je značilno tudi za spleta 1.0 in 2.0) kot za računalnike oz. za inteligentne agente, ki znajo podatke razumeti, analizirati in ponuditi ljudem (Berners et al., 2001). Semantični splet pomeni naslednjo razvojno stopnjo v logični evoluciji spleta, prihodnjo spletno izkušnjo.

Sedanji splet postaja vse bolj neurejen. Na njem je tako rekoč vse znanje človeštva, vendar je slabo dostopno. Na podlagi ključnih besed nam iskalniki pomagajo najti dokumente, v katerih nastopajo iskani podatki. Nato pa nas čaka obilo zamudnega preiskovanja teh dokumentov, da v njih najdemo, kar nas zanima. Na spletu imamo na primer celo množico gradiv za učenje, zelo težko pa je najti taka, ki ustrezajo našemu predznanju ali potrebam.

Znanje, shranjeno na spletu, je razdrobljeno in med sabo nepovezano. Na spletu se skrivajo odgovori na zapletena vprašanja, ki pa jih žal ne moremo zastaviti na način, da delo za nas opravijo računalniki. Vsebine na spletu so namreč strojno berljive, niso pa strojem razumljive. Izmed številnih zapisov o določeni bolezni bi morda lažje našli zdravilo zanjo ali pa vsaj dobili nova izhodišča za raziskave, če bi računalniki razumeli pomen shranjenih podatkov.

Osnovni namen spleta nove generacije, ki ga imenujemo semantični splet, je predstaviti informacije na način, da so berljive za ljudi in jih znajo razlagati tudi stroji. Avtorji semantičnega spleta, združeni v organizacijo W3C, in mnogi drugi raziskovalci po svetu so prepričani, da z implementacijo sintaktične in semantične operabilnosti med neodvisnimi spletnimi aplikacijami omogočimo strojem opraviti zapletene naloge namesto ljudi in zanje. S tem pa postane splet preglednejši in uporabnejši (Bele & Rozman, 2010).

Na spletu uporabljamo razne storitve ter iščemo različne podatke in informacije (na primer pomen tujke v slovarju, prodajalca določenega izdelka z najnižjo ceno, določeno vsebino ...). Vendar pa računalnik ne more izpolniti teh nalog, ne da bi ga usmerili. Zaradi obilice podatkov na spletu postaja iskanje vse bolj časovno zahtevno in manj učinkovito. Kadar ne vemo povsem natančno, kaj iščemo, dobimo veliko zadetkov, ki pa niso nujno skladni z našimi pričakovanji. Pregledovanje le-teh nam jemlje čas. Zaradi tega se ustvarja nova različica spleta, ki ji pravimo semantični splet. Njegov namen je učinkovito podajanje informacij na računalnikom razumljivejši način, da bi le-ti opravili več dela pri iskanju, izmenjavi in kombiniranju informacij. Organizacije, kot je W3C, ki jo vodi Tim Berners Lee, in različni raziskovalni projekti po celem svetu zagotavljajo, da splet postaja vse boljši in pomaga pri upravljanju, integraciji in analizi podatkov.

Splet je trenutno osnovan večinoma na dokumentih, napisanih v HTML formatu, se pravi standardu, ki omogoča kombinacijo besedila in multimedijskih elementov ter povezave na druge dokumente. HTML dokumenti imajo metaoznake, po katerih spletni iskalniki kategorizirajo vsebino strani. Pravega pomena podatkov pa v resnici ne poznajo. Danes nam splet precej učinkovito pomaga objaviti ali najti dokumente, vendar posameznih elementov informacij v teh dokumentih ne more neposredno obravnavati kot podatke. Podatke si lahko ogledamo z brskalnikom, vendar ne moremo uporabiti drugih računalniških programov za analizo, temveč je potrebno precej lastnega »ročnega« napora (Bele & Rozman, 2010).

V čem je problem? Današnji splet je splet povezanih dokumentov. Na njem lahko na primer vidimo svoje fotografije in sestanke v koledarju. Ne moremo pa videti, kaj delamo tedaj, ko snemamo fotografije. Podatki namreč niso del spleta, temveč deli aplikacij, ki jih držijo zase. Zaradi tega tudi niso povezljivi. Moč današnjega spleta, vključno s sposobnostjo najti iskane strani, izhaja iz dejstva, da so dokumenti dani na splet v standardni obliki in nato med seboj povezani.

Razvijajoči se semantični splet ni več splet dokumentov, temveč je splet povezanih podatkov. Lahko rečemo, da je ogromna baza podatkov. Semantični splet je stopnja v razvoju svetovnega spleta, v katerem je opredeljen pomen (semantika) informacij in storitev na spletu, kar mu omogoča "razumevanje" in izpolnjevanje zahtev ljudi in strojev (Berners, 2001). Pri semantičnem spletu gre za dvoje stvari, in sicer za standarde, ki omogočajo integracijo in kombinacijo podatkov iz različnih virov, in za jezik za zapisovanje povezav med podatki.

Semantični splet torej ni nov splet, temveč izboljšava oz. nadgradnja starega (Feigenbaum et al., 2007). Na semantični splet gledamo kot na globalno bazo podatkov. Končni cilj semantičnega spleta oz. spleta povezanih podatkov je omogočiti računalnikom oz. inteligentnim agentom narediti več koristnega dela pri iskanju informacij in razviti sisteme za zaupanja vredne interakcije preko omrežja. Pri tem uporabljamo izraze, ki smo si jih izposodili v jezikoslovju: sintaksa (skladnja oz. pravila, kako se besede povezujejo v stavke), semantika (pomenoslovje) in ontologije (slovarji). Tehnologija, ki omogoča definiranje sintakse, je XML. Najpomembnejši gradnik semantičnega spleta je RDF (*Resource Description Framework*), ki omogoča implementacijo semantike. To je pravzaprav preprost jezik za predstavitev informacij na spletu. Vsak podatek in vsaka povezava med dvema podatkoma sta prepoznana z enoličnim imenom Universal Resource Identifier (URI), se pravi s splošnim spletnim naslovom, ki ga uporabljamo na spletu. (URL spletni naslovi so posebne oblike URI-jev.) RDF ima XML sintakso. Dva podatka in zapis, kako sta podatka povezana, predstavljajo trojico (W3C, 2010).

Za izgradnjo slovarjev ali ontologij imamo na voljo OWL (*Web Ontology Language*). Ontologije so slovarji znanja o določenih področjih. Vsebujejo definicije pojmov, razrede, v katere sodijo, lastnosti, odnose med njimi … Ustvarjajo jih lahko vsi in objavijo na spletu. Iskanje povezav med različnimi viri je pomemben korak k razkritju pomena (Feigenbaum, 2007). Vse to pa omogočajo inferenčna pravila, ki povedo, kako naj računalniki sklepajo.

Z razvojem svetovnega spleta je na voljo vse več možnosti za pridobivanje in deljenje znanja. Na voljo so številni repozitoriji učnih vsebin (na primer Connexions, Mitopencourseware, Merlot), spletne enciklopedije (na primer Wikipedia), slovarji ... Še več znanja pa je razpršenega na spletu na neorganiziran način. V formalnem izobraževanju so učitelji tisti, ki učencem pripravijo ustrezne spletne vire in jim s tem pomagajo prihraniti čas. Vendar pa danes veliko časa namenimo vseživljenjskemu učenju, se pravi neformalnemu izobraževanju, kjer smo večinoma prepuščeni sami sebi in lastnim pobudam. Delež neformalnega izobraževanja se povečuje, saj je znanje dostopnejše. IKT pa omogoča tudi tvorbo in delovanje interesnih skupin, kjer lahko tisti, ki so strokovnjaki za posamezno področje ali jih le-to zanima, med seboj izmenjujejo svoje znanje, izkušnje in zamisli. Na voljo imamo veliko podatkov in ogromno virov, med njimi tudi takih, ki niso vredni zaupanja. Razen tega so viri znanja neprilagojeni našemu predznanju, našim potrebam ali sposobnostim. Vse več časa zato porabljamo za iskanje ustreznih virov.

E-izobraževanje, ki ga poznamo danes, še vedno v številnih primerih posnema klasično izobraževanje. V LMS sistemih imamo gradiva in virtualne učilnice. Vsebine temeljijo na besedilih in so najpogosteje knjige v elektronskem formatu (na primer v PDF), čeprav tehnologija omogoča interaktivna, multimedijska gradiva. Imamo tehnologijo 21. stoletja. Številne stroke so v zadnjih desetletjih doživele velik razvoj, le pedagoške metode in učni materiali v šolah se bolj malo razlikujejo od tistih iz preteklosti. Izobraževanje potrebuje inovacije, najverjetneje v smeri popolnoma personaliziranih virtualnih učnih okolij.

E-izobraževanje prinaša spremembe v izobraževanje zaradi tehnologij, ki so na voljo, in zaradi novih pedagoških pristopov, se pa žal prepočasi uveljavlja. Ustrezna programska oprema omogoča tvorbo socialnih omrežij ter komunikacijo učencev med seboj, s čimer pospešujemo sodelovalno učenje. Napredek je še najbolj viden v neformalnem izobraževanju in izobraževanju na daljavo. Velika, po celem svetu razpršena podjetja izkoriščajo prednosti e-izobraževanja, saj jim omogoča cenejši, enostavnejši in hitrejši prenos znanja med zaposlenimi, pa tudi informiranje in usposabljanje kupcev.

Na sedanjem spletu imamo na voljo vsebine, kjer je pomen vsebine pogosto označen z metaoznakami, ki jih dodelijo avtorji. Semantične tehnologije pa nudijo standarde in modele, ki omogočajo kakovostnejše rezultate iskanja informacij. Tipična spletna ontologija vsebuje definicije razredov, objektov in povezav med njimi, pa tudi inferenčna pravila. Preko ontologij zagotavlja semantični splet osnovo za obogatitev informacij s pomenom in v formatu, ki ga razumejo računalniški programi. S tem pa z enostavnejšimi iskalnimi mehanizmi pomaga učiteljem in učencem poiskati informacije glede na njihove potrebe, jih ponovno uporabiti in ustvariti nove povezave med različnimi vsebinami (Bele & Rozman, 2010).

Ena od osnovnih paradigem e-izobraževanja je osredotočenost na učenca. Učencu želimo ponuditi vsebine, ki so primerne njegovemu predznanju, sposobnostim in potrebam. Vendar pa sta določanje predznanja in avtomatična priprava učnih vsebin na tej osnovi z orodji sedanjega spleta neizvedljiva. Semantične tehnologije so lahko ključ rešitve tega problema. Za določanje predznanja uporabljajo latentno semantično analizo ter na osnovi dokumentov, ki jih ustvarijo učenci, ter njihovih učnih aktivnosti ocenijo njihovo predznanje (Deerwester, 1990).

Semantične tehnologije ponujajo možnost zbiranja in shranjevanja podatkov o učencih, na primer analize njihovega trenutnega in preteklega vedenja, napredek in pridobljene kompetence, s čimer lahko vsakemu učencu ponudimo njemu prilagojene vsebine.

Uvedba semantičnih tehnologij na osnovi baze znanja, zgrajene iz metapodatkov o učnem e-gradivu, e-tečajih in aktivnosti udeležencev, omogoča nove, v nadaljevanju navedene funkcionalnosti (Bele & Rozman, 2010):

Napredno iskanje po učni vsebini. Trenutni sistem preiskuje iskalni niz na »običajen« način, torej na podlagi iskanja vpisanega niza v bazi. Iskanje s semantičnimi tehnologijami pa upošteva pomen iskanega pojma in tako ponudi bistveno kakovostnejši izpis potencialnih zadetkov. Če je na primer v učnem e-gradivu za uporabo orodja Microsoft Excel govora tudi o vrtilnih tabelah, napredni iskalnik ob iskalnem pojmu »pivot table« ali celo »analiza« upošteva pri zadetkih tudi učno stran z vrtilnimi tabelami.

Prilagoditev učne vsebine posamezniku. Učno e-gradivo praviloma vključuje kombinacije različnih multimedijskih elementov. Tudi posamezni multimedijski elementi z isto vsebino se lahko medsebojno razlikujejo, predvsem po načinu prezentiranja vsebine. Na primer, neka zaslonska animacija s prikazom postopka uporabe orodja Microsoft Excel lahko učečemu se podaja napotke in pojasnila s prikaznimi opisi (v obliki podnapisov ali »balončkov« z besedilom) ali s posnetim govorom žive osebe. Ko posameznik pri takih elementih izbira želeno obliko predvajanja ali predstavitve učne vsebine, sistem v svojo bazo (ontologijo) beleži učne stile in navade tega posameznika. Posledično mu lahko v novem e-gradivu samodejno ponudi tako obliko, kot si jo izbere kot preferenčno. Iz nastalih podatkov je mogoče razviti še dodatno funkcionalnost, saj se sistem na podlagi aktivnosti statistično reprezentativne skupine posameznikov lahko »uči« in novim udeležencem s pomočjo dograjene ontologije priporoči tako predizbiro prikaza multimedijskih elementov, kot jo preferira večina porabnikov.

Prilagojeno načrtovanje učne poti posamezniku. Na podlagi modularno zgrajene učne e-vsebine, postavljene ustrezne ontologije in izkazanega predznanja posameznika (na primer s preizkusom znanja ali na osnovi učnega e-portfelja tega posameznika) sistem omogoča samodejno postavitev individualno prilagojene učne e-vsebine.

Samodejna povezljivost z zunanjimi viri kot dopolnitev učne vsebine. Posledica prepoznave pomena učnih ciljev posameznega e-gradiva s strani sistema je tudi samodejni izpis podobnih zunanjih virov. Ti viri, ki opisujejo istovrstno tematiko, so porabniku na voljo kot dodatni učni material in je namenjen dopolnitvi znanja. Pričakuje se, da se ta seznam zunanjih virov samodejno povečuje sorazmerno z nastajanjem opisnih baz pomenov oz. ustreznih ontologij. Med večjimi takimi bazami je prav DBpedia, katere namen je iz enciklopedične zbirke Wikipedia ustvariti bazo semantično povezanih pojmov in jo ponuditi na voljo poljubnim porabnikom spleta.

Rudarjenje podatkov z namenom odkrivanja novih informacij. Z vpeljavo semantičnih tehnologij načrtujemo izvedbo številnih analiz predvsem s področja raziskave učnih navad udeležencev e-izobraževanja. Pri gradnji pomensko podprtega sistema, v katerem je še vedno ključna pozornost usmerjena k učečemu se, je zagotovo pomembno preučevanje načinov učenja in uporabe razpoložljivih orodij. Namen pridobljenih rezultatov je prav v naboru možnih izboljšav sistema, da e-učenje kar se da najbolj približamo vsakemu porabniku.

Ne nazadnje je potrebno upoštevati tudi pedagoške vidike vpeljave omenjenih funkcionalnosti v sistem e-izobraževanja. Nenehne spremembe istega gradiva pri istem porabniku bi bile zaradi konvencionalnih učnih strategij verjetno neželene, zato je načrtovana premišljena raba prilagajanja učnega e-gradiva posamezniku. Omeniti velja tudi morebiten pojav negativnega občutka nadzora, saj semantične tehnologije temeljijo na zbiranju vseh mogočih podatkov o porabniku in njegovih aktivnostih.

Individualizacija in diferenciacija učečih se sta že dolgo časa znana pojma pedagoške sfere. Izkoriščanje semantičnih tehnologij, s katerimi se dvigne funkcionalnost računalniških sistemov za podporo e-izobraževanju na pomenski nivo, gotovo pripomore k intenzivnejši učni izkušnji vsakega posameznika, ki aktivno uporablja tak sistem. Menimo pa, da sta nujno potrebna zmernost in postopnost pri uvajanju sprememb, saj je kot odziv porabnikov ob prenasičeni vpeljavi samodejnega ravnanja sistema prej mogoče pričakovati odpor kot navdušenje.

3.5.2 E-izobraževanje danes

Kot je povedano že v uvodu, različne opredelitve e-izobraževanja razkrivajo precejšnjo neenotnost in zmedo pri razlagi tega pojma. To povzroča težave ne le v strokovnih razpravah, temveč tudi pri vpeljevanju e-izobraževanja v prakso, saj nejasni pogledi o konceptu e-izobraževanja povzročajo težave pri vpeljevanju e-izobraževanja in izbiri poti ter sredstev za njihovo uresničitev (Bregar et al., 2010). Na splošno lahko e-izobraževanje danes razumemo v širšem pomenu kot vsako izobraževanje, ki vključuje tehnološko sestavino, vendar pa je le-ta samo ena od sestavin učnega procesa, ki je namenjena le njegovi dopolnitvi ali obogatitvi, ne posega pa v konceptualne osnove in temeljno doktrino tradicionalno zasnovanega učnega procesa. Tovrstno e-izobraževanje Bregar et al. (2010) poimenujejo kot delno tehnološko podprto izobraževanje. Kritika tovrstnemu e-izobraževanju se nanaša na uporabo starih pristopov in konceptov, čeprav z novo tehnologijo, ki ne more prinesti boljše kakovosti in večje dostopnosti. V ožjem pomenu pa je e-izobraževanje sodobna različica ŠND (študij na daljavo), ki omogoča prostorsko neodvisno izpeljavo učnega procesa, z inovativnimi oblikami tehnološko podprte komunikacije in z dostopnostjo do novih virov znanja omogoča uresničevanje sodobnih pedagoških modelov v pedagoški praksi, usmerjenih k ustvarjanju novega znanja. V tem kontekstu danes opredelimo e-izobraževanje kot uporabo spletnih tehnologij v različnih

rešitvah za povečanje znanja in izboljšanje izobraževalnih aktivnosti (Bregar et al., 2010).

Za današnje izobraževanje so značilni naslednji trendi (Ehlers v Bregar et al., 2010):

- izobraževanje je prisotno vsepovsod in poteka na različnih mestih, v različnih oblikah, različnih okoliščinah, še zdaleč ne samo v razredu;
- učeči se vse bolj prevzemajo vlogo organizatorja izobraževanja;
- učenje je vseživljenjski proces, ki se odvija v različnih obdobjih in se ne povezuje zgolj z izobraževalnimi ustanovami;
- učenje poteka v učnih skupnostih, ki so lahko formalne in neformalne narave;
- učenje ni več osredotočeno na učitelja ali ustanovo (angl. *teacher centered, institution centered*).

Temeljni gradniki znanja so učne vsebine, ki jih imenujemo tudi učni objekti. Za njihovo distribucijo je potrebna platforma za e-izobraževanje oz. virtualno učno okolje. Osnovna ideja učnih objektov je sestavljivost in prenosljivost (med različnimi platformami). Podobno kot lego kocke, jih lahko poljubno sestavljamo in uporabimo v različnih e-tečajih, ki jih izvedemo preko izobraževalne platforme. Ker pa organizirano izobraževanje večinoma poteka preko e-tečajev, je po mnenju Downesa (2005) osnovna organizacijska enota e-tečaj. Znotraj njega pa so na voljo različne učne vsebine.

Prevladujoča učna tehnologija, ki omogoča organizacijo in izvedbo e-izobraževanj, je LMS sistem (angl. *Learning management system*). Omogoča organizacijo in izvedbo tečajev, vključno z delitvijo na module in lekcije, izvedbo preverjanj znanja in razprave. Pogosto je vpet v informacijski sistem šole (Downes, 2005). V novejšem času nekateri LMS sistemi omogočajo tudi uporabo odprtih aplikacij in odprtih virov. Ugotavljamo, da je LMS sistem zato preozek pojem in raje govorimo o virtualnem učnem okolju.

Leta razvoja e-izobraževanja se ne morejo primerjati s stoletji razvoja izobraževalnega sistema. Zaradi tega je eno od pomembnih načel, znano iz vede, ki ji pravimo interakcija človeka in računalnika (angl. *HCI – human computer interaction*), in ga številni praktiki in raziskovalci priporočajo tudi v e-izobraževanju naslednje: ponavljaj cikel, zgradi model, ga evalviraj in izboljšuj (Notess, 2001).

V zadnjih letih se izrazito povečuje zanimanje za prostodostopne izobraževalne vire za izobraževanje (angl. *open education resources*). Kot je razvidno že iz imena, so to za učna gradiva, ki so prosto dostopna na spletu za izobraževalce in za udeležence izobraževanja, ki jih lahko uporabljajo, spreminjajo in dopolnjujejo glede na vnaprej določene pogoje uporabe, s katerimi lahko različno obogatimo programe e-izobraževanja, saj lahko v obstoječa e-gradiva vključimo videodatoteke, animacije in podobno (Siemens in Tittenberger, v Bregar et al., 2010). Najbolj razširjena je uporaba prostodostopnih izobraževalnih virov, objavljenih s strani velikih izobraževalnih organizacij, kot so na primer Massachussettes Institute of Technology, Open University in OpenYale. Ko govorimo o prostodostopnih izobraževalnih virih, ne moremo mimo masovnih »on-line« tečejev (angl. *Massive Open Online Courses* ali MOOCs), ki vedno bolj legitimno nastopajo na izobraževalnem trgu in so prihodnost na področju e-izobraževanja, saj vedno več uglednih univerz, kot na primer Stanford, Univerza v Michiganu, Harvard, Duke in Princeton, če omenimo le nekatere, s pomočjo MOOCs-a širijo svojo blagovno znamko in izobražujejo na tisoče posameznikov po svetu (Ferriman, 2012). Masivni odprti spletni tečaji (MOOCs) so spletni tečaji, namenjeni obsežnemu interaktivnemu sodelovanju in so prosto dostopni preko spleta. Poleg klasičnih gradiv MOOCs zagotavlja številne

interaktivne uporabniške forume, s pomočjo katerih se zgradijo skupnosti za študente, profesorje in asistente. MOOCs je v bistvu nadaljevanje razvoja izobraževanja na daljavo. MOOCs izhaja iz obdobja, ko se pojavi t. i. gibanje odprtih izobraževalnih virov (angl.*open education resources* ali OER), in temelji na konektivističnih teorijah učenja, ki poudarjajo, da učenje in znanje izhajata iz mreže povezav. MOOCs ne ponuja akademske izobrazbe in kreditnih točk, prav tako ne zaračunava šolnin. V sistem se lahko prijavi vsak, ki se želi učiti preko spleta. Študenti pogosto niso »tradicionalni študenti«, temveč strokovnjaki, ki že imajo diplomo, to so učitelji, poslovneži, raziskovalci in drugi zainteresirani za kulturo učenja preko spleta. Bistvo ustanavljanja in delovanja MOOCs-a je načelo odprtosti in dostopnosti. MOOCs s svojim poslovnim modelom po eni strani postaja konkurenca obstoječim univerzitetnim modelom, kar lahko v prihodnosti pomeni bistvene in nepovratne spremembe visokega šolstva.

Pojav MOOCs-a postavlja tisoč let star univerzitetni sistem pred velik izziv. Vsekakor se je najprej potrebno vprašati, kaj je MOOCs in kaj želi doseči, kako masoven je in kaj lahko postane? Kakšen vpliv bo v prihodnosti imel MOOCs na pridobivanje klasične univerzitetne izobrazbe? Poleg tega se je potrebno tudi vprašati, ali lahko univerze preprosto prilagodijo svoje delovanje skladno z modelom MOOCs-a in razvijejo ter izboljšajo podajanje znanja s kombiniranim načinom učenja s pomočjo dodatnih digitalnih tehnologij, medtem ko po drugi strani ohranjajo pedagoško kakovost in izobraževalne ideale, zamišljene kot bistvo univerzitetnega obstoja.

MOOCs, kot pove že samo ime, so obsežni spletni tečaji, ki so se razvili s pomočjo strokovnega znanja različnih univerz, učenja na daljavo in odprtih izobraževalnih virov. Študij na daljavo, kot je že predstavljeno, kot industrija narašča že nekaj desetletij tudi na mednarodni ravni in ima velik potencial za nadaljnjo širitev, še posebej zaradi naprednih spletnih tehnologij. Težave, ki so pogosto povezane z izobraževanjem na daljavo, se nanašajo na omejeno kakovost sredstev in učnih materialov, ki podpirajo spletno učenje, sodelovanje študentov in akademikov, visoke pristojbine, ki jih ponudniki spletnih tečajev zaračunavajo, in na ocenjevanje in akreditacijo. Prodor MOOCs-a pa je omogočil združitev nekaterih najboljših akademikov z vodilnih mednarodnih univerz za razvoj odličnih učnih materialov, in to povsem brezplačno (Clarke, 2013). MOOCs je odprt spletni tečaj, dostopen vsakomur, z javno dostopnimi učnimi načrti in odprtimi rezultati. MOOCs vključuje socialne mreže, dostopne spletne vire, vključujoč študijsko podporo vodilnih strokovnjakov na področju študija. Najbolj pomembno pa je to, da MOOCs gradi na sodelovanju učencev, ki sami organizirajo svojo udeležbo v skladu s svojimi učnimi cilji, s svojim predhodnim znanjem in s svojimi spretnostmi ter s skupnimi interesi (McAuley et al., 2010). MOOCs trenutno ne vodi k pridobitvi formalne izobrazbe, temveč so to prosto dostopni kakovostni spletni tečaji, ki omogočajo študentom, da razvijajo dragoceno znanje za podporo njihovih lastnih učnih ciljev. Ključna lastnost MOOCs-a je njegova razširjenost, katere cilj je globalni doseg, da več sto tisoč študentov sodeluje pri posameznem tečaju (Clarke, 2013).

Trije največji od prvotnih MOOCs so Coursera, edX in Udacity. Leta 2013 se jim pridruži Futurelearn, ki temelji na odprti univerzi v UKwhichu in ima več kot 40 let izkušenj na področju izobraževanja na daljavo.

Ena od najbolj znanih izobraževalnih organizacij, ki ponuja masovne »on-line« tečaje (MOOCs), je Coursera, katere ustanovitelji so profesorji z Univerze v Stanfordu. Coursera sodeluje z univerzami, kot so Princeton, Michigan, Pennsylvania, v letu 2013 pa se pridruži še novih 58 univerz, katerih programi so na voljo na spletu, in ponuja tečaje s

področja tehnike, humanistike, medicine, biologije, družboslovja, matematike, poslovanja, računalništva in z drugih področij. Čeprav so partnerske univerze skoncentrirane predvsem na področju ZDA, so vključene tudi univerze iz Francije, Švice, Izraela, Nemčije, Tajske, Singapurja, Italije, Danske, Mehike, Hongkonga, Škotske, Japonske, Španije in Avstralije (Clarke, 2013). »Naša tehnologija omogoča, da najboljši profesorji poučujejo več deset ali sto tisoč študentov. S tem želimo omogočiti celemu svetu dostop do sveta vrhunskega izobraževanja, ki je bilo doslej na voljo le redkim izbrancem« (Coursera, 2013). Vsak tečaj vključuje kratka video predavanja o različnih temah in naloge, ki jih udeleženci tečaja predložijo, običajno na tedenski osnovi. Pregled in ocenjevanje nalog poteka med udeleženci tečaja in s pomočjo statističnih metod. Vse to je povsem brez stroškov za udeleženca tečaja. Za določen znesek pa Coursera omogoča tudi preverjanje znanja na koncu tečaja, tudi preko spleta, in ob uspešno opravljenem izpitu udeleženec prejme tudi potrdilo oziroma certifikat (Coursera, 2013).

Kako obsežen je MOOCs, kažejo številke, saj število študentov treh največjih ponudnikov Coursera, edX in Udacity v letu 2012 znaša skoraj 4 milijone (Clarke, 2013). Na prvi pogled se zdijo te številke osupljive. Vendar pa Vogel (2012) meni, da so ti podatki o številu študentov zelo špekulativni, saj lahko vključujejo tudi učence, ki ne dokončajo svojih predmetov. Dejansko se nekateri od teh študentov lahko vključijo bolj iz radovednosti, ne pa zaradi resnične pripravljenosti za učenje. Ne glede na to lahko povzamemo, da je e-izobraževanje trend sodobnega časa in MOOCs začetek napovedane globalizacije visokega šolstva, kar je skladno s preoblikovanjem svetovnega gospodarstva v gospodarstvo znanja. Vsekakor pa se bodo klasične univerze in visoke šole temu trendu morale prilagoditi (Clarke, 2013). Ob hitrem razvoju komunikacijskih tehnologij, ki bistveno vplivajo na razvoj e-izobraževanja, pa Moore (2003) poudarja, da ne smemo pozabiti, da za kakovostno e-izobraževanje ni dovolj le sodobna tehnologija, temveč se zahtevajo tudi spremembe v organizacijski strukturi in pedagoških metodah, o čemer je več povedanega v naslednjem poglavju.

Stalen razvoj tehnologije tako omogoča učinkovitejše in človeku prijaznejše rešitve. Sedanji študenti so digitalno pismeni in nove tehnologije uporabljajo povsem naravno. Pričakujejo elektronsko dostopne učne vire, takojšnjo odzivnost in povratne informacije, pa tudi elektronsko podprto komuniciranje (Downes, 2005). V izobraževanju se trendi kažejo v razvoju "na študenta osredotočenega izobraževanja", kar je mnogo več kot zgolj prilagajanje različnim učnim stilom ali predznanju študenta. Paradigma osredotočenosti na porabnika je temeljno načelo izdelave uporabne programske opreme (Nielsen, 2001). Tudi sprememba družbene klime, ki postaja vse bolj osredotočena na porabnika, vpliva na razcvet izobraževanja, osredotočenega na porabnika, se pravi študenta. Razlogi za načrtovanje izobraževanja, osredotočenega na študenta, pa imajo podlago tudi v teorijah učenja. O tem in o didaktiki e-izobraževanja je več povedanega v nadaljevanju.

Večja avtonomija študenta, poudarki na aktivnem učenju, ustvarjalnosti, komunikaciji in sodelovanje igrajo pomembno vlogo v izobraževanju, spreminjajo vlogo učitelja ter odnos med študentom in učiteljem (Downes, 2005). Za e-izobraževanje 2.0 je značilno: razvoj in spodbujanje socialnih mrež ter komunikacija in sodelovanje med vsemi udeleženci izobraževalnega procesa.

S tehnološkega stališča na trende v izobraževanju vpliva splet 2.0 (angl. *Web 2.0*). Glavna orodja spleta 2.0 so (Siemens in Tittenberger, v Bregar et al., 2010):

- spletno objavljanje (blogi, wikiji, e-portfelji),

- govor v omrežju IP (na primer Skype),
- mobilno učenje (MP3, mobilniki),
- virtualni interaktivni svetovi (Second Life, Voice Thread),
- integrirane učilnice (Elluminate),
- diskusijski forumi s pomočjo LMS ali zunanjih aplikacij,
- klepetalnice (IRC, IM),
- grafično podprte povezave (Flickr),
- programska podpora za skupine (Sharepoint Grove),
- orodja za socialno povezovanje (angl. *social networking*) (Facebook, Tweeter, MySpace),
- orodja za socialno zaznamovanje (angl. *social bookmarking*).

Preoblikovanje svetovnega spleta vodi tudi k preoblikovanju e-izobraževanja. E-izobraževanje je vedno bolj podlaga za izmenjavo znanj in vse manj medij za prenašanje informacij. Vsebina se ustvarja in uporablja, njeni ustvarjalci so prostorsko neodvisni udeleženci izobraževanja. Pasivno sprejemanje informacij, ki jih pripravijo drugi, se pomika v ozadje (Bregar et al., 2010).

Posredovanje znanja poteka v različnih oblikah in po različnih metodah, vključno s posredovanjem znanja preko učnih gradiv. V novejšem času se poudarja pomembnost konstruktivističnih pristopov v e-poučevanju. Učitelj dobiva nove in spremenjene stare naloge, predvsem z uokvirjanjem (angl. *scaffolding*) in s spodbujanjem aktivnega individualnega ali sodelovalnega učenja. Zaradi potrebnih drugačnih pristopov poučevanja, in sicer glede na klasični redni ali izredni študij, v nadaljevanju namenjamo večjo pozornost poučevanju in teoretičnim izhodiščem e-poučevanja oz. poučevanju na daljavo.

V študiju na daljavo nastopa več pedagoških delavcev. V različni literaturi se pojavljajo različna pojmovanja:

- učitelj ali mentor je predavatelj višje strokovne šole, inštruktor ali laborant, ki izvaja določen predmet oz. del predmeta; študentom daje strokovne napotke in usmerja izvedbo predmeta.
- avtor je avtor učnega gradiva, na podlagi katerega pridobi študent temeljno znanje;
- tutor je svetovalec pri študiju in usklajevalec med šolo in študenti; spremlja študente celo leto in pri vseh predmetih.

E-učenje pogosto definirajo kot učenje s pomočjo IKT. Učenje je po definiciji UNESCO/ISCED iz leta 1993 vsaka sprememba v vedenju, informiranosti, znanju, razumevanju, stališčih, spretnostih ali zmožnostih, ki je trajna in ki je ne moremo pripisati fizični rasti ali razvoju podedovanih vedenjskih vzorcev (Marentič Požarnik, 2003).

Glede na uporabljeno tehnologijo ali učne vire pogosto dodajamo pridevnike pred besedo učenje. Spletno učenje je učenje, ki poteka ob podpori računalnika in svetovnega spleta (WWW) v virtualnem učnem okolju. Osnovni učni vir so interaktivne in multimedijske učne vsebine (spletne vsebine). Vsebinsko gledano je spletno učenje ali kakšno drugo učenje prav tako učenje, le učni viri in učna sredstva so različni.

V povezavi z e-učenjem govorimo tudi o linearnem (zaporednem) in nelinearnem učenju. Linearno učenje označuje učenje po začrtani učni poti oz. po učni poti, ki jo kot priporočljivo opredeli avtor učnega gradiva oz. učitelj. Z izrazom nelinearno učenje opisujemo možnost izbire lastne učne poti.

E-gradivo označuje vsako elektronsko gradivo oz. gradivo, ki je porabniku posredovano na elektronski način. To pa vključuje tudi dokumente napisane z urejevalniki besedil in posredovane v formatih, kot sta na primer .DOC, .PDF, čeprav sodobnega e-izobraževanja ne gradimo na takih gradivih. Podobno kot s številko opišemo tehnološko in pedagoško razvitost e-izobraževanja, lahko to storimo tudi pri e-gradivih.

E-gradiva 1.0 so digitalizirana klasična učna gradiva. Vključujejo tudi statične dvodimenzionalne dokumente, napisane z urejevalniki besedil in posredovane v formatih, kot sta na primer .DOC, .PDF.

E-gradiva 2.0 so dinamična, interaktivna, multimedijska gradiva, ki omogočajo aktivno učenje. Nimajo dvodimenzionalne strukture. Sestavni del gradiva je sprotno in končno preverjanje znanja z avtomatskimi povratnimi informacijami. Taka gradiva omogočajo aktivno učenje, gradnjo znanja na ustreznem predznanju in s tem boljše učne rezultate. Običajno so v XML zapisu.

Interaktivna, multimedijska e-gradiva, dostopna preko svetovnega spleta, imenujemo tudi spletna gradiva. Posredovanje gradiva omogoča računalniški program, ki mu pogosto rečemo virtualno učno okolje ali učna platforma ali pa izobraževalni portal. Gradiva so v študiju na daljavo izjemno pomembna, saj iz njih študenti prejmejo temeljno znanje predmetov. To znanje pa nadgrajujejo z uporabo drugih učnih virov in metod. Tehnologija nudi potrebne, ne pa zadostne pogoje za izboljšavo gradiv. Uporaba interaktivnosti in multimedije na primer omogoča nazorno razlago ter aktivno in s tem učinkovito učenje, hkrati pa v sebi skriva pasti in nevarnosti zaradi možne neustrezne rabe. Didaktiki spletnega izobraževanja in učnim vsebinam je zato potrebno nameniti posebno pozornost, kar sledi v nadaljevanju. Ker pa na pedagoške vidike pomembno vpliva razvoj tehnologije, spoznajmo najprej tehnološke vidike e-izobraževanja oz. študija na daljavo.

3.6 Tehnološki in pedagoški vidiki e – izobraževanja

Za implementacijo sodobno naravnanega študija na daljavo, podprtega z IKT, je potrebno vzpostaviti ustrezno virtualno učno okolje oz. učno platformo, ki ga sestavlja sistem aplikacij, vključno z učnimi vsebinami in s podatki, ter omogoča dostop do odprtih virov za učenje.

Študenti vstopajo v virtualno učno okolje preko izobraževalnega portala. Zaradi tega jim na domačih računalnikih ni potrebno nameščati dodatne programske opreme, potrebujejo le računalnik z dostopom do interneta. Izobraževalna ustanova pa poskrbi za strežnik (v kolokaciji), sistemsko in aplikativno programsko opremo ter dovolj hitro internetno povezavo.

Preden opišemo sistem aplikacij, na osnovi katerega vzpostavimo virtualno učno okolje, spoznajmo temelje njegovega razvoja.

S tehnološkega stališča na trende v izobraževanju vpliva splet 2.0 (angl. *Web 2.0*). Splet 2.0 označuje zaznano 2. generacijo spletnih skupnosti in storitev, ki vključujejo socialne mreže in pospešujejo sodelovanje in izmenjavo med porabniki (Wikipedia, 2013).

Z razvojem družbene programske opreme (angl. *social software*) se razvijajo socialne mreže, kar vpliva tudi na e-izobraževanje. Način uporabe spletnih strani se spreminja iz "branja" na "branje in pisanje". Spletni zapisi niso več dvodimenzionalni, temveč

tridimenzionalni. Splet 2.0 je *gibanje*, ki zaznamuje spletno sedanjost.

Splet 2.0 ni več le medij za prenos in uporabo informacij, temveč postaja platforma, kjer se vsebina ustvarja, izmenjuje, spreminja in posreduje. Porabniki med seboj multimedijsko komunicirajo. To pomeni, da uporabljajo besedno komunikacijo (pisno ali govorno) ter slike, video … Popularni postajajo spletni dnevniki (angl. *blog*) in programska oprema, ki to omogoča. Mnogi uporabljajo bloge tudi v e-izobraževanju. Splet 2.0 v bistvu ni tehnološka, temveč družbena sprememba. Bolj gre za obnašanje kot za tehnologijo. Bistvo je v omogočanju in spodbujanju vključevanja in sodelovanja preko odprtih aplikacij in storitev. V e-izobraževanju se to gibanje odraža s praktičnimi skupnostmi (angl. *community of practice*). Te združujejo skupine ljudi z enakimi interesi, kjer člani sodelujejo in medsebojno izmenjujejo znanje ter si delijo vire znanja (Downes, 2005).

Virtualno učno okolje ni zgolj ena aplikacija, temveč nabor aplikacij, ki so medsebojno povezljive. S stališča študenta je to okolje njegov osebni učni center, v katerem se uči ter ustvarja in prikaže svoje izdelke. Študent ima svoj portfolio, kjer ima na voljo njemu prilagojene učne vire. Portfolio omogoča razvoj posameznika ter ga spodbuja, da prevzame odgovornost za učenje in pokaže rezultate učenja (Downes, 2005). V portfolio lahko študent dodaja tudi lastne učne vire z uporabo RSS bralnika ali podobnih aplikacij.

Temeljno znanje dobi študent s praktičnimi učnimi vsebinami, ki jih pripravi učitelj oz. šola in so na voljo v virtualnem učnem okolju. Dodatno znanje pa študent lahko poišče sam, pri čemer uporabi RSS bralnik ali druge vrste spletnih virov.

Vzpostavitev virtualnega učnega okolja je nedvomno potreben pogoj za izvedbo študija na daljavo. Einstein je nekoč izjavil: »Nikoli ne učim svojih učencev. Poskušam le vzpostaviti učno okolje, ki zagotavlja pogoje, v katerih se lahko učijo.« Vendar pa se v moderni didaktiki ne zadovoljujemo več le z učnim okoljem. Potrebno je vzpostaviti še pedagoški model izvedbe izobraževanja.

Hiter razvoj IKT in raziskovanje na področju učenja, prinašata spremembe tudi v izobraževalni sistem. Govorimo o izobraževanju, osredotočenem na študenta (angl. *learner centered design, learner centered education*). Metode poučevanja se spreminjajo. Študentom so na voljo sodobni učni viri, ki omogočajo nove in učinkovitejše metode učenja.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da obilje informacij in sodobne tehnologije še ne zagotavljajo kakovostnega izobraževanja. Zaradi tega zgolj uporaba IKT za prenos podatkov in »posnemanje« klasičnega izobraževanja nista dovolj oz. lahko celo znižata kakovost izobraževanja. Udeleženci e-izobraževanja potrebujejo za doseganje učnih ciljev pedagoško podporo (učna gradiva ter učne pripomočke in tutorsko podporo), katere poglavitni namen je omiliti težave zaradi prostorske in pretežno tudi časovne ločenosti udeleženca izobraževanja in učitelja v procesu tovrstnega izobraževanja, in nepedagoško podporo (administrativne, tehnične, svetovalne in organizacijske storitve). Tutorska podpora se v praksi prepleta z oblikami nepedagoške podpore. Sodobna tehnologija daje veliko novih možnosti za izpeljavo pedagoške podpore v e-izobraževanju predvsem z vidika uporabe medijev in tehnologije pri pripravi učnih pripomočkov in gradiv, pa tudi z vidika komunikacije pri tutorski podpori. Ko se odločamo za izbiro oblike pedagoške podpore v e-izobraževanju, moramo upoštevati predvsem značilnosti udeleženca izobraževanja, učno snov, značilnosti učnega okolja in seveda vire, ki so na voljo (Bregar et al., 2010).

V nadaljevanju spoznamo vrste izobraževanj, teorije učenja, na osnovi katerih gradimo sodoben študij na daljavo, in temeljne koncepte izdelave spletnih učnih gradiv.

Izvedbo predmetov v študiju na daljavo razvijamo na osnovi konstruktivističnih teorij učenja, smernic načrtovanja in izvedbe predmetov na spletni in kombinirani način (Ko & Rossen, 2003; Horton, 2000) ter na podlagi smernic načrtovanja in izdelave spletnih učnih gradiv.

Glede na uporabljeno tehnologijo in prostor, v katerem izvajamo izobraževanje, delimo izobraževanja na:

- klasično kontaktno izobraževanje (angl. *face-to-face learning*),
- kombinirano izobraževanje (angl. *blended learning*),
- e-izobraževanje (angl. *e-learning*).

Na te načine lahko izvajamo celoten študijski program ali posamezne predmete.

Klasični študij (ali tradicionalni študij) poteka pretežno kontaktno. Uporaba IKT in dodatne možnosti e-učenja oz. spletnega učenja, ki so študentom lahko na voljo za samostojno učenje, so izboljšave in pridobitve, ki jih tudi v klasičnem izobraževanju ponuja tehnologija in razvoj didaktičnih metod. S tem pa tudi klasično izobraževanje postaja kombinirano. V nadaljevanju zato opisujemo kombinirano izobraževanje, saj je to model, na osnovi katerega je zasnovan naš študij na daljavo.

Kombinirano izobraževanje (angl. *blended learning ali hybrid learning*) je običajno definirano kot oblika izobraževanja, v kateri kombiniramo klasično izobraževanje in izobraževanje na daljavo oz. e-izobraževanje.

Moderne, učinkovite oblike študija na daljavo so kombinirane. Koncept kombiniranega izobraževanja namreč omogoča študentom in učiteljem izkoristiti najboljše od obeh načinov, klasičnega in elektronsko podprtega, ter omogoča razvoj novih učnih strategij. Izraz kombinirano izobraževanje najpogosteje označuje kombinacijo klasičnega pouka v šoli in e-učenja od doma, iz službe, knjižnic ipd. Vendar pa se ta izraz uporablja tudi širše, in sicer za označevanje najrazličnejših kombinacij v procesu poučevanja in učenja (Singh, 2003):

- od klasičnega pouka v učilnici do samostojnega e-učenja,
- od sinhronega do asinhronega učenja,
- od samostojnega do sodelovalnega učenja,
- od strukturiranega do svobodnega učenja (oz. od linearnega do nelinearnega učenja),
- od spoznavanja teorije do njene implementacije v praksi.

Izobraževanje običajno poteka v organizirani obliki, kot so na primer tečaji, seminarji in drugi učni programi. V šoli izvajamo predmete. Horton (2000) ponuja naslednjo delitev tečajev oz. predmetov, izvedenih s pomočjo IKT:

- od vodenega (angl. *instructor-led, facilitated)* do samostojnega učenja (angl. *self-paced, self-directed*),
- od sinhronega (mentor in študent sta sočasno v procesu) do asinhronega učenja (mentor in študent sta v procesu s časovno zakasnitvijo).

Vendar pa te delitve ne pomenijo, da je možno izbrati le dve, skrajni možnosti. Na voljo je cela paleta vmesnih možnosti. Kombinirano izvedeni e-predmet lahko spremeni obliko od vodenega izobraževanja do samostojnega učenja, lahko pa se te možnosti izmenjujejo.

E-izobraževanje poteka običajno asinhrono, saj tehnologija omogoča kakovosten učni proces, ob tem pa ni potrebno, da sta mentor in študent časovno vedno usklajena. Kljub vsemu pa se določene aktivnosti izvajajo sinhrono: razprave v realnem času, telekonference, videokonference. Na ta način se izvajajo določene oblike svetovanja, konzultacije, preverjanje znanja in sodelovalnega učenja.

3.6.1 Teorije učenja in učno okolje

Pogled na to, kako se ljudje učijo, oz. pogled na razumevanje učnega procesa, bi moral biti izhodišče za načine poučevanja in za uporabo tehnologije za poučevanje. Izhodišče so nam lahko različne teorije o učenju. V povezavi z e-izobraževanjem se najpogosteje omenjajo konstruktivistične in konektivistične teorije.

Konstruktivistična teorija učenja postane pomemben pristop k poučevanju v zadnjem desetletju. V konstruktivističnem okolju za učenje dosegajo študenti bistveno boljše rezultate kot v tradicionalnem učnem okolju. Vsem definicijam konstruktivističnih teorij učenja je skupno to, da se osredotočajo bolj na aktivnosti in učno okolje kot pa na učne pripomočke. V takem okolju znanje ustvarja učeči se sam in ga ne prejema od inštruktorja (Wangpipatwong & Papasratom, 2007). To bi lahko označili kot bistven element kakovosti v izobraževanju.

Načrtovanje in izvedba e-izobraževanja bi morala biti osnovana na teoretičnih izhodiščih teorije učenja in ne na obstoječi praksi (Dalsgaard, 2002). Številni raziskovalci priporočajo upoštevanje konstruktivističnih in socio-konstruktivističnih teorij učenja (Squires & Preeces, 1999; Ardito et al., 2005; Dabbagh & Kitsantas, 2005).

Konstruktivistične teorije učenja in metode poučevanja temeljijo na predpostavkah o načinu človekovega učenja. Temeljijo na osnovnem načelu, da posameznik znanja ne sprejema od zunaj, ampak ga konstruira sam z lastno aktivnostjo in s procesom osmišljanja lastnih izkušenj (Marentič Požarnik, 2000). V konstruktivistični teoriji je najpomembnejše, da se učenje pojmuje kot družbeni proces, ki zahteva komunikacijo ne le med udeležencem in učiteljem, temveč tudi med udeleženci, kolegi ipd. Tega družbenega procesa se sicer ne da nadomestiti s tehnologijo, lahko pa ga tehnologija bistveno olajša (Bates & Poole, 2003 v Bregar et al., 2010). Z vidika konstruktivizma učenec aktivno išče pomen vsega in oblikuje (strukturira) svoje lastno znanje. Izdeluje in preizkuša miselne strukture v zaporedju kot nastajajo. Učenje lahko razumemo kot proces osvojitve in prilagajanja teh miselnih struktur.

Znotraj konstruktivizma obstaja več smeri, mnoge pa imajo skupen poudarek na medsebojni interakciji kot bistvenem delu učnega procesa. Učenje smatramo kot **socialni proces,** v katerem posameznik **oblikuje mnenje v interakciji** z drugimi in okoljem. **Znanje je zaradi tega socialno in kulturno zasnovano.** Pomembni so tako pristop sodelovanja (kolaboracije) kot pristopi, ki vsebujejo princip "naučimo se z delom" (angl. *learning by doing*), aktivno učenje (angl. *active learning*) in problemsko učenje (angl. *problem based learning*).

Temelje teorije konstruktivizma na področju učenja in poučevanja postavita psihologa Jean

Piaget (1896-1980) in Lev Vigotski (1896-1934). Razlika med njunima pristopoma je predvsem v tem, da Piaget bolj izhaja iz procesov, s katerimi posameznik konstruira poznavanje sveta na podlagi lastnih izkušenj, Vigotski pa je utemeljitelj tako imenovanega socialnega konstruktivizma, saj poudarja vlogo in pomen socialne interakcije, to je dialoga pri gradnji znanja in razumevanja (Marentič Požarnik, 2000). Vigotski se usmeri bolj na učne dejavnosti, medtem ko Piaget meni, da so učenci bolj aktivni in konstruktivni glede na okolje in verjame, da učenje dosežemo z dobro definiranimi fazami z aktivno udeležbo učečega se (Wangpipatwong & Papasratom, 2007).

Razvojni psiholog Jean Piaget je eden od najpomembnejših teoretikov kognitivnega razvoja. Piaget zagovarja stališče, da posameznik konstruira novo znanje iz lastnih izkušenj skozi med seboj povezane procese organizacije, akomodacije in asimilacije (Piaget, 1971). Učenje je torej aktivna konstrukcija znanja. Posamezniki gradijo novo znanje na prej usvojenem znanju in izkušnjah. Iz tega lahko sklepamo, da je za uspešno učenje v študiju na daljavo pomembno upoštevanje predznanja posameznika, spodbujanje aktivnega učenja ter sprotno preverjanje in utrjevanje znanja.

Vigotski in Piaget poudarjata študentovo aktivno vlogo v procesu učenja. Medtem ko Piaget poudarja samostojno učenje, Vigotski navaja, da učenje poteka s socialno interakcijo. Po Vigotskem študenti razvijejo kognitivne sposobnosti s tem, ko so del socialnega okolja, v katerem delujejo. Na študentov kognitivni razvoj vplivajo učitelji in kompetentni vrstniki. S pomočjo učitelja in vrstnikov doseže študent več, kot bi, če bi samostojno reševal probleme (Vigotski, 1978). Na osnovi teh osnovnih načel se razvijejo različne učne metode. V e-izobraževanju in izobraževanju na daljavo je še zlasti izpostavljeno sodelovalno učenje. Pomemben dejavnik študentovega razvoja je vsekakor učitelj, katerega naloga je uokvirjanje (angl. *scaffolding*). Izraz uokvirjanje je metafora, ki označuje različne pomoči študentu za podporo učenja.

Konstruktivistično učenje je pedagoški pristop, ki učinkovito motivira učenca z aktivnim, eksplorativnim in interaktivnim učnim procesom. Z drugimi besedami, v učnem procesu učenci gradijo znanje v konstruktivističnem učnem okolju (Wangpipatwong & Papasratom, 2007).

Konstruktivistično učenje se smatra za idealno pedagogiko v e-izobraževanju. Konstruktivistično učenje je usmerjeno bolj na študentove izkušnje kot na metode poučevanja inštruktorja. V okolju e-učenja je vloga inštruktorja pomagati študentu razvijati znanje in mu dati možnost izbire kdaj, kje in koliko se učiti. Študent je postavljen v središče učnega procesa. Konstruktivistično učenje vidi študenta bolj kot aktivnega udeleženca v učnem procesu in ne kot pasivnega. V okolju e-izobraževanja je vsebina prav tako pomemben del učnega procesa. E-učenje prisili študenta, da išče informacije, vzpostavlja povezave in gradi znanje. Ne nazadnje je konstruktivistično učenje tudi socialna izkušnja za udeležence izobraževanja, saj omogoča komunikacijo med udeleženci na enostaven način in brez ovir v času in prostoru; sodelovanje je v tem okolju nujno (Wangpipatwong & Papasratom, 2007).

Slika 27: Konstruktivistično učno okolje v e-izobraževanju



Vir: T. Wangpipatwong in B. Papasratom, The Influence of Constructivist E-learning System on Student Learning Outcomes, 2007, str. 23.

Raziskovanje je eden od glavnih pristopov konstruktivistične teorije učenja. Razumemo ga lahko kot iskanje virov informacij za razumevanje in pridobivanje znanja. Raziskovalne dejavnosti vključujejo iskanje, eksperimentiranje, spreminjanje, inovacije ipd. Raziskovanje je prav tako pri študentih priljubljen pristop za spodbujanje iskanja znanja in doseganja postavljenih ciljev. Znanje, ki ga ustvari raziskovalna dejavnost, je pogosto novo znanje.

Sodelovanje je prav tako ključna značilnost konstruktivistične teorije učenja. Je značilnost stabilnega učnega okolja, katerega rezultat je aktivna gradnja znanja. S sodelovanjem imajo študenti aktivno in konstruktivno vlogo v učnem okolju. Interakcije med posamezniki in sodelovalne učne aktivnosti so del gradnje znanja in prispevajo k večji učni uspešnosti v učnem okolju.

Konstruktivistična teorija učenja izhaja iz mišljenja, da je znanje nek cilj ali neko stanje, ki se ga da doseči z mišljenjem in izkušnjami in s tem, kako si posameznik pridobi znanje ali kako se uči. Ukvarja se z učnim procesom in ne toliko z vrednostjo naučenega. V sodobni družbi pa pridobiva pomen hitra evalvacija znanja, saj moramo zaradi naraščajočega obsega znanja in informacij delovati na podlagi teh informacij, ki so zunaj našega primarnega znanja. Zaradi spremenjenih okoliščin se pojavi potreba po modifikaciji teorij. Tako se v zadnjem času uveljavlja nova teorija o učenju, tj. konektivizem ali konektivistična teorija učenja (Bregar et al., 2010). Osnovna domneva konektivizma je, da je znanje porazdeljeno po človeških, družbenih in tehnoloških omrežjih in da je učenje proces povezovanja, naraščanja in upravljanja teh omrežij. Konektivizem je torej novejša teorija učenja, ki znanje umešča v sisteme, ki so ljudem dostopni s sodelovanjem v dejavnostih; ima prav posebno vlogo na področju e-izobraževanja, saj poudarja pomen in učinek tehnologije na način, kako živimo, kako se sporazumevamo in kako se učimo. Osnovna načela konektivizma so (Siemens, 2004):

- učenje in znanje se manifestirata z različnostjo pogledov in mnenj;
- učenje je proces povezovanja specializiranih informacijskih virov;
- znanje se lahko nahaja izven človeka;
- odločilna je sposobnost vedeti več;
- za posodabljanje znanja je ključno vzdrževanje povezav;
- temeljna sposobnost je sposobnost prepoznavanja povezav med področji, idejami in koncepti;
- osnovni cilj učenja je pridobivati najbolj aktualno znanje.

Učenje lahko opišemo kot omrežno učenje (angl. *networked learning*) na treh ločenih

ravneh, in sicer (Bregar et al., 2010):

- **raven živčevja**: oblikovanje povezav v živčevju, kot so nove spodbude in izkušnje, ki oblikujejo fizični razvoj možganov; raziskave kažejo, da so povezave in omrežja osrednjega pomena za oblikovanje in aktiviranje spomina; znanje in učenje nista locirana v določeni točki možganov, temveč sta v možganih porazdeljena po številnih predelih;
- **konceptualna raven**: znotraj določene discipline ali področja so mrežno povezani koncepti ključni za znanje neke discipline ali nekega področja;
- **zunanja raven***:* k oblikovanju omrežij je znatno prispeval razvoj sodelovalnih spletnih tehnologij (angl. *participatory web technologies*); blogi, wikiji povečujejo možnosti posameznikov, da se povezujejo z drugimi, s strokovnjaki in z vsebino; k temu prispevajo tudi RSS kot sredstvo za zbiranje informacij in hibridna storitev kot sredstvo kombiniranja informacij v različnih kontekstih; zelo velika udeležba v socialnih mrežah še posebej mladih učečih se, napeljuje na nove načine razmišljanja o vlogi izobraževanja.

Značilne lastnosti omrežij so vozlišča, ki so na vsaki ravni različna. Na ravni živčnih povezav je to nevron, na konceptualni ravni neka ideja ali zbirka idej, na zunanji ravni pa oseba ali informacijski vir (Siemens & Tittenberg, 2009, str. 11–12 v Bregar et al., 2010).

Teorija konektivizma temelji na teoriji kaosa in na pomenu omrežij oziroma medsebojnega povezovanja v sodobni družbi. Teorija kaosa predpostavlja povezavo vseh z vsemi. Prepoznavanje vzorcev, ki so videti skriti, je učečemu se izziv. Učenje je proces, ki poteka v spremenljivih okoljih, na katere posamezniki praviloma nimajo vpliva. Znanje je navzoče v različnih omrežjih (računalniških, družbenih), v sodobni družbi pa je najpomembnejše znati povezovati različne vire informacij. To povezovanje nam omogoči, da se več naučimo in je pomembnejše kot naše trenutno stanje znanja (Siemens, 2007 v Bregar et al., 2010). Posebej pomembno vlogo v konektivizmu igra učitelj, ki vodi, usmerja in izboljšuje kakovost omrežij, ki jih oblikujejo učeči se.

Na prvi pogled se zdi, da si navedene teorije med seboj konkurirajo. A v resnici se lahko strinjamo z Ilerisom (2007, str.23), ki pravi, da gre pri različnih teorijah učenja za komplementarne razlage procesov znotraj skupnega pojmovnega okvira. Po njegovem učenje odraslega človeka vsebuje dve razsežnosti. Prvi proces se dogaja v medosebnem prostoru, kjer so pomembni kulturno ozadje in družbeni pogoji delovanja. Veliko tovrstnega učenja, ki smo mu priča danes, pred nekaj sto ali tisoč leti ni bilo mogoče izvajati. Sodobno učenje je izrazito odvisno od tehnoloških in kulturnih pogojev, v katerih se posameznik uči. Drugi proces se dogaja v posamezniku. Dejavniki, ki vplivajo na učenje na ravni posameznika, so plod dolgotrajnih evolucijskih prilagoditev, sami pa smo danes dediči izredno prilagojenega in fleksibilnega kognitivnega sistema, ki nam omogoča spoznavanje novih informacij, primerjanje teh informacij s preteklimi izkušnjami in učinkovito uporabo pridobljenega znanja v vsakdanjem življenju. Različne ravni procesa učenja gnezdijo ena v drugi, izhajajo iz bioloških in psihološko - evolucijskih osnov ter se nadgrajujejo z novimi, družbeno vzpostavljenimi dejavniki, ki spodbujajo ali onemogočajo učinkovito učenje v sodobnem svetu.Vsaka teorija učenja, ki ne upošteva obeh navedenih vidikov, je v osnovi redukcionistična, nekonsistentna in na končni stopnji tudi neuporabna: »Učenje razumemo kot zapleten in kompleksen predmet proučevanja. Ta mora izhajati iz psiholoških dognanj, ki temeljijo na raziskavah in dolgoletnih izkušnjah, bioloških temeljih, predvsem razumevanju delovanja možganov, hkrati pa moramo upoštevati socialni kontekst in sodobno strukturo delovanja, in sicer tako v vsakdanji praksi kot v

splošni organiziranosti izobraževalnih priložnosti« (Illeris, 2007, str. 21).

V zvezi z e-izobraževanjem, zlasti v povezavi z razvojem in izvedbo e-gradiv in e-predmetov, govorimo o izobraževanju, osredotočenem na študenta, in uporabi metod, s pomočjo katerih študenta usmerjamo in vodimo do znanja oz. do kompetenc.

Ustrezna grafična podoba e-gradiva v celoti in posameznih strani ter ustrezna uporaba večpredstavnostnih elementov izboljša učenje, poveča motivacijo in zagotavlja dobro učno izkušnjo (Ardito et al., 2005). Učno gradivo naj bo osredotočeno na učenca in naj spodbuja aktivno učenje. Miselno aktivnost lahko spodbudimo z različnimi oblikami uporabe interaktivnosti, kot so na primer vprašanja s takojšnjimi povratnimi informacijami, interaktivne naloge, učni testi in simulacije, pa tudi z raznimi aktivnimi metodami učenja, ki jih lahko implementiramo preko forumov, blogov (javno dostopnih spletnih dnevnikov) ali klepetalnic. Pri razvoju spletnih učnih gradiv je potrebno upoštevati še raziskave, kako beremo s spletnih strani. Način branja spletnih strani je odvisen od posameznika in je povezan z medijem, v tem primeru računalnikom. Raziskave kažejo, da bralci s spletnih strani ne marajo brati dolgih besedil. Prav tako ne marajo dolgih odstavkov ali dolgih pripovedovanj. Nielsen (2001) trdi, da le 16 % porabnikov natančno bere s spletnih strani, besedo za besedo. 79 % bralcev zgolj preleti stran in na njej prebere le določene besede ali stavke (Nielsen, 2001). Tovrstne ugotovitve zagotovo predstavljajo velik izziv, kako oblikovati besedilo na spletni strani, da bi povečali pozornost bralcev. V raziskavi (Lapuh Bele & Rugelj, 2006) ugotovijo, da so študenti, ki se učijo iz spletnih učnih gradiv, natančnejši bralci, kljub vsemu pa se z večanjem dolžine strani število tistih, ki preberejo celotno besedilo, zmanjšuje. Zaradi tega naj bo učna stran dolga en zaslon in le izjemoma dva, odstavki pa naj ne obsegajo več kot 5 vrstic. Študenti tudi izpostavljajo, da jih pritegnejo posebno oblikovani poudarki, kot so zanimivosti, opombe, nasveti in opozorila (Lapuh Bele & Rugelj, 2006).

Pozornost, motivacijo in kognitivno aktivnost učencev povečujejo tudi interaktivna vprašanja, dodana na posameznih učnih straneh. Interaktivno vprašanje naj omogoča takojšnjo povratno informacijo o pravilnosti odgovora in po potrebi napotek učencu glede nadaljnjega učenja. Pri oblikovanju učnih spletnih strani je potrebno paziti še na primerno velikost črk, jasne kontraste, ustrezno podlago (priporočajo svetlo oz. belo podlago) in primerne barve. Razen oblike je izjemno pomemben način podajanja vsebine. Najprej velja poudariti, da naj bodo besedila jasna in razumljiva. Za povečanje motivacije in učne učinkovitosti je pomembno tudi jasno in racionalno izražanje ter dajanje nedvoumnih navodil. Priporočljivi so kratki stavki. Zaimke uporabljamo le, kadar je nedvoumno, na kaj se nanašajo. Zavedajmo se, da v predavalnici opazujemo odziv študentov na razlago, in ob zaznanem nerazumevanja razlago dopolnimo. Te možnosti na spletu ni. Študent sicer lahko zastavi vprašanje mentorju, vendar pa po naših izkušnjah in po opravljeni raziskavi študenti malo sprašujejo (Lapuh Bele & Rugelj, 2006).

Ti napotki se nanašajo na način podajanja vsebine in ne na vsebino samo. Njen strokovni nivo mora biti ustrezen stopnji in letniku študija, pa tudi predznanju študentov. Ves čas sledimo načelu, da je študent v središču učnega procesa, in spodbujamo njegovo aktivnost. Priporočljivo je upoštevati Kolbov učni cikel (Marentič Požarnik, 2000) oz. razlago od konkretnega k abstraktnemu. Razlago začnimo s konkretnim in študentom znanim primerom, s čimer vzbudimo pozornost in nakažemo smiselnost oz. uporabnost učne teme.

Pri zasnovi in implementaciji spletnega učnega gradiva postavljamo učencem opore (angl. *scaffolding*), ki jim pomagajo pri izgradnji znanja (Ardito et al., 2005; Dabbagh &

Kitsantas, 2005; Van Der Stuyf, 2002), in spodbujamo njihove samoregulacijske procese, kot so postavljanje ciljev, samoopazovanje, samorefleksija, samoevalvacija, iskanje pomoči, načrtovanje in upravljanje s časom ter učne strategije (Dabbagh & Kitsatnas, 2005; Woolfolk, 2002).

McKenzie (2000) poda naslednja priporočila za uokvirjanje (angl. *framing*) v e-izobraževanju:

- zagotavljanje jasnih navodil, po korakih,
- spodbujanje aktivnosti (študenti naj bodo ves čas zaposleni z nalogami in aktivnostmi),
- izražanje jasnih pričakovanj in preverjanje znanja za presojo skladnosti z učnimi cilji,
- izpostavljanje bistva: »zakaj to delamo«, saj uokvirjanje pomeni tudi motiviranje,
- v ospredju naj bo velika slika: »kaj delamo«, ne pozabimo pa na podrobnosti: »kako delamo«,
- omogočimo študentom dostop do zaupanja vrednih spletnih virov.

Na podlagi raziskave (Lapuh Bele & Rugelj, 2006) ugotovijo, da so študenti naklonjeni interaktivnim vprašanjem s povratnimi informacijami za formativno evalvacijo znanja (interaktivna vprašanja na učnih straneh) in testom za sumativno evalvacijo znanja, saj jim omogočajo takojšnjo povratno informacijo, izboljšujejo znanje in po mnenju študentov tudi povečujejo motivacijo.

Mayer (2003) z raziskavo potrdi, da se študenti naučijo več, če je učna vsebina napisana v običajnem (angl. *convencional*) in ne v formalnem slogu. Avtor učnega e-gradiva naj skozi gradivo komunicira s študentom. V spletnem učenju velja tudi pravilo manj je več, ki ga lahko razumemo tako vsebinsko kot oblikovno.

V skladu s temi spoznanji se v moderno zasnovanem izobraževanju na daljavo, podprtem z IKT, uveljavlja pomen družbene programske opreme, kakor tudi pomen sodelovanja in komunikacije med učiteljem in udeleženci učnega procesa. Sodelovalno učenje na daljavo se v tehnološkem smislu izvaja s pomočjo orodij, s katerimi implementiramo forume, klepetalnice, telekonference, videokonference, sporočilne sisteme ipd. Komunikacijo pa razen tega omogočajo še spletni dnevniki in razni družbeni programi (angl. *social software*).

Naloga izobraževalne organizacije je torej vzpostaviti računalniško podprto okolje za sodelovalno učenje (forumi, spletni dnevniki, telekonference ipd.), kar zagotovi z orodji, ki so del virtualnega učnega okolja. Naloga učitelja v izobraževanju na daljavo pa je med drugim izvajanje svetovanja in spodbujanje komunikacije med študenti ter sodelovalnega učenja. Kako pa dejansko poteka načrtovanje in izvedba e-izobraževanja v realnem okolju, je tema naslednjega poglavja.

3.7 Primer načrtovanja e-izobraževanja na višji strokovni šoli in izvedba

Na B2, Višji strokovni šoli izvajamo študij na daljavo v obliki tehnološko naprednega e-izobraževanja, pri čemer si nenehno prizadevamo za kakovost ter za tehnološko in didaktično ustreznost. Vzpostavimo izhodišča za izvedbo kakovostnega e-izobraževanja. Kakovost e-izobraževanja je vodilni motiv v izobraževalni politiki, zahteva za izvajalce in pričakovanje porabnikov (učencev, študentov). Kakovost je pojem, za katerega ni značilna natančna definicija, temveč pozitivna konotacija. Na dojemanje kakovosti tako vpliva širok

spekter argumentov (merila oz. kazalniki), vplivajo pa tudi tudi prepričanja (Ehlers, 2007). Ko govorimo o kakovosti e-izobraževanja, je potrebno zagotoviti kakovost njegovih sestavnih delov: učnih vsebin, izvedbe predmeta (od načrtovanja izvedbe do izvajanja in evalvacije) in tehnologije, ki podpira pedagoške procese (Lapuh Bele & Rozman, 2007).

Visoka kakovost učne vsebine igra pomembno vlogo, saj so učne vsebine temeljni učni vir v študiju na daljavo. Kakovostna spletna učna vsebina ni primerljiva s tradicionalnimi tiskanimi gradivi, saj je interaktivna (omogoča vnose porabnika in se nanje odziva), multimedijsko obogatena (statične slike, sheme, zaslonske slike, animacije, simulacije, zvočni zapisi) in omogoča udeležencem evalvacijo pridobljenega znanja (vprašanja in testi za preverjanje znanja s povratnimi informacijami o znanju in uspešnosti).

Načrtovanje izvedbe in izvedba sama sta prav tako izjemno pomembna. Načrtovati je potrebno v kontekstu študijskega programa in posameznega študijskega predmeta ter pri tem predvideti obdobje in čas, predviden za izvedbo posameznega predmeta; aktivnosti; učne materiale in učne oblike. V času izvedbe predmeta mentor vodi in usmerja učenje. Tutor pa spodbuja socialne stike, motivira udeležence in posreduje morebitna vprašanja in težave odgovornim (predavatelju, organizatorju, tehnični službi). Brez znatnega človeškega dejavnika so možnosti za uresničitev ciljev zelo majhne.

Tretjo sestavino predstavlja tehnologija in z njo izpeljane rešitve. Uporabnost, dostopnost in prijaznost portala oziroma platforme so nujna osnova za uspešno izvedeno izobraževanje.

O kakovosti v izobraževanju je napisano ogromno člankov. V nadaljevanju navajamo tista načela, ki jim sledimo v izvajanju izobraževanja, zlasti v študijski obliki **študij na daljavo:**

- spodbujanje stikov med študenti in izobraževalno ustanovo,
- spodbujanje stikov med študenti,
- spodbujanje sodelovanja med študenti,
- spodbujanje aktivnega učenja,
- zagotavljanje takojšnjih povratnih informacij,
- časovno opredeljevanje nalog,
- izražanje visokih pričakovanj (če so pričakovanja nizka, so tudi rezultati znanja nizki),
- upoštevanje različnosti nadarjenosti in učnih stilov.

Skladno s Chickeringom in Ehrmannom (1996) upoštevamo dejstvo, da so ta načela ključna tudi v tehnološko podprtem izobraževanju. V e-izobraževanju komunikacija in sodelovanje nista fizična, temveč potekata s pomočjo IKT. Po mnenju številnih avtorjev je za zadovoljstvo študenta ključna osredotočenost na študenta (Achtemeier et al., 2003; Ardito et al., 2005; Holzinger, 2005; Squires & Preece, 1999). Na študenta osredotočeno načrtovanje (angl. *learner centric design*) postavlja študenta v središče učnega procesa. To pomeni, da pri načrtovanju izobraževanja upoštevamo potrebe, zahteve, predznanje, sposobnosti in omejitve študentov. Na podlagi teh spoznanj vključujemo tudi različne učne strategije, učne stile, izkušnje in različno motivacijo za učenje. Paradigma osredotočenosti na študenta vključuje tudi evalvacijo in izboljševanje procesov (Notess, 2001). Upoštevajoč to paradigmo skušamo vplivati na izboljšanje zadovoljstva študentov, s tem pa vplivamo tudi na motivacijo in učinkovitost učenja.

Laurillard (2002) ugotavlja, da so pomembni koraki pri pridobivanju znanja aktivno

učenje, povratna informacija in refleksija. Če upoštevamo še Piagetove ugotovitve o konstrukciji znanja, lahko sklepamo, da je za uspešno učenje potrebno sprotno utrjevanje znanja in nadaljevanje učenja na usvojenem znanju. To strategijo podpiramo s pravilnim načrtovanjem izvedbe predmeta in z učnimi vsebinami, ki omogočajo sprotno preverjanje znanja in takojšnjo povratno informacijo, njeno implementacijo pa omogoča tehnologija.

