

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

STORITVENI TRŽENJSKI TRIKOTNIK IN NJEGOV POMEN ZA
PONUDNIKA FINANČNIH STORITEV

Ljubljana, januar 2009

LAURA ČRNIGOJ

IZJAVA

Študentka Laura Črnigoj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 7. januar 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA	1
1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA	2
1.3 POTEK MAGISTRSKEGA DELA IN METODOLOGIJA	3
<u>2 ZAPOSLENI KOT SESTAVINA TRŽENJSKEGA SPLETA ZA STORITVE</u>	<u>4</u>
2.1 POMEN ZAPOSLENIH V RAZMERJU DO ZNAČILNOSTI STORITEV	4
2.2 VPLIV ZAPOSLENIH NA KAKOVOST STORITVE, ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBO KUPCEV	8
2.3 MODELI, KI OBRAVNAVAJO VLOGO ZAPOSLENIH PRI TRŽENJU STORITEV	14
2.3.1 MODEL TRŽENJSKEGA STORITVENEGA TRIKOTNIKA	15
<i>2.3.1.1 Odnos kupec – zaposleni</i>	<i>16</i>
<i>2.3.1.2 Odnos zaposleni – podjetje</i>	<i>18</i>
<i>2.3.1.3 Odnos kupec – podjetje</i>	<i>20</i>
2.3.2 MODEL VRZELI	20
2.3.3 MODEL KROGA NAPAK/USPEHA	23
2.3.4 PRIMERJAVA IN SKUPNE ZNAČILNOSTI MODELOV	27
<u>3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH - POGOJ ZA KAKOVOSTNE STORITVE</u>	<u>27</u>
3.1 POGOJI ZA DOSEGANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO KUPCA	28
3.1.1 MODEL ODNOS-NAMERA-VEDENJE	28
3.1.2 MODEL KAKOVOSTI NOTRANJNH STORITEV	31
3.2 VPLIV SODOBNE TEHNOLOGIJE NA DELO ZAPOSLENIH V STORITVENEM PROCESU	36
3.3 NEKATERI DRUGI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO KUPCEV	40
<u>4 RAZISKAVA O VLOGI ZAPOSLENEGA PRI POSREDOVANJU FINANČNIH STORITEV</u>	<u>42</u>
4.1 ZNAČILNOSTI STORITVE UPRAVLJANJA PREMOŽENJA V RAZMERJU DO DRUGIH VRST STORITEV	42
4.2 NAMEN DELA	44
4.3 NAČRT IZVEDBE POGLOBLJENIH POSAMIČNIH INTERVJUJEV	45
4.4 UGOTOVITVE NA PODLAGI POSAMIČNIH INTERVJUJEV	48
4.5 PREDLOGI ZA POGLOBITEV VEZI KUPEC STORITVE UPRAVLJANJA PREMOŽENJA – FINANČNI SVETOVALEC	51
4.6 PREDLOG STANDARDIZACIJE POSTOPKA PRI SPREJEMU POTENCIALNEGA KUPCA STORITVE UPRAVLJANJA PREMOŽENJA	54
<u>SKLEP</u>	<u>57</u>
<u>LITERATURA IN VIRI</u>	<u>60</u>
<u>PRILOGE</u>	

KAZALO TABEL

<u>TABELA 1: ELEMENTI FIZIČNIH DOKAZOV</u>	<u>41</u>
<u>TABELA 2: VRSTE STORITVENIH PROCESOV</u>	<u>43</u>

KAZALO SLIK

<u>SLIKA 1: ZAZNANA KAKOVOST PREJETE STORITVE</u>	<u>9</u>
<u>SLIKA 2: TRI VRSTE TRŽENJA PRI STORITVAH</u>	<u>15</u>
<u>SLIKA 3: NOTRANJI TRŽENJSKI SPLET</u>	<u>19</u>
<u>SLIKA 4: MODEL VRZELI</u>	<u>21</u>
<u>SLIKA 5: KROG NAPAK</u>	<u>24</u>
<u>SLIKA 6: KROG USPEHA</u>	<u>25</u>
<u>SLIKA 7: KONCEPTUALNI MODEL ODNOS-NAMERA-VEDENJE</u>	<u>29</u>
<u>SLIKA 8: VPLIV KAKOVOSTI NOTRANJIH STORITEV NA POSLOVNI REZULTAT PODJETJA</u>	<u>32</u>
<u>SLIKA 9: POSREDEN VPLIV SESTAVIN NOTRANJE KAKOVOSTI STORITEV NA ZADOVOLJSTVO KUPCEV</u>	<u>33</u>
<u>SLIKA 10: POVEZAVA KAKOVOSTI NOTRANJIH STORITEV Z ZADOVOLJSTVOM KUPCEV IN ZAPOSLENIH</u>	<u>34</u>
<u>SLIKA 11: STORITVENA PIRAMIDA</u>	<u>37</u>

UVOD

1.1 OPREDELITEV RAZISKOVALNEGA PROBLEMA

Pričakovanja glede ravni dostave storitev v finančnem sektorju se povečujejo, zato je vedno več pozornosti namenjeno temu, kako je storitev dostavljena končnemu kupcu. Pri tem imajo odločilno vlogo zaposleni, ki so s kupci v stiku. Dostava (oz. posredovanje) storitve je veliko kompleksnejša od dostave izdelka, kar izhaja iz narave storitev, ki jo lahko povzamemo v štirih značilnostih: neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost (Kotler, 1998, str. 466). Vse to predstavlja pri dostavi storitve končnemu kupcu poseben izziv in zahteva različne, kompleksnejše pristope.

Storitvena podjetja, ki nastopajo na finančnem trgu (banke, hranilnice, borzaposredniške hiše, družbe za upravljanje, zavarovalnice itd.), se zavedajo pomena svojih kupcev. Na sodobnih trgih kupec izbira med široko ponudbo izdelkov in storitev. Podjetja morajo poznati determinante kupčevega zadovoljstva, ki se spreminjajo; le če podjetje uspešno sledi spremembam, bo bolje in učinkoviteje zadovoljilo kupca, kar mu (podjetju) zagotavlja pridobivanje novih in ohranjanje stalnih kupcev. Znano je namreč, da zadovoljni kupec ostane zvest v povprečju dalj časa, kupi več, je manj občutljiv na ceno in ima dobro mnenje o podjetju. Pokazalo se je tudi, da je zvestoba strank pomembnejši dejavnik dobičkonosnosti kot tržni delež (Johnston, 2001, str. 63).

Raziskave trdijo, da je soočenje s storitvijo ključnega pomena za zadovoljstvo kupcev, nakupni namen, »od ust do ust« komunikacijo ter zvestobo. Soočenje s storitvijo največkrat dejansko pomeni soočenje z zaposlenimi v storitvenem podjetju, ki storitev dostavljajo. Zaposleni v storitvenem finančnem podjetju, ki so zadolženi za stike s kupci in tržijo storitve posameznega podjetja, so torej eden od pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca finančne storitve, saj navzven predstavljajo podjetje in hkrati glavni stik kupca z njim. Velikokrat je mogoče celo zaslediti trditev, da razliko med uspešnimi in neuspešnimi storitvenimi podjetji predstavljajo ljudje. V svoji magistrski nalogi se bom osredotočila na storitev upravljanja premoženja in vlogo finančnega svetovalca, ki omenjeno storitev dostavlja kupcem.

Osnovo raziskovanja bo predstavljal koncept storitvenega trženjskega trikotnika, ki obravnava temo razmerij med zaposlenim, kupcem in podjetjem; le-to pa bom podkrepila še z vidika dveh, prav tako, široko sprejetih konceptov, to sta koncept vrzeli in koncept kroga napak/uspeha. Pri podrobni predstavitvi omenjenih konceptov bom največjo pozornost namenila vlogi in položaju zaposlenega, kar bom v drugem delu naloge še natančneje razčlenila. Zanima me namreč, kaj je tisto, kar zaposlenega, ki je v stiku s strankami, naredi

dobrega uslužbenca, ki deluje tako, kot si podjetje želi in od njega tudi pričakuje. To temo podrobno obravnavata dva konceptualna modela: Bagozzijev model odnos-namera-vedenje in model kakovosti notranjih storitev. Vloge in položaja zaposlenih se bom dotaknila tudi z vidika vpliva sodobne tehnologije na njihovo delo (storitvena piramida).

Med omenjenimi tremi koncepti (koncept trženjskega storitvenega trikotnika, koncept modela vrzeli in koncept kroga napak/uspeha) obstaja mnogo stičnih točk, saj vsak, s svojega pogleda, pravzaprav govori o isti stvari – vlogi zaposlenega v storitvenem procesu. Trženjski storitveni trikotnik, ki se oblikuje med kupcem storitve, podjetjem in zaposlenim (Slika 2 na 15. strani), kaže na različne perspektive interakcije, odnosa in vezi med kupcem in podjetjem, kupcem in zaposlenim ter zaposlenim in podjetjem ali natančneje, zunanje trženje pomeni dajanje obljub, notranje trženje ustvarjanje pogojev za izpolnjevanje obljub, interaktivno trženje pa uresničevanje teh obljub. Kaže na položaj zaposlenega, ki predstavlja glavno vez kupca s podjetjem. Podobno vlogo zaposlenega v storitvenem procesu predstavlja model vrzeli, natančneje tretja vrzel, ki nastane zaradi neupoštevanja standardov v zvezi s storitvenim procesom s strani zaposlenih, ko storitev dostavljajo. Še natančneje pa o vlogi in pomenu dela zaposlenih, ki so v stiku s strankami, govori model kroga napak/uspeha. Omenjene zamisli bom aplicirala na primer zaposlenega v finančnem podjetju (banke, borzaposredniške hiše, družbe za upravljanje), ki ponuja storitev upravljanja premoženja.

Omenjena problematika je za podjetja, ki ponujajo storitev upravljanja premoženja, izredno pomembna, saj je pridobivanje novih kupcev veliko dražje od skrbi za obstoječe kupce. Storitvena podjetja se zavedajo, da je ključni element stranke obdržati in ne zgolj privabiti (Berry, 1980, str. 25). Privabiti kupca je le del bitke, ki jo bide vsako podjetje na trgu, drugi del pa je kupca obdržati (Ahmad, 2005, str. 320). Kakovost storitve, kakovost odnosa s kupcem in splošno zadovoljstvo s storitvijo povečujejo verjetnost, da kupec tudi v prihodnje opravi, naroči storitev pri istem podjetju.

1.2 NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je utemeljiti razumevanje vloge in položaja zaposlenega v procesu trženja storitve upravljanja finančnega premoženja. Moje ugotovitve bodo tako v bodoče v pomoč vodstvu podjetij, ki nudijo storitve upravljanja premoženja, tako da bodo ugotovitve raziskave lahko upoštevala pri oblikovanju dostave storitve končnemu kupcu. Opozorila jih bom na dejavnike, katerim potencialni kupci pripisujejo velik pomen, oziroma kaj je tisto, kar kupce prepriča v nakup. Omenjeno je za podjetja ključnega pomena, saj tu enkratni nakup pomeni v bistvu vzpostavitev dolgoročnega poslovnega razmerja. To pa je povezano z naravo storitve, ki potrebuje svoj čas, znotraj katerega upravljavci premoženja lahko ustvarijo ustrezen donos. Dolgoročnost, ki je posledica zadovoljstva kupca, pa v tem primeru pomeni tudi višji dohodek podjetja.

Cilja, ki ju želim doseči:

- izdelava standardiziranega postopka sprejema stranke upravljanja premoženja, ki bo upoštevala vsa spoznanja teoretičnih konceptov in izvedenih poglobljenih intervjujev z vsemi vpletenimi (zaposleni, kupec, vodstvo podjetja) v storitveni proces;
- podati osnovo za lažjo izdelavo plana za poglobitev vezi kupec – zaposlen.

Da bi dosegla ta cilja, se bom osredotočila na dejavnike zadovoljstva kupcev storitve upravljanja premoženja ter izpostavila vlogo in položaj zaposlenega, ki to storitev dostavlja. Zanima me, katerim pogojem mora biti zadoščeno, da je kupec storitve upravljanja premoženja z njo zadovoljen in katere so tiste lastnosti zaposlenega, ki kupca prepričajo v nakup. Raziskala bom tudi, ali zadovoljstvo zaposlenega vpliva na zadovoljstvo kupca in ali na odločitev o izbiri podjetja, ki mu je kupec pripravljen zaupati v upravljanje presežek svojih finančnih sredstev, vpliva zaposlen, s katerim ima kupec stik. Da bi dosegla osnovni namen raziskave in pridobila globlji vpogled v naravo problema, bom pozorna na vse člene storitvenega trikotnika ter čemu mora biti zadoščeno, da člani v trikotniku delujejo skladno.

Moja temeljna raziskovalna domneva je, da bo kupec zadovoljen le, če bo doseženo ustrezno razmerje med kakovostjo jedra storitve (ustvarjen donos z upravljanjem njegovega premoženja) in kakovostjo odnosov s kupcem oziroma med tehnično in funkcionalno kakovostjo storitve.

1.3 POTEK MAGISTRSKEGA DELA IN METODOLOGIJA

Pisanja magistrskega dela se bom lotila po principu lijaka. Za globlji vpogled v naravo problema bom najprej preučila literaturo in vire, ki obravnavajo temo pomena zaposlenih v razmerju do značilnosti storitev ter razmerja med zaposlenim, kupcem in podjetjem (koncept storitvenega trikotnika, model vrzeli, model začaranega kroga uspeha). Podrobno bom opredelila elemente zadovoljstva kupcev storitve (upravljanja premoženja) ter pojme zadovoljstvo, zvestoba in kakovost storitev ter njihove medsebojne povezave na primerih finančnega svetovanja.

V drugem delu sem bom osredotočila na zaposlenega in pomen njegovega zadovoljstva s svojim delom v storitvenem podjetju. Zanima me, čemu mora biti zadoščeno, da je zaposlen s svojim delom zadovoljen in kakšen vpliv na to ima lahko vodstvo podjetja, v katerem dela. Zanima me, ali med zadovoljstvom zaposlenega in zadovoljstvom kupca obstaja povezava, če da, kakšna povezava to je. Obstoječa literatura obravnava omenjeno temo preko dveh modelov: model odnos-namera-vedenje in model kakovosti notranjih storitev. Tematike se

bom dotaknila tudi z vidika vpliva sodobne tehnologije na vlogo zaposlenih v procesu dostave storitve.