Barron (2006) predstavi deset skrivnosti učinkovitega e-izobraževanja, ki jih pri načrtovanju izvedbe e-izobraževanja v celoti upoštevamo:

- skupna vizija osredotočenosti na študenta, ki jo delijo vsi deležniki procesa,
- poglobljen načrt izvedbe predmeta, osnovan na predlogi, ki vključuje strukturo, obliko in pričakovanja glede vsebine, mentor pa ga pripravi individualno in z upoštevanjem rezultatov evalvacije prejšnjih izvedb,
- preverjanje znanja in povratna informacija o doseženi ravni znanja, tako številčno, kot vsebinsko,
- skupinsko delo in sodelovalno učenje,
- učinkovito vodenje in usmerjanje, kar pa zmorejo le ustrezno motivirani in usposobljeni mentorji,
- usposabljanje kadrov in podpora, ki zagotavlja usposobljenost kadrov za uporabo tehnologije in primerne didaktične pristope ter nudi svetovanje in druge podporne storitve,
- jasno izražena pričakovanja, ki obsegajo roke dokončanja aktivnosti in posledice prekoračitve, strukturo in obliko poslanih študentovih izdelkov, pravila vedenja pri predmetu, pričakovan nivo sodelovanja in vključenosti, najavljene posledice »kraje intelektualne lastnine«,
- pomenljiva povratna informacija, s katero študent prejme pošteno in pozitivno naravnano informacijo o svojem delu,
- nadzor in evalvacija, ki ju administraciji in mentorju omogočajo učna platforma in zabeleženi podatki,
- nenehno izboljševanje na temelju sumativne in formativne evalvacije.

Z upoštevanjem teh smernic skuša vodstvo vzpostaviti poseben pristop tako do študentov kot do predavateljev. Vodstvo šole se zaveda, da je za uspeh poslovanja potrebno tako zadovoljstvo študentov kot predavateljev. Koncept usmerjenosti na študenta zato vodstvo ustrezno skomunicira med vse zaposlene, ki so, ravno tako kot študenti ob vstopu v izobraževalni proces, ob začetku sodelovanja deležni intenzivnih uvajalnih srečanj z izobraževalno vsebino, prav tako pa tudi letno organiziramo izobraževalna srečanja z vsebinami, ki so potrebne za kakovostno opravljanje predavateljskega dela. Predvsem je pomembno, da so jasno izražena navodila in pričakovanja tako do študentov kot do predavateljev in da se izvaja sprotno ugotavljanje doseženih ciljev ter zadovoljstva vseh deležnikov, saj lahko le na podlagi tovrstnih ugotovitev sledimo procesu nenehnih izboljšav. V tem kontekstu lahko trdimo, da v izobraževanje vključujemo trženjska spoznanja in da pozornost posvečamo ne le zunanjemu trženju, temveč da je v organizaciji močno tudi interno trženje, saj je eden od naših ciljev graditi na visoki pripadnosti zaposlenih.

Pomen in nujnost povratnih informacij v e-izobraževanju izpostavljajo številni raziskovalci in praktiki. Barron (2006) izpostavi, da razen kvantitativnega rezultata, pridobljenega na podlagi sumativne evalvacije (na primer pridobljene s testi znanja), študenti pričakujejo tudi vsebinsko povratno informacijo, ki ni podana avtomatično, temveč jo poda živi učitelj. Barron pravi: »študenti se ognjevito strinjajo v želji po hitri, natančni in pomenljivi

povratni informaciji«. Študenti potrebujejo tako skupinsko kot osebno povratno informacijo. Razen javno dostopnega foruma za vse študente, kjer komunicirajo vsi študenti in mentor, imajo študenti dodatno možnost osebne komunikacije in posvetovanja z mentorjem ves čas trajanja tečaja oz. predmeta. Virtualno učno okolje zato potrebuje orodja za komunikacijo in sodelovanje, kot so na primer forumi, blogi, klepetalnice, tele ali videokonferenčni sistemi, kar jim na naši šoli v celoti zagotavljamo.

Pri zagotavljanju kakovosti e-izobraževanja so pomembna izhodišča iz poročila European Universities Association iz leta 2006 (Ehlers, 2007). Ehlers (2007) na podlagi tega poročila izpostavlja kulturo kakovosti, ki je odvisna od dveh dejavnikov:

- **od upravljanja s kakovostjo**: tehnokratski element, ki zagotavlja orodja in mehanizme za merjenje, evalvacijo, zagotavljanje in izboljševanje kakovosti,
- **od zavezanosti kakovosti**: kulturni element, ki je pomemben tako na ravni posameznikov, kot na ravni skupin.

Ehlers (2004) ugotovi, da na učenčevo zaznavo kakovosti e-izobraževanja vplivajo dejavniki, ki jih razvrsti v naslednjih sedem skupin: predavateljeva podpora, sodelovanje, tehnologija, pričakovanja in koristi, informacije pred izvedbo, struktura tečaja oz. predmeta in didaktika. Vendar pa na kakovost e-izobraževanja ne moremo gledati le iz učenčeve perspektive, temveč s stališča vseh sodelujočih v procesu e-izobraževanja (Ehlers, 2007), se pravi, tudi s stališča ustanoviteljev oz. lastnikov šole, vodstva, nadzornih organov, predavateljev in drugih zaposlenih ter delodajalcev, ki zaposlujejo diplomante. Pri tem je, razen pedagoških vidikov, potrebno upoštevati še organizacijske, ekonomske in pravne vidike.

Na B2VSŠ smo vzpostavili sistem upravljanja s kakovostjo ter spodbujamo ozaveščenost posameznikov in skupin za izvajanje kakovostnega izobraževanja. Pomemben dejavnik ŠND (**študij na daljavo**) je komunikacija, in sicer med šolo oz. njenimi delavci in študenti ter komunikacija študentov med seboj. Tehnološko jo podpiramo z orodji za komunikacijo in sodelovanje, ki so vključena v virtualno učno okolje šole. Za asinhrono komunikacijo uporabljamo elektronsko pošto oz. sporočilni sistem in forume. Za sinhrono komunikacijo uporabljamo forum; telefoniranje preko interneta ter telekonferenčni ali videokonferenčni sistem, kot je Skype, in klepetalnico. S forumi, s telekonferenčnim ali videokonferenčnim sistemom vzpostavljamo okolje za sodelovalno učenje. Študenti in pedagoški delavci imajo na voljo splošni forum in forum posameznega predmeta.

Splošni forum je namenjen splošnim temam v povezavi s šolo. Organizator ŠND ga spremlja in po potrebi moderira, izsledke spremljanja pa uporabi za evalvacijo. Organizator ŠND v forum po potrebi dodaja informacije za usmerjanje študija, izboljševanje študijske klime in povečanje zaupanja v šolo. Prav tako dnevno spremlja forum in lahko briše sporočila, ki so v nasprotju s kodeksom šole ali z redom na izobraževalnem portalu. Splošni forum nima roka trajanja. Forumi predmetov so namenjeni razpravam o vsebini predmeta in pošiljanju izdelkov, na primer seminarskih nalog, vaj ipd. Forum predmeta je namenjen konkretni izvedbi predmeta (v določenem študijskem letu) in v konkretni študijski obliki. Forum predmeta se zato odpre, ko se začne izvedba. Teme v forumih lahko odpirajo mentorji in študenti. Osebna sporočila (elektronska pošta) so namenjena nejavni komunikaciji. Uporablja se jih med dvema posameznikoma ali med posameznikom in izbrano skupino posameznikov. Klepetalnica je namenjena druženju in klepetu o splošnih vsebinah. Za nekatere predmete so smiselni spletni dnevniki ali blogi. Šola po potrebi zagotovi v virtualnem učnem okolju odprti vir,

na primer blogger.

Predmeti se izvajajo v posebnih virtualnih prostorih ali e-učilnicah, v katerih je na voljo vse, kar študent potrebuje za učenje:

- kontaktne informacije o mentorjih in tutorju,
- seznam sošolcev in informacije, ki jih ti o sebi želijo povedati javno,
- osnovni podatki o predmetu in izvedbi,
- terminski načrt izvedbe predmeta in pregled aktivnosti,
- učne vsebine,
- orodja za komunikacijo in sodelovanje,
- testi znanja ipd.

Pomembno sestavino kakovosti predstavlja tehnologija, ki je potrebna za izvedbo. Uporabnost, dostopnost in prijaznost učnega okolja so nujna osnova za uspešno izvedeno izobraževanje (Nielsen, 1997; Holzinger, 2005). V B2 uporabljamo lastno učno platformo eCampus, na osnovi katere imamo vzpostavljen izobraževalni portal, ki je dostopen preko svetovnega spleta na naslovu www.spletni-studij.eu.

Učna platforma mora biti enostavna za uporabo. Osnovna zahteva za take aplikacije in e-gradiva je, da se učencem ni potrebno učiti, kako jih uporabljati, in da jim ni treba ničesar namestiti na računalnike. Vendarle pa študenti ob delu, ki so praviloma starejši in še ne uporabljajo tehnologij tako intuitivno kot mlajše generacije, potrebujejo osnovno uvajanje in spoznavanje sodobnih tehnologij ter komunikacijskih poti. Še večji izziv pa je usposabljanje učiteljev, saj le-ti potrebujejo nova znanja tako za uporabo tehnologij, s katerimi izvajamo e-izobraževanje in/ali ŠND, kot novih didaktičnih pristopov. V B2 organiziramo seminarje za mentorje in avtorje učnih vsebin. Vsak predavatelj pa je deležen individualnega usposabljanja preden začne z načrtovanjem poteka izvedbe in izvajanjem predmeta v ŠND. Ehlers (2004) na podlagi empirične raziskave ugotovi, da ima tehnologija zanimiv vpliv na zaznavo kakovosti e-izobraževanja. Če so tehnične zahteve izpolnjene, to študentu ne poveča občutka kakovosti e-izobraževanja, če pa niso, se njegovo mnenje o kakovosti zniža. Tehnologija je torej ob ustreznem delovanju in izpolnjevanju funkcionalnih zahtev neopazen dejavnik.

E-gradiva, ki so dostopna preko spletnih strani (spletna gradiva), predstavljajo temeljni vir znanja v e-izobraževanju, v kombiniranem in klasičnem izobraževanju pa enega od učnih virov ali dodatni učni vir. Kakovostno e-gradivo ni primerljivo s tradicionalnim tiskanim gradivom, saj je interaktivno (omogoča vnose porabnika in se nanje odziva), večpredstavno (obogateno s statičnimi slikami, shemami, z zaslonskimi slikami, animacijami, s simulacijami, z videi, zvočnimi zapisi …) in omogoča udeležencem evalvacijo pridobljenega znanja (vsebuje vprašanja in teste za preverjanje znanja s povratnimi informacijami). Tako gradivo spodbuja aktivno učenje. Vendar pa tako gradivo s tiskanjem izgubi del funkcionalnosti, saj na primer animacij in videov ni mogoče tiskati.

V e-izobraževanju lahko uporabljamo tehnološko različno razvita učna gradiva. Študentom so na spletni strani šole oz. v virtualnem učnem okolju na voljo klasična digitalizirana gradiva, na primer v PDF formatu ali v obliki statičnih HTML strani. Vendar pa je taka vrsta gradiv tehnološko in pedagoško zastarela. Z »dvodimenzionalnimi« gradivi ni mogoče drastično spremeniti metod poučevanja in učenja. Izobraževanje na daljavo oz. e-izobraževanje pa s starimi metodami dela ne daje rezultatov, ki bi nas zadovoljili. Sodobno, visokotehnološko didaktično e-gradivo ne sme biti le prenos tradicionalnega

gradiva v elektronski format, temveč mora biti obogateno in prilagojeno mediju, kakor tudi gibanju, ki ga označujemo kot splet 2.0.

Smiselno je, da so študentom preko spletne strani na voljo tudi klasična gradiva, saj jih je mogoče natisniti in se učiti s papirja. Prav tako bi bilo škoda zanemariti kakovostna tradicionalna gradiva. Vendar pa je na novo smiselno razvijati času, napredni tehnologiji in spletnemu mediju prilagojena e-gradiva.

Način razlage v e-gradivu je nekoliko drugačen kot v predavalnici ali v klasičnem učbeniku. Upoštevamo spoznanja, da učenci površno berejo spletne strani in neradi poslušajo dolga besedila (Nielsen, 2001). Zaradi tega se izogibamo gostobesednosti, dolgim povedim in uporabi zaimkov, za katere ni popolnoma jasno, na katere samostalnike se nanašajo. Pri izdelavi e-gradiva upoštevamo didaktična načela: postopnost, sistematičnost, nazornost, uporabnost znanja, aktivnost in možnost individualizacije. Gradivo, ki je dostopno preko svetovnega spleta, pa izpolnjuje še številne druge zahteve, ki so povezane z uporabljeno IKT in temeljijo na konstruktivističnih teorijah učenja ter na kognitivni teoriji večpredstavnega učenja (Mayer, 2005).

Načrtovanje izvedbe predmeta je prilagojeno načinu izvedbe in IKT, ki jo imamo na voljo. Brez ustrezne opreme IKT, kakovostnih učnih vsebin in znatnega napora pedagoških delavcev so možnosti za uresničitev cilja, da morajo biti učni rezultati vsaj enaki ali boljši kot so pri klasičnih metodah poučevanja, majhne. V praksi se pojavljajo različni načini izvedbe tehnološko naprednega ŠND, ki se razlikujejo po načinu vodenja, se pravi po načinu predavateljevega oz. mentorjevega dela in stopnji samostojnosti študentov. Kakovosten ŠND se izvaja v obliki vodenega e-izobraževanja, kar v osnovi pomeni, da predavatelj usmerja in nadzira učni proces. Za posamezni predmet so na voljo interaktivna in večpredstavna e-gradiva, s katerimi študent usvoji temeljna znanja predmeta. Vodenje učnega procesa oz. vodenje predmeta pa od predavatelja zahteva izvajanje naslednjih nalog (Horton, 2000):

- Načrtovanje predmeta
  - priprava učnega načrta in postavitev učnih ciljev,
  - priprava potrebnih informacij, e-gradiv in drugih učnih gradiv,
  - priprava terminskega načrta izvedbe predmeta, ki obsega zahteve do študentov, učne aktivnosti in roke za njihovo dokončanje,
  - opredelitev pravil vedenja,
  - objava učnih ciljev in pričakovanj (potrebno znanje, pridobljene kompetence).
- Izvedba predmeta
  - spremljanje dela študentov in opazovanje njihovega napredka,
  - pomoč in usmerjanje študentov pri učenju, pripravi izdelkov in drugih učnih aktivnostih,
  - pospeševanje komunikacije in sodelovanja med učenci,
  - aktivno sodelovanje, pospeševanje in vodenje interaktivnih razprav,
  - odgovarjanje na vprašanja in usmerjanje učenja,
  - preverjanje in ocenjevanje učenčevih izdelkov, zagotavljanje vsebinskih povratnih informacij in priporočil v zvezi z učnimi aktivnostmi ali s prejetimi izdelki,
  - evalviranje in ocenjevanje učenčevega dela.

Namen vodenja oz. usmerjanja je pomagati učencem, da ustrezno razporedijo učenje, in podpirati samoregulacijsko učenje, kar lahko poveča učinkovitost učenja. Predmet v študiju na daljavo se izvaja vodeno in traja povprečno tri do pet tednov. V času izvedbe

predmeta predavatelj (mentor) vodi, usmerja in motivira študente pri učnih aktivnostih, tutor pa spodbuja socialne stike, motivira udeležence, posreduje morebitna vprašanja in težave odgovornim (predavatelju, organizatorju, tehnični službi), zagotavlja relevantne informacije o študiju ipd. Medtem ko predavatelj spremlja študente le v času izvedbe predmeta, jim je isti tutor na voljo celotno študijsko leto.

Mentor pripravi terminski načrt izvedbe, in sicer s popisom učnih aktivnosti. Kot predlaga Horton (2000), je urnik učnih aktivnosti narejen po tednih. Za vsak teden opredelimo sinhrone aktivnosti oz. srečanja v realnem času (v predavalnici, preko učnega okolja s pomočjo Skypa, v klepetalnici); učne materiale, ki naj jih študent predela, in druge aktivnosti, ki naj jih opravi (naloge, projekti, seminarske naloge, učni testi). Aktivnosti imajo opredeljene roke izvedbe. Vse to se uporablja predvsem za motivacijo in podporo študentom, da tako dosežejo boljše učne rezultate ter za preprečevanje osipa.

Predmet začnemo izvajati s srečanjem v predavalnici, kjer študenti spoznajo predavatelja oz. mentorja in dobijo napotke glede študija. Delo se nadaljuje preko izobraževalnega portala, in sicer v obliki vodenega učenja. Študenti se učijo iz e-gradiv po terminskem načrtu dela, tedensko pošiljajo svoje izdelke (vaje) in opravljajo sprotna preverjanja znanj v obliki testov. Mentor spremlja njihovo delo, preko foruma predmeta pospešuje in vodi interaktivne razprave, odgovarja na javna ali zasebna vprašanja ter zagotavlja povratne informacije in priporočila v zvezi z učnimi aktivnostmi ali s prejetimi izdelki. Enkrat tedensko poteka tudi sinhrona komunikacija, in sicer preko klepetalnice ali videokonferenčnega sistema (Skype). Ocenjevanje znanja poteka v predavalnici in na način, ki ga opredeljuje učni program za posamezni predmet.

Zelo pomembna sestavina vodene izvedbe predmeta in celotnega študijskega programa je spodbujanje komunikacije in sodelovalnega učenja, kar sicer temelji na konstruktivističnih teorijah učenja (Vigotski, 1978). Na začetku študijskega leta, v prvem letniku, je izjemno pomembno čim hitrejše navezovanje stikov med novimi sošolci. Ker se študenti srečajo le enkrat mesečno, šola poskrbi za čim hitrejše navezovanje stikov. V ta namen so na učnem portalu organizirane klepetalnice, kjer se študenti neformalno družijo preko spleta. Na ta način se bolje spoznajo in spoprijateljijo. Na osnovi tega zgradijo zaupanje, si izmenjujejo informacije ter si začnejo medsebojno pomagati in se spodbujati. Klepetalnice so za študente pomembne zlasti prve mesece študija, nato pa se nekatere skupine preselijo v bolj zasebno okolje (na primer na Facebook).

Temelj kakovosti in izboljševanja e-izobraževanja je v izvajanju naslednjega krožnega procesa: načrtovanje, izvedba, evalvacija in na njeni osnovi izvedene izboljšave, kar je splošno znano kot metodologija PDCA (iz angl. plan, do, check, act,) zagotavljanja kakovosti procesov. To načelo velja tako za šolo, kot institucijo, kot za posamezne izvajalce (predavatelje oz. mentorje, tutorje). Pomembna sta samoevalvacija celotne izvedbe posameznega predmeta ali celotnega programa v določenem študijskem letu in na njeni osnovi izpeljano načrtovanje izboljšav prihodnje izvedbe.

Pobudnik in usklajevalec samoevalvacijskih aktivnosti na šoli je komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti. V letnem načrtu samoevalvacije opredelimo področja, čas in odgovornosti pri izvajanju samoevalvacije. Pri odločitvi za področja komisija upošteva načelo postopnosti, pri tem pa mora upoštevati zahteve različnih zainteresiranih skupin (vodstvo, ministrstvo, NAKVIS, študenti, delodajalci). Kot merila evalvacije se uporabijo priporočeni kazalniki z opisanimi smernicami. Šola pa oblikuje še svoje kazalnike s svojimi cilji in merili. Pri pripravi obrazcev oziroma vprašalnikov komisija posameznim

področjem in kazalnikom po potrebi dodaja še dodatna vprašanja, ki ji pomagajo pri oblikovanju posameznih ocen in zbiranju dokazov zanje. V skupini, ki izvaja samoevalvacijo, so predstavniki različnih skupin na šoli (predavatelji, vodstvo, študenti). Za samoevalvacijo predavateljev komisija oblikuje ustrezne vprašalnike ter poskrbi za elektronsko podporo izvajanja samoevalvacije učiteljev. Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti poskrbi, da je čas za samoevalvacijo ustrezno izbran. Samoevalvacija celotnega programa oziroma letne izvedbe poteka ob koncu šolskega leta, pri čemer je potrebno paziti, da ni izpeljana prepozno, da je mogoče ves proces (vključno z načrtovanjem ukrepov za izboljšanje in objavo poročila) skleniti pred začetkom novega šolskega leta. Seveda pa posamezne samoevalvacijske aktivnosti potekajo skozi vse leto (samoevalvacija posameznih predmetov oziroma delo predavateljev). Skupina, ki izvaja samoevalvacijo, je o področjih in kazalnikih ustrezno seznanjena. Področja, ki jih šola zajame v samoevalvaciji, so oblikovana na podlagi meril za zunanjo evalvacijo s strani Nacionalne agencije za kakovost visokega šolstva:

- **voditeljstvo in vodenje**, kamor sodijo: zavezanost vodstva, poslanstvo, vizija, vrednote, razvojno in letno načrtovanje, spremljanje in poročanje, organiziranost, odgovornosti, pooblastila in notranje komuniciranje, zagotavljanje zakonitosti delovanja;
- **procesi vodenja** (zagotavljaje virov), kamor sodijo: opredelitev virov, proces razvoja kadrov, proces obvladovanja in ravnanja z dokumentacijo;
- **procesi izvajanja storitev**, kamor sodijo: komuniciranje in sodelovanje s študenti, komuniciranje in sodelovanje z drugimi udeleženci, izobraževalni proces, vključno s praktičnim izobraževanjem, razvoj programov in projektov;
- **merjenja, analiziranje in izboljšave**, kamor sodijo: načrtovanja merjenj in nadzorovanj, notranje presoje, postopki ravnanja ob ugotovljenih odstopanjih in izboljševanje.

Za vsako področje so opredeljeni kazalniki kakovosti, smernice za razvoj kakovosti in temeljna raven kakovosti. Smernice za razvoj kakovosti opredeljujejo optimalne cilje, h katerim šola stremi. Temeljno raven razumemo kot najnižjo raven, ki jo mora šola doseči, da pri tem njena kakovost ni resno ogrožena. S samoevalvacijo na šoli oblikujemo oceno o doseganju kakovosti in ukrepe za izboljšanje za vsa našteta področja.

Skupina oblikuje skupen pogled na pozitivne vidike, na močne strani področja in skupaj določi dejavnosti, ki jih je treba izboljšati. Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti na šoli organizira razpravo o izsledkih evalvacije. Na podlagi le-teh odgovorne osebe ali skupine oblikujejo ukrepe in aktivnosti, ki privedejo do izboljšav. Komisija v poročilu ustrezno opiše cilje in postopek samoevalvacije, poseben poudarek je namenjen ugotovitvam in načrtovanim ukrepom za izboljšavo.

4 RAZISKOVALNI NAČRT

Pri načrtovanju empiričnega dela disertacije sledimo standardnim korakom procesa trženjskih raziskav. Izhajamo iz jasno opredeljenih problemov in ciljev, ki so osnova za izbiro ustreznega raziskovalnega načrta, in nadaljujemo z oblikovanjem hipotez, z izborom metod in operacionalizacijo spremenljivk.

V teoretskem delu obravnavamo ključne koncepte storitvene verige dobička, tj. kakovost storitev, notranjo kakovost storitev in pogosto proučevano področje zadovoljstva porabnikov, saj koncept storitvene verige dobička predvideva vzročno-posledične

povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov.

Za izobraževanje odraslih v teoretskem delu ugotovimo, da je pomemben in rastoč trg na področju izobraževalnih storitev, saj pomen vseživljenjskega izobraževanja in zmeraj večje zahteve delodajalcev dajejo izobraževanju odraslih nove razsežnosti in nov pomen. Poleg tega ugotavljamo, da hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije vnaša v izobraževanje nove pedagoške in didaktične pristope, hkrati pa izvajalce izobraževalnih storitev postavlja pred nove izzive v smislu spreminjanja svojih ustaljenih principov in delovanja, če želijo preživeti v visoko konkurenčnem okolju. Ker morajo danes tudi izobraževalne organizacije delovati in razmišljati trženjsko, ugotavljamo, da po želji doseganja in vzdrževanja poslovne odličnosti tudi izobraževalne organizacije v svoje delovanje uvajajo principe celovitega obvladovanja kakovosti, so bolj tržno naravnane in usmerjene v porabnika in na svoje študente gledajo kot na svoje porabnike, ki jim želijo z izvajanjem visokokakovostnih izobraževalnih storitev povečati njihovo zadovoljstvo.

Izobraževanje sodi med storitve, kjer so interakcije med izvajalci storitev in porabniki izredno močne in običajno tudi dolgotrajne. Predvidevamo, da je v tovrstnih storitvah za doseganje visoke kakovosti in posledično zadovoljstva porabnikov nujno tudi zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi tega je temeljni namen empiričnega dela disertacije prispevati k razjasnitvi navedenih dilem, s posebnim poudarkom na razmejitvi zadovojstva zaposlenih z drugimi koncepti, ki se nanašajo na kakovost izobraževalnih storitev in zadovoljstvo porabnikov. Pri tem želimo v metodološkem smislu preseči pristop, ki se usmerja le na deskriptivno analizo bivariatnih povezav med spremenljivkami.

Zaradi tega **temeljni problem** empiričnega dela disertacije opredeljujemo kot analizo celovitega sosledja povezav ključnih konceptov v storitveni verigi dobička. Zanima nas, ali koncept storitvene verige dobička in v njem vzročno-posledične povezave drži tudi na področju izobraževanja, in sicer tako klasičnega kot e-izobraževanja. Osnovni cilj dela je usmerjen v iskanje odgovora na vprašanje: Kateri so ključni dejavniki dolgoročne uspešnosti zasebnega šolstva v visoko konkurenčnem okolju? Na ta način je mogoče v zvezi z analiziranimi dejavniki podati tudi praktične napotke. Ta cilj je uresničen z oblikovanjem in empiričnim testiranjem konceptualnega modela storitvene verige dobička.

Namen disertacije narekuje še en pomemben raziskovalni cilj, ki je povezan s problemi operacionalizacije in merjenja obravnavanih konceptov znotraj storitvene verige dobička.Ta cilj narekuje empirično preverjanje ustreznosti opredelitve konceptov in oblikovanje kakovostnih merskih instrumentov, s katerimi v nadaljevanju v klasičnem in e-izobraževanju na višjih strokovnih šolah v Sloveniji preverjamo vzročno-posledične povezave med koncepti v storitveni verigi dobička.

Pomemben cilj je tudi oblikovanje napotkov za trženjske aktivnosti in management izobraževalnih organizacij. Rezultati statističnih analiz in povezovanje ugotovitev s prispevki ostalih avtorjev so omogočili ugotovitve, ki jih je smiselno predstaviti managementu izobraževalnih organizacij, še posebej z vidika kakovosti izobraževalnih storitev ter zadovoljstva zaposlenih in porabnikov.

Uvodoma predstavljeni problem in usmeritve disertacije narekujejo oblikovanje ustreznega raziskovalnega načrta. Raziskovalni načrt predstavlja splošen okvir za zbiranje in analizo podatkov, zato mora povezovati značilnosti problema z informacijami, potrebnimi za njegovo reševanje. Izbor ustreznega raziskovalnega načrta zagotavlja (Churchill & Brown, 2003), da bo postopek proučevanja relevanten za problem ter da bodo uporabljeni postopki

ekonomični.

Pri izboru raziskovalnega načrta je pomembno tudi to, koliko znanja je o problemu že na voljo. Malhotra in Birks (2005) razlikujeta preiskovalne in končne raziskovalne načrte, med katere uvrščata deskriptivne in kavzalne raziskovalne načrte. Kadar želimo predvsem razjasniti posamezne koncepte, izoblikovati probleme za natančnejšo raziskavo, razviti hipoteze, določiti prioritete nadaljnje raziskave ali pridobiti informacije o težavah, ki lahko nastopijo pri raziskavi nekaterih vsebin, uporabimo preiskovalni raziskovalni načrt (Churchill & Brown, 2003). Raziskovalne metode so v tem primeru zelo prilagodljive, nestrukturirane in pretežno kvalitativne. Deskriptivni raziskovalni načrt pa uporabimo takrat, kadar želimo ugotoviti pogostost kakega pojava ali povezanost dveh spremenljivk. Uporablja se v velikem delu trženjskega raziskovanja. Kadar je o problematiki veliko znanega in je mogoče natančno oblikovati hipoteze, zanimajo pa nas predvsem vzročno-posledične povezave med spremenljivkami, je primernejši kavzalni raziskovalni načrt (Kodrin, 2007, str. 130).

Omenjeni kriteriji ne narekujejo enoznačno le enega tipa raziskovalnega načrta in uporabljene metodologije. V osnovi problemu disertacije najbolj ustreza preiskovalni raziskovalni načrt, saj želimo razjasniti koncepte, kot so na primer dimenzije notranje kakovosti storitev, zadovoljstva zaposlenih, kakovosti storitev, zadovoljstva porabnikov, in na primer razviti metode, ki bi omogočale merjenje kakovosti izobraževalnih storitev s strani porabnikov. Za to pa je pomembno zagotoviti tako razumevanje konceptov, ki bo odražalo perspektivo porabnikov.

Želimo preveriti tudi vzročno-posledične povezave med koncepti v storitveni verigi dobička. Pri analizi vzročno-posledičnih vplivov med koncepti izhajamo iz znanstvenega razumevanja vzročnosti. To razumevanje je verjetnostno in je po njem posledica lahko rezultat več vzrokov, vzročni vpliv pa ni neposredno dokazljiv in mora zadostiti trem pogojem (Malhotra, 1999, str. 214):

- sočasnemu variiranju dveh pojavov (odvisne in neodvisne spremenljivke),
- časovnemu zaporedju (vzrok je časovno pred posledico ali pa je sočasen z njo) in
- izločanju čim večjega števila drugih možnih vzročnih vplivov.

Vprašanje analize vzročnosti je povezano tudi z metodologijo analize podatkov, saj na primer regresijska analiza in strukturni modeli enačb hipoteze o vplivih med konstrukti v modelu predstavljajo v smislu kavzalnih in funkcijskih poti (Bagozzi, 1994, str. 317).

Smer vplivanja oziroma vloga vzroka in posledic je pri obravnavanih konceptih storitvene verige dobička lahko celo sporna. Mnenja nekaterih avtorjev, ki obravnavajo razmerje med kakovostjo in zadovoljstvom, to potrjujejo. Pri tem Grönroos (2000) kot argument za opredelitev vzroka in posledic navaja logično in teoretsko argumentacijo, ki pa se prekriva s kriterijem časovnega zaporedja. Kakovosti kot značilnosti ponudbe sledi odziv porabnikov, ki je zadovoljstvo.

Obstajajo številne primerljive raziskave, ki so preverjale vzročno-posledične povezave storitvene verige dobička, vendar v storitvenih dejavnostih, kjer interakcije med izvajalci in porabniki niso tako močne kot na področju izobraževanja. Prav tako so dosedanje raziskave podale zelo mešano sliko glede povezav v verigi, zato obstajajo določena tveganja, da hipoteze disertacije ne bodo potrjene. V takih primerih so preiskovalne študije zelo uporabne za kasnejše pojasnjevanje dobljenih rezultatov in raziskovanje alternativnih

hipotez.

Raziskovalni načrt disertacije zato predvideva uporabo kavzalnega raziskovanja, ki mu je podlaga in dopolnilo preiskovalno raziskovanje, metodologija zbiranja podatkov pa je anketiranje, izvedeno na dveh podvzorcih – zaposlenih in porabnikov (študentov).

4.1 Struktura raziskave

Izbrani raziskovalni načrt, ki predstavlja dopolnjevanje kavzalnega raziskovanja s preiskovalnim, narekuje tudi ustrezno strukturo raziskovalnega dela disertacije in pripadajočih metod. Preiskovalno raziskovanje se praviloma izvaja s kvalitativnimi metodami zbiranja in analiz dobljenih informacij, kavzalno in deskriptivno raziskovanje pa s kvantitativnimi metodami.

Raziskovalni del disertacije je zato strukturiran v dveh oblikah raziskav oz. v dveh delih, in sicer obsega kvalitativno raziskavo, ki zadosti potrebam preiskovalnega dela načrta, in kvantitativno raziskavo, ki omogoči izvedbo kavzalnega raziskovanja in s tem preverbo konceptualnega modela.

Čeprav je zadnja desetletja v trženjskem raziskovanju mogoče opaziti prevlado kvantitativnih metod, so pri razumevanju določenega pojava kvalitativne metode nepogrešljive. Kvalitativno raziskovanje je po svoji naravi preiskovalno, usmerjeno v globino in se uporablja predvsem za pridobivanje poglobljenih informacij o določenem pojavu. Ne moremo mimo dejstva, da je potrebno pojav najprej razumeti, šele potem ga je mogoče tudi meriti.

Tako najprej izvedemo kvalitativno raziskavo, kjer uporabimo delno strukturirane globinske intervjuje, v drugem koraku pa sledi kvantitativna raziskava. Delno strukturirane globinske intervjuje izvedemo tako s porabniki izobraževalnih storitev (z udeleženci izobraževanja) kot z izvajalci izobraževalnih storitev (z zaposlenimi v izobraževalni organizaciji), saj model storitvene verige dobička preverjamo na teh dveh podvzorcih. S pomočjo teoretičnih podlag, navedenih v prvem delu disertacije, in ugotovitev na podlagi delno strukturiranih intervjujev operacionaliziramo spremenljivke in sestavimo vprašalnik za kvantitativno raziskavo. Vprašalnik pred izvedbo tudi preliminarno testiramo. S sodelujočimi v preliminarni študiji se osebno pogovorimo in po potrebi popravimo vprašalnik. Ta pristop k ocenjevanju kakovosti vprašalnika je preprost in ga predlagata tudi Saris in Gallhofer (2007).

Osnovni model storitvene verige dobička testiramo na dveh podvzorcih, in sicer na vzorcu udeležencev izobraževanja odraslih in na vzorcu zaposlenih v izobraževanju odraslih. Konstrukti so merjeni tako, da zadostijo teoretičnim izhodiščem. Čeprav bi lahko ocenili, da so porabniki, v našem primeru udeleženci izobraževanja odraslih, boljši informanti glede merjenja zadovoljstva porabnikov, so empirične študije, podobne naši, pokazale, da zunanje in notranje merjenje zadovoljstva porabnikov visoko korelira (Goldstein, 2003; Schneider & Bowen, 1985 v Yee, 2006), kar upravičuje uporabo notranjega merjenja zadovoljstva porabnikov. Zaradi dokazane visoke korelacije med notranjim in zunanjim merjenjem zadovoljstva porabnikov, uporabimo tudi notranje merjenje za zvestobo porabnikov in oceno kakovosti. Na podlagi povedanega na drugi strani oziroma z drugim podvzorcem merimo zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim merjenjem. Rezultate obojih v nadaljevanju z ustreznimi statističnimi instrumenti primerjamo in če se pokaže korelacija tudi med zunanjim in notranjim merjenjem zadovoljstva zaposlenih, je to še dodatni

prispevek disertacije. V konkretnem primeru je prisoten subjektivni vidik ocenjevanja, kar je tipično za latentne spremenljivke.

4.2 Preliminarna kvalitativna raziskava

Prvi, preiskovalni del raziskave predstavlja kvalitativno raziskovanje. Kvalitativne raziskave so namenjene predvsem pridobivanju globljega vpogleda v obravnavani problem, razumevanju problemov, iskanju idej in razlag. Najpogosteje se uporabljajo za podrobnejše opredeljevanje hipotez in prepoznavanje spremenljivk, ki jih vključimo v kvantitativni del raziskave (Malhotra & Birks, 2005, str. 131). Kvalitativne raziskave imajo tudi ključno vlogo pri sprejemanju trženjskih odločitev. So induktivna metoda raziskovanja, pri kateri se postavijo zaključki in ugotovitve neposredno na osnovi informacij, ki jih le-te dajejo. Nasprotno kvantitativne raziskave v splošnem sledijo deduktivnemu pristopu, iz katerega izhaja testiranje hipotez s podatki, ki so zbrani s tem namenom (McDaniel & Gates, 2008, str. 121).

Kvalitativne metode omogočajo več prožnosti, saj se vprašanja prilagajajo že dobljenim podatkom. Opisi in razlage nadomeščajo uporabo statističnih metod. Zaradi induktivnega pristopa se domneve oblikujejo šele na podlagi dobljenih podatkov. Vzorci, ki temeljijo na manjšem številu reprezentativnih enot, so manjši, vendar pa omogočajo globlji prikaz posameznikovih občutkov, stališč in vedenj. Uporabljene metode pri kvalitativnem raziskovanju so manj strukturirane v primerjavi s kvantitativnim raziskovanjem, vendar nič manj neučinkovite. Prav tako se moramo nanje dobro pripraviti. Še posebej v storitvenih organizacijah, kamor sodijo tudi izobraževalne organizacije, so kvalitativne raziskave še posebej učinkovite. Ker zaposleni v tovrstnih organizacijah namenijo veliko časa delu s porabniki, je pomembno oceniti stališča zaposlenih, porabnikov in vodstva. Prav zato je pomembno, da raziskovalec pozna in razume razpoložljive tehnike (Lee-Ross, 1998, str. 121–122).

Zaradi naštetih lastnosti kvalitativne metode povsem ustrezajo problemom, ki jih obravnavamo v disertaciji. Problemov zadovoljstva, ki zahtevajo kvalitativni vpogled v to področje, je še veliko, kar pa seveda velja enako za ostale obravnavane koncepte v disertaciji, kot so na primer notranja kakovost storitev, kakovost storitev, kot jo zaznajo porabniki, zvestoba zaposlenih in porabnikov. Naprimer, tako opredelitve kakovosti kot opredelitve zadovoljstva v strokovni literaturi niso enotne. Predvsem je ravno med omenjenima konceptoma mogoče opaziti največ nekonsistentnosti in pogosto prešibko razmejitev med njima. Prav tako so koncepti zadovoljstva in kakovosti na področju izobraževalnih storitev, kot jih doživljajo porabniki, v teoretičnem proučevanju precej zanemarjeno področje. Disertacija skuša koncepte opredeliti iz perspektive porabnikov, kar je dodaten razlog za uporabo kvalitativnih metod.

4.2.1 Namen kvalitativne raziskave

Osrednji namen naše kvalitativne raziskave je opredeliti koncepte predvsem na način, kot jih dojemajo porabniki (udeleženci izobraževanja) in izvajalci storitev (zaposleni v izobraževalnih organizacijah). S tem dobimo implikacije za preverbo postavljenega modela storitvene verige dobička in operacionalizacijo spremenljivk. Zanimajo nas vplivi med posameznimi verižnimi povezavami v storitveni verigi dobička, s čimer želimo preveriti ustreznost modela na področju izobraževanja odraslih, tako v klasičnem kot v e-izobraževanju, in raziskati, ali postavljene hipoteze lahko potrdimo. V nasprotnem primeru sledi poglobitev v iskanje možnih razlag.

Kvalitativna raziskava zaradi opisanih lastnosti omogoča kvalitativni vpogled v obravnavano področje in z njo želimo odgovoriti in raziskati naslednje sklope vprašanj:

1. Kako porabniki in zaposleni razumejo in zaznavajo posamezne koncepte obravnavane v storitveni verigi dobička. Ali je njihovo zaznavanje skladno z opredelitvijo konceptov v teoriji? V zvezi s tem nas zanima:
   - Kaj si predstavljajo kot kakovostno izobraževanje ? Kako ga opredeljujejo? Kakšne so njihove zaznave kakovosti izobraževanja oz. izobraževalne organizacije?
   - Kako si predstavljajo kakovost internih procesov (interno kakovost) in kako jo opredeljujejo? Kakšne so njihove zaznave notranje kakovosti storitev? Kaj si zaposleni predstavljajo kot kakovostno delovno okolje?
   - Kaj za porabnika pomeni zadovoljstvo z izobraževalno organizacijo? Kako in glede na kaj ga opredeli?
   - Kaj za zaposlene pomeni zadovoljstvo, kako in glede na kaj ga opredelijo?
   - Kaj za zaposlene in porabnike pomeni zvestoba? V čem vidijo zvestobo storitvi oziroma izobraževalni organizaciji in kako jo opredelijo?
   - Kaj za zaposlene in porabnike pomeni, da je organizacija usmerjena v porabnika?
   - Kako zaposleni in porabniki ocenjujejo uspešnost izobraževalne organizacije?

S tem sklopom vprašanj želimo dobiti informacije za operacionalizacijo konstruktov v modelu storitvene verige dobička.

2. Izbor dimenzij oziroma dejavnikov kakovosti izobraževalnih storitev:
   - Katere so dimenzije zaznane kakovosti izobraževalnih storitev oz. izobraževalne organizacije z vidika porabnikov?
   - Katere so dimenzije zaznane kakovosti izobraževalnih storitev oz. izobraževalne organizacije z vidika zaposlenih?
3. Izbor dimenzij oziroma dejavnikov kakovosti internih procesov:
   - Katere so dimenzije zaznane kakovosti internih procesov z vidika porabnikov?
   - Katere so dimenzije zaznane kakovosti internih procesov z vidika zaposlenih?
4. Izbor dimenzij oziroma dejavnikov za merjenje zadovoljstva zaposlenih in porabnikov:
   - Kakšna so njihova pričakovanja v procesu izobraževanja do konkretne izobraževalne organizacije?
   - Kaj jih najbolj moti v konkretni izobraževalni organizaciji in kaj jim je najbolj všeč?
   - Kaj jim je najpomembnejše pri izvajanju izobraževalnih storitev?
   - Kakšni so njihovi občutki in kakšna so njihova stališča do konkretne izobraževalne organizacije?
   - Katere lastnosti izobraževalne organizacije dojemajo kot pozitivne, koristne, zadovoljujoče in kaj kot moteče elemente v procesu izvajanja izobraževalnih storitev?
   - Kako vplivajo pozitivne/negativne izkušnje z izobraževalno organizacijo na stališča porabnikov in zaposlenih in na njihov odnos do organizacije?
   - Kaj je zanje pozitivna izkušnja in kaj negativna izkušnja z izobraževalno organizacijo?

4.2.2 Metodologija kvalitativne raziskave

Pri kvalitativnem raziskovanju predstavlja naslednji korak izbira ustrezne metode. Kvalitativnih metod je več, še več je njihovih variacij, njihova uporaba pa je relativno nestandardizirana. Po mnenju avtorjev (Malhotra & Birks, 2005; McDaniel & Sates, 2008)

predstavljajo fokusne skupine in poglobljeni intervjuji dvoje najpogosteje uporabljanih metod v trženjskem raziskovanju. Načeloma obe metodi ustrezata namenu in cilju kvalitativnega raziskovanja v disertaciji, vendar se odločimo za zadjo omenjeno metodo zaradi določenih specifičnih prednosti poglobljenih intervjujev pred fokusnimi skupinami (Churchill, 1999):

- boljše razumevanje obravnavane teme (to je še posebej pomembno za snovanje merskih lestvic tistih konstruktov, ki v okviru trženjskega raziskovanja še niso ustrezno uveljavljeni in validirani, na primer notranja kakovost storitev oziroma kakovost internih procesov);
- bolj iskreni odgovori (še posebej na podvzorcu zaposlenih je pomembno, da svoja stališča izražajo brez pritiskov preostalih anketirancev in brez bojazni pretoka informacij k vodstvu organizacije);
- izločanje negativnih vplivov skupin (pasivnost udeležencev, prevlada posameznih udeležencev in konformnost);
- izvajanje intervjujev konkurenčnih skupin in nasprotujočih si skupin.

Poglobljeni intervjuji predstavljajo neposreden in nestrukturiran (vprašanja niso standardizirana) način pridobivanja informacij (Malhotra & Birks, 2005, str. 179–182). Pri njih izpraševalec poskrbi, da intervju poteka v sproščenem vzdušju, ostaja objektiven in hkrati dovzeten, spodbuja in motivira sogovornika, postavlja vprašanja informativne narave, se ne zadovolji s kratkimi odgovori, kot sta da ali ne, ter skuša tako prodreti v globino proučevanega problema. Intervju lahko traja od pol ure do več kot eno uro.

V prvem krogu kvalitativne raziskave za pridobivanje podatkov izberemo metodo delno strukturiranega intervjuja s porabniki (z udeleženci izobraževanja), v drugem krogu pa z izvajalci izobraževalnih storitev (z zaposlenimi).

Z delno strukturiranimi intervjuji želimo podrobneje raziskati zasebni, individualni vidik tem, ki nas zanimajo, podrobneje povprašati tako porabnike kot zaposlene o njihovih izkušnjah in razumevanju obravnavanih konceptov. Delno strukturirane intervjuje omejimo na kontekst kvantitativnega dela raziskave – koncepte, opredeljene v storitveni verigi dobička.

Delno strukturirani intervjuji so izpeljani osebno, in sicer z 20 intervjuvanci, iz skupine porabnikov izobraževalnih storitev, ki imajo v času izvajanega intervjuja status udeleženca izobraževanja odraslih in so aktivni študenti na izbrani višji strokovni šoli. 10 od teh je udeležencev klasične oblike izobraževanja, 10 pa jih je z izkušnjo e-izobraževanja. Glede na to, da storitveno verigo dobička preverjamo tudi na podvzorcu zaposlenih, opravimo še intervjuje z 10 izvajalci (predavatelji, tutorji, referenti za študijske zadeve), ki imajo izkušnjo tako v klasičnem kot v e-izobraževanju. Tudi pri izboru metodologije delno strukturiranih intervjujev je potrebno opredeliti metodološke kriterije in načela njihove izvedbe. Najprej se moramo odločiti glede ustreznega tipa intervjuja z vidika njegove strukturiranosti in pristopa.

Vzporedno z nestrukturiranostjo poglobljenih intervjujev raste tudi potreba po izkušenosti izvajalca, večja je namreč težavnost vodenja in interpretacije rezultatov. To so omejujoči dejavniki, ki se jim v raziskavi želimo izogniti, zato se odločimo za delno strukturirane intervjuje, za katere je značilna fleksibilna uporaba vodiča (prikazan v prilogi 1).

V okviru kvalitativne raziskave ugotavljamo, kako v teoretičnem delu disertacije

obravnavane koncepte storitvene verige dobička razumejo anketiranci. Delno strukturirani intervjuji trajajo od 45 do 60 minut. Anketirancem izvajalec najprej razloži namen intervjuja. Sledi spodbuda za prosto razmišljanje anketiranca o posameznem konceptu, pri čemer izvajalec spobuja pogovor o vnaprej določenih temah in vprašanjih oziroma konceptih, ki jih pokriva storitvena veriga dobička.

Glede na to, da so številne empirične študije že preverjale povezave, postavljene v storitveni verigi dobička, na različnih področjih storitev (Gelade & Young, 2005; Madern et al., 2006; Silvestro & Cross, 2000; Walker et al., 2006; Yee, 2000; Xu, 2006), so v ta namen že bili oblikovani vprašalniki za merjenje posameznih konceptov v verigi. Na podlagi informacij, ki jih dobimo v okviru kvalitativne raziskave, zato želimo ugotoviti, koliko so ti vprašalniki primerni za preverjanje modela na področju izobraževanja oz. koliko jih je potrebno glede na rezultate kvalitativne raziskave modificirati in prilagoditi glede na razumevanje postavljenih konceptov z vidika naših porabnikov in zaposlenih.

4.3 Kvantitativna raziskava

V drugem delu raziskave želimo empirično preveriti v storitveni verigi dobička postavljene verižne povezave in ugotoviti, ali postavljene povezave veljajo tudi na področju izobraževanja odraslih in v e-izobraževanju.

Storitvena veriga dobička vzpostavi odnose med dobičkonosnostjo, zvestobo porabnikov in zadovoljstvom zaposlenih ter produktivnostjo.

Pri oblikovanju modela se zgledujemo po modelu Hesketta et al. (1994), ki so predlagali verižno zaporedje povezav med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zvestobo ter poslovnim rezultatom podjetja. Interna kakovost v verigi je delovno okolje, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Merimo jo na podlagi stališč, ki jih imajo zaposleni do dela, podjetja in sodelavcev. Do zvestobe porabnikov, ki jo merimo glede na priporočila, ponovne nakupe in zadržanje porabnikov, pripelje njihovo zadovoljstvo. Na zadovoljstvo vpliva zaznana kakovost storitev, ki jo zagotavljajo zadovoljni in zvesti zaposleni.

Pristop, ki ga v disertaciji upoštevamo, predstavlja analiza povezav, ki predhodnikom in posledicam zadovoljstva porabnikov dodaja še dodatne člene v verigi aktualnih povezav. Zanj je značilen bolj strateški vidik, saj vključuje tudi dejavnike, ki iz ozadja vplivajo na vedenje porabnikov, zato ima pomembne implikacije za trženjske strategije. Analiza povezav kot izhodišče praviloma obravnava koncepte s področja ravnanja s človeškimi viri, značilnosti vodenja, interne učinkovitosti ter jih povezuje s končnimi in z dolgoročnimi posledicami vedenja porabnikov, to je z uspešnostjo podjetja (Anderson & Mittal, 2000; Fleming, 2000). Ne nazadnje pa je tovrsten pristop tudi podlaga za sistem uravnoteženih kazalnikov poslovanja, katerega avtorja sta Kaplan in Norton (1992).

Kot je omenjeno že v prejšnjem poglavju, številne empirične študije preverjajo povezave, postavljene v storitveni verigi dobička, na različnih področjih storitev, kajti omenjeni pristop zasledimo predvsem na področju trženja storitev. Rucci et al. (1998) predstavijo model, ki ga imenujejo zaposleni–porabniki–dobiček in je uspešno uporabljen pri prenovi podjetja Sears. Njihov model povezuje koncepte, kot so stališča in vedenja zaposlenih, z merili finančne uspešnosti. Silvestro in Cross (2000) analizirata vpliv kakovosti internih storitev, storitvenih zmogljivosti, zadovoljstva zaposlenih, zvestobe zaposlenih in produktivnosti na dobiček. Brady in Cronin (2001) analizirata model povezav med usmerjenostjo zaposlenih k porabnikom in vedenjem porabnikov. Halowell (1996)

analizira povezanost zadovoljstva porabnikov z njihovo zvestobo in dobičkonosnostjo. Ključne povezave, postavljene v navedenih modelih, obravnava tudi naš model, saj skuša čim bolj upoštevati izsledke omenjenih raziskav in jih preveriti na področju klasičnega in e-izobraževanja.

4.3.1 Konceptualni model storitvene verige dobička

V tem poglavju predstavljamo konceptualni model storitvene verige dobička, ki je predmet kvalitativne raziskave. Predstavljamo izbor raziskovalnih konceptov, ki je izhodišče za kasnejšo operacionalizacijo spremenljivk. Podrobnejša predstavitev pričakovanih vplivov med koncepti je podana v naslednji točki, saj to predstavlja osnovo za oblikovanje hipotez raziskave.

Pri oblikovanju konceptualnega modela izhajamo iz teoretičnih in empiričnih spoznanj, ki so podrobneje obravnavana v točkah poglavja Ključni koncepti storitvene verige dobička. Pri tem upoštevamo tudi ugotovitve, ki izhajajo iz poglavja o izobraževanju odraslih, in rezultate kvalitativne analize, ki obravnavajo koncepte z vidika porabnika v odnosu do določene izobraževalne organizacije. Najprej predstavljamo koncepte, ki so po Heskettu et al. (1997) opredeljeni kot interni dejavniki (to so kakovost internih procesov, zadovoljstvo zaposlenih, zvestoba zaposlenih, mi pa model razširjamo še s konceptom usmerjenosti v porabnika. Sledi opredelitev kakovosti v izobraževanju, v katero vključujemo še pedagoško kakovost. Temu sledi predstavitev konceptov, ki jih avtorji prvotnega modela poimenujejo kot zunanji dejavniki (to so zadovoljstvo porabnikov, zvestoba porabnikov in uspešnost poslovanja). Na storitveno verigo dobička bi lahko gledali tudi kot na model predhodnikov in posledic zadovoljstva, saj številne, že v prejšnjih poglavjih predstavljene študije kot predhodnik zadovoljstva opredeljujejo zadovoljne zaposlene in zaznano kakovost storitev.

Pri definiranju konceptov kakovosti in zadovoljstva se nam poraja vprašanje, ali gre pri konstruktih kakovosti in zadovoljstva za enak ali različen konstrukt. To vprašanje je izpostavljeno že v teoretičnem delu disertacije in ga izpostavljajo tudi mnoge študije s področja zadovoljstva porabnikov. V novejših študijah se raziskovalci večinoma strinjajo, da sta to dva različna koncepta. Dabholkar et al. (2000) opozarjajo na več študij, v katerih razmejitev med konceptoma ni empirično potrjena, zato menijo, da je v primeru, če sta koncepta opredeljena na dveh različnih ravneh, eden na transakcijski in drugi na splošni, ta razmejitev enostavnejša in bolj jasna. Tudi mi zavzemamo stališče, da sta to dva ločena konstrukta, kot tudi sosledje konceptov, da je namreč kakovost predhodnik zadovoljstva in ne obratno. Tako mnenje je tudi prevladujoče v številni literaturi (Oliver, 1997; Zeithaml & Bitner, 2000). Seveda pa to spoznanje ne preseneča, saj kakovost sama po sebi ne prinaša ekonomskih rezultatov, temveč le, če se odrazi na zadovoljstvu porabnika, ki se bo odločil za ponovni nakup. Te ugotovitve podpirajo naš konceptualni model, v katerem se kakovost pojavlja kot predhodnik zadovoljstva in ne obratno.

Ker je zadovoljstvo zaposlenih precej odvisno od **kakovosti internih procesov** (interna kakovost storitev), morajo organizacije skrbeti za kakovost delovnega okolja. Kakovost življenja na delovnem mestu je večdimenzionalni konstrukt, ki med drugim vključuje tudi varnost zaposlitve, boljši sistem nagrajevanja, višja plačila in možnosti za osebno rast (Lau, 2000). Kvalitativna raziskava je pokazala, da zaposleni zaznavajo precej širok izbor elementov notranje kakovosti, ki jih precej povezujejo z zadovoljstvom, obenem pa nekaterim izmed njih ne dajejo večjega poudarka, kot recimo varnosti zaposlitve. Razlog za to je predvsem v dejstvu, da gre v izobraževanju odraslih za pogodbena delovna

razmerja, zaposleni predavatelji tovrstno delo opravljajo kot dodatno zaposlitev v različnih izobraževalnih organizacijah, zaradi prekinitve odnosa njihov eksistenčni obstoj ne bo ogrožen, zato varnosti ne dajejo posebnega poudarka. Pomembnejši jim je odnos vodstva, prijetno delovno okolje, vzdušje na šoli, ustrezni pogoji dela, način komunikacije, sistem nagrajevanja in redna plačila. Kakovost internih procesov kontekstu ustrezno prilagodimo in konceptualiziramo.

Kot naslednji koncept v storitveni verigi dobička, ki je tudi predhodnik zadovoljstva porabnikov, obravnavamo **zadovoljstvo zaposlenih**. Nanaša se na odnos zaposlenih do dela in do organizacije ter ima razmeroma splošne vplive na njihovo vedenje (fluktuacija, prizadevnost, pripadnost). V interakciji s porabniki pa nas zanima tudi bolj neposreden odnos zaposlenih do porabnikov, saj so zaposleni, ki so v neposrednem stiku s porabniki, ključnega pomena za uspešnost trženja v storitveni organizaciji (Rucci et al., 1998; Ahmed & Rafique, 2003), saj so zaradi neposrednega stika del same storitve in v očeh porabnika poosebljajo ponudnika, hkrati pa tudi tržijo storitve (Zeithaml & Bitner, 1996). Zadovoljstvo je čustveni odziv zaposlenega na delovno mesto, ki temelji na primerjavi želenih izidov z dejanskimi rezultati (Chiva, 2008). Tudi zadovoljstvo zaposlenih je večdimenzionalni konstrukt in v literaturi zaznamo opredelitve več dejavnikov zadovoljstva zaposlenih, ki so opolnomočenje in sodelovanje, priznanja in nagrade, timsko delo in usposabljanja ter osebni razvoj, korporativna kultura, vodenje in upravljanje ter nadzor, odnosi s sodelavci, komunikacija, delo samo po sebi in družini prijazne politike (Turkyilmaz et al., 2011). Zaposleni predstavljajo interni trg organizacije, iz česar izhaja, da je interno trženje predhodnik uspešnega zunanjega trženja (Grönroos, 2000). Iz storitvene verige dobička (Heskett et al., 1997) izhaja, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zadovoljstvo porabnikov, kar so potrdile številne empirične študije (Kamakura et al., 2002; Maddern et al., 2007; Rucci et al., 1998; Spinelli & Canavos, 2000; Voss et al., 2005). Zadovoljstvo zaposlenih je zato v izobraževalnih organizacijah še posebej pomembno, saj so zaposleni, tako akademsko kot neakademsko osebje, v tesnih in dolgotrajnih stikih s porabniki. Če izhajamo iz trditve, da le zadovoljni zaposleni lahko ustvarijo zadovoljne porabnike, in vključimo še psihološko teorijo emocionalne okužbe, je logično, da je koncept zadovoljstva zaposlenih vključen v model.

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva tako na zvestobo zaposlenih, zaznano kakovost storitev in seveda na zadovoljstvo porabnikov. Najprej opredelimo koncept **zvestobe zaposlenih**, saj naj bi bili bolj zadovoljni zaposleni tudi bolj zvesti. Predvsem pa zvestoba zaposlenih vpliva na zadovoljstvo porabnikov, kar je v svoji empirični študiji dokazal tudi Malhotra (2004), ko je ugotovil močno korelacijo med tema dvema konceptoma. Heskett et al. (2003) menijo, da od zvestih zaposlenih lahko pričakujemo večji delež pozornosti (angl. *share of mind*), do organizacije v kateri so zaposleni, se vedejo kot lastniki in zaradi odličnega počutja na delovnem mestu o tem povedo svojim prijateljem in znancem o odličnem delovnem okolju (angl. *referrals*). Med zvestimi zaposlenimi je tudi manj fluktuacije, kar je v storitvenih dejavnostih, kjer so stiki med porabniki in zaposlenimi izredno močni in dolgotrajni, kamor sodi tudi izobraževanje, še posebej pomembno. Porabniki se pogosto bolj kot na organizacijo navežejo na konkretno osebo v organizaciji, ki izvaja storitve. Če zaposleni iz organizacije odide, je pri porabniku zaznati zmanjšanje zadovoljstva. Zamenjava zaposlenega pa ima za organizacijo tudi negativne finančne učinke, saj so stroški zamenjave in uvajanja novega zaposlenega lahko zelo visoki (Turkyilmaz et al., 2011). Prav tako pa Heskett et al. (1997) opozarjajo, da če osebje, ki je v neposrednem stiku s porabniki, zapusti organizacijo, to povzroči zmanjšanje zadovoljstva porabnikov za 55-75 %. Na področju izobraževanja je zvestoba zaposlenih ključnega

pomena, saj se porabniki (študenti) med izobraževanjem navadijo na določen način dela in na zahteve posameznega predavatelja in jim ob neuspešnosti pri predmetu zamenjava predavatelja povzroči negativne občutke oz. nezadovoljstvo, saj so zahteve in način dela druega lahko povsem drugačne. Zaznati pa je tudi, da se zvesti predavatelji bistveno bolj trudijo zadovoljevati potrebe in želje študentov, kar seveda posledično vodi do večjega zadovoljstva študentov.

Kot predhodnik zadovoljstva porabnikov in posledica zadovoljstva in zvestobe zaposlenih je višja **zaznana kakovost storitve**, ki je naslednji koncept, ki je vključen v naš model storitvene verige dobička. Kakovost storitve je abstrakten in težje opredeljiv koncept, in sicer zaradi lastnosti storitev, kot so neopredmetenost, nedeljivost in heterogenost (Parasuraman et al., 1985, str. 42). Kakovost storitev je zato težko izmeriti. Ker je ne moremo meriti z objektivnimi merili, jo merimo s subjektivno zaznavo porabnikov, saj je tudi v literaturi kakovost storitev opredeljena kot porabnikova subjektivna ocena zaznavanja storitve (Cronin & Taylor, 1992; Dabholkar et al., 2000; Parasuraman et al., 1988). Med izvajanjem storitve porabnik zaznava posamezne sestavine storitve in zavedno ali nezavedno oblikuje oceno o kakovosti storitve. Kakovost, ki jo vključimo v naš model, se nanaša na porabnikovo zaznano kakovost, pri čemer se le-ta oblikuje z daljšimi interakcijami z izobraževalno organizacijo, pri tem pa je potrebno upoštevati pomen pričakovanj in njihove (ne)potrditve. Govorimo torej o celostni oceni storitve, kot jo zaznava porabnik. Da ima zaznana kakovost storitev pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov, so potrdile tudi številne študije (Aga & Safakli, 2007; Khatibi et al., 2002; Lee & Hwan, 2005; Maddern et al., 2007).

Zadovoljstvo porabnikov je središče modela, saj saj je to eden od osrednjih trženjskih konceptov, ki mu trženjska stroka tako v teoriji kot v praksi posveča veliko pozornost, saj naj bi zadovoljstvo porabnikov danes pomenilo uspešnost poslovanja organizacije tudi v prihodnje. Kljub temu, da je bil koncept zadovoljstva obravnavan v velikem številu teoretičnih in empiričnih prispevkov, še vedno obstajajo nekateri dvomi o njegovi uporabnosti. Predvsem moramo tudi na zadovoljstvo porabnikov gledati kot na večdimenzionalni konstrukt in pri merjenju upoštevati, da je zadovoljstvo latenten, psihološki konstrukt, ki ga je mogoče meriti zgolj posredno – z manifestnimi spremenljivkami. Za merjenje zadovoljstva in njegovo veljavnost je nujna dobro zasnovana definicija zadovoljstva in njegova operacionalizacija (Giese & Cote, 2000), zato v nadaljevanju povzemamo nekaj ključnih definicij zadovoljstva porabnikov, ki so prispevale k oblikovanju naše konceptualizacije zadovoljstva porabnikov.

Oliver (1997, str. 13) opredeljuje zadovoljstvo porabnikov kot čustveno in racionalno vrednotenje izkušenj z izdelkom. Zadovoljstvo je ocena, da je proizvod ali storitev dosegla nivo izpolnitve, ki porabnika navdaja s prijetnim občutkom. Skladno s primerjavo rezultata in pričakovanj se pri porabniku oblikuje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo. Kolar (2003) opredeljuje zadovoljstvo porabnikov kot njihovo celostno zaznavo ovrednotenja izkušenj, ki vključuje tako čustvene kot zavestne elemente in se nanaša na različne izkušnje s porabo in interakcijo s ponudniki in je odvisno od trenutka vrednotenja. Esghi et el. (2007) zadovoljstvo razumejo kot globalno oceno ali odnos, ki se razvije v daljšem časovnem obdobju in izhaja iz interakcij med ponudnikom in porabnikom. Zadovoljstvo porabnikov ni posledica specifične transakcije, temveč je to globalna ocena preteklih odnosov med obema stranema. Fornell (1992) pa opredeli zadovoljstvo porabnikov kot splošno ovrednotenje pričakovane in zaznane celotne prednakupne in porabniške izkušnje za proizvod ali storitev.

Ugotavljamo, da je zadovoljstvo porabnikov v literaturi opredeljeno kot zavestni ali čustveni odziv. Pri tem se večina raziskovalcev strinja, da obstajata dve vrsti zadovoljstva. To sta zadovoljstvo s posamezno storitveno transakcijo in celovito ali skupno zadovoljstvo. Naše zaznavanje zadovoljstva kot celostne izkušnje s storitvijo se nanaša na splošno zadovoljstvo, ki pomeni skupek izkušenj in se nanaša na daljše obdobje (Fornell, 1992; Anderson et al., 1994; Fornell et al., 1996) ter bolje predvideva prihodnje vedenje porabnikov (Fornell, 1992). Ker je prihodnje vedenje porabnika odvisno od izkušenj, ki jih je porabnik pridobil v odnosu s ponudnikom vse do določenega trenutka in ne le s posamezno transakcijo, je skupno zadovoljstvo za našo raziskavo primernejše. Posamezne slabe izkušnje ne vplivajo toliko na skupno oceno zadovoljstva porabnika, ki je v splošnem s storitvijo zadovoljen (Šušter, 2010). Za našo raziskavo zadovoljstvo opredelimo kot celostno oceno storitve, ki se razvije v daljšem časovnem obdobju in izhaja iz interakcij med ponudnikom in porabnikom. Zadovoljstva porabnikov ne razumemo kot posledice specifične transakcije, temveč kot celostno oceno preteklih odnosov med porabnikom in ponudnikom. Menimo, da je zaradi značilnosti izvajanja izobraževalnih storitev in lastnosti le-teh taka opredelitev najbolj primerna. Ker pa je zadovoljstvo skupek zavestnih in čustvenih sestavin, opredelimo zadovoljstvo kot porabnikovo globalno oceno preteklih odnosov in izkušenj z organizacijo, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente.

Čeprav originalni model storitvene verige dobička ne poudarja tržne naravnanosti, mi v model vključimo koncept **usmerjenosti v porabnika**, saj naravnanost zaposlenih k porabnikom posledično vpliva na kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov (Brady, Cronin, 2001). Uspešno trženje je danes veliko bolj ciljno usmerjeno in zadovoljevanje potreb porabnikov je bistvenega pomena. Zaradi tega si organizacije za doseganje konkurenčne prednosti prizadevajo biti čim bolj tržno usmerjene, in sicer s predvidevanjem, z razumevanjem in odzivanjem na želje in vedenje porabnikov (Jaworski et al., 2000).

Judd (2003) je v svoji študiji, ki obravnava usmerjenost v porabnika predlagal dva obsežna tržna cilja, ki bi jim morale slediti vse organizacije: (1) zadovoljiti potrebe porabnikov, (2) zadovoljevati potrebe porabnikov bolje, kot to počnejo konkurenti.

Zadovoljni porabniki so sredstva, ki zagotavljajo stalen dotok denarja za poslovanje v prihodnosti (Rahman, 2004). Zarad tega je eden najbolj pogostih in gotovo eden od najbolj koristnih pritiskov na vse vrste upravljanja v organizaciji, da se osredotoči na potrebe porabnikov (Piercy, 1995). Usmerjenost k porabnikom je srce tržno usmerjenega managementa. »Na vaš način« je bistvo strategije usmerjenosti k porabnikom. Prav tako je bolj verjetno, da organizacije, ki so usmerjene v porabnika, zagotavljajo izjemno kakovost storitev in ustvarjajo zadovoljne porabnike (Hartline et al., 2000).

Številne študije tako s področja trženja kot tudi s področja strateškega managementa poudarjajo sposobnost ustvarjanja izjemne vrednosti za porabnika kot vir konkurenčnih prednosti (Castro et al., 2005).

Naravnanost zaposlenih k porabnikom je nesporno pomembna tudi na področju izobraževanja, še posebej na področju izobraževanja odraslih. Odrasli v izobraževanju imajo specifične potrebe, predvsem pa so tudi med seboj po starosti, motivaciji za izobraževanje, sposobnostih za učenje, socialnem položaju, obsegu prejšnjega znanja in izkušnjah zelo raznoliki. Bolj kot bo organizacija upoštevala te značilnosti svojih porabnikov in raznolikost potreb ter prilagajala svojo ponudbo, da bodo porabnikove

potrebe in želje čim bolje izpolnjene, bolj bodo porabniki zadovoljni, kar bo prinašalo dolgoročni uspeh izobraževalni organizaciji. Zaradi tega s konceptom usmerjenosti v porabnika razširimo model storitvene verige dobička.

Posledice zadovoljstva v modelu opisuje koncept **zvestobe porabnikov**. Odkar je postalo splošno poznano, da je veliko ceneje in bolj dobičkonosno ohranjati obstoječe porabnike kot pridobivati nove, sta zadržanje in zvestoba porabnikov postala pomembna cilja številnih organizacij (Hill & Alexander, 2006). Tako akademiki kot praktiki dobro razumejo osrednjo vlogo, ki jo ima vpliv zvestobe na poslovno uspešnost organizacije. Vpliv na poslovno uspešnost izhaja iz neposrednih koristi, ki jih prinašata zadovoljstvo in zvestoba porabnikov, to pa so večji obseg porabe, višja zvestoba, nižja cenovna elastičnost in višje cenovne premije, višja pričakovanja in večja tolerantnost do napak, manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov, nižji stroški pridobivanja novih porabnikov, nižji stroški transakcij s porabniki na dolgi rok in večji ugled podjetja (Ittner & Lacker, 1998).

Številne raziskave potrjujejo povezanost zadovoljstva in zvestobe porabnikov s finančnimi rezultati podjetja (Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994; Hallowell, 1996; Keningham, Perkins-Munn, Aksoy & Estrin, 2005; Torres & Kline, 2006). Zvestoba porabnikov posledično vodi do ponovnih nakupov, povečanja prodaje, nižjih stroškov in večjega dobička (Jones, Taylor, 2007). Nekateri avtorji zvestobo opredeljujejo kot ključni vir konkurenčnih prednosti in kot ključno dimenzijo preživetja in rasti. Študije so pokazale, da lahko 5-odstotno povečanje zvestobe povzroči povečanje dobička za 25-85 % (Hill & Alexander, 2006). Zvestoba porabnikov je eden od najpomembnejših kazalnikov dolgoročnega uspešnega poslovanja organizacij (Trnavčevič et al., 2008) in približek dobičkonosnosti (Reicheld & Sasser, 1990; Chan et al., 2003).

V literaturi zaznamo konceptualizacijo zvestobe z dvema dimenzijama: zvestoba, ki se nanaša na vedenje, in zvestoba, ki se nanaša na stališča porabnika (Walsh et al., 2008). Dick in Basu (1994) sta oblikovala model za merjenje zvestobe, ki upošteva tako dimenzijo stališč kot tudi vedenjsko dimenzijo. Zvestoba je konceptualizirana kot jakost razmerja med relativnim stališčem in ponovnim nakupovanjem. Dejanska zvestoba obstaja le v primeru, kadar imajo stalni porabniki tudi močno relativno stališče. Zaradi tega se nam pri vključevanju zvestobe v model pojavi vprašanje merjenja, saj se zvestoba, ki se nanaša na vedenje, najpogosteje kaže v ponovnih nakupih. Pri izobraževalnih organizacijah ta vidik zvestobe ni ustrezen. Ko študent uspešno zaključi izobraževanje, ne bo prišlo do ponovnih nakupov. Znanje, ki ga je porabnik pridobil, stopnja izobrazbe in diploma so večni, se ne obrabijo ali porabijo, zato vedenja, kot so ponovni nakupi, ni smiselno pričakovati. Do tovrstnega vedenja lahko pride, kadar je možno znotraj iste izobraževalne organizacije študij nadaljevati na višji stopnji, v našem primeru na visoki. Glede na to, da koncept storitvene verige dobička preverjamo na zasebnih višjih strokovnih šolah, od katerih mnoge ne nudijo nadaljevanja študija znotraj svojih organizacij, menimo, da zvestobe, ki se nanaša na vedenje, ne moremo ustrezno izmeriti.

Zvestoba, ki se nanaša na stališča porabnika, je v našem primeru ustreznejši način za merjenje zvestobe, saj nam kaže naravnanost porabnika do storitve ali njegov odnos do organizacije. Zaznamuje jo predanost porabnika in temelji na njegovih občutkih do organizacije oziroma storitve. Taka zvestoba se razvije na podlagi pozitivnih stališč, naravnanosti in predanosti, pri čemer moramo opozoriti, da sta zvestoba in predanost dva različna koncepta (Moškotelec, 2008). Merimo jo tako, da porabnike sprašujemo o njihovih stališčih do organizacije, pripravljenosti priporočiti organizacijo drugim, o

pozitivnih čustvih in občutkih do organizacije. Tovrstna zvestoba je za organizacije brez dvoma zelo zaželena, saj spodbuja porabnikova pozitivna čustva in vpliva na povečanje prodaje pri drugih porabnikih. Narava poslovanja izobraževalnih organizacij zahteva vsako leto pridobivanje novih porabnikov, zato so priporočila in pozitivna govorica od ust do ust s strani obstoječih porabnikov zelo zaželena, saj ponovni nakupi v konkretnem primeru sploh niso možni. Prav tako je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da se študenti le redko odločijo za prepis na drugo šolo, tudi če so nezadovoljni, zato je v tem okolju o zvestobi težko govoriti. Moramo se zavedati tudi dejstva, da lahko nezadovoljna oseba kljub temu, da je navidezno zvesta, širi negativne govorice o šoli, kar lahko posledično vpliva na vpis potencialnih študentov na to šolo. Za potrebe disertacije zvestobo zato razumemo kot pozitivne občutke in pozitivna stališča do organizacije, ki povzročijo vedenjske namene v obliki priporočil.

Storitvena veriga dobička predpostavlja, da sta dobiček in rast stimulirana prvenstveno z zvestobo porabnikov (Heskett et al., 1994; Heskett et al., 1997). Osnovna ideja modela je, da se učinek zadovoljnih in motiviranih zaposlenih kaže v zadovoljnih kupcih, ki so pripravljeni kupovati več, kar poveča prihodek in dobiček podjetja (Gelade & Young, 2005). Hesket et al. (1994) tako postavljajo pozitivne povezave med zadovoljstvom zaposlenih, kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov, ki se kažejo v rasti in dobičku kot končnih členih verige. Zaradi tega v model kot posledico zadovoljnih in zvestih porabnikov vključimo tudi **uspešnost organizacije**.

Pri vključevanju uspešnosti v model pa se postavlja vprašanje, kako uspešnost meriti. Tradicionalni način presojanja uspešnosti temelji na računovodskih kazalnikih, izračunanih iz postavk v računovodskih izkazih. Očitki tovrstnemu načinu so usmerjeni na ozko osredotočenost in naravnanost na pretekla poslovna dogajanja, usmerjenost na kratkoročne vidike poslovanja in premalo na potrebe po dolgoročnem preživetju organizacij (Kaplan & Norton, 1992). Presojanje uspešnosti poslovanja organizacije z dobičkom ne meri zaupanja, zadovoljstva in zvestobe porabnikov, zadovoljstva, zavzetosti in motivacije zaposlenih, intelektualnega kapitala in potenciala podjetja, ugleda in kompetenc vodstvene ekipe. Brez tovrstnih meril organizacij za tretje tisočletje v pogojih nadvse turbulentnih in hitrih sprememb ne moremo več ustrezno upravljati in obvladovati. Slabosti tradicionalnih (finančnih) sistemov merjenja poslovne uspešnosti sicer že dalj časa niso nobena neznanka. V prvi vrsti gre za njihovo zelo ozko osredotočenost in naravnanost samo v pretekla poslovna dogajanja, kar spodbuja najhujšo bolezen izmed bolezni sodobnega managementa, to je kratkoročno naravnanost organizacij. Merjenje poslovne uspešnosti mora biti torej kvantifikacija preteklih poslovnih dejanj organizacije na način, ki omogoča napovedovanje prihodnjih rezultatov. To zahteva od managementa podjetij, da začnejo integralno predstavljati poslovno uspešnost organizacij.

Sodobni modeli za presojanje uspešnosti temeljijo predvsem na nefinančnih podatkih. Kot je ugotovljeno v poglavju 1.7, so nefinančni kazalniki vodilni kazalniki finančnega rezultata (Ittner & Lacker, 1998). Zaradi tega so bile predlagane in implementirane številne mere uspešnosti. Ugleden primer novega pristopa je integriran sistem merjenja uspešnosti, to je uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan & Norton, 1992), ki je danes poleg podobnih mer uspešnosti pogosto uporabljan sistem za merjenje uspešnosti organizacij (Luft, 2009). Uravnoteženi sistem kazalnikov je skupek mer, ki vključujejo moralo zaposlenih, procese notranjega poslovanja, zadovoljstvo porabnikov in finančne kazalnike, ki so obravnavani v četrtem kvadrantu (Kaplan & Norton, 1996). Kot nefinančne kazalnike uspešnosti Stivers et al. (1998) predlagajo servisiranje porabnikov, tržno uspešnost, doseganje ciljev, inovacije in vpletenost zaposlenih. Tudi zmeraj več akademske literature proučuje

nefinančne kazalnike uspešnosti, kot so zadovoljstvo porabnikov, zadovoljstvo zaposlenih in kakovost proizvodov/storitev (Dikoli et al., 2007; Ittner & Lacker, 1998; Srinivasan, 1997). Tudi na storitveno verigo dobička lahko gledamo kot na osnovni uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan in Norton, 2000), saj veriga prikazuje natančna razmerja med kazalniki, ki obravnavajo zaposlene, ter med notranjo in zunanjo kakovostjo storitev, pri čemer tako kazalniki, ki obravnavajo zaposlene, kot tudi kazalniki, ki obravnavajo kakovost storitev, povečujejo zadovoljstvo in poglabljajo zvestobo porabnikov. Zadovoljni in zvesti porabniki pa izboljšujejo finančne rezultate (rast prihodkov in večja dobičkonosnost).

Dejansko lahko torej uspešnost organizacije opredelimo z vidika nefinačnih kazalnikov, ki so zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo porabnikov in kakovost storitev, vendar bi v našem primeru to bila tavtološka opredelitev, zato je ustrezneje koncept uspešnosti opredeliti kot zaznano »poslovno uspešnost« in tržno uspešnost glede na prepoznavnost, ugled in zaupanje. Tržni vidik uspešnosti se nanaša na močan tržni položaj, ki se izkazuje z zvestobo porabnikov, z obsegom prodaje in s tržnim deležem, čemur pa nekateri avtorji dodajajo še ugled podjetja in uspešnost novih izdelkov na trgu (Milfelner, 2008).

Dilema, ki se nam v zvezi z opredelitvijo in merjenjem koncepta uspešnosti pojavlja, je, kot prvič, katere vrednosti zajeti v merjenje uspešnosti, da bi le-te bolj ali manj ustrezno prikazovale sliko delovanja organizacije. Kot drugič pa se postavlja vprašanje zajemanja meril uspešnosti, ki so lahko objektivna in subjektivna. Objektivna merila so običajno finančni kazalniki, ki jih dobimo neposredno iz organizacijskih ali drugih sekundarnih virov, subjektivna merila uspešnosti pa se nanašajo na subjektivno presojo uspešnosti kompetentnih anketirancev v organizaciji ali zunaj nje in vključujejo tako tržne kot finančne kazalnike (Milfelner, 2008). Subjektivni kazalniki temeljijo na subjektivni oceni poslovne uspešnosti podjetja v primerjavi s konkurenti, z načrtovanimi rezultati, v primerjavi s predhodnim obdobjem itd. (Konič, 2003). Glede na to, da obstaja pozitivna korelacija med objektivnimi in subjektivnimi merili uspešnosti z vidika globalne uspešnosti organizacije in da subjektivna merila uporabljamo takrat, ko nimamo na voljo natančnih objektivnih meril (Dess & Robinson, 2008 v Milfelner, 2008), zavzemamo stališče, da za potrebe raziskave uporabimo subjektivno presojo uspešnosti, in to v primerjavi s konkurenti. Dejansko bi v našem primeru težko pridobili objektivne mere uspešnosti, ki bi bile zanesljive, saj je potrebno upoštevati slabo zanesljivost nekaterih sekundarnih zunanjih virov in problem pridobivanja tovrstnih podatkov neposredno od organizacij zaradi nepripravljenosti za odgovarjanje. Prav tako za izobraževalne organizacije ne moremo preprosto trditi, da je dobiček ali velikost tržnega deleža tisti pravi kazalnik, saj naj bi bili ne nazadnje v ospredju altruistični motivi in ne toliko želja po doseganju dobička. Glavni cilj izobraževalnih organizacij bi moral biti odlično zagotavljanje storitev, posredovanje kakovostnih sodobnih znanj in razvijanje kompetenc, ki jih študenti potrebujejo v kasnejši karieri in ki jih iščejo »organizacijski kupci« oz. podjetja, ki študente kasneje zaposlujejo. Po drugi strani pa so tudi kazalniki, kot so število vpisanih, prehodnost, osip, število diplomantov, povprečne ocene, zagotovo pomembni kazalniki uspešnosti posamezne izobraževalne organizacije. Vendar pa so tudi med omenjenimi dejavniki nekateri, na katere posamezna šola nima vpliva, kot je na primer število vpisanih, od česar je posledično odvisna velikost tržnega deleža, saj je s strani države določeno število vpisnih mest, ki se od šole do šole razlikuje. Merilo za merjenje uspešnosti izobraževalnih organizacij pa se nanaša tudi na njihovo poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma optimalno pokrivanje potreb po znanju za popolno zadovoljstvo porabnikov (študentov). Merjenje uspešnosti v izobraževalnih organizacijah je težje, saj se

njihove uspešnosti ne da meriti z doseganjem finančnih ciljev, pač pa s stopnjo izpolnjevanja njihovega poslanstva in z nivojem kakovosti storitev, ki jih opravljajo. Če v razmišljanje vključimo še vidik, da se pogosto v javnosti postavlja vprašanje kredibilnosti zasebnih šol oz. diplom, pridobljenih na zasebnih šolah, bi s tega vidika lahko med nefinančne kazalnike uspešnosti vključili tudi ugled, ki ga šola uživa v širšem družbenoekonomskem okolju in tudi v primerjavi z ostalimi zasebnimi šolami v Sloveniji. Vrednotenje uspešnosti šol je tako smiselno razumeti kot neko kombinacijo finančne, tržne, pedagoške/strokovne uspešnosti oz. outputov, ki jih šola producira kot organizacija neposredno (število diplomantov) in posredno (v glavah študentov).

Sklenemo lahko, da je opredelitev koncepta uspešnosti vse prej kot enostavna. Za potrebe naše raziskave, katere namen je preveriti model storitvene verige dobička na področju izobraževanja so informanti zaposleni in študenti, moramo uspešnost, kot je postavljena v storitveni verigi dobička, ustrezno prilagoditi. Zaradi tega uspešnost organizacije opredelimo kot subjektivno presojo globalne uspešnosti organizacije in tržne uspešnosti, ki vključuje ugled, zaupanje, prepoznavnost in število študentov ter diplomantov v primerjavi z uspešnostjo konkurentov.

Koncepti oziroma spremenljivke modela so zbrane in prikazane v Tabeli 14. Konceptualni model sestavlja osem ključnih spremenljivk, ki so med sabo vzročno povezane.

Tabela 14: Predstavitev spremenljivk konceptualnega modela storitvene verige dobička

Koncepti v modelu	Definicija koncepta
Kakovost internih procesov	**Kakovost internih procesov** opredelimo kot izpolnjevanje pričakovanj internih porabnikov oz. kot ugotavljanje, koliko je organizacija naravnana na svoj interni trg in izpolnjuje pričakovanja svojih zaposlenih.
Zadovoljstvo zaposlenih	**Zadovoljstvo zaposlenih** je splošno ovrednotenje pričakovane in zaznane celostne izkušnje z organizacijo v primerjavi z idealno organizacijo.
Zvestoba zaposlenih	**Zvestoba zaposlenih** je dolgoročna pripravljenost zaposlenih za sodelovanje s storitveno organizacijo zaradi pozitivnih občutkov do podjetja in želje po ohranitvi odnosa.
Zaznana kakovost storitve	**Kakovost storitve** se nanaša na porabnikovo celostno oceno zagotavljanja storitve kot proces, pri čemer se le-ta oblikuje v časovno daljših interakcijah z izobraževalno organizacijo.
Usmerjenost v porabnika	**Usmerjenost v porabnika** opredelimo kot stopnjo po kateri vsi zaposleni upoštevajo prakso sodobnega trženjskega koncepta, ko poskušajo svojim porabnikom pomagati pri zagotavljanju storitev, da zadovoljijo svoje potrebe.
Zadovoljstvo porabnikov	**Zadovoljstvo porabnikov** opredelimo kot porabnikovo globalno oceno preteklih odnosov in izkušenj z organizacijo, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente.
Zvestoba porabnikov	**Zvestobo porabnika** opredelimo kot pozitivne občutke in pozitivna stališča do organizacije, ki povzročijo vedenjske namene v obliki priporočil.

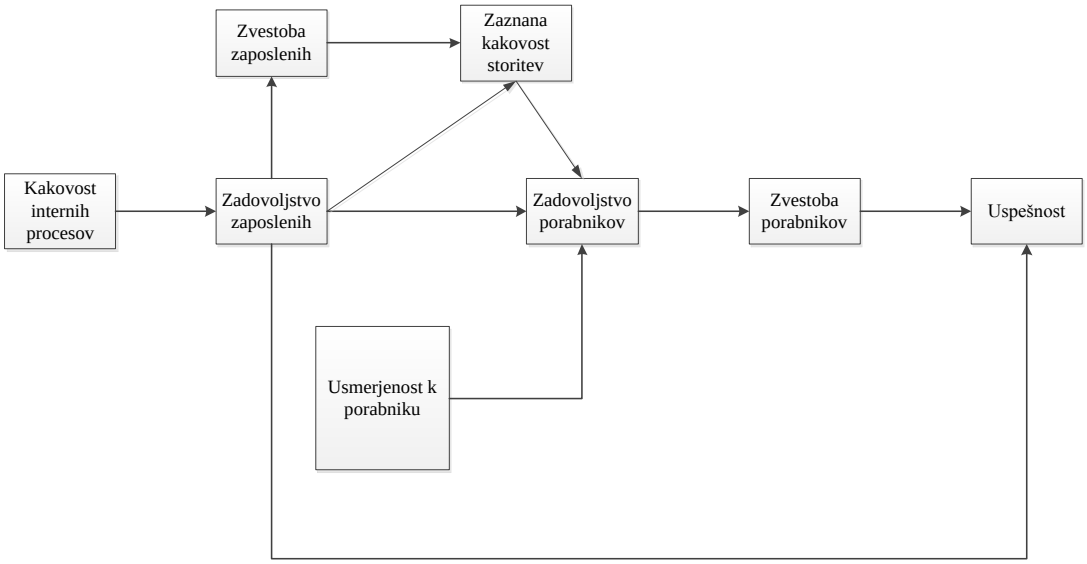
se nadaljuje

nadaljevanje

Koncepti v modelu	Definicija koncepta
Uspešnost	**Uspešnost** organizacije opredelimo kot subjektivno presojo globalne in tržne uspešnosti organizacije, ki vključuje ugled, zaupanje, prepoznavnost in število študentov ter diplomantov v primerjavi z uspešnostjo konkurentov.

V nadaljevanju (Slika 28) predstavljamo konceptualni model, ki je oblikovan na podlagi storitvene verige dobička (Heskett et al., 1994).

Slika 28: Konceptualni model storitvene verige dobička



Vir: Prirejeno po J. L. Heskett et al., Puting the service profit chain to work, 1994, str. 173.

4.3.2 Raziskovalne hipoteze

Hipoteze so izpeljane iz literature s področja zadovoljstva porabnikov in so empirično preverjene s statistično analizo kompleksnega vprašalnika, ki zajema merjenje vseh konceptov, predstavljenih v storitveni verigi dobička med študenti višjih strokovnih šol in predavatelji na teh šolah, in sicer tako v klasičnem kot v e-izobraževanju.

Temeljna raziskovalna hipoteza predpostavlja, da je za zadovoljstvo porabnikov, ki se posledično kaže v uspešnosti storitvene organizacije, ključnega pomena zadovoljstvo zaposlenih. Predpostavljamo, da visoka kakovost storitev in dobri odnosi s porabniki vodijo do visoke stopnje zadovoljstva porabnikov, ki se posledično kaže v tem, da so nas porabniki pripravljeni priporočiti in da o nas govorijo dobro. Vse to vodi do uspešnosti organizacije. Kot ključni dejavnik zadovoljstva porabnikov in uspešnosti storitvene organizacije pa postavljamo zaposlene in njihovo zadovoljstvo.

Prvi koncept v modelu storitvene verige dobička je kakovost internih procesov. Z razumevanjem in odzivanjem na potrebe zaposlenih ter s skrbjo zanje posledično vplivamo tudi na raven zadovoljstva porabnikov (Bitner et al., 1990; Zeithaml et al., 1988). To je teoretično predstavljeno s storitveno verigo dobička (Heskett et al., 1994), ki daje velik pomen notranji kakovosti storitev in predpostavlja, da so vzvod uspešnosti poslovanja organizacije ravno zadovoljni, zvesti in produktivni zaposleni. Heskett et al. (1994) so z

interno kakovostjo storitev mislili na kakovost delovnega okolja, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, kar poznamo tudi pod izrazom kakovost življenja na delovnem mestu (angl. *QWL – quality of work life*). Izvajanje kakovostnih notranjih storitev je pomembno za zadovoljstvo zaposlenih, saj se zaradi izboljšanja interne kakovosti storitev pričakuje izboljšano izvajanje zunanje kakovosti storitev (Heskett et al., 1994). Na podlagi tega oblikujemo prvo hipotezo:

Hipoteza 1: Kakovost internih procesov ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

Iz zadovoljstva zaposlenih v nadaljevanju sklepamo na njihovo zvestobo, ki je drugi koncept v modelu storitvene verige dobička. Pri tem je pomembno upoštevati negativne učinke, ki jih lahko povzroči nezadovoljstvo zaposlenih. Avtorji storitvene verige dobička (Heskett et al., 1997) so dokazali sorazmerje med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zvestobo do organizacije. Ugotavljajo, da namerava 30 % zaposlenih, ki so nezadovoljni, zapustiti organizacijo, in, da je stopnja fluktuacije pri nezadovoljnih zaposlenih trikrat večja kot pri zadovoljnih. Iz povedanega postavljamo drugo hipotezo:

Hipoteza 2: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zvestobo zaposlenih.

Hitra odzivnost, strokovnost, zanesljivost, sposobnost učinkovitega komuniciranja in razumevanje porabnikov so tiste mehke sestavine storitev, ki bistveno vplivajo na zaznano kavost storitev v očeh porabnikov (Tratar & Snoj, 2002). Te lastnosti pa lahko pričakujemo le od zadovoljnih in pripadnih zaposlenih. Zaznana kakovost storitev je tretji koncept storitvene verige dobička. Da ima zadovoljstvo zaposlenih pozitiven vpliv na kakovost storitev so potrdili tudi Voss et al. (2005). Vpliv zaposlenih na kakovost potrjujeta tudi Zeithamlova in Bitner (1996), ki ugotavljata, da so vse dimenzije kakovosti v modelu SERVQUAL pod neposrednim vplivom zaposlenih. Zaradi tega lahko pričakujemo, da zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih vplivata na zaznano kakovost storitev. To nas vodi k oblikovanju naslednjih dveh hipotez:

Hipoteza 3: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.

Hipoteza 4: Zvestoba zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.

Literatura s področja internega trženja predlaga način za doseganje zadovoljstva porabnikov, to je zadovoljstvo zaposlenih (Grönroos, 1985; Heskett et al., 1994). Z razumevanjem in odzivanjem na potrebe zaposlenih ter s skrbjo zanje se bo na podlagi izkušenj z organizacijo povečala tudi raven zadovoljstva porabnikov (Bitner et al., 1990; Zeithaml et al., 1988). Da zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vpliva na zadovoljstvo porabnikov, so potrdile tudi številne empirične študije (Maddern et al., 2007; Spinelli & Canavos, 2000; Voss et al., 2005). Zaradi tega postavljamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 5: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.

Koncept internega trženja izhaja iz predpostavke, da je potrebno vzvode za uspešno poslovanje organizacije iskati v zadovoljnih in zvestih zaposlenih. Osnovni model, kako interno trženje deluje, temelji na ideji, da obravnavamo zaposlene kot kupce. Temeljna trditev modela je, da če zaposlene obravnavamo kot kupce, bo to vodilo do sprememb v odnosu zaposlenih do dela, zaposleni bodo postali bolj storitveno naravnani, kar bo vodilo do boljše kakovosti storitev in do večje konkurenčne prednosti na trgu (Ahmed & Rafiq,

2002). Iz tega lahko povzamemo, da so vzvod uspešnosti poslovanja v storitvenih organizacijah zaposleni, zato postavljamo naslednjo hipotezo, s katero preverjamo, ali osebje v izobraževalnih organizacijah in predavatelji oziroma njihovo zadovoljstvo pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja izobraževalne organizacije:

Hipoteza 6: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.

V literaturi najdemo številne raziskave, ki so potrdile vpliv kakovosti storitev na zadovoljstvo porabnikov (Aga & Safakli, 2007; Anderson & Sullivan, 1993; Khatibi et al., 2002; Lee & Hwan, 2005; Maddern et al., 2007), zato tudi mi postavljamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 7: Zaznana kakovost storitev ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.

Naslednja povezava v storitveni verigi dobička je povezava med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov. Kljub logični povezavi, da bodo bolj zadovoljni porabniki tudi bolj zvesti, je ta povezava najmanj zanesljiva in dosledna (Heskett et al., 1997; Jones & Sasser, 1996; Reicheld, 1996). Zvestoba porabnikov je odvisna predvsem od stopnje konkurenčnosti, števila nadomestkov, stroškov zamenjave, formalne zveze med porabnikom in storitveno organizacijo ter učinkovitostjo programov za spodbujanje zvestobe (Heskett et al., 1997). Konkurenčno okolje v storitvenem sektorju je bilo spoznano kot pomemben dejavnik, ki vpliva na povezavo med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov (Jones & Sasser, 1995). Na visoko konkurenčnih trgih, kjer so stroški zamenjave nizki in je izbira med alternativnimi storitvami zelo velika, so porabniki zvesti le, če so v celoti zadovoljni. Prav tako je zveza med zadovoljstvom in zvestobo močnejša pri tistih porabnikih, ki so cenovno bolj občutljivi. Glede na to, da so številne empirične raziskave potrdile pozitivno povezavo med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov (Anderson & Sullivan, 1993; Ciavolino & Dahlagaard, 2007; Grondholdt, 2000; Jones & Sasser, 1995; Rust & Zahorik, 1993), želimo to povezavo preveriti tudi na področju izobraževanja in postavljamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 8: Zadovoljstvo porabnikov ima pozitiven vpliv na zvestobo porabnikov.

Usmerjenost k porabnikom je koncept, ki je poznan že zelo dolgo. Številni teoretiki so izhajali iz Druckerja (1954), ki je predlagal, da mora biti celotna organizacija, ne le trženjski oddelek, usmerjena v porabnika. Ta koncept je ključnega pomena za trženjsko teorijo in prakso, saj so številne študije podprle trditev, da organizacije, ki so sprejele perspektivo usmerjenosti k porabnikom, zagotavljajo kakovostnejše storitve in prispevajo več k zadovoljstvu porabnikov. Macintosh (2007) je v svoji empirični študiji podprl povezavo med usmerjenostjo v porabnika in zadovoljstvom porabnikov tako na individualni ravni kot na ravni organizacije. Tako v model vključimo tudi koncept usmerjenosti k porabnikom in oblikujemo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 9: Usmerjenost k porabniku ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.

Če je nekoč veljalo mnenje, da je stopnja dobičkonosnosti organizacij odvisna predvsem od velikosti tržnega deleža, Heskett et al. (1997) ugotavljajo, da je bolj kot velikost tržnega deleža pomembna njegova kakovost, ki se odraža v številu stalnih, zvestih porabnikov in stopnji njihove zvestobe. Še posebej je za izobraževalne organizacije pomembna

ugotovitev, da so zvesti porabniki naklonjeni k temu, da organizacijo priporočijo novim porabnikom, kar ji lahko pomeni prihranek pri stroških oglaševanja. Na podlagi tega oblikujemo še zadnjo hipotezo:

Hipoteza 10: Zvestoba porabnikov ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.

4.3.3 Metodologija kvantitativne raziskave

V trženjskem raziskovanju se pogosto uporabljajo odvisne analitične tehnike, katerih cilj je prikazati neodvisne spremenljivke, ki imajo najmočnejšo povezavo z odvisnimi. Pogosto pa je mogoče opaziti tudi medsebojno odvisne metode, ki težijo k razkritju vzorca povezav med večjim številom izbranih neodvisnih spremenljivk. K uresničevanju obeh ciljev pa teži SEM (angl. *Structural Equation Modeling*) (Milfelner et al., 2006), zato naš konceptualni model empirično preverimo z analizo strukturnih modelov enačb (SEM).

SEM sodi med novejše in sofisticirane analize, saj zajema vzročne odnose med latentnimi spremenljivkami, in sicer v obliki modela analize poti za latentne spremenljivke. Ta model pomeni v bistvu kombinacijo modela analize poti za merske spremenljivke in modela konfirmatorne faktorske analize, pri katerem gre za vzročne odnose med latentnimi spremenljivkami in njihovimi merskimi indikatorji/latentnimi spremenljivkami. Pri teh modelih izhajamo iz vnaprejšnjih, razčlenjenih, teoretsko dobro podprtih in preverjenih kavzalnih hipotez, SEM pa s svojimi postopki omogoča empirično preizkušanje teh hipotez. Ti postopki sicer prinašajo napredek pri neeksperimentalnem raziskovanju vzročnih zvez med spremenljivkami, vendar imajo kljub temu glede veljavnosti vzročnih razlag na splošno še vedno prednost eksperimentalne raziskave, predvsem slučajnostni eksperimenti (Sagadin, 2009). Vendar pa, če predpostavljamo, da je model stabilen, lahko na osnovi informacij, ki jih iz njega dobimo, trdimo, da natančno predstavlja vzročni proces. In čeprav še vedno le bolj ali manj uspešno ocenjujemo ali skušamo dokazovati vpliv (Milfelner et al., 2006), je SEM zaradi kompleksnosti našega modela, v katerem posamezna odvisna spremenljivka hkrati predstavlja neodvisno spremenljivko v novem vplivnem razmerju, najprimernejše orodje za preverjanje.

SEM kombinira in vključuje elemente faktorske in regresijske analize. S faktorsko analizo prepoznamo osnovne konstrukte, ki definirajo neodvisno spremenljivko. SEM omogoča izračunavanje ocen zanesljivosti, ki so ključnega pomena za vrednotenje vsakega temeljnega konstrukta, kot tudi merjenje posrednega in neposrednega vpliva med spremenljivkami v modelu (Milfelner et al., 2006). Obenem SEM z latentnimi spremenljivkami omogoča tudi preverjanje zanesljivosti in veljavnosti merjenja. SEM tako predstavlja metodologijo, ki zaradi svoje celovitosti omogoča preverjanje pomena konceptov in testiranje teorij (Bagozzi, 1994, str. 317).

4.3.3.1 Operacionalizacija spremenljivk

Posebno pozornost posvečamo opredelitvi in operacionalizaciji konceptov, ki so zajeti v modelu storitvene verige dobička. Operacionalizacijo izvedemo s pomočjo primerljivih raziskav in že preverjenih vprašalnikov ter na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave, v okviru katere s pomočjo delno strukturiranih intervjujev pri dveh skupinah anketirancev, zaposlenih in študentov, ugotavljamo razumevanje obravnavanih konceptov. Pri operacionalizaciji konceptov oz. formulaciji postavk upoštevamo specifični kontekst izobraževalnih storitev, predvsem pa želimo, da odražajo perspektivo porabnikov

(študentov) in zaposlenih. Zaradi tega se precej opiramo na rezultate kvalitativne raziskave, ki je bila izvedena prav s tem namenom.

Pri operacionalizaciji latentnih konceptov z manifestnimi spremenljivkami upoštevamo različne kriterije. Tovrstni konstrukti se merijo s pomočjo lestvic z več postavkami, pri čemer moramo upoštevati tudi nekatere kriterije, ki jih pri merjenju latentnih konstruktov zahteva uporaba modelov strukturnih enačb. Pri izračunu zanesljivosti s tovrstno metodologijo sta potrebni vsaj dve postavki, preveliko število postavk za merjenje posameznega konstrukta pa lahko negativno vpliva na potrditve strukturnih modelov in zahteva večji vzorec. Upoštevamo tudi dejstvo, da je model storitvene verige dobička kompleksen in da je zato potrebno za merjenje posameznih konstruktov oblikovati relativno kratke instrumente, sicer bi bil vprašalnik predolg, in menimo, da bi se s tem povečala nepripravljenost anketirancev za sodelovanje v raziskavi.

Končni rezultat predstavljata dva vprašalnika, eden za zaposlene in eden za študente, predstavljena v prilogi 2. Ker za preverjanje modela uporabimo notranje in zunanje merjenje, moramo postavke v vprašalniku prilagoditi tema dvema podvzorcema. V nadaljevanju povzemamo opredelitev vsakega izmed obravnavanih konceptov in navajamo postavke, s katerimi ga operacionaliziramo. Tako oblikujemo končni vprašalnik s 60 postavkami. Pri vseh uporabimo Likertovo lestvico, način ocenjevanja pa je določen s petimi besedno opredeljenimi ocenami. Likertovo lestvico primerljive raziskave najpogosteje uporabljajo in kaže, da je za merjenje latentnih konstruktov v tovrstnih modelih najprimernejša. Razlog za uporabo 5-stopenjske lestvice je ugotovitev, da je ta bolj primerna za evropske raziskave (Prentice, 1998). Sicer manjše število ocenjevalnih kategorij predstavlja nižjo zanesljivost lestvic (Churchill, 1999, str. 408) in nižje korelacije z drugimi spremenljivkami (Malhotra, 1999, str. 275), vendar pa z več postavkami za merjenje posameznega konstrukta te slabosti deloma odpravimo.

Kakovost internih procesov oziroma interno kakovost storitev lahko opredelimo kot primarno kognitivno oceno (razlika med pričakovanji in zaznavanji), ki se nanaša na primerjavo zaznav s pričakovanji. V literaturi lahko zasledimo dva temeljna pristopa k merjenju kakovosti, ki sta ocenjevanje nepotrditve pričakovanj in ugotavljanje zaznanega delovanja. Ta zadnji imenovan prevladuje v novejši literaturi (Kolar, 2003), prav tako pa ga potrjujejo tudi rezultati kvalitativne analize, zaradi česar se odločamo za ta pristop.

Kakovost internih procesov se nanaša na vrednotenje značilnosti internih storitev, zato lahko zajema več različnih dimenzij. Ziethamlova et al. (1990) menijo, da lahko organizacije z ustrezno prilagoditvijo uporabljajo SERVQUAL za merjenje interne kakovosti storitev. Novodobne raziskave s področja internih storitev pa so pokazale, da je bolje opredeliti ustrezne dejavnike kakovosti v posameznih okoliščinah in jih vključiti v vprašalnik, kot pa posnemati obstoječe lestvice, kot je na primer SERVQUAL (Brandon et al., 2010). Že v poglavju 2.3 zavzamemo stališče, da je za potrebe naše raziskave SERVPERF metodologija ustreznejša, saj naj bi, skladno z ugotovitvami Abdullaha (2006a), v okolju, ki je bolj storitveno (kamor sodi tudi izobraževanje), SERVPERF dal boljši vpogled v kakovost storitev. Interno kakovost storitev zato merimo le kot zaznano delovanje.

V storitveni verigi dobička (Heskett et al., 1997) so avtorji z interno kakovostjo storitev mislili na kakovost življenja na delu (angl. *quality of work life*), ki je sestavljena iz več dimenzij: plačila in ugodnosti, možnosti, varnost zaposlitve, ponos pri delu in v družbi, odprtost in pravičnost ter tovarištvo in prijaznost (Lau, 2000).

Z upoštevanjem dimenzij SEVPERF-a, dimenzij, ki opredeljujejo kakovost življenja na delu (Lau, 2000), rezultatov kvalitativne raziskave in posebnosti izobraževanja in dejstva, da večina zaposlenih na šoli ni v rednem delovnem razmerju, oblikujemo postavke za merjenje notranje kakovosti storitev:

1. V celoti gledano, so pogoji za delo na šoli odlični.
2. Pri delu imam na voljo sodobno opremo.
3. Prostori za delo na šoli so prijetni.
4. Vodstvo šole upošteva moje predloge in želje.
5. Na šoli je prijetno delovno vzdušje.
6. Med vsemi zaposlenimi vladajo prijateljski odnosi.
7. Odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.
8. Odnosi s strani vodstva so spoštljivi.
9. Informacije, potrebne za delo, so vedno podane pravočasno.

Enako kot interno kakovost, tudi zunanjo kakovost oziroma **kakovost storitev** opredelimo kot primarno kognitivno oceno. Za merjenje kakovosti storitev izobraževalne ustanove so rezultati kvalitativne raziskave pokazali ujemanje z nekaterimi dimenzijami HEdPERF-a (neakademska kakovost in akademska kakovost) in SERVQUAL-a. Dimenzij HEdPERF, kot so na primer študijski programi in ugled, ni bilo zaznati (na primer dimenzija ugleda je bila zaznana kot dejavnik uspešnosti organizacije). To povzroči dvome glede univerzalnosti instrumentov za merjenje kakovosti storitev in potrjuje potrebo po prilagajanju specifičnim kontekstom (Kolar, 2003). Izbor postavk, s katerimi ocenjujemo kakovost izobraževalnih storitev, je pripravljen na osnovi vprašalnika, ki ga je v ta namen uporabil Faganel (2010) in pokriva vse temeljne dimenzije kakovosti. Za potrebe naše raziskave ga prilagodimo, pri tem pa se opiramo predvsem na rezultate kvalitativne raziskave, pa tudi na nekatere primerljive raziskave (Abdulah, 2010; Klarić et al., 2011). Tako oblikujemo 17 postavk, s katerimi merimo zaznano kakovost izobraževalnih storitev:

1. V celoti gledano, je kakovost izobraževanja na šoli odlična.
2. Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so enostavno dostopne.
3. Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so vedno pravočasne.
4. Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.
5. Študenti so deležni osebnega pristopa.
6. Administrativno osebje na šoli je vedno prijazno.
7. Zaposleni na šoli so vedno na razpolago.
8. Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.
9. S svojim odnosom zaposleni spodbujajo zaupanje študentov.
10. Predavatelji na šoli so strokovni.
11. Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.
12. Predavatelji povezujejo teorijo in prakso.
13. Predavatelji uporabljajo pri podajanju znanja sodobne učne metode.
14. Predavatelji so dostopni tudi preko elektronskih medijev.
15. Predavatelji so dostopni tudi izven delovnega časa.
16. Prostori na šoli so prijetni.
17. Šola ima sodobno opremo.

Zadovoljstvo porabnikov operacionaliziramo v skladu z opredelitvijo, podano v točki 2.5, kot globalno oceno ali odnos, ki se razvije v daljšem časovnem obdobju in izhaja iz interakcij med ponudnikom in porabnikom. Še posebej v izobraževanju, kjer so interakcije

močne in dolgotrajne, zadovoljstvo porabnikov ni odvisno od specifične transakcije, temveč gre za globalno oceno preteklih odnosov in izkušenj z izobraževalno organizacijo. Festus et al. (2006) so operacionalizirali zadovoljstvo s štirimi postavkami, za katere menijo, da bi lahko bile univerzalne na področju storitev. Skladno z njihovo operacionalizacijo in ugotovitvami kvalitativne raziskave, zadovoljstvo operacionaliziramo s petimi postavkami. Postavke Festusa et al. (2006) ustrezno preoblikujemo za področje izobraževanja, na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave pa dodamo še peto postavko:

1. Zadovoljen sem s svojo odločitvijo glede izbire šole.
2. Mislim, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli.
3. Izkušnjo s to šolo ocenjujem kot prijetno.
4. Ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo.
5. Gledano v celoti, sem s šolo zadovoljen.

Za potrebe preverjanja modela moramo operacionalizirati tudi **zadovoljstvo zaposlenih.** Zadovoljstvo z delom številni avtorji opredeljujejo kot večdimenzionalni konstrukt, ki ga sestavljajo dimenzije, kot so: nagrade in priznanja, delovni pogoji, opolnomočenje in sodelovanje, timsko delo in osebni razvoj (Turkyilmaz et al., 2011). Kolar (2003) navaja dimezije Wooda et al. (1986): zadovoljstvo z informacijami, zadovoljstvo z raznolikostjo in svobodo, zadovoljstvo s celovitostjo in zadovoljstvo s plačo in varnostjo. Vendar so zaradi kompleksnosti naše empirične raziskave tovrstni vprašalniki predolgi, prav tako pa je potrebno upoštevati dejstvo, da je na šolah, na katerih smo opravljali raziskavo pedagoško osebje v celoti v pogodbenem razmerju (to so zunanji sodelavci). Merjenje zadovoljstva zaposlenih zato prilagodimo tako, da upoštevamo ugotovitve Fetusa et al. (2006) in vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih (Turkyilmaz et al., 2011) ter seveda ugotovitve kvalitativne raziskave in oblikujemo pet postavk, s katerimi merimo zadovoljstvo zaposlenih:

1. Zadovoljen sem, da delam na tej šoli.
2. Delo na šoli mi daje občutek, da sem pomemben.
3. Pri opravljanju svojega dela na šoli uživam.
4. Na šoli dobim dovolj informacij o rezultatih mojega dela.
5. Gledano v celoti, sem z delom na tej šoli zadovoljen.

Zvestobo porabnikov različni avtorji različno opredeljujejo. Zvestobo opredelimo kot porabnikov namen, da priporoči podjetje drugim (Parasuraman et al., 1988), ali da širi pozitivne govorice o njem (Boulding et al., 1993). Zeithamlova et al. (1999) menijo, da se zvestoba odraža z izražanjem preferenc organizaciji s tem, da porabnik še naprej ostaja v odnosu z organizacijo ali da poveča obseg poslovanja z njo. Isti avtorji so zvestobo operacionalizirali s petimi spremenljivkami, ki so: o organizaciji govoriti pozitivno, priporočiti organizacijo tistim, ki prosijo za nasvet, spodbujati prijatelje in znance, da poslujejo z organizacijo, imeti organizacijo za najboljšo opcijo glede nakupa izdelka in nameravati poslovati z organizacijo v prihodnje v še večjem obsegu. Bruner et al. (2008) operacionalizirajo zvestobo z dvema spremeljivkama, in sicer kot nakupni namen, v smislu, ali bi to storitev ponovno uporabili, in kot priporočilo, če bi to storitev priporočili drugim. Na osnovi teh operacionalizacij in ugotovitev kvalitativne raziskave ter na osnovi posebnosti izobraževalnih storitev (kot na primer: s šolo ni možno povečati obsega poslovanja, ni nujno, da ima šola možnost nadaljevanja šolanja na višji stopnji, ipd.), zvestobo porabnikov merimo z naslednjimi petimi postavkami:

1. Ponosen sem, da sem študent te šole.

2. Šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim.
3. Če bi se še enkrat odločal, bi izbral isto šolo.
4. O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.
5. Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.

Za potrebe empirične raziskave operacionaliziramo tudi **zvestobo zaposlenih**. Vprašalnik za merjenje zvestobe zaposlenih oblikujemo na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave in tako oblikujemo pet postavk:

1. Na tej šoli želim delati tudi v prihodnje.
2. O šoli, na kateri delam, govorim samo dobre stvari.
3. Pri svojem delu se trudim po svojih najboljših močeh.
4. Zavedam se, da s svojim delom prispevam k uspešnosti šole.
5. Šolo, na kateri delam, priporočim tudi drugim.

Pri konceptualizaciji **usmerjenosti v porabnika** izhajamo iz opredelitve koncepta kot stopnje, po kateri vsi zaposleni upoštevajo prakso sodobnega trženjskega koncepta, ko poskušajo svojim porabnikom pomagati pri zagotavljanju storitev, da zadovoljijo svoje potrebe. Vprašalnik za merjenje usmerjenosti v porabnika oblikujemo na podlagi preverjenega vprašalnika za merjenje tržne naravnanosti na področju izobraževanja (Oplatka, 2010) in na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave. Tako za merjenje usmerjenosti v porabnika oblikujemo naslednji vprašalnik z devetimi postavkami:

1. Šola skrbi za dobro počutje študentov.
2. Šola se odziva na potrebe in želje študentov.
3. Zaposleni na šoli nudijo podporo študentom.
4. Zaposleni na šoli so pozorni na specifične potrebe in želje študentov.
5. Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.
6. Pritožbe študentov se hitro obravnavajo.
7. Šola izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.
8. Zaposleni študentom pomagajo reševati probleme, s katerimi se pri študiju soočijo.
9. Zaposleni na šoli vselej mislijo na interese svojih študentov.

Uspešnost zajemamo s subjektivno presojo. Pri operacionalizaciji izhajamo iz opredelitve uspešnosti organizacije, ki jo razumemo kot subjektivno presojo globalne uspešnosti organizacije in tržne uspešnosti, ki vključuje ugled, zaupanje, prepoznavnost in število diplomantov v primerjavi z uspešnostjo konkurentov. Glede subjektivne presoje se opiramo na ugotovitve Dessa in Robinsona (1984), ki ugotavljata, da je nepraktično pričakovati, da bodo prezasedeni managerji zbirali dejanske podatke o poslovanju, tudi če bi tovrstne podatke bili pripravljeni razkriti, zato se pri merjenju uspešnosti soočamo s pomanjkanjem objektivnih mer. Pridobivanje tovrstnih podatkov iz drugih dokumentiranih virov in publikacij pa tudi ni ustrezna alternativa, saj sta omenjena avtorja na podlagi pregleda točnosti tovrstnih podatkov ugotovila minimalno uporabo pri pojasnjevanju razlik v uspešnosti med različnimi podjetji. Dess in Robinson (1984) zato predlagata uporabo subjektivne zaznave za merjenje organizacijske uspešnosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. Tudi Pearce et al. (1987) ugotavljajo, da so take subjektivne ocene uspešnosti zanesljivo sredstvo za merjenje uspešnosti organizacije. Na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave operacionaliziramo uspešnost s petimi spremenljivkami:

1. Na splošno ocenjujem, da je šola uspešna.
2. Šola uživa večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.

3. Šola je v okolju bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole.
4. Šola uživa večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.
5. Šola ima več diplomantov kot ostale primerljive šole.

4.3.3.2 Postopek zbiranja podatkov

Postopek zbiranja podatkov je zaradi kompleksne zasnove modela precej zahteven. Konceptualni model storitvene verige dobička preverimo na področju izobraževanja odraslih, zato k sodelovanju povabimo šest zasebnih višjih strokovnih šol, ki izvajajo tako klasično kot e-izobraževanje. Pripravljenost za sodelovanje v raziskavi izkažejo tri zasebne višje strokovne šole. Raziskava je izvedena med aktivnimi študenti višjih strokovnih šol, ki imajo v času anketiranja status odraslega udeleženca v izobraževanju, in med zaposlenimi na teh šolah, tako med akademskim kot neakademskim osebjem, in sicer med redno in pogodbeno zaposlenimi.

Pred samim anketiranjem vprašalnik preliminarno testiramo, kar se izkaže za koristno, na osnovi tega pa je vprašalnik nekoliko popravljen. Končna oblika vprašalnika je v prilogi 2. Vprašalnik je glede na kompleksnost modela storitvene verige dobička razmeroma dolg, način odgovarjanja pa je na vsa vprašanja enak. To se lahko izkaže kot problem, saj so anketiranci v tem primeru sčasoma vse manj pozorni na postavljena vprašanja. Posledično iz tega izhajajo tudi problemi z merskimi karakteristikami vprašalnika. Nekateri avtorji (na primer Anderson & Narus v Kolar, 2003) predlagajo, da naj bi vsak merjeni konstrukt ocenjevali z različnimi metodami in različnimi tipi lestvic. To v našem primeru ni izvedljivo, zato skušamo monotonost ankete »razbiti« z različnimi uvodi k posameznim sklopom vprašanj, prav tako pa se pri nekaterih postavkah v anketi odločimo za obrnjeno vrednotenje.

Oblikujemo dva vprašalnika, enega za študente in enega za zaposlene, s katerima na enak način merimo konstrukte, postavljene v modelu, z vidika zaposlenih in z vidika študentov. Vprašalnika imata uvodna pojasnila in sta sestavljena iz osmih sklopov vprašanj (priloga 3 in 4).

Oblikujemo spletni vprašalnik na 1ka, vabilo k sodelovanju v raziskavi in povezava do vprašalnika pa sta poslana na elektronske naslove zaposlenih in aktivnih študentov šol, ki izkažejo pripravljenost za sodelovanje v raziskavi. Ravnateljice treh šol skupaj so konec meseca maja poslale povezavo do ankete na skupno 1652 elektronskih naslovov študentov in na 243 elektronskih naslovov zaposlenih.

4.3.3.3 Zanesljivost in veljavnost merjenja

V tej točki obravnavamo kriterije natančnega merjenja obravnavanih konceptov oz. kakovost merskega instrumenta, saj je temeljni cilj znanstvenega raziskovanja ugotavljanje zakonitosti, na osnovi katerih lahko pojave pojasnjujemo in napovedujemo (Kogovšek in Ferligoj, 2003). Natančnost merjenja ni pomembna samo zaradi natančnega rezultata, temveč tudi zaradi vpliva, ki ga ima na testiranje hipotez. Napake, ki se pojavljajo zaradi nenatančnega merjenja, lahko namreč vplivajo na napačno oceno hipotez.

Najpomembnejši karakteristiki, ki omogočata oceno kakovosti operacionalizacije in merjenja obravnavanih konceptov, sta zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta. V nadaljevanju zato predstavljamo opredelitvi obeh, vrste vsake od njiju in nekatere metode za njuno ocenjevanje. To nazadnje omenjeno je tudi izhodišče za presojo merskega

instrumenta, uporabljenega v naši raziskavi.

Če merimo ponavljajoč se ali trajen pojav, je zahteva, da naj ponovljena merjenja dajo enake rezultate, povsem razumljiva. Oceno zanesljivosti merjenja potrebujemo tudi, če želimo zagotovilo, da razlike v izmerjenih vrednostih ponovljenih merjenj niso nastale le zaradi uporabljenega merskega postopka, ampak so posledica dejanskih sprememb merjenega pojava (Ferligoj et al., 1995). **Zanesljivost** instrumenta se nanaša na podobnost rezultatov, izmerjenih v medsebojno neodvisnih merjenjih z enakimi ali s primerljivimi instrumenti. Zanesljivost je torej predvsem stvar stabilnosti: če nek instrument uporabimo pri istem posamezniku ob dveh različnih priložnostih, naj bi bil rezultat enak (Easterby-Smith et al., 2005). Z zanesljivostjo merjenja ugotavljamo prisotnost slučajnih napak. Manjša kot je naključna ali slučajna napaka, večja je zanesljivost merjenja. Če je ta napaka enaka nič, potem je merjenje popolnoma zanesljivo. Z večanjem števila enot analize se pričakovana vrednost slučajne napake zmanjšuje.

Zanesljivost merjenja lahko ocenjujemo z različnimi metodami, ki jih lahko razvrstimo v dve osnovni skupini (Ferligoj et al., 1995):

- metode, ki temeljijo na ponovljenem postopku merjenja na istih enotah po določenem času;
- metode, ki temeljijo na merjenju dejanske spremenljivke z več enakovrednimi spremenljivkami v istem času.

V skladu s tako razvrstitvijo metod razlagamo zanesljivost kot mero stabilnosti merjenja ali kot mero enakovrednosti merjenja (kar je lahko v posebnih primerih tudi enako). Prvo ocenjujemo s koeficientom korelacije med prvo in ponovno izmerjeno spremenljivko, drugo pa s koeficientom korelacije med spremenljivkami, ki vse merijo isto dejansko spremenljivko.

Prvi pristop za ugotavljanje zanesljivosti je ocena stabilnosti. Stabilnost se nanaša na podobnost rezultatov ponovljenih meritev v različnih časovnih obdobjih. Taka metoda ocenjevanja zanesljivosti, ki zahteva ponovitev merjenja določene spremenljivke na istih enotah po določenem času, je **metoda retesta**. Pri tej metodi anketiranci po določenem času odgovarjajo na enaka vprašanja. Ker so odgovori funkcija iste dejanske spremenljivke, je mogoče pričakovati, da bodo rezultati obeh meritev med seboj korelirali. To korelacijo upoštevamo pri oceni zanesljivosti merjenja. Ker pa gre za koeficiente korelacije med spremenljivkami, merjenimi v različnih časovnih točkah, tako ocenjeni koeficienti dajejo oceno zanesljivosti merjenja v smislu stabilnosti rezultatov ponovljenih meritev (Ferligoj et al., 1995).

Drugi pristop za ugotavljanje zanesljivosti je **notranja konsistentnost**, ki se nanaša na ujemanje rezultatov med različnimi merami konstrukta v določenem trenutku. Zanesljivost notranje konsistentnosti se uporablja takrat, ko gre za lestvico, kjer se več postavk sešteje v končni rezultat. Vsaka postavka meri določen vidik konstrukta, zato mora med njimi obstajati določena konsistentnost. To zanesljivost lahko merimo na način, da postavke razdelimo v dve skupini in izračunamo korelacijo med njimi (»split-half« zanesljivost), ali pa s koeficientom α (**Cronbachov α koeficient**), ki rešuje problem izbora oz. delitve postavk v dva podvprašalnika, in ki je povprečje posameznih koeficientov, ki so izračunani iz polovice postavk. Vrednost tega koeficienta narašča s številom postavk, ki merijo konstrukt. Zaradi tega se včasih koeficientu α dodaja tudi koeficient β, ki pomaga določiti, ali je bil proces izračuna koeficienta α popačen (Malhotra, 1999, str. 282).

S praktičnega in teoretičnega vidika se metoda notranje konsistentnosti kaže kot najprimernejša, in sicer glede na to, da nobena metoda ocenjevanja zanesljivosti merjenja ne daje idealnih ocen zanesljivosti merjenja (Ferligoj et al., 1995, str. 61). Skladno s to ugotovitvijo v naši raziskavi merimo zanesljivost notranje konsistentnosti, v okviru katere izračunamo Cronbachov α.

Zanesljivost pa je povezana z **veljavnostjo**, ki je drugi ključni kriterij presoje natančnosti merjenja, vendar pa so med njima tudi bistvene razlike. Zanesljivost se od veljavnosti razlikuje tudi v tem, da veljavnost primerja ujemanje izmerjenih vrednosti z maksimalno različnimi metodami, zanesljivost pa ujemanje izmerjenih vrednosti z maksimalno podobnimi metodami. Za njun odnos velja, da je zanesljivost eden izmed kriterijev veljavnosti. Zanesljivost je nujen, ne pa tudi zadosten pogoj veljavnosti (Malhotra in Birks, 2005). Zanesljivost namreč ne obravnava konstantne napake merjenja, veljavnost pa pomeni odsotnost sistemske in slučajne napake. Sistemske napake izhajajo iz slabe operacionalizacije, slabo sestavljenega vprašalnika, napak, ki nastanejo pri vzorčenju, ali napak, ki so posledica pristranskega odgovarjanja anketirancev. Popolna veljavnost je dosežena, ko merska napaka znaša nič.

Veljavnost instrumenta je v bistvu sinonim za natančnost oz. korektnost merjenja in se nanaša na oceno, koliko instrument res meri to, kar naj bi domnevno meril (Easterby-Smith et al., 2005; Bregar et al., 2005). Bolj formalno in operativno je veljavnost mogoče opredeliti kot stopnjo, v kateri razlike v izmerjenih vrednostih spremenljivk pri posameznikih odražajo dejanske razlike med posamezniki in ne sistematičnih ali naključnih napak (Churchill, 1999, str. 452).

Na veljavnost sklepamo z iskanjem dokazov, ki omogočajo oceno različnih vrst veljavnosti. V grobem ločimo tri vrste: kriterijsko, vsebinsko in veljavnost konstrukta. Vsebinska in kriterijska veljavnost merita pragmatično veljavnost, kjer raziskovalec utemelji izbor metode merjenja, medtem ko veljavnost konstrukta teoretsko utemeljuje merjenje (Malhotra & Birks, 2005).

Vsebinska veljavnost (angl. *Content validity*) je najpreprostejši način preizkušanja, ali v raziskovanju dejansko merimo želeno. V tem primeru je raziskovanje veljavno, če se njegovi izsledki skladajo (niso v protislovju) z obstoječo zalogo znanja. Nanaša se torej na stopnjo, do katere merjena spremenljivka predstavlja teoretični pojem, na osnovi katerega naj bi posploševali (Ferligoj et al., 1995). Po mnenju Robertsa in Cliftona (1992) (v Ferligoj et al., 1995) vsebuje vsebinska veljavnost dve razsežnosti: »zdravorazumsko« veljavnost (angl. *face validity)* in vzorčno veljavnost (angl. *sampling va1idity).* Prva se nanaša na vprašanje, ali spremenljivke verodostojno merijo proučevane razsežnosti (teoretične spremenljivke) konstrukta, druga pa se nanaša na to, ali sta število merjenih spremenljivk in njihova raznolikost dovolj velika, da bi ujeli pomen vsake razsežnosti merjenega konstrukta.

Kriterijska veljavnost (angl. *Criterion related validity*) nam pove, ali je izbrana lestvica v primerjavi z drugimi izbranimi spremenljivkami pomemben kriterij oz. pomembna presoja veljavnosti merjenja glede na določen kriterij – najpogosteje glede na povezanost z rezultati drugega merskega instrumenta. Kriterijsko ugotavljanje veljavnosti se torej nanaša na korelacijo določene merjene spremenljivke s kriterijsko spremenljivko. V nasprotju z vsebinsko veljavnostjo, je kriterijsko veljavnost mogoče izraziti s koeficientom veljavnosti, ki je enak koeficientu korelacije med merjeno spremenljivko in ustrezno kriterijsko spremenljivko (Ferligoj et al., 1995). Kriterijska veljavnost se izvaja v dveh inačicah: kot

sočasna ali kot napovedna veljavnost. Obe inačici se razlikujeta glede na časovno sosledje med osnovno in kriterijsko spremenljivko (Bregar et al., 2005). **Napovedna veljavnost** kaže na zmožnosti raziskovalnega instrumenta za napovedovanje dogodkov. Merski postopek ima napovedno veljavnost, če so predvidevanja skladna s tistim, kar se dejansko kasneje potrdi. Napovedna veljavnost torej pomeni ugotavljanje prihodnjega stanja posameznika na kriterijski spremenljivki in ga lahko predvidevamo na osnovi sedanjega stanja na merjeni spremenljivki. Napovedna veljavnost je zmožnost merjene spremenljivke, da potrdi domneve, za katere predpostavljamo, da so resnične (Ferligoj et al., 1995). Ocenjuje se kot korelacija in če je ta visoka, je merski instrument napovedno veljaven. **Sočasna veljavnost** pa se nanaša na zvezo med napovedno in kriterijsko spremenljivko v določenem trenutku. Kriterijsko spremenljivko lahko predstavljajo druge merske lestvice ali objektivna merila, ki predstavljajo logično in teoretsko utemeljen standard. Torej enako kot napovedna je sočasna veljavnost določena s stopnjo povezanosti rezultatov merjenja proučevane spremenljivke s kriterijsko spremenljivko, ki ni vključena v merski postopek. Od napovedne veljavnosti se razlikuje v tem, da je mogoče stopnjo veljavnosti določiti takoj, ne pa šele v prihodnosti. Merjeno in kriterijsko spremenljivko torej koreliramo v isti časovni točki.

Tretjo vrsto veljavnosti predstavlja **veljavnost konstrukta** (angl. *Construkt validity*). Ta se najbolj neposredno nanaša na vprašanje, kaj dejansko meri merski instrument, kateri konstrukt je v ozadju izmerjene vrednosti. Pojem teoretičnega konstrukta implicira dva tipa domnev, na katerih temelji opredelitev veljavnosti konstrukta (Ferligoj et al, 1995):

- spremenljivke, ki merijo isti konstrukt, med seboj visoko korelirajo;
- če spremenljivke, ki merijo isti konstrukt, korelirajo s spremenljivkami, ki merijo drug konstrukt, se to zgodi izključno zato, ker sami konstrukti korelirajo med seboj.

S preizkusom veljavnosti konstrukta ugotavljamo teoretično ustreznost (relevantnost) empiričnega raziskovanja, torej do katere mere merski postopki dajejo rezultate, ki so konsistentni s teoretičnimi pričakovanji. Če naj bi izmerjene spremenljivke imele popolno veljavnost konstrukta, morajo meriti le en sam konstrukt, ki mora korelirati z drugimi konstrukti v skladu s teoretičnimi predpostavkami. Bagozzi (1980) (v Ferligoj et al., 1995) veljavnost konstrukta definira kot stopnjo doseganja polnega teoretičnega in empiričnega pomena konstruktov. Veljavnost razčleni v šest sestavin: teoretična smiselnost konstruktov, empirična smiselnost konstruktov, notranja konsistentnost operacionalizacij posameznih teoretičnih spremenljivk (razsežnosti konstrukta), konvergentna veljavnost, diskriminacijska veljavnost in nomološka veljavnost. Kot tip veljavnosti je veljavnost konstrukta najtežje oceniti.

Vprašanje **teoretične smiselnosti konstruktov** je predvsem vprašanje definiranosti konstruktov. Znanstvena uporaba konstruktov potrebuje jasne definicije, a kljub temu so vsi konstrukti vedno do določene mere »odprti«, tako da je popolnost definicije vedno le relativna.

Empirična smiselnost označuje odnos med teoretičnimi spremenljivkami in njihovimi operacionalizacijami, ki omogočajo empirično raziskovanje predmeta.

Notranja konsistentnost operacionalizacij posameznih teoretičnih spremenljivk (razsežnosti kontrukta) se v bistvu nanaša na ocenjevanje zanesljivosti merjenja oziroma »homogenost opazovanj«. Vendar notranja konsistentnost ne more biti kazalnik veljavnosti konstrukta. Notranja konsistentnost kaže na to, da je izmerjen določen konstrukt, za

katerega pa ni nujno, da je tisti, ki ga želimo meriti. Notranja konsistentnost je zato nujen, ne pa zadosten pogoj za veljavnost konstrukta.

Vzporedna veljavnost temelji na primerjavi rezultatov določenega raziskovanja z rezultati metodno neodvisnega raziskovanja. To pomeni, da so za raziskovanje določenega problema uporabljene različne metode. Raziskovanje štejemo za veljavno, če so rezultati metodno neodvisnih raziskav med seboj neprotislovni. Pri vzporedni veljavnosti razločujemo konvergentno in diskriminacijsko veljavnost.

Konvergentna veljavnost pomeni stopnjo skladnosti dveh ali več poskusov merjenja istega konstrukta z različnimi merskimi postopki.

Diskriminacijska veljavnost se kaže kot nepovezanost postavk z merili, s katerimi naj ne bi bila povezana. Je stopnja, do katere merilo ne korelira z drugimi konstrukti, od katerih naj bi se ločevalo. Če je korelacija previsoka, to kaže, da to, kar merimo, dejansko ni različen, neodvisen in dobro izoliran konstrukt. Diskriminacijska veljavnost je torej stopnja, do katere se teoretični pojem razlikuje od drugih teoretičnih pojmov.

Nomološka veljavnost izraža stopnjo, do katere lahko potrdimo napovedi na osnovi teorije, ki vključuje proučevani konstrukt. Pomeni stopnjo, do katere so konstrukti, ki so po teoriji povezani, povezani tudi empirično. Nomološka veljavnost se tako nanaša na odločanje, ali sprejeti ali zavrniti neko domnevo. Je zaupanje v domnevo na osnovi večkratnih empiričnih potrditev. Pri tem običajno damo prednost tisti domnevi, ki smo jo večkrat preverili in potrdili, v nasporotju s tistimi domnevami, pri katerih so potrditve redke ali nejasne. Nomološka veljavnost je podobna napovedni, le da je pri nomološki merjeni koncept del širše (a ene same, celovite) teorije, pri napovedni veljavnosti pa gre za povezanost koncepta s predhodniki in posledicami – torej neodvisnimi koncepti (ki lahko pokrivajo različne teorije).

V praksi je praktično nemogoče oceniti vse vidike veljavnosti in zanesljivosti. Še manj mogoče pa je veljavnost in zanesljivost popolnoma zagotoviti. Pri njunem ocenjevanju se srečujemo z metodološkimi in s praktičnimi omejitvami, ki onemogočajo, da bi popolnoma sledili načelom njune dosledne presoje. Operacionalizacija resnične vrednosti, na primer, narekuje več merjenj teoretskega konstrukta. Ob tem naj bi bila tako veljavnost kot zanesljivost ocenjena pred uporabo instrumenta. Tem kriterijem v naši raziskavi ni mogoče v celoti zadostiti, zato je ocena veljavnosti in zanesljivosti merjenja podana v okviru razpoložljivih možnosti in metod.

5 REZULTATI RAZISKAV

V nadaljevanju prikazujemo rezultate obeh raziskav, kvalitativne in kvantitativne, ki sta izvedeni v okviru disertacije. V točki 5.1 so prikazani rezultati kvalitativne raziskave, ki je izvedena s preiskovalnim namenom pomagati pri operacionalizaciji postavk modela oziroma obravnavanih konceptov. V točki 5.2 predstavljamo rezultate osrednjega empiričnega dela naloge, ki so podlaga za testiranje konceptualnega modela.

5.1 Rezultati preliminarne kvalitativne raziskave

Prikaz kvalitativnih rezultatov začenjamo s kratkim opisom uporabljenih metod analize kvalitativnih podatkov. V nadaljevanju sledi predstavitev in razlaga dobljenih rezultatov delno strukturiranih intervjujev. Posebej so predstavljene implikacije za oblikovanje

modela in za operacionalizacijo postavk v točki 5.1.1.

Analiza predstavlja enega od najpomembnejših in verjetno najbolj zapostavljenih delov celotnega raziskovalnega procesa (Hedges, 1988, str. 86). Dobra analiza namreč povečuje sporočilno moč informacij, zanesljivost in pomembnost za predmet proučevanja.

Problem, ki se pojavlja v zvezi s kvalitativnimi podatki, je, kako strniti zapletene in na kontekst vezane informacije v tako obliko, da lahko povemo zgodbo, ki bo za bralca dovolj prepričljiva (Easterby-Smith et al., 2005). Zaradi tega moramo analizo narediti na način, ki bo nazorno prikazoval, kako so podatki preoblikovani v smiselne sklepe. Metodologija analize kvalitativnih podatkov je bistveno manj dorečena in specificirana kot metodologija zbiranja tovrstnih podatkov (Kolar, 2003). Za analizo delno strukturiranih intervjujev po mnenju Jonesove (1985, str. 56) ni nekih dokončnih pravil, saj gre za izrazito osebno aktivnost, ki vključuje procese razlage in ustvarjalnosti, ki jih je težko izraziti nedvoumno in oblikovati v pravila. Vendar pa je ob tem potrebno poudariti, da analiza kvalitativnih podatkov obsega nekatere standardne pristope, ki jih lahko razumemo v smislu metod. To so utemeljeno teoretiziranje, strukturiranje informacij po kategorijah, nazorno prikazovanje informacij, primerjanje in združevanje. Bistvena naloga tovrstne analize je indukcija tematskih sklopov, konceptov in teorij, torej iskanje strukture pomembnih vsebin in nestrukturiranih podatkov. Pojasnjevanje teh ugotovitev pa predstavlja naslednji korak. Pri tem se pojavljata dve vrsti problemov (Hedges, 1988, str. 87):

- funkcionalni, ki se nanaša na to, kako obvladati množico neurejenih podatkov in
- pojasnjevalni, ki se nanaša na to, kako izluščiti pravi pomen iz povedanega.

Za obvladovanje funkcionalnih problemov je potrebno sistematično urejanje in zapisovanje podatkov s strani raziskovalca. Zaradi tega je potrebno delati beležke o temah, ki se pojavljajo, zapisati glavne ugotovitve in misli ter selekcionirati dobesedne citate. Šele potem je mogoče natančneje kodirati vsebine in jih združevati v različne kategorije ter iskati pomen povedanega. Nadaljnja analiza mora slediti raziskovalnim ciljem. V našem primeru to pomeni predvsem razumevanje konceptov modela storitvene verige dobička.

Pri pojasnjevanju rezultatov mora raziskovalec svoje analitično in pojasnjevalno delo izvesti v treh korakih. V prvem koraku zapiše in zbere vse, kar so porabniki dejansko in dobesedno povedali. Drugi korak predstavlja pojasnjevanje pomena tega, kar je bilo rečeno. V tem koraku skušamo ugotoviti, kaj so anketiranci s povedanim mislili. Za analizo in razumevanje te ravni je potrebno upoštevati tudi način, kako je bilo kaj povedano, govorico telesa in kontekst, v katerem so kaj povedali. Tretji korak predstavlja oblikovanje sklepov z vidika raziskovalnih ciljev in teorij. Opisana metodološka načela skušamo upoštevati tudi v našem primeru, pri analizi rezultatov delno strukturiranih intervjujev, katerih rezultate in ugotovitve predstavljamo v nadaljevanju.

Delno strukturirane intervjuje izvedemo na B2 Višji strokovni šoli v Ljubljani in Mariboru, z udeleženci izobraževanja klasičnega in e-izobraževanja in zaposlenimi, ki imajo izkušnje tako v klasičnem kot v e-izobraževanju. Z izvedbo delno strukturiranih intervjujev želimo dobiti vpogled v nekatera bolj specifična raziskovalna vprašanja in osvetliti predvsem tista področja, ki jih je potrebno bolj poglobljeno razumeti zaradi oblikovanja modela in operacionalizacije postavk, želimo pa tudi ugotoviti, koliko lahko postavke v modelu merimo s pomočjo primerljivih, že oblikovanih vprašalnikov in izvedenih raziskav. Pri tem izhajamo iz predpostavk, ki se nanašajo na značilnosti delno strukturiranih intervjujev kot metode, kar pomeni, da ti dajejo boljši vpogled v zasebni vidik problemov in tudi veliko

informacij. V delno strukturiranih intervjujih želimo preveriti razumevanje konceptov zadovoljstva, zvestobe, kakovosti in uspešnosti v kontekstu izobraževalnih storitev. Sodelujočim intervjuvancem zato eksplicitno zastavimo vprašanje, kako razumejo vsakega od navedenih pojmov. Na ta način želimo dobiti vpogled v njihove opredelitve teh pojmov in v to, ali jih sploh jasno ločujejo. Pri tem uporabljamo tudi bolj strukturirana vprašanja, ki intervjuvancem pomagajo, če ne najdejo pravih besed. Individualni delno strukturirani intervjuji razkrijejo, da z opredelitvami dobro zajemamo koncepte, ki jih merimo.

Delno strukturirani intervjuji potekajo v okviru osmih tematskih sklopov in tako so tudi prikazani. To so stališča oziroma zaznave notranje kakovosti storitev (delovno okolje za zaposlene), zadovoljstvo in zvestoba zaposlenih, kakovost izobraževalnih storitev, zadovoljstvo in zvestoba študentov, uspešnost šole in usmerjenost v porabnika oziroma mnenje, koliko posluha za potrebe študentov ima šola. Vrstni red posameznih sklopov pri zaposlenih in študentih ni enak, so pa odgovori na zastavljena vprašanja zelo podobni v obeh skupinah, zato rezultatov ne predstavljamo posebej. Vodiča za delno strukturirane intervjuje sta v prilogi 1. Kot je že omenjeno, je glavni namen kvalitativne raziskave zaznavanje konceptov in njihova ocena na primeru konkretne višje strokovne šole.

Na tem mestu je pomembno poudariti, da tako zaposleni kot porabniki, koncepte zadovoljstvo, zvestoba in kakovost zelo težko ločijo oz. mogoče je zaznati, da sta jim zadovoljstvo in kakovost eno in isto. Že v teoretičnem delu disertacije ugotavljamo, da so to zelo sorodni koncepti, vendar jih teorija jasno razmejuje. V kvalitativni raziskavi pa ugotavljamo, da v praksi to ni tako, kar ugotavljamo na podlagi dobljenih odgovorov o kakovosti in zadovoljstvu. Če smo anketirane najprej spraševali po kakovosti in potem po zadovoljstvu, so mnogi vprašali »ali ni to isto«. Pogosti so bili tudi primeri, ko naštete dejavnike pri zadovoljstvu s šolo, na vprašanje kakšna šola oz. izobraževanje je za njih kakovostno, le ponovijo. V tem bi morda lahko iskali tudi vzroke, zakaj nekateri raziskovalci uporabljajo instrument SERVQUAL za merjenje zadovoljstva porabnikov. Čeprav mi jasno opredelimo, da sta kakovost in zadovoljstvo dva ločena konstrukta, bi se morda bilo smiselno vprašati, ali ne bi bilo v takih primerih dejansko bolje upoštevati zaznavanja anketirancev. Zanimiva ugotovitev je tudi ta, da le redki anketirani pod kakovostno izobraževanje vključujejo na primer urejenost šole oziroma prostorov, gradiv za študij in podobno, kar je sestavni del predlagane dimenzije otipljivosti v SERVQUAL instrumentu. Logično bi tudi bilo, da bi študenti, ki so vključeni v e-izobraževanje, ali predavatelji, ki so vključeni v e-učno okolje, pri dejavnikih kakovosti vključili informacijsko tehnologijo oz. ustrezno delovanje e-okolja, vendar v intervjujih teh dejavnikov ne omenja nihče.

V nadaljevanju podajamo podrobnejše ugotovitve.

Na vprašanje, kaj jim pomeni pojem **kakovost internih procesov** oz. kakovostno delovno okolje, tako zaposleni kot študenti gledajo zelo praktično. Predvsem jim je pomembno naslednje: odnosi, tako s strani vodstva kot medsebojni odnosi, dobra klima, informiranost in svoboda pri sprejemanju odločitev, kar je razvidno iz njihovih odgovorov:

- »Urejen prostor, primeren za delo«.
- »Da imam na voljo vsa potrebna sredstva za delo«.
- »Če hočeš nekaj novega, te vodstvo podpira v tvojih predlogih«.
- »Dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom«.
- »Prilagodljivost, možnost dogovarjanja glede delovnih obveznosti«.
- »Sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom, timsko delo«.

- »Dobra klima, prijetno vzdušje«.
- »Ljudje okrog tebe so prijazni prijetni in komunikativni«.
- »Sodelavci si med seboj zaupajo in imajo prijateljske in korektne odnose«.
- »Če je okolje motivacijsko, urejen prostor in prijetna oprema ter da imaš vse, kar potrebuješ za nemoteno opravljanje dela«.
- »Dobro vzdušje in energija v delovnem okolju«.
- »Delna svoboda pri odločanju, da ne rabiš za vsako stvar vprašati vodje«.
- »Ustrezna informiranost s strani vodstva«.
- »Da so podporni procesi dobri«.

Iz podanih odgovorov lahko povzamemo, da je večini pomembno prijetno vzdušje, odnosi med zaposlenimi, ki so na prijateljskem nivoju, dobri odnosi med zaposlenimi ter nadrejenimi, prijetni prostori, ustrezna oprema, svoboda pri odločanju, sodelovanje, druženje, ki ni samo formalno, spoštljivi odnosi in dobra komunikacija. Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko sklenemo, da se le-ti skladajo tudi z našo opredelitvijo kakovosti internih procesov.