Sledila bo raziskava vloge in položaja zaposlenega pri posredovanju finančnih storitev. Najprej bom predstavila storitev upravljanja premoženja in jo uvrstila v teoretične koncepte z vidika zaposlenega, ki storitev dostavlja kupcu. Naslednji korak bo kvalitativna raziskava, izvedena s poglobljenimi posamičnimi intervjuji. Intervjuje bom izvedla v treh sklopih. Prvi sklop intervjujev bo zajemal kupce storitev upravljanja finančnega premoženja, drugi sklop intervjujev zaposlene, ki to storitev dostavljajo, tretji sklop pa stran podjetja, ki bo zastopano s strani vodje oddelka upravljanja premoženja in vrhnjega vodstva v izbranem podjetju. Za omenjeno metodo sem se odločila zaradi narave problema, ki zahteva podrobno in poglobljeno razumevanje vedenja posameznika in njegovega odločanja. Za namen intervjujev bom imela vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, ki jih bom sproti prilagajala situaciji in toku pogovora. Izvedla bom delno strukturirane intervjuje.

Na koncu bom podala ugotovitve in predloge za poglobitev vezi kupec storitve upravljanja finančnega premoženja – finančni svetovalec ter predlog standardizacije postopka sprejema potencialnega kupca storitve upravljanja premoženja. Sledil bo sklep.

2 ZAPOSLENI KOT SESTAVINA TRŽENJSKEGA SPLETA ZA STORITVE

2.1 POMEN ZAPOSLENIH V RAZMERJU DO ZNAČILNOSTI STORITEV

Na trgu imamo dostop do različnih vrst izdelkov in storitev. Omenila sem že, da med izdelki in storitvami obstaja bistvena razlika, ne gre pa zanemariti tudi njihove medsebojne povezanosti (med izdelki in storitvami). Pri obravnavi storitev se lahko opremo na kontinuum, kjer na eni strani premice najdemo izključno storitve, na drugi strani pa izključno izdelke. Gre za idejo, da vse storitve in vse izdelke, ki nastopajo na trgih, prikažemo na linearni premici z dvema skrajnima vrednostma. Glede na ta model se izdelki in storitve razlikujejo le po lastnosti opredmetenosti, kot eni izmed osnovnih značilnosti izdelkov (Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999, str. 17). Vidimo, da kljub ločeni obravnavi trženja storitev ostajajo tudi skupne ugotovitve in obravnava obeh vrst, tj. izdelkov in storitev. Uporabnost tega prikaza se pokaže tudi z vidika vloge zaposlenega, kar omenjam v nadaljevanju.

“Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli” (Kotler, 1998, str. 464). V tej opredelitvi storitev so že nakazane lastnosti le-teh. V nadaljevanju jih bom opredelila podrobneje. Osnovna ugotovitev temelji na dejstvu, da so storitve procesi, znotraj katerih imajo zelo

pomembno vlogo zaposleni. Procesi se pretežno odvijajo z določeno stopnjo sodelovanja kupcev storitev. Procesi izvajanja storitev večinoma potekajo v realnem času in so odvisni od ljudi, ki jih izvajajo. Vloga zaposlenih, ki storitev dostavljajo ali izvajajo, s pomikanjem po premici od strani izdelkov proti storitvam, narašča. Posledica teh značilnosti je, da so procesi težje obvladljivi. Za storitve se navajajo štiri lastnosti, ki so specifične in imajo pomembne posledice za obravnavanje storitev. Lastnosti storitev so (Potočnik, 2000, str. 20; Zeithaml & Bitner, 2000, str. 12):

- **Neotipljivost** - Storitve so neotipljive oziroma neopredmetene, kajti ne moremo jih otipati ali prijati. Pri storitvah gre za procese in aktivnosti, kjer imajo ključno vlogo zaposleni, ki storitev dostavljajo.
- **Spremenljivost** - Storitve imajo visoko stopnjo spremenljivosti, kar izhaja iz dejstva, da storitve večinoma izvajajo ljudje in da jih večinoma drugi ljudje hkrati koristijo. Zaradi tega se zaznana kakovost storitev pogosto spreminja.
- **Minljivost** - Storitve so minljive, ne moremo jih imeti na zalogi, ne moremo jih vračati ali ponovno prodati.
- **Neločljivost** - Pri storitvah procesa porabe in proizvodnje potekata istočasno.

V nadaljevanju prikazujem posledice in ugotovitve, ki izhajajo iz naštetih lastnosti storitev in so pomembne pri razumevanju vloge zaposlenih v procesu dostave storitve kupcu. Ugotovitve so prikazane z vidika ponudnika oziroma zaposlenega, ki storitev dostavlja, in sicer po posameznih lastnostih storitev (Zeithaml et al., 2000, str. 12; Scott & Parkinson, 1993, str. 19; Palmer, 1998, str. 11) ter že nakazujejo na možne izboljšave za krepitev vezi kupec – zaposleni.

Neotipljivost storitev ima za posledico:

- Težavnost patentiranja storitev in enostavnost posnemanja le-teh s strani konkurence.
- Ponudniki storitev morajo delovati v smeri oblikovanja opredmetenih fizičnih dokazov storitev ter v smeri ustvarjanja identitete podjetja in blagovnih znamk. V tržnem komuniciranju morajo poudarjati opredmetene dokaze storitev.
- Podjetje mora spodbujati tržne komunikacije “od ust do ust”.
- Podjetje se mora osredotočiti na kakovost storitev.
- Ponudnik mora zmanjševati kompleksnost storitev.
- Izvajanje storitev mora biti pod posebno kontrolo in storitve morajo biti na razpolago.
- Kupci morajo imeti dovolj znakov za oceno kakovosti storitev, saj si le-teh ne morejo ogledati.

- Razmerje cena/kakovost mora biti uravnoteženo, ker je cena pomemben dejavnik pričakovane kakovosti.

Spremenljivost vodi do naslednjih spoznanj:

- Zaznana kakovost storitev je odvisna od zmožnosti kupcev, da izrazijo svoje zahteve in od sposobnosti zaposlenih, ki storitve izvajajo, da ponudijo zahtevane storitve.
- Storitve izvajajo zaposleni, ki niso pri vsaki izvedbi storitev isti ali ne delujejo enako. Na njih vpliva razpoloženje, motivacija in ostali človeški dejavniki.
- Spremenljivost pomeni za storitve visoko stopnjo tveganja.
- Upoštevati je potrebno vidike kakovosti storitev, na katere vplivajo pričakovanja kupcev in povzročajo zaznano spremenljivost storitev s strani kupcev.
- Podjetja morajo v najvišji možni meri standardizirati izvajanje storitev, razviti merila za vrednotenje izvedbe, zmanjšati tveganje z vidika kupca in nadzirati trenutke izvajanja storitev.
- Razviti je potrebno interno trženje, kot del celotnega procesa trženja, z namenom zniževanja stopnje spremenljivosti storitev.

Naslednja značilnost storitev je **minljivost**, zaradi katere veljajo naslednji sklepi:

- Posebej pozorno je potrebno usklajevati ponudbo in povpraševanje, ker storitev ni možno skladiščiti. To je možno doseči s politiko cen.
- Izdelati je potrebno politiko garancij in reševanja pritožb, saj storitev ni možno vrniti.
- Prilagoditi je potrebno proces izvajanja storitev na sistem "ravno pravočasno", takrat, ko kupci to želijo.

Neločljivost storitev od procesa izvajanja le-teh pomeni:

- Storitve se, bolj ali manj (odvisno od vrste storitev), odvija v skupnih aktivnostih zaposlenih, ki storitev dostavljajo, in kupcev, kar zahteva visoko stopnjo kontrole dostavljalcev storitve in poznavanje različnih kupcev.

Zaradi neločljivosti je onemogočena serijska proizvodnja, saj so storitve enkratni procesi, ki se dogajajo v realnem času. Procesni so interakcije med zaposlenimi, ki storitev dostavljajo, in kupci.

- Storitve se izvajajo decentralizirano in učinki ekonomije obsega so manjši.
- Kupec, kot udeležena stran pri storitvah, ima dostikrat visoko stopnjo vpliva na izvedbo storitev, pri tem pa je stopnja kontrole s strani ponudnika nizka. Vpliv kupca je lahko pozitiven ali negativen.
- Notranje trženje in v tem okviru notranje komuniciranje je pomembno, saj morajo izvajalci storitev poznati obljube, ki so dane kupcem skozi procese zunanjega tržnega komuniciranja.

Zgoraj omenjene značilnosti storitev so pretežno obravnavane z vidika zaposlenih, ki storitev dostavljajo, in ponudnikov storitev. Možna pa je tudi obravnava z vidika kupcev storitev in njihovega vedenja. Skupna značilnost storitev, ki je posledica naštetih lastnosti, je visoka stopnja tveganja za kupca. Kupec storitve upravljanja premoženja svoje finančno premoženje zaupa v upravljanje upravljavcu. Stopnja tveganja, ki jo ob tem sprejme, je velika, zato je pri tej storitvi bistvenega pomena seznanitev kupca o sami naravi storitve. Seznanjanje kupca mora obvezno vključevati seznanitev o stopnji tveganja, ki jo prinaša naložbena politika posameznega ponudnika te storitve. S tega je razvidna razlika v stopnji tveganja pri storitvah v primerjavi z izdelki, ki je veliko večja, kar vpliva na vedenje porabnikov. To potrjujejo empirične raziskave (Mitchell, 1999, str. 163–195), ki se ukvarjajo z zaznani negotovostjo in neugodnimi posledicami kot pokazatelji tveganja.

Prav tako obstajajo pri storitvah večje ovire za menjavo ponudnika storitev, kar ima za posledico manjšo stopnjo izgube kupcev. Storitve so pogosto prirejene po meri posameznega kupca, s katerim ima ponudnik le-te bolj dolgoročne interese, saj mu prinaša prilagoditev storitev za posamezne kupce višje stroške. To pa je tudi ena od značilnosti storitve upravljanja premoženja. Pri večini storitev so kupci vpleteni v proces storitve, prisotni so ob izvajanju storitev in rezultat procesov je pogosto odvisen tudi od njih samih, ne zgolj od ponudnikov (Lovelock et al., 1999, str. 35). Slika pri storitvi upravljanja premoženja je nekoliko drugačna, saj so kupci te storitve le delno vpleteni v sam proces, pri izvajanju storitve niso prisotni ter tudi rezultat procesa od njih ni odvisen. Kljub temu ima pomembno vlogo vzpostavitev odnosa s kupcem, saj je tu pomemben dejavnik »zaupanje«, ki ga je potrebno graditi in negovati. To pa je tudi glavna naloga zaposlenega, ki je zadolžen za stik s kupci. Menim, da je tu, kot pri večini storitev, kjer je potrebno kupčevo zaupanje, najprimernejši **koncept trženja, temelječega na odnosih**.

Pri tem konceptu ne gre zgolj za oblikovanje in obvladovanje elementov trženjskega spleta, temveč za vzpostavljanje in vzdrževanje kompleksnih odnosov med ponudniki in kupci ter ostalimi deležniki na trgu. Ta koncept trženja poudarja pomen odnosov in ne posamične transakcije, gradi neprekinjen odnos za daljše časovno obdobje, daje poudarek na zaznane koristi izdelka, prizadevanja so usmerjena v izpolnitev pričakovanj kupcev ter daje močan poudarek postrežbi kupcev (Gronroos, 1994, str. 355). Odnosi med ponudniki in kupci so

pomembna kategorija pri storitvah, ki jih obravnavam, in zaradi tega je koncept trženja, temelječega na odnosih, pomemben za razumevanje vloge zaposlenih pri posredovanju finančnih storitev. Izhodišča omenjenega koncepta trženja lahko za nadaljnje potrebe razmišljanja strnem v naslednjih ugotovitvah (Gronroos, 1994, str. 350; Gummesson, 1996, str. 38):

- V današnjem poslovnem svetu je trženje tudi funkcija vodstev podjetij, in ne zgolj tržnikov, kot nosilcev poslovne funkcije.
- Trženjska funkcija je razširjena po celotnem podjetju in ni stvar zgolj enega oddelka. Tako so vsi zaposleni delni tržniki (del delovnega časa), saj se morajo poleg opravljanja svojih delovnih nalog ukvarjati tudi s trženjem.
- V središču trženjskega razmišljanja so odnosi s kupci, in ne elementi trženjskega spleta. Podjetje daje kupcem obljube in po vzpostavitvi odnosov se le-ti krepijo in izboljšujejo v smeri poslovne koristi za podjetja.
- Anonimni množični kupci so nadomeščeni z interaktivnimi individualnimi kupci, ki želijo storitve po svoji meri. Od komuniciranja na javni množični ravni se je zgodil premik v smeri individualnih komunikacij, ki potekajo interaktivno (obe strani komunicirata večkratno in v obeh smereh).

2.2 VPLIV ZAPOSLENIH NA KAKOVOST STORITVE, ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBO KUPCEV

Pogoj za doseganje zadovoljstva kupcev je dostava kakovostne storitve. Osnova za dostavo kakovostne storitve pa so motivirani zaposleni, ki so zvesti in predani podjetju, v katerem delajo (Arrowsmith & McGoldrick, 1996, str. 48). Razumevanje pojmov kakovost storitve, zadovoljstvo in zvestoba kupcev je za vodstvo podjetij pri procesu trženjskega načrtovanja zelo pomembno, zato jih bom opredelila podrobneje.

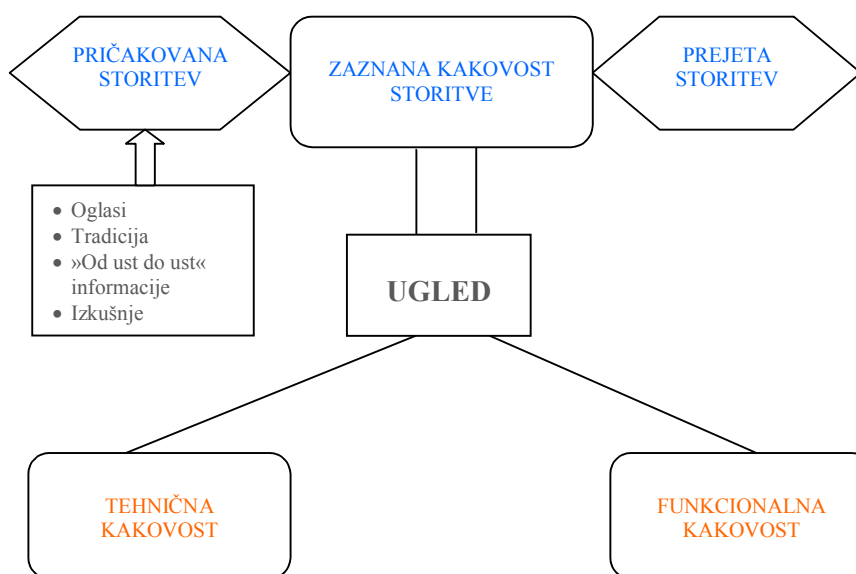
Med zadovoljstvom in zvestobo kupcev na eni strani in kakovostjo storitve na drugi obstaja povezava. Razlogov, zakaj je opredelitev kakovosti storitve potrebna za razumevanje zadovoljstva in zvestobe, je več; prvič, zadovoljstvo je mera kupčevega izkustva s prejeto storitvijo, medtem ko je kakovost storitve kupčeva ocena znanja, veščin in virov, s katerimi razpolaga podjetje. Drugič, merjenje kakovosti storitve se nanaša na ponudnikovo stran in pove, kako uspešen je ta pri dostavi storitve, medtem ko merjenje zadovoljstva opredeljuje

stran kupca in pove zgolj to, ali je kupec zadovoljen ali ne. Kaj je treba izboljšati, povedo meritve kakovosti (Mittal & Lassar, 1998, str. 178).