V tematskem sklopu, ki se nanaša na **zaznano kakovost** izobraževanja in na vprašanja, povezana s kakovostjo izobraževanja na konkretni šoli, prav tako dobimo zelo podobne odgovore, tako s strani zaposlenih kot tudi s strani študentov. Kot pomembne dejavnike kakovosti opredeljujejo odnose na vseh ravneh, ustrezno informiranost, prilagodljivost, dostopnost in odzivnost ter uporabnost pridobljenega znanja. To je razvidno iz njihovih odgovorov:

- »Strokovni predavatelji, ki povezujejo teorijo in prakso in podajajo praktična znanja«.
- »Če dobim znanje, ki mi bo koristilo pri delu«.
- »Dobre, jasne in pravočasne informacije glede zahtev, obveznosti, jasni roki za izvedbo«.
- »Da v referatu vse pravočasno naredijo«.
- »Če lahko vedno kontaktiram s šolo, z zaposlenimi in s predavatelji«.
- »Korekten odnos s strani predavateljev«.
- »Da se predavatelji prilagodijo potrebam posameznika«.
- »Da so vsi na šoli prijazni«.
- »Sodobni načini učenja, prilagojeni potrebam študentov, kakovostne metode in oblike dela«.
- »Da je šola ugledna«.
- »Pravočasne in ustrezne informacije«.
- »Korektni odnosi do vseh študentov«.
- »Da so nam na šoli pripravljeni pomagati, če imamo kakšne težave, in jim ni nič težko, če jih kaj prosimo«.
- »Naredijo točno tisto, ali pa še več, kar so obljubili«.
- »Ura ni nikoli problem, vedno so dostopni in prijazni, tako med sabo kot navzven«.
- »Da lahko kaj uredim tudi po telefonu ali po e-pošti in mi ni treba vedno v šolo«.
- »Odzivnost in dostopnost referata in spoštljiv odnos do študentov«.
- »Ko predavatelji in punce v referatu niso zoprni«.
- »Ko jim na šoli ni nič težko narediti, kar jih prosiš«.
- »Hitro reševanje morebitnih težav, osebni pristop ter strokovni in dostopni predavatelji«.
- »Možno dogovarjanje na vseh nivojih, če ima kdo težave, se mu prilagodijo in mu grejo naproti«.

- »Kakovostni predavatelji, ki imajo veliko praktičnega znanja in so vedno dostopni in pripravljeni pomagati«.
- »Da jim lahko zaupam«.
- »Da vedno naredijo to, kar obljubijo«.
- »Prilagodljivost pri opravljanju izpitov, študent je vedno v ospredju«.
- »Dobra informiranost glede vsega in korekten odnos vseh«.

V naslednjem tematskem sklopu ugotavljamo, kako zaposleni in študenti razumejo zadovoljstvo z vidika porabnika in kaj jim pomeni **zadovoljstvo s šolo** ter kaj nanj vpliva. Odgovori so v obeh skupinah pretežno podobni:

- »Sem že povedal pri kakovosti«.
- »Da ustreza pričakovanjem«.
- »Ko izpolni moja pričakovanja«.
- »Zadovoljen sem, če dobim kar so obljubili«.
- »Da ti je prijetno in ti ni nekaj žal«.
- »Zadovoljen sem, če je dobra kakovost«.
- »Če so kakovostni in prijazni predavatelji in osebje v referatu«.
- »Ko si na splošno zadovoljen«.
- »Ko je vse dobro in tako kot mora biti«.
- »Ko je vse super in se nimaš nad čim pritoževati«.
- »Če so vsi prijazni in dobim, kar pričakujem«.
- »Če mi nudijo dovolj pomoči, ko jo potrebujem«.
- »Če se dobro počutim«.
- »Da ni nič slabega, same lepe stvari«.
- »Če mi je prijetno in se dobro počutim«.
- »Če dobim obljubljeno in se ne čutim ogoljufano«.
- »Če se dobro počutim in ni predrago in dobim veliko«.
- »Če dobim, kar sem pričakoval«.
- »Če ti je nekaj všeč, je dobro in izpolni tvoja pričakovanja«.
- »Če je kakovost skladna s ceno«.
- »Če je kakovost zadovoljiva v primerjavi s podobnimi izdelki«.

Iz naštetih odgovorov je razvidno, da vsebujejo dejavnike zadovoljstva, ki jih omenjajo tudi teorije in modeli zadovoljstva, predstavljeni v poglavju 2.5.

Največje razlike v odgovorih med študenti in zaposlenimi so pri vprašanjih, ki se nanašajo na **zadovoljstvo zaposlenih,** iz česar lahko sklepamo, da koncept različno dojemajo. Pri študentih dobimo pretežno naslednje odgovore:

- »Če je med njimi dobra komunikacija in so dobro plačani«.
- »Če je dober kolektiv«.
- »Če je dobra ekipa in dobri odnosi med njimi ter ustrezno plačilo za opravljeno delo«.
- »Če jim ustreza narava dela in je dobro vodstvo«.
- »Če uživajo v svojem delu«.
- »Če so dobre volje, potem so zadovoljni«.

Zaposleni pa na vprašanje o njihovem zadovoljstvu odgovarjajo tako:

- »Svoboda pri sprejemanju odločitev«.
- »Uživam v delu s študenti«.
- »Če imam dobre pogoje za delo«.

- »Imam prijetne občutke, ker lahko s svojim delom pomagam drugim in se počutim pomembno«.
- »Samostojnost pri delu, prijetni občutki in veliko veselja«.
- »Če je dobro delovno okolje in dobri odnosi«.
- »Če je delo razgibano, ni enolično in monotono«.
- » Me upoštevajo in dobim dovolj povratnih informacij o svojem delu ter vem, da sem na pravi poti«.
- »Ker se dobro počutim in uživam v delu«.
- »Rada opravljam svoje delo in sem ponosna, da sem del tega kolektiva«.
- »Če je vse tako kot se dogovoriš, potem sem zadovoljen«.

Naslednji sklop se nanaša na to, kako študenti in zaposleni razumejo **zvestobo** in kaj nanjo vpliva. Našteti so naslednji elementi:

- »Če sem zadovoljen«.
- »Da o neki stvari lepo govoriš«.
- »Da ti ni žal in bi še kdaj ponovil«.
- »Če mi je vse super in ne bi nič spremenil«.
- »Če nisem zadovoljen, potem ne morem biti zvest«.
- »Da to priporočiš še komu drugemu«.
- »Da te nihče ne more prepričati v nasprotno«.
- »Da delaš reklamo okrog in priporočiš drugim«.
- »Če kaj ni najbolj v redu, ne prekinem sodelovanja«.
- »Da ne govoriš slabo ali črniš ugleda«.
- »Da predlagaš tudi drugim«.
- »Pozitivno govoriš drugim in nadaljuješ odnos«.
- »Tudi če se zgodi nekaj, kar ni tebi v prid, na zvestobo ne vpliva«.
- »Se tudi sam zelo trudiš za dolgotrajen odnos«.
- »Vedno govorim samo dobre stvari«.
- »Če me kdo vpraša in tudi sicer priporočim to šolo«.
- »Če kdaj nisi zadovoljen, to poveš in daš možnost, da napako popravijo«.
- »Govorim samo lepe stvari in sem ponosna, da sem del organizacije«.
- »Pri svojem delu se zelo trudim«.

Iz povedanega je razvidno, da zvestobo razumejo pretežno kot pozitiven odnos do organizacije in željo po nadaljevanju odnosa, kot pozitivno komunikacijo od ust do ust in dajanje priporočil, kar je potrdi tudi našo opredelitev zvestobe tako porabnikov kot zaposlenih.

Na pojem uspešnosti izobraževalne organizacije imajo zaposleni in študenti zelo podoben pogled oziroma ga enako dojemajo. Na uspešnost gledajo pretežno preko števila diplomantov, ugleda v okolju in prepoznavnosti. **Uspešnost** je po njihovem mnenju:

- »Ima veliko število študentov in diplomantov«.
- »Vpiše več študentov kot druge šole«.
- »Se veliko pojavlja v medijih«.
- »Ima veliko reklam«.
- »Je bolj ugledna in prepoznavna od drugih šol«.
- »Če diploma nekaj šteje«.
- »Če te raje zaposlijo kot druge, ki nimajo te šole«.
- »Ima zaposljive diplomante«.

- »Ima zadovoljne zaposlene in zadovoljne študente«.
- »Se širi in uvaja nove programe«.
- »Zna pridobiti študente«.
- »Ljudje jo bolj poznajo kot druge podobne šole«.
- »Če imaš narejeno to šolo, boš lažje dobil službo«.
- »Šola, ki skrbi, da študenti pridejo do konca in diplomirajo«.
- »Če je vpis ne glede na gospodarske razmere konstantno visok«.
- »Vsako leto vpiše veliko študentov«.
- »Dosega zastavljene cilje«.
- »Ima veliko študentov, ki zaključijo študij«.
- »Če jo pohvali veliko ljudi«.
- »Če ima dober ugled v javnosti in je veliko prisotna v medijih«.
- »Če so študenti uspešni, ko končajo, in dobro opravljajo svoje delo«.
- »Če imajo diplomanti veliko dosežkov«.
- »Če že dolgo obstaja na trgu in je inovativna«.
- »Visoke povprečne ocene študentov in diplomantov«.

V zadnjem sklopu delno strukturiranih intervjujev skušamo ugotoviti, kako zaposleni in študenti razumejo pojem **usmerjenost v porabnika**. Vprašanje, ki ga zastavimo v ta namen, se nanaša na to, koliko posluha za potrebe in želje študentov ima šola in na kakšen način to kaže. Pri odgovarjanju so si enotni, da ima šola izredno veliko posluha za njihove potrebe, ki ga kaže na različne načine:

- »Osebni pristop in individualna obravnava vsakega posameznika«.
- »Administrativno osebje je vedno pripravljeno pomagati in dajati odgovore tudi izven delovnega časa«.
- »Vsi na šoli so zelo odzivni, dostopni in prijazni«.
- »Vedno se je vse mogoče dogovoriti«.
- »Dosegljivost tudi izven delovnega časa«.
- »Upoštevajo vse mogoče želje študentov in so zelo prilagodljivi«.
- »Vse odgovorijo v dogovorjenem roku in rešujejo naše morebitne probleme«.
- »Dostopnost, odzivnost, vedno lahko pridem, pokličem in se lahko pogovorim. Vedno se prijazno odzovejo«.
- »Šola se vedno prilagaja študentom in izpolnjuje potrebe, če je le mogoče.«
- »Izpite lahko opravljaš tudi izven razpisanih izpitnih rokov«.
- »Vse se da dogovoriti«.
- »Zelo človeška šola«.
- »Če želiš, lahko brezplačno višaš oceno predmeta«.
- »Ko nastopi težava, jo rešijo, tudi če to pomeni dodatno finančno breme za šolo«.
- »V središču so študenti in njihove potrebe«.
- »Izjemna prijaznost v odnosu do študentov«.
- »Sprejemljive predloge šola vedno upošteva in uresniči želje«.
- »Stalna pomoč in nasveti študentom«.
- »Prilagajanje izpitnih rokov študentom«.
- »Če študenti niso zadovoljni s predavateljem, ga šola zamenja«.

Usmerjenost v porabnika torej tako zaposleni kot študenti dojemajo preko osebnega pristopa in postavljanja študenta in njegovih potreb v središče dogajanja. Ugotavljamo, da so tudi ti odgovori skladni z našo opredelitvijo.

5.1.1 Implikacije za oblikovanje modela in za operacionalizacijo postavk

V tem podpoglavju predstavljamo implikacije kvalitativnih rezultatov za oblikovanje modela storitvene verige dobička, ki ga analiziramo v disertaciji in je predmet kasnejše empirične preverbe, ter za operacionalizacijo merskih spremenljivk.

Osnovni namen disertacije je preveriti model storitvene verige dobička na področju izobraževanja, saj je model že postavljen in preverjen v različnih storitvenih dejavnostih. S kvalitativno raziskavo v osnovi želimo dobiti potrditev za postavljeni model. Z delno strukturiranimi intervjuji in njihovo analizo lahko model, kot je predstavljen v točki 4.3.1., potrdimo.

Iz odgovorov, kot sta »če imam dobre pogoje za delo« in »če so dobri odnosi in dober kolektiv«, lahko sklepamo, da je dejavnik zadovoljstva zaposlenih kakovostno delovno okolje oz. kakovost internih storitev. Da je zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov predhodnik njihove zvestobe, nakazujeta odgovora, kot sta »če nisem zadovoljen, potem ne morem biti zvest« in »če mi je vse super in ne bi nič spremenil«.

Na kakovost kot predhodnik zadovoljstva lahko sklepamo iz odgovorov »zadovoljen sem, če je dobra kakovost«, »če so kakovostni in prijazni predavatelji in osebje v referatu« in »če ti je nekaj všeč, je dobro in izpolni tvoja pričakovanja«. Iz odgovorov torej lahko razberemo, da zadovoljstvo s storitvijo vpliva na zvestobo tej storitvi oziroma ponudniku.

Prav tako lahko na podlagi dobljenih odgovorov, kot so »da so vsi zaposleni prijazni«, »ko predavatelji in punce v referatu niso zoprni«, »če so vsi prijazni in dobim, kar pričakujem«, sklepamo, da je zadovoljstvo zaposlenih predhodnik kakovosti storitev in zadovoljstva porabnikov.

Glede usmerjenosti v porabnika na podlagi odgovorov, kot so »če mi nudijo dovolj pomoči, ko jo potrebujem«, »če se dobro počutim«, »če dobim to, kar so obljubili«, dobimo potrditev, da usmerjenost v porabnika vpliva na zadovoljstvo porabnikov.

Iz odgovorov, dobljenih v delno strukturiranih intervjujih, torej lahko razberemo, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kakovost storitev, le-ta pa vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Potrdimo lahko tudi, da je zadovoljstvo predhodnik zvestobe tako zaposlenih kot porabnikov.

Kvalitativni rezultati pa omogočajo tudi pomembne implikacije za operacionalizacijo konceptov in oblikovanje postavk v vprašalniku, saj odražajo perspektivo porabnikov, v našem primeru tudi zaposlenih, ki jo opisujejo dobesedno in nepopačeno. Vsebina konceptov je precej zajeta in opisana že v prejšnji točki. V nadaljevanju so zato rezultati pojasnjeni predvsem z vidika operacionalizacije teh konceptov, kot so jih navedli intervjuvanci, kar je podlaga za oblikovanje končnega vprašalnika.

Analiza zaznavanja posameznih konceptov pri zaposlenih in porabnikih (študentih) pokaže, da le-te zelo podobno dojemajo.

V Tabeli 15 so predstavljeni vsi koncepti v modelu. Konceptualizacija posameznih spremenljivk je predhodno pripravljena na podlagi teoretskih spoznanj, po izvedbi delno strukturiranih intervjujev pa posamezne konceptualizacije nekoliko prilagodimo dojemanju slovenskih porabnikov izobraževalnih storitev.

Tabela 15: Predstavitev spremenljivk konceptualnega modela za empirično preverbo

Koncepti v modelu	Definicija koncepta
Kakovost internih procesov	**Kakovost internih procesov** se nanaša na izpolnjevanje pričakovanj internih porabnikov.
Zadovoljstvo zaposlenih	**Zadovoljstvo zaposlenih** je splošno ovrednotenje pričakovane in zaznane celostne izkušnje z organizacijo.
Zvestoba zaposlenih	**Zvestoba zaposlenih** je dolgoročna pripravljenost zaposlenih za sodelovanje s storitveno organizacijo zaradi pozitivnih občutkov do nje in želje po ohranitvi odnosa.
Kakovost storitev	**Kakovost storitve** se nanaša na porabnikovo celostno oceno zagotavljanja storitve kot procesa, pri čemer se le-ta oblikuje s časovno daljšimi interakcijami z izobraževalno organizacijo.
Zadovoljstvo porabnikov	**Zadovoljstvo porabnikov** je porabnikova globalna ocena preteklih odnosov in izkušenj z organizacijo, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente.
Zvestoba porabnikov	**Zvestoba porabnikov** se nanaša na pozitivne občutke in pozitivna stališča do organizacije, ki posledično vodijo do vedenjskega namena v obliki priporočil.
Usmerjenost v porabnika	**Usmerjenost v porabnika** se nanaša na upoštevanje prakse sodobnega trženjskega koncepta, koliko skuša organizacija in njeni zaposleni svojim porabnikom pomagati pri zagotavljanju storitev, da zadovoljijo svoje potrebe.
Uspešnost	**Uspešnost organizacije** se nanaša na subjektivno presojo celostne in tržne uspešnosti organizacije, ki vključuje ugled, zaupanje, prepoznavnost in število diplomantov v primerjavi z uspešnostjo konkurentov.

Kakovost internih procesov oboji udeleženci dojemajo kot zaznano delovanje v rezultatih in interakcijah z izobraževalno organizacijo. Za natančnejše razumevanje tega koncepta smo v delno strukturiranih intervjujih udeležence prosili za podrobno pojasnilo vprašanja »kaj si predstavljate pod izrazom kakovostno delovno okolje«.

Dobljeni rezultati govorijo v prid teorijam s področja internega trženja, prav tako je iz njih mogoče razbrati dimenzije, ki so jih opredelili številni avtorji (Bouranra et al., 2009; Frost & Kumar, 2000; Hallowell et al., 1996): komunikacija, upoštevanost, otipljivost, spoštljivo ravnanje in zanesljivost. Kakovostno delovno okolje naj bi torej omogočalo zaposlenim, da se na delovnem mestu počutijo dobro.

Na osnovi tega lahko našo teoretično opredelitev kakovosti internih procesov in njene operacionalizacije potrdimo:

Kakovost internih procesov se nanaša na izpolnjevanje pričakovanj internih porabnikov.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta kakovosti internih procesov:

1. V celoti gledano, so pogoji za delo na šoli odlični.
2. Pri delu imam na voljo sodobno opremo.
3. Prostori za delo na šoli so prijetni.
4. Vodstvo šole upošteva moje predloge in želje.

5. Na šoli je prijetno delovno vzdušje.
6. Med vsemi zaposlenimi vladajo prijateljski odnosi.
7. Odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.
8. Odnosi s strani vodstva so spoštljivi.
9. Informacije, potrebne za delo so vedno podane pravočasno.

Enako kot kakovost internih procesov tudi **zaznano kakovost** anketiranci dojemajo kot primarno kognitivno oceno. Dobljeni odgovori potrjujejo aktualnost koncepta kakovosti, saj anketiranci vrednotijo interakcijo s šolo z elementi, kot so: prijaznost, vljudnost, odzivnost, osebni pristop, spoštljivost in prilagodljivost. Ti elementi se precej prekrivajo z dimenzijami modela SERVQUAL in z nekaterimi dimenzijami HEdPERF-a. Ob tem se pojavljajo tudi elementi, ki kažejo na interaktivno sestavino kakovosti. Pomembnost koncepta kakovosti potrjujejo tudi normativna pričakovanja anketirancev, ki so skladna s teoretsko opredelitvijo tega koncepta. Rezultati delno strukturiranih intervjujev govorijo v prid teorijam zaznanega delovanja. Pri kakovosti so anketiranci navedli veliko opredelitev in značilnosti. Kaže, da jo doživljajo kot splošno oceno izobraževanja (»kako dobro je na šoli«) in kot način izvedbe izobraževalnega procesa in vsega, kar sodi zraven (»dosegljivost in ustrežljivost referata«). Kvalitativni rezultati sicer potrjujejo implicitna pričakovanja (kakovostna šola naj bi izpolnila svoj namen – dala kakovostno in uporabno znanje). Odgovori, ki smo jih dobili na vprašanje, kaj je kakovostna šola oziroma kakovostno izobraževanje, implicitno kažejo na to, da mora šola zadovoljiti pričakovanja svojih porabnikov, študentov. Tudi zaposleni so na vprašanje, kaj razumejo kot kakovostno izobraževanje, odgovarjali z vidika porabnika. Zaradi tega lahko potrdimo našo konceptualizacijo kakovosti, ki smo jo pripravili na podlagi teoretičnih izhodišč in konceptov:

Kakovost storitve se nanaša na porabnikovo celostno oceno zagotavljanja storitve kot procesa, pri čemer se le-ta oblikuje s časovno daljšimi interakcijami z izobraževalno organizacijo.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, kvalitativne raziskave in primerljivih vprašalnikov (Abdulah, 2010; Faganel, 2010; Klarić, 2011) oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta zaznane kakovosti storitev:

1. V celoti gledano, je kakovost izobraževanja na šoli odlična.
2. Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so enostavno dostopne.
3. Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so vedno pravočasne.
4. Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.
5. Študenti so deležni osebnega pristopa.
6. Administrativno osebje na šoli je vedno prijazno.
7. Zaposleni na šoli so vedno na razpolago.
8. Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.
9. S svojim odnosom zaposleni spodbujajo zaupanje študentov.
10. Predavatelji na šoli so strokovni.
11. Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.
12. Predavatelji povezujejo teorijo in prakso.
13. Predavatelji uporabljajo pri podajanju znanja sodobne učne metode.
14. Predavatelji so dostopni tudi preko elektronskih medijev.
15. Predavatelji so dostopni tudi izven delovnega časa.
16. Prostori na šoli so prijetni.
17. Šola ima sodobno opremo.

Zadovoljstvo anketiranci dojemajo skladno s ključnimi sestavinami koncepta (emocionalna, kognitivna), kar je razvidno iz njihovih navedb. Te sestavine dopolnjujejo eksplicitne opredelitve, ki jih v odgovorih na vprašanje »kaj razumejo pod izrazom zadovoljstvo s šolo« podajo intervjuvanci.

Z vidika zadovoljstva odgovori potrjujejo eno od uvodnih ugotovitev naloge, in sicer, da je zadovoljstvo koncept, ki je vsem blizu, težko pa ga je opredeliti. Pomembno je tudi spoznanje, da opredelitve navajajo tako, da navajajo tako zaznane občutke kot tudi ne/potrditve pričakovanj. Dobljeni rezultati o presoji zadovoljstva tako govorijo v prid teorijam, ki zadovoljstvo razlagajo kot rezultat zaznanega delovanja, kot tudi teorijam nepotrditve pričakovanj.

Zaradi tega lahko potrdimo našo konceptualizacijo zadovoljstva in njegovo operacionalizacijo:

Zadovoljstvo porabnikov je porabnikova globalna ocena preteklih odnosov in izkušenj z organizacijo, ki vključuje tako emocionalne kot kognitivne elemente.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta zadovoljstva:

1. Zadovoljen sem z svojo odločitvijo glede izbire šole.
2. Mislim, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli.
3. Izkušnjo s to šolo ocenjujem kot prijetno.
4. Ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo.
5. Gledano v celoti, sem s šolo zadovoljen.

Potrebno pa je poudariti, da se je koncept zadovoljstva izkazal najtežji za eksplicitno opredelitev. Zadovoljstvo najpogosteje povezujejo s kakovostjo (»zadovoljen sem, če so predavatelji dosegljivi, ko jih potrebuješ«, »zadovoljen sem, če dobim veliko uporabnega znanja«, »zadovoljen sem, če je prijetno delovno okolje«).

Odgovori na vprašanje, kaj jim pomeni »**zadovoljstvo zaposlenih**«, pa govorijo bolj v prid teorijam, ki zadovoljstvo razlagajo kot rezultat zaznanega delovanja, in ne teorijam nepotrditve pričakovanj. Na podlagi kvalitativne raziskave našo konceptualizacijo zadovoljstva zaposlenih, ki jo pripravimo na podlagi teoretičnih izhodišč, delno spremenimo:

Zadovoljstvo zaposlenih je splošno ovrednotenje pričakovane in zaznane celostne izkušnje z organizacijo.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta zadovoljstva zaposlenih:

1. Zadovoljen sem, da delam na tej šoli.
2. Delo na šoli mi daje občutek, da sem pomemben.
3. Pri opravljanju svojega dela na šoli uživam.
4. Na šoli dobim dovolj informacij o rezultatih mojega dela.
5. Gledano v celoti, sem z delom na tej šoli zadovoljen.

Zvestobo anketiranci dojemajo z dolgoročnim odnosom s ponudnikom, ki ga ne želijo prekiniti, ga hvalijo in priporočijo drugim. Zvestobo zaznavajo z vedenjskega in tudi s stališčnega vidika.

Rezultati kvalitativne raziskave so skladni s teoretičnimi izhodišči, ki zvestobo opredeljujejo kot porabnikov namen, da organizacijo priporoči drugim, da širi pozitivne govorice o njej in da želi ostati v odnosu z njo. V teoriji je koncept operacionaliziran s petimi postavkami, ki so: o organizaciji govoriti pozitivno, priporočiti organizacijo tistim, ki prosijo za nasvet, spodbujati prijatelje in znance, da poslujejo z organizacijo, imeti organizacijo za najboljšo opcijo nakupa in imeti namen poslovati z organizacijo tudi v prihodnje v še večjem obsegu.

Skladno s teoretičnimi izhodišči in kvalitativno raziskavo lahko potrdimo našo konceptualizacijo zvestobe in njeno operacionalizacijo:

Zvestobo porabnikov se nanaša na pozitivne občutke in stališča do organizacije, ki imajo za posledico vedenjske namere v obliki priporočil.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta zvestobe porabnikov:

1. Ponosen sem, da sem študent te šole.
2. Šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim.
3. Če bi se še enkrat odločal, bi izbral isto šolo.
4. O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.
5. Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.

Na enak način anketiranci zaznavajo koncept **zvestobe zaposlenih**, zato na podlagi kvalitativne raziskave lahko potrdimo konceptualizacijo zvestobe zaposlenih in njeno operacionalizacijo:

Zvestoba zaposlenih je dolgoročna pripravljenost zaposlenih za sodelovanje s storitveno organizacijo zaradi pozitivnih občutkov do podjetja in želje po ohranitvi odnosa.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta zvestobe zaposlenih:

1. Na tej šoli želim delati tudi v prihodnje.
2. O šoli, na kateri delam, govorim samo dobre stvari.
3. Pri svojem delu se trudim po svojih najboljših močeh.
4. Zavedam se, da s svojim delom prispevam k uspešnosti šole.
5. Šolo, na kateri delam, priporočim tudi drugim.

Usmerjenost v porabnika smo pri anketirancih ugotavljali z vprašanjem: koliko šola skrbi za vaše potrebe in želje in na kakšen način to izkazuje? Namen kvalitativne raziskave je bil potrditi spremenljivke, ki jih oblikuje Oplatka (2010) za merjenje tržne naravnanosti na področju izobraževanja.

Na podlagi dobljenih odgovorov lahko potrdimo postavke že oblikovanega vprašalnika, čeprav ga zaradi kompleksnosti našega modela in posledično zelo dolgega vprašalnika nekoliko skrajšamo. Prav tako trditev iz vprašalnika za merjenje tržne naravnanosti (Oplatka, 2010) »pritožbe študentov se hitro obravnavajo« po testiranju vprašalnika spremenimo v »prošnje študentov se hitro obravnavajo«, saj so nas študenti opozorili, da v bistvu nimajo nikoli pritožb in bi zato bil bolj primeren izraz prošnje.

Na podlagi kvalitativne raziskave lahko potrdimo našo konceptualizacijo usmerjenosti v

porabnika in njeno operacionalizacijo:

Usmerjenost v porabnika se nanaša na upoštevanje prakse sodobnega trženjskega koncepta, koliko skušajo organizacija in njeni zaposleni svojim porabnikom pomagati pri zagotavljanju storitev, da zadovoljijo svoje potrebe.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta usmerjenosti v porabnika:

1. Šola skrbi za dobro počutje študentov.
2. Šola se odziva na potrebe in želje študentov.
3. Zaposleni na šoli nudijo podporo študentom.
4. Zaposleni na šoli so pozorni na specifične potrebe in želje študentov.
5. Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.
6. Prošnje študentov se hitro obravnavajo.
7. Šola izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.
8. Zaposleni študentom pomagajo reševati probleme, s katerimi se pri študiju soočijo.
9. Zaposleni na šoli vselej mislijo na interese svojih študentov.

Uspešnost zaznavajo udeleženci kot subjektivno presojo in v primerjavi s konkurenti. Na podlagi dobljenih odgovorov lahko potrdimo našo konceptualizacijo uspešnosti in njeno operacionalizacijo:

Uspešnost organizacije se nanaša na subjektivno presojo celostne in tržne uspešnosti organizacije, ki vključuje ugled, zaupanje, prepoznavnost in število diplomantov v primerjavi z uspešnostjo konkurentov.

Oblikujemo naslednje postavke za merjenje koncepta uspešnosti:

1. Na splošno ocenjujem, da je šola uspešna.
2. Šola uživa večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.
3. Šola je v okolju bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole.
4. Šola uživa večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.
5. Šola ima več diplomantov kot ostale primerljive šole.

5.2 Rezultati kvantitativne raziskave

V naslednjih točkah predstavljamo osrednji, kvantitativni del rezultatov. Točke od 5.2.1. do 5.2.5. so namenjene predstavitvi osnovnih značilnosti spremenljivk, njihovih povezav in ocen kakovosti merjenja. Njihov namen je omogočiti vpogled v osnovne značilnosti podatkov, kar predstavlja izhodiščno stopnjo multivariatnih statističnih analiz. Skladno s tem so obravnavane predvsem tiste značilnosti in analize podatkov, ki so pomembne za analizo strukturnih modelov enačb. Ta je zajeta v točki 5.2.6.

5.2.1 Značilnosti vzorca in stopnja odziva

Našo ciljno populacijo sestavljajo aktivni študenti višjih strokovnih šol, tako v klasičnem kot v e-izobraževanju, in zaposleni (predavatelji in administrativno osebje) na višjih strokovnih šolah. Tako imamo tri podvzorce: zaposlene, študente klasičnega izobraževanja in študente e-izobraževanja. K sodelovanju povabimo šest zasebnih višjih strokovnih šol, ki izvajajo tako klasični način študija kot tudi študij v obliki e-izobraževanja. Pripravljenost na sodelovanje izkažejo tri šole. Šole skupno pošljejo povezavo do ankete

na 1652 elektronskih naslovov študentov, od katerih jih odgovoril 276, kar pomeni 16,7-odstotno stopnjo odziva. Med tistimi, ki na anketni vprašalnik odgovorijo, je 162 študentov udeležencev klasičnega izobraževanja in 114 študentov udeležencev e-izobraževanja. S podatkom o natančni strukturi študentov, ki jim je bila anketa poslana (klasično oz. e-izobraževanje), žal ne razpolagamo. Povprečna starost študentov je 33,7 leta. Zbiranje podatkov poteka v mesecu maju in juniju 2013 in traja 14 dni. Povezavo do ankete pošljemo ravnateljem šol, nakar iz referata za študijske zadeve na vsaki šoli pošljejo vabilo za sodelovanje v raziskavi in povezavo do ankete študentom in predavateljem na njihove elektronske naslove. Po enem tednu, je študentom in zaposlenim poslan še opomnik k sodelovanju v raziskavi. Šole skupno pošljejo povezavo do ankete 243 zaposlenim, od katerih jih na anketo odgovori 126, kar predstavlja 51,8-odstotno stopnjo odziva, s čimer smo zadovoljni. Povprečna starost zaposlenih je 49,5 leta in povprečna doba trajanja zaposlitve na šoli je 6,7 leta.

Tabela 16: Struktura vzorca zaposlenih po spolu

Spol	Frekvenca	Zbirni %
Moški	57	45,2
Ženski	57	45,2
Ni podatka	12	9,5
Skupaj	126	100,0

Tabela 17: Struktura vzorca študentov po spolu

Spol	Frekvenca	Zbirni %
Moški	97	35,1
Ženski	178	64,5
Ni podatka	1	0,4
Skupaj	276	100,0

Struktura vzorca študentov po spolu se bistveno ne razlikuje od strukture študentov na eni od šol, ki sodeluje v raziskavi.[4] Je pa res, da je od programov, ki jih šola izvaja, odvisno, ali ima le-ta bolj žensko ali bolj moško populacijo.[5]

Naš cilj je dobiti ustrezen vzorec za preverbo konceptualnega modela storitvene verige dobička na področju izobraževanja, ki bo obenem reprezentativen za populacijo porabnikov in zaposlenih v izobraževanju. Ocenjujemo, da z vzorcem oboje dosežemo, čeprav bi lahko sklepali, da ima vzorec, ki se nanaša na porabnike, določene pomanjkljivosti. Le-ta izhaja iz nizke stopnje odziva, na podlagi katere bi lahko sklepali, da so v njem zajeti porabniki, ki so bolj pripravljeni sodelovati v anketi, ker so na splošno s šolo bolj zadovoljni. Iz tega bi lahko domnevali, da je del porabnikov, ki v anketi ne želi sodelovati, z izobraževalno organizacijo tudi manj zadovoljen. Vprašanje je torej, kakšno napako vsebuje vzorec zaradi neodziva tistih porabnikov (študentov), ki na anketo ne želijo odgovoriti.

Velikost in ustreznost strukture vzorca sta pri analizah strukturnih modelov enačb kljub vsemu zelo pomembni. Pri majhnih in zelo specifičnih vzorcih namreč obstaja nevarnost,

[4] Na B2 Višji strokovni šoli je struktura študentov po spolu 38, 2 % moških in 61,8 % žensk.

[5] Na primer programa Poslovni sekretar in Organizator socialne mreže sta tipično »ženska« programa; Gradbeništvo in Informatika sta tipično »moška« programa. V programih Ekonomist in Logistično inženirstvo sta dokaj enakomerno zastopana oba spola.

da bi bil model preveč prilagojen specifiki vzorca, zaradi česar dobljenih rezultatov ne bi bilo upravičeno posploševati. Po drugi strani pa so veliki vzorci (N > 500) običajno preveč občutljivi, a je napaka vzorčenja manjša (Kline, 2005, str. 110). Ustrezna velikost vzorca je tako odvisna od več kriterijev, ki so: kompleksnost modela, nevarnost neustrezne specifikacije modela, število manifestnih spremenljivk po faktorju in multivariatne normalnosti distribucije spremenljivk. Kot priporočeno velikost vzorca različni avtorji (Klem, 2000, str. 244; Kline, 2005, str. 110) navajajo N=200, in sicer s povečevanjem vzorca ob upoštevanju navedenih kriterijev. Še pogosteje in natančneje se velikost vzorca določa glede na razmerje števila parametrov modela. Kot grobo pravilo velja 5–10 vzorčnih enot (anketirancev) po ocenjenem parametru modela, kot grobo pravilo pa se pogosto navaja tudi razmerje med številom vzorčnih enot in številom manifestnih spremenljivk. Če je to razmerje manjše od 5:1, postane vprašljiva statistična točnost rezultatov (Kline, 2005, str. 111).

5.2.2 Opis odvisnih in neodvisnih spremenljivk

V nadaljevanju predstavljamo osnovne značilnosti merjenih spremenljivk. Namen te predstavitve je podati osnovno sliko o odvisnih in neodvisnih spremenljivkah raziskave, kar omogoča osnovno vsebinsko razlago rezultatov. Drugi namen je predstavitev osnovnih (opisnih) značilnosti merjenih spremenljivk, ki so pomembne za nadaljnje multivariatne statistične analize.

Za merjenje manifestnih spremenljivk uporabljamo 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Anketiranci so označili stopnjo strinjanja s trditvami na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni nikakor se ne strinjam, 2 pomeni deloma se ne strinjam, 3 pomeni niti se strinjam, niti se ne strinjam, 4 pomeni deloma se strinjam in 5 pomeni popolnoma se strinjam. V tabelah, ki sledijo, so najprej opisani konstrukti modela na posameznih podvzorcih. Za vsakega izmed konstruktov je prikazano povprečje vrednosti postavk, s katerimi merimo konstrukt. Pri merskih lestvicah Likertovega tipa se vrednosti postavk praviloma seštevajo, vendar zaradi tega, ker posamezne konstrukte merimo z različnim številom postavk, izračunamo povprečje. Tako so njihove vrednosti neposredno primerljive, pri tem pa se njihov pomen ne spremeni.

Tabela 18: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	**SD**	**Asimetričnost**	**Sploščenost**	**N**
Zvestoba porabnikov	4,30	0,68	-1,04	1,57	117
Uspešnost	3,93	0,70	-0,19	-0,48	116
Kakovost internih procesov	4,06	0,67	-0,82	0,96	126
Zadovoljstvo zaposlenih	4,13	0,71	-0,66	0,69	125
Zvestoba zaposlenih	4,54	0,49	-0,85	0,15	122
Zaznana kakovost	4,23	0,52	-0,55	-0,20	120
Usmerjenost v porabnika	4,35	0,59	-0,88	0,66	116
Zadovoljstvo porabnikov	4,36	0,72	-1,30	2,81	117

Tabela 19: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na podvzorcu študentov klasičnega izobraževanja

	Povprečje	**SD**	**Asimetričnost**	**Sploščenost**	**N**
Zvestoba porabnikov	4,44	0,78	-1,86	3,54	162
Uspešnost	3,76	0,76	-0,29	-0,39	162

se nadaljuje

nadaljevanje

	Povprečje	SD	Asimetričnost	Sploščenost	N
Kakovost internih procesov	4,16	0,66	-0,71	-0,15	162
Zadovoljstvo zaposlenih	4,07	0,72	-0,10	-1,30	161
Zvestoba zaposlenih	4,35	0,73	-0,90	-0,40	162
Zaznana kakovost	4,13	0,61	-1,02	1,06	162
Usmerjenost v porabnika	4,22	0,71	-1,14	1,56	162
Zadovoljstvo porabnikov	4,53	0,80	-2,04	3,97	162

Tabela 20: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na podvzorcu študentov e-izobraževanja

	Povprečje	SD	Asimetričnost	Sploščenost	N
Zvestoba porabnikov	4,41	0,89	-1,65	1,80	114
Uspešnost	3,76	0,74	-0,49	0,15	114
Kakovost internih procesov	4,05	0,66	-0,26	-0,89	113
Zadovoljstvo zaposlenih	4,07	0,72	-0,15	-1,36	112
Zvestoba zaposlenih	4,25	0,73	-0,58	-0,93	111
Zaznana kakovost	4,08	0,64	-1,04	1,37	114
Usmerjenost v porabnika	4,17	0,86	-1,36	1,61	114
Zadovoljstvo porabnikov	4,54	0,86	-1,97	2,92	114

Tabela 21: Opisna statistika za povprečje konstruktov modela na celotnem vzorcu

	Povprečje	SD	Asimetričnost	Sploščenost	N
Zvestoba porabnikov	4,39	0,79	-1,59	2,38	393
Uspešnost	3,81	0,74	-0,34	-0,22	392
Kakovost internih procesov	4,10	0,66	-0,61	-0,04	401
Zadovoljstvo zaposlenih	4,09	0,72	-0,28	-0,77	398
Zvestoba zaposlenih	4,38	0,67	-0,91	-0,20	395
Zaznana kakovost	4,14	0,60	-0,97	1,13	396
Usmerjenost v porabnika	4,24	0,73	-1,29	2,00	392
Zadovoljstvo porabnikov	4,48	0,80	-1,79	3,03	393

Dobljena povprečja kažejo, da so študenti tako klasičnega kot spletnega študija zelo zadovoljni, saj znaša povprečje na petstopenjski letvici 4,53 oz. 4, 54. Bolj kritični do zadovoljstva študentov so zaposleni. Na drugi strani pa študenti višje ovrednotijo zadovoljstvo zaposlenih, kot je izkazano povprečje s strani zaposlenih. Tudi v primejavi s povprečno vrednostjo zaznane kakovosti storitev ima koncept zadovoljstva višjo povprečno vrednost. Visoko vrednotijo tako študenti kot zaposleni tudi zvestobo, medtem ko je najnižja ocena opazna pri konceptu uspešnosti šole v vseh treh podvzorcih.

Tudi v pogledu deskriptivnih značilnosti obstajajo med povprečji konstruktov določene razlike. Za vrednosti zvestobe in zadovoljstva porabnikov je značila izrazito nenormalna (negativno asimetrična) distribucija. Od normalne distribucije odstopajo tudi povprečne vrednosti kakovosti in usmerjenosti v porabnika. Zaradi porazdelitve, ki odstopa od normalne, lahko postane vprašljiva veljavnost uporabljenih statističnih testov (na primer t- in F-testa), saj je normalnost distribucij ena od temeljnih predpostavk multivariatne analize. Normalnost je pomembna tako pri posamičnih kot pri sestavljenih spremenljivkah.

V zadnjem primeru govorimo o multivariatni normalnosti, ki pa jo je bistveno težje testirati in korigirati.

V našem primeru so v pogledu normalnosti distribucij še posebej problematični konstrukti zadovoljstva, zvestobe, kakovosti in usmerjenosti v porabnika. Glede na to, da so močno asimetrična že povprečja teh konstruktov, lahko pričakujemo, da bo ta problem še večji pri posameznih postavkah omenjenih konstruktov. To otežuje medsebojno primerjavo spremenljivk in narekuje prilagojeno pojasnjevanje rezultatov statističnih analiz ter uporabo neparametričnih testov oz. metod, ki so primernejše za nenormalno porazdeljene podatke.

V tabelah v nadaljevanju predstavljamo deskriptivne značilnosti posameznih spremenljivk za vsak konstrukt posebej, in sicer tako na podvzorcu zaposlenih kot na podvzorcu študentov.

Tabela 22: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti internih procesov na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	**St. odklon**	**N**
V celoti gledano, so pogoji za delo na šoli odlični.	4,344	0,794	125
Pri delu imam na voljo sodobno opremo.	4,317	0,845	126
Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.	4,460	0,667	124
Vodstvo šole moje predloge premalo upošteva. ®	3,524	1,384	126
Na šoli je zelo prijetno delovno vzdušje.	4,341	0,905	126
Med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi. ®	3,095	1,417	126
Odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.	4,198	0,980	126
Odnosi s strani vodstva so spoštljivi.	4,476	0,874	126
Informacije, ki jih potrebujem za delo, niso vedno podane pravočasno. ®	3,730	1,461	126

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Od trditev, ki se nanašajo na interno kakovost, se anketirani zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da so odnosi s strani vodstva spoštljivi (As = 4,48), ter, da so prostori za delo na šoli zelo prijetni (As = 4,46). Odgovori na ti dve trditvi so dokaj homogeni, kar je razvidno iz relativno majhnega standardnega odklona. Najbolj heterogeni odgovori so pri trditvi, da med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi. Vrednotenje te trditve je obrnjeno. To pomeni, da večje vrednosti nakazujejo na večje strinjanje s trditvijo. Poleg tega, da trditev izzove heterogene odgovore, je tudi povprečno strinjanje z njo najnižje (As= 3,095).

Tabela 23: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti internih procesov na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	**Povprečje**	**St. odklon**	**N**
V celoti gledano ocenjujem,da so pogoji za delo za zaposlene na šoli odlični.	K	4,298	0,828	161
	S	4,221	0,832	113
Pri delu imajo zaposleni na voljo sodobno opremo.	K	4,210	0,929	162
	S	4,133	0,901	113
Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.	K	4,321	0,801	162
	S	4,259	0,836	112

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Imam vtis, da vodstvo šole premalo upošteva predloge zaposlenih. ®	K	3,727	1,112	161
	S	3,580	1,144	112
Ocenjujem, da je na šoli zelo prijetno delovno vzdušje.	K	4,410	0,825	161
	S	4,212	0,940	113
Imam občutek, da med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi.®	K	3,888	1,280	161
	S	3,841	1,162	113
Zdi se mi, da odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.	K	4,309	0,901	162
	S	4,142	0,895	113
Imam občutek, da so odnosi s strani vodstva do zaposlenih spoštljivi.	K	4,450	0,775	160
	S	4,339	0,812	112
Kolikor lahko presodim, informacije, potrebne za delo, zaposlenim niso vedno podane pravočasno. ®	K	3,814	1,236	161
	S	3,743	1,156	113

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka.

Med postavkami, ki se nanašajo na kakovost internih procesov, v smislu vrednosti nobena ne izstopa pomembno. Vse so ocenjene dokaj visoko, kar kaže na visoko ocenjeno kakovost internih procesov tako z vidika porabnikov kot z vidika zaposlenih. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da so odgovori oziroma povprečne vrednosti pri posameznih postavkah tako pri zaposlenih kot pri porabnikih zelo podobne. Prva postavka v Tabeli 22 in 23 predstavlja neposredno merilo kakovosti internih procesov in sodi med nadpovprečno ocenjene postavke tako pri zaposlenih kot pri porabnikih.

V Tabeli 23 so podane opisne statistike po vprašanjih posebej za študente klasičnega načina izobraževanja (K) in posebej za študente spletnega izobraževanja (S). Da bi ugotovili, ali se skupini študentov v odgovorih razlikujeta, opravimo Mann-Whitneyev U-test[6]. Testiranje poteka pri stopnji značilnosti $\alpha = 0{,}05$. Kadar je p-vrednost $\leq \alpha$, sklenemo, da se skupini med seboj statistično značilno razlikujeta. Iz rezultatov testiranja ugotovimo, da se študenti glede na vrsto izobraževanja med seboj ne razlikujejo statistično značilno pri nobenem vprašanju. Enako se je pokaže pri vseh ostalih postavkah, s katerimi merimo konstrukte postavljene v modelu storitvene verige dobička.

Tabela 24: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva zaposlenih na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	St. odklon	N
Zelo sem zadovoljen, da delam na tej šoli.	4,608	0,671	125
Delo na šoli mi ne daje občutka, da sem pomemben. ®	3,352	1,482	125
Pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživam.	4,613	0,647	124
Na šoli ne dobim dovolj informacij o rezultatih mojega dela. ®	3,568	1,472	125

[6] Da bi se lahko zanesli na rezultate t-testa, je pomembno, da se odgovori normalno porazdeljujejo v vsaki od skupin. Normalnost preverimo s Kolmogorov-Smirnovim testom. Ničelna hipoteza pravi, da je porazdelitev normalna, alternativna pa, da ni normalna. Glede na p-vrednost, ki je najmanjša verjetnost, pri kateri še zavrnemo ničelno hipotezo in je v vseh primerih manjša od stopnje značilnosti $\alpha = 0{,}05$, lahko sklenemo, da porazdelitve odgovorov pri vseh vprašanjih po skupinah statistično značilno odstopajo od normalne. T-test tako ni najbolj zanesljiva metoda za testiranje razlik v odgovorih med skupinama, zato uporabimo Mann-Whitneyev test.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Povprečje	St. odklon	N
Gledano v celoti, sem z delom na tej šoli zelo zadovoljen.	4,528	0,838	125

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Pri vseh petih trditvah za merjenje konstrukta zadovoljstva zaposlenih v pozitivni vrednosti izstopata trditvi, da so zaposleni zelo zadovoljni, da delajo na tej šoli in da pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo. Pri zadnji trditvi zaznamo tudi najmanjši standardni odklon, kar pomeni, da so odgovori anketirancev dokaj enotni, se pravi, da se skoraj vsi strinjajo s to trditvijo. Če pogledamo podvzorec študentov, le-ti očitno ne zaznavajo, da bi zaposleni pri opravljanju svojega dela zelo uživali, saj je doseženo povprečje pri tej trditvi bistveno nižje, prav tako trditev izzove večje heterogene odgovore, na kar kaže relativno visok standardni odklon. Dokaj visoko stopnjo strinjanja in homogene odgovore pa dajo tudi študenti na trditev, da so zaposleni z delom na šoli zelo zadovoljni.

Tabela 25: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva zaposlenih na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Imam občutek, da so zaposleni zelo zadovoljni, da delajo na tej šoli.	K	4,311	0,785	161
	S	4,250	0,753	112
Ocenjujem, da delo na šoli zaposlenim ne daje občutka, da so pomembni. ®	K	3,938	1,201	160
	S	3,964	1,106	112
Imam vtis, da zaposleni pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo.	K	4,075	1,034	161
	S	4,179	0,872	112
Imam vtis, da zaposleni na šoli ne dobijo dovolj informacij o rezultatih svojega dela. ®	K	3,646	1,180	161
	S	3,661	1,167	112
Gledano v celoti, se mi zdi, da so zaposleni z delom na tej šoli zelo zadovoljni.	K	4,360	0,810	161
	S	4,277	0,819	112

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 26: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe zaposlenih na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	St. odklon	N
Na tej šoli si v prihodnje ne želim več delati. ®	4,631	0,947	122
O šoli, na kateri delam, govorim samo dobre stvari.	4,418	0,978	122
Pri svojem delu se ne trudim po svojih najboljših močeh. ®	4,115	1,538	122
Zavedam se, da s svojim delom prispevam k uspešnosti šole.	4,852	0,379	122
Šolo, na kateri delam, priporočim tudi drugim.	4,689	0,657	122

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 27: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe zaposlenih na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Zdi se mi, da si zaposleni v prihodnje ne želijo več delati na tej šoli. ®	K	4,388	0,876	160
	S	4,351	0,921	111
O šoli, na kateri delajo, zaposleni govorijo	K	4,280	0,903	161

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
samo dobre stvari.	S	4,072	1,085	111
Imam občutek, da se zaposleni pri svojem delu ne trudijo po svojih najboljših močeh. ®	K	4,111	1,231	162
	S	4,000	1,198	111
Menim, da se zaposleni zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole.	K	4,531	0,789	162
	S	4,414	0,868	111
Imam občutek, da zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim.	K	4,413	0,827	160
	S	4,423	0,781	111

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

V celoti gledano lahko ugotovimo, da se ocene anketirancev pri posameznih trditvah, ki se nanašajo na zvestobo zaposlenih med seboj ne razlikujejo občutno. Tako zaposleni kot študenti se najbolj strinjajo s trditvijo, da se zaposleni zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole. Pri tej trditvi je povprečje najvišje, pri zaposlenih je tudi najmanjši standardni odklon, kar kaže na enotnost pri odgovorih. Najbolj heterogeni odgovori so pri trditvi, da se zaposleni pri svojem delu ne trudijo po svojih najboljših močeh. Vrednotenje te trditve je obrnjeno. To pomeni, da večje vrednosti nakazujejo na večje strinjanje s trditvijo. Poleg tega, da trditev izzove heterogene odgovore, je tudi povprečno strinjanje z njo najnižje (As = 4,11).

Tabela 28: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti storitev na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	St. odklon	N
V celoti gledano, je kakovost izobraževanja na šoli odlična.	4,250	0,748	120
Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so (včasih) težko dostopne. ®	3,800	1,274	120
Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, niso vedno pravočasne. ®	3,983	1,202	120
Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.	4,375	0,935	120
Študenti so deležni osebnega pristopa.	4,555	0,733	119
Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.	4,725	0,635	120
Zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago. ®	3,630	1,443	119
Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.	4,567	0,670	120
S svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov.	4,583	0,643	120
Predavatelji na šoli so strokovni.	4,576	0,576	118
Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.	4,556	0,649	117
Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso. ®	3,590	1,294	117
Predavatelji uporabljajo pri podajanju znanja sodobne učne metode.	4,316	0,665	117
Predavatelji so vedno dostopni tudi preko elektronskih medijev.	4,470	0,726	117
Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa. ®	3,786	1,251	117
Prostori na šoli so zelo prijetni.	4,466	0,712	118
Šola nima najbolj sodobne opreme. ®	3,729	1,382	118

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 29: Opisna statistika za postavke konstrukta kakovosti storitev na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
V celoti gledano, je kakovost izobraževanja na šoli odlična.	K	4,148	0,947	162
	S	4,202	0,854	114
Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij so (včasih) težko dostopne ®	K	3,741	1,390	162
	S	3,667	1,361	114
Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij niso vedno pravočasne. ®	K	3,877	1,400	162
	S	3,825	1,403	114
Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.	K	4,358	1,043	162
	S	4,237	1,123	114
Študenti so deležni osebnega pristopa.	K	4,327	0,938	162
	S	4,114	1,046	114
Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.	K	4,630	0,841	162
	S	4,649	0,798	114
Zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago. ®	K	3,796	1,379	162
	S	3,509	1,477	114
Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.	K	4,549	0,827	162
	S	4,496	0,857	113
S svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov.	K	4,469	0,879	162
	S	4,439	0,903	114
Predavatelji na šoli so strokovni.	K	4,204	0,947	162
	S	4,412	0,774	114
Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.	K	4,451	0,804	162
	S	4,451	0,813	113
Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso. ®	K	3,562	1,266	162
	S	3,386	1,230	114
Predavatelji pri podajanju znanja uporabljajo sodobne učne metode.	K	4,185	0,821	162
	S	4,281	0,793	114
Predavatelji so vedno dostopni tudi preko elektronskih medijev.	K	4,457	0,885	162
	S	4,237	1,091	114
Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa. ®	K	3,660	1,196	162
	S	3,588	1,225	114
Prostori na šoli so zelo prijetni.	K	4,093	1,050	162
	S	4,158	0,927	114
Šola nima najbolj sodobne opreme. ®	K	3,660	1,320	162
	S	3,681	1,270	113

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

Kakovost izobraževalnih storitev merimo tako kot ostale konstrukte na petstopenjski Likertovi lestvici. Oblikujemo 17 postavk. V pozitivni smeri izstopa trditev, da je administrativno osebje na šoli vedno zelo prijazno. Povprečno strinjanje s to trditvijo je najvišje tako pri zaposlenih kot pri študentih, prav tako so tudi odgovori precej homogeni, kar je razvidno iz relativno nizkega standardnega odklona. Pri šestih od sedemnajstih postavk je vrednotenje obrnjeno in pri vseh šestih je povprečno strinjanje tako pri zaposlenih kot pri študentih najnižje, prav tako je tudi večja heterogenost odgovorov.

Tabela 30: Opisna statistika za postavke konstrukta usmerjenosti k porabnikom na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	**St. odklon**	**N**
Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.	4,491	0,679	116
Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.	4,448	0,726	116
Zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo.	4,617	0,555	115
Zaposleni na šoli niso zelo pozorni na specifične potrebe in želje študentov. ®	4,181	1,199	116
Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.	4,345	0,876	116
Prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo.	4,397	0,745	116
Šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.	4,353	0,816	116
Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj. ®	4,207	1,161	116
Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov. ®	4,113	1,205	115

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Da šola stalno skrbi za dobro počutje študentov in se vedno odziva na njihove potrebe in želje, ter da zaposleni na šoli študentom nudijo odlično podporo so trditve, s katerimi se zaposleni anketirani pri merjenju konstrukta usmerjenosti v porabnika najbolj strinjajo. Pri vseh treh je tudi najnižji standardni odklon, kar kaže na veliko homogenost odgovorov. Prav tako se študenti najbolj strinjajo s trditvijo, da zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo (As = 4,3), prav tako so pri tej trditvi odgovori najbolj homogeni.

Tabela 31: Opisna statistika za postavke konstrukta usmerjenosti k porabnikom na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	**Povprečje**	**St. odklon**	**N**
Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.	K	4,191	0,923	162
	S	4,070	1,054	114
Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.	K	4,302	0,871	162
	S	4,246	1,018	114
Zaposleni na šoli študentom nudijo odlično podporo.	K	4,438	0,834	162
	S	4,333	0,993	114
Zaposleni na šoli niso zelo pozorni na specifične potrebe in želje študentov. ®	K	3,932	1,305	162
	S	4,124	1,181	113
Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.	K	4,148	0,914	162
	S	3,991	1,035	114
Prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo.	K	4,327	0,890	162
	S	4,254	1,104	114
Šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.	K	4,366	0,857	161
	S	4,298	1,055	114
Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj. ®	K	4,222	1,109	162
	S	4,221	1,132	113

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov. ®	K	4,068	1,154	162
	S	3,991	1,266	114

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 32: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva porabnikov na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	St. odklon	N
Imam občutek, da študenti niso zelo zadovoljni s svojo odločitvijo glede izbire šole. ®	4,128	1,171	117
Študenti mislijo, da so ravnali prav, ko so se odločili za izobraževanje na tej šoli.	4,368	0,925	117
Menim, da študenti izkušnjo s to šolo ocenjujejo kot zelo prijetno.	4,483	0,763	116
Kot lahko ocenim, študentom ni žal, da so se vpisali na to šolo.	4,496	0,761	117
Gledano v celoti imam občutek, da študenti s to šolo niso zelo zadovoljni. ®	4,316	1,194	117

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 33: Opisna statistika za postavke konstrukta zadovoljstva porabnikov na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole. ®	K	4,422	1,127	161
	S	4,456	1,040	114
Prepričan sem, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli.	K	4,611	0,865	162
	S	4,535	0,979	114
Izkušnjo s to šolo ocenjujem kot zelo prijetno.	K	4,605	0,734	162
	S	4,553	0,923	114
Ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo.	K	4,636	0,832	162
	S	4,588	0,948	114
Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen. ®	K	4,358	1,151	162
	S	4,544	0,988	114

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

Vse postavke zadovoljstva porabnikov so ocenjene precej visoko, z dokaj različnimi standardnimi odkloni. Največji standardni odkloni so zaznani pri prvi in zadnji postavki, ki sta obrnjeni. Od trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo porabnikov, se anketirani najbolj strinjajo s trditvama, da študentom ni žal, da so se vpisali na to šolo, in, da izkušnjo s šolo ocenjujejo kot zelo prijetno. Pri obeh postavkah je tudi najnižji standardni odklon, kar pomeni, da so odgovori dokaj homogeni. Iz odgovorov je razvidno, da so študenti s šolo, ki jo obiskujejo, zelo zadovoljni, za kar lahko razloge iščemo v tem, da šola ustreza njihovim pričakovanjem.

Tabela 34: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe porabnikov na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	St. odklon	N
Imam občutek, da študenti niso zelo ponosni, da se izobražujejo na tej šoli. ®	4,239	1,080	117
Menim, da bi to šolo študenti z veseljem priporočili tudi drugim.	4,479	0,772	117
Imam občutek, da če bi se študenti še enkrat odločali, zagotovo ne bi izbrali te šole. ®	4,393	1,000	117
Ocenjujem, da o tej šoli študenti govorijo samo dobre stvari.	4,017	0,938	117
Zdi se mi, da če bi študenti imeli možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljevali na tej šoli.	4,393	0,765	117

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 35: Opisna statistika za postavke konstrukta zvestobe porabnikov na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Nisem zelo ponosen, da sem študent te šole. ®	K	4,290	1,157	162
	S	4,474	1,032	114
Šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim.	K	4,580	0,802	162
	S	4,509	0,998	114
Če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole. ®	K	4,426	1,097	162
	S	4,333	1,239	114
O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.	K	4,429	0,812	161
	S	4,368	1,058	114
Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.	K	4,457	0,892	162
	S	4,360	0,997	114

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

Za postavke konstrukta zvestobe porabnikov so značilne zelo izenačene in visoke vrednosti ter precej različni standardni odkloni. Od trditev, ki se nanašajo na konstrukt zvestobe porabnikov, se tako zaposleni kot študenti najbolj strinjajo s trditvijo, da bi šolo, ki jo obiskujejo, z veseljem priporočili tudi drugim. Ti odgovori so tudi najbolj homogeni, kot je razvidno iz relativno majhnega standardnega odklona. Visoko povprečje in s tem visoka stopnja strinjanja je opazna tudi pri trditvi, da študenti o šoli, ki jo obiskujejo, govorijo samo dobre stvari, in da pri trditvi če bi imeli možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljevali na tej šoli.

Tabela 36: Opisna statistika za postavke konstrukta uspešnosti izobraževalne organizacije na podvzorcu zaposlenih

	Povprečje	St. odklon	N
Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	4,543	0,715	116
Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	4,207	0,899	116
Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole. ®	3,690	1,268	116

se nadaljuje

nadaljevanje

	Povprečje	St. odklon	N
Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	3,897	0,990	116
Število diplomantov na tej šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah. ®	3,328	1,102	116

Opomba: ® = obrnjena spremenljivka

Tabela 37: Opisna statistika za postavke konstrukta uspešnosti izobraževalne organizacije na podvzorcu študentov

	Vrsta i.	Povprečje	St. odklon	N
Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	K	4,549	0,781	162
	S	4,518	0,801	114
Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	K	4,019	1,092	161
	S	4,035	0,959	114
Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole. ®	K	3,398	1,366	161
	S	3,360	1,263	114
Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	K	3,727	1,107	161
	S	3,728	0,971	114
Število diplomantov na tej šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah. ®	K	3,070	1,047	158
	S	3,116	0,918	112

Opomba: * K = klasično izobraževanje; S = spletno izobraževanje; ® = obrnjena spremenljivka

Izmed trditev, ki se nanašajo na uspešnost, se tako anketirani zaposleni kot študenti najbolj strinjajo s trditvijo, da je šola zelo uspešna (As = 4,5), in s trditvijo, da šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole (As = 4,2 pri zaposlenih in 4,09 pri študentih). Odgovori na ti dve trditvi so tudi dokaj homogeni, kar je razvidno iz relativno majhnega standardnega odklona. Najbolj heterogeni odgovori so pri trditvi, da šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole. Vrednotenje te trditve je obrnjeno, zato večje vrednosti nakazujejo na večje strinjanje s trditvijo. Čeprav trditev izzove heterogene odgovore, pa ni tudi povprečno strinjanje s to trditvijo najnižje. Le-to je najnižje pri trditvi, da število diplomantov na šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah. Kot pri ostalih konstruktih, se tudi pri uspešnosti povprečne vrednosti manifestnih spremenljivk konstrukta niso bistveno razlikovale na posameznem podvzorcu.

Kot je zapisano že v uvodu disertacije, bi načeloma lahko ocenili, da so porabniki, v našem primeru udeleženci izobraževanja odraslih, boljši informanti glede merjenja zadovoljstva porabnikov. Kljub temu so empirične študije, podobne naši, pokazale, da **zunanje in notranje merjenje zadovoljstva porabnikov visoko korelira** (Goldstein 2003; Schneider & Bowen, 1985 v Yee, 2006), kar upravičuje uporabo notranjega merjenja zadovoljstva porabnikov. Zaradi dokazane visoke korelacije med notranjim in zunanjim merjenjem zadovoljstva porabnikov uporabimo tudi notranje merjenje za zvestobo porabnikov in oceno kakovosti. Na podlagi povedanega na drugi strani oziroma z drugim podvzorcem merimo zadovoljstvo zaposlenih z zunanjim merjenjem. Rezultate obojih z ustreznimi statističnimi instrumenti primerjamo, zato v nadaljevanju, preden preidemo na bivariatno analizo ter preverjanje merskega in struktrurnega modela, podajamo te rezultate.

Zadovoljstvo porabnikov je v našem primeru faktor, ki ga tvorimo kot povprečje trditev, ki ga sestavljajo. Negativne trditve pred računanjem povprečja obrnemo, tako da pri vseh trditvah višja vrednost pomeni višje zadovoljstvo porabnikov. Iz Tabele 38 vidimo, da so s

študijem študenti, ki so vključeni v e-izobraževanje, bolj zadovoljni kot študenti klasičnega izobraževanja. Zaposleni so glede zadovoljstva porabnikov bolj kritični od študentov.

Tabela 38: Opisne statistike faktorja zadovoljstva porabnikov

Način študija	**min**	**max**	**As**	**Me**	**SD**	**n**
klasično izobraževanje (KI)	1	5	4,37	4,88	0,91	162
spletno izobraževanje (EI)	1	5	4,45	5,00	0,91	114
zaposleni (Z)	1	5	4,27	4,50	0,86	117
Skupaj	1	5	4,37	4,75	0,90	393

V nadaljevanju preverimo, ali so opažene razlike v odgovorih skupin tudi statistično značilne. Kolmogorov-Smirnov test (KS) pokaže, da porazdelitev odgovorov po skupinah statistično značilno odstopa od normalne (klasično izobraževanje: KS = 0,254; p < 0,001; e-izobraževanje: KS = 0,295; p < 0,001; zaposleni: KS = 0,198; p <0,001). Za testiranje razlik med skupinami uporabimo neparametrično različico ANOVE, tj. Kruskal-Wallisov test. Razlika v odgovorih skupin se izkaže za statistično značilno ($\chi 2 = 6,59$; df = 2; p = 0,037). Potrebno je pogledati, med katerimi skupinami je razlika statistično značilna. Kot neparametrično različico post-hoc-testov izberemo serijo Mann-Whitneyevih testov med pari skupin.

Tabela 39: Serija post-hoc-testov (Mann-Whitneyevi testi med pari skupin)

	KI - EI	**KI - Z**	**EI - Z**
U	8582	8430	5457
p	0,28	0,10	**0,01**

Kot je razvidno iz Tabele 39, obstajajo statistično značilne razlike v odgovorih le med študenti spletnega izobraževanja in zaposlenimi, medtem ko je ocenjevanje zadovoljstva s strani študentov klasičnega izobraževanja in zaposlenih podobno. Ravno tako se v oceni zadovoljstva študenti spletnega in klasičnega izobraževanja med seboj statistično značilno ne razlikujejo. Sklenemo lahko, da je notranje in zunanje ocenjevanje zadovoljstva porabnikov podobno, ko se ocenjuje zadovoljstvo študentov klasičnega izobraževanja, a različno, ko se ocenjuje zadovoljstvo študentov spletnega izobraževanja, kar je logično, saj je med njimi manj osebnih stikov v primerjavi s študenti klasičnega študija.

V nadaljevanju preverjamo še razlike v ocenah zadovoljstva porabnikov med skupinami po posameznih trditvah. Ugotovimo, da statistično značilne razlike obstajajo le v trditvi glede zadovoljstva z odločitvijo o izbiri šole. Pri ostalih trditvah se ocene med skupinami statistično značilno ne razlikujejo, opazimo pa, da so povprečne ocene študentov klasičnega izobraževanja in zaposlenih bolj podobne, ocene študentov spletnega izobraževanja pa nekoliko odstopajo.

Tabela 40: Razlika v oceni zadovoljstva po trditvah med skupinami (Kruskal-Wallisov test)

	Skupina	**min**	**max**	**As**	**Me**	**SD**	**n**	χ^2	**df**	**p**
Nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole. ®	KI	1	5	4,42	5	1,13	161	10,9	2	**0,004**
	EI	1	5	4,46	5	1,04	114			
	Z	1	5	4,13	5	1,17	117			
Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen. ®	KI	1	5	4,36	5	1,15	162	3,68	2	0,158
	EI	1	5	4,54	5	0,99	114			
	Z	1	5	4,32	5	1,19	117			

se nadaljuje

nadaljevanje

	Skupina	min	max	As	Me	SD	n	χ^2	df	p
Nisem zelo ponosen, da sem študent te šole. ®	KI	1	5	4,29	5	1,16	162	5,31	2	0,07
	EI	1	5	4,47	5	1,03	114			
	Z	1	5	4,24	5	1,08	117			
Če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole. ®	KI	1	5	4,43	5	1,10	162	1,09	2	0,58
	EI	1	5	4,33	5	1,24	114			
	Z	1	5	4,39	5	1,00	117			

Zadovoljstvo z izbiro šole študentje (ne glede na vrsto izobraževanja) ocenjujejo statistično značilno višje kot zaposleni, kot lahko vidimo iz post-hoc Mann-Whitneyevih testov razlik med pari skupin v Tabeli 41.

Tabela 41: Serija post-hoc testov za trditev Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen (Mann-Whitneyevi testi med pari skupin)

	KI - EI	KI - Z	EI - Z
U	9073,5	7779	5529
p	0,836	0,003	**0,009**

Rezultati pokažejo, da obstaja statistično značilna razlika le v enem indikatorju zadovoljstva, in sicer le med zaposlenimi ter študenti e-izobraževanja.

Naš zaključek je zelo podoben, kot ugotavlja Yee (2006). Notranje in zunanje merjenje zadovoljstva daje enake rezultate, ko je notranje zadovoljstvo merjeno na študentih klasičnega izobraževanja. Določene razlike pa so prisotne, ko je notranje zadovoljstvo merjeno na študentih e-izobraževanja. Predvidevamo, da zaradi neosebnih stikov od teh študentov do profesorjev pride premalo povratnih informacij, da bi tako lahko profesorji zadovoljivo ocenili vse vidike zadovoljstva študentov.

5.2.3 Bivariatna analiza povezav med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami

V tej točki predstavljamo analize povezav med proučevanimi spremenljivkami, ki so še posebej aktualne z vidika kasneje predstavljene analize modelov strukturnih enačb. Prikaz rezultatov analize povezav je zato zanimiv z vidika testiranja postavljenih hipotez, obenem pa tovrstne analize lahko uporabimo za modifikacijo, ki bo morda potrebna pri iskanju najustreznejšega merskega in strukturnega modela.

Korelacijska matrika je dober začetek za proučevanje odnosov med spremenljivkami. Spremenljivke, ki merijo isti konstrukt, naj bi bile bolj povezane kot spremenljivke, ki merijo različne konstrukte. Vendar pa se v našem primeru pokaže, da obstajajo visoke korelacije tudi med določenimi spremenljivkami, ki se vsebinsko nanašajo na dva različna konstrukta (glej prilogo 6).

Razloge za multikolinearnost lahko iščemo že v teoriji, kjer ugotavljamo, da gre za vsebinsko zelo sorodne konstrukte in veliko zmede glede opredelitev, kaj je kakovost in kaj je zadovoljstvo. Lovelock (2004) na primer meni, da so dimenzije kakovosti hkrati tudi determinante porabnikovega zadovoljstva s storitvijo. Če opredelimo kakovost kot konsistentno izpolnjevanje porabnikovih preferenc in želja in na drugi strani zadovoljstvo kot odziv na izpolnitev pričakovanj, zelo težko razmejimo obravnavana konstrukta. Kot je omenjeno že v poglavju 3.5, še posebej v trženjski praksi tovrstne pojme pogosto enačijo in združujejo v različne indekse zadovoljstva, v katere uvrščajo zelo različne elemente in koncepte. Prav tako je tudi iz naše kvalitativne raziskave razvidno, da porabniki težko ali

sploh ne ločujejo med tema dvema konstruktoma. Vendar pa vemo, da je razmejitev zadovoljstva z drugimi sorodnimi koncepti zelo pomembna za njegovo operacionalizacijo in merjenje. Kadar merimo vsak koncept posebej, to ne predstavlja posebnih težav, v našem primeru, ko merimo vse sorodne koncepte hkrati, pa se posledično soočimo s problemom multikolinearnosti.

Močne povezave je mogoče opaziti med spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo in zvestobo porabnikov. Ravno tako obstaja srednje močna povezanost med nekaterimi spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih in spremenljivkami, ki merijo zvestobo zaposlenih. Spremenljivka, ki meri uspešnost šole (na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna), je močno povezana z več spremenljivkami, ki se vsebinsko nanašajo na druge konstrukte. Vprašanja, ki merijo kakovost internih procesov, so močno povezana z vprašanji, ki se nanašajo na zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih. Visoka povezanost obstaja med vprašanjema (»prostori za delo na šoli so prijetni«, in »prostori na šoli so prijetni«), ki merita kakovost internih procesov in zaznano kakovost storitev. Med vprašanji, ki se nanašajo na usmerjenost k porabniku in zaznano kakovost storitev, obstaja srednje močna povezanost. Zaradi sorodnosti določenih konstruktov veljavnost merjenja preverjamo na teh sorodnih konstruktih skupaj in zato v nadaljevanju prikazujemo korelacijske matrike med postavkami po konstruktih, kot jih preverjamo skupaj.

Tabela 42: Korelacijski koeficienti med postavkami konstruktov kakovosti internih procesov, zadovoljstva in zvestobe zaposlenih

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
1.	1,00																		
2.	0,65**	1**																	
3.	0,61**	0,58**	1																
4.	0,35**	0,33**	0,26**	1**															
5.	0,02	0,48**	0,49**	0,38**	1**														
6.	0,17**	0,17**	0,12**	0,29**	0,33**	1**													
7.	0,46**	0,43**	0,41**	0,32**	0,6**	0,38**	1**												
8.	0,51**	0,43**	0,37**	0,35**	0,59**	0,29**	0,63**	1**											
9.	0,28**	0,28**	0,33**	0,37**	0,33**	0,32**	0,38**	0,34**	1										
10.	0,5**	0,44**	0,45**	0,34**	0,61**	0,23**	0,59	0,57**	0,33**	1**									
11.	0,17**	0,21**	0,14**	0,31**	0,28**	0,25**	0,29**	0,3**	0,35**	0,27**	1**								
12.	0,37**	0,39**	0,34**	0,19**	0,39**	0,14**	0,4**	0,39**	0,19**	0,56**	0,2**	1**							
13.	0,29**	0,26**	0,31**	0,44**	0,39**	0,29**	0,38**	0,28**	0,52**	0,38**	0,47**	0,24**	1**						
14.	0,54**	0,5**	0,48**	0,34**	0,61**	0,22**	0,39**	0,58**	0,32**	0,71**	0,23**	0,5**	0,34**	1**					
15.	0,33**	0,4**	0,32**	0,29**	0,45**	0,2**	0,46**	0,51**	0,29**	0,54**	0,26**	0,41**	0,32**	0,51**	1**				
16.	0,40	0,37**	0,33**	0,26**	0,46**	0,27**	0,46	0,41**	0,31**	0,47**	0,26**	0,34**	0,35**	0,47**	0,32**	1**			
17.	0,1**	0,16**	0,14**	0,21**	0,19**	0,27**	0,28**	0,19**	0,28**	0,25**	0,32**	0,28**	0,27**	0,23**	0,27**	0,22**	1**		
18.	0,31**	0,36**	0,33**	0,23**	0,39**	0,17**	0,51**	0,45**	0,3**	0,45**	0,2**	0,39**	0,25**	0,47**	0,44**	0,46**	0,44**	1**	
19.	0,48**	0,4**	0,4**	0,24**	0,46**	0,22**	0,53**	0,53**	0,26**	0,47**	0,15**	0,45**	0,28**	0,54**	0,4**	0,5**	0,3**	0,6**	1,00

Opomba: **Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvosmerno)

1. V celoti gledano ocenjujem,da so pogoji za delo za zaposlene na šoli odlični.
2. Pri delu imajo zaposleni na voljo sodobno opremo.
3. Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.
4. Imam vtis, da vodstvo šole premalo upošteva predloge zaposlenih. (R)
5. Ocenjujem, da je na šoli zelo prijetno delovno vzdušje.
6. Imam občutek, da med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi. (R)
7. Zdi se mi, da odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.
8. Imam občutek, da so odnosi s strani vodstva do zaposlenih spoštljivi.
9. Kolikor lahko presodim, informacije, potrebne za delo, zaposlenim niso vedno podane pravočasno. (R)
10. Imam občutek, da so zaposleni zelo zadovoljni, da delajo na tej šoli.
11. Ocenjujem, da delo na šoli zaposlenim ne daje občutka, da so pomembni. (R)
12. Imam vtis, da zaposleni pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo.
13. Imam vtis, da zaposleni na šoli ne dobijo dovolj informacij o rezultatih svojega dela. (R)
14. Gledano v celoti, se mi zdi, da so zaposleni z delom na tej šoli zelo zadovoljni.
15. Zdi sem mi, da si zaposleni v prihodnje ne želijo več delati na tej šoli. (R)
16. O šoli, na kateri delajo, zaposleni govorijo samo dobre stvari.
17. Imam občutek, da se zaposleni pri svojem delu ne trudijo po svojih najboljših močeh. (R)
18. Menim, da se zaposleni zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole.
19. Imam občutek, da zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim.

Vprašanja od 1 do 9 se nanašajo na merjenje kakovosti internih procesov. Vprašanja od 10 do 14 merijo zadovoljstvo zaposlenih. Zadnjih pet vprašanj se nanaša na zvestobo zaposlenih.

Ugotavljamo, da so nekatere korelacije med spremenljivkami konstruktov kakovosti internih procesov, zadovoljstva in zvestobe zaposlenih visoke tam, kjer naj ne bi bile, in nizke v primerih, kjer je bilo pričakovano, da bodo visoke. Močne povezave med spremenljivkami, ki naj bi merile različne konstrukte, vsekakor niso zaželene. Na primer med postavko, ki naj bi merila zadovoljstvo zaposlenih (14), in postavko (5), ki meri kakovost internih procesov, je korelacija visoka in pozitivna (r = 0,61) in dejansko višja kot med nekaterimi trditvami, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih ali na notranjo kakovost. Prav tako je na primer nepričakovana visoka korelacija med postavko (10), ki naj bi merila zadovoljstvo zaposlenih, in postavko (5), ki meri kakovost internih procesov (r = 0,61). Iz matrike tudi opazimo višje korelacije med nekaterimi postavkami, ki naj bi merile zvestobo zaposlenih (19, 18, 16, 15), in postavkami, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih (10, 14). Te korelacije so dejansko višje kot med trditvami, ki se nanašajo na zvestobo zaposlenih. Po drugi strani pa je potrebno omeniti nizke korelacije med trditvami, s katerimi merimo zadovoljstvo zaposlenih, ki bi dejansko morale biti visoke.

Tabela 43: Korelacijski koeficienti med postavkami konstruktov zvestobe in zadovoljstva porabnikov

	1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**	**10**
1.	1,00									
2.	0,67**	1**								
3.	0,62**	0,74**	1							
4.	0,64**	0,74**	0,79**	1**						
5.	0,02	0,45**	0,49**	0,48**	1**					
6.	0,52**	0,5**	0,51**	0,44**	0,4**	1**				
7.	0,63**	0,7**	0,72**	0,71**	0,49**	0,57**	1**			
8.	0,65**	0,65**	0,63**	0,67**	0,54**	0,52**	0,66**	1**		
9.	0,53**	0,55**	0,62**	0,57**	0,42**	0,44**	0,68**	0,48**	1	
10.	0,54**	0,61**	0,64**	0,64**	0,43**	0,42**	0,64	0,59**	0,66**	1

Opomba: **Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvosmerno)

1. Nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole. ®
2. Prepričan sem, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli.
3. Izkušnjo s to šolo ocenjujem kot zelo prijetno.
4. Ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo.
5. Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen. ®
6. Nisem zelo ponosen, da sem študent te šole. ®
7. Šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim.
8. Če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole. ®
9. O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.
10. Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.

Prvih pet vprašanj se nanaša na merjenje zadovoljstva porabnikov, drugih pet pa na merjenje zvestobe porabnikov.

Tudi pri korelacijah med konstruktoma zadovoljstva in zvestobe porabnikov ugotavljamo, da so nekatere korelacije visoke tam, kjer bi pričakovali, da bodo nizke. Na primer trditev, da bi šolo, ki jo obiskujejo, z veseljem priporočili tudi drugim, s katero merimo zvestobo porabnikov, močno korelira s kar štirimi postavkami za merjenje zadovoljstva (1, 2, 3 in 4). Tudi postavka (10) – »če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli«, s katero merimo zvestobo, močno korelira s postavkami za merjenje zadovoljstva (2, 3, 4). Sicer so korelacije med trditvami, s katerimi merimo zvestobo porabnikov, visoke, vendar nekatere od teh bolj korelirajo s trditvami za merjenje zadovoljstva.

Tabela 44: Korelacijski koeficienti med postavkami konstruktov zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.
1.	1																									
2.	0,2**	1																								
3.	0,29**	0,57**	1																							
4.	0,46**	0,25**	0,37**	1																						
5.	0,37**	0,23**	0,28**	0,46**	1																					
6.	0,32**	0,21*	0,22**	0,45**	0,46**	1																				
7.	0,15**	0,28**	0,27**	0,13**	0,12**	0,14**	1																			
8.	0,46**	0,36**	0,37**	0,54**	0,52**	0,54**	0,26**	1																		
9.	0,54**	0,34**	0,37**	0,62**	0,57**	0,52**	0,18**	0,71**	1																	
10.	0,51**	0,24**	0,26**	0,37**	0,32**	0,38**	0,05	0,44**	0,53**	1																
11.	0,39**	0,28**	0,28**	0,34**	0,23**	0,34**	0,19**	0,43**	0,49**	0,67**	1															
12.	0,28**	0,34**	0,34**	0,29**	0,29**	0,21**	0,2**	0,31**	0,31**	0,36**	0,3**	1														
13.	0,43**	0,2**	0,19**	0,37**	0,36**	0,32**	0,19**	0,38**	0,45**	0,4**	0,42**	0,3**	1													
14.	0,27**	0,27**	0,34**	0,27**	0,31**	0,2**	0,21**	0,33**	0,34**	0,23**	0,34**	0,21**	0,33**	1												
15.	0,13**	0,32**	0,3**	0,15**	0,21**	0,15**	0,29**	0,24**	0,19**	0,16**	0,25**	0,31**	0,12**	0,29**	1											
16.	0,35**	0,24**	0,27**	0,34**	0,31**	0,27**	0,6	0,36**	0,4**	0,28**	0,23**	0,21**	0,27**	0,17**	0,06**	1										
17.	0,29**	0,34**	0,32**	0,27**	0,24**	0,23**	0,22**	0,21**	0,34**	0,26**	0,22**	0,31**	0,27**	0,24**	0,25**	0,4**	1									
18.	0,55**	0,36**	0,37**	0,56**	0,58**	0,45**	0,2**	0,56**	0,61**	0,43**	0,38**	0,38**	0,47**	0,37**	0,24**	0,49**	0,33**	1								
19.	0,47**	0,36**	0,4**	0,58**	0,57**	0,47**	0,19**	0,58**	0,6**	0,41**	0,39**	0,37**	0,43**	0,36**	0,27**	0,37**	0,29**	0,74**	1							
20.	0,49**	0,4**	0,41**	0,55**	0,64**	0,54**	0,24**	0,7**	0,68**	0,47**	0,43**	0,36**	0,39**	0,39**	0,27**	0,35**	0,33**	0,68**	0,73**	1						
21.	0,24**	0,3**	0,33**	0,3**	0,35**	0,29**	0,32**	0,39**	0,43**	0,23**	0,31**	0,25**	0,19**	0,18**	0,28**	0,15**	0,23**	0,35**	0,36**	0,44**	1					
22.	0,31**	0,28**	0,21**	0,34**	0,4**	0,34**	0,07	0,42**	0,43**	0,32**	0,23**	0,27**	0,35**	0,25**	0,14**	0,27**	0,14**	0,5**	0,44**	0,44**	0,13**	1				
23.	0,47**	0,39**	0,43**	0,51**	0,45**	0,36**	0,22*	0,5**	0,53**	0,31**	0,34**	0,28**	0,38**	0,42**	0,28**	0,35**	0,28**	0,6**	0,62**	0,63**	0,32**	0,41**	1			
24.	0,43**	0,37**	0,44**	0,61**	0,45**	0,36**	0,25**	0,53**	0,54**	0,37**	0,44**	0,48**	0,4**	0,35**	0,27**	0,34**	0,28**	0,58**	0,59**	0,57**	0,38**	0,35**	0,66**	1		
25.	0,31**	0,45**	0,47**	0,38**	0,43**	0,35**	0,31**	0,52**	0,48**	0,34**	0,34**	0,34**	0,27**	0,26**	0,37**	0,32**	0,38**	0,47**	0,49**	0,57**	0,43**	0,27**	0,5**	0,48**	1	
26.	0,34**	0,43**	0,45**	0,45**	0,4**	0,35**	0,27**	0,53**	0,49**	0,34**	0,33**	0,39**	0,3**	0,28**	0,34**	0,3**	0,37**	0,49**	0,51**	0,59**	0,39**	0,27**	0,48**	0,56**	0,61**	1

Opomba: **Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvosmerno)

1. V celoti gledano je kakovost izobraževanja na šoli odlična.
2. Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so (včasih) težko dostopne. (R)
3. Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, niso vedno pravočasne. (R)
4. Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.
5. Študenti so deležni osebnega pristopa.
6. Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.
7. Zaposleni na šoli študentom niso vedno na razpolago. (R)
8. Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.
9. S svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov.
10. Predavatelji na šoli so strokovni.
11. Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.
12. Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso. (R)
13. Predavatelji uporabljajo pri podajanju znanja sodobne učne metode.
14. Predavatelji so vedno dostopni tudi preko elektronskih medijev.
15. Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa. (R)
16. Prostori na šoli so zelo prijetni.
17. Šola nima najbolj sodobne opreme. (R)
18. Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.
19. Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.
20. Zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo.
21. Zaposleni na šoli niso zelo pozorni na specifične potrebe in želje študentov. (R)
22. Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.
23. Prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo.
24. Šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.
25. Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj. (R)
26. Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov. (R)

Vprašanja od 1 do 17 se nanašajo na merjenje zaznane kakovosti storitev, zadnjih devet vprašanj pa na merjenje usmerjenosti v porabnika.

S podobnimi ugotovitvami se srečujemo tudi v korelacijski matriki med postavkami konstruktov zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika. Na primer trditev »zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo«, s katero merimo usmerjenost v porabnika, visoko korelira (r = 0,7) s trditvijo »s svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov«, s čimer merimo zaznano kakovost storitev. Trditev »odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih«, s katero merimo usmerjenost v porabnika, najbolj korelira (r = 0,7) s trditvijo »zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati«, s katero merimo zaznano kakovost storitev. V konkretnem primeru vidimo, da gre za vsebinsko zelo podobni trditvi, kar se je pokazalo tudi v korelacijskem koeficientu. Tudi pri trditvi »šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom«, ki meri usmerjenost v porabnika, opazimo visoko korelacijo (r = 0,61) z vsebinsko sorodno trditvijo, ki sicer meri zaznano kakovost storitev, »kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo«.

Tabela 45: Korelacijski koeficienti med postavkami konstrukta uspešnosti

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	1,00				
2. Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	0,6**	1			
3. Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole. (R)	0,31**	0,54**	1		
4. Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	0,49**	0,75**	0,49**	1	
5. Število diplomantov na šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah. (R)	0,02	0,14**	0,28**	0,15**	1

Opomba: **Korelacija je statistično značilna pri stopnji tveganja 0,05 (dvosmerno)

Korelacije med postavkami uspešnosti so statistično značilne in nizke do srednje močne. Tako se zadnja postavka »število diplomantov na tej šoli ni večje kot na ostalih šolah« ne povezuje s postavkami, s katerimi bi se morala, tj. s postavkami istega konstrukta. Iz korelacijske matrike v prilogi vidimo, da trditev bolj korelira s postavkami, ki merijo druge konstrukte, kot s postavkami, ki merijo uspešnosti šole.

Iz korelacijskih matrik je torej jasno razvidno, da so določene korelacije nepričakovane in zaradi njih je potrebno tudi tako prestrukturirati merski model, kot je vidno v nadaljevanju.

5.2.4 Analiza zanesljivosti in veljavnosti

V prvem koraku moramo pri zagotavljanju zanesljivosti in veljavnosti merskih lestvic oceniti dimenzionalnost posameznih konceptov oziroma konstruktov, saj ti niso nujno enodimenzionalni, temveč lahko v okviru posameznega konstrukta določimo nadaljnje podkonstrukte oziroma konstrukte drugega reda (Gounaris, 2006; Sin et al., 2005), kar je v našem primeru razvidno in pričakovano že iz teoretičnih izhodišč. Tako s kvalitativno raziskavo zagotovimo vsebinsko veljavnost, vendar pa moramo pri konstruktih, ki jih merimo z večdimenzionalnimi lestvicami, še dodatno zagotoviti zanesljivost in veljavnost. Kadar ugotavljamo zanesljivost in veljavnost konstruktov, poskušamo zagotoviti, da uporabljene lestvice merijo s teoretičnim okvirom opredeljene koncepte.

Opazovani rezultat merjenja je rezultat točne ocene ter sistematične in naključne napake. Merjenje je natančnejše, če izločimo vpliv obeh vrst napak. Sistematične napake v

opazovanjih odkrivamo z ugotavljanjem veljavnosti konstrukta. Vendar pa pri merjenjih nastajajo tudi naključne napake, ki nakazujejo na pomanjkanje konsistentnosti (Aaker et al., 2001).

Zanesljivost se nanaša na stabilnost nekega merskega instrumenta. Če nek instrument uporabimo pri istem posamezniku ob dveh različnih priložnostih, naj bi bil rezultat enak (Esterby-Smith et al., 2005, str. 168). Zanesljivost definiramo kot razmerje med varianco dejanske spremenljivke in varianco izmerjene spremenljivke. Z zanesljivostjo merjenja ugotavljamo prisotnost slučajnih napak. Pričakovana vrednost slučajne napake se z večanjem števila enot v vzorcu zmanjšuje, zato pričakujemo v našem primeru ustrezno oceno zanesljivosti.

V praksi trženjskega raziskovanja obstajajo številne metode preverjanja zanesljivosti konstruktov, ki so preučene že v poglavju 4.3.3.3. Zanesljivost lahko ugotavljamo kot stabilnost merjenja, ki kaže podobnost rezultatov ponovljenih meritev v različnih časovnih obdobjih (test-retest zanesljivosti). Drugi način predstavlja ugotavljanje podobnosti rezultatov med enakovrednimi merili (postavkami) merjenja konstrukta v določenem trenutku – interna konsistentnost meril. Ker je preverjanje stabilnosti bolj kompleksno, saj je potrebno postopek merjenja ponoviti na istih enotah (anketiranih) v določenem času (Churcull, 1979), je v raziskavah s področja trženja bolj uveljavljeno preverjanje konsistentnosti merjenja, ki je smiselno pri merskih lestvicah, ki jih sestavlja več vprašanj, ki naj bi merila isti konstrukt. V najenostavnejši obliki (»split-half« zanesljivost) instrument razdelimo na dve polovici, sicer pa se interna konsistentnost najpogosteje ugotavlja kot izračun Cronbachovega koeficienta zanesljivosti (α), ki predstavlja izračun vseh možnih »split-half« kombinacij.

Da bi zagotovili zanesljivost konstruktov, najprej ocenimo njihovo dimenzionalnost (eno- ali večdimenzionalni konstrukti). V ta namen v prvem koraku izvedemo eksploratorno faktorsko analizo (angl. *exploratorx factor analysis* – EFA). S pomočjo EFA zmanjšamo ali poenostavimo večje število indikatorjev (kazalcev). Faktorske uteži posameznih kazalcev kažejo njihovo obtežitev na posamezne konstrukte. V drugem koraku izvedemo še konfirmatorno (potrjevalno) faktorsko analizo (angl. *confirmatory factor analysis* – CFA), ker nam EFA ne zagotavlja eksplicitnega testa enorazsežnosti (Gerbing in Anderson, 1988), temveč nam zagotavlja zgolj konsistentnost. Pri večrazsežnih konstruktih najprej testiramo faktorski model prvega reda, potem pa še drugega reda.

V našem primeru je praktično nemogoče izpeljati več ponovljenih merjenj, zato tudi ne moremo oceniti stabilnosti instrumenta oz. test-retest zanesljivosti. Glavni kriterij za presojo zanesljivosti nam predstavlja izračun Crombachovega (α) koeficienta za vsakega izmed konstruktov modela, ki je merjen z več postavkami. Koeficient lahko zavzame vrednosti med 0 in 1. Vrednost 0,6 se v osnovi šteje kot zadovoljiva mera zanesljivosti (Ferligoj et al., 1995). Avtorji postavljajo različne kriterije za ustrezno zanesljivost. Upoštevamo kriterij Nunnaliya (1978), kjer velja, da je prag za ustrezno zanesljivost modela enak 0,70.

Eno izmed pomembnih metodoloških načel ocenjevanja zanesljivosti s pomočjo izračuna koeficientov α je tudi predpostavka enodimenzionalnosti konstruktov. Malhotra (1999, str. 282) meni, da pri instrumentih z več dimenzijami ni ustrezno računati interne konsistentnosti za celoten instrument – bolj smiseln je izračun zanesljivosti za posamezne dimenzije. Ker večdimenzionalnosti konstruktov modela storitvene verige dobička pri analizi ni mogoče zanemariti, kar ugotovimo tudi z EFA, pri izračunu koeficientov

zanesljivosti to upoštevamo.

Ne moremo pa mimo dejstva, da vrednost koeficienta α narašča s številom postavk, ki merijo konstrukt in/ali ko je višja korelacija med indikatorji, kar je potrebno upoštevati pri pojasnjevanju rezultatov (Field, 2005; Gerbing & Anderson, 1988). Zaradi tega je lahko ta koeficient umetno večji z vključevanjem odvečnih kazalcev. Strožja mera zanesljivosti je koeficient zanesljivosti kompozita oziroma zanesljivost konstrukta (angl. *Composite reliability* – CR), ki ga predlagata Fornell in Larcker (1981) in vključuje tudi rezidualne (merske) napake. Podobno kot pri koeficientu α je najnižja mera sprejemljivosti za zanesljivost kompozita 0,6.

Zaradi visoke povezanosti med določenimi spremenljivkami, ki se vsebinsko nanašajo na dva različna konstrukta, oziroma zaradi sorodnosti določenih konstruktov, kot ugotavljamo v korelacijski matriki, zanesljivost in veljavnost merjenja preverjamo na teh sorodnih konstruktih skupaj. Tako preverjamo veljavnost merjenja zvestobe in zadovoljstva porabnikov skupaj, veljavnost merjenja zvestobe in zadovoljstva zaposlenih ter kakovosti internih procesov skupaj ter veljavnost zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika skupaj.

Za veljavnost merjenja zvestobe in zadovoljstva zaposlenih ter kakovost internih procesov skupaj, z Kaiser-Meyer-Olkinovo (KMO) mero vzorčne ustreznosti testiramo, ali so delne korelacije med spremenljivkami nizke. KMO, večja od 0,5, nakazuje, da to ni tako in posledično so podatki primerni za faktorsko analizo. Bartlettov test sferičnosti testira ali je korelacijska matrika enotska. Kadar je χ^2 statistično značilen, se proučevana korelacijska matrika od enotske statistično značilno razlikuje in posledično so korelacije med spremenljivkami prisotne. V našem primeru je korelacijska matrika ustrezna za faktorsko analizo (KMO = 0,92; χ^2 = 3357,23, p < 0,001). Faktorska struktura pokaže, da določena vprašanja, ki naj bi merila kakovost internih procesov, bolj korelirajo z vprašanji, ki merijo prisotnost povratnih informacij in se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih. Vprašanje, ki se nanaša na prihodnjo zaposlitev na šoli, bolj korelira s spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo in ne zvestobe zaposlenih. Peti faktor sestavljajo spremenljivke, ki nimajo izrazitih uteži na tem faktorju, zato ga obravnavamo kot redundantnega in v konfirmatorni faktorski analizi testiramo ustreznost štirifaktorskega modela. Pri vseh izvedenih EFA uporabimo rotacijo tipa varimax. Za število faktorjev se odločimo na podlagi scree diagrama in na podlagi Kaiser-Guttmanovega kriterija, po katerem se izlušči faktorje z lastnimi vrednostmi nad 1. Kot minimalno raven za uteži upoštevamo predlagano minimalno raven uteži +/-0,30 (Hair et al., 1998). Kazalce, oziroma vprašanja, ki so bili uteženi na več faktorjev hkrati, ali so imeli nejasno faktorsko strukturo, izločimo, kar je razvidno iz tabel v prilogi 5. V nadaljevanju prikazujemo rezultate faktorske analize za tiste trditve, ki imajo jasno faktorsko strukturo.

Tabela 46: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukte zadovoljstva zaposlenih, zvestobe zaposlenih in kakovosti internih procesov

Trditve	DP	SplZad	FB	ZveZ
V celoti gledano ocenjujem, da so pogoji za delo za zaposlene na šoli odlični.	**0,78**	0,26	0,17	0,18
Pri delu imajo zaposleni na voljo sodobno opremo.	**0,67**	0,25	0,18	0,21
Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.	**0,63**	0,21	0,20	0,20
Imam občutek, da so zaposleni zelo zadovoljni, da	0,27	**0,76**	0,26	0,23

se nadaljuje

nadaljevanje

Trditve	DP	SplZad	FB	ZveZ
delajo na tej šoli.				
Gledano v celoti, se mi zdi, da so zaposleni z delom na tej šoli zelo zadovoljni.	0,38	**0,66**	0,20	0,30
Imam vtis, da zaposleni pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo.	0,23	**0,52**	0,09	0,31
Zdi sem da si zaposleni v prihodnje ne želijo več delati na tej šoli. ®	0,18	**0,46**	0,26	0,29
Imam vtis, da zaposleni na šoli ne dobijo dovolj informacij o rezultatih svojega dela. ®	0,12	0,14	**0,77**	0,12
Kolikor lahko presodim, informacije, potrebne za delo, zaposlenim niso vedno podane pravočasno. ®	0,21	0,07	**0,59**	0,18
Ocenjujem, da delo na moji šoli zaposlenim ne daje občutka, da so pomembni. ®	0,02	0,15	**0,55**	0,09
Imam vtis, da vodstvo šole premalo upošteva predloge zaposlenih. ®	0,25	0,15	**0,47**	0,08
Menim, da se zaposleni zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole.	0,14	0,27	0,17	**0,69**
Imam občutek, da zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim.	0,30	0,28	0,21	**0,69**
O šoli, na kateri delajo, zaposleni govorijo samo dobre stvari	0,21	0,27	0,28	**0,45**
Delež pojasnjene variance (%)	**14,5**	**14**	**13,4**	**11,8**
Cronbach α	**0,82**	**0,82**	**0,73**	**0,75**

Opomba: uteži > 0,30; SplZad= splošno zadovoljstvo zaposlenih; DP = delovni pogoji; FB = povratne informacije; ZveZ = zvestoba zaposlenih

Kot vidimo, lahko s štirimi faktorji pojasnimo 53,7 % variance merjenih spremenljivk. Delež pojasnjene variance je dokaj enakomerno porazdeljen po faktorjih, pri čemer četrti faktor pojasni najmanjši delež variance, tj. 11,8 % variance.

Iz zgornje faktorske matrike je razvidno, da tvorijo spremenljivke, kot so »v celoti gledano ocenjujem, da so pogoji za delo za zaposlene na šoli odlični«, »pri delu imajo zaposleni na voljo sodobno opremo« in »prostori za delo na šoli so zelo prijetni«, skupni faktor, ki se nanaša na kakovost internih procesov in ga poimenujemo delovni pogoji. EFA pokaže na enodimenzionalnost konstrukta interne kakovosti storitev.

Spremenljivke, kot so »o šoli, na kateri delajo, zaposleni govorijo samo dobre stvari«, »zaposleni se zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole« in »zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim«, tvorijo skupni faktor zvestobe zaposlenih. Tudi zvestoba zaposlenih je na podlagi rezultatov EFA enodimenzionalni konstrukt.

Zadovoljstvo zaposlenih se je izkaže kot konstrukt z dvema dimenzijama. Faktor, ki ga poimenujemo splošno zadovoljstvo, tvorijo spremenljivke »zaposleni so zelo zadovoljni, da delajo na tej šoli«, »zaposleni pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo« in »zaposleni so z delom na tej šoli zelo zadovoljni«. Drugi faktor poimenujemo povratne informacije in ga tvorita spremenljivki, ki sta v vprašalniku obrnjeni, to sta »delo na šoli zaposlenim ne daje občutka, da so pomembni« in »zaposleni na šoli ne dobijo dovolj informacij o rezultatih svojega dela«.

Pri merjenju zanesljivosti zvestobe in zadovoljstva porabnikov so podatki ustrezni za

faktorsko analizo (KMO = 0,94; χ^2 =2808,18, p < 0,001). Tudi v tem primeru imajo določene trditve, kot je razvidno iz tabele v prilogi visoke uteži na obeh faktorjih, tj. zvestobi in zadovoljstvu porabnikov, in kot take niso primerne za vključitev v nadaljnjo analizo, saj enako dobro merijo oba konstrukta in kot take ne razlikujejo med konstruktoma. Če trdimo, da imamo dva konstrukta, potem želimo imeti vprašanja, ki dobro ločijo med tema dvema konstruktoma. Že korelacijska matrika je pokazala precejšnjo povezanost med merjenima konstruktoma in ta povezanost se odraža v faktorski strukturi. Da sta zadovoljstvo in zvestoba sorodna konstrukta, ugotovimo tudi že pri kvalitativni raziskavi. Za trditve, kot so »prepričan sem, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli«, »izkušnjo s to šolo ocenjujem kot zelo prijetno«, »ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo« in »šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim«, se je izkazalo, da so manj ustrezne, saj ne razlikujejo med konstruktoma zadovoljstva in zvestobe, kar je razvidno iz nejasne faktorske strukture, saj enako dobro merijo oba konstrukta. Zadovoljstvo porabnikov ustrezno merijo postavke »nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole« ®, »gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen« ®, »nisem zelo ponosen, da sem študent te šole« ® in »če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole« ®. Zvestobo porabnikov pa ustrezno merita dve postavki, in sicer »o šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari« in »če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli«. Zvestobo porabnikov jasno merita le dve trditvi, zadovoljstvo pa štiri, kar je razvidno iz tabel v prilogi 6.

Tabela 47: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukta zadovoljstva in zvestobe porabnikov

Trditve	ZadP	ZveP
Če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole. ®	**0,77**	0,32
Nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole. ®	**0,71**	0,37
Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen. ®	**0,59**	0,28
Nisem zelo ponosen, da sem študent te šole. ®	**0,55**	0,31
O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.	0,32	**0,80**
Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.	0,45	**0,64**
Delež pojasnjene variance (%)	**34**	**24,5**
Cronbach α	**0,82**	**0,8**

Opomba: uteži > 0,30; ZAdP = zadovoljstvo porabnikov, ZveP = zvestoba porabnikov

Tudi pri konstruktih zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika so podatki primerni za faktorsko analizo (KMO = 0,94; χ^2 =5185,57, p < 0,001). Spremenljivke zadovoljivo opišemo s štirimi faktorji. Peti faktor se je pokazal kot manj ustrezen, saj pojasni nizek delež variance merjenih spremenljivk. Hkrati trditev »prostori na šoli so zelo prijetni« močno korelira s trditvijo »prostori za delo na šoli so zelo prijetni«, s katero naj bi merili kakovost internih procesov, in je zato grožnja multikolinearnosti v merskem modelu. Zanesljivost merjenja štirih faktorjev je ustrezna.

Tabela 48: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukta zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika

Trditve	DI	UsmP	Strok	Odz
Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, niso vedno pravočasne. ®	**0,63**	0,22	0,14	0,05
Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se soočajo pri študiju, ne pomagajo dovolj. ®	**0,62**	0,28	0,15	0,27
Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so (včasih) težko dostopne. ®	**0,62**	0,22	0,13	0,04
Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov. ®	**0,57**	0,32	0,16	0,26
Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa. ®	**0,48**	0,11	0,10	0,05
Zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago. ®	**0,45**	0,04	0,01	0,12
Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso. ®	**0,39**	0,27	0,27	0,02
Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.	0,27	**0,77**	0,20	0,18
Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.	0,31	**0,72**	0,20	0,24
Prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo.	0,40	**0,57**	0,12	0,17
Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.	0,12	**0,52**	0,16	0,16
Predavatelji na šoli so strokovni.	0,11	0,24	**0,93**	0,15
Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.	0,25	0,19	**0,61**	0,19
Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.	0,35	0,40	0,23	**0,62**
Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.	0,11	0,36	0,22	**0,54**
Delež pojasnjene variance (%)	**17,6**	**16,5**	**10,8**	**7**
Cronbach α	**0,83**	**0,78**	**0,8**	**0,7**

Opomba: uteži > 0,30; UsmP = usmerjenost k porabnikom, DI = dostopnost, Strok = strokovnost, odz = odzivnost; Oprema – fizični dokazi)

Kot vidimo, lahko s štirimi faktorji pojasnimo 51,9 % variance merjenih spremenljivk. Tudi v tem primeru nas zanimajo postavke, ki imajo dovolj visoke uteži na faktorjih. EFA pokaže, da je usmerjenost v porabnika enodimenzionalni konstrukt, zaznana kakovost storitev pa konstrukt s tremi dimenzijami, ki jih poimenujemo dostopnost, odzivnost in strokovnost. Usmerjenost v porabnika merimo s postavkami »šola stalno skrbi za dobro počutje študentov«, »šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov«, »odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih« in »prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo«. Dimenzijo dostopnost dobro merijo postavke »informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so (včasih) težko dostopne« ®, »informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij niso vedno pravočasne« ®, »zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago« ®, »predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso« ®, »predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa« ®, »zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj« ® in »zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov« ®. Dimenzijo odzivnost dobro merita postavki »administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno« in »zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati«. Postavki »predavatelji na šoli so strokovni« in »predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov« najbolje merita dimenzijo strokovnost.

Kot zadnji konstrukt preverjamo uspešnost šole, kjer je tudi faktorska analiza ustrezna

(KMO = 0,75; χ^2 = 686,85, p < 0,001). Enofaktorska rešitev je prikazana v Tabeli 49. Zvestobo ustrezno merijo prve štiri trditve. Z enim faktorjem pojasnimo 46,1 % variance spremenljivk. Iz vrednosti Cronbachovega koeficienta (0,80) sklepamo, da je merjenje uspešnosti šole ustrezno zanesljivo.

Tabela 49: Končna faktorska struktura po metodi glavnih osi in delež pojasnjene variance ter zanesljivost merjenja za konstrukt uspešnosti

Trditve	**Usp**
Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	0,94
Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	0,82
Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	0,61
Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole. (R)	0,57
Delež pojasnjene variance (%)	**56,1**
Cronbach α	**0,8**

Opomba: uteži > 0,30

V Tabeli 50 prikazujemo koeficiente zanesljivosti α za konstrukte modela storitvene verige dobička, od katerih na podlagi EFA ugotavljamo njihovo dimenzionalnost. Kakovost internih procesov je enodimenzionalni konstrukt, prav tako zvestoba zaposlenih, zadovoljstvo in zvestoba porabnikov ter uspešnost in usmerjenost v porabnika. Zadovoljstvo zaposlenih in zaznana kakovost storitev sta večdimenzionalna konstrukta. Zadovoljstvo zaposlenih ima v našem primeru dve dimenziji, in sicer ju poimenujemo splošno zadovoljstvo in informiranost. Zaznana kakovost storitev pa ima v našem primeru tri dimenzije, in sicer dostopnost informacij, odzivnost in strokovnost.

Tabela 50: Koeficienti zanesljivosti α za koncepte modela

	Cronbachov koeficient zanesljivosti (α)
Splošno zadovoljstvo zaposlenih	0,82
Delovni pogoji	0,82
Informiranost	0,73
Zvestoba zaposlenih	0,75
Zadovoljstvo porabnikov	0,82
Zvestoba porabnikov	0,8
Usmerjenost v porabnika	0,83
Dostopnost informacij	0,78
Odzivnost	0,7
Strokovnost	0,8
Uspešnost	0,8

Kot je razvidno iz tabele, lahko vse izračunane zanesljivosti merjenja po kriterijih v literaturi (Ferligoj, Leskovšek & Kogovšek, 1995; Hair, 1998; Nunnaliya, 1978) ocenimo kot zelo dobre ali zgledne, saj znašajo izračunani koeficienti α 0,7 ali več.

Ugotavljamo, da nam oblikovane skupine merskih spremenljivk z relativno visoko zanesljivostjo omogočajo merjenje konceptov storitvene verige dobička.

Ker se poglavje nanaša na preverjanje veljavnosti in zanesljivosti, prikazujemo v nadaljevanju tudi sestavljeno zanesljivost, čeprav so podani izsledki konfirmatorne

faktorske analize šele v nadaljevanju.

Tudi na podlagi izračunanih koeficientov sestavljene zanesljivosti (CR), prikazanih v Tabeli 51 lahko ocenimo našo zanesljivost merjenja kot ustrezno. Zanesljivost faktorja v merskem modelu smo izračunamo kot sestavljeno zanesljivost (angl. *composite reliability*), ki jo izračunamo iz standardiziranih uteži indikatorjev na faktorju po formuli:

$CR = (\sum\lambda_i)^2/[(\sum\lambda_i)^2+\sum (1-\lambda_i)$, pri čemer je λ obtežitev indikatorja.

Tabela 51: Koeficienti sestavljene zanesljivosti – CR

	Sestavljena zanesljivost (CR)
Splošno zadovoljstvo zaposlenih	0,84
Delovni pogoji	0,83
Informiranost	0,73
Zvestoba zaposlenih	0,76
Zadovoljstvo porabnikov	0,8
Zvestoba porabnikov	0,79
Usmerjenost v porabnika	0,89
Dostopnost informacij	0,78
Odzivnost	0,72
Strokovnost	0,8
Uspešnost	0,76

Čeprav ocenimo zanesljivost merjenja za vse koncepte modela kot zelo dobro ali zgledno, ne moremo trditi, da je kakovost merjenja dobra. Zanesljivost je sicer nujni pogoj veljavnosti, a je sama po sebi še ne zagotavlja. Tako je povsem mogoče, da zelo zanesljiv instrument sploh ne meri tega, kar želimo, kar pomeni, da je povsem neveljaven. Pogoj za doseženo kakovost merjenja je tudi veljavnost merjenja, ki meri tudi prisotnost sistematičnih napak, za razliko od zanesljivosti, ki obravnava zgolj slučajne napake merjenja. Veljavnost merjenja lahko opredelimo kot »odstopanje izbranih merjenih spremenljivk od teoretičnih spremenljivk«. Veljavnost je obseg, do katerega indikatorji dejansko merijo pojave, ki naj bi jih merili (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

Temeljni problem obeh kriterijev je, da resnične vrednosti ne poznamo, oziroma, da je ne moremo neposredno izmeriti. Zaradi tega je potrebno pri obeh resnično vrednost in odstopanja od nje oceniti posredno z različnimi metodami in pristopi, ki temeljijo na različnih predpostavkah. Skladno s temi predpostavkami ločimo različne vrste veljavnosti, ki jih ocenjujemo. Ker so le-te podrobneje opisane v poglavju Zanesljivost in veljavnost merjenja, tukaj naštejemo le glavne tipe in načine njihove presoje. Prvi tip predstavlja kriterijska veljavnost, ki se najpogosteje presoja glede na povezanost z določenim kriterijem – najpogosteje z rezultati drugih merskih instrumentov. Drugo vrsto predstavlja vsebinska veljavnost in se nanaša na presojo, kako dobro merski instrument pokriva področje oz. zalogo znanja o merjenem konceptu. Tretjo vrsto veljavnosti predstavlja veljavnost konstrukta. Ta predpostavlja notranjo konsistentnost instrumenta, presojamo pa jo glede na to, ali instrument daje take rezultate, kot jih pričakujemo na osnovi teorije. Če rezultati potrjujejo pričakovana razmerja z drugimi koncepti, govorimo o nomološki veljavnosti. Drugi tip veljavnosti je konvergentna veljavnost in se presoja kot ujemanje rezultatov merjenja določenega konstrukta z več različnimi metodami. Tretji tip veljavnosti konstrukta predstavlja diskriminantna veljavnost, ki se ugotavlja kot stopnja razlikovanja

meril določenega konstrukta z merili, s katerimi naj ne bi bila povezana, torej z merili drugih, ločenih konstruktov.

Tako zanesljivost kot veljavnost predstavljata del splošne ocene kakovosti merjenja. V ta namen najprej predstavljamo širši izbor kriterijev kakovosti merjenja po Ferligojevi et al. (1995), glede na katere lahko ovrednotimo tudi uporabljen merski instrument, čeprav je vse kriterije kakovosti in veljavnosti merjenja zelo redko mogoče oceniti[7]:

1. podatki o obravnavanem konstruktu, teoretskem razvoju in strukturi merskega postopka,
2. podatki o pilotskih študijah in razvoju posameznih merskih spremenljivk,
3. osnovni statistični izračuni (na primer aritmetične sredine, standardni odkloni izmerjenih in sestavljenih spremenljivk),
4. podatki o vzorcu, na katerem so bili merski postopki preverjeni,
5. koeficienti korelacije med izmerjenimi in sestavljenimi spremenljivkami,
6. koeficienti zanesljivosti merjenja (Cronbachov α),
7. rezultati faktorske analize izmerjenih spremenljivk,
8. rezultati metode retesta,
9. veljavnost znane skupine,
10. konvergentna veljavnost,
11. diskriminacijska veljavnost,
12. primerjave rezultatov medsebojno neodvisnih študij.

Ključne koncepte storitvene verige dobička (interna kakovost storitev, zadovoljstvo in zaznana kakovost storitev) v smislu teoretskega razvoja konceptov in njegove domene obravnavamo v tretjem poglavju. Tako najprej obravnavamo različne opredelitve in dimenzije konstruktov kakovosti in zadovoljstva. Podrobno obravnavamo tudi različne teorije in modele zadovoljstva in kakovosti, ki določajo ustrezno zalogo znanja. Koncepta kakovosti in zadovoljstva kot sorodna konstrukta ustrezno razmejimo, kar pripomore k njuni natančnejši diferenciaciji. Glede na to lahko ugotovimo, da je teoretski razvoj konstruktov kakovosti in zadovoljstva vzoren. Nekoliko manj pozornosti posvečamo teoretičnim konceptom zvestobe in uspešnosti poslovanja, saj lahko na uspešnost gledamo z različnih vidikov, glede na specifiko izobraževanja, v katerem model preverjamo, pa opredelitev uspešnosti v literaturi ni raziskana. Storitveni verigi dobička dodamo še koncept usmerjenosti v porabnika, ki je natančneje predstavljen v poglavju 1.3.

Operacionalizacija konceptov storitvene verige dobička izhaja iz teoretskih opredelitev teh konceptov in njihovih ključnih dimenzij. Postopek razvoja merskega instrumenta vključuje pregled primerljivih in preverjenih lestvic, s pomočjo katerega je oblikovan širši izbor potencialno primernih postavk. Pri oblikovanju postavk za merjenje kakovosti in zadovoljstva upoštevamo tudi spoznanja o metodologiji merjenja zadovoljstva in kakovosti, kar obravnavamo v poglavjih 2.3 in 2.6. Ob vsem tem pa upoštevamo tudi ugotovitve kvalitativne raziskave. Te omogočijo dodatno analizo ter zagotovijo ustreznost vprašanj v danem kontekstu. Vprašalnik je pred izvedbo raziskave tudi preliminarno testiran. Na tej osnovi še nekoliko popravimo formulacijo vprašanj. Vse to kaže na kakovost v pogledu razvoja in o vsebinske veljavnosti instrumenta za merjenje ključnih konceptov storitvene verige dobička.

[7] V našem primeru retest za oceno zanesljivosti, primerjava z neodvisnimi študijami in validacija z znanimi skupinami niso bili izvedljivi.

Manj pozornosti pri operacionalizaciji namenjamo koceptu usmerjenosti v porabnika, za katerega uporabimo že razviti vprašalnik, torej s preverjeno zanesljivostjo in veljavnostjo[8] (Hemsley-Brown & Oplatka, 2010), vendar ga zaradi obsežnega merskega instrumenta konstruktov storitvene verige dobička skrajšamo.

Koncepte zvestobe in uspešnosti prav tako operacionaliziramo na podlagi literature in jasne teoretske opredelitve, obravnavani so v kvalitativni raziskavi in testirani v preliminarnem testu vprašalnika. Zaradi tega teoretski razvoj, operacionalizacijo in vsebinsko veljavnost ostalih konstruktov lahko smatramo za zadovoljivo. Vendar pa se pri korelacijski matriki pokaže, da so postavke, ki naj bi merile isti konstrukt, v posameznih primerih manj povezane med seboj kot s postavkami, ki merijo druge konstrukte. Na sorodnost in nejasne razmejitve med obravnavanimi konstrukti opozarja že teorija, do neke meri pa bi lahko to pričakovali že na podlagi kvalitativne raziskave, saj anketiranci niso jasno razločevali med posameznimi konstrukti, še posebej med kakovostjo, zadovoljstvom in zvestobo. Vendar s pomočjo EFA ugotovimo, katere postavke najbolje merijo posamezne konstrukte v modelu, in postavke, ki enako dobro merijo več različnih konstruktov, izločimo. Kot rezultat tega ocenjujemo tudi vsebinsko veljavnost kot ustrezno.

Enega izmed kriterijev kakovosti merjenja predstavlja tudi uporabljeni vzorec. Pri tem imamo nekaj težav, saj šole niso bile pripravljene sodelovati v raziskavi. Pridobimo tri šole, zato je vzorec kljub temu reprezentativen za obravnavano populacijo, zanj pa je značilen tudi soliden odziv in je primerno velik za potrebe analize strukturnih enačb (N = 397). Zaradi tega njegovo kakovost lahko smatramo kot ustrezno.

V točkah 1.6., 1.6.2., 2.4. in 2.7. obravnavamo pričakovane in empirično preverjene povezave storitvene verige dobička oziroma ključne koncepte storitvene verige dobička. Te povezave so osnova za oblikovanje hipotez in lahko predstavljajo kriterij za presojo nomološke veljavnosti. Vse bivariatne korelacije med konstrukti v modelu so statistično značilne in imajo pričakovan predznak. To lahko smatramo kot dokaz nomološke veljavnosti konstruktov, za katere razvijemo vprašalnik.

Veljavnost vprašalnika v prvem koraku preverjamo s pomočjo EFA po metodi glavnih osi in s pravokotno rotacijo. Ocenimo konvergentno in diskriminantno veljavnost ter zanesljivost merskih konstruktov. Konvergentna veljavnost kaže na stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta. Konvergentno veljavnost proučimo s pomočjo korelacij med spremenljivkami, ki merijo isti pojav, ter s pomočjo uteži posameznega indikatorja na faktorju, ki naj bi bile statistično značilne ter zaželeno višje od 0,50 (Hildebrandt, 1987; Steekamp & Van Trijp, 1991). Konvergentno veljavnost torej ugotavljamo z utežmi na konstruktih, ki morajo biti dovolj visoke. Vendar pa konvergentna veljavnost ni zadosten pogoj za zagotavljanje veljavnosti konstrukta. V nasprotju s konvergentno veljavnostjo diskriminantna veljavnost kaže, kako različna so med seboj merila, ki merijo različne konstrukte. S pomočjo diskriminantne veljavnosti ocenjujemo povezanost oziroma različnost konstruktov, kar pomeni, da so temeljni pogoj za njeno izpolnjevanje šibke povezave (korelacije) med kazalci konstrukta, ki ga merimo, in kazalci drugih konstruktov. Zaradi tega diskriminantno veljavnost preverimo s pomočjo korelacij med faktorji, ki naj ne bi bile višje od 0,70. Pri tistih parih faktorjev, kjer so korelacije višje od 0,70, diskriminantno veljavnost preverimo s pomočjo razlik v χ^2 statistiki med standardnim

[8] Hemsley-Brown, J. Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems. International Journal of Education Management, 24, (3), str. 204-220

modelom in modelom, kjer je korelacija med faktorjema fiksirana na 1 (omejen model popolne korelacije). Če ni razlik med modeloma, je razlika v χ^2 statistiki nesignifikantna in posledično faktorja nista dovolj različna. Kadar je standardni model boljši od omejenega modela (statistično značilna razlika statistike χ^2), lahko govorimo o diskriminantni veljavnosti (Bagozzi et al., 1991). Satorra-Bentlerjeva (SB) razlika v χ^2, ki je primernejša za nenormalno porazdeljene podatke, kakršni so tudi naši, pa se ne porazdeljuje po χ^2 porazdelitvi (Satorra, 2000), zato jo je potrebno korigirati. SB χ^2 je definiran kot standardni χ^2, ki ga delimo s korekcijskim faktorjem (Satorra & Bentler, 1988, 1994). Korekcijski faktor (cf) izračunamo po naslednji formuli:

cf = [(Stopnje prostosti$_{M0}$ * (χ^2_{M0}/SB χ^2_{M0})) − (Stopnje prostosti$_{M1}$ x (χ^2_{M1}/SB χ^2_{M1}))] / (Stopnje prostosti$_{M0}$ - Stopnje prostosti$_{M1}$).

Razliko v klasičnem χ^2 obeh modelov delimo s korekcijskim faktorjem in dobimo korigirano razliko.

Diskriminantno veljavnost preverjamo s pomočjo korelacij med faktorji, ki so prikazane v Tabeli 52. Korelacijski koeficienti, višji od 0,70, so označeni v krepkem tisku. Za pare faktorjev s korelacijskimi koeficienti nad 0,70 primerjamo χ^2 modela, kjer je korelacija med faktorjema fiksirana na 1, in klasičnega modela, kjer je prosto določena. Če je razlika v χ^2 nesignifikantna, obstaja dvom o vsebinski različnosti konstruktov.

Tabela 52: Korelacije med faktorji

	DelP	**UsmP**	**Odz**	**Uspesnost**	**SplZad**	**FB**	**ZadP**	**DI**	**Strok**	**ZveP**	**ZveZ**
DelP	1										
UsmP	0,56	1									
Odz	0,41	**0,74**	1								
Uspesnost	0,43	0,63	0,48	1							
SplZad	**0,72**	**0,73**	0,56	0,53	1						
FB	0,52	0,52	0,44	0,4	0,55	1					
ZadP	0,35	0,62	0,58	0,45	0,51	0,49	1				
DI	0,42	**0,71**	**0,72**	0,41	0,49	**0,71**	**0,73**	1			
Strok	0,39	0,57	0,61	0,47	0,51	0,41	0,51	0,53	1		
ZveP	0,46	0,68	0,66	0,46	0,55	0,45	**0,78**	0,59	0,53	1	
ZveZ	0,63	**0,8**	0,63	0,55	**0,78**	0,54	0,52	0,58	0,51	0,62	1

Testiranje razlik v SB χ^2 statistiki potrdi diskriminantno veljavnost faktorjev, kar je razvidno iz tabele 53, saj so razlike pri eni stopinji prostosti v vseh primerih statistično značilne pri $p < 0,01$.

Tabela 53: Testiranje korigirane razlike v χ^2 statistiki klasičnega in omejenega modela (ena stopinja prostosti)

Pari	**Razlika v korigiranem χ^2**	**P – vrednost**
SplZad ↔ DelP	210,01	< **0,001**
usmS ↔ odz	140,27	< **0,001**
usmS ↔ SplZad	241,57	< **0,001**
usmS ↔ DI	55,15	< **0,001**
usmS ↔ ZveZ	522,47	< **0,001**
odz ↔ DI	306,52	< **0, 001**

se nadaljuje

nadaljevanje

Pari	Razlika v korigiranem χ^2	P – vrednost
SplZad↔ZveZ	357,92	< **0,001**
FB ↔ DI	33,07	< **0,001**
ZadP ↔ DI	45,73	< **0,001**
ZadP ↔ ZveP	46,07	< **0,001**

5.2.5 Preverba merskega modela

V nadaljevanju preverjamo konceptualni model storitvene verige dobička (Hesket et al., 1997) na področju izobraževanja z metodologijo SEM. Najprej na kratko opredelimo definicijo. Modeliranje strukturnih enačb (angl. *structural equation modeling – SEM*) je družina statističnih tehnik, ki vključujejo in združujejo analizo poti (angl. *path analysis*) in faktorsko analizo. SEM je edina analiza, ki omogoča simultano testiranje vseh povezav v modelu. Hipoteze so na nivoju konstruktov, pri drugih statističnih metodah pa testiramo hipoteze na nivoju merjenih spremenljivk (Ullman, 2006). SEM je metoda, ki je zelo podobna multipli regresiji, vendar se od nje razlikuje po tem, da ima večjo moč ocenjevanja, saj vključuje tudi meritve, kot so neposredne povezave, povezave neodvisnih spremenljivk, reziduale (merske napake) in povezavo rezidualov in latentnih spremenljivk, ki jih merimo z več indikatorji. SEM je razširitev splošnih linearnih modelov (angl. *general linear model – GLM*), katerih del je tudi multipla regresija. Ena od številnih prednosti metode SEM pred multiplo regresijo je tudi ta, da omogoča razlago tako posrednih kot tudi neposrednih vplivov posameznih spremenljivk v modelu (Milfelner, 2008). Iz navedenega lahko povzamemo, da je SEM metoda, ki se uporablja predvsem v konfirmatorne in manj v eksploratorne namene.

Po priporočilih Andersona in Gerbinga (1998) sledimo uveljavljenemu dvostopenjskemu pristopu. V prvem koraku analize zato preverjamo in zagotavljamo ustreznost merskega modela, saj je sicer testiranje vplivov med konstrukti modela brezpredmetno. Z merskim modelom ugotavljamo, v koliko predstavljajo merjene spremenljivke merski instrument za latentne spremenljivke (Joerskog & Goldberger, 1975). Merski model in kasneje strukturni model preverjamo s programom LISREL 8.80, ki kot vstopne podatke sprejme surove podatke, ki so vrednosti manifestnih spremenljivk. Vendar pri nas vstopni podatki pri merskem in strukturnem modelu niso isti. Pri strukturnem modelu v našem primeru vstopni podatki niso manifestne spremenljivke, temveč faktorji prvega reda, izračunani kot povprečne vrednosti na spremenljivkah, ki jih sestavljajo. Na osnovi teh podatkov program izračuna kovariančno matriko povezav med spremenljivkami, kar je osnova nadaljnje analize. To je analiza niza linearnih enačb, ki opredeljujejo odnose med manifestnimi in latentnimi spremenljivkami samimi. Merski model predstavlja oceno konvergentne in diskriminantne veljavnosti, ki je predstavljena že v prejšnjem poglavju o veljavnosti in zanesljivosti merjenja, medtem ko strukturni model predstavlja oceno nomološke veljavnosti (Schumacker & Lomax, 2004). Pri ocenjevanju modela kot metodo parametrizacije uporabimo robustno metodo največjega verjetja (angl. *robust maximum likelihood*), saj je le-ta ustreznejša, kadar porazdelitev spremenljivk odstopa od normalne, kar je v našem primeru (močna asimetričnost v levo). Ocenimo konvergentno in diskriminantno veljavnost ter zanesljivost merskih konstruktov. Konvergentno veljavnost proučimo s pomočjo korelacij med spremenljivkami, ki merijo isti pojav, ter s pomočjo uteži posameznega indikatorja na faktorju, ki naj bi bile statistično značilne ter zaželeno višje od 0,50 (Hildebrandt, 1987; Steekamp & Van Trijp, 1991). Diskriminantno veljavnost preverimo s pomočjo korelacij med faktorji, ki naj ne bi bile višje od 0,70. Tako za zanesljivost kot veljavnost merjenja ugotavljamo, da sta ustrezni (glej poglavje 5.2.4.).

Ustreznost modela določa stopnjo, do katere podatki vzročne variance in kovariance ustrezajo modelu strukturnih enačb. Pri preverjanju ustreznosti modela uporabljajo raziskovalci različne mere ustreznosti. Glede na to, da noben model ne more ustrezati vsem meram ustreznosti, ki jih posamezni program ponuja (Schumacker & Lomax, 2004) in da ne obstaja enoznačna rešitev glede tega, katera mera je najustreznejša, ter da mora biti ustreznost modela preverjena z več različnimi merami ustreznosti, ki upoštevajo tako statistično, teoretično kot tudi praktično ozadje raziskave (Bolen 1989 v Schumacker & Lomax, 2004; Byrne, 1998 v Thompson, 2002), za ocenjevanje ustreznosti merskega in strukturnega modela, proučimo naslednje kazalce:

- Sattora-Bentlerjev χ^2, ki ni občutljiv na odstopanje porazdelitve od normalne, a nanj vpliva velikost vzorca (Schumacker & Lomax, 2004); zaželeno je, da ni statistično značilen;
- indeksi: CFI, IFI, NNFI, katerih vrednosti naj bi bile enake ali višje od 0,95 oz. 0,90 (Vieira, 2011, str. 14);
- SRMR (angl. *standardized root mean square residual*), ki je definiran kot standardizirana razlika med opaženo in napovedano korelacijo med spremenljivkami; zaželene vrednosti kazalca so nižje od 0,08 (Hu, Bentler, 1998); nanj vpliva velikost vzorca ter kompleksnost modela; z večanjem vzorca in kompleksnosti modela se SRMS niža;
- in RMSEA (angl. *root mean square error of approximation*), katerih zaželene vrednosti naj bi bile nižje od 0,08.

Nekateri konstrukti so v našem primeru večdimenzionalni. Pri tovrstnih konstruktih preverimo ustreznost merskega modela drugega reda.

Kot je že razloženo v poglavju 5.2.3., s pomočjo korelacijske matrike vidimo, da obstajajo visoke korelacije tudi med določenimi spremenljivkami, ki se vsebinsko nanašajo na dva različna konstrukta. Močne povezave opazimo med spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo in zvestobo porabnika. Ravno tako obstaja srednje močna povezanost med nekaterimi spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih, in spremenljivkami, ki merijo zvestobo zaposlenih. Vprašanja, ki merijo kakovost internih procesov, so močno povezana z vprašanji, ki se nanašajo na zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih. Med vprašanji, ki se nanašajo na usmerjenost k porabniku in zaznano kakovost storitev, obstaja srednje močna povezanost. Zaradi sorodnosti določenih konstruktov veljavnost merjenja preverjamo na teh sorodnih konstruktih skupaj. Tako preverjamo veljavnost merjenja zvestobe in zadovoljstva porabnikov skupaj, veljavnost merjenja zvestobe in zadovoljstva zaposlenih ter kakovosti internih procesov skupaj ter veljavnost zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti k porabniku skupaj. To pomeni, da celoten merski model razdelimo na štiri delne modele, da ugotovimo, kakšna je veljavnost merjenja po vsakem od modelov. V drugem koraku preverjamo model drugega reda, torej model z nadrednimi konstrukti, in na koncu še celoten merski model, ki pa je zelo kompleksen in ga v nadaljevanju za preverjanje povezav med konstrukti »poenostavimo« tako, da izračunamo povprečja na faktorjih.

Analiza merskega modela poteka s pomočjo konfirmatorne faktorske analize – CFA, katere bistvo je v tem, da vnaprej določimo, katere manifestne spremenljivke določajo posamezne faktorje (konstrukte), hkrati pa dopuščamo, da so vsi faktorji (konstrukti) med sabo povezani (korelirani).

Kot je razvidno iz Tabele 1 v Prilogi 5, zaradi nejasne faktorske strukture pri konstruktu

kakovost internih procesov izločimo štiri postavke, pri konstruktu zvestobe zaposlenih pa eno postavko. Zvestobo zaposlenih in kakovost internih procesov lahko obravnavamo kot enodimenzionalna konstrukta, medtem ko je zadovoljstvo zaposlenih v našem primeru konstrukt z dvema dimenzijama, in sicer z dimenzijo splošnega zadovoljstva in z dimenzijo informiranosti. Zaradi večdimenzionalnosti v nadaljevanju preverjamo tudi ustreznost merskega modela drugega reda.

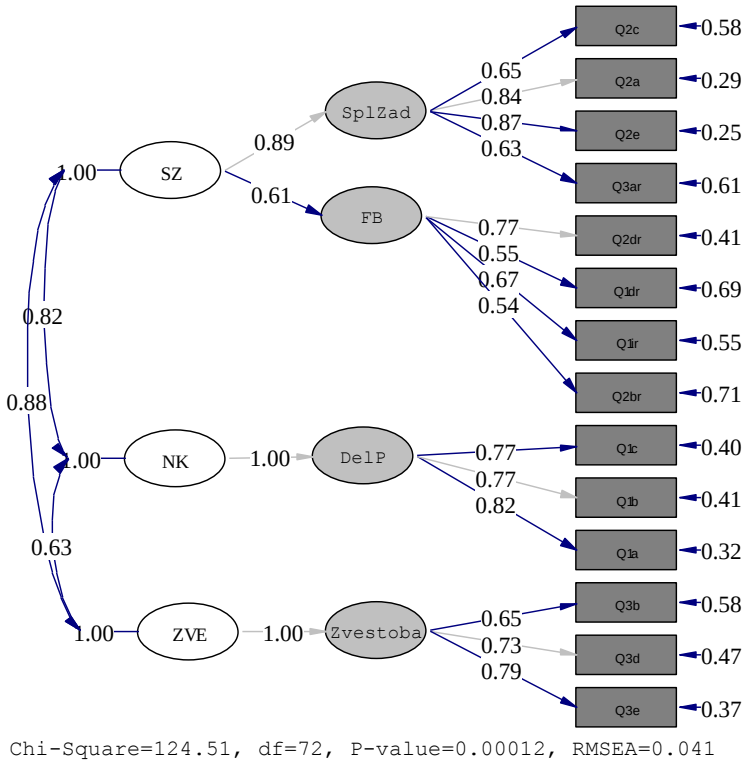
Tabela 54: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za merski model kakovosti internih procesov, zadovoljstva in zvestobe zaposlenih

Indeks ustreznosti	
RMSEA	0,04
GFI	0,96
NFI	0,96
NNFI	0,99
CFI	0,99
IFI	0,99
SRMR	0,04
SB χ^2	124; df = 71; p = 0,001

Kot je razvidno, izbrane mere ustreznosti kažejo na dobro prileganje dela modela, ki se nanaša na interno kakovost storitev, zadovoljstvo zaposlenih in zvestobo zaposlenih.

V nadaljevanju smo preverjamo še ustreznost merskega modela drugega reda, kjer je zadovoljstvo zaposlenih sestavljeno iz dveh dimenzij: iz splošnega zadovoljstva in povratnih informacij.

Slika 29: Preverjanje merskega modela drugega reda



Opomba: *NK = kakovost internih procesov, ZVE = zvestoba zaposlenih, SZ = zadovoljstvo zaposlenih

Model drugega reda se dobro prilega podatkom (RMSEA = 0,04; GFI = 0,96; NFI = 0,96; NNFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99, SRMR = 0,04; SB χ^2 = 124,5; df = 72; p = 0,001). Oba faktorja prvega reda imata statistično značilne uteži na faktorju drugega reda.

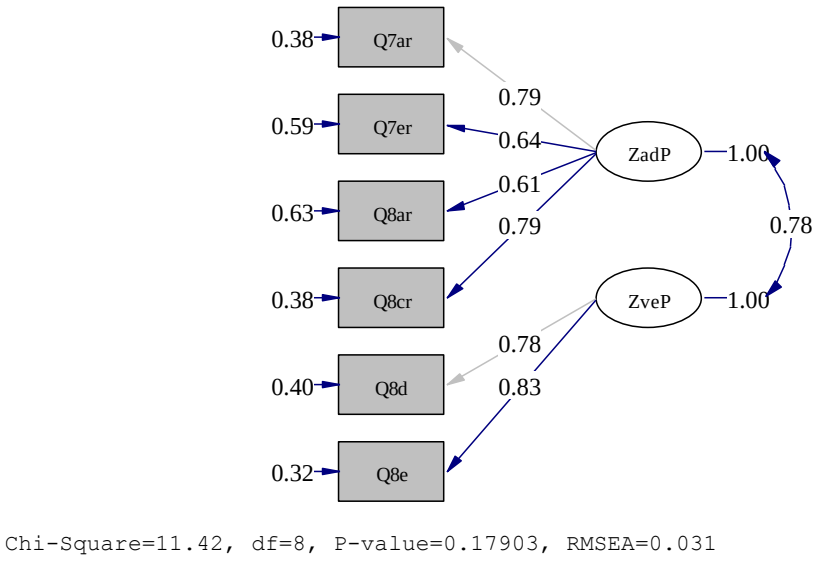
Konfirmatorna faktorska analiza je potrdila tudi ustreznost dvodimenzionalnega modela zadovoljstva in zvestobe porabnikov[9]. Vendar kot je razvidno iz Tabele 2 v Prilogi 5, zaradi nejasne faktorske strukture pri konceptu zvestoba porabnikov izločimo eno postavko, pri konceptu zadovoljstvo porabnikov pa tri postavke. Pri merjenih konstruktih že korelacijska matrika pokaže precejšnjo povezanost med merjenima konstruktoma in kot se pokaže, zvestobo porabnikov jasno merita le dve trditvi, zato število postavk za merjenje zvestobe porabnikov iz pet zmanjšamo na dve.

Tabela 55: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za merski model zadovoljstva in zvestobe porabnikov

Indeks ustreznosti	
RMSEA	0,03
GFI	0,99
NFI	0,99
NNFI	0,99
CFI	0,99
IFI	0,99
SRMR	0,02
SB χ^2	11,42; df = 8; p = 0,18

Izbrani indeksi ustreznosti kažejo na dobro prileganje modela zadovoljstva in zvestobe porabnikov.

Slika 30: Merski model zadovoljstva in zvestobe porabnikov



V nadaljevanju testiramo dvostopenjski model, v katerem so faktorji odzivnost, strokovnost in dostopnost del nadrednega faktorja zaznana kakovost storitev. Model je ustrezen, kot je razvidno iz spodnje tabele, v kateri prikazujemo indekse ustreznosti.

[9] Da imamo opravka z dvema konstruktoma, je potrdila tudi diskriminantna analiza.

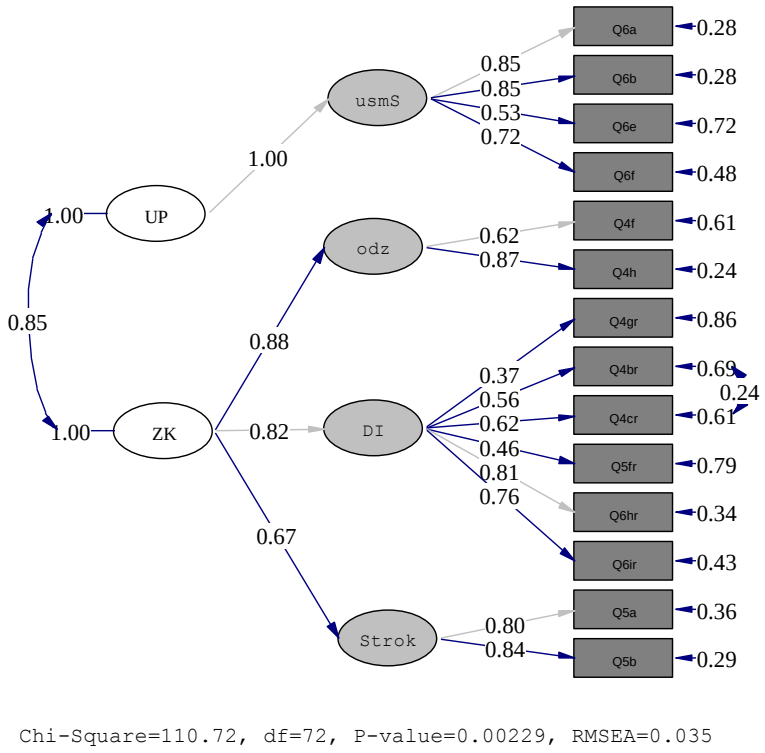
Tabela 56: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za merski model zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika

Indeks ustreznosti	
RMSEA	0,035
GFI	0,96
NFI	0,98
NNFI	0,99
CFI	0,99
IFI	0,99
SRMR	0,04
SB χ^2	110,72; df = 72; p = 0,002

Kot je razvidno iz Tabele 56, izbrane mere ustreznosti kažejo na dobro prileganje dela modela, ki se nanaša na zaznano kakovost storitev in usmerjenost v porabnika.

Vendar pa je že v Tabeli 3 v Prilogi 5 vidna nejasna faktorska struktura za tri postavke koncepta usmerjenosti v porabnika, pri konceptu zaznane kakovosti storitev pa je postavk z nejasno faktorsko strukturo kar osem od sedemnajstih. Tako število postavk za merjenje usmerjenosti v porabnika iz devet skrčimo na štiri. Za dve postavki, ki naj bi merili usmerjenost v porabnika, se je izkaže, da merita kakovost storitev, za katero se izkaže, da je konstrukt s tremi dimenzijami – dostopnost, odzivnost in strokovnost. Zaznano kakovost storitev tako merimo s pomočjo treh dimenzij in desetih postavk.

Slika 31: Merski model za zaznano kakovost storitev in usmerjenost v porabnika



Chi-Square=110.72, df=72, P-value=0.00229, RMSEA=0.035

Nazadnje preveramo še uspešnost šole. Kot izhaja že iz korelacijske matrike, je indikator »na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna« močno povezan z indikatorji drugih konstruktov. Ko preverjamo celoten merski model, se indikator izkaže kot manj ustrezen

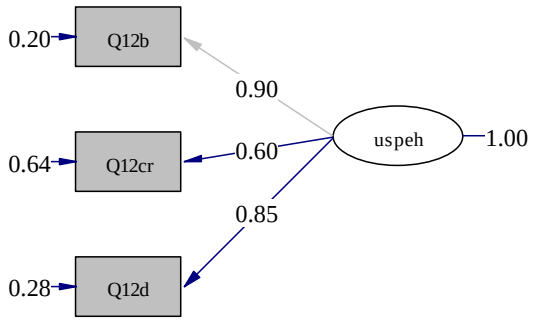
(predlogi sprememb modela se nanašajo na omenjeni indikator, ki bi ga morali povezati še z drugimi latentnimi spremenljivkami). Ravno zato ga med končnimi indikatorji modela ne upoštevamo. Koncept uspešnosti šole merimo s tremi postavkami.

Tabela 57: Vrednosti indikatorjev za merski model uspešnosti

Indeks ustreznosti	
RMSEA	0,04
GFI	0,99
NFI	0,99
NNFI	0,99
CFI	1
IFI	1
SRMR	0,02
SB χ^2	3,953; df = 2; p = 0,139

Na podlagi prikazanih indeksov ustreznosti lahko potrdimo tudi ustreznost merskega instrumenta za uspešnost šole.

Slika 32: Merski model za uspešnost




```
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000
```

Ob koncu preverimo še celoten merski model brez nadrednih konstruktov, ki se izkaže kot ustrezen (RMSEA = 0,03; GFI = 0,90; NFI = 0,97; NNFI = 0,99; CFI = 0,99; IFI = 0,99, SRMR = 0,04; SB χ^2 =848,576; df = 573; p < 0,001). Iz indeksov ustreznosti je razvidno, da se model dobro prilega podatkom.

Glede na to, da zadostimo pogojem zanesljivosti in veljavnosti konstruktov, potrdimo ustreznost merskega modela, analizo v naslednjem poglavju nadaljujemo s preverjanjem strukturnega modela, sestavljenega skladno z zastavljenim teoretičnim okvirom in s hipotezami. V nadaljevanju torej preverjamo strukturni model storitvene verige dobička.

5.2.6 Preverba strukturnega modela

Drugi korak analize SEM predstavlja analiza strukturnega modela, kar pomeni analizo razmerij med konstrukti modela. To je najpomembnejša metoda, saj metodologija SEM predstavlja najmočnejše uporabljeno statistično orodje za analize pričakovanih vplivov v konceptualnem modelu in omogoča testiranje modela kot celote.

Preverba strukturnega modela pomeni potrditev nomološke veljavnosti. Najprej preverimo

ali se konceptualni model kot celota prilega podatkom. Tako v analizi uporabimo 392 enot (126 predavateljev, 114 študentov e-izobraževanja in 162 študentov klasičnega izobraževanja). Ker je naš namen preveriti model storitvene verige dobička v klasičnem in e-izobraževanju, model v nadaljevanju preverjamo na podvzorcu študentov klasičnega študija in študentov e-izobraževanja. Dodatno model preverimo na podvzorcu predavateljev.