Pri storitvah je kakovost storitev tesno povezana z zadovoljstvom kupcev. Zadovoljstvo je odvisno od velikega števila dejavnikov, ki posredno vplivajo na zaznano kakovost storitev. Pomemben vpliv na zadovoljstvo kupcev imajo kupčeva pričakovanja, ki si jih oblikujejo na podlagi tržnega komuniciranja, lastnih izkušenj, »od ust do ust« komunikacije ter tradicije podjetja. Ob tem je pomembna še kategorija pričakovane storitve oziroma, gledano ožje, pričakovana kakovost storitve. Podjetja s tržnim komuniciranjem vplivajo na pričakovanja kupcev glede storitev in njihove kakovosti. Zadovoljstvo kupcev, ki vodi v zavezanost, nastaja na osnovi kakovosti odnosov in kakovosti pri vzpostavljanju odnosov (Žabkar, 1999, str. 115). Poleg tega lahko pri kakovosti storitev govorimo o območju tolerance, znotraj katerega kupci še zaznavajo zadovoljivo kakovost storitev (Gwynne, Devlin & Ennew, 2000, str. 545–564).

Groonroos (1984, str. 40) je zaznano kakovost storitve opredelil kot razliko med pričakovano in prejeto storitvijo. Pričakovana storitev se oblikuje s tržnimi aktivnostmi ponudnika, s procesi širšega tržnega komuniciranja in skozi ustvarjeno podobo podjetja ter blagovne znamke. Pomemben prispevek k oblikovanju pričakovane storitve ima tudi tradicija podjetja, pretekle izkušnje posameznika in informacije »od ust do ust« (Slika 1). Zaznana storitev je rezultat dejansko opravljene storitve in načina opravljene storitve. Zaznana kakovost storitve je odvisna tudi od vpletenosti porabnika v proces izvajanja storitve (Seth & Deshmukh, 2005, str. 916).

Slika 1: Zaznana kakovost prejete storitve



Vir: J. A. Dotchin & J. S. Oakland, Total Quality Management in Services, 1994, str. 27.

V literaturi je mogoče zaslediti dva konceptualna pristopa k obravnavanju kakovosti storitve. Prvi loči tehnično in funkcionalno kakovost. Stranke ocenjujejo kakovost storitve ne le po njihovi tehnični kakovosti, ampak tudi po funkcionalni. Strokovnjaki in vsi drugi izvajalci storitev morajo ponuditi poleg »vrhunske tehnologije« tudi »vrhunski pristop« (Kotler, 1998, str. 470). Tehnična kakovost predstavlja kakovost same storitve oziroma njenega jedra, funkcionalna kakovost pa kakovost posredovanja storitve stranki, torej predvsem stik z zaposlenimi, njihovo ustrežljivost in znanje.

Pri storitvah, ki so predmet te magistrske naloge, se velikokrat zdi, da je glavni dejavnik doseganja zadovoljstva dosežen donos, ki ga za kupca ustvari upravljavec premoženja. A povsem enakovreden, če ne celo prevladujoč, je dober odnos z zaposlenim, ki je zadolžen za stik kupca s podjetjem. Govorim torej o tehnični in funkcionalni kakovosti, sama pa se v svojem delu osredotočam predvsem na slednjo.

Nastopanje na kapitalskem trgu je vedno povezano s tveganjem in gibanje stanja naložb v portfelju posameznika na trgu ni v celoti odvisno od ravnanja upravljavcev premoženja. Nihanju se lahko do določene mere izogne, vendar nikoli v celoti. Popolna storitev upravljanja premoženja bi bila sestavljena iz dveh elementov: ustreznega finančnega donosa (tehnična kakovost) in dobrega odnosa med kupcem in zaposlenim (funkcionalna kakovost). V kolikor eden od obeh elementov ne dosega ravni pričakovanj kupca, storitev, z vidika kupca, ni več ocenjena z najvišjimi ocenami zadovoljstva. Omenjena elementa je torej, v tem primeru, potrebno obravnavati ločeno, saj gre za kompleksno storitev. Kupec je z odnosom, ki ga je vzpostavil z zaposlenim, lahko zelo zadovoljen, vendar če ne doseže tudi ustreznega finančnega donosa, lahko storitev zazna kot manj kakovostno. To pa je odvisno tudi od razumevanja in poznavanja razmer na kapitalskem trgu, o katerih ga morajo poučiti zaposleni.

Drugi pristop k obravnavi kakovosti storitve je model vrzeli SERVQUAL. Ko kupec vstopi v storitveno podjetje, že ima oblikovana določena pričakovanja, katera si je oblikoval na podlagi preteklih izkušenj, oglasov in tradicije ponudnika ter informacij, ki jih je zbral preko znancev in prijateljev. Ko storitev prejme, le-to primerja s pričakovanim. Če je storitev preseгла njegova pričakovanja, je s storitvijo zadovoljen, in obratno, če ni, je s storitvijo nezadovoljen. Ta model je torej zasnovan na predpostavki, da stranka ocenjuje kakovost storitve podjetja tako, da jo primerja s svojimi pričakovanji (Bitner, 1990, str. 70; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, str. 12–40, Kang, James & Alexandris, 2002, str. 280, Seth & Deshmukh, 2005, str. 931). Omenjeni model upošteva pet dimenzij kakovosti, in sicer:

- zanesljivost,
- vidni dokazi storitve,
- odzivnost,

- vzbujanje zaupanja in
- vživljanje v položaj porabnika.

Zanesljivost pomeni sposobnost izvedbe obljubljenе storitve odgovorno, dosledno in točno. Za obravnavano storitev to pomeni vzpostavitev profesionalnega odnosa, ki ne dopušča napak, čemur se izognemo z ustrezno in dosledno kontrolo. Vidni dokazi storitve se nanašajo na opremo, pripomočke in samo pojavnost osebja, ki pride v stik s strankami. Ker gre za luksuzno storitev, mora temu primerno biti zadoščeno tudi z vizualnega vidika. Le malokdo bi svoje premoženje v upravljanje prepustil podjetju, katerega prostori in oprema v njih bi bili zastareli in neurejeni ter v katerem bi jih sprejeli neurejeni zaposleni. Odzivnost se nanaša na zaposlene in njihovo voljo strankam ugoditi in jim nuditi hitro in natančno storitev. Na vzbujanje zaupanja vplivajo zlasti dejavniki, kot sta znanje in usposobljenost ljudi za delo. Vživljanje v položaj porabnika pomeni kazati pristno pozornost za specifične potrebe stranke.

V vseh petih dimenzijah je najpomembnejša vloga zaposlenega, ki mora biti pri svojem delu zanesljiv, odgovoren, točen, pokazati mora pristen odnos do reševanja želja, problemov posameznikov, je torej nepogrešljiv del izvedene storitve, ko stranka primerja pričakovano z dobljenim. Številne raziskave, ki so bile narejene v preteklosti na podlagi modela SERVQUAL, so pokazale, da ima največji vpliv na kakovost storitve in na kupčevo zadovoljstvo s storitvijo razsežnost zanesljivosti (Mittal & Lassar, 1998, str. 178). Model SERVQUAL je še vedno najširše uporabljeno orodje za merjenje kakovosti storitve (Yavas, Benkenstein & Stuhldreier, 2004, str. 147).

Pri oblikovanju trženjskih strategij za storitve je potrebno zaradi narave le-teh imeti v mislih razširjen model trženjskega spleta, ki ga po Lovelocku sestavlja osem sestavin: storitev, tržne poti in čas, izvedba storitve, produktivnost in kakovost, ljudje, tržno komuniciranje in izobraževanje, fizični, opredmeteni dokazi ter cena in drugi stroški storitve (Lovelock et al., 1999, str. 20).

Pri doseganju čim večje stopnje zadovoljstva kupcev finančnih storitev moramo biti pozorni na vseh osem elementov in slednje je predmet raziskav tržnih analiz vedno, kadar želi finančna inštitucija preučiti zadovoljstvo svojih kupcev in možnosti za izboljšanje le-tega. Pred časom je bila narejena raziskava, ki jo je izvedla International Service Check (Mednarodno podjetje za raziskovanje kakovosti storitve), v katero je bilo vključenih osem srednjeevropskih držav: Bolgarija, Hrvaška, Češka, Poljska, Romunija, Srbija, Madžarska in Slovenija. V raziskavo je bilo vključenih 86 bank v 32 mestih in opravljenih skupaj 283 kontrolnih obiskov, od tega 24 v Sloveniji. V Sloveniji so bili organizirani obiski v osmih večjih bankah po različnih krajih. V primerjavi z ostalimi državami, kjer je bila raziskava narejena, je Slovenija na sedmem mestu. Ocenjevani so bili izgled, storitev (pomoč in nasvet) in skrb za kupca. Ocene, ki so jih prejele slovenske banke, so bile nižje od pričakovanih in

čeprav se zdi podpovprečen rezultat storitev slovenskih bank presenečenje, so bili kontrolni obiski v vseh državah in poslovalnicah opravljeni po istih kriterijih.

Rezultati raziskave so pokazali, da se finančni uslužbenci redko predstavijo, zahvalijo za obisk ali ponudijo stranki, da jo ponovno kontaktirajo po prvem obisku banke. Samo v malo več kot 45 odstotkih primerov so stranki ponujene dodatne storitve in druga ponudba banke. Le v 41,7 odstotka primerov bi stranka sprejela nasvet bančnega svetovalca glede storitve, za katero se je zanimala. Nasprotno pa so bili z vsemi možnimi točkami ocenjeni videz poslovalnic (zunaj in notranj) in pojavnost zaposlenih ter videz zaposlenih, saj so bili, ko so enkrat vzpostavili kontakt s pravo osebo, prijazno pozdravljeni. Aktualni promocijski materiali so bili na voljo v veliki večini primerov. Prijaznost, ki se še vedno kaže kot eden večjih problemov, je bila tudi v tokratni raziskavi ocenjena kot povprečna (Buh, Žurnal – finančna priloga, 14. 11. 2007, str. 9–10). Omenjeni rezultati so poučni tudi za manjše ponudnike storitev upravljanja premoženja, da ponujeno storitev izboljšajo, jo naredijo bolj osebno, kar je v skladu z naravo storitve; osebne finance posameznikov so področje, ki je dokaj občutljivo in le pravilen, dovolj osebni pristop kupcu nudi zaupanje, ki ga mora imeti do podjetja, ki upravlja njegovo premoženje.

Logična posledica zadovoljstva bi lahko bila zvestoba, a doseženo zadovoljstvo strank še ni zagotovilo za doseganje njihove zvestobe (Beckwith, 2000, str. 67). Kupci tudi odhajajo in zamenjujejo ponudnike storitev (Garland, 2002, str. 318; Colgate & Hedge, 2001, str. 202). Ta tema je v literaturi zelo podrobno raziskana. Zvestobo strank lahko merimo na več načinov. Prvi in najbolj razširjen način je anketiranje, s katerim ugotavljamo, kako pogosto stranke kupujejo določeno storitev in ali bi jo kupile ponovno. Ugotavljamo, kako visoko mora biti zadovoljstvo, da stranka ponovi nakup. Drugi način je model RFM – nedavnost, pogostost, vrednost nakupa (angl. *Recency, Frequency, Monetary Costs*), kjer imamo na razpolago podatke o transakcijah, ki jih je stranka opravila. Takšni podatki so podatki o pogostosti in vrednosti nakupa storitve ter datum zadnjega nakupa. Zvestobo kupcev merimo tudi prek spremljanja sekundarnega obnašanja strank, kjer gre za priporočila od ust do ust. Tu ugotavljamo, ali bi stranka to storitev priporočila znancu, prijatelju. To naj bi bila, glede na izsledke raziskave, pričakovana posledica elementov kakovostne storitve, ki naj bi bila značilna predvsem za ženski del populacije (Yavas et al., 2004, str. 144). Avtorji članka so namreč prepričani, da so zlasti ženske podvržene temu, da o svojem zadovoljstvu spregovorijo na glas in o tem obvestijo prijatelje, sorodnike in znance.

Na zadovoljstvo in zvestobo lahko pogledamo tudi z drugega zornega kota (Dube & Shoemaker, 2000, str. 385) in ju prikažemo kot posledici, ki sta odvisni od:

- zaznane vrednosti,
- obsega izgubljene vrednosti, če bi katera od obeh strank prekinila odnos, in

- zaznane vrednosti, ki jo ponuja konkurent, pri čemer mora stranka imeti občutek, da pri sedanjem ponudniku dobi več v primerjavi s tistim, kar ponujajo konkurenti.

Mittal in Lassar (1998) sta v članku raziskovala povezavo med zadovoljstvom in zvestobo na primeru dveh vrst storitev. Prva preučevana storitev je imela naravo visoke vpletenosti stranke (bolnišnična oskrba) in druga nizke vpletenosti (popravilo avtomobila). Izsledki so pokazali, da je pri storitvah z visoko vpletenostjo zadovoljnih strank petkrat več kakor nezadovoljnih oziroma štirikrat več pri storitvah z nizko vpletenostjo. Ugotovili so, da je možnost zamenjave ponudnika katere koli storitve stoodstotna, kadar je raven zadovoljstva nizka in prevladujeta oceni 1 ali 2 (na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen s storitvijo). Nasprotno, kadar prevladujeta oceni 4 ali 5, imamo zadovoljne stranke, namera za zamenjavo ponudnika pade na 38 % v primeru storitve z visoko vpletenostjo in 58 % v primeru storitve z nizko vpletenostjo. Izsledki raziskave so pokazali tudi, kakšna je razlika v nameri za zamenjavo ponudnika storitve med zelo zadovoljnimi strankami (5) in zadovoljnimi strankami (4). Pri obeh vrstah storitev, z visoko in nizko vpletenostjo, je pri zelo zadovoljnih strankah namera za zamenjavo manjša od namere za zamenjavo pri zadovoljnih strankah. Natančneje, ob storitvi z visoko vpletenostjo znaša delež namere za zamenjavo pri tistih, ki so bili s storitvijo zadovoljni, 58 %, pri tistih, ki so bili zelo zadovoljni, pa 19,5 %; ob nizki vpletenosti pa 78,6 % pri tistih, ki so bili s storitvijo zadovoljni, pri tistih, ki so bili zelo zadovoljni, pa 32,4 %. Od tod je sklepati, da je zadovoljstvo pozitivno povezano z zvestobo (Črnigoj, 2005, str. 4).