Pri preverjanju strukturnega modela sledimo deloma agregiranemu pristopu in izračunamo sestavljene spremenljivke kot povprečne vrednosti spremenljivk, ki imajo uteži na posameznem faktorju. Faktorji drugega reda imajo nato kot indikatorje faktorje prvega reda. Varianca napake pri faktorjih z enim samim indikatorjem je določena kot (1 – zanesljivost) * varianca indikatorja (Bagozzi & Heatherton, 1994; Baumgartner & Homburg, 1996). Koeficient med indikatorjem in faktorjem je v tem primeru fiksiran na 1. Pri faktorjih z več indikatorji je fiksiran na 1 koeficient med faktorjem in tistim indikatorjem, ki najbolje zastopa faktor (Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

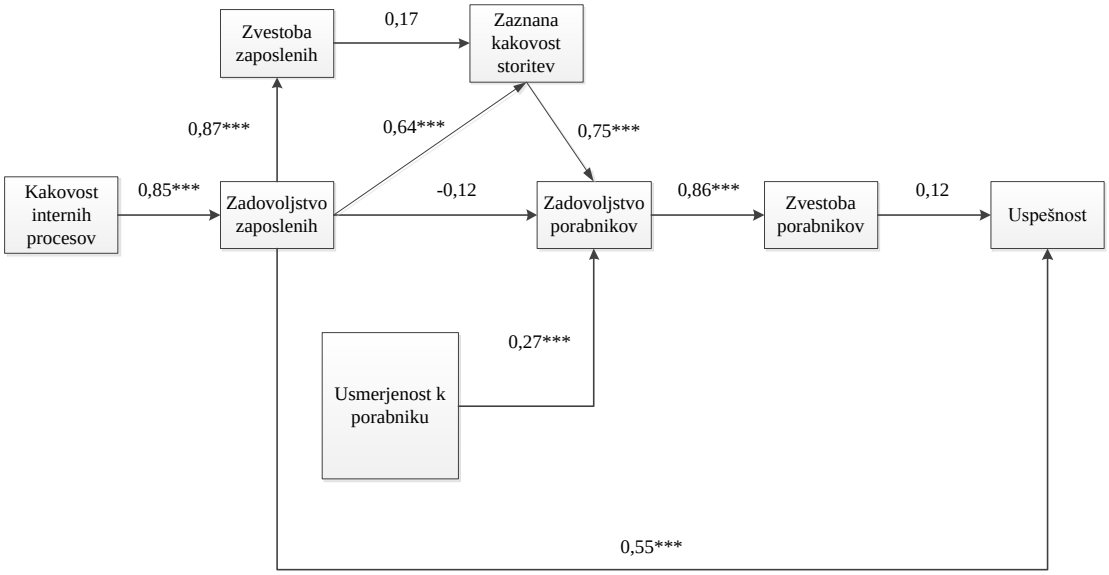
Preverimo predlagan strukturni model in ugotovimo, da bi bilo prileganje lahko boljše, a vseeno ni tako slabo, kar kažejo vrednosti indikatorjev ustreznosti predstavljene, v Tabeli 58. Marsikateri avtorji za ustrezno prileganje modela navajajo t. i. »cutt off« vrednosti kazalcev: RMSEA < 0,08 kot "reasonable fit"; GFI, AGFI, NNFI, CFI > 0,90 (Bagozzi & Yi; 1988; Baumgartner & Homburg, 1996; Cote et al., 2001; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; MacCallum et al., 1996; Ping, 2004). S tega vidika imamo po modelih kar nekaj kazalcev, ki kažejo na ustrezno prileganje modela. Bi pa prileganje vsekakor bilo mogoče izboljšati, a je bil temeljni namen preverjanje teoretičnega modela in ne iskanje novega, ustreznejšega.

Tabela 58: Vrednosti indikatorjev ustreznosti za strukturni model

Indeks ustreznosti	
RMSEA	0,11
GFI	0,87
NFI	0,95
NNFI	0,94
CFI	0,96
IFI	0,96
SRMR	0,09
SB χ^2	246,52; df = 39; p = 0,001

Vrednosti indeksov nakazujejo na ustreznost strukturnega modela – še posebej ob upoštevanju njegove kompleksnosti. Za konceptualni model kot celoto, ki ga oblikujemo na podlagi teoretskih spoznanj oz. na podlagi storitvene verige dobička (Heskett et al., 1997), tako lahko ugotovimo, da dobro ustreza empiričnim podatkom. Rezultat preverjanj strukturnega modela prikazujemo na Sliki 33.

Slika 33: Strukturni model storitvene verige dobička



Opomba: * p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001

Ko potrdimo ustreznost strukturnega modela kot celote, se lahko osredotočimo na podrobnejšo obravnavo razmerij med konstrukti modela. Slika 33 podrobneje prikazuje smer in jakost vpliva med analiziranimi konstrukti. Testiranje statistične značilnosti teh vplivov s pomočjo metodologije SEM je tudi najustreznejši način testiranja hipotez, ki jih povzemamo v Tabeli 59.

Analiza SEM ne potrdi vseh pričakovanih povezav v modelu storitvene verige dobička. Vpliv zvestobe na zaznano kakovost storitev ni potrjen, prav tako tudi ni potrjen neposreden vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov. Vendar pa zadovoljstvo zaposlenih posredno preko zaznane kakovosti storitev vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Vpliv zvestobe porabnikov na uspešnost prav tako ni potrjen.

Glede jakosti vplivov med analiziranimi koncepti omogoča SEM analiza nekaj zanimivih ugotovitev in pomembnih sklepov. Kakovost internih procesov ima močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, ki sicer neposrednega vpliva na zadovoljstvo porabnikov nima, pač pa ima močan vpliv na zadovoljstvo porabnikov z zaznano kakovostjo storitev.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da ima zadovoljstvo zaposlenih neposredni vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije, medtem ko zvestoba porabnikov, v našem primeru študentov, na uspešnost ne vpliva.

Tabela 59: Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez z metodologijo SEM na celotnem vzorcu

Hipoteze	Sklep
H1: Kakovost internih procesov ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.	H1 je potrjena
H2: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zvestobo zaposlenih.	H2 je potrjena
H3: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.	H3 je potrjena

se nadaljuje

nadaljevanje

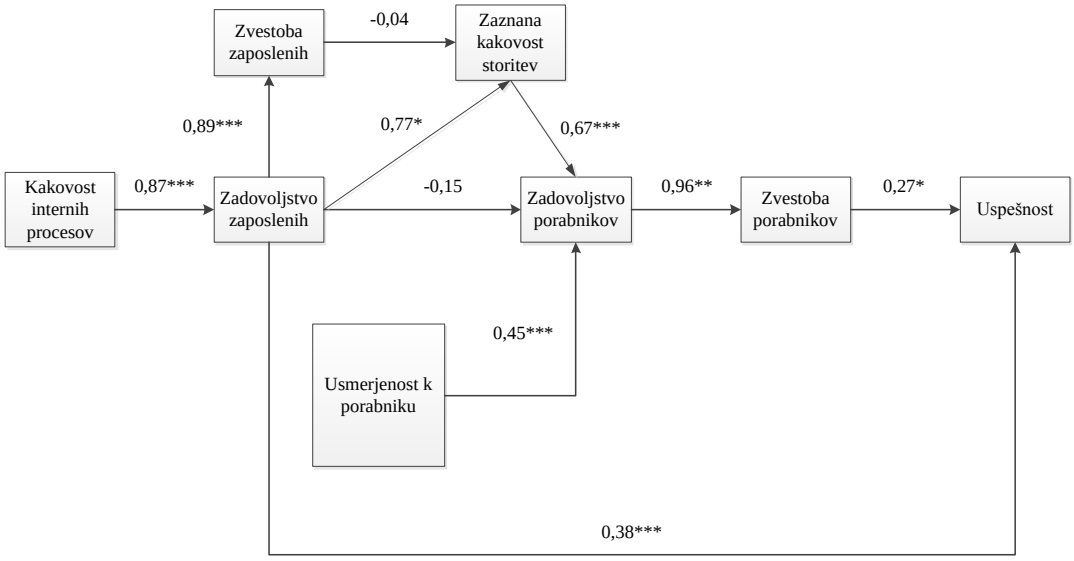
Hipoteze	Sklep
H4: Zvestoba zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.	H4 je zavrnjena
H5: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H5 je zavrnjena
H6: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.	H6 je potrjena
H7: Zaznana kakovost storitev ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H7 je potrjena
H8: Zadovoljstvo porabnikov ima pozitiven vpliv na zvestobo porabnikov.	H8 je potrjena
H9: Usmerjenost k porabniku ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H9 je potrjena
H10: Zvestoba porabnikov ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.	H10 je zavrnjena

Strukturni model v nadaljevanju preverimo še na naslednjih skupinah: študentje klasičnega izobraževanja, študentje spletnega izobraževanja in zaposleni. Zaradi sorodnosti med merjenimi konstrukti obstaja velika verjetnost prisotnosti multikolinearnosti v modelu. Ta je lahko problematična, saj povečuje verjetnost napake II. reda (nezmožnost zaznave povezanosti, ko je ta v resnici prisotna). To drži predvsem pri šibki sestavljeni zanesljivosti (CR), nizki pojasnjeni varianci in manjšem vzorcu (Grewal, Cote & Baumgartner, 2004). Multikolinearnost se lahko kaže v koeficientih, večjih od 1, a kot pravi Joreskog (1999), so tovrstni koeficienti lahko veljavni, predvsem ko obstaja korelacija blizu 1 in faktorji niso neodvisni drug od drugega (kot velja tudi za naš primer). Ker je število odgovarjajočih po skupinah precej manjše in so faktorji v modelu med seboj povezani, je to potrebno upoštevati tudi pri pojasnjevanju modelov v vsaki od podskupin.

Najprej preverimo strukturni model le na skupini študentov, ki so vključeni v klasično izobraževanje, in ugotavljamo, da prileganje ni optimalno, vendar ne bi mogli trditi, da ni dobro. (RMSEA = 0,12; GFI = 0,81; NFI = 0,94; NNFI = 0,94; CFI = 0,96; IFI = 0,96, SRMR = 0,11; SB χ^2 =127,953; df = 39; $p < 0,001$).

Rezultat preverjanja strukturnega modela je prikazan na Sliki 34.

Slika 34: Model storitvene verige dobička v klasičnem izobraževanju



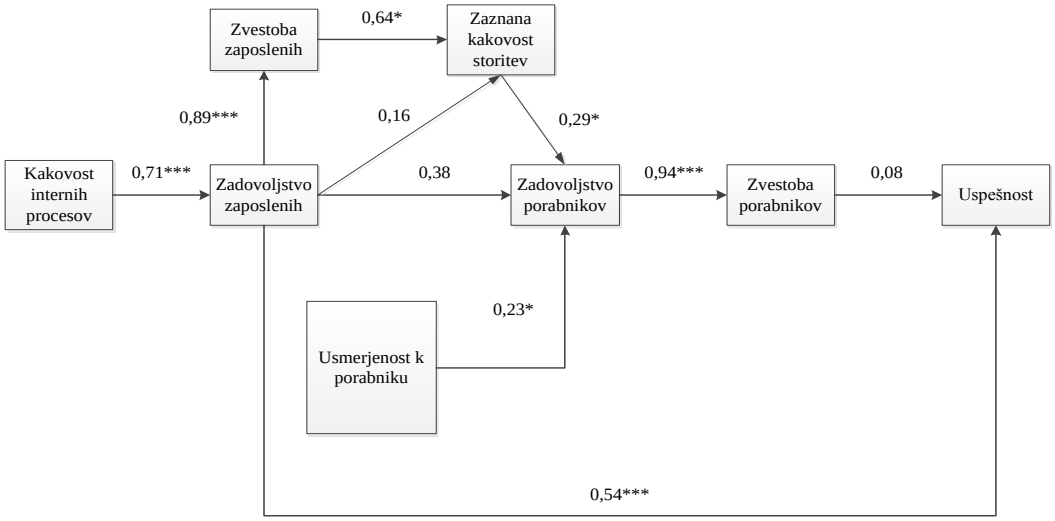
Opomba: * p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001

Analiza SEM v primeru, ko model preverjamo na podvzorcu študentov v klasičnem izobraževanju ne potrdi le dveh od desetih postavljenih hipotez (Tabela 60).

Tudi v tem primeru ni povezave med zvestobo zaposlenih in zaznano kakovostjo storitev ter zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov. Je pa seveda posreden vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov z zaznano kakovostjo storitev. Zelo močna povezava obstaja med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov. Je pa na podvzorcu študentov klasičnega izobraževanja mogoče opaziti vpliv zvestobe porabnikov na uspešnost šole, čeprav ta ni močan. Kot kaže, ima tudi v tem primeru kakovost internih procesov močan neposreden vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako obstaja vpliv usmerjenosti v porabnika na zadovoljstvo porabnikov. Povezanost obstaja tudi med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo šole.

V nadaljevanju smo preverjamo strukturni model še na podvzorcu študentov, vključenih v e-izobraževanje, in tudi tukaj ugotovimo, da prileganje ni optimalno (RMSEA = 0,12; GFI = 0,84; NFI = 0,94; NNFI = 0,94; CFI = 0,96; IFI = 0,96, SRMR = 0,14; SB χ^2 =98,11; df = 39; p < 0,001). Rezultat preverjanja strukturnega modela je prikazan na Sliki 35.

Slika 35: Model storitvene verige dobička v e-izobraževanju



Opomba: * p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001

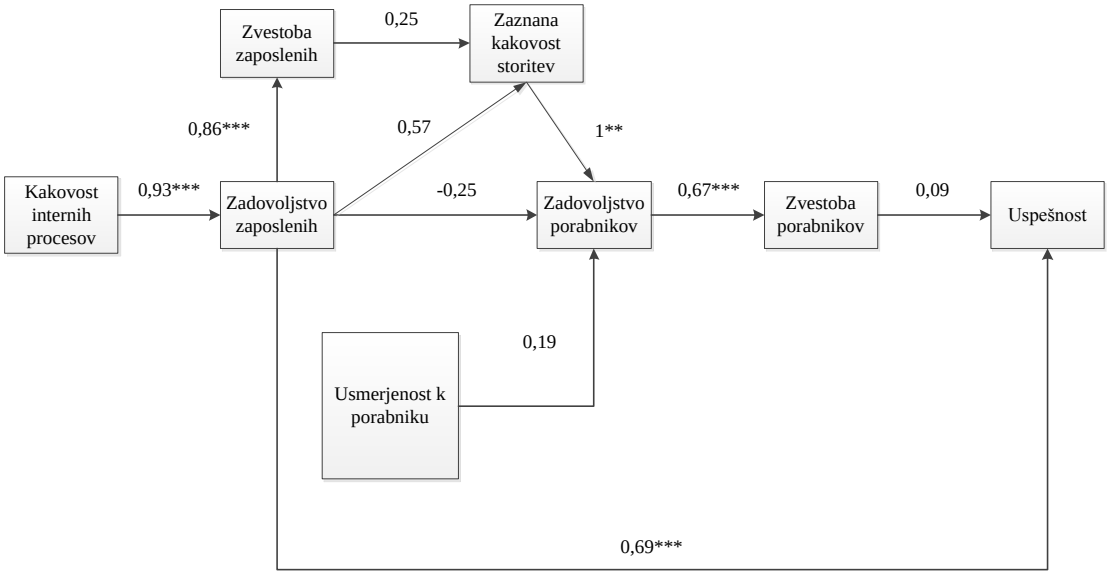
Kot je razvidno iz standardiziranih regresijskih koeficientov, obstaja edino v tem primeru povezava med zvestobo zaposlenih in zaznano kakovostjo storitev. Najvišji standardizirani regresijski koeficienti, na podlagi katerih lahko sklepamo o jakosti vplivov, so med konceptoma zadovoljstvo in zvestoba, in sicer tako pri zaposlenih kot pri porabnikih. Zadovoljstvo zaposlenih nima neposrednega vpliva niti na zaznano kakovost storitev niti na zadovoljstvo porabnikov, temveč je vpliv na zadovoljstvo porabnikov posreden preko njihove zvestobe. Tudi v tem primeru ni povezave med zvestobo porabnikov in uspešnostjo, vendar pa na uspešnost precej vpliva zadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 60: Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez z metodologijo SEM na podvzorcih študentov klasičnega izobraževanja in e-izobraževanja

Hipoteze	**Klasično izobraževanje**	**e-izobraževanje**
H1: Kakovost internih procesov ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.	H1 je potrjena	H1 je potrjena
H2: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zvestobo zaposlenih.	H2 je potrjena	H2 je potrjena
H3: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.	H3 je potrjena	H3 je zavrnjena
H4: Zvestoba zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.	H4 je zavrnjena	H4 je potrjena
H5: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H5 je zavrnjena	H5 je zavrnjena
H6: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.	H6 je potrjena	H6 je potrjena
H7: Zaznana kakovost storitev ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H7 je potrjena	H7 je potrjena
H8: Zadovoljstvo porabnikov ima pozitiven vpliv na zvestobo porabnikov.	H8 je potrjena	H8 je potrjena
H9: Usmerjenost k porabniku ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H9 je potrjena	H9 je potrjena
H10: Zvestoba porabnikov ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.	H10 je potrjena	H10 je zavrnjena

Kot zadnjega preverjamo model storitvene verige dobička še na skupini zaposlenih, in sicer tako v klasičnem kot v e-izobraževanju. V skupini zaposlenih obstaja močna multikolinearnost med zunanjo kakovostjo in zvestobo zaposlenih ter zadovoljstvom porabnikov. Strokovnost kot del konstrukta zunanje kakovosti onemogoča identifikacijo modela, zato jo pri tej skupini izločimo iz modela. Prileganje strukturnega modela je potem dobro (RMSEA = 0,08; GFI = 0,90; NFI = 0,95; NNFI = 0,96; CFI = 0,97; IFI = 0,97, SRMR = 0,08; SB χ^2 =57,38; df = 30; p = 0,002), a je še vedno prisotna popolna povezanost med zaznano kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov, kar se odraža v standardiziranem regresijskem koeficientu, enakem 1. Smiselno bi bilo, da bi model preverili na večjem vzorcu zaposlenih, kjer bi tudi povezanost med konstrukti predstavljala manjši problem pri identifikaciji modela.

Slika 36: Model storitvene verige dobička (zaposleni)



Opomba: * p < 0,05; **p < 0,01; *** p < 0,001

Analiza v tem primeru potrdi najmanj pričakovanih povezav. Močna povezava sicer obstaja med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo šole, kot se izkaže tudi na ostalih podvzorcih. Prav tako je močna povezanost med kakovostjo internih procesov in zadovoljstvom zaposlenih ter zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zvestobo. Enako je pri zadovoljstvu porabnikov. Zanimivo pa je, da v tem primeru ni potrjena povezava med usmerjenostjo k porabnikom in njihovim zadovoljstvom. Kar je neobičajno, je v tem primeru standardiziran koeficient 1 med zaznano kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov. Kot je že omenjeno, standardizirani koeficienti nad ena ne pomenijo nujno, da je nekaj narobe, lahko pa kažejo na visoko stopnjo multikolinearnosti (Joreskog, 1999), ki bi jo lahko zmanjšali z večjim vzorcem (Grewal, Cote & Baumgartner, 2004), kar je v našem primeru velik problem, in sicer zaradi nepripravljenosti šol pri sodelovanju v raziskavi, o čemer govorimo že pri omejitvah dela v uvodnem delu disertacije. Dejansko je podvzorec predavateljev najmanjši od vseh vzorcev. Kar govori nam v prid, so zaključki v študiji o multikolinearnosti in merski napaki v SEM, kjer Grawal, Cote in Baumgartner (2004) trdijo, da ob visoki zanesljivosti merjenja lahko toleriramo tudi visoke stopnje multikolinearnosti. Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez na podvzorcu zaposlenih je povzet v Tabeli 61.

Tabela 61: Povzetek testiranja raziskovalnih hipotez z metodologijo SEM na podvzorcu predavateljev

Hipoteze	Sklep
H1: Kakovost internih procesov ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.	H1 je potrjena
H2: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zvestobo zaposlenih.	H2 je potrjena
H3: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.	H3 je zavrnjena
H4: Zvestoba zaposlenih ima pozitiven vpliv na kakovost storitev.	H4 je zavrnjena
H5: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H5 je zavrnjena
H6: Zadovoljstvo zaposlenih ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.	H6 je potrjena
H7: Zaznana kakovost storitev ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H7 je potrjena
H8: Zadovoljstvo porabnikov ima pozitiven vpliv na zvestobo porabnikov.	H8 je potrjena
H9: Usmerjenost k porabniku ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo porabnikov.	H9 je zavrnjena
H10: Zvestoba porabnikov ima pozitiven vpliv na uspešnost izobraževalne organizacije.	H10 je zavrnjena

Podrobnejša razlaga verjetnih razlogov za dobljene rezultate je predmet naslednjega poglavja – 5.3.

5.3 Interpretacija dobljenih rezultatov

V tej točki obravnavamo nekatere najaktualnejše ugotovitve, ki izhajajo iz empiričnih rezultatov. Pri njihovi razlagi izhajamo predvsem iz namena in ciljev naloge ter njenih teoretskih izhodišč ter z vidika ugotovitev primerljivih raziskav.

Pomemben cilj disertacije, na podlagi katerega lahko pojasnjujemo dobljene rezultate, je zagotovo preverjanje modela storitvene verige dobička na področju izobraževanja, saj le-ta poudarja, da je na izboljšanje poslovne uspešnosti storitvenih podjetij, kamor seveda sodi tudi izobraževanje, možno vplivati z zadovoljnimi in zvestimi zaposlenimi, ki vplivajo na odnos porabnikov do storitvene organizacije.

Znotraj tega cilja so tudi metodološki cilji, ki se nanašajo predvsem na vprašanje kakovosti merjenja ključnih konceptov v modelu. Ker je kakovostno merjenje predpogoj veljavnih analiz o razmerjih med koncepti modela, najprej obravnavamo rezultate merskega modela in ostale rezultate, ki se navezujejo na problematiko merjenja konceptov modela. Prav zaradi metodoloških ciljev precejšen poudarek damo univariatnim in bivariatnim analizam uporabljenih spremenljivk, do katerih pridemo na podlagi kvalitativne raziskave in s pomočjo že oblikovanih in preverjenih merskih instrumentov za merjenje posameznih konceptov v modelu. Kljub ustreznemu pristopu in ustrezni metodologiji ne uspemo zmanjšati tipičnih problemov merjenja. Tako pri merjenju kakovosti, interne in zaznane, kot pri merjenju zadovoljstva porabnikov in zaposlenih ocenjujemo zaznano delovanje in ne razmikov med pričakovanji in zaznavami. Kot rezultat merjenja se soočimo z asimetrično distribucijo, ki je dejansko značilna prav za »subjektivne« lestvice (Chakrapani, 1998, str. 230). Vendar pa so za lestvice, ki merijo zaznano delovanje,

značilni ustreznejši merski modeli, kot za lestvice, ki merijo nepotrditve pričakovanj, kar so z uporabo metodologije SEM potrdili Dabholkar et al. (2000). Zaradi tega ugotavljamo, da so lestvice zaznanega delovanja ustrezna oblika ocenjevanja.

Smiselno načelo za merjenje kompleksnih latentnih konstruktov je, da se uporabijo merski instrumenti z nekoliko več postavkami (5-6), ki jih potem izločamo, da dobimo kar najbolj zanesljiv in veljaven merski model. Vendar kljub temu v našem primeru veliko pozornost posvetimo njegovi pripravi. Zaradi kompleksnosti modela in njegovih konceptov oblikujemo vprašalnik, ki obsega 60 postavk. Če bi uporabili v celoti že izdelane ter preverjene vprašalnike za merjenje posameznih konceptov v modelu, bi bil vprašalnik še bistveno bolj obsežen, kar bi lahko dodatno zmanjšalo kakovost merjenja, predvsem zaradi upadanja pozornosti anketirancev.

Vse konstrukte ocenjujemo s pomočjo enakega tipa merske lestvice – Likertove lestvice. Za dvig pozornosti med ocenjevanjem postavk posamezne postavke obrnemo negativno.

Končni rezultat je merski instrument, ki je razmeroma kratek in kakovosten, vendar šele po tem, ko ga očistimo. V našem primeru se namreč soočimo z visoko multikolinearnostjo.[10] Postavke, ki merijo isti konstrukt, naj bi bile bolj povezane kot postavke, ki merijo različne konstrukte. Vendar pa se v našem primeru pokaže, da obstajajo visoke korelacije tudi med določenimi spremenljivkami, ki se vsebinsko nanašajo na dva različna konstrukta. Močne povezave opazimo med spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo in zvestobo porabnika, med spremenljivkami, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih, in spremenljivkami, ki merijo zvestobo zaposlenih, vprašanja, ki merijo kakovost internih procesov, so močno povezana z vprašanji, ki se nanašajo na zadovoljstvo in zvestobo zaposlenih. Visoka povezanost obstaja tudi med nekaterimi vprašanji, ki merijo kakovost internih procesov in zaznano kakovost storitev, ter med vprašanji, ki se nanašajo na usmerjenost k porabniku in zaznano kakovost storitev. Tega ne ocenjujemo nujno kot nekaj slabega, ali da smo pripravili merski instrument popolnoma neustrezno, temveč kot dodatni dokaz, da lahko v teoriji koncepte še kako dobro razmejimo, praksa oziroma dojemanje konceptov s strani porabnikov pa je povsem nekaj drugega. Razloge za to lahko iščemo v sorodnosti konstruktov, vsebinsko podobnih postavkah, predvsem pa se v obravnavanem kontekstu izobraževanja že pri kvalitativni raziskavi pokaže, da tako študenti kot zaposleni ne ločujejo jasno med posameznimi sorodnimi konstrukti, predvsem med kakovostjo in zadovoljstvom ter med zadovoljstvom in zvestobo. Na sorodnost konceptov sicer opozarja tudi teorija in še posebej v trženjski praksi zato tovrstne pojme enačijo ter združujejo v različne indekse zadovoljstva[11], v katere uvrščajo zelo različne elemente in koncepte, kot na primer pričakovanja, zaznano kakovost, zaznano vrednost, ugled, zadovoljstvo in zvestobo (Turkyilmaz et al., 2013). Opaziti je mogoče tudi, da nekateri za merjenje zadovoljstva uporabljajo metodologijo SERVQUAL, ki je preverjena lestvica za merjenje kakovosti storitev. Kar je zanimivo, je to, da tako za merjenje zaznane kakovosti storitev kot za merjenje usmerjenosti v porabnika uporabimo vprašalnika z visoko zanesljivostjo in veljavnostjo, ki pa sta bila uporabljena v ločenih raziskavah na področju izobraževanja. V našem merskem instrumentu so nekatere postavke, ki merijo zaznano kakovost, in nekatere postavke, ki so merijo usmerjenost v porabnika, močno povezane. Za merjenje

[10] Tovrstno težavo je mogoče zaznati tudi pri drugih raziskovalcih, ki so preverjali SPC. Na primer Pritchard & Silvestro, 2005.

[11] Evropski indeks zadovolsjtva porabnikov (ESCI), Ameriški indeks zadovoljstva porabnikov (ACSI), Švedski barometer zadovoljstva porabnikov (SCSB), HongKonški indeks zadovoljstva porabnikov (HKCSI) in drugi.

zadovoljstva uporabimo oblikovan instrument, za katerega Festus et al. (2006) menijo, da bi lahko bil univerzalen za merjenje zadovoljstva na področju storitev in pri oblikovanju postavk upoštevajo predlog univerzalne lestvice za merjenje zadovoljstva porabnikov (Oliver, 1997). Postavke za merjenje zadovoljstva močno korelirajo s postavkami za merjenje zvestobe oz. enako dobro merijo zvestobo porabnikov.

Zaradi tega je na tem mestu nujno potrebno poudariti, da je potrebno rezultate, ki izhajajo iz preverjanja modela na podskupinah, presojati z določeno kritično distanco, ker bi zaradi sorodnosti konstruktov skupine morale biti večje, saj velikost vzorca zmanjšuje problem multikolinearnosti (Grewal, Cote & Baumgartner, 2003). Multikolinearanost se pozna na vseh treh podvzorcih[12] v visokih standardiziranih regresijskih koeficientih med določenimi konstrukti.

Zaradi te visoke povezanosti med določenimi spremenljivkami, ki se vsebinsko nanašajo na dva različna konstrukta, oziroma zaradi sorodnosti določenih konstruktov, zanesljivost in veljavnost merjenja preverjamo na teh sorodnih konstruktih skupaj, in sicer zvestobo in zadovoljstvo porabnikov skupaj, zvestobo in zadovoljstvo zaposlenih ter kakovost internih procesov skupaj in zaznano kakovost storitev in usmerjenost v porabnika skupaj. Z eksploratorno faktorsko analizo ugotovimo, katere postavke enako dobro merijo različne konstrukte, in zato jih iz merskega instrumenta odstranimo, saj želimo, da postavke dejansko merijo tisto, kar naj bi merile, in ne nekaj drugega. Na tej podlagi dobimo vprašalnik za merjenje osmih konstruktov v storitveni verigi dobička z 39 postavkami in ustrezno veljavnostjo ter zanesljivostjo.

Z eksploratorno faktorsko analizo ugotovimo tudi dimenzionalnost posameznih konstruktov. Če izhajamo iz teoretičnih opredelitev obravnavanih konstruktov, sta tako kakovost kot zadovoljstvo večdimenzionalna konstrukta. Kakovost internih procesov, s katero je mišljena kakovost življenja na delovnem mestu, naj bi bila po Lau (2000) konstrukt z več dimenzijami, ki vključuje tudi plačila in ugodnosti, varnost zaposlitve, ponos pri delu in v družbi, odprtost in pravičnost ter sovražnost in prijaznost. V našem primeru se pokaže, da je kakovost internih procesov enodimenzionalni konstrukt. Postavke, ki jo merijo, se nanašajo na pogoje dela. Prvotno oblikovane trditve za merjenje kakovosti internih procesov so dejansko bolj merile zadovoljstvo zaposlenih, kar je pokazala EFA. Odnosi na delovnem mestu, zaupanje in prijaznost, so enako dobro merili zadovoljstvo kot kakovost internih procesov. Na podlagi teh ugotovitev dodatno potrjujemo dilemo o opredelitvah in razmejitvah med konstruktoma kakovost in zadovoljstvo in nakazujemo na razmišljanje v smeri, da bi ju v trženjski praksi bilo smiselno obravnavati in meriti skupaj. Zadovoljstvo, ki je na podlagi teoretičnih dognanj kompleksen in večdimenzionalni konstrukt, v našem primeru zaradi kompleksnosti modela želimo meriti zgolj kot splošno zadovoljstvo. Zaradi zanesljivosti merjenja se ne odločimo zgolj za eno postavko, temveč upoštevamo priporočila Vavra (1997), ki pravi, da merjenje splošnega zadovoljstva z vsaj tremi vprašanji povečuje zanesljivost merjenja in se približa večdimezionalnosti koncepta. V našem primeru se tako zadovoljstvo zaposlenih izkaže kot konstrukt z dvema dimenzijama, ki jih poimenujemo splošno zadovoljstvo in informiranost. Izhajajoč iz teorije, predstavljene v poglavju 2.5, bi lahko dimenzijo splošnega zadovoljstva morda enačili s čustveno sestavino zadovoljstva, informiranost pa s kognitivno sestavino zadovoljstva. Na drugi strani pa se koncept zadovoljstva porabnikov pokaže kot enodimenzionalni konstrukt. Zaradi sorodnosti konceptov zvestobe in

[12] Podvzorec zaposlenih, podvzorec študentov, vključenih v klasično izobraževanje, in podvzorec študentov, vključenih v e-izobraževanje.

zadovoljstva kar tri postavke od petih za merjenje zadovoljstva porabnikov enako dobro merijo tudi njihovo zvestobo, čeprav jih oblikujemo ob delnem upoštevanju univerzalne lestvice za merjenje zadovoljstva porabnikov (Oliver, 1997), torej postavk, ki so predlagane kot univerzalne za merjenje zadovoljstva na področju storitev (Festus et al., 2006), in na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave. Ugotovitev ponovno potrjuje problem merjenja sorodnih konceptov in je smiselno razmišljati v smeri združevanja sorodnih konceptov v t. i. indekse zadovoljstva.

Tudi koncepti zvestobe zaposlenih, porabnikov, koncept uspešnosti in usmerjenosti v porabnika, se pokažejo v našem primeru kot enodimenzionalni.

Glede dimenzionalnosti koncepta zaznane kakovosti storitev ni dileme, da gre za večdimenzionalni konstrukt. Vprašanje je le, koliko dimenzij je vključenih vanj in katere so ključne. Lahko bi rekli, da je opredelitev toliko, kot je avtorjev, kar je predstavljeno v poglavju 2.1. V našem primeru za merjenje zaznane kakovosti storitev priredimo že uporabljene vprašalnike za merjenje kakovosti v izobraževanju in z EFA potrdimo tri dimenzije, ki jih poimenujemo dostopnost, odzivnost in strokovnost. Po svoji vsebini so podobne dimenzijam, ki jih je za merjenje kakovosti v izobraževanju postavil Abdullah (2006) in oblikoval instrument HEdPERF, in sicer akademska kakovost (v našem primeru strokovnost), neakademska kakovost (v našem primeru odzivnost) in razpoložljivost (v našem primeru dostopnost). Če ne bi posebej merili koncepta usmerjenosti v porabnika, bi zaznana kakovost storitev imela še četrto dimenzijo. Zaradi vsebinske podobnosti trditev v vprašalniku nekatere trditve enako dobro merijo oba obravnavana konstrukta. Razlog je morda v tem, da je dimenzija usmerjenosti v porabnika ali vživljanje v položaj porabnika že predlagana dimenzija kakovosti (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Vendar, ker je izobraževanje posebna vrsta storitev, ki je nikakor ni mogoče standardizirati, saj so potrebe porabnikov v izobraževanju tako zelo specifične in skupine porabnikov tako heterogene, je potreba po prilagajanju in odzivanju še toliko bolj pomembna. Zaradi tega koncept usmerjenosti v porabnika dodamo v storitveno verigo dobička kot samostojni konstrukt in ne zgolj kot dimenzijo kakovosti storitve.

Naši rezultati kažejo, da ni neposrednega vpliva zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov, kar je presenetljivo, saj so primerljive raziskave (Kamakura et al. 2002; Maddern et al., 2007; Spineli & Canavos, 2000; Vos et al., 2005) ta vpliv potrdile. Do ugotovitve, podobne naši, prideta tudi Silvestro in Cross (2000), ki ne opazita nobene povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov in ugotovitev pojasnjujeta s šibkimi interakcijami med zaposlenimi in porabniki. V našem primeru se kot bistveno močnejši pokaže posreden vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov – z zaznano kakovostjo storitev. Dobljeni rezultati so skladni z nekaterimi ugotovitvami iz primerljivih študij, v nekaterih ugotovitvah pa se z njimi razhajajo. Hallowell (1996) in Kamakura et al. 2002 ugotavljajo neposreden vpliv zadovoljstva in zvestobe porabnikov na dobičkonosnost, v naši raziskavi pa je tovrsten vpliv statistično značilen, a relativno nizek le na podvzorcu študentov v klasičnem izobraževanju. Nesporna je ugotovitev, da ima na uspešnost izobraževalne organizacije močan vpliv zadovoljstvo zaposlenih neposredno in da je ključni vzvod zadovoljstva in zvestobe porabnikov zaznana kakovost storitev. To nazadnje omenjeno povezavo so potrdile tudi primerljive študije (Aga & Safakli, 2007; Khatibi et al., 2002; Maddern et al., 2007).

Ta razhajanja lahko deloma pojasnimo zaradi različne narave storitev. Izobraževalne storitve so že po sami naravi, ki bi naj bi bile bolj altruistično in nepridobitno usmerjene, drugačne od bančnih, zavarovalniških, telekomunikacijskih, turističnih, prehrambnih in

trgovskih storitev, ki so že v osnovi dobičkonosno usmerjene in je njihov glavni cilj in namen obstoja pridobivanje dobička. Tudi potrebe in pričakovanja porabnikov v izobraževanju se težko primerjajo s potrebami in pričakovanji porabnikov v zgoraj navedenih dejavnostih. Posledično lahko sklepamo tudi na drugačno subjektivno zaznavanje konceptov, opredeljenih v storitveni verigi dobička. Predvsem pa je težko neposredno primerjati naše ugotovitve z navedenimi raziskavami, saj nobena ni zajela preverjanje vseh povezav v predlagani storitveni verigi dobička (Hekett et al., 1994), temveč le nekatere.

Zanimive so tudi razlike v povprečnih ocenah posameznih konstruktov modela na različnih podvzorcih in v ugotovitvah glede obstoja in jakosti posameznih povezav v modelu. Na podlagi ugotovitve, da zunanje in notranje merjenje zadovoljstva porabnikov visoko korelira, na enak način merimo tudi ostale koncepte v storitveni verigi dobička. Ugotavljamo, da so povprečne ocene študentov klasičnega izobraževanja in zaposlenih bolj podobne, ocene študentov e-izobraževanja pa nekoliko odstopajo, kar je logično, saj je med njimi in izobraževalno organizacijo manj osebnih stikov in je zato težje vrednotiti subjektivna stališča nasprotne strani. Glede povezav v predlaganem modelu storitvene verige dobička je najmanj povezav mogoče zaznati na podvzorcu zaposlenih. Razloge lahko iščemo v slabem zaznavanju zaposlenih in njihovem kritičnem vrednotenju obravnavanih konceptov, saj je že iz opisne statistike razvidno, da so povprečja konstruktov modela na podvzorcu zaposlenih nižja kot na ostalih podvzorcih. Če primerjamo podvzorca študentov klasičnega izobraževanja in e-izobraževanja, na njihovo zadovoljstvo vplivata tako usmerjenost k porabniku kot zaznana kakovost storitve. Vendar pa je bistveno večji vpliv mogoče zaznati pri študentih klasičnega izobraževanja. Dejansko so v času izobraževalnega procesa le-ti bistveno bolj osebno/fizično povezani s šolo in z zaposlenimi kot študenti e-izobraževanja, ki so s šolo in z zaposlenimi v stiku pretežno s pomočjo elektronskih medijev. Zaradi tega bi morda vzroke za zadovoljstvo študentov e-izobraževanja morali iskati še kje drugje, kot na primer v sodobni informacijsko-komunikacijski tehnologiji, ki je pomemben dejavnik kakovostnega e-izobraževanja. Vendar pa je v tem kontekstu zanimivo, da noben od študentov, vključenih v e-izobraževanje, v času kvalitativne raziskave ne omenja tehnologije. Prav tako je možno, da zaradi manj osebnih stikov s šolo in z zaposlenimi ta skupina slabše zaznava ali težje vrednoti posamezne koncepte v modelu. Tudi če primerjamo dobljena povprečja konstruktov modela, so pri študentih klasičnega izobraževanja povprečja višja ali enaka, razen pri konceptu zadovoljstva porabnikov, kjer je povprečje na podvzorcu študentov e-izobraževanja malenkost višje. Razloge bi morda lahko iskali v drugačnih potrebah in pričakovanjih te skupine študentov, predvsem pa v manj intenzivnih osebnih interakcijah s šolo.

Z vidika osnovnega namena disertacije[13] lahko ugotovimo, da rezultati potrjujejo večino pričakovanih povezav, predstavljenih v storitveni verigi dobička. V nadaljevanju pojasnjujemo rezultate povezav, dobljenih na celotnem vzorcu, in opozorimo na razlike, ki se pojavijo pri preverjanju modela na podvzorcih (zaposleni, klasično izobraževanje, e-izobraževanje).

[13] Preverjanje storitvene verige dobička na področju izobraževanja odraslih.

Tabela 62: Primerjava standardiziranih koeficientov za spremenljivke konceptov strukturnega modela storitvene verige dobička na vseh treh podvzorcih

	Zaposleni	**Klasično izobraževanje**	**E-izobraževanje**
Kakovost internih procesov → zadovoljstvo zaposlenih	0,93***	0,87***	0,71***
Zadovoljstvo zaposlenih → zvestoba zaposlenih	0,86***	0,89***	0,89***
Zadovoljstvo zaposlenih →zaznana kakovost storitev	0,57	0,77*	0,16
Zvestoba zaposlenih → zaznana kakovost storitev	0,25	-0,04	0,64*
Zadovoljstvo zaposlenih → zadovoljstvo porabnikov	-0,25	-0,15	0,38
Zadovoljstvo zaposlenih → uspešnost	0,69***	0,38***	0,54***
Zaznana kakovost storitev → zadovoljstvo porabnikov	1**	0,67***	0,29*
Zadovoljstvo porabnikov → zvestoba porabnikov	0,67***	0,96**	0,94***
Zvestoba porabnikov → uspešnost	0,09	0,27*	0,08
Usmerjenost v porabnika → zadovoljstvo porabnikov	0,19	0,45***	0,23*

Opomba: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Prva povezava v storitveni verigi dobička je povezava med kakovostjo internih procesov, s čimer so avtorji verige mislili na kakovostno delovno okolje, in zadovoljstvom zaposlenih. Naši rezultati kažejo, da je neposreden vpliv kakovosti internih procesov na zadovoljstvo zaposlenih statistično značilen in relativno visok, in sicer ne glede na to, na katerem podvzorcu preverjamo storitveno verigo dobička. To pomeni, da ustrezni delovni pogoji povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, kar je bilo pričakovano, in kaže na pomembno vlogo internega trženja v izobraževalnih organizacijah. Kot pravijo Knag et al. (2002), bi kakovost internih procesov morali razumeti kot ključno dimenzijo celostne strategije kakovosti, zato je interna kakovost storitev nujna za doseganje zunanje kakovosti storitev (Heskett et al., 1994), saj pri slabih internih procesih ne moremo doseči, da bo zunanja kakovost za porabnika dobra. Empirično so povezavo med kakovostjo internih procesov kot dobro prakso managementa človeških virov in zadovoljstvom zaposlenih potrdili v svoji študiji, ki je zajela 291 različnih storitvenih podjetij, že Voss et al. (2005), kar se v nadaljevanju kaže v zaznani kakovosti storitev. Tudi naši rezultati kažejo na neposreden vpliv zadovoljstva zaposlenih na zaznano kakovost storitev, kar je bilo pričakovati. Zadovoljni predavatelji in zadovoljno administrativno osebje so namreč bolj naklonjeni do specifičnih potreb udeležencev izobraževanja in v izobraževalni proces in v odnos s študenti vložijo več truda v smislu odzivnosti (študenti ne marajo dolgo čakati na povratne informacije), dostopnosti (ker gre za izobraževanje odraslih, le-ti pričakujejo prijateljski odnos, ki jim bo vzbujal zaupanje) in same uporabe sodobnih načinov podajanja in preverjanja znanja. Koncept zadovoljstva zaposlenih nima pomembnega oziroma neposrednega vpliva na kakovost na podvzorcu zaposlenih. Razlog pripisujemo močni prepletenosti omenjenih konstruktov in velikosti vzorca, saj bi ob večjem vzorcu zaposlenih lahko podali bolj trdne zaključke. Omenjene povezave ne zaznamo tudi na podvzorcu študentov e-izobraževanja. Vprašanja se nanašajo na subjektivno oceno študentov, kako oni občutijo oziroma zaznavajo zadovoljstvo zaposlenih. Razloge za

nepotrditev povezave iščemo v tem, da imajo spletni študenti in predavatelji premalo ali skoraj nič osebnih stikov, zato študenti te skupine težko ocenjujejo zadovoljstvo zaposlenih.

V našem primeru potrdimo tudi neposreden vpliv zadovoljstva zaposlenih na njihovo zvestobo, kar je potrdila tudi empirična študija na vzorcu regionalnih bank (Loveman, 1998). Zvestobo zaposlenih merimo s postavkami, da zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim, da o šoli govorijo samo dobre stvari in da se zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole. Glede na to, da so v izobraževanju odraslih zaposleni (predavatelji) s šolo vezani le pogodbeno in niso redno zaposleni, lahko delajo hkrati na več šolah, ob nezadovoljstvu pa enostavno prekinejo to pogodbeno razmerje. Zaradi tega mora izobraževalna organizacija, ki želi ohraniti dobre predavatelje, skrbeti za njihovo zadovoljstvo, saj bodo bolj zadovoljni zaposleni tudi bolj zvesti. Čeprav povezave med zvestobo zaposlenih in zaznano kakovostjo storitev ne potrdimo, to ne pomeni, da se izobraževalni organizaciji ni potrebno truditi, da ima zveste svoje zaposlene. Povezava med zvestobo zaposlenih in zaznano kakovostjo storitev se pokaže kot statistično značilna in močna le na podvzorcu študentov e-izobraževanja, kar je zanimiva ugotovitev. Razloge lahko iščemo v posebnostih elektronske interakcije med zaposlenimi in študenti v e-izobraževanju. Predavatelj in študent sta ločena tako v času kot prostoru, zato je hitra odzivnost s strani predavateljev še kako zaželena (na primer študenti ne marajo dolgo čakati na odgovore). Bistveno težje je podati neko razlago zahtevnejših vsebin preko spleta kot v živo v predavalnici, kjer so ob morebitnem nerazumevanju možne takojšnje dodatne razlage. S študenti v e-okolju se gradijo posebni odnosi, treba jih je stalno motivirati in spodbujati, sicer se hitro zgodi, da »zaspijo«. Zaradi tega morajo biti predavatelji še toliko bolj predani svojemu delu, enako tudi administrativno osebje, da porabniku izpolnijo, če že ne presežejo, njihova pričakovanja. Iz teoretičnih spoznanj izhaja, da so bolj zadovoljni zaposleni tudi bolj zvesti, kar pomeni, da se bodo pri svojem delu še bolj trudili in posledično bo tudi zaznana kakovost storitev višja.

Neposreden vpliv zadovoljstva zaposlenih na zadovoljstvo porabnikov so potrdile številne empirične raziskave (Kamakura et al., 2002; Maddern et al., 2007; Rucci et al., 1998; Spinelli & Canavos, 2000), ki so bile opravljene predvsem v finančnem sektorju in turizmu. V našem primeru, na področju izobraževalnih storitev, neposredne povezave med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov ne potrdimo, čeprav smo povezavo pričakovali, in sicer ravno zaradi močnih interakcij med zaposlenimi in porabniki, še posebej na področju klasičnega izobraževanja. Kje torej iskati razloge? V primerjavi s turizmom na našega porabnika ne moremo gledati kot na gosta, ki mu je v vseh pogledih dobro ustreči; ali kot na stranko v banki, v kateri se bo zadovoljni bančnik na vsak način trudil ugoditi svoji stranki. Izobraževalne storitve so bistveno bolj kompleksne, porabniki so mnogo bolj vpleteni v samo izvedbo storitve oz. njihovo zadovoljstvo z izobraževalno storitvijo je pogosto odvisno od stopnje njihovega lastnega vloženega truda, od katerega je odvisna njihova uspešnost v izobraževanju. Zadovoljstvo zaposlenih v našem primeru vpliva na zadovoljstvo porabnikov posredno, in sicer z zaznano kakovostjo storitev. Drugi razlog za nepotrditev povezave lahko iščemo v načinu merjenja. Zadovoljstvo porabnikov v našem primeru merimo kot globalno oceno preteklih odnosov in izkušenj z izobraževalno organizacijo na splošno. Kot je že omenjeno, morajo udeleženci v izobraževanju aktivno sodelovati, da dosežejo uspeh. Vendar pa jim morajo biti dani ustrezni pogoji, ki se odražajo v zaznani kakovosti. Logično je zato pričakovati, da bo zadovoljstvo zaposlenih s kakovostno izvedenimi storitvami vplivalo na zadovoljstvo porabnikov. Zadovoljstva v našem primeru ne merimo na epizodni ravni

oziroma kot zadovoljstva s posamezno transakcijo, temveč kot splošno zadovoljstvo, ki se nanaša na celoto izkušenj in na daljše časovno obdobje. Morda bi v tem primeru bila slika drugačna, če bi merili zadovoljstvo s specifičnim predmetom znotraj izobraževalnega programa. Obstaja pa seveda še ena teoretsko utemeljena ugotovitev, in sicer, da pričakovane povezave ne zaznamo zaradi metodoloških omejitev (vzorec, instrument).

Da je kakovost dejavnik oziroma predhodnik zadovoljstva porabnikov potrjujejo številne študije (Aga & Safakli, 2007; Anderson et al., 1992; Cronin & Taylor, 1992; Fornell et al., 1996; Gotlieb et al., 1944; Kristensen et al., 1999; Lee, Lee & Yo, 2000; Lee & Hwan, 2005; Maddern et al., 2007; Martensen et al., 2000). Tudi naši rezultati kažejo, da je neposreden vpliv zaznane kakovosti storitev na zadovoljstvo porabnikov statistično značilen in razmeroma visok, kar smo pričakovali. Kakovost storitve se v našem primeru nanaša na porabnikovo celostno oceno zagotavljanja storitve kot procesa, torej globalno, pri čemer se ta ocena oblikuje v daljšem časovnem obdobju v interakcijah z izobraževalno organizacijo. Čeprav Oliver (1999, str. 181) navaja, da so vplivi med zadovoljstvom in kakovostjo na epizodni in globalni ravni različni, saj naj bi na epizodni ravni imela kakovost močan vpliv na zadovoljstvo, medtem ko je na globalni ravni ravno obratno: zadovoljstvo ima močan vpliv na kakovost, je dejstvo, da sta koncepta močno povezana tako na epizodni kot na globalni ravni, večje vprašanje je dejanska smer vplivanja, saj gre na globalni ravni za kontinuirano interakcijo vplivov. Naši rezultati kažejo, da ima tudi na globalni ravni kakovost storitev močan vpliv na zadovoljstvo porabnikov. Naša ugotovitev je skladna tudi s filozofijo celovitega obvladovanja kakovosti, katere cilj je vzpostaviti tak sistem vodenja in korporativne kulture, da je zagotovljeno zadovoljstvo porabnikov, in sicer na podlagi kontinuiranih izboljšav organizacijskih procesov, ki se kažejo v visokokakovostnih storitvah. Vendar pa so za to potrebni naslednji pogoji: podpora najvišjega vodstva, večje pristojnosti zaposlenih pri uresničevanju potreb porabnikov in večja vpletenost zaposlenih (Kumar et al., 2009).

Naslednja povezava, ki jo preverjamo, je vpliv usmerjenosti v porabnika na zadovoljstvo porabnikov. Usmerjenost v porabnika poudarja sposobnost organizacije, da pridobi potrebne informacije o porabnikih, saj z boljšim poznavanjem in razumevanjem porabnikovih potreb in želja ter z uporabo tega znanja proizvaja boljše storitve, zato naj bi usmerjenost v porabnika imela neposreden vpliv na zadovoljstvo porabnikov (Gustaffson et al., 2003). Zaradi nestandardiziranih storitev, kot so izobraževalne storitve, in visoke vpletenosti porabnikov v izvajanje storitve je bilo pričakovati, da bo usmerjenost k porabnikom imela vpliv na zadovoljstvo porabnikov, kar v raziskavi tudi potrdimo. Odrasli v izobraževanju imajo drugačne potrebe kot mladina, predvsem je za odrasle značilno, da skupine v izobraževanju niso homogene. Razlikujejo se tako po starosti, smeri predizobrazbe kot po izkušnjah in posledično predznanju. V takih razmerah storitev ni možno standardizirati. Zaradi tega je potrebno, da se organizacija in zaposleni odzivajo na te različne potrebe in bolj kot je izobraževalna organizacija odzivna v tem kontekstu, bolj bo imela zadovoljne svoje porabnike (študente). Le na podvzorcu zaposlenih se ta povezava ne pokaže kot statistično značilna. Razlog, da pričakovane povezave ne zaznamo morda leži v večji možnosti napake II. vrste[14] zaradi multikolinearnosti (Grewal, Cote & Baumgartner, 2004).

Naslednja povezava v storitveni verigi dobička je odnos med zadovoljstvom porabnikov in njihovo zvestobo. Na vseh treh podvzorcih je povezava statistično značilna in močna, kar so potrdile tudi številne druge raziskave (Gronholdt, 2000; Hallowell, 1996; Jones & Saser,

[14] Povezava se ne izkaže za statistično značilno, čeprav v resnici je.

1995; Lee & Hwan, 2005) in je tudi bila pričakovana. Vendar pa se izobraževalne storitve od večine drugih storitev razlikujejo po tem, da ni ponovnih nakupov ali večjega obsega nakupov. Ravno tako je zelo redko, da bi zaradi morebitnega nezadovoljstva študent (odrasli v izobraževanju) menjal izobraževalno organizacijo. Ko študent zaključi izobraževanje in diplomira, se ne bo več vrnil. Zvestobo merimo na podlagi priporočil in domneve o morebitnem nadaljevanju šolanja, če bi le-to bilo možno. Ker ta možnost nujno ne obstaja, tudi ne potrdimo povezave med zvestobo porabnikov in uspešnostjo izobraževalne organizacije, kar je bilo mogoče pričakovati. V primerjavi s študijami, ki so preverjale storitveno verigo dobička, in vpliv zadovoljstva in zvestobe na dobiček in rast, se moramo zavedati razlike, da izobrazba ni potrošna dobrina oziroma da porabnika ni mogoče zadržati. Povezava med zvestobo porabnikov in uspešnostjo izobraževalne organizacije je statistično značilna in šibka le na podvzorcu študentov klasičnega izobraževanja.

Uspešnost šole merimo kot subjektivno oceno zaznane uspešnosti, ugleda v javnosti in zaupanja javnosti ter prepoznavnosti. Še največ težav imamo z opredelitvijo uspešnosti oziroma s tem, kako jo meriti. Uspešnost, kot jo v storitveni verigi dobička vidijo avtorji, in sicer v povečani dobičkonosnosti in rasti, v našem primeru ni primerna. Če omenimo le zakonske omejitve, kot na primer največje število vpisanih študentov, na katere šola in vsi dejavniki, ki v verigi vplivajo na uspešnost, ne morejo vplivati. Postavke za merjenje konstrukta oblikujemo izključno na podlagi rezultatov kvalitativne raziskave, saj je vprašanje, ali bi do objektivnih kazalnikov sploh lahko prišli, in kot drugo, koliko bi le-ti odražali dejansko sliko uspešnosti. Na uspešnost, kot jo opredelimo, lahko vplivajo zaposleni, v našem primeru so to predavatelji (na višjih strokovnih šolah, na katerih smo opravili raziskavo), ki so priznani in poznani strokovnjaki iz gospodarstva, zato potrdimo povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo izobraževalne organizacije, in to na vseh treh podvzorcih. Iz tega dejansko izhaja, kot pravijo avtorji storitvene verige dobička, da je vzvod za uspešnost poslovanja treba iskati v zadovoljnih in motiviranih zaposlenih.

Iz ugotovitev naše raziskave lahko povzamemo, da je to kompleksno tematiko, ki zahteva strateški pristop, kot je ugotovljeno že v teoretičnem delu disertacije. Kot pravi Grönroos (1990), je za razvoj managementa storitev, kamor seveda sodi tudi izobraževanje, potrebno najprej razumeti, kaj porabniki resnično iščejo in kaj ocenjujejo. Za uspešnost izobraževalne organizacije so potrebni številni dejavniki: zaposleni, zaznana kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov, s čimer lahko potrdimo teoretična izhodišča številnih avtorjev (Hays & Hill, 2001, Parasuraman et al., 1988). Vendar pa morajo biti tudi izobraževalne organizacije pri izboljšanju svoje kakovosti, tako notranje kot zunanje, previdne, saj ima kakovost svojo ceno, oziroma, višja kakovost povzroča višje stroške, kar se posledično lahko kaže v nižji dobičkonosnosti. Zaradi tega bi v konkretnem primeru pomenilo, da, če povečanje stroškov zaradi izboljšanja kakovosti ne prinaša tudi večjega števila vpisanih študentov, večjega števila diplomantov, večje prepoznavnosti in večjega ugleda, si mora management izobraževalnih organizacij prizadevati za doseganje neke optimalne kakovosti storitev, ki naj bo pogojena s pozicioniranjem izobraževalnih storitev na trgu (Ahmed & Rafique, 2002). Izboljšana kakovost običajno pomeni tudi večje zadovoljstvo porabnikov, kot se pokaže tudi v našem primeru. To pa ima na izobraževalno organizacijo dvojni učinek, ki se kaže v izboljšanem ozračju v organizaciji, povečano zadovoljstvo porabnikov pa zaznajo tudi zaposleni, če je management izobraževalnih organizacij pripravljen sprejeti dejstvo, da dohodek ustvarjajo zaposleni in imajo zato vso podporo managementa, ki sprejema odločitve v smeri izboljšanja interakcij med

zaposlenimi in porabniki ter izboljšanja kakovosti. Tak strateški odnos managementa izobraževalnih organizacij pozitivno vpliva na notranje okolje organizacije in na motivacijo zaposlenih (prirejeno po Grönroos, 1990). Tudi Gustaffson et al. (2003) poudarjajo, da je porabnikova zaznava storitev precej odvisna od zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s porabniki. Zaradi tega so ti zaposleni pogosto opisani kot ključni vir organizacije. Za storitvene organizacije in s tem tudi za izobraževalne organizacije je zato pomembno, da oblikujejo privlačna delovna mesta, stimulativno delovno okolje, nudijo zaposlenim izobraževanja in usposabljanja, kajti na ta način lahko povečajo svojo uspešnost. Glede na to, da je v strateškem trženjskem managementu eno od centralnih prepričanj, da tržna usmerjenost povečuje možnost poslovne uspešnosti (Doyle & Wong, 1998; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), morajo biti zato vse aktivnosti izobraževalnih organizacij skladne s konceptom trženja. Konkretno to pomeni, da morajo izobraževalne organizacije zagotavljati informacije in znanja o sedanjih in prihodnjih potrebah svojih porabnikov in širiti te informacije med vsemi deli organizacije, pri čemer mislimo na administrativno osebje, predavatelje, podporne službe, in celotna organizacija se mora odzivati nanje. Torej za upravljanje storitvene verige dobička je potrebno vzpostaviti tako organizacijsko kulturo, ki bo kar najbolj učinkovito zagotavljala potrebna vedenja za zagotavljanje izjemne vrednosti za porabnike in zaposlene. Ključni mehanizmi, ki jih mora izobraževalna organizacija vzpostaviti za uspešno razširitev strategije usmerjenosti k porabnikom, so (Hartline et al., 2000): manj formalizirana organizacijska struktura, večja svoboda zaposlenih pri uresničevanju pričakovanj porabnikov z jasno določenimi mejami pristojnosti in ocenjevanje zaposlenih na podlagi njihovega vedenja. K porabnikom usmerjeno vedenje zaposlenih je pomemben dejavnik uspešnosti (Macintosh, 2007), kar potrdimo tudi v naši raziskavi, zato bi ga tudi izobraževalne organizacije morale meriti in nagrajevati.

Glede na to, da potrdimo večino povezav, predlaganih v storitveni verigi dobička, ki povezuje zunanje in notranje dejavnike uspešnosti, lahko dodatno potrdimo tudi potrebo po integriranem trženju, oziroma kot navaja Piercy (1991), potrebo po integraciji vseh poslovnih funkcij okrog tega, kar je potrebno na trgu. Na storitveno verigo dobička dejansko lahko gledamo kot na praktični pristop k integriranemu trženju, vendar pa je potrebno v izobraževalni organizaciji oblikovati strategijo, ki bo omogočala gradnjo stabilnih in tesnih odnosov s porabniki, hkrati pa bo vplivala na poslovanje, procese, zaposlene in kakovostno storitev za porabnika. To pomeni, da je potrebna integracija vseh poslovnih funkcij v izobraževalni organizaciji, tako vertikalno kot horizontalno, integracija zunanjih in notranjih dejavnikov uspešnosti, predvsem pa je potrebno v ta proces vključiti vse zaposlene, jih ustrezno motivirati, kajti vsi zaposleni, ne le tisti, ki so v neposrednem stiku s porabniki, se morajo poistovetiti s cilji in filozofijo izobraževalne organizacije. Le tako bo izobraževalna organizacija lahko ustvarjala najboljše, kar ima v očeh njenih porabnikov največjo vrednost. Vse to pa zahteva strateški pristop. Za implementacijo oziroma uspeh, ki ga poganja storitvena veriga dobička, je pomemben pudarek na treh dejavnikih, ki so (Heskett et al., 2003): vizija in strategija organizacije, kultura in vrednote organizacije ter vodenje in management organizacije.

Na podlagi navedenih ugotovitev lahko podamo priporočila za management izobraževalnih organizacij, kako upravljati celotno storitveno verigo dobička v izobraževanju, da bodo doseženi cilji in uspešnost, o čemer govorimo v sklopu naslednjega poglavja, v katerem predstavljamo ključne prispevke naloge.

6 OVREDNOTENJE RAZISKAV

Po tem, ko zaključimo empirični del disertacije, sledi še njeno ovrednotenje, tako z vidika teorije kot tudi metodologije. V nadaljevanju zato najprej predstavljamo pomembne prispevke, ki jih predstavljajo naše teoretske in empirične ugotovitve. Za konec podajamo še nekaj odprtih vprašanj, ki predstavljajo smernice za prihodnje delo na obravnavanem področju.

6.1 Prispevki in zaključki

V tej točki obravnavamo tiste dosežene cilje, pristope in ugotovitve, za katere menimo, da so opazen prispevek k trženjski stroki. Disertacija obravnava presek dveh izjemno obsežnih in kompleksnih področij – managementa trženja storitev in izobraževanja odraslih. Iz perspektive obsežnega znanja na obeh področjih je prispevek disertacije potrebno razumeti predvsem kot delček v celotni sestavljanki. Nekoliko pomembnejši je prispevek k obravnavi vloge trženja oz. trženjske miselnosti znotraj konteksta izobraževalnih organizacij, saj je presek obeh področij razmeroma slabo raziskan. Temeljna področja, na katerih so opazni prispevki disertacije, so predvsem poglobljena teoretska obravnava kakovosti in zadovoljstva, ključnih konceptov storitvene verige dobička in uporaba kakovostnega metodološkega pristopa k merjenju konstruktov storitvene verige dobička. Med prispevke zato uvrščamo tudi zmanjševanje vrzeli med akademsko literaturo in pomembnimi spoznanji za trženjsko prakso. Prispevke disertacije podajamo v zgoščeni obliki, razvrščene v tri področja – teoretsko, metodološko in področje managementa izobraževalnih organizacij.

6.1.1 Teoretični prispevki

Temeljni znanstveni prispevek je preverjanje celotnega modela storitvene verige dobička (Heskett et al., 1997) na področju izobraževanja odraslih. Kot pomembne teoretične prispevke naloge ocenjujemo prenos sodobnih trženjskih konceptov in trženjske miselnosti na področje izobraževanja in izobraževalnih organizacij. Poseben pomen dajemo interdisciplinarnosti, saj združuje disertacija spoznanja različnih področij, kot so andragogika, informacijska tehnologija, management storitev ter zunanje in interno trženje. Čeprav v disertaciji izhajamo iz posameznih konceptov, kot so kakovost, zadovoljstvo in zvestoba, zajemamo širše področje vplivov in damo obsežen poudarek značilnostim interakcije. Kot dejavnik zadovoljstva porabnikov so obravnavana tudi stališča zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in njihova zvestoba. Kot dejavnik zadovoljstva porabnikov je obravnavana tudi zaznana kakovost izobraževalnih storitev. Vse skupaj povežemo z uspešnostjo izobraževalne organizacije. Tak pristop predstavlja pomemben prispevek na področju analize povezav in omogoča izpeljavo implikacij za izvajanje aktivnosti managementa človeških virov, internega trženja in managementa storitev. Pomemben prispevek dela je tudi združevanje in prenos znanj z različnih področij trženja, ki se sicer tako v teoriji kot v praksi redko povezujejo, čeprav prav tako povezovanje omogoča nova spoznanja in pomembnejše izboljšave. Pri tem gre predvsem za prenos in uporabo spoznanj med internim in zunanjim trženjem.

Uporabljen pristop k obravnavani tematiki ocenjujemo kot celovit, saj obravnava ključne člene v storitveni verigi dobička, pri tem pa poglobljeno obravnava konceptualne vidike in uporabe informacij o zadovoljstvu tako zaposlenih kot porabnikov. Aplikativni vidiki niso omejeni zgolj na obravnavo zadovoljstva v smislu nefinančnega merila uspešnosti, temveč obsegajo tudi implikacije za oblikovanje organizacijske kulture, interno komuniciranje,

nagrajevanje in izobraževanje. Širši okvir obravnavane tematike predstavljajo usmeritve strateškega tržnega managementa v sektor izobraževanja in vloga zadovoljstva v managementu trženjskih odnosov. Na ta način disertacija pomeni tudi prispevek k oblikovanju trženjsko naravnane poslovne filozofije, ki daje večjo pozornost porabniku kot končnemu členu verige vrednosti in predstavlja vez med kratkoročnimi in dolgoročnimi vidiki poslovanja.

V drugem poglavju disertacije obravnavamo teoretske osnove in nekatere pomembnejše trende sodobnega trženja, ki osvetljujejo pomen zadovoljstva in kakovosti, ki sta ključna koncepta storitvene verige dobička. Temeljni prispevek drugega poglavja je **strateški pristop** ter skladno s tem poglobljen in nazoren prikaz tistih značilnosti sodobnih trendov, v katerih se bodo morala v prihodnosti bolj odražati prizadevanja za zadovoljstvo porabnikov in kakovost storitev tudi na področju izobraževanja. Pomen zadovoljstva tako zaposlenih kot porabnikov bi se namreč moral bolj dosledno odražati v trženjski praksi in managementu izobraževalnih storitev, značilnostih interakcije s porabniki, obvladovanju celovite kakovosti in uporabi nefinančnih kazalnikov. Pomembno mesto poglavja zaseda vloga integriranega trženja, saj je v trženjski praksi še vedno preveč nerazumevanja okrog vloge trženja, ki bi morala prerasti iz poslovne funkcije v poslovno filozofijo in jo je nujno potrebno razumeti, saj je iz te perspektive izpeljan model storitvene verige dobička, kot poslovna filozofija, ki integrira zunanje in notranje dejavnike uspešnosti poslovanja za doseganje izjemnih rezultatov v storitveni dejavnosti. Obenem so navedeni trendi pomembni tudi za boljše delovanje izobraževalnih organizacij. Pomemben teoretični prispevek poglavja je vsekakor tudi podana **teoretična podlaga storitveni verigi dobička**.

Nekoliko bolj specifični oziroma konkretni so prispevki, ki se nanašajo na ključne koncepte storitvene verige dobička, ki predstavlja osrednji obravnavani model disertacije. V tretjem poglavju zato na začetku poglobljeno obravnavamo interno kakovost storitev in interno trženje, saj je v storitveni dejavnosti, kjer so močne interakcije med porabniki in zaposlenimi, kamor sodi tudi izobraževanje, vzvode za uspešnost poslovanja organizacije mogoče iskati v zadovoljnih zaposlenih. V tem poglavju tudi kritično obravnavamo koncepta kakovosti in zadovoljstva, podamo njune teoretične opredelitve in nakazujemo smernice njunega razvoja. V teoriji je mogoče zaznati veliko razhajanj glede opredelitve navedenih in sorodnih konceptov (kot je na primer zvestoba) in še bolj na področju merjenja. Ravno zaradi pogostega prekrivanja in implicitnega enačenja precej pozornosti posvetimo njihovim razmejitvam. To se izkaže kot koristno pri operacionalizaciji ključnih konstruktov modela in razumevanju njihovih razmerij. Tovrstne razmejitve so v strokovni literaturi redko obravnavane, v empiričnih raziskavah pa pogosto prezrte, zato jih ocenjujemo kot enega od pomembnih teoretskih prispevkov.

V četrtem poglavju disertacije obravnavamo izobraževalne storitve, za katere je značilno, da temeljijo predvsem na ljudeh. Poseben poudarek je dan izobraževanju odraslih, saj so značilnosti odraslih, ki se vključujejo v izobraževanje, pomembna dimenzija, ki je ne smemo zanemariti, ko govorimo o načinih vrednotenja kakovosti v izobraževanju odraslih. Bolj specifični so **prispevki s področja kakovosti izobraževalnih storitev**, saj je kakovost storitev, tudi izobraževalnih, eden od večjih problemov, s katerimi se soočajo storitvene organizacije. Izobraževalne organizacije, še posebej zasebne, so danes vedno bolj na očeh javnosti, ki je vse bolj kritična do izobraževalnih organizacij in izobraževanja nasploh in tudi vse manj zaupa izobraževalnim organizacijam kot institucijam, še posebej zasebnim. V novih razmerah delovanja se morajo izobraževalne organizacije, da bi preživele in se razvijale, vse bolj tržno obnašati in implementirati spoznanja trženjske stroke v svoje poslovanje. Ugotavljamo, da je kakovost v izobraževanju mnogo bolj

zapleten koncept kot na drugih področjih, vsekakor pa pomeni kakovost proces v najširšem smislu. Ker je večji del šolskega programa (kurikuluma) za vse višje strokovne šole enak, je kakovost izobraževalne organizacije dejansko odvisna od njene izvedbe izobraževanja, predvsem pa od tistega dela storitev, ki je v celoti prepuščen izobraževalni organizaciji. Med pomembne teoretične prispevke vključujemo tudi **primerjavo trženjske in pedagoške kakovosti** in vpliv ene na drugo oziroma ugotovitve, kaj se lahko izobraževanje nauči od trženja in obratno. Ker je naš namen preverjanje modela storitvene verige dobička tudi v e-izobraževanju, vključimo pomen informacijske tehnologije in nakažemo tudi vpliv e-okolja in sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije na storitveno verigo dobička, smernice razvoja e-izobraževanja ter se posvetimo tehnološkim in pedagoškim vidikom e-izobraževanja, ki jih podkrepimo še s **teorijami učenja in učnega okolja**.

Teoretska spoznanja združujemo v modelu storitvene verige dobička – modelu, katerega avtorji (Heskett et al., 1997) predlagajo kot ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja s tem, da naj bo model skrbno razložen in prilagojen specifičnosti posamezne organizacije, kajti v takem primeru je možno dosegati »izjemne rezultate«. Dodatno odliko predlaganega modela predstavljata **operacionalizacija in konceptualizacija koncepta uspešnosti nepridobitnih organizacij** in vključitev koncepta usmerjenosti v porabnika, saj se izkaže, da ima močan vpliv na zadovoljstvo porabnikov. V empiričnem delu disertacije konceptualni model potrdimo, in zato ugotovitve, ki iz preverbe modela izhajajo, ocenjujemo kot enega od pomembnih teoretskih prispevkov, saj so to **uporabna spoznanja za strateško raven trženja v izobraževalnih organizacijah**. Za izobraževalne organizacije je pomembno spoznanje, da je vzvode uspešnosti poslovanja potrebno iskati v zadovoljnih zaposlenih, saj zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva na uspešnost izobraževalne organizacije.

6.1.2 Metodološki prispevki

Na področju metodologije se prispevek dela kaže predvsem v dveh smereh. Prvo predstavlja raziskovalni načrt, ki je zasnovan tako, da je zadovoljstvo porabnikov merjeno med samo izvedbo storitve. To je za merjenje zadovoljstva pomembno predvsem zato, ker je tak način merjenja bolje prilagojen konceptualizaciji zadovoljstva, predvsem kratkoročni ključni sestavini zadovoljstva – emocij. Drugi metodološki prispevek se kaže v uporabi metod in tehnik, ki prispevajo k zmanjševanju problemov merjenja zadovoljstva ter so zato bolje prilagojene naravi problema in značilnostim podatkov. S kvalitativnimi metodami raziskovanja je zagotovljen boljši vpogled v dinamiko in boljša operacionalizacija merjenih konceptov, z ustrezno formulacije postavk in lestvic pa skušamo zmanjšati problem močne asimetričnosti dobljenih vrednosti, čeprav nam zaradi same narave konceptov to v celoti ne uspe. Menimo, da je dodaten prispevek tudi vključitev osebne introspekcije, ki je v tovrstnih raziskavah ni bilo zaznati.