A pomembna ugotovitev raziskave je tudi, da visoka raven zadovoljstva vedno ne zagotovi zvestobe. Tudi pri najvišjih ocenah (ocena 5) zadovoljstva s storitvijo je še vedno 19,5 % anketiranih strank storitve z visoko vpletenostjo in 32,4 % anketiranih strank storitve z nizko vpletenostjo, ki bi kljub temu, da so zelo zadovoljne, bile pripravljene zamenjati ponudnika storitve. Nadalje odstotek strank, ki bi zamenjale ponudnika storitve, izredno naraste v obeh primerih, kadar je storitev ocenjena s 4. V primeru storitve z visoko vpletenostjo znaša to 58 %, v primeru nizke pa neverjetnih 78,6 %, kar je pomembno spoznanje, zlasti če upoštevamo, da je večina storitvenih podjetij zadovoljnih, kadar je njihova storitev ocenjena z oceno 4 (na lestvici od 1 do 5). Zadovoljstvo je torej pozitivno povezano z zvestobo, vendar je ta povezava asimetrična: nezadovoljstvo zagotovo povzroči zamenjavo ponudnika storitve, medtem ko zadovoljstvo ne zagotovi nujno zvestobe.

Do podobnih ugotovitev so prišli tudi pri ocenjevanju tehnične kakovosti storitve. Pri ocenah »zelo slabo« ali »slabo« bi 85 % anketiranih zamenjalo ponudnika storitve v primeru storitve z visoko vpletenostjo oziroma vsi v primeru storitve z nizko vpletenostjo. Nasprotno, kadar prevladujeta oceni »dobro« ali »odlično«, torej gre za bolj ali manj zadovoljne stranke, namera za zamenjavo ponudnika pade na 35,5 % v primeru storitve z visoko vpletenostjo in 55,7 % v primeru storitve z nizko vpletenostjo. Še enkrat lahko potrdimo, da bi bil zajeten delež strank, ki sicer neko storitev ocenjujejo kot dobro ali celo odlično, pripravljen oditi k

drugemu ponudniku storitev. Do podobnih rezultatov so prišli tudi pri ocenjevanju funkcionalne kakovosti storitve oziroma načina posredovanja storitve stranki.

Rezultati prej omenjene raziskave (Mittal & Lassar, 1998, str. 183) kažejo, da ima funkcionalna kakovost pri storitvah z visoko vpletenostjo porabnika v storitveni proces pomembnejšo vlogo pri doseganju zadovoljstva kot tehnična kakovost. Ravno nasprotno je pri storitvah z nizko vpletenostjo porabnika v storitveni proces. Do enakih rezultatov so prišli z uporabo modela SERVQUAL (Mittal & Lassar, 1998, str. 184), kjer so odzivnost, vzbujanje zaupanja in uživanje v položaj porabnika predstavljali funkcionalno kakovost, zanesljivost pa tehnično kakovost. Zanesljivost je sicer po definiciji sestavina funkcionalnih dejavnikov, a so v večini študij ugotovili, da ima v primerjavi z drugimi dejavniki največji vpliv na tehnično kakovost. Rečemo torej lahko, da je pri storitvah z visoko vpletenostjo porabnika v storitveni proces za doseganje zadovoljstva sprva pomembna funkcionalna kakovost, šele nato tehnična, ki stranke dokončno prepriča, da se vrnejo k posameznemu ponudniku storitve. Ravno nasprotno je pri storitvah z nizko vpletenostjo, kjer je v prvem koraku za doseganje zadovoljstva pomembna predvsem tehnična kakovost, nato funkcionalna, ki pripomore k temu, da zadovoljna stranka lahko postane tudi zvesta.

Omenjena razlika se pojavlja zaradi različne intenzivnosti osebnih stikov. Med finančnimi storitvami lahko najdemo takšne, ki imajo naravo nizke, srednje in tudi visoke vpletenosti. To je povezano predvsem z zaznavanjem tveganja, saj je stranka, ki na primer pri borznoposredniški hiši sklene dolgoročno pogodbo o sodelovanju (storitev upravljanja premoženja lahko tudi časovno omejena), veliko bolj vpletena, kot na primer stranka, ki v borznoposredniški hiši opravi zgolj transakcijo prodaje ali nakupa vrednostnih papirjev. Za storitev srednje do visoke vpletenosti (sem spada tudi storitev upravljanja premoženja) lahko rečemo, da je stranka pozorna zlasti na funkcionalno kakovost, torej na odnos, ki ga vzpostavi z zaposlenim. Funkcionalna kakovost je povod za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo stranke in šele nato postane pomembna tehnična kakovost (pravilno in zanesljivo izvajanje transakcij). Ko je stranka zadovoljna na primer z obravnavo, ki jo je bila deležna in z vzpostavljenim odnosom s finančnim svetovalcem, pa je tehnična kakovost tista, ki jo prepriča v to, da bo npr. sklenila pogodbo o upravljanju premoženja z danim ponudnikom te storitve.

2.3 MODELI, KI OBRAVNAVAJO VLOGO ZAPOSLENIH PRI TRŽENJU STORITEV

Na vlogo zaposlenih v procesu dostave storitve kupcu lahko pogledamo tudi z vidika treh široko sprejetih teoretičnih modelov. Gre za **koncept storitvenega trikotnika** (angl. *Service Triangle*), **model vrzeli** (angl. *Gap Model*) in **model kroga napak/uspeha** (angl. *The Cycle of Failure/Success*). Modeli opredeljujejo značilnosti storitev in dajejo možnost za poglobitev razumevanja vloge zaposlenega pri dostavi oziroma posredovanju storitve kupcu. Raziskovalci (Brown, Fisk & Bitner, 1994; Kotler, 1998; Lovelock et al., 1999; Potočnik, 2000; Zeithaml, 2000) so oblikovali različne modele, s katerimi lahko pojasnujemo

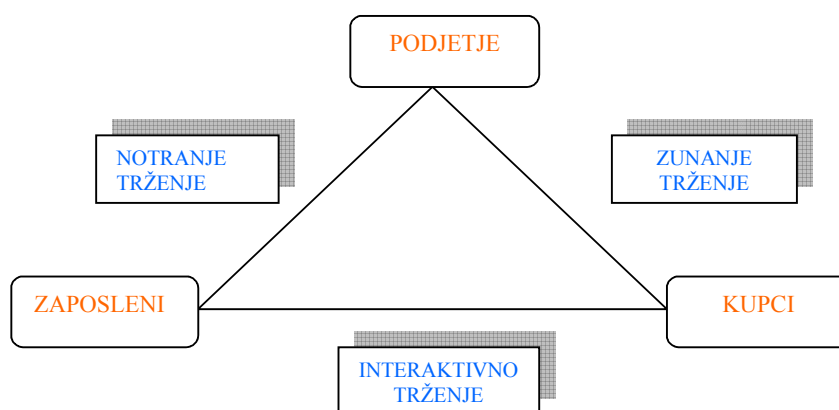
značilnosti in specifičnosti storitev. Pri teh modelih gre za koncepte, povezave, spremenljivke in sklepe, ki jih v trženju niso obravnavali pred obravnavanjem storitev. V sodobnem poslovnem svetu se morajo podjetja zavedati, da poslovanje brez storitev ne obstaja več. Ugotovitve se nanašajo na spoznanje, da se morajo vsi učiti na podlagi spoznanj s področja trženja storitev ter ta nova spoznanja upoštevati pri poslovanju svojega podjetja. V nadaljevanju prikazujem tri modele obravnavanja storitev in znotraj njih vlogo zaposlenih, ki storitev dostavljajo končnemu kupcu.

Zaposleni, ki je v stiku s stranko, je pomemben, če ne najpomembnejši člen, da kupec ostane pri posameznem storitvenem podjetju in je poleg kakovosti jedra storitve (v proučevanem primeru donos portfelja) odločujoči element zadovoljstva. Upoštevajoč to pomembnost si lahko položaj zaposlenega predstavljamo tudi kot vmesni člen med kupcem in podjetjem. Zaposleni je vpet v primež med kupcem in podjetjem in tu lahko pride do konflikta: ravnati v dobro podjetja (dobiček) ali v dobro kupca (večje zadovoljstvo). Da zaposleni lahko dela dobro in učinkovito, mora celotni sistem trženja storitev znotraj podjetja delovati brezhibno.

2.3.1 MODEL TRŽENJSKEGA STORITVENEGA TRIKOTNIKA

Model trženjskega storitvenega trikotnika na enostaven način prikazuje kompleksnost narave storitev in odnose znotraj trikotnika, ki se oblikujejo med tremi ključnimi sestavinami: kupci, zaposlenimi in podjetjem. Predstavlja osnovo za raziskovanje odnosov med omenjenimi tremi komponentami (Slika 2).

Slika 2: Tri vrste trženja pri storitvah



Vir: P. Kotler, 1998, Marketing management – Trženjsko upravljanje, str. 470.

Omenjeni koncept poudarja skladno delovanje podjetja in zaposlenih, ki podjetje predstavljajo. Kakovostna storitev, ki jo podjetje obljublja kupcem, je lahko dostavljena samo, če podjetje in zaposleni v njem delujejo skladno s skupnim ciljem doseči zadovoljstvo kupcev. V primeru, ki ga predstavljam, storitveno podjetje, ki ponuja storitev upravljanja

premoženja, daje obljubo dostave specifične storitve in se zanaša tako na svoje zaposlene, kot tudi tehnologijo, ki jo ima, da bo obljubljeni storitev dostavila kupcu.

2.3.1.1 Odnos kupec – zaposleni

Odnos kupec – zaposleni v modelu trženjskega storitvenega trikotnika opisuje interaktivno trženje. Interaktivno trženje je sposobnost in opravilo zaposlenih, da izvajajo storitve v skladu s pričakovanji kupcev in danimi obljubami podjetja (Kotler, 1998, str. 470). Pri interaktivnem trženju gre za funkcionalno kakovost storitve (Gronroos, 1984, str. 36–44), oziroma kakovost načina izvajanja storitve. Gre za stik zaposlenega s kupcem oziroma soočenje s storitvijo (angl: *service encounter*). To je celoten čas, ki ga kupec preživi v stiku s ponudnikom oziroma izvajalcem storitev in se opredeljuje kot “trenutki resnice”. Gre za vse stike, ki jih imata obe strani pri procesu izvajanja storitev (Bitner, 1990, str. 75). V teh soočenjih kupec doživlja kakovost storitev in vsak del soočenja prispeva k njegovemu celotnemu zadovoljstvu. Za podjetje, ki ponuja določeno storitev, so soočenja s kupci priložnost za dokazovanje kakovosti svojih storitev ter priložnost za ustvarjanje zvestobe kupcev (Zeithaml et al., 2000, str. 86).

Za kupca zaposleni, s katerim ima stik, ko pride v storitveno podjetje, lahko že kar posebej storitev. Ponekod je storitev že enostavno enkratno srečanje s prodajnim osebjem, npr. nakup goriva za avtomobil nekje daleč stran od doma. Vsi vtisi, ki jih ob tem dobijo, pa so odvisni od zaposlenega, ki jim postreže. Mnogo pa je tudi takih storitev, ki so z vidika kupca, predvsem vzpostavljen odnos z zaposlenim, kot posledica vsakokratnih stikov s storitvenim podjetjem, ko želi določeno storitev (npr. storitve svetovanja).

Večina razlag, ki obravnavajo odnos med dvema posameznikoma, izhaja iz ekonomskih, psiholoških in socio-psiholoških teorij. **Teorija vrednosti** domneva, da večja kot je uporabna vrednost izdelka za kupca, večja je verjetnost, da bo kupec ta izdelek zahteval od ponudnikov le-tega. **Teorija stroškov in dobička** domneva, da prodajalec nastopa na trgu z aktivnostmi, ki minimizirajo stroške in maksimizirajo njegov dobiček. **Psihološke teorije** se vrtijo okoli učenja in prevzemanja tveganja ali izogibanja le temu in so povezane s teorijo kognitivne disonance. **Socio-psihološke teorije** pa vključujejo teorije interakcije in mreženja, socialne izmenjave in teorije socialnega vzorca (Ahmad, 2005, str. 321).

Vse omenjene teorije predpostavljajo, da je stik med zaposlenim in kupcem osebni, čeprav je v današnjem času prevladujoč povsem drugačen trend, tj. **trend neosebne komunikacije**, ki se izvaja prek »podaljšane roke« elektronskih medijev. Trend je prisoten zlasti v bančnem sektorju in se hitro širi tudi v ostale panoge finančnega sektorja, saj komunikacija prek elektronskih medijev prinaša številne prednosti, ki lahko pomenijo tudi konkurenčno prednost za ponudnika storitev upravljanja premoženja. Nikakor pa ne gre zanemariti tudi

pomanjkljivosti, nevarnosti in pasti, ki jih prinaša tovrstna komunikacija. Prednosti se kažejo predvsem v lažji in hitrejši dostopnosti, zaupnosti, priročnosti in boljši informiranosti (Ahmad, 2005, str. 323). Nevarnosti pa izhajajo zlasti iz zlorabe podatkov, do katerih se lahko dokopljejo nepridipravi, zato je nujno potrebno brezhibno delovanje elektronskih medijev in njihovo skrbno vzdrževanje in varovanje.

Interakcija, odnos in vez, ki se razvije med kupcem in zaposlenim, je dimenzija funkcionalne kakovosti, na katero se osredotočam v svojem delu. Pojem interakcije ni omejen zgolj na osebni stik, telefonski pogovor ali elektronsko pošto, temveč se lahko izvaja tudi s pomočjo sodobnih telekomunikacijskih naprav (računalniki: npr. poslovanje prek Klikla, bankomatov, mobitela). V času interakcije, ki se izvaja prek sodobnih telekomunikacijskih naprav, se obe vpleteni strani, to sta kupec in podjetje, učita ena o drugi. Najlažje je to razložiti na primeru neosebnih stikov posameznika z banko. Stranka banke uporablja bankomate, pri čemer računalnik beleži vse transakcije, ki jih opravi v določenem časovnem obdobju. Istočasno stranka spoznava podjetje, banko, saj prek delovanja bankomatov lahko sklepa o zanesljivosti njene opreme. Trend vedno manjšega števila osebnih stikov na račun neosebnih se pojavlja tudi na področju storitev upravljanja premoženja. Neosebni stiki na tem področju še niso prevladujoči, a je le še vprašanje časa, kdaj bodo stranke trenutno stanje svojega premoženja lahko spremljale prek računalnika ali mobitela. Podjetja, ki to že nudijo, lahko imajo konkurenčno prednost pred ostalimi. Iz slednjega je lahko razbrati, da bo vloga zaposlenih manjša, vendar pa je storitev upravljanja premoženja specifične narave in kljub trendu, ki ga je čutiti, je pričakovati, da bodo kupci vseeno želeli imeti osebo, zaposlenega, s katerim bodo lahko spregovorili besedo, da bodo imeli boljši občutek. Socialni element je tu zelo pomemben.

Vsak socialni odnos med kupcem in zaposlenim ima po Altmanu in Taylorju svojo širino in globino (Ahmad, 2005, str. 321). Širina odnosa se nanaša na raznovrstnost znanj in informacij, ki jih imata obe strani ena o drugi. Globina pa pomeni razumevanje vedenja kupca oziroma zaposlenega v nakupnem procesu.

Odnos med kupcem in zaposlenim v svojem delu opisujeta tudi Berry (1980) in Parasuraman et al. (1985), ki trdita, da je odnos sestavljen iz hierarhije, ki obsega tri ravni. Prva raven pomeni finančno vez, ki se nanaša na vez, katere trdnost je določena s ceno, ki jo plača tisti, ki vez prekine. Druga raven pomeni socialno vez, ki je odvisna od prijateljskega odnosa, ki se razvije med kupcem in zaposlenim. Tretja raven pa je strukturna vez, le-ta se oblikuje kot rezultat želje po doseganju cilja, ki je skupen obema vpletenima. Na primer, skupni cilj upravljavca premoženja in kupca te storitve je doseči visok donos. Kupec bo zadovoljen s povečanjem vrednosti svojega finančnega premoženja, upravljavec premoženja pa z zaračunano višjo provizijo, ki mu jo bo prinesel dosežen višji donos (provizija se zaračunava v odstotkih od trenutne vrednosti premoženja). Omenjeno prinaša zadovoljstvo obeh vpletenih. Posledično se močna vez med stranko in zaposlenim oblikuje pod tremi pogoji.

Prvič, cena storitve je ključni element, ki stranko privabi k porabi določene storitve. Drugič, zaposlen ima priložnost s kupcem graditi prijateljski odnos, če si tudi kupec tega želi, ter tretjič, ko imata obe strani, torej zaposleni in kupec, koristi iz vzpostavljenega odnosa ali vezi. Prihaja tudi do odstopanj, saj bogate stranke z malo časa bolj cenijo priročnost, zasebnost in svobodo kot ugodno ceno. Ker pa je storitev upravljanja namenjena premožnejšim strankam, je to lahko podatek, ki kaže na cenovno neobčutljivost potencialnih strank storitev upravljanja finančnega premoženja, kar kaže upoštevati pri oblikovanju cenovnih strategij podjetja, ki te storitve ponujajo.

Omenila sem, da se število osebnih stikov v finančnem sektorju zmanjšuje na račun stikov, ki jih omogoča sodobna tehnologija. Več pozornosti bom vplivu tehnologije na delo zaposlenih namenila v nadaljevanju. Na podlagi tega spoznanja je storitvenim finančnim podjetjem smiselno veliko pozornosti vlagati v trenutke, ko pride do teh »vedno bolj redkih« osebnih stikov. To pomeni, da mora vsako storitveno podjetje, s katerim imajo kupci redko osebne stike, v teh nekaj stikov vložiti veliko dela, s čimer zmanjšuje možnost, da kupec iz njega odide nezadovoljen. Vodstvo podjetja mora razmišljati v smeri standardizacije postopka sprejema in obravnave kupca. Na ta način so zaposleni natančno seznanjeni, kaj in koliko se kupcu ponudi ob prvem ali večkratnih obiskih, na razpolago morajo imeti vse potrebne informacije in znanje ter brezhibno delujoče podporne sisteme, ki jih uporabljajo ob svojem delu.

2.3.1.2 Odnos zaposleni – podjetje

Storitvena podjetja se zavedajo pomena svojih kupcev in ravno zato se morajo zavedati tudi vloge zaposlenih, ki kupcem storitve dostavljajo. V storitvenem sektorju je njihova vloga še toliko večja, saj so ena glavnih determinant zaznane kakovosti storitve.

Vsako storitveno podjetje mora delo svojih zaposlenih nadzirati, podobno kot proizvodno podjetje izvaja kontrolo kakovosti izdelkov (Dotchin & Oakland, 1994, str. 28). Nadzirati je potrebno tako odnos zaposlenih kot tudi njihovo posredovanje in dostavo storitve. Storitvena podjetja so odvisna od kupčevih pozitivnih vtisov, s katerimi le-ti zapustijo njihovo podjetje, ko so deležni kakovostne storitve. Za dostavo kakovostne storitve pa morajo biti zaposleni, ki so v stiku s kupci, dobro izučeni, poučeni in s svojim delom morajo biti tudi zadovoljni. Sodobna storitvena podjetja, ki se zavedajo vloge, ki jo imajo zanje zaposleni, dajejo zato vedno večji poudarek na individualni razvoj posameznika, pošteno plačilo in programe kariernega napredovanja.

Berry (1980) je v svojem delu poudaril pomen osredotočanja pozornosti na zaposlene. Spodbujal je uporabo marketinških pristopov in orodij v procesu izmenjave med zaposlenim in podjetjem. Ta koncept je **koncept notranjega trženja**, ki ga opisujem v nadaljevanju, in

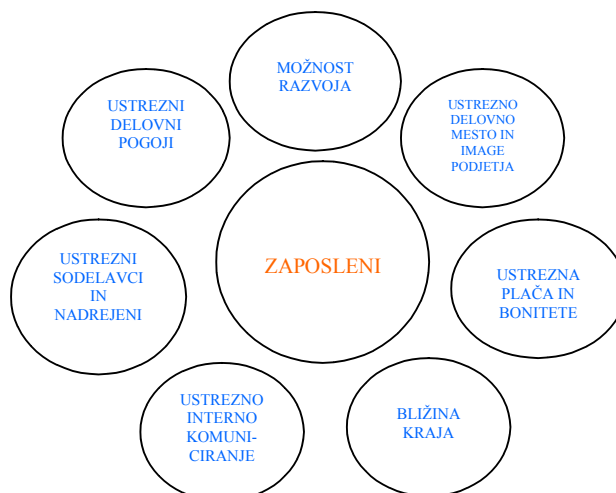
naj bi zagotavljal delovna mesta, ki zadovoljujejo potrebe in želje zaposlenih. Znotraj tega koncepta so zaposleni lahko opredeljeni kot notranji kupci. Menil je, da omenjen način zagotavlja informacije tako o učinkovitosti dela nadrejenih kot željah zaposlenih, pomaga se osredotočiti na potrebe posameznika, oblikuje pričakovanja in zagotavlja motivacijsko spodbudo (Dotchin & Oakland, 1994, str. 28). Omenjeno je relevantno zlasti za večja podjetja, medtem ko je pri manjših, ki so največji zaposlovalec v storitvenem sektorju, bolj značilna uporaba neformalnih metod in vzpostavljanja osebnih odnosov. Za manjša podjetja, ki svojo konkurenčno prednost gradijo na kakovostni dostavi storitve, je značilno razvijanje notranjih idej in njihova realizacija. Gre za to, da so zaposleni udeleženi v aktivnostih podjetja ter imajo občutek, da njihovo mnenje šteje. Vse to se odraža v nižji fluktuaciji zaposlenih, zvestobi podjetju ter visoki učinkovitosti njihovega dela.

V okviru koncepta storitvenega trikotnika odnos zaposleni – podjetje opisuje notranje trženje. Notranje trženje je trženje, ki ga izvaja podjetje, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da se obnašajo trženjsko in so sposobni opraviti obljubljene storitve (Kotler, 1998, str. 469; Zeithaml et al., 2000, str. 16). Za notranje trženje je odgovorno vodstvo podjetja, ki upravlja celoten proces ravnanja s človeškimi viri. Ugotovitve in pomen notranjega trženja so (Brown et al., 1994, str. 36):

- Vsak v podjetju ima kupce (ne zgolj zaposleni, ki so v stiku s kupci).
- Zaposlene v podjetju je potrebno obravnavati kot notranje kupce (notranji trženjski splet za zaposlene).
- Zgolj zadovoljni zaposleni (kupci v procesu notranjega trženja) bodo lahko skrbeli za zadovoljne kupce.

Notranji trženjski splet si najlažje predstavljamo po analogiji zunanjega spleta in vsebuje za storitve sedem elementov (Slika 3):

Slika 3: Notranji trženjski splet



Vir: Z. Jančič, Marketing strategija menjave, 1990, str. 138.

Trženje vsakega storitvenega podjetja mora biti usmerjeno tako v zunanje, kot tudi notranje okolje. Vsako podjetje je navznoter storitveno usmerjeno in delovno mesto je glede na ponazoritev kontinuuma storitev in izdelkov bolj podobno storitvam.

2.3.1.3 Odnos kupec – podjetje

Odnos kupec – podjetje v okviru storitvenega trikotnika opisuje **zunanje trženje**. Zunanje trženje ni učinkovito brez notranjega in interaktivnega trženja ali povedano drugače, zunanje trženje pomeni dajanje obljub, notranje trženje ustvarjanje pogojev za izpolnjevanje obljub, interaktivno trženje pa držanje teh obljub (Zeithaml et al., 2000, str. 16).

Glede na povedano obstajajo trije načini interakcije kupca s podjetjem:

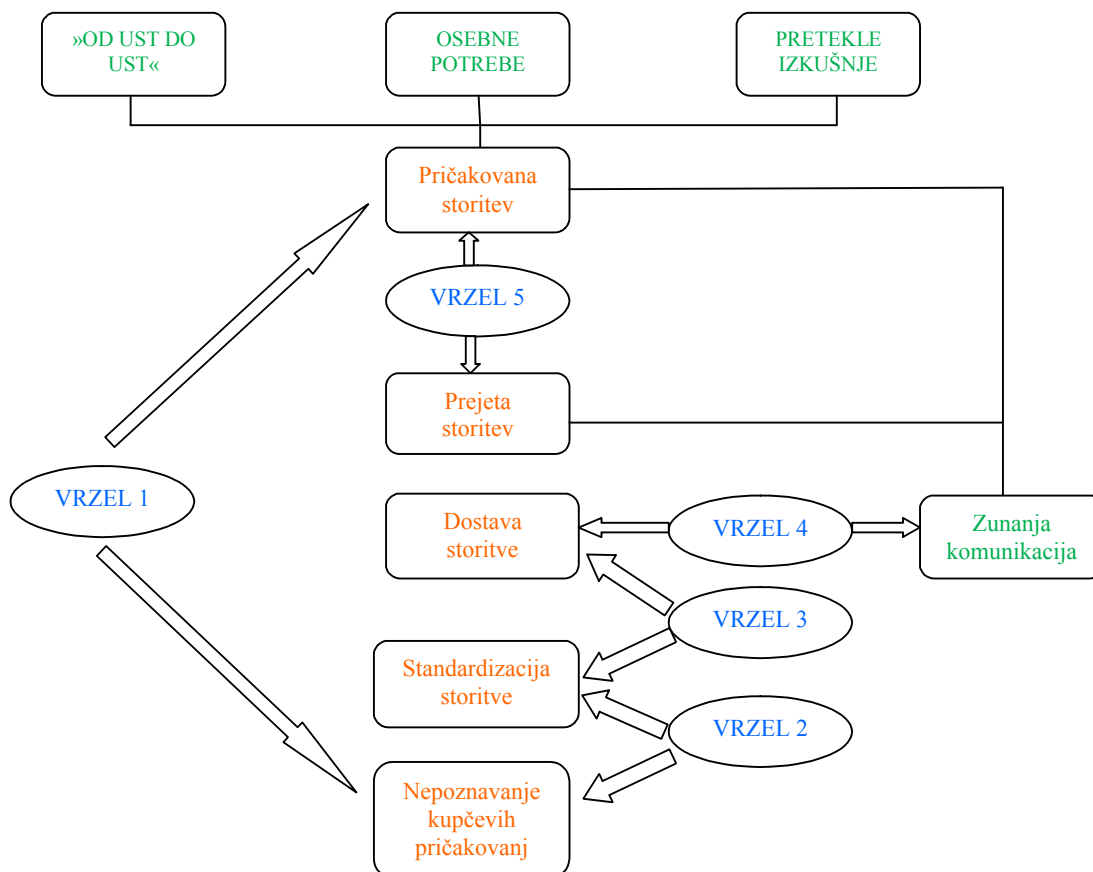
- Kupec s podjetjem komunicira prek različnih elektronskih medijev.
- Kupec s podjetjem komunicira prek zaposlenih.
- Kombinacija prve in druge možnosti.

Podjetje z zunanjim trženjem posreduje kupcem informacije, takšne, ki gradijo podobo podjetja, kot si jo podjetje želi. Oblikujejo torej pričakovanja. Le-ta pa izpolnijo ali tudi ne njihovi zaposleni. To nas zopet pripelje do pomena vloge zaposlenih, ki ga imajo le-ti za vsa storitvena podjetja. Zato se odnosu med kupcem in podjetjem ne bom nadalje posvečala, ker je naloga osredotočena predvsem na vlogo in pomen zaposlenih.

2.3.2 MODEL VRZELI

Na vlogo zaposlenega pa je zanimivo pogledati tudi z vidika modela vrzeli. Omenjeni model so avtorji Parasuraman, Zeithaml in Berry zasnovali na predpostavki o kakovosti storitve, kot razliki med pričakovano in zaznano kakovostjo storitve, ki jo prejme kupec (Parasuraman et al., 1985, str. 41–49). Slednja vpliva na vedenje kupcev (Zeithaml et al., 1996, str. 46). Model vrzeli sicer temelji na kupcih in določa naloge podjetja, ki se nanašajo na kupčeve potrebe in pričakovanja. Pri izpolnjevanju slednjih nastajajo vrzeli, na katera imajo večji ali manjši vpliv podjetja sama prek zaposlenih, ki storitve dostavljajo (Slika 4).

Slika 4: Model vrzeli



Vir: J. A. Dotchin & J. S. Oakland, Total Quality Management in Services, 1994, str. 34.

Vrzeli na strani ponudnika, ki so razlog za nastalo kupčevo vrzel med pričakovano in zaznano kakovostjo storitve (vrzel 5), so (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 483):

Vrzel 1: Podjetje ne pozna kupčevih pričakovanj.

Vrzel 2: Nepravilna postavitev standardov za izvajanje storitve s strani vodstva.

Vrzel 3: Izvajanje storitev ob neupoštevanju postavljenih standardov.

Vrzel 4: Izvedba storitev se ne ujema z obljubami, ki jih podjetje širi na trgu.

Vrzel 5: Kupčeva vrzel.

Naštete vrzeli povzročajo nezadovoljstvo kupca in posledično možnost, da ga podjetje izgubi. Načinov za odpravljanje ali zmanjševanje teh vrzeli je več. Z vidika vloge zaposlenega sta pomembni dve vrzeli: vrzel številka 2 in zlasti vrzel številka 3.