Kot pomembne smatramo nekatere prispevke disertacije glede raziskovalnega načrta. V raziskovalni načrt smiselno vključimo različne vrste raziskovalnih načrtov. Osnovo za to predstavlja spoznanje, da predstavlja prvo stopnjo raziskovanja kvalitativno razumevanje narave pojavov, čemur lahko sledi kvantifikacija in ugotavljanje natančnejših razmerij med spremenljivkami. Preiskovalnemu delu načrta zadostimo s kvalitativno raziskavo, kvantitativnim statističnim analizam pa z vzorčno raziskavo. V disertaciji tako kombiniramo kvalitativne in kvantitativne metode, vključimo pa tudi osebno introspekcijo, kar je ena od njenih pomembnih kakovosti. S kvalitativno raziskavo zagotovimo vpogled v razumevanje perspektive porabnikov in zaposlenih, njihove izkušnje z izobraževanjem

oziroma izobraževalnimi organizacijami in njihovo vrednotenje le-teh. Še posebej uporabni so rezultati kvalitativne raziskave pri oblikovanju merskega instrumenta, ki ga oblikujemo na podlagi razumevanj konceptov s strani naših anketirancev in primerljivih, v podobnih raziskavah uporabljenih in preverjenih merskih instrumentov. Vprašalnik namreč skušamo oblikovati tako, da vprašanja kar najbolje ustrezajo dejanskim stališčem porabnikov in zaposlenih, te informacije pa najbolj verodostojno dajejo prav kvalitativne raziskave.

Za enega metodoloških prispevkov smatramo tudi pristop k razvoju prilagojenega merskega instrumenta za merjenje konceptov modela. Čeprav pri tem sledimo standardnim korakom, več poudarka kot končnim modifikacijam posvetimo pripravi vprašalnika. Tako podrobneje obravnavamo opredelitve in operacionalizacijo ključnih konstruktov (kakovost internih procesov, zaznana kakovost storitev, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo porabnikov, usmerjenost v porabnika), kar nam pomaga pri oblikovanju širokega nabora postavk za merjenje posameznih konstruktov. V nadaljevanju merjenje posameznih konstruktov skušamo prilagoditi razumevanju porabnikov in zaposlenih in obravnavanim vidikom izobraževalnih organizacij, za kar uporabimo ugotovitve kvalitativne raziskave med porabniki in zaposlenimi. Na ta način opredelimo ožji izbor postavk, za katere pričakujemo, da so vsebinsko najveljavnejše in da med njimi ni nepotrebnega prekrivanja, saj v našem primeru merimo zelo sorodne koncepte. Ob vsem pa moramo upoštevati tudi kompleksnost naše raziskave, saj bi s prevelikim naborom vprašanj anketirance odvrnili od sodelovanja v raziskavi. V končni izbor postavk tako uvrstimo le tiste, ki zadoščajo ustrezni teoretski opredelitvi posameznega konstrukta, ob tem da hkrati ne ustrezajo tudi opredelitvam kakšnega drugega konstrukta. Seveda mora biti vsaka postavka že na pogled skladna z ostalimi postavkami za merjenje istega konstrukta. Na podlagi preliminarnega testa vprašalnika izvedemo še nekaj manjših modifikacij postavk, s čimer želimo predvsem povečati variabilnost dobljenih rezultatov. Menimo, da zagotavlja tak pristop k razvoju merskega instrumenta njegovo visoko vsebinsko veljavnost.

Enega od pomembnih metodoloških prispevkov smatramo tudi testiranje modela storitvene verige dobička na treh podvzorcih, in sicer na vzorcu udeležencev izobraževanja odraslih, tako v klasičnem izobraževanju kot v e-izobraževanju, in na vzorcu zaposlenih v izobraževanju odraslih. Študije, podobne naši (Goldstein, 2003; Schneider & Bowen 1985 v Yee, 2006), so pokazale, da zunanje in notranje merjenje zadovoljstva porabnikov visoko korelira. Tako merimo zadovoljstvo porabnikov z zunanjim merjenjem in zadovoljstvo zaposlenih z notranjim merjenjem in pridemo do podobnega zaključka. Notranje in zunanje merjenje zadovoljstva daje enake rezultate, ko je notranje zadovoljstvo merjeno na študentih klasičnega izobraževanja. Določene razlike pa so prisotne, ko je notranje zadovoljstvo merjeno na študentih e-izobraževanja. Predvidevamo, da od teh študentov do zaposlenih pride premalo povratnih informacij, ker je med njimi tudi bistveno manj interakcij, da bi lahko zaposleni zadovoljivo ocenili vse vidike zadovoljstva študentov. Iz tega izhaja pomembna ugotovitev, da bi lahko v storitvenih dejavnostih, v katerih so interakcije med zaposlenimi in porabniki močne in dolgotrajne, merili zadovoljstvo porabnikov na podlagi subjektivne ocene zaposlenih, ki so v neposrednem stiku s temi porabniki.

Med metodološke prispevke uvrščamo tudi uporabo preverjanja modela storitvene verige dobička z metodologijo SEM, ki sodi med zahtevne in napredne statistične tehnike in je v dosedanjih raziskavah o preverjanju omenjenega modela bolj izjema kot pravilo. Dodatni prispevek je uporaba neparametričnih testov, ki v družboslovju tudi ni najbolj pogosta. Vendar pa so za nenormalno porazdeljene spremenljivke, kot je v našem primeru, neparametrični testi vsekakor ustreznejši, saj so v taki situaciji močnejši kot parametrični.

To pomeni, da lahko zaznajo na primer razlike med skupinami v porazdelitvi odgovorov, ko te res obstajajo v populaciji, z večjo verjetnostjo. Navedeno se je izkazalo tudi v konkretnih situacijah, saj s izvedemo tudi parametrične preizkuse in nekaterih razlik med skupinami ne zaznajo. V nadaljevanju uporabimo kompleksne metode, ki so sicer primernejše za normalno porazdeljene podatke, a so te za preverjanje ciljev na voljo, neparametrične pa še niso dovolj dobro razvite. Ravno zaradi tega tudi pri ocenjevanju parametrov modela uporabimo namesto metode največjega verjetja metodo robustnega največjega verjetja z asimptotično variančno-kovariančno matriko, ki je primernejša za nenormalno porazdeljene podatke (Boomsma & Hoogland, 2001).

6.1.3 Prispevki za management

Disertacija prinaša tudi nekatere pomembne prispevke za management izobraževalnih organizacij. Ugotavljamo, da je ponudba zasebnih izobraževalnih organizacij, ki omogočajo pridobitev formalno pridobljene izobrazbe, za relativno majhno državo z geografskega in demografskega vidika razmeroma velika. V zadnjem času je mogoče opaziti tudi vedno več šol oziroma zasebnih izobraževalnih organizacij, ki so zaradi zmanjšanja povpraševanja po njihovih storitvah prenehale s poslovanjem. Managerji izobraževalnih organizacij zato potrebujejo navodila, kako upravljati in voditi izobraževalno organizacijo, oziroma navodila v zvezi s tem, kako lahko posamezni dejavniki vplivajo na njihovo uspešnost poslovanja in doseganje konkurenčne prednosti. Predvsem pa se morajo vodstva izobraževalnih organizacij začeti zavedati, da so sodobni trženjski pristopi v sicer ne toliko trženjsko naravnani dejavnosti v današnjem času še kako potrebni. Iz teoretičnih ugotovitev in iz raziskave, izvedene v okviru doktorske disertacije, torej izhaja več pomembnih priporočil za management izobraževalnih organizacij in za management trženja izobraževalnih organizacij, med katerimi so ključna usmerjenost v porabnika in v zaposlene, celovito upravljanje kakovosti ter integracija vseh poslovnih funkcij okrog tega, kar ima v očeh porabnika največjo vrednost.

Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz disertacije, je, da je ključnega pomena za uspešnost izobraževalne organizacije interna tržna naravnanost. Ob prisotnosti take organizacijske kulture, ki v središče dogajanja poleg porabnikov postavi tudi svoje zaposlene, bo organizacija bistveno bolj uspešna. Razvijanje interno tržno naravnane kulture je torej za organizacije zelo pomembno, saj ima taka izobraževalna organizacija boljšo osnovo za razvijanje zunanje tržne naravnanosti. Ob tem spoznanju se je potrebno zavedati, da osredotočenje na potrebe zaposlenih še ne pomeni nujno, da organizacija zadovoljuje tudi potrebe svojih porabnikov, študentov, oziroma, da bodo organizacije zaradi zadovoljstva zaposlenih imele tudi zadovoljne porabnike. Vpliv na zadovoljstvo porabnikov je posreden, in sicer s kakovostnim izvajanjem izobraževalnih storitev. Management izobraževalnih organizacij mora zato kakovost internih procesov razumeti kot ključno dimenzijo celostne strategije kakovosti izobraževalnih storitev, saj je interna kakovost storitev nujna za doseganje zaznane kakovosti storitev v očeh porabnikov. V tem kontekstu je implementacija koncepta internega trženja v izobraževalne organizacije nujna za doseganje dolgoročne uspešnosti. Kakovost delovnega okolja, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, je vzvod uspešnosti poslovanja izobraževalne organizacije. Zadovoljni zaposleni se bodo bolj trudili, da izpolnijo pričakovanja svojih študentov, kar se bo poznalo na kakovosti opravljenih izobraževalnih storitev. Torej, izobraževalne organizacije morajo svoje zaposlene seznaniti z jasno opredeljeno vizijo in s poslanstvom ter z usposabljanjem, motivacijo in vrednotenjem doseči želene cilje. Seveda pa mora pri zagotavljanju kakovosti internih procesov vodstvo izobraževalne organizacije bolj upoštevati tudi predloge zaposlenih in skrbeti, da bodo informacije, ki so potrebne za

kakovostno opravljanje njihovega dela, pravočasno dostopne na ustrezen način. Glede na to, da so v izobraževanju odraslih predavatelji pretežno pogodbeni sodelavci šol, je med njimi samimi tudi manj osebnih stikov, zaradi česar težko med seboj razvijejo prijateljske odnose. Vodstvo izobraževalne organizacije bi zato moralo organizirati srečanja in dogodke, na katerih bi se predavatelji med seboj bolj spoznali, s čimer bi bile ustvarjene možnosti za razvoj tesnejših odnosov, s tem bi se povečal obseg sodelovanja med zaposlenimi in dosežen bi bil boljši pretok informacij predvsem glede izkušenj in dobrih poslovnih praks. Torej, če bodo organizacije na svoje zaposlene gledale kot na svoje porabnike, v smislu zadovoljevanja njihovih potreb in želja, bodo lažje dosegale svoje cilje v smislu zagotavljanja dolgoročne uspešnosti. Osnovna ideja te politike je, da morajo zaposleni razumeti pomen svoje vloge pri zagotavljanju izobraževalnih storitev. Če pogledamo konkretno predavatelje, se morajo ti zavedati, da njihova vloga ni le v uresničitvi postavljenega kurikuluma, temveč je bistveno širša. Zaradi pogostih in močnih interakcij s študenti, kot je dokazano, posredno z zaznano kakovostjo storitev vplivajo na zadovoljstvo študentov. Šole morajo zato skrbno izbirati svoje zaposlene in meriti njihovo zadovoljstvo. Zaposleni morajo biti s strani vodstva redno obveščeni o rezultatih svojega dela in kljub temu, da so to pretežno pogodbeno zaposleni, ne sme management izobraževalnih organizacij nanje gledati kot na nekaj samoumevnega, kar je enostavno nadomestljivo, temveč jim mora ustvarjati občutek pomembnosti oziroma zavedanja, da so ključni dejavnik, ki pripomore k uspešnosti izobraževalne organizacije. Na ta način lahko šole dosežejo višjo stopnjo zadovoljstva svojih zaposlenih. Vse to pa kaže na potrebo po usklajevanju različnih funkcijskih področij v organizaciji in po razumevanju, da nobena funkcija managementa ni učinkovita, če deluje samostojno.

Podobno kot je potrjeno v raziskavah drugih avtorjev, dokazujemo pomen in vlogo zaznane kakovosti storitev. V tem kontekstu je potrebno poudariti, da to ni kakovost, kot jo narekujejo zunanje ustanove v smislu rednih pregledov doseganja postavljenih standardov in s tem preverjanja ustreznosti delovanja izobraževalne organizacije, čeprav tudi ta ni zanemarljiva. Gre za doseganje in zagotavljanje kakovosti z vidika porabnika, v našem primeru študenta. Management izobraževalnih organizacij mora spremljati dejavnike zaznane kakovosti, ugotavljati, kaj je za porabnika kakovostno izobraževanje, saj je v disertaciji kot tudi v številnih drugih raziskavah potrjeno, da kakovost vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Za managerje je pomembno spoznanje, kateri dejavniki kakovosti storitev bolj prispevajo k skupni oceni kakovosti in da morajo svoje napore usmerjati k izboljšanju le-teh. Študenti si želijo pravočasnih in enostavno dostopnih informacij glede študija, zato je način obveščanja študentov pomemben dejavnik, ki vpliva na zaznano kakovost. Vsakodnevno pregledovanje informacij, kot so morebitne spremembe glede tekočih obveznosti, rezultati izpitov, urniki in drugo, ki jih izobraževalne organizacije študentom ponujajo preko svojih spletnih strani, je študentom zamudno, zato bi v obdobju razcveta informacijsko-komunikacijske tehnologije šole morale razmisliti o sodobnejših in porabniku prijaznejših načinih informiranja, kot so na primer razne aplikacije na pametnih telefonih. Tudi dostopnost predavateljev in ostalih zaposlenih na šoli je pomemben dejavnik zaznane kakovosti, zato bi s prilagoditvijo dostopnosti vseh, ki so kakor koli povezani z izobraževalnim procesom glede potreb študentov, lahko povečali zaznano kakovost. Še posebej v segmentu e-izobraževanja, ko študenti niso v osebnem stiku s predavatelji in z ostalimi zaposlenimi, je pomembno, da so le-ti dostopni takrat, ko študent naleti na nek problem. Na primer med študijem določenih vsebin je odzivnost pri podajanju povratnih informacij študentom oziroma dostopnost predavateljev in ostalih zaposlenih izven t. i. uradnih pomembna za njihovo uspešnost pri študiju. Dolgo čakanje odgovorov na postavljena vprašanja vpliva na zmanjšanje motivacije za študij, pri

študentih vzbuja negotovost, kar lahko povzroči nižjo uspešnost pri študiju in na končni stopnji nižjo zaznano kakovost. Tudi sam način predstavitve določene tematike v okviru predavanj bistveno pripomore k zaznani kakovosti storitev. Študenti si želijo uporabnega, praktičnega znanja, ki ga bodo lahko uporabili v svojem delovnem okolju in ne zgolj teoretičnih vsebin. Management izobraževalnih organizacij mora zato tudi usmerjati delo predavateljev in jih ustrezno obveščati o tem, kaj se o njih pričakuje v okviru izobraževalnega dela, da bodo teoretične vsebine na ustrezen in uporaben način povezovali s prakso, oziroma na predavateljska mesta postaviti strokovnjake iz prakse, saj oni najbolje vedo, kakšna znanja oziroma kakšne kompetence so potrebne za kakovostno opravljanje določenega poklica in kakšna znanja so pri delodajalcih najbolj zaželena. Tako bo z dvigom zaznane kakovosti storitev organizacija imela tudi bolj zadovoljne študente.

Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz disertacije, je tudi ta, da usmerjenost v porabnika vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Zaradi tega je potrebno na prvo mesto postaviti interese študentov in jim na ustrezen način pomagati reševati morebitne probleme, ki nastopijo med študijem. Kot pravi filozofija usmerjenosti v porabnika, bodo uspešne tiste izobraževalne organizacije, ki bodo najbolj dojemljive za potrebe in želje svojih udeležencev izobraževanja in bodo te želje in potrebe uresničevale z ustrezno zasnovano konkurenčno ponudbo. Vendar pa je uresničevanje usmerjenosti k porabnikom mogoče le, če so zaposleni ustrežljivi do porabnikov in se zavedajo dejstva, da je edini razlog njihove zaposlitve pomagati izobraževalni organizaciji ustvarjati vrednost za porabnika. Management izobraževalnih organizacij lahko strategijo usmerjenosti k porabnikom razširi z manj formalizirano organizacijsko strukturo, z večjo svobodo zaposlenih pri uresničevanju pričakovanj porabnikov, z jasno določenimi mejami pristojnosti in z ocenjevanjem zaposlenih na podlagi njihovega vedenja. Če upoštevamo te dejavnike, je k porabnikom usmerjeno vedenje zaposlenih pomemben dejavnik uspešnosti, ki bi ga tudi izobraževalne organizacije morale meriti in nagrajevati. Prav tako bi izobraževalne organizacije pri zaposlovanju morale skrbno izbirati svoje zaposlene, zaposlovati bi morale strokovnjake, ki imajo ustrezne predispozicije, da bo njihovo delovanje usmerjeno k porabnikom.

Zadovoljstvo sicer tudi po naših ugotovitvah vpliva na zvestobo porabnikov, vendar pa zvestobe, ki bi se kazala v smislu ponovnih ali večjih nakupov, kot v kakšni drugi storitveni dejavnosti, na področju izobraževanja ni mogoče pričakovati. Vendar pa to nikakor ne pomeni, da lahko potem management izobraževalnih organizacij zadovoljstvo in zvestobo porabnikov zanemari, saj so zadovoljni in zvesti udeleženci izobraževanja odlični ambasadorji za izobraževalno organizacijo v obliki priporočil in pohvalnega govorjenja. Vendar pa se mora vodstvo izobraževalnih organizacij zavedati, da je potrebno s tem v zvezi implementirati strategije, ki bi spodbujale porabnike, da o njih govorijo dobro in jih priporočijo.

Pomembna ugotovitev disertacije je tudi ta, da dejansko lahko v teoriji razmejujemo med koncepti, ki so po naravi sorodni, kot so kakovost, zadovoljstvo in zvestoba, vendar pa jih porabniki dojemajo drugače oziroma jih med seboj ne ločijo. Zaradi tega bi bilo tudi na področju izobraževanja smiselno razmisliti v smeri oblikovanja ustreznega indeksa zadovoljstva porabnikov izobraževalnih storitev, znotraj katerega bi te latentne konstrukte merili z več manifestnimi spremenljivkami.

Za uspešnost kot končni cilj izobraževalne organizacije, ki ga lahko dosega s konceptom storitvene verige dobička, je pomembno, da se organizacija zaveda pomena in daje velik poudarek trem temeljnim dejavnikom uspešnosti, ki so vizija in strategija, vodenje in

management ter kultura in vrednote. Storitvena veriga dobička predstavlja strateški pristop za oblikovanje strategije, na podlagi katere bo izobraževalna organizacija dosegala postavljene cilje. Na storitveno verigo dobička lahko gledamo tudi kot na uravnoteženi sistem kazalnikov, vendar pa je potrebno na njeni podlagi oblikovati strateško vizijo in jo ustrezno nadzirati. Za to pa potrebujemo kakovostno merjenje konceptov oziroma kazalnikov uspešnosti poslovanja, saj bodo lahko vodstva izobraževalnih organizacij le na podlagi verodostojnih informacij, kot rezultat merjenj, sprejemala ukrepe in oblikovala strategije za izboljšanje poslovnega rezultata. V tem kontekstu je lahko storitvena veriga dobička tudi orodje za revizijo poslovanja izobraževalnih organizacij, s čimer bi izobraževalna organizacija organizirano iskala načine za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti svojega poslovanja.

Končno je morda najpomembnejša ugotovitev doktorske disertacije z vidika managementa izobraževalnih organizacij ta, da so tudi v izobraževanju potrebni naslednji pristopi: trženjski pristopi na vseh ravneh organizacije, povezovanje internega in zunanjega trženja oziroma integracija notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti poslovanja ter celovit pristop za oblikovanje strategij za doseganje uspešnosti na zunanjih trgih. Sklenemo lahko, da je potrebna integracija vseh poslovnih funkcij, tudi pedagoške, okrog tega, kar ima v očeh porabnika, v našem primeru študenta, največjo vrednost.

6.2 Odprte teme za prihodnje

Glede praktičnih implikacij odpira disertacija kar nekaj vprašanj. Ta pokrivajo tako širše področje managementa izobraževalnih organizacij kot tudi bolj specifične implikacije, ki se nanašajo na izvajanje trženjskih aktivnosti. Glede dobljenih rezultatov je osnovno vprašanje, koliko so univerzalno posplošljivi na različne tipe izobraževalnih organizacij. V disertaciji namreč preverjamo model storitvene verige dobička na področju klasičnega in e-izobraževanja. V raziskavo so vključene zasebne šole na področju višjega strokovnega izobraževanja v Sloveniji. Vendar pa je potrebno upoštevati, da imajo odrasli v izobraževanju drugačne potrebe kot mladina, da so zaposleni v zasebnih izobraževalnih organizacijah pretežno pogodbeni sodelavci, kar predstavlja pomembno razliko v primerjavi z javnimi šolami. Med njimi obstajajo pomembne razlike glede njihovih prioritet in njihovega načina dela. Zaradi tega ne moremo naših ugotovitev posploševati za celoten izobraževalni sektor. Pomembne razlike so tudi na različnih nivojih izobraževanja, od osnovnošolskega, srednješolskega, višješolskega do visokošolskega izobraževanja. Višje šole so zgolj en segment v izobraževanju. Potem so tukaj še izobraževalne organizacije, ki ponujajo številna neformalna in nejavno veljavna izobraževanja. Po drugi strani pa imajo prav z vidika zadovoljstva porabnikov in kakovosti izobraževalnih storitev tudi različni tipi izobraževalnih organizacij veliko skupnih točk. Zaradi tega predlagamo ponovitev raziskave tudi v drugih segmentih izobraževanja. Na ta način bo možno primerjanje rezultatov in pridobivanje novih ugotovitev na področju storitvene verige dobička v izobraževanju.

Poleg tega navajamo nekaj aktualnih vprašanj, ki se nanašajo na namen disertacije:

- Eno od takih je vprašanje, kako spremeniti pogled tako vrhnjega managementa kot tudi akademskega osebja v izobraževalnih organizacijah v smeri trženjske naravnanosti in usmerjenosti v porabnika.
- Naslednje vprašanje je vprašanje, kako v izobraževalnih organizacijah zagotoviti večji poudarek zadovoljstvu porabnikov in zaposlenih. Ta se mora odražati v premiku od sedanje (proizvodne, kratkoročne, stroškovne) usmerjenosti k porabniški usmerjenosti.

Narekuje več poudarka kakovosti izobraževalnih storitev z vidika porabnika, ne le z vidika od zunaj postavljenih standardov kakovosti, interni kakovosti, trženjskim odnosom in intenzivnemu dialogu s porabniki in z zaposlenimi ter prizadevanjem za zadovoljstvo zaposlenih in porabnikov.

- V izobraževalnih organizacijah, ki nudijo visoko tehnološko razvito e-izobraževanje, se glede na njihova vlaganja stroškovna učinkovitost obrestuje šele pri velikih ekonomijah obsega. Če se omejimo zgolj na slovenski trg, je vprašanje, koliko so take ekonomije obsega realno dosegljive. Strateške cilje slovenskih izobraževalnih organizacij je zato potrebno usmeriti tudi preko meja slovenskega trga.
- Za Slovenijo je aktualno tudi vprašanje, kako ustvariti pregleden in konkurenčen trg zasebnih izobraževalnih organizacij, kar je z vidika kakovosti izobraževalnih storitev in zadovoljstva udeležencev izobraževanja nujno. Eden od prvih korakov za dosego tega cilja bi bila celovita analiza aktualnega stanja na tem področju tudi s poenotenim merskim instrumentom, na podlagi katerega bi bile primerjave možne.

Ena izmed odprtih tem, ki se je v empiričnem delu disertacije nismo lotili, je večnivojska analiza[15], ki bi nam omogočala analiziranje hierarhičnih podatkov. S tem bi lahko model storitvene verige dobička analizirali na nivoju posamezne šole oziroma na relaciji posamezni program - šola. Tovrstni nivoji[16] nas v trženju pogosto zanimajo, vendar pa so precej redko obravnavani v trženjski literaturi. Pristopu in metodologiji večnivojske analize v trženju je zato smiselno v prihodnje nameniti več pozornosti.

Dodaten predlog, ki bi do določene mere lahko rešil problem opredelitve uspešnosti izobraževalne organizacije, je pridobivanje objektivnih podatkov v primerih, ko je to mogoče (na primer finančna uspešnost, tržni delež, število na novo vpeljanih izobraževalnih programov ipd.). Zaradi nekaterih težav, ki izhajajo zgolj iz upoštevanja subjektivnih podatkov v zvezi z uspešnostjo, predlagamo kombinirano uporabo objektivnih in subjektivnih kazalnikov uspešnosti izobraževalne organizacije.

Na koncu ostaja še odprto vprašanje, kako implementirati filozofijo storitvene verige dobička v konkretno izobraževalno organizacijo. Že avtorji storitvene verige dobička so svoj model predlagali kot ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja s tem, da naj bo model skrbno interpretiran in prilagojen specifičnosti posamezne organizacije, kajti v takem primeru je možno dosegati »izjemne rezultate«.

SKLEP

Vedno več podjetij se v današnjem visoko konkurenčnem okolju zaveda, da sta kakovost in zadovoljstvo porabnikov ključna dejavnika uspeha in konkurenčne prednosti. Številna podjetja zato kot cilj in tudi kot mero uspešnosti na prvo mesto postavljajo zadovoljstvo porabnikov. Finančni kazalniki, ki kažejo pretekla dogajanja v podjetju, niso dober napovednik, kako bo podjetje poslovalo v prihodnosti. Zadovoljen porabnik danes pa pomeni za podjetje donose tudi v prihodnje, saj je dokazano, da se zadovoljni porabniki vedno znova vračajo, kupujejo več, o nas govorijo dobro in nas priporočijo. Poleg tega je za podjetje bistveno ceneje porabnika obdržati, kot pridobiti novega. Vendar pa se moramo vprašati, kateri so tisti ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo porabnikov in posledično na poslovno uspešnost podjetja. Odgovor najdemo v storitveni verigi dobička,

[15] Več o večnivojski analizi glej na primer Hedeker, 1994.

[16] Predstavljajo jih različne relacije posamezni predmet – predavatelj; posamezni predmet – izobraževalni program; posamezni izobraževalni program – šola ipd.

ki je sosledje logičnih povezav in v ospredje postavi pomen zadovoljstva zaposlenih. Avtorji storitvene verige dobička menijo, da so vzvod uspešnosti poslovanja storitvenih podjetij tako zadovoljni zaposleni kot zadovoljni porabniki. S tem pride v ospredje pomen integriranega trženja, saj podjetja le z ustreznimi mehanizmi, ki sicer sodijo tako na področje managementa človeških virov in internega trženja, uspejo ustvariti tako delovno okolje, katerega posledica so zadovoljni in zvesti zaposleni. Zadovoljni zaposleni so pri svojem delu bolj produktivni in se trudijo za zagotavljanje visokokakovostnih storitev, zaradi česar ima podjetje tudi bolj zadovoljne in zveste porabnike. Posledično je podjetje tudi dolgoročno bolj uspešno. V disertaciji nas zanima, ali te verižne povezave, postavljene v storitveni verigi dobička veljajo tudi na področju izobraževanja.

Osnovni namen disertacije je prispevati k razjasnitvi dilem, ki jih odpirajo dosedanja spoznanja obravnavanega področja. Temeljni cilj je usmerjen v analizo ključnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti zasebnih izobraževalnih organizacij, iz katerega oblikujemo osnovno raziskovalno vprašanje, tj. kateri so ključni dejavniki dolgoročne uspešnosti zasebnega šolstva v visoko konkurenčnem okolju. Temeljna raziskovalna hipoteza disertacije predpostavlja, da je za zadovoljstvo porabnikov, ki se posledično kaže v uspešnosti izobraževalne organizacije, ključnega pomena zadovoljstvo zaposlenih.

V disertaciji dosežemo postavljene cilje. Ugotovimo, da mora management izobraževalnih organizacij kakovost internih procesov razumeti kot ključno dimenzijo celostne strategije kakovosti izobraževalnih storitev, saj je interna kakovost storitev nujna za doseganje zunanje kakovosti storitev. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na zaznano kakovost storitev, prav tako z empirično raziskavo potrdimo pomen in vlogo zaznane kakovosti storitev, saj le-ta vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Z dvigom kakovosti izobraževalnih storitev ima tako organizacija tudi bolj zadovoljne študente.

Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz disertacije, je, da je ključnega pomena za uspešnost izobraževalne organizacije interna tržna naravnanost, saj zadovoljstvo zaposlenih neposredno vpliva na uspešnost izobraževalne organizacije. Ob prisotnosti take organizacijske kulture, ki v središče dogajanja poleg porabnikov postavi tudi svoje zaposlene, je organizacija bistveno bolj uspešna. Razvijanje interno tržno naravnane kulture je torej za organizacije ključnega pomena, saj ima taka izobraževalna organizacija boljšo osnovo za razvijanje zunanje tržne naravnanosti. Ob vsem pa mora biti izobraževalna organizacija dojemljiva za potrebe in želje svojih porabnikov, saj dokažemo, da usmerjenost v porabnika vpliva neposredno na stopnjo zadovoljstva porabnikov. Bolj uspešne so zato tiste izobraževalne organizacije, ki so najbolj dojemljive za potrebe in želje svojih udeležencev izobraževanja in te želje in potrebe uresničujejo z ustrezno zasnovano konkurenčno ponudbo. Vendar pa je uresničevanje usmerjenosti k porabnikom mogoče le, če so zaposleni ustrežljivi do porabnikov in se zavedajo dejstva, da je edini razlog njihove zaposlitve pomagati izobraževalni organizaciji ustvarjati vrednost za porabnika.

Z vidika managementa izobraževalnih organizacij je zelo pomembno spoznanje, da so tudi v izobraževanju potrebni naslednji pristopi: trženjski pristopi na vseh ravneh organizacije, ter povezovanje internega in zunanjega trženja oziroma integracija notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti poslovanja ter celovit pristop za oblikovanje strategij za doseganje uspešnosti na zunanjih trgih. Sklenemo lahko, da je potrebna integracija vseh poslovnih funkcij, tudi pedagoške, okrog tega, kar ima v očeh porabnika in zaposlenih največjo vrednost. Vodstva izobraževalnih organizacij se morajo zato začeti zavedati, da so sodobni trženjski pristopi v sicer ne toliko trženjsko naravnani dejavnosti v današnjem času še kako potrebni.

Raziskava je pustila kar nekaj odprtih tem za prihodnje. Ker storitveno verigo dobička preverjamo v klasičnem in e-izobraževanju na področju izobraževanja odraslih, se postavlja vprašanje, koliko lahko rezultate posplošimo na celoten izobraževalni sektor, zato bi bilo smiselno ponoviti raziskavo tudi v drugih segmentih izobraževanja. Pomembno vprašanje, ki ga odpira disertacija, je tudi, kako spremeniti pogled tako vrhnjega managementa kot tudi akademskega osebja v izobraževalnih organizacijah v smeri trženjske naravnanosti in usmerjenosti v porabnika. Ne nazadnje pa ostaja odprto tudi to, kako implementirati filozofijo storitvene verige dobička v konkretno izobraževalno organizacijo. Že avtorji storitvene verige dobička so svoj model predlagali kot ogrodje za oblikovanje strateške vizije podjetja s tem, da naj bo model skrbno interpretiran in prilagojen specifičnosti posamezne organizacije, kajti v takšnem primeru je možno dosegati »izjemne rezultate«. Glede na to, da raziskava ne potrdi vseh povezav, predlaganih v storitveni verigi dobička, predvsem, da zvestoba porabnikov ne vpliva na uspešnost izobraževalne organizacije, bi bilo smiselno razmisliti o modifikaciji predlaganih verižnih povezav v prihodnjih raziskavah.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Essentials of Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.
2. Achtemeier, S. D., Morris, L. V., & Finnegan, C. L. (2003*).* Considerations for developing evaluations of online courses. *Journal of Asychronous Learning Networks* (JALN), *7*(1), 1–13.
3. Aga, M., & Safakli, V. (2007). An Empirical Investigation of Service Quality and Customer Satisfaction in Professional Accounting Firms: Evidence from North Cyprus. *Problems and Perspectives in Management*, *5*(3), 84.
4. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
5. Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and chaqllenges. *European Journal of Marketing*, *37*(9), 1177–1186.
6. Alder, P. A., & Alder, P. (1988). Intense loyalty in organisations: a case study of college athletics. *Administrative Science Quarterly*, *33*(3), 401–417.
7. Ambler, T. (2002). Market metrics: what should we tell the shareholders? *Balance sheet*, *10*(1), 47–50.
8. Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, *12*(pomlad), 125–143.
9. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, *58*(3), 53–66.
10. Anderson, E. W., Mittal,V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, *3*(2), 107–120.
11. Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factor of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, *19*(5), 551–566.
12. Ardi, R., Hidayatno, A., & Zagloel, T. Y. M. (2012). Investigating relationship among quality dimensions in higher education. *Quality Assurance in Education*, *20*(4), 408–428.
13. Ardito, C., Costabile, M. F., De Marsico, M., Lanzilotti, R., Levialdi, S., Roselli, T., & Rossano, V. (2006). An Approach to Usability Evaluation of e-Learning Applications. *Universal access in the information society*, *4*(3), 270–283.
14. Asubonteng, P., McCleary, K. J., & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisted: a critical review of service quality. *The Journal of Service Marketing*, *10*(6), 62–81.
15. Athanassopoulos, A., Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2001). Behavioral responses to customer satisfactin: an epmirical study. *Europen Journal of Marketing*, *35*(5/6), 687–707.
16. Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. (1997). Marketing orientation and company performance. *Industrial Marketing Management*, *26*(5), 385–402.
17. Avlonitis, J. G., & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, *33*(11), 1003–1037.
18. Ažman, S., & Gomišček, B. (2012). Asymetric and Nonlinear Impact of Attribute-Level Performance on Overall Customer Satisfaction in the Context of Car Servicing of Four European Automotive Brands in Slovenia. Research paper. *Organizacija*, 45(2), 75–86.
19. B2 Višja strokovna šola. *Poslovnik kakovosti B2 Višje strokovne šole.* Ljubljana: B2 Višja strokovna šola.

20. Bagozzi, R. P. (1994). Principles of Marketing Research. Cambridge: Basil Blackwell. 430.
21. Bagozzi, R. P. (Ed.). *Principles of Marketing Research*. Cambridge: Basil Blackwell.
22. Bagozzi, R. P., & Todd F. H. (1994). A General Approach to Representing Multifaceted Personality Constructs: Application to Self Esteem. *Structural Equation Modeling, 1*(1), 35–67.
23. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.
24. Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assesssing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421–458.
25. Barkley, B. J., & Gupta, A. (1994). Improving service quality with information technology. *International Journal of Information Management*, 14, 109–121.
26. Barnes, C. (1994). *Practical Marketing for Schools*. Oxford: Blackwell.
27. Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R., & Malthouse, E. (2001), "Factor Analysis - Checking Assumptions of Normality Before Conducting Factor Analysis." *Journal of Consumer Psychology, 10*(1/2), 79–81.
28. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
29. Barron, J. (2006). Top ten secrets of effective e-learning. *Industrial and commercial training, 38*(7), 360–364.
30. Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing, 13*(2), 139–161.
31. Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint behavior. *Journal of Marketing Research, 20*(2), 21–28.
32. Bele, L. J., & Rozman, D. (2010). Semantične tehnologije v e-izobraževanju. *Dnevi slovenske informatike 2010*, Portorož, 14. - 16. april 2010.
33. Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of Service Marketing, 18*(7), 514–523.
34. Berginc, D. (2003). *Upravljanje odnosov.* Ljubljana: Marketing magazin.
35. Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). "The Semantic Web". *Scientific American Magazine.* Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=the-semantic-web
36. Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161–171.
37. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Throught Quality*. New York: The Free Press.
38. Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*(3), 25–28.
39. Berry, L. L. (1984). Services marketing is different. V C. H. Lovelock (ur.), *Services Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
40. Berry, L. L. (1987). Big ideas in services marketing. *The Journal of Services Marketing, 1*(1), 5–9.
41. Binsardi, A., & Ekwulugo, F. (2003). International marketing of British education: research on the students` perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning, 21*(5), 318–327.
42. Bitner, M. (1995). Building service relationship: it`s all about promisses. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 246–251.
43. Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Phisycal Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing, 54*(4), 69–82.

44. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, *56*(4), 57–71.
45. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, *54*(1), 71–84.
46. Bizjak, F. in Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetij*. Ljubljana: GV
47. Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Science*, *27*(1), 1–21.
48. Bloemer, J., & Poiesz, T. B. C. (1989). The illusion of consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 43–48.
49. Bloemer, J., Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, *17*(7), 276–286.
50. Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers` assessment of service quality and value. *Journal of Consumer research*, *17*(3), 375–384.
51. Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experience for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 95–108.
52. Bonoma, T. (1985). *The Marketing Edge: Making Strategies Work*. New York: Free Press.
53. Bonoma, T., & Clark, B. (1992). *Marketing Performance Assessment*. Boston: HBS Press.
54. Boulding, W., Ajay, K., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). Adynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, *30*(2), 7–27.
55. Bouranta, N., Chitiris, L., & Paravantis, J. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *21*(3), 275–293.
56. Bowen, J. T., & Chen, S-L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *13*(5), 213–217.
57. Brady, M. K., & Cronin, J. (2001). Some new thoughs on conceptualizing perceived service quality: a hierarhical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34–49.
58. Brady, M. K., Cronin, J. J., & Brand, R. R. (2002). Performance- only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, *55*(1), 17–31.
59. Brah, S. A. Wong, J. L., & Rao, B. M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations&Production Management*, *20*(12), 1293–1312.
60. Brandon, J. A., & Silvestro, R. (2010). Measuring internal service quality: comparing the gap-based and perceptions-only approaches. *International Journal of Operations & Production Management*, *30*(12), 1291–1318.
61. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Bregar, L., Zagmajster, M., & Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja*. Priročnik. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
63. Brenčič, M. M. (2001). Teorija virov kot izhodišče strateškega trženja - zgolj teorija, realnost ali prihodnost? *Akademija MM*, *5*(8), 19–25.
64. Brenčič, M. M. (2007). *Metodologija za stalno spremljanje zadovoljstva turistov*. *Priročnik*. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.mg.gov.si/

fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik-metodologija_za_merjenje_zadovoljstva_EF_splet.pdf
65. Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, *1*(1), 27–44.
66. Brookes, R. (1995). *Customer satisfaction research*. Amsterdam: Esomar.
67. Brooks, R. F., Lings, I. N., & Botschen, M. A. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts. *Service Industries Journal*, *19*(4), 49–67.
68. Brown, J. H., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, *19*(4), 316–338.
69. Brown, S. (1998). The wind in the wallows: literary theory, autobiographical criticism and subjective personal introspection. *Advances in Consumer Research*, 25, 25–30.
70. Brown, S. W., & Swartz, T. A. (1989). A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, *53*(4), 92–98.
71. Brown, S. W., Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1993). Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of Reatailing*, *69*(1), 126–139.
72. Brown, S. W., Fisk, R. P., & Bitner, M. J. (1994). The development and emergence of services marketing thought. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 21–48.
73. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, *34*(2), 110–119.
74. Bukovitz, W. R., & Pertash, G. P. (1997). Visualizing, measuring and managing knowledge. *Research and Technology Management*, *40*(4), 24–31.
75. Burke, R. J., Graham, J., & Smith, F. (2005). Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *The TQM Magazine, 17*(4), 358–363.
76. Busacca, B., & Padula, G. (2005). Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction. Theory, measurement and implications. *Markting Intelligence & Planning*, *23*(6), 543–561.
77. Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, *30*(1), 8–32.
78. Buzzel, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles*. New York: Free Press.
79. Cahill, D. J. (1996). *Internal marketing: Your company's next stage of growth*. Binghampton: The Haworth Press.
80. Canning, G. (1989), Is your company marketing oriented? *Journal of Business Strategy*, *9*(3), 34–6.
81. Canterbury, R. M. (1999). Higher Education. Marketing: A Challenge. *The Journal of College Admission*, *9*(3), 23–30.
82. Carbone, J. H. (1997). Loyalty: Subversive doctrine? *Academy of Management Executive*, *11*(3), 80–86.
83. Carrillat, F. A., Jaramillo, F, & Mulki, J. P. (2007). The validity of SERVQUAL and SERVPERF scales. *International Journal of Service Industry Management*, *18*(5),472–490.
84. Caruana, A. (2002). Service loyalty. The effects of service quality and mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, *36*(7/8), 811–828.
85. Caruana, A., & Pitt, L. (1997). INTQUAL – an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing, 3*(8), 604–616.

86. Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2008). The role of satisfaction and website usability in eveloping customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services. *International Journal of Bank Marketing, 26*(6), 399–417.
87. Castro, C., Barroso, A., Martin, E., & Sanches del Rio, M. E. (2005). Consequences of market orientation for customer and employees. *European Journal of Marketing, 39*(5/6), 646–675.
88. Chakrapani, C. (1998). *How to measure service quality and customer satisfaction*. Chicago: American Marketing Association.
89. Chan, L. K., Hui, Y. V., Lo, H. P., Tse, S. K., Tso, G. K. F., & Wu, M. L. (2003). Consumer satisfaction index: New practice and findings. *European Journal of Marketing, 37*(5–6), 872–909.
90. Chandon, J. L., Leo, P. Y., & Jean, P. (1997). Service encounter dimensions – a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management, 8*(1), 65.
91. Chang, T. Z., & Chen, S. J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *The Journal of Services Marketing, 12*(4), 246–264.
92. Charlton, P., Magoulas, G., & Laurillard, D. (2012). Enabling creative learning design through semantic technologies. *Technology, Pedagogy and Education, 21*(2), 231–253.
93. Chaston, I. (1994). Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector. *International Journal of Operations and Production, 14*(9), 45–56.
94. Chebat, J. C., Filiatrault, P., Gelinas-Chebat, C., & Vaninsky, A. (1995). Impact of waiting attribution and consumer`s mood on perceived quality. *Journal of Business Research, 34*(3), 191–196.
95. Chee, W. C., & Van Der Stede, W. A. (2006). The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly, 7*(3), 1–8.
96. Chi, C. G., & Gursoy, D. (2008). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management, 28*, 245–253.
97. Chickering, A. W., & Ehrmann, S. C. (1996). Implementing the seven principles: Technology as lever. 49, (2) AAHE Bulletin.
98. Chickering, A. W., & Gamson, Z. F. (1987). Seven Principles for Good Practise in Undergraduate Education. *AAHE Bulletin, 40*(7). Najdeno 12. junija 2009 na spletnem naslovu http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/7princip.htm
99. Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review, 37*(6), 680–701.
100. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1993). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
101. Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research, 16*(1), 64–73.
102. Churchill, G. A. Jr. (1999). *Marketing Research, Methodological Foundations*. Seventh Edition. Orlando: Dryden Press.
103. Ciavolino, E., & Dahlgaard, J. J. (2007). ESCI – Customer Satisfaction modeling and Analysis: A Case Study. *Total Quality Management, 18*(5), 545–554.

104. Clarke, T. (2013). The advance of the MOOCs (massive open online courses) The impending globalisation of business education? *Education + Training*, *55*(4/5), 403–413
105. Collier, J. E., & Bienstock, C. C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, *8*(3), 260–75.
106. Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods*. Boston: McGraw Hill.
107. Cristobal, E., Flavian, C., & Guinalru, M. (2007). Perceived e-service quality (peSQ): measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality*, *17*(3), 317–40.
108. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
109. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance – based and perception – minus – expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, *58*(1), 125–131.
110. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (1995). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.
111. Crosby, L. A. & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices. *Journal of Marketing Research*, *24*(11), 404–411.
112. Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in service selling: an interpersonal influence approach. *Journal of Marketing*, *5*(54), 68–81.
113. Crosby, P. (1986). Quality Is Free. Cambridge: MIT Press.
114. Cui, C. C., Lewis, B. R., & Park, W. (2003). Service quality measurement in the banking sector in Korea. *International Journal of Bank Marketing*, *21*(4), 191–201.
115. Cvikl, H. (2001). Modeli kakovosti storitev. *Naše gospodarstvo, 3–4*(47), 310–322.
116. Čater, B. (2007). Večdimenzionalna narava zavezanosti kupcev v trženjskih odnosih na medorganizacijskih trgih. *Marketing Magazin*, 5, 16–18.
117. Černoša, S. (2007). *Učenje odraslih pred novimi izzivi*. Ljubljana: Andragoški Center Slovenije.
118. Dabbagh, N., & Kitsantas, A. (2005). Using web-based pedagogical tools as scaffolds for self-regulated learning. *Instructional Science*, 33, 513–540
119. Dabholkar, P. A. (1996). Consumer evaluations of new technology-based self-service operations: an investigation of alternative models. *International Journal of Research in Marketing*, *13*(1), 29–51.
120. Dabholkar, P. A., Shepherd, C. D., & Thorpe, D. I. (2000). A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, *76*(2), 139–173.
121. Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. (1998). *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Chapman&Hall.
122. Dalsgaard, C. (2005). Pedagogical quality in e-learning: Designing e-learning from a learning theoretical approach. *Elearning & Education*, 2. Najdeno 4. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://eleed.campussource.de/archive/1/78
123. Davis, P. J. (2006). In search of the common wealth: a service – profit chain for the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *55*(2), 163–172.
124. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
125. DBpedia. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu http://dbpedia.org

126. Dean, A. M. (2004). Links between organisational and customer variables in service delivery. *International Journal of Service Industry management*, *15*(4), 332–350.
127. Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, *19*(3), 392–418.
128. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.
129. Deshpande, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalisation synthesis. *Journal of Market Focused Management*, *10*(8), 213–32.
130. Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organisational culture and marketing: defining the research\agenda. *Journal of Marketing*, *53*(1), 3–15.
131. Deshpande, R., Farley, J., & Webster, F. (1992). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Marketing Science Institute*, Report No. 92–100.
132. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*. *5*(julij-september), 265–73.
133. Devetak, G., & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
134. Dholakia, U. M., & Rego, L. L. (1983). Paradigms lost: on theory and method research in marketing. *Journal of Marketing*, 47, 101–110.
135. Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing Lisrel*. Thousand Oaks: Sage Publications.
136. Dikoli, S. S., & Sedatole, K. L. (2007). Improvements in the Information Content Of Nonfinancial Forward-Looking Performance Measures: A Taxonomy and Empirical Application. *Journal of Management Accounting Research*, 19, 71–104.
137. Dillon, W. R., McDonald, R. P., & Iacobucci, D. (2001). Measurement – how to combine multiple items into a composite measure. *Journal of Consumer Psychology*, *10*(1/2), 55–59.
138. Dixon, R. (1990). Marketing as production: the development of a concept. *Journal of The Academy of Marketing Science*, *18*(4), 337–43.
139. Dobni, B. (2002). A model for implementing service excellence in the financial services industry. *Journal of Financial and Services Marketing*, *7*(1), 42–53.
140. Downers, S. (2005). E-learning 2.0. *eLearn Magazine*, 10. Najdeno 4. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=articles& article=29-1
141. Doyle, P., & Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, *32*(5/6), 514–535.
142. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper&Row.
143. Eagle, L., & Brennan, R. (2007). Are students customers? TQM and marketing perspectives. *Quality Assurance in Education*, *15*(1), 44–60.
144. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu.* (2. izdaja). Koper: Fakulteta za management.
145. Edvardsson, B., Larsson, G., & Setterlind, S. (1997). Internal service quality and the psyhological work environment: an empirical analysis of conceptual interrelatedness. *Service Industries Journal*, *17*(2), 252–263.
146. Ehlers, U. D. (2004). *Quality in e-Learning from a Learner's Perspective*. Pridobljeno 8. aprila 2009 na spletnem naslovu http://www.eurodl.org/materials/ contrib/2004/Online_Master_COPs.html

147. Ehlers, U. D. (2007). Quality Literacy — Competencies for Quality Development in Education and e-Learning. *Educational Technology & Society*, *10*(2), 96–108.
148. Elliot, G. (1987). The Marketing concept: necessary but sufficient? *European Journal of Marketing*, *21*(2), 20–30.
149. Elmuti, D., Kathawala, Y., & Manippallil, M. (1996). Are total quality management programmes in higher education worth the effort? *International Journal of Quality & reliability Management*, *13*(6), 29–44.
150. Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–326.
151. Ennew, C. T., Reed, V., & Binks, M. R. (1993). Importance-Performance Analysis and the Measurement of Service Quality. *European Journal of Marketing*, *27*(2), 59–70.
152. Escrig-Tena, A. B. (2004). TQM as a competitive factor – a theoretical and empirical analysis. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, *21*(6), 612–637.
153. Eshghi, A., Haughton, D., & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications Policy*, *31*(2), 93–106.
154. Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, A. (1997). *Principles of Marketing*. (11th ed.). New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
155. Faganel, A. (2010). *Zaznavanje kakovosti visokošolskih storitev*. Koper: Fakulteta za management.
156. Fassnacht, M., & Kose, I. (2007). Consequences of web-based service quality: uncovering a multi-faced chain of effects. *Journal of Interactive Marketing*, *21*(3), 35–54.
157. Feigenbaum, A. V. (1989). Seven keys to constant quality. *Journal of quality and participation*,*12*(1), 20–23.
158. Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
159. Feigenbaum, L., Herman, I., Hongsermeier, T., Neumann, E., & Stephens, S. (2007). *The Semantic Web in Action. Scientific American*, *297*(6), 90–97. Pridobljeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu http://thefigtrees.net/ lee/sw/sciam/semantic-web-in-action.
160. Felton, A. (1959). Making the marketing concept work. *Harward Business Review*, *37*(4), 55–65.
161. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
162. Ferligoj, A., Leskošek, K., & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
163. Ferriman, J. (2012). *The (Eventual) Downfall of MOOCs.* Pridobljeno 6. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.learndash.com/the-eventual-downfall-of-moocs/.
164. Festus, O., & Maxwell, K. H. (2006). A typology analysis of service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in mass services. *Managing Service Quality*, *16*(2), 106–123.
165. Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. Second Edition. London: Sage Publication.
166. Firdaus, A. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, *30*(6), 569–581.
167. Firdaus, A. (2006a). Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, *24*(1), 31–47.

168. Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (1998). *Service Management*. Boston: McGraw-Hill.
169. Fleming, J. H. (2000). Special Issue on Linkage analysis. *The Gallup Research Journal, 3*(1), 138.
170. Ford, J. B., Joseph, M., & Joseph, B. (1999). Inportance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New zeeland and the USA. *The Journal of Service Marketing*, *13*(2), 171–186.
171. Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6–21.
172. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
173. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Deffensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24, 337–346.
174. Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of marketing*, *60*(4), 7–18.
175. Frost, F. A., Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL – an internal adaption of the GAP model in a large service organization. *Journal of Services Marketing*, *14*(5), 358–377.
176. Fry, K. (2001). E-learning markets and providers: some issues and prospects. *Education + Training*, *43*(4/5), 233–239.
177. Furrer, O., Liu, B. S.-C., & Sudharshan, D. (2000). The relationship between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research, 2*(4), 355–371.
178. Gabbott, M., & Hogg, G. (1997). *Contemporary Services Marketing Management: A Reader*. London: The Dryden Press.
179. Gale, B. T. (1994). *Managig Cstomer Value: Creating Quality and Service that Customers can See.* New York: The Free Press.
180. Garvin, D. A. (1991). *Competing on the eight dimensions of quality, Uncinditional Quality.* Cambridge: Harward Business Review..
181. Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psichology,* 78, 1–22.
182. Gerbing, D. W., & Anderson, C. J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionallity and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, 186–192.
183. Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality. Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *11*(9), 43–66.
184. Gounaris, S. P. (2006). Internal – market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432–448.
185. Gounaris, S., Dimitriadis, S., & Stathakopoulos, V. (2010). An examination of the effects of service quality and satisfaction on consumers` behavioral intentions in e-shopping. *Journal of Services Marketing*, *24*(2), 142–156.
186. Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science, 23*(4), 519–529.
187. Gronholdt, L. A., & Martense, K. K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, *11*(8), 509–514.

188. Grönroos, C. (1981a). *Internal Marketing - An Integral Part of Marketing Theory*. American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, str. 236–238.
189. Grönroos, C. (1981b). *Internal Marketing - Theory and Practice*. American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, str. 41–47.
190. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, *18*(4), 36–44.
191. Grönroos, C. (1985). *Internal marketing – theory and practice*. American Marketing Association`s Service Conference Proceedings, str. 41–47.
192. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Massachusetts/Toronto: Maxwell Macmillan International Editions.
193. Grönroos, C. (1999). The Relationship Marketing Process: Interaction, Communication, Dialogue, Value. *4. trženjska konferenca DMS,* Portorož, 12.
194. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing – A consumer ralationship approach.* Chicheser: John Willey & Sons.
195. Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
196. Guo, C. (2002). Market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1154–1163.
197. Guolla, M. (1999). Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship: Applied customer satisfaction research in the classroom. Statesboro. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *7*(3), 87–97.
198. Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, *14*(2), 232–244.
199. Hackman, D., Gundergan, S., Wang, P., & Daniel, K. (2006). A service perspective on modelling intentions of online purchasing. *Journal of Services Marketing*, *20*(7), 459–470.
200. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
201. Hallowel, R. (1996). The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, *7*(4), 27–42.
202. Hanna, N., K., Guy, K., & Arnold, E. (1995). Diffusion of Information Technology: Experience of Industrial Countries and Lessons for Developing Countries. *World Bank Discussion Papers.*
203. Harris, L. C. (2002). Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in Management Approaches. *Journal of Marketing Management*, *18*(7/8), 603–632.
204. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta analysis. *Journal of Applied Psichology*, *87*(2), 268–279.
205. Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, *64*(4), 35–50.
206. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assesment and Evaluation in Higher Education*, *18*(1), 9–34.
207. Hayes, B. E. (2008). *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods.* Milwaukee, Winsconsin: ASQ Quality Press.

208. Hays, J., & Hill, A. (2001). A preliminary investigation of the relationship between employee motivation/vision, service learning, and percived service quality. *Journal of Operations Management*, *19*(3), 335–349.
209. Haywood-Former, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations&Production Management*, *8*(6), 19–29.
210. Hedeker, D. (1994). Multilevel Analysis: An Applied Introduction. Najdeno 18. 10. 2013 na spletnem naslovu http://www.uic.edu/classes/bstt/bstt513/ClustLS_SAS_SPSS.pdf
211. Hedges, A., & Walker, R. (1988). *Applied qualitative research* (2th ed.). Aldershod: Gower Publishing Company.
212. Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: theoretical consideration and empirical results. *European Journal of Marketing*, *36*(9/10), 1119–1139.
213. Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques, and tools. *The TQM Magazine*, *12*(4), 238–244.
214. Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2010). Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems. *International Journal of Educational Management*, *24*(3), 204–220.
215. Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and ralationship quality on customer retention – a critical reassessment and model development. *Psyhology & Marketing, 14*(12), 737–765.
216. Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relational quality. *Journal of Service Research*, *4*(2), 230–247.
217. Heskett, J. L. (2012). *The Culture Cycle: how to shape the unseen force that transforms performance*. New Yersey: FT Press.
218. Heskett, J. L., Loveman, T. O., Sasser, G. W., & Schlessinger, L. A. (1994). Puting the service profit chain to work. *Harward Business Review*, March – April, 164–174.
219. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr, & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
220. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr, & Schlesinger, L. A. (2003). *The Value Profit Chain*. New York: The Free Press.
221. Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr, & Wheeler, J. (2008). *The Ownership Quotient.* Boston, Massachusetts: Harward Business Press.
222. Hildebrandt, L. (1987). Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data. *Journal of Economic Psychology*, *8*(1), 19–42.
223. Hill, N., & Alexander, J. (2006). *Customer satisfaction and loyalty measurement* (3rd ed.). Cornwall: Gower.
224. Hill, N., Brierley, J., & MacDougall, R. (1999). *How to measure customer satisfaction.* Aldershot: Gower cop.
225. Ho, H. F., & Hung, C. C. (2008). Marketing mix formulation for higher education. An integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and corespondence analysis. *International Journal of Educational Management, 22*(4), 328–340.
226. Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (1997). *Essentials of Services Marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
227. Hohnjec, M. (2009). Informativna spletna stran o metodologiji šest sigma. Najdeno 6. 9. 2010 na spletnem naslovu http://inform.6-sigma.info.

228. Holbrook, M. (2005). Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photographic collection. *Journal of Business Research, 18*(1), 45–61.
229. Holmes, B., & Gardner, J. (2006). *E-learning: Concepts and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
230. Holmes, G., & McElwee, G. (1995). Total quality management in higher education: how to approach human resource management. *The TQM Magazine*, *7*(6), 5–10.
231. Holzinger, A., & Motschnig, R. (2005). *Considering the Human in Multimedia: Learner Centered Design (LCD) & Person Centered eLearning (PCeL).* ISSEP 2005 Conference, University of Klagenfurt.
232. Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research, 37*(4), 449–62.
233. Hong-Youl, H., & Swinder, J. (2008). An empirical test of a proposed customer satisfaction model in e-services. *Journal of Services Marketing, 22*(5), 399–408.
234. Horton, W. (2000). *Designing Web-Based Training.* Ney York: John Wiley & Sons.
235. Houston, F. (1986), The marketing concept: what it is and what it is not. *Journal of Marketing, 50*(2), 23–39.
236. Howard, D. J., & Gengler, C. (2001). Emotional contagion effects on product attitudes. *Journal of Consumer Research, 28*(2), 189–201.
237. Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424–453.
238. Hudson, S., Hudson, P., & Miller, G. A. (2004). The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. *Journl of Travel Research, 42*(3), 305–312.
239. Hulbert, J. M., Capon, N., & Piercy, N. F. (2003). *Total Integrated Marketing*: Breaking the Bounds of the Function. New York: Free Press.
240. Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2006). The service-dominant logic of marketing. V S. Lusch, R. F., & Vargo, S. L. *The service dominant logi cof marketing. Dialog, debate, and directions* (str. 67–84). New York: M. E. Sharpe.
241. Hunter, J. E., & Gerbing, D. W. (1982). *Unidimensional Measurement, Second – Order Factor Analysis, an Causal Model.* Greenwich: JAI Press.
242. Hurley, F. R., & Estelami, H. (1998). Alternative Idexes for Monitoring Customer Perceptions of Service Quality: A Comparative Evaluation in a Retail Context. *Journal of the Academy of Marketing Science, 26*(3), 209–221.
243. Hurley, F. R., & Estelami, H. (2007). An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of consumer satisfaction. *Journal of Services Marketing, 21*(3), 186–199.
244. Illeris, K. (2007). *How We Learn*. New York: Routledge.
245. Ittner, C. D., & Lacker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? *An Analysis of Customer Satisfaction. Journal of Accounting Research*, 36, 1–35.
246. Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management, 22*(4), 288–299.
247. Izquierdo, C. C., Cillan, J. G., & Gutierez, S. S. M. (2005). The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish Case. *Journal of Services Marketing, 19*(4), 234–244.
248. Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs SERVPERF scales. *The Journal of Decision Makers, 29*(2), 25–37.

249. Jančič, Z. (1994). *Marketinški odnosi (1): Povratek h koreninam marketinga kot samostojne vede o posebni obliki družbenih odnosov.* Ljubljana: Marketing magazin.
250. Javalgi, R. G., & White, D. S. (2002). Strategic challenges for the marketing of services internationally. *International Marketing Review*, *19*(6), 563–581.
251. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, *57*(7), 53–70.
252. Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(1), 45–54.
253. Jobber, D. (1995). *Principles and practice of marketing.* Berkshire: McGraw-Hill.
254. Joerskog, K. G. (1999). *How large can a standardized coefficient be. Unplublished report.* Najdeno 15. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/HowLargeCanaStandardizedCoefficientbe.pdf
255. Joerskog, K. G., & Goldberger, A. S. (1975). Estimation of a Model with Multiple Indicators and Multiple Causes of a Single Latent Variable. *Journal of the American Statistical Association*, 70, 631–639.
256. Johnson, E. M., Scheuing, E. E., & Gaida, K. A. (1986). *Profitable Services Marketing*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
257. Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21, 695–707.
258. Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen,T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psihology*, *22*(2), 217–245.
259. Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of service Industry Management*, *6*(5), 53–71.
260. Johnston, R. (2008). Internal service – barriers, flows and assessment. *International Journal of Service Industry Management*, *19*(2), 210–231.
261. Johnston, R., & Heineke, J. (1998). Exploring the Realationship between Perception and Performance: Priorities for Action. *The Service Industries Journal*, *18*(1), 101–112.
262. Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customer defect. *Harward Business Review*, *73*(6), 88–99.
263. Jones, T., & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions? *Journal of Services Marketing*, *21*(1), 36–52.
264. Joseph, M., & Joseph, B. (1997). Service quality in education. *Quality Assurance in Education*, *5*(1), 15–21.
265. Joseph, M., & Joseph, B. (1998). Identifying needs of potential students in tertiary education for strategy development. *Quality Assurance in Education*, *6*(2), 90–96.
266. Joseph, M., Yakhou, M., & Stone, G. (2005). An educational institution`s quest for service quality: customers` perspective. *Quality Assurance in Education*, *13*(1), 66–82.
267. Judd, C. V. (2003). Achieving a customer orientation using »people-power«, the »5th P«. *European Journal of Marketing*, *37*(10), 1301-1313.
268. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and Quantitative review. *Psyhological Bulletin*, *127*(3), 376–407.
269. Juran, J. M. (1988). *Juran`s Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
270. Kamakura, W. A., Mittal, V. F., Roas, J. A., & Mazzon, M. (2002). Assessing the service profit chain. *Marketing Science*, *21*(3), 294–317.

271. Kang, G. D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos`s service quality model. *Managing Service Quality, 14*(4), 266–277.
272. Kang, G. D., James, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality, 12*(5), 278–291.
273. Kang, G. G., & Fredin, A. (2012). The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation. *Management Research Review, 35*(7), 637–661.
274. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balance sorecard – Measures that drive performance. *Harward Business Review, 70*(1), 71–79.
275. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harward Business Review, 71*(5), 134.
276. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harward Business Review, 74*(1), 75–85.
277. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
278. Kassim, N., & Abdullah, A. N. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22*(3), 351–371.
279. Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., & Evans, H. (2003). The impact of customer satisfaction on share-of-wallet in a business-to-business environment. *Journal of Service Research, 6*(1), 37–50.
280. Kenningham, T. L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., & Estrin, D. (2005). Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share-of-wallet. *Managing Service Quality, 15*(2), 172–181.
281. Khatibi, A. A., Ismail, H., & Thyagarajan, V. (2002). What drives customer loyalty: An analysis from telekommunications industry? *Journal of Operations Management, 17*(3), 467–488.
282. Klarić, S., & Kulašin, D. (2011). Konstrukcija HEDQUAL instrumenta za mjerjenje glavnih faktora usluge visokog obrazovanja u Bih. *7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011".* B&H: Neum.
283. Klayton, M. A. (1993). Using marketing research to improve university program. *Journal of Professional Services Marketing, 9*(1), 5–14.
284. Klem, L. (2000). Structural Equation Modeling. V Grimm, L. G., Yarnold, P. R. *Reading and understanding more multivariate statistics* (str. 436). Washington: American Psyhological Association.
285. Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2th ed). New York: The Guilford Press.
286. Koc, E. (2006). Exteded review of Shakespeare, Einstein and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education by D.L. Kirp. *On the Horizon, 14*(1), 19–21.
287. Kodrin, L. (2007). *Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnihg storitev v srednjih šolah* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
288. Kogovšek, T., & Ferligoj, A. (2003). Merjenje egocentričnih omrežij socialne opore. *Družboslovne razprave, 19*(43), 127–148.
289. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing, 54*(4), 1–18.
290. Kohn, A. (1993). Turning learning into a business: concerns about total quality. *Educational Leadership, 51*(1), 58–61.
291. Kolar, T. (2001, 22. januar). Finančni kazalniki so premalo. *Finance,* 10, str. 38–39.

292. Kolar, T. (2003). *Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri-konceptualni okvir in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
293. Kolar, T. (2006). Advancing market orientation of service companies. *Organizacija*, *39*(7), 409–415. Najdeno 3. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.dlib.si
294. Kotler, P. & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An Introduction*. New Jersey: Prenitice-Hall.
295. Kotler, P. (1998). *Marketing Management (Trženjsko upravljanje).* Ljubljana: Slovenska knjiga.
296. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. *Pearson Educational International*. New Jersey: Englewood Cliffs.
297. Kotler, P., & Armstrong, G. (1994). *Principles of Marketing* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
298. Kotler, P., & Clarke, R. N. (1993). *Does College make a difference?* Westport, CT: Greenwood press.
299. Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall, Uper Side River.
300. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
301. Kristensen, K., Martensen, A., & Gronholdt, L. (1999). Measuring the impact of buying behavior on customer satisfaction. *Total Quality Management*, 10, 602–614.
302. Kuei, C. H. (1999). Internal service quality – an empirical assessment. I*nternational Journal of Quality&Reliability Management*, *16*(8), 783–791.
303. Kumar, V., Choisne, F., De Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company`s performance. *International Journal of Quality&Reliability Management*, *26*(1), 23–37.
304. Kump, S. (1996). *Sistemi in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju*. Ljubljana: Andragoški center.
305. Kwan, P. Y. K. (1996). Application of total quality management in education: retrospect and prospect. *International Journal of Education Management, 10*(5), 25–35.
306. LaBarbera, A. P. in Mazursky, D. (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*, *20*(4), 393-404.
307. Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing, 35*(1/2), 92–109.
308. Lagrosen, S., Seyyed-Hashemi, R., & Leitner, M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, *12*(2), 61–69.
309. Lakhe, R. R., & Mohantry, R. P. (1995). Understanding TQM in service systems. *International Journal of Quality &Reliability Management*, *12*(9), 139–153.
310. Langerak, F. (2002). What is the predictive power of market orientation? *Report Series Research in Management.* Najdeno 28. januarja 2013 na spletnem naslovu http://repub.eur.nl/publications/eco_man/index/800903610
311. Lapuh Bele, J., Bele, D., & Rozman, D. (2007). Naj bo slika vredna tisoč besed? V V. Rajkovič, T. Urbančič, & M. Bernik (ur.). *Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi*: *zbornik 10. mednarodne multikonference Informacijska družba IS 2007, 12. oktober 2007* (str. 236–243). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport; Institut Jožef Stefan; Zavod Republike Slovenije za šolstvo; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

312. Lapuh-Bele, J., & Rugelj, J. (2006). Efficient learning from multimedia web-based learning contents. V A. Méndez-Vilas, *Current developments in technology-assisted education* (str. 396–400). Badajoz: Formatex, cop.
313. Lapuh-Bele, J., & Rugelj, J. (2007). Providing feedback in web-based learning. V M. E. Auer (ur.). *10th International Conference, ICL 2007. ePortfolio and quality in e-learning* (str. 8). Wien: International Association of Online Engineering, cop.
314. Lapuh-Bele, J., Rugelj, J. (2007). Blended learning - an opportunity to take the best of both worlds. Int. j.: emerg. technol. learn., 2007, letn. 2, št. 3, 1-5
315. Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance – An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *Internaional Journal of Service Industry Management*, *11*(5), 422–437.
316. Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance. *International Journal of Service Industry Management*, *11*(5), 422–437.
317. Laurillard, D. (2002). *Rethinking University Teaching. A conversational framework for the effective use of learning technologies*. London: Routledge.
318. Lawton, R. L. (1991). Creating a customer centred culture. *Quality Forum*, *17*(1), 5–9.
319. Lee, C. M., & Hwan, I. S. (2005). Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Profitability in the Taiwanese Banking Industry. *International Journal of Management*, *22*(4), 635.
320. Lee, C., M., & Hwan, I. S. (2005). Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Profitability in the Taiwanese Banking Industry. *International Journal of Management*, *22*(4), 635.
321. Lee, G. G., & Lin, H. F. (2005). Custmer perception of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *33*(2), 161–176.
322. Lee, H., Lee, Y., & Yoo, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Service Marketing*, *14*(3), 217–231.
323. Lee, J. J., & Feick, L. L. (2001). The impact of switching cost on the customer satisfaction-loyalty link: Mobile phone service in France. *Journal of Service Marketing*, *15*(1), 35–48.
324. Leonard, F. S., & Sasser, W. E. (1982). The incline of quality. *Harvard Business Review*, *60*(5), 163–171.
325. Liljander, V., & Stradvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, *8*(2), 148–169.
326. Lo, V. H. Y., & Schulli, D. (1996). An application of TQM concepts in education. *Training for Quality*, *4*(3), 16–22.
327. Locke, E. A. (1976). *The Nature and Couses of Job Satisfaction*. New York: McGraw-Hill.
328. Long, M., & McMallon, C. (2004). Exploring the determinants of retail service quality on the Internet. *Journal of Services Marketing*, *18*(1), 78–90.
329. Lovelock, C. H. (1992). *Managing Services*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
330. Lovelock, C. H. (1996). *Services Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
331. Luft, J. (2009). Nonfinancial Information and Accounting: A reconsideration of Benefits and Challenges. *Accounting Horizons*, 23(3), 307–325.
332. Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-Functional »Coopetition«: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, *70*(april), 67–80.

333. MacCallum, R.C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996), Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods, 1*(2), 130–149.
334. Macdonald, J. (1994). Service Is Different. *The TQM Magazine*, *6*(1), 5–7.
335. Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing, 21*(3), 150–159.
336. Maddern, H., Maull, R., & Smart, A. (2007). Customer satisfaction and services quality in UK financial services. *International Journal of Operations & Production Management*, *27*(9), 998–1019.
337. Madu, C. N., & Madu, A. A. (2002). Dimensions of e-quality. *International Journal of Quality & Reliability Management, 19*(3), 246–258.
338. Mahoney, M. (2008). *How Your Employees and Customers Drive a New Value Profit Chain.* Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://hbswk.hbs.edn/ item/3405.html
339. Malhotra, N. K. (1999). *Marketing Research* (3th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
340. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2005). *Marketing research: an Applied Approach*. Harlow: Prentice Hall.
341. Malhotra, N. K., Peterson, M., & Bardi, K. S. (1999). Marketing Research: A State-of-the-Art Review and Directions for the Twenthy-First Century. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27*(2), 160–183.
342. Marentič Požarnik, B. (2003). *Psihologija učenja in pouka.* Ljubljana: DZS.
343. Maringe, F. (2005). Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model. *International Journal of Educational Management, 19*(7), 564–578.
344. Maringe, F., & Foskett, N. H. (2002). Marketing univerity education: the southern African experience. *Higher Education Review, 34*(3), 35–51.
345. Maringe, F., & Gibbs, P. (2010). *Marketing Higher Education. Theory and Practice.* McGrawHill: Open University Press.
346. Martensen, A., Gronholdt, L., & Kristensen, K. (2000). The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings of Denmark. *Total Quality Management*, 11, 544–553.
347. Mattsson, J. (1992). A service quality model based on ideal value standard. *International Journal of Service Industry Management*, *3*(3), 18–33.
348. Mayer, R. E. (2003). The promise of multimedia learning: using the same instructional design methods across different media. *Learning and Instruction*, 13, 125–139.
349. Mayer, R. E. (2005). *Cognitive Theory of Multimedia Learning*. V R. Mayer (ed.). *The Cambridge handbook of Multimedia learning* (str. 31–48). New York: Cambridge University Press.
350. McDaniel, C. D., & Gates, R. H. (2008). *Marketing Research Essentials* (6th ed.). Hoboken: John Wiley&Sons.
351. McKenzie, J. (2000). *Beyond Technology: Questioning, Research and the Information Literate School.* Bellingham, WA: FNO Press.
352. McMurrian, R. C., & Matulich, E. (2007). Building Customer Value And Profitability With Business Ethics. *Journal of Business & Economics Research*, *4*(11), 11–18.
353. Mefford, R. N. (1993). Improving service quality: learning from manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 30/31, 399–413.
354. Meirovich, G., & Romar, E. J. (2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction. The duality of instructor/student roles. *Quality Assurance in Education*, *14*(4), 324–337.