Vrzel 2: Ena od pomembnih nalog vodstva je postavitve ustreznih standardov za izvajanje storitev. Standardi morajo biti oblikovani kot rezultat poglobljene raziskave, kaj, komu in zakaj dostavljamo določeno storitev. V mislih imam ciljno trženje, zato je potrebna segmentacija trga, nato določitev ciljnega trga in pozicioniranje storitve. Ko podjetje pozna svoj ciljni trg za določeno storitev, mora natančno preučiti želje in potrebe potencialnih kupcev, šele nato sledi podrobna opredelitev korakov in postopkov za dostavo storitve. Podjetje postavi standarde, o katerih namenu, samem postopku in želenem učinku mora seznaniti in poučiti zaposlene, ki so v stiku s kupci. Če so standardi postavljeni nepravilno, torej da postavljeni standardi niso rezultat zgoraj opisanih korakov, zaposleni svojega dela ne more opravljati učinkovito. Za le-to morajo zaposleni prejeti natančna navodila, to pa se že navezuje na koncept kakovosti notranjih storitev, kateremu se posvečam v nadaljevanju naloge.

Vrzel 3: Če je bila pri zgornji vrzeli odločujoča stran vodstva podjetja, so pri tej vrzeli odločilni zaposleni oziroma njihovo delo. Standardi so lahko ustrezno postavljeni, vendar če zaposleni ne sledijo njihovim navodilom, svojega dela ne opravljajo dobro, kar se odraža na stopnji zadovoljstva kupcev posameznega podjetja. Možni ukrepi oziroma priporočila za zmanjšanje te vrzeli so (Lovelock et al., 1999, str. 493–494):

- Jasna opredelitev vloge zaposlenega.
- Poskrbeti je potrebno, da vsi zaposleni razumejo, kako njihovo delo prispeva k doseganju zadovoljstva kupcev podjetja.
- Zaposlenim je potrebno dodeliti delo, za katerega imajo potrebna strokovna znanja, talent in sposobnosti, da ga lahko opravljajo dobro.
- Zaposlenim je potrebno zagotoviti ustrezne programe učenja, da bodo svoje delo in naloge opravljali učinkovito.
- Delo in okolje v podjetju morata biti zasnovana tako, da bosta privabljala samo najboljšo delovno silo, kar bo vplivalo tudi na zvestobo podjetju s strani zaposlenih.
- Učenje zaposlenih o pričakovanih kupcev, njihovi zaznavi in problemih.
- Učenje zaposlenih o ravnanju s kupci v stresnih situacijah.
- Učenje zaposlenih o prioritetah in učinkovitem ravnanju s časom.
- Izgradnja učinkovitega sistema nagrajevanja, ki je v koraku s časom, preprost in pravičen.
- Izgradnja sistema, v katerem podporno osebje zaposlenim, ki so v stiku s strankami, nudi vso potrebno podporo hitro in učinkovito.
- Gradnja skupinskega duha.

- Ravnanje s kupci naj bo zasnovano na ideji, da so tudi oni del procesa, ki se odvija v podjetju; poučimo jih o njihovi vlogi v procesu dostave storitve in jih motivirajmo, da bodo dobri »poslovni partnerji«.

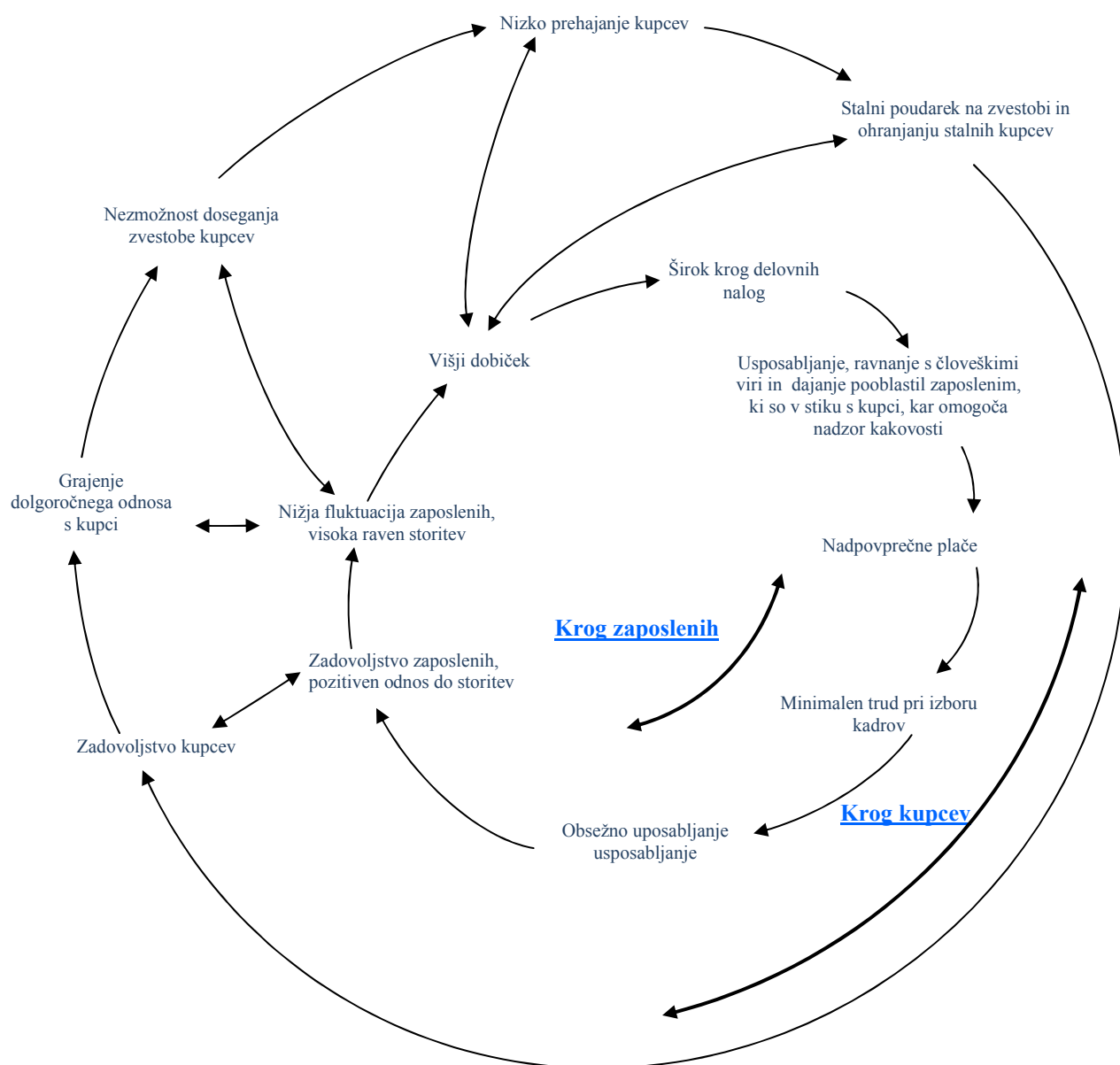
2.3.3 MODEL KROGA NAPAK/USPEHA

Naslednji model celo najbolj poudarja vlogo zaposlenih in pomen njihovega dela za storitveno podjetje. Avtorja Schlesinger in Heskett opisujeta krog napak, iz katerega podjetja težko uidejo, ko so enkrat v njem ujeta, saj nekaj napačnih odločitev lahko vodi do samoobnavljajočega kroga dogodkov, ki podjetje lahko pripeljejo v pogubo.

Storitveno podjetje oziroma njegovo vodstvo, ki se ujame v krog napak, glavno napako naredi pri izboru in ravnanju z zaposlenimi, ki so v stiku s kupci. Običajno gre za ljudi, ki so svoje delo, vsaj za določen čas, pripravljani opravljati za minimalno plačilo. To pa pomeni, da so takšna delovna mesta oblikovana zelo enostavno, omejena na majhno število ponavljajočih se nalog, ki so dolgotrajne in zahtevajo minimalno uvajanje in učenje. Ljudje, ki opravljajo takšna dela, zelo težko razvijejo občutek pripadnosti podjetju in predanost svojemu delu. Posledica tega je logična: visoka fluktuacija zaposlenih in večanje nezadovoljstva kupcev. Schlesinger in Heskett navajata nekaj primerov najbolj pogostih napačnih odzivov vodstva, ki situacijo še poslabšajo: Prepričani so namreč, da je vlagati napor v zaposlene, ki bodo tako ali tako zelo kmalu odšli, nesmiselno. Visoka fluktuacija jih prisili, da izboru in učenju zaposlenih namenijo le malo časa. Navsezadnje večina managerjev pravi: »Zakaj bi vlagali v ljudi, ki ne bodo ostali pri nas. Na voljo je še veliko drugih ljudi.« Tak način razmišljanja kaže na brezbrizen odnos do kupcev in same storitve, kar se slej ko prej odrazi na kupčevi zaznavi nizke ravni kakovosti storitve in s tem manjši prodaji. Nezadovoljstvo kupcev naprej povzroča nezadovoljstvo zaposlenih, kar povečuje fluktuacijo zaposlenih, saj nezadovoljni zaposleni slej ko prej poiščejo drugo zaposlitev. Visoka fluktuacija vpliva na raven kakovosti storitve, ki se niža, kar je še posebej pomembno v panogah, kjer je vzpostavljen odnos med kupcem in zaposlenim pomemben. Ta samoponavljajoč krog vodi do slabšanja kakovosti storitev, »glavobola vodstva« in na dolgi rok pomeni upadanje prodaje in prihodkov (Schlesinger & Heskett, 1991, str. 17) (Slika 5).

Uspešna slovenska podjetja se vloge zaposlenih očitno dobro zavedajo. Ožji izbor slovenske gazele leta 2008 za osrednjeslovensko regijo predstavljajo tri podjetja, vsi direktorji pa ključni dejavnik svojega uspeha vidijo v ljudeh, ki v teh podjetjih delajo. Franc Blažič, direktor podjetja Blažič, robni trakovi, d. o. o., poudarja, da se zelo zaveda, da so podjetje ljudje, zato gojijo skupno zavest o ciljih podjetja in skupni moči kolektiva. Jože Anderlič, direktor Kranjske investicijske družbe, d. o. o., pravi: »Zaposlenim je potrebno priznati delež pri uspehu družbe, vedeti morajo, da jih podjetje potrebuje.« Zvone Krznar, direktor podjetja

Slika 6: Krog uspeha



Vir: L. A. Schlesinger & J. L. Heskett, Breaking the Cycle of Failure in Service, 1991, str. 19.

Nekaterim podjetjem je to že uspelo, pri tem pa je pomembno spoznanje, da je bistvenega pomena postati in ostati podjetje, za katerega bi ljudje radi delali. Navajam tri primere uspešnega prehoda iz kroga napak v krog uspeha, ki pa so v bistvu že dejavniki, ki vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih pri svojem delu, o čemer govorim v nadaljevanju:

- Povišanje plačila zaposlenim, ki so v neposrednem stiku s kupci, v primerjavi s konkurenčnim podjetjem. Ker so bolje plačani, svoje delo opravljajo bolje, kar se odrazi na večji prodaji in zadovoljstvu kupcev.
- Skrbno načrtovanje in opredeljevanje delovnih nalog za posamezna delovna mesta ter velika skrb za zaposlene, ki se kaže preko programov izobraževanja in osebnega razvoja.

- Pozitivna in optimistična miselnost vodstva, ki verjame, da je ljudi, ki si želijo svoje delo opravljati dobro, veliko; razvoj strategije, ki jih do takih ljudi pripelje pred konkurenčnimi podjetji.

Seveda je bolje, da se v krog napak sploh ne ujamemo. Da se izognemo pastem, ki bi nas lahko pripeljale vanj, moramo že na začetku skrbno izbrati kader, saj ko ima podjetje dober kader, leta privablja v podjetje podobne ljudi, s podobno miselnostjo in pristopom do dela. Podjetja izbirajo zaposlene na podlagi tega, kako razmišljajo, in ne tega, kdo so (Schlesinger & Heskett, 1991, str. 23). Tu pa, ravno nasprotno kot prej, pozitivne lastnosti zaposlenih pripeljejo do kakovostnih storitev in zadovoljstva kupcev – kroga uspeha.

Zanimivo je še pogledati, zakaj se podjetja, kljub poznavanju in seznanjenosti vodstva podjetij s pastjo kroga napak, sploh ujamajo vanjo. Schlesinger in Heskett sta glavne razloge našla v naslednjih petih postavkah:

- Predvidevanja vodstva o delovni sili – Značilnosti mase ljudi, ki predstavljajo potencialno delovno silo, se spreminjajo. Managerji morajo to predvideti in pravilno vključiti v svoja planiranja. Primer: Če se predvideva, da bo v aktivno delovno silo naenkrat prešlo veliko število ljudi, ki so bili do sedaj delovno neaktivni (zelo številčna generacija doseže leta, ko običajno vstopijo na trg delovne sile), mora vodstvo podjetij to predvideti, saj takšna masa zahteva veliko učenja in uvajanja. Drugi primer pa je aktualen za slovensko področje, kjer se že čuti pomanjkanje ustreznega kadra tehničnih strok.
- Odnos managerjev do tehnologije – Managerji se v določenih pogledih preveč zanašajo na tehnologijo. Zlasti za storitveni sektor je značilno, da določenih delovnih mest nikoli ne bodo mogli zapolniti stroji. Tehnologija bo lahko prispevala le h boljši porabnikovi izkušnji in doseganju konkurenčne prednosti. Je le del paketa, ki ga ponudimo kupcu.
- Razpoložljivost izgovorov, zakaj niso ukrepali – izgovori so vedno na voljo (nesposobnost ljudi, izobraževalni sistem, upadanje pomena vrednosti itd.), a navsezadnje so le izgovori.
- Usmerjenost na doseganje kratkoročnih rezultatov – Managerji priznavajo, da imajo planiranje poslovanja, proračun in poročila o poslovanju vedno prednost pred iskanjem, izbiranjem, uvajanjem in razvojem kadrov.
- Pomanjkanje informacij o višini stroškov ukrepov, ki bi podjetje potegnilo iz začaranega kroga napak.

Zaključim lahko, da je ključ do uspeha zaposlovanje »zmagovalcev«, to so posamezniki, katerih osebni standardi so postavljeni vsaj tako visoko kot standardi podjetja, v katerem delajo. Stroški izgube kupca so merljivi, merljivi so tudi stroški izgube zaposlenega, oboji pa so visoki v primerjavi s pridobitvijo ali zaposlitvijo novega kupca ali zaposlenega. Posledično je merljiva tudi prekinjena vez, odnos med zaposlenim in kupcem.

2.3.4 PRIMERJAVA IN SKUPNE ZNAČILNOSTI MODELOV

Model storitvenega trženjskega trikotnika je zasnovan najširše, medtem ko se preostala dva modela osredotočata na ožje področje. Model vrzeli se osredotoča na ključne trenutke, ki so odločujoči pri gradnji mnenja kupcev o prejeti storitvi in le-ti nakazujejo na mesta v procesu dostave storitve, na katera mora biti vodstvo podjetja pozorno pri oblikovanju storitve za končnega kupca. Model kroga napak/uspeha poudarja vlogo in pomen izbora ter izobraževanja zaposlenih za poslovanje podjetja. Vodi nas tudi do povezave med zadovoljstvom zaposlenega in zadovoljstvom kupca. Za zadovoljstvo zaposlenega pa je pomemben sistem notranje kakovosti storitev, čemur se bom posvetila v nadaljevanju.

Vsi trije modeli v svojem bistvu govorijo o položaju in pomembnosti vloge zaposlenega v procesu dostave storitve kupcu. Zaposleni, njihovo delo in odnos, je tisto, kar odloči, ali bo podjetje svojo storitev ali izdelek prodalo ali ne. Brez prodaje pa nobeno podjetje ne more preživeti.

Pri podajanju ključnih spoznanj in napotkov za učinkovite korake, ki bi pripeljali do poglobitve vezi med kupcem storitve upravljanja premoženja in finančnim svetovalcem, bom upoštevala spoznanja vseh treh obravnavanih modelov. V naslednjem poglavju bom od bolj širokega obravnavanja storitev prešla na ožje področje, in sicer na obravnavanje notranje kakovosti storitev, ki je neposredno pomembno za oblikovanje in dostavo kakovostne storitve kupcu ter posredno (preko doseganja zadovoljstva zaposlenih) za zadovoljstvo kupcev storitev.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH - POGOJ ZA KAKOVOSTNE STORITVE

Zaposleni, ki storitev dostavljajo, so neprestano zadolženi za svoje in kupčevo »dobro počutje«. Delovanje v prid temu je velikega pomena za vodstvo v vseh storitvenih podjetjih. Znatno preveč poenostavljeno bi bilo trditi, da zadovoljni zaposleni pomenijo tudi zadovoljne kupce. Obstaja rek, ki pravi, da dobro ravnanje z zaposlenimi samoumevno pomeni dostavo vrhunskih storitev, kar se sicer sliši lepo in prav, a je nepopolno (Paulin et al., 2006, str. 913). Podobno pravi rek, da zadovoljstvo zaposlenih neposredno ne vodi do zadovoljnih kupcev, a je dejstvo, da imajo podjetja le redko zadovoljne kupce brez zadovoljnih zaposlenih (Hallowell, Schlesinger & Zornitsky, 1996, str. 21). Misli lahko strnemo v enem reku, ki pravi, da so zaposleni največje bogastvo vsakega storitvenega podjetja, s čimer soglaša večina avtorjev, ki obravnavajo dano temo.

Berry et al. navaja tri razloge, zakaj so pomemben del raziskav raziskave o zaposlenih (Frost & Kumar, 2000, str. 365):

- Tudi zaposleni so kupci, in sicer kupci notranjih storitev.
- Zaposleni nudijo vpogled v notranjost podjetja, v pogoje, ki vplivajo na kakovost storitev podjetja, saj so neposredno v stiku s sistemom dostave storitev kupcem.
- Raziskava o zaposlenih nudi možnost zgodnjega odkrivanja kritičnih elementov, ki bi lahko povzročili propad sistema.

Pomembnost vloge zaposlenega ni vprašljiva. Zaposleni, ki storitev dostavljajo, imajo pomembno vlogo v procesu tržnega komuniciranja, so ključni element v verigi, saj skrbijo za informiranost kupcev, njihovo izobraževanje, so tudi tisti, ki kupca prepričajo in spodbudijo k nakupu storitve; predvsem od njih pa je odvisno, ali se bo začetni vzpostavljen odnos s kupcem oblikoval v dolgoročnega, za kar je potrebno vzdrževanje in negovanje tega odnosa. Kaj pa je tisto, kar zaposlene naredi dobre v vlogi tržnika storitev posameznega storitvenega podjetja, pa raziskujem v nadaljevanju.

3.1 POGOJI ZA DOSEGANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN NJEGOV VPLIV NA ZADOVOLJSTVO KUPCA

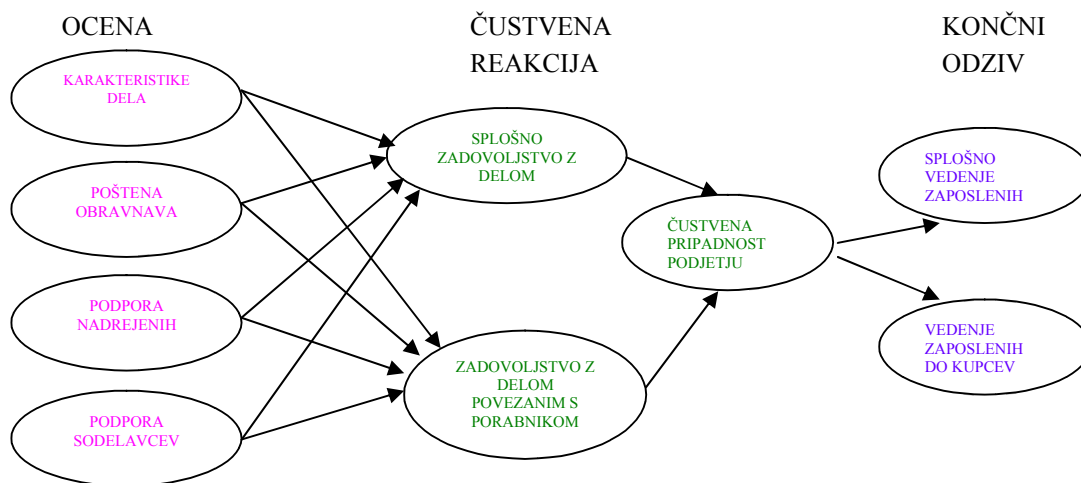
Zanimanje za dostavo kakovostne storitve se je v zadnjih letih izredno povečalo, na kar, kot je mogoče razbrati, nakazuje vrsta literature in raziskav, ki opisujejo koncept celovitega obvladovanja kakovosti (angl. *TQM - Total Quality Management*). Bistvo koncepta je, da je v ospredje, kot najpomembnejši člen, postavljen kupec in celoten proces dostave je podrejen doseganju njegovega zadovoljstva. V povezavi s tem pristopom je mogoče trditi, da mora vodstvo podjetja načrtovati in ravnati s pogoji dela (storitvena klima), ki ustvarjajo zadovoljstvo zaposlenih, njihovo pripadnost podjetju in njihovo naknadno, posledično vedenje, ki pripelje do zadovoljstva kupcev, zaznave kakovosti storitve in posledično tudi zvestobe.

3.1.1 MODEL ODNOS-NAMERA-VEDENJE

Zaposleni zaznavajo pogoje dela kot osnovo za doseganje zadovoljstva in pripadnosti podjetju, za katerega delajo (Paulin et al., 2006, str. 906). Omenjena trditev izhaja iz **Bagozzijevega modela odnos-namera-vedenje**, s katerim je mogoče pojasniti tako vedenjsko namero kupca, kot vedenjsko namero zaposlenega, ki storitev dostavlja. Ta model predpostavlja, da je vedenje posameznika determinirano z nizom dogodkov, ki vključujejo faze ocenjevanja, čustvene reakcije (angl. *Emotional Reactions*) in sklepnega, končnega

odziva (angl. *Coping Responses*). V tem modelu so karakteristike dela, poštena obravnava, podpora nadrejenih in podpora sodelavcev spremenljivke pogojev dela v fazi ocenjevanja zaposlenih. Za le-te se predpostavlja, da so predhodnik čustvene reakcije zaposlenega, ki se odrazi na zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenega podjetju, za katerega dela. Vedenje zaposlenih je sklepni, končni odziv (Slika 7).

Slika 7: Konceptualni model odnos-namera-vedenje



Vir: Paulin et al., Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages, 2006, str. 907.

Podobne spremenljivke lahko najdemo tudi v modelih notranje kakovosti storitev (angl. *Internal Service Quality*) (Berry, 1995), o katerih govorim v nadaljevanju, indeksu zadovoljstva z delom (angl. *Job Description Index of Job Satisfaction*) (Smith, 1995) in modelu resnične motivacije zaposlenih (angl. *Employee Intrinsic Motivation*) (Eby et al., 1999).

Spremenljivke storitvene klime vplivajo na motivacijo zaposlenih, kar oblikuje psihološko stanje pomembnosti, odgovornosti, želje po seznanjenosti z rezultati dela, večji usposobljenosti za delo in pravičnosti položaja zaposlenega v storitvenem podjetju. Prva tri stanja so določena z naslednjimi petimi karakteristikami dela:

- raznovrstnost veščin zaposlenega,
- jasna opredelitev delovnih nalog (angl. *Task Identity*),
- pomembnost delovnih nalog (angl. *Task Significant*),
- neodvisnost, samostojnost pri opravljanju delovnih nalog (angl. *Autonomy*) ter
- povratne informacije (angl. *Feedback*).

Stanji »usposobljenost za delo« in »pravičnost položaja zaposlenega« pa sta povezani predvsem z zaznavo zaposlenega o:

- podpori, ki jo prejema pri svojem delu,
- sodelovanju in udeležbi pri opravljanju pomembnejših nalog in
- pravični obravnavi, ki jo je deležen na svojem delovnem mestu.

Pozitivna podpora je po mnenju zaposlenih tisto, kar zaposlenega najbolj prepriča, da vodstvo podjetja ceni in spoštuje njegovo delo ter da ga (vodstvo) skrbi za zaposlenčevo dobro počutje pri delu (Huchison, Sowa & Eisenberger, 1986, str. 71). Pozitivna podpora s strani podjetja vključuje tako podporo nadrejenih in vodstva kot tudi podporo sodelavcev, drugih oddelkov in skupin v podjetju. Pravičnost obravnave pri svojem delu zaposleni ocenjujejo skozi pravično in nepristransko nagrajevanje. Vloga vodje pa ni samo v dajanju podpore svojim podrejenim. Zlasti v zadnjem času se pojavlja izrazit problem nerazumnega nalaganja obsega dela, pri čemer je za to neposredno kriv vodja, ki mora znati oceniti in presoditi, koliko dela lahko naloži posamezniku glede na njegovo delovno mesto (Brezovnik & Mrak, Dnevnik, 21. 4. 2007, str. 24).

V literaturi je mogoče zaznati relativno malo prispevkov na temo, kako podjetja pomagajo zaposlenim, da le-ti lahko kar se da najbolje ustrezajo kupcem. V ta namen so Paulin, Ferguson in Bergeron (2006, str. 906–908) opredelili zadovoljstvo z delom, povezanim s porabnikom (angl. *Customer-linked Job Satisfaction*), ki opisuje ravno to in skupaj s splošnim zadovoljstvom z delom dosega pripadnost podjetju. Ta dvojen pristop odseva dejstvo, da lahko zaposleni ocenjujejo skrb in zanimanje podjetja ne samo preko skrbi zanje (zaposlene), temveč tudi preko skrbi za druge (kupce ali širšo družbo). Povsem smiselno je domnevati, da dobra notranja kakovost storitev vodi do zadovoljstva zaposlenih, kar se odrazi preko pripadnosti in zvestobi zaposlenih podjetju, bolj natančno o tem govori koncept notranje kakovosti storitev.

V svojem delu so (Paulin, Ferguson & Bergeron) potrdili domneve, da, kadar delovni pogoji motivirajo, se to preko splošnega zadovoljstva in zadovoljstva z delom, povezanim s porabnikom, odrazi na večji pripadnosti podjetju in s tem pozitivnem vedenju navzven. Motiviran zaposlen, ki čuti pripadnost podjetju, je odločilen za kupčevo pozitivno zaznavo dostavljenih storitev (Arrowsmith & McGoldrick, 1996, str. 47). To pomeni, da je za vodstvo vsakega storitvenega podjetja zelo pomembno, da oblikuje take pogoje dela, ki bodo motivirali zaposlene. Spremenljivke pogojev dela so tiste, ki so, prek doseženega zadovoljstva zaposlenih, ključne za doseg končnega cilja: zadovoljstvo kupcev. Presenetljiva se mi zdi ugotovitev, da na pripadnost podjetju bolj vpliva to, kako podjetje skrbi, da zaposleni lahko čim bolj ustrezajo kupcem kot splošno zadovoljstvo z delom. To pomeni, da zaposleni največji pomen pripisujejo podpori s strani sodelavcev in pošteni obravnavi, ki sta tudi glavni

spremenljivki zadovoljstva z delom, povezanim s porabnikom. Zanimiv je tudi izsledek raziskave, da zaposlenim za doseganje zadovoljstva pomeni podpora s strani sodelavcev in poštena obravnava več kot podpora s strani nadrejenih. Pomanjkljivost članka vidim predvsem v tem, da ne omenja še drugih spremenljivk, ki prav tako vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega pri svojem delu, saj se mi zdijo zelo pomembne tudi naslednje spremenljivke, ki pa jih je mogoče zaslediti v drugih raziskavah na temo dejavnikov zadovoljstva zaposlenih: možnost dodatnega izobraževanja, možnost napredovanja, programi kariernega razvoja, plačilo, varnost zaposlitve itd.

Dejstvo je, da je dostaviti popolno storitev zelo težko, a je kljub vsemu izvedljivo. To postane izvedljivo takrat, kadar je vse v podjetju (organizacijska kultura, izbor kadrov, notranja organizacija) podrejeno doseganju skupnega cilja, tj. zadovoljstva kupcev. Seveda ni dovolj, da to poudarjamo v različnih oglasnih sporočilih, ampak je to potrebno sprejeti kot način razmišljanja in to razmišljanje integrirati v »značaj« podjetja. Zadovoljstva zaposlenih ni lahko doseči. Zadovoljstvo ni več zgolj občutek zaposlenega, da podjetje skrbi zanj in njegovo dobro, temveč je pomembna tudi skrb podjetja za to, da mu lahko na učinkovit način pomaga, da izpolni pomembno nalogo učinkovite in kakovostne postrežbe kupca. Sem mnenja, da managerji, ki spodbujajo ta način doseganja zadovoljstva zaposlenih, dosežejo močno pripadnost podjetju pri zaposlenih, ki so v stiku s kupci. Spodbujati je potrebno skupinsko delo in odprto, prosto komunikacijo.