355. Meunier-FitrHugh, K. L., & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, *41*(7/8), 939–955.
356. Michael, R. K., Sower, V. E., & Motwani, J. (1997). A comprehensive model for implementing total quality management in higher education. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, *4*(2), 104–120.
357. Milekšič, V. (1999). *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju.* Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
358. Milfelner, B., Gabrijan, V., & Snoj, B. (2007). Contribution to better understanding of internal marketing and its consequences. *International Scientific Marketing Theory Challenges in Transitional Societies Conference, Maribor, Slovenia, September 20th-21th, 2007* (str. 183).. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
359. Milfelner, B., Mumel, D., & Snoj, B. (2006). Metaanaliza dveh pristopov k raziskovanju kompleksnih marketinških pristopov. *NG, Izvirni znanstveni članki,* 5/6, 37–51.
360. Mittal, V., & Kamakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, *38*(1), 131–142.
361. Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, *63*(2), 88–101.
362. Mittal, V., Ross, W. T. Jr., & Baldasare, P. M. (1998). The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marekting*, *62*(Januar), 33–47.
363. Mohanty, R. P., & Behera, A. K. (1996). TQM in the serive sector. *Work Study*, *45*(3), 13–17.
364. Moore, M. G. (2003). Editorial. *The American Journal of Distance Education*, *17*,(1), 1–5.
365. Morris, B. (1998). The service-profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value. *International Journal of Service Industry Management. 9*(3), 312–313.
366. Moškotelec, B. (2008). *Odnos med zadovoljstvom, zvestobo in predanostjo odjemalcev* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
367. Motwani, J., & Kumar, A. (1997). The need for implementing total quality management in education. *International Journal of Educational Management*, *11*(3), 131–135.
368. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija.* Najdeno 28. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.delavska.participacija.com
369. Možina, T. (2003). *Kakovost v izobraževanju. Od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
370. Mudie, P., & Cottam, A. (1993). *The Management and Marketing of Service*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
371. Myers, J. H. (1999). *Measuring customer satisfaction: hot buttons and other measurement issues.* Chicago: American Marketing association.
372. Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu. (2010). Merila za akreditacijo in zunanjo evalvacijo visokošolskih zavodov in študijskih programov. Ljubljana: Nacionalna agencija Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu.

373. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–36.
374. Nguyen, N., & Le Blanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students retention decisions. *The International Journal of Educational Management, 15*(6), 303–311.
375. Nicholls, J. A. F., Gilbert, R. G., & Roslow, S. (1998). Parsimonious measurement of customer satisfaction with personal service and the service setting. *Journal of Consumer Marketing*, *15*(3), 239–253.
376. Nicholls, N., Harris, J., Morgan, E., Clarke, K., & Sims, D. (1995). Marketing higher education: the MBA experience. *International Journal of Educational Management*, *9*(2), 31–38.
377. Nielsen, J. (1997). *How Users Read on the Web.* Najdeno 4. oktobra 2007 na spletnem naslovu http://www.useit.com/alertbox/20030825.html
378. Nielsen, J. (2001). *Designing Web Usability: The Practice of Simplicity.* Indianapolis: New Riders Publishing.
379. Notess, M. (2001). Usability, User Experience, and Learner Experience. *eLearn Magazine*, Avgust, 2001. Najdeno 4. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=tutorials&article=2-1
380. Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
381. Oakland, J. S., & Oakland S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, *9*(4/5), 185–190.
382. Oliver, R. L. (1977). Effects of expectation and disconfirmation on post-exposure product evaluations: an alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology, 62*(4), 480–486.
383. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460–469.
384. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction – A Behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
385. Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing, 63*(Special Issue), 33–44.
386. Olson, J. C., & Phillip, D. (1979). Disconfirmation of Consumer Expectation Through Product Trail. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 179–189.
387. Oplatka, I., & Hamsley-Brown, J. (2007). The incorporation of market orientation in the school culture: An essential aspect of school marketing. *International Journal of Educational Management, 21*(4), 292–305.
388. Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1997). TQM in higher education – a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *14*(5), 527–543.
389. Owlia, M. S., & Aspinwall, E. M. (1998). A framework for measuring quality in engineering education. *Total Quality Management, 9*(6), 501–518.
390. Parasuraman, A, & Grewal, D. (2000a). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Academy of Marketing Science. Journal*, *28*(1), 168.
391. Parasuraman, A, & Grewal, D. (2000b). Serving Customers and Consumers Effectively in the Twenthy-First Century: A Conceptual Framework and Overview. *Academy of Marketing Science Journal*, *28*(1), 9.
392. Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI) – a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research, 2*(4), 307–320.

393. Parasuraman, A., Barry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12–40.
394. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, *30*(3), 335–364.
395. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and implications fot future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
396. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, *58*(11), 111–124.
397. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, *7*(3), 213–233.
398. Parker, C., & Mathews, B. P. (2001). Customer satisfaction: contrasting academic and consumers` interpretations. *Marketing Intelligence&Planning*, *19*(1), 38–44.
399. Pearce, J. A., Robbins, D. K., & Robinson, R. B. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, *8*(3/4), 125–34.
400. Pečar, Z. (2007). *Kakovost v šoli. Primer uvajanja TQM*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
401. Peter, J. P., & Olson, J. C. (2005). *Consumer behavior & Marketing Strategy*. New York: The McGraw-Hill.
402. Peterson, R. A., & Wilson, W. R. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing science*, *20*(1), 61–72.
403. Piaget, J. (1971). *Biology and Knowledge.* Chicago*:* University of Chicago Press.
404. Piercy, N. F. (1991). *Market-Led Strategic Change. Making Marketing Happen in Your Organization*. Thorsons: Harper Collins.
405. Piercy, N. F. (1995). What do you do to get customer focus in an organization? *Marketing Intelligence &Planning*, *13*(6), 4–11.
406. Piercy, N. F. (1997). *Market-led Strategic Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
407. Piercy, N. F. (2009). *Market-Led Strategic Change.Transforming the process of going to market.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
408. Piercy, N. F., Harris, L. C., & Lane, N. (2002). Market orientation and retail operatives expectations. *Journal of Business Research*, 55, 261–273.
409. Ping, R. A., Jr (2004). On Assuring Valid Measures for Theoretical Models Using Survey Data. *Journal of Business Research*, 57, 125–141.
410. Pollack, B. L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship. *Managing Service Quality*, *18*(6), 537–558.
411. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
412. Prentice, R. C. (1998). Tourism as experience: the case of Heritage Parks. *Annals of Tourism Research*, *25*(1), 1–24.
413. Pritchard, M. in Silvestro, R. (2005). Applying the service profit chain to analyse retail performance. *International Journal of Service Indistry Management*, *16*(4), 337-356.
414. Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, *44*(5), 1018-1027.

415. Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation. A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, *42*(11/12), 1265–1293.
416. Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, *14*(6), 449–462.
417. Rahman, Z. (2004). Developing customer oriented service: a case study. *Managing Service Quality*, *14*(5), 426–435.
418. Rampersad, H. (2001). 75 painful questions about your customer satisfaction. *The TQM Magazine, 13*(5), 341–347.
419. Rau, T. (2011). *Novi ISO standard je usmerjen v izboljšanje kvalitete izobraževalnih storitev in olajšanje primerjave na svetovni ravni.* Najdeno 30. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.e-standard.si/index.php?page=95&action=article&article_id=16
420. Reicheld, F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harward Business School Press.
421. Reicheld, F., &Sasser, E. W. (1990). Zerro defection: Quality Comes to Services. *Harward Business Review*, *68*(9/10), 105–111.
422. Reynoso, J., & Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management, 6*(3), 64–83.
423. Robinson, R. (2000). Balanced scorecard. *Computerworld, 34*(4), 52.
424. Rod, M. (2011). Subjective personal introspection in action-oriented research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *6*(1), 6–25.
425. Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harward Business Review*, Januar-Februar, 83–97.
426. Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225–245.
427. Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). E-service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce, 5*(3), 85–101.
428. Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality*. Thousand Oaks: Sage.
429. Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, *69*(2), 193–215.
430. Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees. *International Journal of Service Industry Management, 7*(5), 62–80.
431. Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing, 59*(4), 58–70.
432. Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keningham, T. L. (1996). *Service Marketing*. New York: Harper Collins College Publisher.
433. Sagadin, J. (2009). Veljavnost kvantitativnih empiričnih raziskav na vzgojno-izobraževalnem področju. Sodobna pedagogika, 3, 140–157.
434. Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM magazine*, *16*(2), 145–159.
435. Sakthivel, P. B., Rajendran, G., & Raju, R. (2005). TQM implementation and student`s satisfaction of academic performance. *The TQM Magazine*, *17*(6), 537–589.
436. Sallis, E. (1993). *Total quality management in education*. Philadelphia, London: Kogan Page Educational Management Series.
437. Sallis, E. (2001). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
438. Samat, N., Ramayah, T., & Saad, N. M. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation. Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, *29*(11), 713–728.

439. Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality*, *13*(3), 233–246.
440. Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, *20*(4), 810–829.
441. Saris, W. E., & Gallhofer, I. N. (2007). *Design, Evaluation and Analysis of Questionnaires for Survey Research.* New Yersey: John Wiley&Sons.
442. Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). *Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis*. V A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.). *Latent variables Analysis: Applications for Developmental Research* (str. 399–419). Thousand Oaks: CA, Sage.
443. Satorra, A, & Bentler, P. M. (1988). *Scaling corrections for chi-square statistics incovariance structure analysis.* ASA 1988 Proceedings of the Business and Economic Statistics, Section (str. 308–313). Alexandria, VA: American Statistical Association.
444. Satorra, A. (2000). *Scaled and Adjusted Restricted Tests in Multisample Analysis of Moment Structures*. V D. D. H. Heijmails, D. S. G. Pollock & Satorra (Eds.), *Innovations in multivariate statistical analysis: A Festschrift for Heinz Neudecker* (str. 233–247).
445. Saura, I. G., Contri, G. B., Taulet, A. C., & Valazques, B. M. (2005). Relationship among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, *16*(5), 497–525.
446. Scaglione, F. (1988). Two-way communication: tapping into gripes and profits. *Management Review*, *77*, September, 51–53.
447. Schlesinger, L. A., Heskett, J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Service. *Sloan Management Review*, 32:3.
448. Schneider, B. (1991). Service quality and profits: can you have your cake and eat it too? Hu*man Resource Planning*, 14, 151–157.
449. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
450. Scullion, R., & Nixon, E. (2011). *The Marketisation of Higher Education and the Student as Consumer*. London, New York: Taylor & Francis Group.
451. Servage, L. (2005). Strategizing for workplace e-learning: some critical considerations. *Journal of Workplace Learning*, *17*(5/6), 304–317.
452. Shaik, N., Lowe, S., & Pinegar, K. (2006). DL-sQUAL: A multiple-item scale for measuring service quality of online distance learning programs. *Journal of Distance Learning Administration, IX*(II). Najdeno 2. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.westga. edu/~distance/ojdla/summer92/shaik92.htm
453. Shamdasani, P., Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2008). Antecedents and consequences of service quality in consumer evaluation of self-service internet technologies. *The Service Industries Journal*, *28*(1), 117–138.
454. Shank, M. D., Walker, M., & Hayes, T. (1995). Understanding professional service expectations: do we know what our student expect in a quality education? *Journal of Professional Services Marketing*, *13*(1), 71–83.
455. Shapiro, B. P. (1988). What the hell is »market oriented?. *Harward Business Review*, 66, 106–116.
456. Silvestro, R., & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment. Challenging the »satisfaction mirror«. *International Journal of Service Industry Management*, *11*(3), 244–268.
457. Simens, G. (2004). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. Najdeno 22. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.elearnspace.org/Articles

458. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, *39*(11/12), 1264–1290.
459. Singh, J. (1988). Customer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, *52*(1), 93–107.
460. Sirvanci, M. B. (2004). Critical issues for TQM implementation in higher education. *The TQM Magazine*, *16*(6), 382–386.
461. Sivadas, E., & Baker-Prewit, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Reatil & Distribution Management*, *28*(2), 73–82.
462. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, *59*(7), 63–74.
463. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and Market-oriented: Let`s not confuse the two. *Strategic Management Journal*, *19*(10), 1001.
464. Smith, J. B., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *15*(1), 7–23.
465. Snoj, B. (1992). *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
466. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
467. Snoj, B. (2000). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
468. Snoj, B., Gabrijan, V., & Milfelner, B. (2007). An Examination of the Relationships among Market Orientation, Innovation Resources, Reputation Resources, and Company Performance in the Transitional Economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *24*(3), 151–164.
469. Soderlund, M., & Rosengren, S. (2008). Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management, 19*(5), 552–574.
470. Sohail, M. S., Rajadurai, J., & Rahman, N. A. A. (2003). Managing quality in higher education: a Malaysian case study. *The International Journal of Education Management, 17*(4), 141–146.
471. Solomon, K. J. (1998). *Academic and service quality in distance education: using gap analysis in program evaluation* (doktorska disertacija). Denver: University of Denver.
472. Solomon, M. R. (1996). *Consumer behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
473. Spangenberg, E. R., Crowley, A. E., & Handerson, P. W. (1996). Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors? *Journal of Marketing*, 60, 67–80.
474. Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *41*(6), 29–33.
475. Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, *72*(2), 201–214.
476. Squires, D., & Preece, J. (1999). Predicting Quality in Educational Software: Evaluating for Learning, Usability and the Synergy between them. *Interacting with Computers*, 11, 467–483.
477. Srikanthan, G., & Dalrymple, J. (2004). Developing alternative perspectives for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, *17*(3), 126–136.
478. Srinivasan, D. (1997). *Relation between financial and nonfinancial measures of performance* (doktorska disertacija). Minnesota: University of Minnesota.

479. Stanley, S., & Narver, K. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons. Greenwich, 37*(2), 7–22.
480. Steenkamp, Jan-Benedict E. M., & Hans, C. M. van Trijp. (1997). Attribute Elicitation Techniques in Marketing Research: A Comparison of Three Methods. *Marketing Letters, 8*(2), 153–165.
481. Stivers, B. P., Covin, T. J., Hall, N. G., & Smalt, S. W. (1998). How nonfinancial Performance Measures Are Used. *Management Accounting, 79*(8), 44–49.
482. Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management, 5*(5), 21–38.
483. Sue, P. C., Tsai, R. J., Finger, G., Chen, Y. Y., & Yeh, D. (2006). What drives a successful e-Learning? An empirical investigation of the critical factors influencing learner satisfaction. *Computers & Education*, 50, 1183–1202.
484. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). Determinants of customer – perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach. *Journal of Services Marketing, 16*(1), 9–34.
485. Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of Services Marketing, 16*(4), 363–379.
486. Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction & loyalty: How to find out what people really think.* United Kongdom: Kogan Page.
487. Štefančič, P. T. (2001). *Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
488. Tan, P. K. L. (1997). An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation. *Training for Quality, 5*(4), 150–159.
489. Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers` perception of quality. *Journal of Marketing, 57*(10), 18–34.
490. Telford, R., Masson, R. (2005). The congruence of quality values in higher education. *Quality Assurance in Education, 13*(2), 107–119.
491. Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News, 29*(7), 414–424.
492. *The Value Profit Chain.* Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.exed.hbs.edu/assets/faculty/sasser_abv03.html
493. Tornow, W. W., & Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom line consequences. *Human Resource Planning*, 14, 105–115.
494. Torres, E. N., & Kline, S. (2006). From satisfaction to delight: a model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Man*agement, *18*(4), 290–301.
495. Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sanches, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing, 43*(11/12), 1435–1456.
496. Tratar, N. V., & Snoj, B. (2002, 22. november). *Storitvena veriga dobička in zadovoljstvo v e-poslovanju.* Najdeno 9. septemba 2009 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-07-1/099-109.pdf
497. Trnavčec, A., Vogrinc, J., Snoj, B., Logaj, V., Vogrinc, R., & Kodrič, B. (2008). *Evalvacija zadovojstva s šolo. Metodološki in vsebinski izzivi*. Kranj: Šola za ravnatelje.

498. Trocchia, P. J. in Janda, S. (2003). How do consumers evaluate Internet retail service quality? *The Journal of Services Marketing*, *17*(2/3), 243-253.
499. Trout, J., & Ries, A. (1985). *Marketing Warfare*. New York: McGraw-Hill.
500. Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, XXV, 204–212.
501. Tucker, J. P., & Gentry, G. R. (2009). Developing an e-learning strategy in higher Education. *Foresight*, *11*(2), 43–49.
502. Turkyilmaz, A., Oztekin, A., Zaim, S., & Demirel, O. F. (2013). Universal structure modeling approach to customer satisfaction index. *Industrial Management & Data Systems*, *113*(7), 932–949.
503. Turkylilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, *111*(5), 675–696.
504. Ullman, J. B. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment*, *87*(1), 35–50.
505. Van Der Stuyf, R. (2002). Scaffolding as a Teaching Strategy. *Adolescent Learning and Development*, Section 0500A - Fall 2002. Najdeno 4. maja 2012 na spletnem naslovu http://condor.admin.ccny.cuny.edu/~group4
506. Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, *6*(1), 40–63.
507. Vavra, T. G. (1997). *Improving Your management of Customer Satisfaction*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality.
508. Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationship. *European Journal of Marketing*, *38*(11/12), 1577–1598.
509. Ventakraman, S. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, *15*(1), 92–112.
510. Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
511. Vilares, M. J., & Coelho, P. S. (2003). The employee-customer satisfaction chain in ESCI model. *European Journal of Marketing*, *37*(11/12), 1703–1722.
512. Vogel, C. (2012). *EdX inches towards 1 billion students*. Najdeno 24. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.bostonmagazine.com/news/blog/2012/10/19/edx-inching-1-billion students.
513. Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., & Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management – A comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, *23*(2), 179–195.
514. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
515. Vukasovič, T. (2012). *Trženje – od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
516. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind and society: The development of higher mental processes.* Cambridge, MA: *Harvard University Press.*
517. *W3C Semantic Web Activity.* Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.w3.org/2001/sw/
518. W3C. Najdeno 20. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.w3.org/ standarsd/webdesign
519. Walker, R. H., Johnson, L. W., & Leonard, S. (2006). Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service - profit chain. *Managing Service Quality*, *16*(1), 23–36.

520. Walters, M. (1999). Performance measurement systems-a case study of customer satisfaction. *Academic papers. Facilities*, *17*(3/4), 97–104.
521. Wangpipatwong, T., & Papasratom, B. (2007). The Influence of Constructivist E-learning System on Student Learning Outcomes. *International Journal of Information and Comunication Technology Education*, *3*(4), 21–33.
522. Ward, T., & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing, 21*(4), 281–290.
523. Warr, P. B. (2002). *Psyhology of Work* (5th ed.). Harmondsworth: Penguin.
524. Welsh, E., Wanberg, C., Brown, K., & Simmering, M. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, *7*(4), 245–258.
525. West-Burnham, J. (1997). *Managing Quality in Schools.* Harlow: Longman.
526. Westrbrook, R. (1981). Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets. *Journal of Retailing*, 57, 68–85.
527. *What is the value profit chain.* Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://www.12manage.com/methods_heskett_value_profit_chain.html
528. White, C., & Yi-Ting, Y. (2005). Satisfaction emotions and consumer behavioral intentions. *Journal of Services Marketing*, *19*(6/7), 411–420.
529. Willey, J. W. (1991). Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial costs. *Human Resource Planning*, 14, 117–127.
530. Wirtz, J. (2001). Improving the measurement of customer satisfaction: a test of three methods to reduce halo. *Managing Service Quality*, *11*(2), 99–111.
531. Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality*, *14*(5), 365–376.
532. Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija.* Ljubljana: *Educy.*
533. Xu, Y. (2004). *Assessing the Service-Profit Chain: An Empirical Study in Chinese Securities Firm* (doktorska disertacija). The Netherlands: Maastricht School of Management.
534. Yang, Z. (2001). Consumer perceptions of service quality in Internet-based electronic commerce. *Proceedings of the 30th EMAC Conference* (str. 8–11). May, Bergen.
535. Yasin, M. M., Kunt, J. A. M., & Zimmer, T. W. (2004). TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness. *Managing Service Quality*, *14*(5), 377–389.
536. Yee, W. W. (2006). *An empirical study of the service profit chain* (doktorska disertacija). Hong Kong: Polytechnic University.
537. Yeniyurt, S. (2003). A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*, *21*(3), 134–142.
538. Yi, Y., & La, S. (2004). What influences the relationships between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 21, 351–73.
539. Yoo, D., Kyoon, P., & Jeong, A. (2007). Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers and financial performance. *International Journal of Quality&Reliability Management, 24*(9), 908–926.
540. Young, J. A., & Varble, D. L. (1997). Purchasing`s performance as seen by its internal customers: a study in a service organization. *International Journal of Purchasing and Materials Management, 33*(3), 36–41.
541. Zairi, M. (1995). Total quality education for superior performance. *Training for Quality*, *3*(1), 29–35.
542. Zakon o izobraževanju odraslih. *Uradni list RS št.* 12/1996, 110/2006.

543. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing, 52*(7), 2–22.
544. Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of Academy Marketing Science, 28*(1), 67–85.
545. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing.* New York: Mc Graw-Hill International Editions.
546. Zeithaml, V. A., & Bittner, M. J. (2000). *Services Marketing. Integrating Customer Focus acsoss the Firm* (2th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
547. Zeithaml, V. A., & Bittner, M. J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (3rd ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
548. Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (2004). *Service Quality.* Cambridge: Marketing Science Institute.
549. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control process in the delivery of services. *Journal of Marketing, 52*(4), 35–48.
550. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60*(4), 31–46.
551. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1999). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing, 60*(2), 31–46.
552. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations.* New York: The Free Press.
553. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1992). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
554. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2003). Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. *Journal of Academy Marketing Science, 30*(4), 362–75.
555. Zhou, L. (2004). A dimension-specific analisys of performance – only measurement of service quality and satisfaction in China`s retail banking. *Journal of Services Marketing, 18*(7), 534–546.
556. Zhu, F. X., Wymer, W. J., & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, *13*(1), 69–90.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vodič za delno strukturirane intervjuje za študente 1
Priloga 2: Vodič za delno strukturirane intervjuje za zaposlene 3
Priloga 3: Vprašalnik za zaposlene 5
Priloga 4: Vprašalnik za študente 9
Priloga 5: Rezultati eksploratorne faktorske analize 13
Priloga 6: Korelacijska matrika 16

Priloga 1: Vodič za delno strukturirane intervjuje za študente

Dober dan, moje ime je_____ in v okviru svoje doktorske disertacije opravljam raziskavo, katere namen je ugotoviti, kaj menite porabniki izobraževalnih storitev (študenti) o šoli, ki jo obiskujete. Najin pogovor bo trajal približno eno uro. Vaši odgovori so zaupne narave in bodo uporabljeni zgolj za potrebe raziskave. Na vprašanja odgovarjajte, kot se vam zdi, da je prav, glede na vaše občutke, prepričanja. Pri vprašanjih ni pravilnih in nepravilnih odgovorov. Zanima me le vaše mnenje in videnje, oziroma, kako vi zaznavate določene pojme, povezane s šolo in z izobraževanjem.

Kaj za vas pomeni zadovoljstvo? Na splošno, kdaj ste s kakšno stvarjo, storitvijo zadovoljni?

Mi lahko poveste, kaj vi (pri sebi) razumete pod izrazom »zadovoljstvo s šolo«?

Zakaj ste se odločili za študij na tej šoli?

Ko pomislite na šolo, ki jo obiskujete, kakšne občutke to vzbudi v vas? (Še kaj več, v kakšnem smislu, podrobneje)

Bi lahko rekli, da ste s šolo zadovoljni?.....ali ste bolj nezadovoljni?

Zakaj? Ste lahko bolj natančni in poveste, kaj vam je recimo všeč, zaradi česa imate dober občutek, ali slab občutek?

Kaj bi v šoli morda spremenili?

Če pogledava sam proces izobraževanja:

Ste s čim res zadovoljni, je na šoli kaj, kar je res dobro, vas je morda kaj navdušilo? Lahko opišete kakšno situacijo, v kateri ste bili res zadovoljni?

Kaj je bilo tisto? (še morda, kako pomembno se vam je to zdelo, je še kaj, kar bi s tem v zvezi lahko povedali?)

Ste bili zaradi česa razočarani, ste zaradi česa obžalovali, da ste za svojo šolo izbrali ravno to šolo?

Kaj vpliva na vaše (ne)zadovoljstvo s šolo?

Kaj menite, koliko posluha za vaše potrebe in želje ima šola?

Kako se to kaže?

Kaj za vas pomeni kakovostno izobraževanje, kakovostna šola? Kakšna šola je za vas kakovostna?

Kaj je za vas tisto nekaj, na podlagi česar bi lahko rekli, da je neka šola kakovostna, da izvaja kakovostno izobraževanje?

Kaj bi lahko povedali o kakovosti vaše šole ? Kakšna je kakovost šole, ki jo obiskujete?

Ko ste ocenili, da je kakovost vaše šole_____, kaj ste imeli v mislih?

Kakšna bi morala biti šola, da bi jo označili za kakovostno?

Če si zamislite idealno šolo, kakšna bi ta morala biti?

Kaj za vas pomeni zvestoba nekemu ponudniku, izvajalcu, organizaciji?

Kaj vam pomeni izraz »zvestoba šoli«?

Bi lahko zase rekli, da ste zvesti svoji šoli?

Na kakšen način izkazujete zvestobo šoli?

Če se dotakneva še zaposlenih, administrativnega osebja in predavateljev:

Poglejva najprej na vaš pogled in razumevanje njihovega zadovoljstva z delom…kaj menite, kaj je tisto, kar jim povzroča (ne)zadovoljstvo?

Bi lahko rekli, da so s šolo zadovoljni?.....ali so bolj nezadovoljni?

Zakaj? Ste lahko bolj natančni in poveste, kaj menite, da jim je recimo všeč, zaradi česa imajo dober občutek, ali slab občutek pri delu na tej šoli?

Kaj menite, zakaj so se odločili za delo na tej šoli?

Prej sva govorila o vaši zvestobi. Kaj pa zaposleni, kako menite, da oni izkazujejo zvestobo šoli?

Še zmeraj sva pri zaposlenih. Kaj si vi predstavljate pod pojmom kakovostno delovno okolje na šoli?

Kaj menite, da si zaposleni predstavljajo oz. doživljajo kot kakovostno delovno okolje?

Vrniva se na splošno na vašo šolo kot celoto.

Bi jo ocenili kot uspešno šolo?

Odgovorili ste_____; kaj ste imeli v mislih pod pojmom uspešnost?

Kaj je za vas uspešna šola?

Bi morda dodali še kaj?

Priloga 2: Vodič za delno strukturirane intervjuje za zaposlene

Dober dan, moje ime je_____ in v okviru svoje doktorske disertacije opravljam raziskavo, katere namen je ugotoviti, kaj menite zaposleni v izobraževalnih organizacijah o šoli, na kateri delate. Najin pogovor bo trajal približno eno uro. Vaši odgovori so zaupne narave in bodo uporabljeni zgolj za potrebe raziskave. Na vprašanja odgovarjajte, kot se vam zdi da je prav, glede na vaše občutke, prepričanja. Pri vprašanjih ni pravilnih in nepravilnih odgovorov. Zanima me le vaše mnenje in videnje, oziroma, kako vi zaznavate določene pojme, povezane s šolo in izobraževanjem.

Kaj za vas pomeni zadovoljstvo? Na splošno, kdaj ste s kakšno stvarjo, storitvijo zadovoljni?

Mi lahko poveste, kaj vi (pri sebi) razumete pod izrazom »zadovoljstvo s šolo«?

Zakaj ste se odločili za delo na tej šoli?

Ko pomislite na šolo, na kateri delate, kakšne občutke vzbudi to v vas? (Še kaj več, v kakšnem smislu, podrobneje).

Bi lahko rekli, da ste z delom na šoli zadovoljni?.....ali ste bolj nezadovoljni?

Zakaj? Ste lahko bolj natančni in poveste, kaj vam je recimo všeč, zaradi česa imate dober občutek, ali slab občutek pri delu na tej šoli?

Če pogledava sam proces vašega zagotavljanja storitev - (konkretno delo, ki ga opravljate na tej šoli):

Ste s čim res zadovoljni, je na šoli kaj, kar je res dobro, vas je morda kaj navdušilo?

Kaj je bilo tisto? (še morda, kako pomembno se vam je to zdelo, je še kaj, kar bi s tem v zvezi lahko povedali?)

Ste bili zaradi česa razočarani, ste zaradi česa obžalovali, da delate na tej šoli?

Kaj vpliva na vaše (ne)zadovoljstvo s šolo?

Kaj za vas pomeni zvestoba nekemu ponudniku, izvajalcu, organizaciji?

Kaj vam pomeni izraz »zvestoba šoli«?

Bi lahko zase rekli, da ste zvesti tej šoli?

Na kakšen način izkazujete zvestobo šoli?

Če se poskusite postaviti v vlogo študenta, kaj menite, so s šolo zadovoljni?...ali bolj nezadovoljni?

Kaj menite, kaj je tisto, kar jim povzroča (ne)zadovoljstvo?

Zakaj? Ste lahko bolj natančni in poveste kaj menite, da jim je recimo všeč, zaradi česa imajo dober občutek, ali slab občutek pri študiju na tej šoli?

Kaj menite, zakaj so se odločili za izobraževanje na tej šoli?

Prej sva govorila o vaši zvestobi. Kaj pa študenti, kaj menite, kako oni izkazujejo zvestobo šoli?

Kaj za vas pomeni kakovostno izobraževanje, kakovostna šola? Kakšna šola je za vas kakovostna?

Kaj je za vas nekaj, na podlagi česar bi lahko rekli, da je neka šola kakovostna, da izvaja kakovostno izobraževanje?

Kaj bi lahko povedali o kakovosti te šole? Kakšna je kakovost šole?

Ko ste ocenili, da je kakovost te šole _____, kaj ste imeli v mislih?

Kakšna bi morala biti šola, da bi jo označili za kakovostno?

Če si zamislite idealno šolo, kakšna bi ta morala biti?

Kaj menite, koliko posluha za potrebe in želje študentov ima šola?

Kako se to kaže?

Če se dotakneva še vašega delovnega okolja.

Kaj si vi predstavljate oz. doživljate kot kakovostno delovno okolje?

Kaj si vi predstavljate pod pojmom kakovostno delovno okolje na šoli?

Kateri dejavniki so za vas pomembni, da lahko delovno okolje označite kot kakovostno?

Bi delovno okolje na tej šoli lahko označili kot bolj ali manj kakovostno?

Rekli ste, da je delovno okolje na šoli_____. Zakaj? Bi lahko kaj več povedali o tem? Kaj natančno ste imeli v mislih?

Vrniva se na splošno na to šolo kot celoto.

Bi jo ocenili kot uspešno šolo?

Odgovorili ste_____; kaj ste imeli v mislih pod pojmom uspešnost?

Kaj je za vas uspešna šola?

Bi morda dodali še kaj?

Priloga 3: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

pred vami je anketni vprašalnik s trditvami, ki se nanašajo na vaše občutke, povezane s šolo, na kateri ste zaposleni. Celotna vsebina vprašalnika se nanaša na vašo šolo – tema, s katero imate neposredne izkušnje. Pri vseh trditvah v celotnem vprašalniku odgovarjajte tako, da označite vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, kjer pomeni:

1- nikakor se ne strinjam,
2- deloma se ne strinjam,
3- niti se strinjam, niti se ne strinjam,
4- deloma se strinjam,
5- popolnoma se strinjam.

Namen ankete je ugotoviti, kaj vi menite o vaši šoli, da bi lahko v prihodnje le-ta bila še bolj prijazna in kakovostna.

Vprašalnik je anonimne narave, rezultati pa bodo uporabljeni in objavljeni v združeni obliki za potrebe raziskave v okviru doktorske disertacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Za sodelovanje pri raziskavi se vam najlepše zahvaljujemo.

Prvi trije sklopi trditev se nanašajo na vaše občutke v zvezi s šolo, na kateri delate. Označite vašo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
1.	V celoti gledano so pogoji za delo na šoli odlični.	1	2	3	4	5
2.	Pri delu imam na voljo sodobno opremo.	1	2	3	4	5
3.	Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.	1	2	3	4	5
4.	Vodstvo šole moje predloge premalo upošteva.	1	2	3	4	5
5.	Na šoli je zelo prijetno delovno vzdušje.	1	2	3	4	5
6.	Med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi.	1	2	3	4	5
7.	Odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.	1	2	3	4	5
8.	Odnosi s strani vodstva so spoštljivi.	1	2	3	4	5
9.	Informacije, ki jih potrebujem za delo, niso vedno podane pravočasno.	1	2	3	4	5
10.	Zelo sem zadovoljen, da delam na tej šoli.	1	2	3	4	5
11.	Delo na šoli mi ne daje občutka, da sem pomemben.	1	2	3	4	5
12.	Pri opravljanju svojega dela na	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
	šoli zelo uživam.					
13.	Na šoli ne dobim dovolj informacij o rezultatih mojega dela.	1	2	3	4	5
14.	Gledano v celoti sem z delom na tej šoli zelo zadovoljen.	1	2	3	4	5
15.	Na tej šoli si v prihodnje ne želim več delati.	1	2	3	4	5
16.	O šoli, na kateri delam, govorim samo dobre stvari.	1	2	3	4	5
17.	Pri svojem delu se ne trudim po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5
18.	Zavedam se, da s svojim delom prispevam k uspešnosti šole.	1	2	3	4	5
19.	Šolo, na kateri delam, priporočim tudi drugim.	1	2	3	4	5

Naslednji sklop trditev se nanaša na splošno zaznano kakovost izobraževalnih storitev na vaši šoli. Označite vašo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
20.	V celoti gledano je kakovost izobraževanja na šoli odlična.	1	2	3	4	5
21.	Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so včasih težko dostopne.	1	2	3	4	5
22.	Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, niso vedno pravočasne.	1	2	3	4	5
23.	Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.	1	2	3	4	5
24.	Študenti so deležni osebnega pristopa.	1	2	3	4	5
25.	Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.	1	2	3	4	5
26.	Zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago.	1	2	3	4	5
27.	Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.	1	2	3	4	5
28.	S svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov.	1	2	3	4	5
29.	Predavatelji na šoli so strokovni.	1	2	3	4	5
30.	Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.	1	2	3	4	5
31.	Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso.	1	2	3	4	5
32.	Predavatelji uporabljajo pri podajanju znanja sodobne učne metode.	1	2	3	4	5
33.	Predavatelji so vedno dostopni tudi preko elektronskih medijev.	1	2	3	4	5
34.	Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
35.	Prostori na šoli so zelo prijetni.	1	2	3	4	5
36.	Šola nima najbolj sodobne opreme.	1	2	3	4	5

Naslednji sklop trditev se nanaša na upoštevanje študentovih potreb na vaši šoli. Označite, prosim, vašo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
37.	Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.	1	2	3	4	5
38.	Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.	1	2	3	4	5
39.	Zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo.	1	2	3	4	5
40.	Zaposleni na šoli niso zelo pozorni na specifične potrebe in želje študentov.	1	2	3	4	5
41.	Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
42.	Prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo.	1	2	3	4	5
43.	Šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.	1	2	3	4	5
44.	Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj.	1	2	3	4	5
45.	Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov.	1	2	3	4	5

Naslednja sklopa trditev se nanašata na vidik vaših študentov na vaši šoli. Označite, prosim, koliko se strinjate z navedenimi trditvami. Nekatera vprašanja se nanašajo na teme, v katere zaposleni nimate neposrednega vpogleda, kljub temu pa jih občutite posredno (preko študentov) in imate običajno nek vtis, se morda s študenti kdaj pogovarjate, zato vas prosimo, da na ta vprašanja skušate odgovoriti v skladu z vašim vtisom oz. občutkom, ki ga imate glede teh vprašanj.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
46.	Imam občutek, da študenti niso zelo zadovoljni s svojo odločitvijo glede izbire šole.	1	2	3	4	5
47.	Študenti mislijo, da so ravnali prav, ko so se odločili za izobraževanje na tej šoli.	1	2	3	4	5
48	Menim, da študenti izkušnjo s to šolo ocenjujejo kot zelo prijetno.	1	2	3	4	5
49.	Kot lahko ocenim, študentom ni žal, da so se vpisali na to šolo.	1	2	3	4	5
50.	Gledano v celoti imam občutek, da študenti s to šolo niso zelo zadovoljni.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
51.	Imam občutek, da študenti niso zelo ponosni, da se izobražujejo na tej šoli.	1	2	3	4	5
52.	Menim, da bi to šolo študenti z veseljem priporočili tudi drugim.	1	2	3	4	5
53.	Imam občutek, da če bi se študenti še enkrat odločali, zagotovo ne bi izbrali te šole.	1	2	3	4	5
54.	Ocenjujem, da študenti o tej šoli govorijo samo dobre stvari.	1	2	3	4	5
55.	Zdi se mi, da če bi študenti imeli možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljevali na tej šoli.	1	2	3	4	5

Še zadnji sklop trditev, ki se nanaša na vašo šolo kot celoto. Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami?

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
56.	Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	1	2	3	4	5
57.	Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	1	2	3	4	5
58.	Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole.	1	2	3	4	5
59.	Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	1	2	3	4	5
60.	Število diplomantov na tej šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah.	1	2	3	4	5

Za konec še nekaj splošnih vprašanj, ki se nanašajo na vas:
Vaš spol
1. Moški
2. Ženski

Letnica rojstva
Prosim, napišite letnico vašega rojstva (na primer 1969)_____

Število let dela na tej šoli
Prosim, napišite, koliko let že delate na tej šoli_____

Priloga 4: Vprašalnik za študente

Pozdravljeni,

pred vami je anketni vprašalnik s trditvami, ki se nanašajo na vaše občutke, povezane s šolo, na kateri se izobražujete. Celotna vsebina vprašalnika se nanaša na vašo šolo – tema, s katero imate neposredne izkušnje. Pri vseh trditvah v celotnem vprašalniku odgovarjajte tako, da označite vašo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, kjer pomeni:

1- nikakor se ne strinjam,
2- deloma se ne strinjam,
3- niti se strinjam, niti se ne strinjam,
4- deloma se strinjam,
5- popolnoma se strinjam.

Namen ankete je ugotoviti, kaj vi menite o vaši šoli, da bi lahko v prihodnje le-ta bila še bolj prijazna in kakovostna.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni in objavljeni v združeni obliki za potrebe raziskave v okviru doktorske disertacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Za sodelovanje pri raziskavi se vam najlepše zahvaljujemo.

Prvi trije sklopi trditev se nanašajo na vaše občutke v zvezi s šolo, na kateri se izobražujete. Označite vašo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
1.	V celoti gledano je kakovost izobraževanja na šoli odlična.	1	2	3	4	5
2.	Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so včasih težko dostopne.	1	2	3	4	5
3.	Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, niso vedno pravočasne.	1	2	3	4	5
4.	Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.	1	2	3	4	5
5.	Študenti so deležni osebnega pristopa.	1	2	3	4	5
6.	Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.	1	2	3	4	5
7.	Zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago.	1	2	3	4	5
8.	Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.	1	2	3	4	5
9.	S svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov.	1	2	3	4	5
10.	Predavatelji na šoli so strokovni.	1	2	3	4	5
11.	Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.	1	2	3	4	5
12.	Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso.	1	2	3	4	5
13.	Predavatelji uporabljajo sodobne učne metode pri podajanju	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
	znanja.					
14.	Predavatelji so vedno dostopni tudi preko elektronskih medijev.	1	2	3	4	5
15.	Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
16.	Prostori na šoli so zelo prijetni.	1	2	3	4	5
17.	Šola nima najbolj sodobne opreme.	1	2	3	4	5
18.	Nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole.	1	2	3	4	5
19.	Prepričan sem, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli.	1	2	3	4	5
20.	Izkušnjo s to šolo ocenjujem kot zelo prijetno.	1	2	3	4	5
21.	Ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo.	1	2	3	4	5
22.	Gledano v celoti s šolo nisem zelo zadovoljen.	1	2	3	4	5
23.	Nisem zelo ponosen, da sem študent te šole.	1	2	3	4	5
24.	Šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim.	1	2	3	4	5
25.	Če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole.	1	2	3	4	5
26.	O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.	1	2	3	4	5
27.	Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.	1	2	3	4	5

Naslednji sklop trditev se nanaša na to, kako vaša šola upošteva potrebe študentov. Označite, prosim, vašo stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
28.	Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.	1	2	3	4	5
29.	Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.	1	2	3	4	5
30.	Zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo.	1	2	3	4	5
31.	Zaposleni na šoli niso zelo pozorni na specifične potrebe in želje študentov.	1	2	3	4	5
32.	Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
33.	Prošnje študentov se zelo hitro obravnavajo.	1	2	3	4	5
34.	Šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
35.	Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj.	1	2	3	4	5
36.	Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov.	1	2	3	4	5

Naslednji trije sklopi trditev se nanašajo na vidik zaposlenih na vaši šoli. Označite, prosim, koliko se strinjate z navedenimi trditvami. Nekatera vprašanja se nanašajo na teme, v katere študentje nimate neposrednega vpogleda, kljub temu pa jih občutite posredno (preko zaposlenih) in imate običajno nek vtis, se morda pogovarjate z zaposlenimi, zato vas prosimo, da na ta vprašanja skušate odgovoriti skladno z vtisom oz. občutkom, ki ga imate glede teh vprašanj.

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
37.	V celoti gledano ocenjujem, da so pogoji za delo za zaposlene na šoli odlični.	1	2	3	4	5
38.	Pri delu imajo zaposleni na voljo sodobno opremo.	1	2	3	4	5
39.	Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.	1	2	3	4	5
40.	Imam vtis, da vodstvo šole premalo upošteva predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
41.	Ocenjujem, da je na šoli zelo prijetno delovno vzdušje.	1	2	3	4	5
42.	Imam občutek, da med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi.	1	2	3	4	5
43.	Zdi se mi, da odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.	1	2	3	4	5
44.	Imam občutek, da so odnosi s strani vodstva do zaposlenih spoštljivi.	1	2	3	4	5
45.	Kolikor lahko presodim, informacije, potrebne za delo, zaposlenim niso vedno podane pravočasno.	1	2	3	4	5
46.	Imam občutek, da so zaposleni zelo zadovoljni, da delajo na tej šoli.	1	2	3	4	5
47.	Ocenjujem, da delo na šoli zaposlenim ne daje občutka, da so pomembni.	1	2	3	4	5
48.	Imam vtis, da zaposleni pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo.	1	2	3	4	5
49.	Imam vtis, da zaposleni na šoli ne dobijo dovolj informacij o rezultatih svojega dela.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
50.	Gledano v celoti se mi zdi, da so zaposleni z delom na tej šoli zelo zadovoljni.	1	2	3	4	5
51.	Zdi se mi, da si zaposleni v prihodnje ne želijo več delati na tej šoli.	1	2	3	4	5
52.	O šoli, na kateri delajo, zaposleni govorijo samo dobre stvari.	1	2	3	4	5
53.	Imam občutek, da se zaposleni pri svojem delu ne trudijo po svojih najboljših močeh.	1	2	3	4	5
54.	Menim, da se zaposleni zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole.	1	2	3	4	5
55.	Imam občutek, da zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim.	1	2	3	4	5

Še zadnji sklop trditev, ki se nanaša na vašo šolo kot celoto. Koliko se strinjate z naslednjimi trditvami?

		nikakor se ne strinjam	deloma se ne strinjam	niti se strinjam niti se ne strinjam	deloma se strinjam	popolnoma se strinjam
56.	Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	1	2	3	4	5
57.	Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	1	2	3	4	5
58.	Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole.	1	2	3	4	5
59.	Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	1	2	3	4	5
60.	Število diplomantov na tej šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah.	1	2	3	4	5

Za konec še nekaj splošnih vprašanj, ki se nanašajo na vas:

Vaš spol

1. Moški
2. Ženski

Letnica rojstva

Prosim, napišite letnico vašega rojstva (na primer 1969)_____

Način študija

1. Klasično izobraževanje
2. Spletno (e-izobraževanje)

Priloga 5: Rezultati eksploratorne faktorske analize

Tabela 1: Faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukte zadovoljstva zaposlenih, zvestobe zaposlenih in kakovosti internih procesov

		SplZad	DP	FB	ZveZ	Odnosi
Zad. zaposlenih	Imam občutek, da so zaposleni zelo zadovoljni, da delajo na tej šoli.	**0,77**				
	Ocenjujem, da delo na šoli zaposlenim ne daje občutka, da so pomembni. (R)			**0,58**		
	Imam vtis, da zaposleni pri opravljanju svojega dela na šoli zelo uživajo.	**0,53**				
	Imam vtis, da zaposleni na šoli ne dobijo dovolj informacij o rezultatih svojega dela. (R)			**0,71**		
	Gledano v celoti se mi zdi, da so zaposleni z delom na tej šoli zelo zadovoljni.	**0,68**	0,39			
Zvestoba zaposlenih	Zdi sem mi, da si zaposleni v prihodnje ne želijo več delati na tej šoli. (R)	**0,48**				
	O šoli, na kateri delajo, zaposleni govorijo samo dobre stvari.				**0,31**	
	Imam občutek, da se zaposleni pri svojem delu ne trudijo po svojih najboljših močeh. (R)			0,35	0,5	
	Menim, da se zaposleni zavedajo, da s svojim delom prispevajo k uspešnosti šole.				**0,73**	
	Imam občutek, da zaposleni šolo, na kateri delajo, priporočijo tudi drugim.	0,32	0,34		**0,52**	0,31
Kakovost internih procesov	V celoti gledano ocenjujem, da so pogoji za delo zaposlenih na šoli odlični.		**0,76**			
	Pri delu imajo zaposleni na voljo sodobno opremo.		**0,67**			
	Prostori za delo na šoli so zelo prijetni.		**0,67**			
	Imam vtis, da vodstvo šole premalo upošteva predloge zaposlenih. (R)			**0,46**		
	Ocenjujem, da je na šoli zelo prijetno delovno vzdušje.	0,43	0,39			0,43
	Imam občutek, da med vsemi zaposlenimi ne vladajo prijateljski odnosi. (R)			0,37		0,38
	Zdi se mi, da odnosi na šoli temeljijo na zaupanju.	0,42				0,52
	Imam občutek, da so odnosi s strani vodstva do zaposlenih spoštljivi.	0,44				0,5
	Kolikor lahko presodim, informacije, potrebne za delo, zaposlenim niso vedno podane pravočasno. (R)			**0,57**		
	Delež pojasnjene variance	14,00%	13,00%	11,20%	8,40%	6,80%
	Cronbach α*	0,82	0,82	0,73	0,75	

*izračun na vprašanjih, ki niso obarvana sivo
(uteži > 0,30; SplZad= splošno zadovoljstvo zaposlenih; DP = delovni pogoji; FB = povratne informacije; ZveZ = zvestoba zaposlenih)

Tabela 2: Faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukta zadovoljstva in zvestobe porabnikov

		ZadP	ZveP
Zad. porabnikov	Nisem zelo zadovoljen s svojo odločitvijo glede izbire šole. ®	**0,71**	0,37
	Prepričan sem, da sem ravnal prav, ko sem se odločil za izobraževanje na tej šoli.	0,65	0,5
	Izkušnjo s to šolo ocenjujem kot zelo prijetno.	0,59	0,61
	Ni mi žal, da sem se vpisal na to šolo.	0,63	0,55
	Gledano v celoti, s šolo nisem zelo zadovoljen. ®	**0,55**	
Zvestoba porabnikov	Nisem zelo ponosen, da sem študent te šole. ®	**0,52**	0,33
	Šolo, ki jo obiskujem, bi z veseljem priporočil tudi drugim.	0,59	0,63
	Če bi se še enkrat odločal, zagotovo ne bi izbral te šole. ®	**0,76**	0,34
	O šoli, ki jo obiskujem, govorim samo dobre stvari.	0,31	**0,75**
	Če bi imel možnost nadaljevanja študija, bi ga zagotovo nadaljeval na tej šoli.	0,42	**0,67**
	Delež pojasnjene variance	34,30 %	28,00 %
	Cronbach α*	0,82	0,8

*izračun na vprašanjih, ki niso obarvana sivo
(uteži > 0,30; ZAdP = zadovoljstvo porabnikov, ZveP = zvestoba porabnikov)

Tabela 3: Faktorska struktura po metodi glavnih osi in varimax rotaciji, delež pojasnjene variance in zanesljivost merjenja za konstrukta zaznane kakovosti storitev in usmerjenosti v porabnika

		UsmP	DI	Odz	Strok	Oprema
Zaznana kakovost storitev	V celoti gledano, je kakovost izobraževanja na šoli odlična.	0,46			0,37	
	Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, so (včasih) težko dostopne ®		**0,56**			
	Informacije, ki jih študenti potrebujejo za študij, niso vedno pravočasne. ®		**0,56**			
	Kar na šoli obljubijo, vedno tudi naredijo.	0,49		0,4		
	Študenti so deležni osebnega pristopa.	0,51		0,45		
	Administrativno osebje na šoli je vedno zelo prijazno.			**0,6**		
	Zaposleni na šoli niso študentom vedno na razpolago. ®		**0,48**			
	Zaposleni na šoli so študentom vedno pripravljeni pomagati.	0,38	0,32	**0,59**		
	S svojim odnosom zaposleni vzbujajo zaupanje študentov.	0,44		0,56	0,32	
	Predavatelji na šoli so strokovni.				**0,76**	
	Predavatelji na šoli imajo korekten odnos do študentov.				**0,73**	
	Predavatelji teorijo manj uspešno povezujejo s prakso. ®		**0,35**			
	Predavatelji uporabljajo pri podajanju znanja sodobne učne metode.	0,46			0,34	
	Predavatelji so vedno dostopni tudi preko elektronskih medijev.	0,4	0,34			
	Predavatelji so redko dostopni izven delovnega časa. ®		**0,53**			
	Prostori na šoli so zelo prijetni.	0,3				0,55
	Šola nima najbolj sodobne opreme. ®		0,33			0,46

se nadaljuje

nadaljevanje

		UsmP	DI	Odz	Strok	Oprema
Usmerjenost v porabnika	Šola stalno skrbi za dobro počutje študentov.	**0,69**				
	Šola se vedno odziva na potrebe in želje študentov.	**0,65**		0,36		
	Zaposleni na šoli nudijo študentom odlično podporo.	0,58	0,35	0,49		
	Zaposleni na šoli niso zelo pozorni na specifične potrebe in želje študentov. ®		0,47	0,35		
	Odzivanje na potrebe študentov je glavna naloga vseh zaposlenih.	**0,48**				
	.	**0,65**	0,38			
	Šola vedno izpolnjuje obljube, ki jih je dala študentom.	0,54	0,4			
	Zaposleni študentom pri reševanju problemov, s katerimi se pri študiju soočijo, ne pomagajo dovolj. ®		**0,59**	0,34		
	Zaposleni na šoli ne mislijo vselej na interese svojih študentov. ®		**0,53**	0,32		
	Delež pojasnjene variance	16,10%	12,40%	9,60%	7,30%	5,00%
	Cronbach α*	0,83	0,78	0,7	0,8	

*izračun na vprašanjih, ki niso obarvana sivo
(uteži > 0,30; UsmP = usmerjenost k porabnikom, DI = dostopnost, Strok = strokovnost, Odz = odzivnost; Oprema – fizični dokazi).

Tabela 4: Faktorska struktura po metodi glavnih osi in delež pojasnjene variance ter zanesljivost merjenja za konstrukt uspešnosti

	Uspešnost šole
Na splošno ocenjujem, da je šola zelo uspešna.	**0,59**
Šola uživa precej večji ugled v javnosti kot ostale primerljive šole.	**0,93**
Šola v okolju ni bistveno bolj prepoznavna kot ostale primerljive šole. (R)	**0,59**
Šola uživa dosti večje zaupanje javnosti kot ostale primerljive šole.	**0,84**
Število diplomantov na šoli ni večje kot na ostalih primerljivih šolah. (R)	
Delež pojasnjene variance	46,10 %
Cronbach α*	0,8

*izračun na vprašanjih, ki niso obarvana sivo
(uteži > 0,30)

Priloga 6: Korelacijska matrika

Tabela 5: Korelacijska matrika

Correlations

	Q4a	Q4b	Q4c	Q4d	Q4e	Q4f	Q4g	Q4h	Q4i	Q5a	Q5b	Q5c	Q5d	Q5e	Q5f	Q5g	Q5h	Q7a	Q7b	Q7c	Q7d	Q7e	Q8a	Q8b	Q8c	Q8d	Q8e	Q6a	Q6b	Q6c	Q6d	Q6e	Q6f	Q6g	Q6h	Q6i	Q1a	Q1b	Q1c	Q1d	Q1e	Q1f	Q1g	Q1h	Q1i	Q2a	Q2b	Q2c	Q2d	Q2e	Q3a	Q3b	Q3c	Q3d	Q3e	Q12a	Q12b	Q12cr	Q12d	Q12er
Q4a	1,00																																																														
Q4b	0,20	1,00																																																													
Q4c	0,29	0,57	1,00																																																												
Q4d	0,46	0,25	0,36	1,00																																																											
Q4e	0,37	0,23	0,28	0,46	1,00																																																										
Q4f	0,32	0,21	0,22	0,45	0,46	1,00																																																								
Q4g	0,15	0,28	0,27	0,13	0,12	0,13	1,00																																																							
Q4h	0,45	0,36	0,37	0,54	0,52	0,54	0,26	1,00																																																					
Q4i	0,54	0,34	0,37	0,61	0,57	0,52	0,18	0,73	1,00																																																				
Q5a	0,51	0,24	0,26	0,37	0,32	0,38	0,05	0,44	0,53	1,00																																																			
Q5b	0,38	0,28	0,28	0,34	0,23	0,34	0,19	0,43	0,49	0,67	1,00																																																	
Q5c	0,28	0,34	0,34	0,29	0,29	0,21	0,20	0,31	0,31	0,36	0,30	1,00																																																
Q5d	0,43	0,20	0,19	0,37	0,36	0,32	0,18	0,38	0,45	0,40	0,41	0,30	1,00																																															
Q5e	0,27	0,27	0,34	0,27	0,31	0,19	0,21	0,33	0,34	0,23	0,34	0,21	0,33	1,00																																														
Q5f	0,13	0,32	0,30	0,14	0,21	0,15	0,28	0,24	0,19	0,16	0,25	0,30	0,12	0,29	1,00																																														
Q5g	0,35	0,24	0,27	0,34	0,31	0,27	0,06	0,36	0,40	0,28	0,23	0,21	0,27	0,17	0,06	1,00																																													
Q5h	0,29	0,34	0,32	0,27	0,24	0,23	0,22	0,31	0,34	0,26	0,22	0,31	0,27	0,24	0,25	0,39	1,00																																												
Q7a	0,38	0,39	0,40	0,37	0,36	0,32	0,21	0,44	0,44	0,33	0,37	0,38	0,32	0,27	0,23	0,16	0,31	1,00																																											
Q7b	0,45	0,29	0,28	0,49	0,41	0,38	0,15	0,51	0,55	0,36	0,36	0,35	0,39	0,27	0,18	0,29	0,28	0,67	1,00																																										
Q7c	0,56	0,30	0,35	0,53	0,52	0,41	0,18	0,57	0,58	0,43	0,40	0,32	0,44	0,35	0,18	0,33	0,31	0,62	0,74	1,00																																										
Q7d	0,45	0,27	0,35	0,50	0,45	0,39	0,15	0,52	0,55	0,35	0,38	0,33	0,37	0,34	0,14	0,30	0,28	0,64	0,74	0,79	1,00	0,48																																										
Q7e	0,32	0,29	0,30	0,33	0,25	0,26	0,26	0,34	0,39	0,31	0,31	0,25	0,26	0,22	0,16	0,23	0,26	0,53	0,45	0,49	0,48	1,00																																									
Q8a	0,44	0,28	0,33	0,40	0,27	0,33	0,14	0,38	0,42	0,33	0,24	0,27	0,34	0,16	0,10	0,22	0,25	0,52	0,50	0,51	0,44	0,40	1,00																																									
Q8b	0,58	0,26	0,35	0,54	0,44	0,42	0,13	0,54	0,60	0,46	0,40	0,34	0,38	0,29	0,15	0,30	0,31	0,63	0,70	0,72	0,71	0,49	0,57	1,00																																									
Q8c	0,38	0,31	0,34	0,42	0,39	0,32	0,15	0,43	0,45	0,36	0,26	0,30	0,33	0,25	0,17	0,23	0,32	0,65	0,65	0,63	0,67	0,54	0,52	0,66	1,00																																									
Q8d	0,49	0,23	0,30	0,46	0,40	0,33	0,14	0,46	0,52	0,39	0,35	0,29	0,33	0,27	0,15	0,33	0,29	0,53	0,55	0,62	0,57	0,42	0,44	0,68	0,48	1,00																																									
Q8e	0,43	0,22	0,25	0,42	0,43	0,35	0,17	0,50	0,51	0,36	0,33	0,27	0,34	0,32	0,20	0,33	0,26	0,54	0,61	0,64	0,64	0,43	0,42	0,64	0,59	0,66	1,00																																									
Q6a	0,55	0,36	0,37	0,56	0,58	0,45	0,20	0,56	0,61	0,43	0,38	0,38	0,47	0,37	0,24	0,49	0,33	0,41	0,53	0,62	0,53	0,38	0,40	0,57	0,42	0,48	0,48	1,00																																									
Q6b	0,47	0,36	0,40	0,58	0,57	0,47	0,19	0,58	0,60	0,41	0,39	0,37	0,43	0,36	0,27	0,37	0,29	0,47	0,52	0,61	0,57	0,35	0,39	0,58	0,45	0,49	0,47	0,74	1,00																																								
Q6c	0,49	0,39	0,41	0,55	0,64	0,54	0,24	0,70	0,68	0,47	0,43	0,36	0,49	0,39	0,27	0,35	0,32	0,45	0,50	0,61	0,54	0,38	0,40	0,57	0,48	0,50	0,54	0,68	0,73	1,00																																								
Q6d	0,24	0,30	0,33	0,30	0,35	0,29	0,32	0,39	0,43	0,23	0,31	0,25	0,19	0,18	0,28	0,15	0,23	0,35	0,26	0,33	0,26	0,25	0,23	0,25	0,24	0,23	0,24	0,35	0,36	0,44	1,00																																								
Q6e	0,31	0,28	0,21	0,34	0,40	0,34	0,07	0,42	0,43	0,32	0,23	0,27	0,35	0,25	0,14	0,27	0,14	0,29	0,32	0,37	0,31	0,22	0,20	0,38	0,33	0,33	0,37	0,50	0,44	0,44	0,13	1,00																																								
Q6f	0,47	0,39	0,43	0,51	0,45	0,35	0,22	0,50	0,53	0,31	0,34	0,28	0,38	0,42	0,28	0,35	0,27	0,42	0,47	0,58	0,50	0,34	0,36	0,55	0,41	0,49	0,47	0,60	0,62	0,63	0,32	0,41	1,00																																								
Q6g	0,43	0,37	0,44	0,61	0,45	0,36	0,25	0,53	0,54	0,37	0,44	0,38	0,40	0,35	0,27	0,34	0,28	0,51	0,55	0,62	0,59	0,35	0,36	0,59	0,44	0,50	0,51	0,58	0,59	0,57	0,37	0,35	0,66	1,00																																								
Q6h	0,30	0,45	0,47	0,38	0,43	0,35	0,31	0,52	0,48	0,34	0,33	0,34	0,27	0,26	0,37	0,32	0,38	0,48	0,41	0,47	0,38	0,42	0,31	0,40	0,42	0,41	0,40	0,47	0,49	0,57	0,43	0,27	0,50	0,48	1,00																																								
Q6i	0,34	0,43	0,45	0,45	0,40	0,35	0,27	0,53	0,49	0,34	0,33	0,39	0,30	0,28	0,34	0,30	0,37	0,48	0,42	0,48	0,45	0,36	0,39	0,44	0,45	0,43	0,45	0,49	0,51	0,56	0,39	0,27	0,48	0,56	0,61	1,00																																								
Q1a	0,35	0,19	0,23	0,34	0,23	0,17	0,06	0,30	0,34	0,30	0,27	0,18	0,30	0,21	0,15	0,48	0,36	0,22	0,29	0,33	0,26	0,23	0,18	0,32	0,23	0,29	0,31	0,40	0,31	0,31	0,11	0,21	0,35	0,30	0,24	0,24	1,00																																								
Q1b	0,34	0,23	0,25	0,35	0,28	0,24	0,08	0,37	0,37	0,26	0,24	0,25	0,37	0,22	0,14	0,46	0,57	0,27	0,31	0,39	0,35	0,25	0,26	0,36	0,28	0,31	0,34	0,44	0,36	0,35	0,13	0,24	0,37	0,35	0,27	0,32	0,65	1,00																																								
Q1c	0,34	0,20	0,27	0,31	0,30	0,22	0,06	0,30	0,34	0,25	0,22	0,21	0,25	0,15	0,09	0,73	0,35	0,20	0,30	0,35	0,31	0,24	0,24	0,36	0,26	0,31	0,37	0,47	0,37	0,34	0,15	0,28	0,34	0,35	0,27	0,29	0,61	0,58	1,00																																								
Q1d	0,28	0,29	0,36	0,29	0,17	0,16	0,18	0,27	0,27	0,25	0,21	0,21	0,22	0,13	0,13	0,25	0,31	0,22	0,19	0,26	0,21	0,14	0,20	0,22	0,17	0,23	0,19	0,31	0,29	0,26	0,19	0,14	0,29	0,30	0,26	0,34	0,35	0,33	0,26	1,00																																								
Q1e	0,44	0,25	0,33	0,40	0,36	0,30	0,11	0,42	0,44	0,32	0,28	0,27	0,35	0,24	0,18	0,41	0,31	0,35	0,35	0,46	0,40	0,28	0,32	0,49	0,37	0,44	0,41	0,49	0,51	0,49	0,27	0,30	0,49	0,41	0,33	0,37	0,53	0,48	0,49	0,38	1,00																																								
Q1f	0,20	0,19	0,27	0,19	0,16	0,19	0,20	0,25	0,28	0,11	0,13	0,20	0,16	0,16	0,17	0,09	0,18	0,27	0,24	0,26	0,25	0,25	0,22	0,27	0,23	0,31	0,17	0,27	0,25	0,25	0,21	0,10	0,30	0,20	0,28	0,22	0,17	0,17	0,12	0,29	0,33	1,00																																								
Q1g	0,45	0,27	0,38	0,50	0,42	0,38	0,22	0,41	0,52	0,32	0,35	0,36	0,38	0,28	0,25	0,37	0,36	0,43	0,43	0,53	0,47	0,32	0,39	0,51	0,35	0,45	0,41	0,59	0,56	0,50	0,31	0,28	0,50	0,50	0,37	0,44	0,46	0,43	0,41	0,32	0,60	0,38	1,00																																								
Q1h	0,41	0,20	0,33	0,45	0,33	0,31	0,15	0,38	0,47	0,34	0,33	0,25	0,36	0,31	0,24	0,29	0,29	0,32	0,36	0,41	0,37	0,23	0,28	0,46	0,31	0,38	0,30	0,45	0,44	0,42	0,25	0,22	0,46	0,43	0,29	0,29	0,51	0,43	0,37	0,35	0,59	0,29	0,63	1,00																																								
Q1i	0,32	0,38	0,39	0,36	0,24	0,24	0,16	0,26	0,32	0,24	0,21	0,28	0,17	0,16	0,21	0,31	0,27	0,28	0,29	0,28	0,29	0,23	0,24	0,31	0,23	0,25	0,23	0,36	0,28	0,26	0,25	0,20	0,33	0,33	0,31	0,35	0,28	0,28	0,33	0,37	0,33	0,32	0,38	0,34	1,00																																								
Q2a	0,41	0,25	0,32	0,43	0,34	0,33	0,16	0,40	0,44	0,35	0,28	0,26	0,37	0,22	0,18	0,44	0,28	0,29	0,34	0,44	0,37	0,25	0,34	0,43	0,34	0,35	0,36	0,55	0,52	0,47	0,25	0,28	0,51	0,45	0,27	0,34	0,50	0,44	0,45	0,34	0,61	0,23	0,59	0,57	0,33	1,00																																								
Q2b	0,14	0,32	0,27	0,19	0,16	0,16	0,17	0,25	0,19	0,15	0,13	0,23	0,18	0,11	0,20	0,12	0,26	0,30	0,22	0,25	0,16	0,19	0,22	0,22	0,18	0,26	0,18	0,20	0,21	0,22	0,23	0,05	0,21	0,25	0,29	0,33	0,17	0,21	0,14	0,31	0,28	0,25	0,29	0,30	0,35	0,27	1,00																																								
Q2c	0,31	0,22	0,19	0,30	0,28	0,27	0,14	0,32	0,35	0,34	0,21	0,23	0,32	0,17	0,18	0,35	0,30	0,23	0,19	0,29	0,20	0,21	0,27	0,28	0,22	0,28	0,30	0,41	0,34	0,37	0,17	0,30	0,36	0,29	0,24	0,26	0,37	0,39	0,34	0,19	0,39	0,14	0,40	0,39	0,19	0,56	0,20	1,00																																								
Q2d	0,32	0,40	0,39	0,24	0,23	0,18	0,18	0,26	0,28	0,26	0,22	0,28	0,25	0,16	0,31	0,29	0,32	0,28	0,21	0,28	0,25	0,26	0,28	0,26	0,22	0,27	0,26	0,34	0,29	0,30	0,28	0,19	0,33	0,30	0,34	0,37	0,29	0,26	0,31	0,44	0,39	0,29	0,38	0,28	0,52	0,38	0,47	0,24	1,00																																								
Q2e	0,42	0,22	0,32	0,48	0,31	0,32	0,11	0,41	0,46	0,39	0,37	0,25	0,34	0,27	0,23	0,40	0,31	0,36	0,37	0,46	0,38	0,30	0,33	0,49	0,33	0,41	0,39	0,54	0,51	0,44	0,26	0,32	0,50	0,45	0,30	0,33	0,54	0,50	0,48	0,34	0,61	0,22	0,59	0,58	0,32	0,71	0,23	0,50	0,34	1,00																																								
Q3a	0,29	0,23	0,24	0,30	0,31	0,24	0,10	0,32	0,37	0,21	0,19	0,27	0,21	0,19	0,20	0,28	0,31	0,32	0,24	0,35	0,32	0,26	0,26	0,34	0,32	0,26	0,30	0,39	0,35	0,37	0,24	0,19	0,36	0,35	0,31	0,39	0,33	0,40	0,32	0,29	0,45	0,20	0,46	0,51	0,29	0,54	0,26	0,41	0,32	0,51	1,00																																								
Q3b	0,32	0,20	0,28	0,35	0,38	0,25	0,16	0,37	0,40	0,27	0,22	0,20	0,24	0,24	0,18	0,28	0,26	0,28	0,29	0,36	0,36	0,24	0,23	0,37	0,31	0,41	0,36	0,49	0,45	0,44	0,22	0,27	0,48	0,34	0,34	0,37	0,36	0,37	0,33	0,26	0,46	0,27	0,46	0,41	0,31	0,47	0,26	0,34	0,35	0,47	0,32	1,00																																							
Q3c	0,23	0,29	0,29	0,22	0,26	0,24	0,28	0,28	0,30	0,23	0,19	0,30	0,26	0,20	0,22	0,17	0,21	0,26	0,22	0,25	0,24	0,27	0,18	0,24	0,26	0,26	0,26	0,29	0,26	0,38	0,28	0,16	0,31	0,25	0,35	0,37	0,10	0,16	0,14	0,21	0,19	0,27	0,28	0,19	0,28	0,25	0,32	0,28	0,27	0,23	0,27	0,22	1,00																																							
Q3d	0,35	0,23	0,29	0,46	0,48	0,42	0,16	0,42	0,54	0,34	0,29	0,23	0,38	0,25	0,15	0,33	0,29	0,32	0,37	0,45	0,37	0,35	0,29	0,47	0,37	0,37	0,38	0,60	0,51	0,57	0,29	0,37	0,50	0,46	0,38	0,41	0,31	0,36	0,33	0,23	0,39	0,17	0,51	0,45	0,30	0,45	0,20	0,39	0,25	0,47	0,44	0,46	0,44	1,00																																							
Q3e	0,42	0,17	0,24	0,38	0,38	0,33	0,09	0,39	0,50	0,37	0,29	0,25	0,33	0,27	0,17	0,39	0,31	0,29	0,31	0,41	0,33	0,31	0,29	0,45	0,30	0,39	0,36	0,47	0,41	0,43	0,24	0,28	0,42	0,36	0,30	0,29	0,48	0,40	0,40	0,24	0,46	0,22	0,53	0,53	0,26	0,47	0,15	0,45	0,28	0,54	0,40	0,50	0,30	0,60	1,00																																							
Q12a	0,56	0,28	0,36	0,61	0,54	0,42	0,19	0,58	0,62	0,43	0,39	0,30	0,51	0,37	0,21	0,41	0,39	0,53	0,60	0,69	0,62	0,44	0,50	0,69	0,55	0,60	0,58	0,61	0,63	0,67	0,31	0,37	0,64	0,59	0,44	0,49	0,47	0,48	0,44	0,35	0,57	0,30	0,60	0,54	0,29	0,54	0,23	0,41	0,34	0,60	0,39	0,49	0,29	0,53	0,56	1,00																																							
Q12b	0,47	0,18	0,25	0,38	0,44	0,33	0,12	0,39	0,45	0,38	0,30	0,18	0,37	0,25	0,17	0,34	0,36	0,32	0,34	0,45	0,39	0,23	0,40	0,48	0,32	0,35	0,33	0,51	0,47	0,46	0,21	0,31	0,42	0,44	0,25	0,33	0,33	0,36	0,33	0,24	0,40	0,19	0,42	0,40	0,23	0,45	0,15	0,33	0,29	0,44	0,29	0,34	0,16	0,36	0,44	0,60	1,00																																							
Q12cr	0,29	0,23	0,23	0,23	0,24	0,20	0,16	0,26	0,27	0,24	0,17	0,21	0,20	0,11	0,17	0,23	0,27	0,22	0,20	0,25	0,20	0,20	0,23	0,27	0,24	0,18	0,19	0,32	0,31	0,26	0,17	0,19	0,29	0,26	0,23	0,25	0,25	0,21	0,24	0,21	0,27	0,14	0,28	0,26	0,20	0,29	0,21	0,27	0,30	0,28	0,26	0,20	0,16	0,23	0,26	0,31	0,54	1,00																																							
Q12d	0,42	0,21	0,23	0,34	0,35	0,23	0,09	0,31	0,38	0,34	0,32	0,19	0,36	0,25	0,21	0,29	0,26	0,28	0,29	0,38	0,32	0,19	0,33	0,40	0,24	0,33	0,33	0,42	0,41	0,38	0,21	0,26	0,39	0,39	0,21	0,30	0,33	0,27	0,31	0,26	0,39	0,17	0,37	0,32	0,25	0,39	0,21	0,27	0,28	0,38	0,25	0,32	0,11	0,32	0,39	0,49	0,75	0,49	1,00																																							
Q12er	0,04	0,15	0,14	0,03	0,05	0,08	0,14	0,06	0,04	0,10	0,10	0,11	0,08	0,04	0,12	0,17	0,09	0,04	0,01	0,05	0,03	0,02	0,06	0,01	0,05	0,06	0,09	0,11	0,06	0,05	0,15	0,04	0,10	0,09	0,14	0,10	0,07	0,09	0,17	0,16	0,07	-0,01	0,09	0,07	0,21	0,08	0,20	0,16	0,24	0,04	0,11	0,05	0,13	0,13	0,09	0,02	0,14	0,28	0,15	1,00