3.1.2 MODEL KAKOVOSTI NOTRANJIH STORITEV

Drugi model, ki govori o zadovoljstvu zaposlenih, kot posledici kakovostnih notranjih storitev, ki jih prejemajo, da lahko učinkovito strežejo kupcem, je **model kakovosti notranjih storitev** (angl. *Internal Service Quality*). Ta model je v navezavi z notranjim trženjem, ki sem ga že omenila pri opredelitvi modela trženjskega storitvenega trikotnika. Notranje storitve so definirane kot storitve, ki jih posredujejo določene organizacijske enote ali ljudje, ki delajo v teh enotah, drugim enotam ali zaposlenim znotraj podjetja (Kang et al., 2002, str. 279). Z merjenjem in nadzorovanjem kakovosti notranjih storitev lahko vodstvo razbere, katere so tiste aktivnosti, ki jih je potrebno dodati, spremeniti za doseg višje stopnje zadovoljstva svojih zaposlenih in posledično tudi kupcev. Na primer, notranje storitve, katerih morajo biti deležni zaposleni, ki so v stiku s kupci in posredujejo storitve upravljanja premoženja, da lahko dobro opravljajo svoje delo, so: hitro posredovanje točnih in pravih informacij s strani sodelavcev (npr. prejemajo dobro izdelane finančne analize ob pravem času), nemoteno delovanje vseh elektronskih medijev, s katerimi si pomagajo pri svojem delu in za katere skrbi služba za informatiko, jasno opredeljene naloge in cilji posameznika ter pomen doseganja teh ciljev za doseganje skupnih ciljev na ravni podjetja itd.

Znanje o tem vodstvu podjetij omogoči, da zavzame proaktiven in ne reaktiven pristop, saj slednji že pomeni, da so imeli nezadovoljne zaposlene in/ali kupce in so jih z veliko verjetnostjo že izgubili. S tem, katere so tiste notranje storitve, ki so pomembne, in kako pomembna je njihova kakovost, so se v svojem delu ukvarjali Hallowell, Schlesinger in Zornitsky (1996). Njihov model je pomemben tudi z vidika tega, da je sistem notranje kakovosti storitev povezan tako z zadovoljstvom zaposlenih kot zadovoljstvom kupcev. Poleg tega so to proučevali na storitvah finančnega sektorja, kar omogoča posplošitev rezultatov na storitve, ki so glavna tema obravnave te magistrske naloge.

Osem sestavin modela notranje kakovosti storitev in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in kupcev so v svojih delih omenjali tudi že Berry (1991), Zeithaml (1990), in Heskett (1990). Kljub temu da omenjeni avtorji obravnavajo ta model z drugačnih vidikov, je skupno z obravnavo Hallowella, Schlesingerja in Zornitskya osnovno izhodišče, ki pravi, da če želi podjetje dostaviti kakovostno storitev, mora najprej poskrbeti za dostavo kakovostnih notranjih storitev zaposlenim, ki so v stiku s kupci. Osnova ideja modela poteka v smeri, kot je prikazano v Sliki 8.

Slika 8: Vpliv kakovosti notranjih storitev na poslovni rezultat podjetja



Vir: R. Hallowell, L. A. Schlesinger & J. Zornitsky, Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, 1996, str. 22.

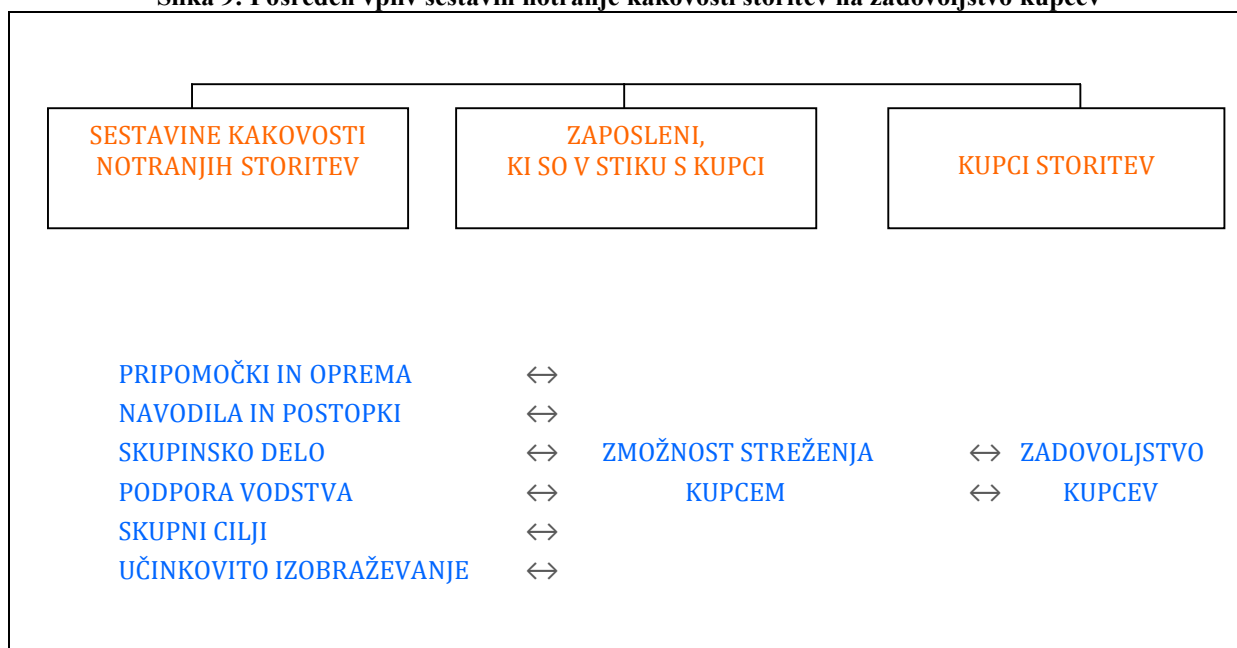
Avtorji so vpliv sestavin na zadovoljstvo kupcev preučevali preko vpliva omenjenih sestavin na sposobnost, zmožnost streženja kupcem (angl. *Service Capability*). Za slednjo pa je bilo statistično dokazano, da je pozitivno povezana z zadovoljstvom kupcev (Slika 9).

Sestavine modela kakovosti notranjih storitev so:

1. Pripomočki in oprema – Ali imajo zaposleni na voljo vse potrebne pripomočke in opremo, da lahko dostavijo kakovostno storitev?

2. Navodila in postopki – Ali navodila in postopki olajšajo in pospešijo delo zaposlenih v stiku s kupci?
3. Skupinsko delo – Ali se oblikuje skupinsko delo med zaposlenimi in oddelki, ko se za to pojavita potreba in priložnost?
4. Podpora vodstva – Ali vodstvo podjetja podpira/ovira zaposlenega pri dostavi storitve kupcu?
5. Skupni cilji – imajo zaposleni enake cilje kot vodstvo podjetja?
6. Učinkovito izobraževanje zaposlenih – Je na voljo ustrezno in v koraku s časom izobraževanje?
7. Komunikacija – Ali je vzpostavljena vertikalna in horizontalna komunikacija znotraj podjetja?
8. Nagrajevanje in javna pohvala za dobro opravljeno delo – So posamezniki nagrajeni za svoje dobro delo in/ali je delo posameznika izpostavljeno, pohvaljeno, ko ga le-ta opravi dobro?

Slika 9: Posreden vpliv sestavin notranje kakovosti storitev na zadovoljstvo kupcev



Vir: R. Hallowell, L. A. Schlesinger & J. Zornitsky, Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, 1996, str. 25.

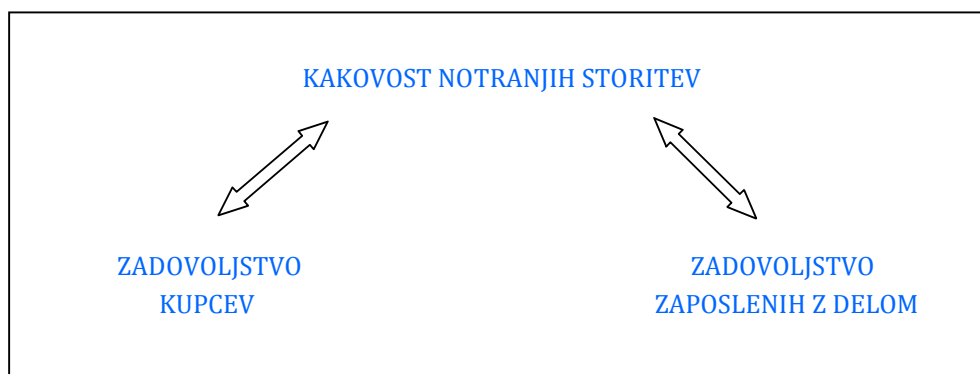
V raziskavi so proučevali vpliv posameznih sestavin modela notranje kakovosti storitev na sposobnost, zmožnost streženja kupcem. Statistično so dokazali, da med prvimi šestimi navedenimi sestavinami in sposobnostjo, zmožnostjo streženja kupcem obstaja povezava, medtem ko je povezava s komunikacijo in nagrajevanjem ter javno pohvalo za dobro opravljeno delo statistično neznačilna, torej nedokazana. Najmočnejše na sposobnost, zmožnost streženja kupcem vpliva sestavina »pripomočki in oprema«, sledi sestavina »navodila in postopki«, nato »skupinsko delo«, »podpora vodstva«, »skupni cilji« ter

»učinkovito izobraževanje zaposlenih«. Rezultat, da povezava med komunikacijo, nagrajevanjem ter javno pohvalo za dobro opravljeno delo s sposobnostjo, zmožnostjo streženja kupcem ni značilna, je presenetljiv, a ga je bilo mogoče obrazložiti tudi skozi dejstvo, da je komunikacija (preko informacijskega sistema) prepletena s sestavinama »skupinsko delo« in »pripomočki in orodja«, kar je bilo statistično dokazano preko izračuna Pearsonovega koeficienta. Slednji je v prvem primeru znašal 0,68, v drugem pa 0,37. To kaže na to, da je tudi komunikacija pomembna sestavina modela notranje kakovosti storitev, ki preko zmožnosti učinkovitega streženja kupcem daje možnost za doseg zadovoljstva kupca.

Druga statistično neznačilna povezava pa se nanaša na povezavo med nagrajevanjem in sposobnostjo, zmožnostjo streženja kupcem, to je lahko posledica dejanskega stanja ali neprimernega in neučinkovitega načina nagrajevanja in pohvale zaposlenih za dobro opravljeno delo v podjetjih.

Omenjeni avtorji so proučevali tudi povezavo plače ter notranje kakovosti storitev z zadovoljstvom zaposlenih pri svojem delu. Zanimiva je ugotovitev, da je zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom močnejše povezano z zadovoljstvom z notranjo kakovostjo storitev kot s plačilom, ki ga zaposleni prejemajo za svoje delo. To nakazuje na to, da so neekonomski vidiki zadovoljstva pomembnejši od ekonomskih pri ocenjevanju zadovoljstva z delom, kar bi morali managerji finančnih storitvenih podjetij upoštevati, ko želijo izboljšati, povečati zadovoljstvo svojih zaposlenih. To pa še enkrat nakazuje na dejstvo, da kakovost notranjih storitev vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih kot tudi zadovoljstvo kupcev, kot je prikazano v Sliki 10.

Slika 10: Povezava kakovosti notranjih storitev z zadovoljstvom kupcev in zaposlenih



Vir: R. Hallowell, L. A. Schlesinger & J. Zornitsky, Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management, 1996, str. 27.

Povezavi v zgornji sliki kažeta na to, da vodstva, ki izboljšujejo zadovoljstvo kupcev preko izboljšanja kakovosti notranjih storitev, lahko preko tega vplivajo tudi na izboljšanje zadovoljstva zaposlenih s svojim delom. Prikazani odnosi lahko vodijo do oblikovanja samoobnavljajočega ciklusa uspešne dostave kakovostnih storitev (Hallowell et al., 1996, str. 27), o čemer pa govori model kroga uspeha, ki sem ga že omenila.

Kako pa merimo notranjo kakovost storitev? Kar nekaj časa so obstajali dvomi o tem, ali je mogoče orodje SERVQUAL uporabiti tudi za meritve notranje kakovosti storitev. Omenjeno je bilo statistično potrjeno z raziskavo Kanga, Jamesa in Alexandrisa, ki so bili prav tako mnenja, da je dostava kakovostnih notranjih storitev ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih, saj izboljšanje notranjih storitev privede do izboljšanja zunanjih storitev (Kang et al., 2002, str. 278).

Tudi Frost in Kumar sta se ukvarjala z vprašanjem, ali sta vedenje in odziv zaposlenih, ki so v stiku s kupci (notranji kupci), odraz kakovosti notranjih storitev, ki jih prejemajo od podpornega osebja (notranji dobavitelji). V ta namen sta oblikovala model INTERQUAL, ki je prirejen model SERVQUAL, avtorjev Parasuramana et al., v okviru katerega sta posodobila obstoječ model kakovosti storitev in ga aplicirala na notranje storitve. Predpostavljala sta, da je odziv zaposlenih, ki so v stiku s kupci (notranji kupci), merilo kakovosti notranjih storitev, ki jih prejemajo od podpornega osebja (notranji dobavitelji). V primerjavi z raziskavo Parasuraman et al., kjer je imela najpomembnejši vpliv na zaznavo kakovosti storitev izmed vseh petih dimenzij kakovosti modela SERVQUAL zanesljivost, je pri modelu Frosta in Kumarja to bila odzivnost. Odzivnost je dimenzija kakovosti, ki najbolj vpliva na kakovost notranjih storitev (Frost & Kumar, 2000, str. 374).

Zanimiva je tudi shema Bitnerjeve et al., ki nam pomaga prepoznati zadovoljne zaposlene, ki so v stiku s kupci, od tistih, ki so nezadovoljni (Gremler et al., 1993, str. 38) oziroma, kako se zadovoljni zaposleni vedejo v odnosu do kupcev, ki jim strežejo:

- Odzivnost na napake (angl. *Recovery*) – Odziv zaposlenih na napake pri dostavi storitve.
- Prilagodljivost (angl. *Adaptability*) – Odziv zaposlenih na posebne želje in potrebe.
- Spontanost (angl. *Spontaneity*) – Spontano in prostovoljno vedenje zaposlenih.

Zadovoljni zaposleni so do kupcev prijazni in ustrežljivi ter voljni pomagati pri nastali morebitni težavi ali dodatnih interesih, vprašanih kupcev, tudi če segajo čez uro njihovega delovnega časa. Vse to pa kupci storitev cenijo, kar vpliva na zaznavo kakovosti storitev. Zaposleni morajo biti dobro izučeni, pravično obravnavani in nagrajeni za svoje delo, spodbujeni za direktno delo s kupci ter imeti morajo dovolj pooblastil, da se lahko prosto odločijo v okviru svoje odgovornosti (Sanes, 1996, str. 20).

Zaposleni, ki imajo o podjetju, v katerem delajo, pozitivno mnenje in so s svojim delom zadovoljni, privabljajo tako kupce kot tudi novo potencialno delovno silo. Motivacija zaposlenih mora za vodstvo storitvenih podjetij predstavljati izziv. »Pojem motivacija je že vsaj iz časa Aleksandra Velikega in še preden so ga začeli uporabljati v industriji oziroma proizvodnji, so ga uporabljali v vojaške namene. Ker je bilo od vodje odvisno, ali mu bo

uspelo tako navdušiti vojake, da bodo zmagali v vojni,« pravi Radovan Kragelj, univerzitetni diplomirani psiholog in svetovalec s področja upravljanja kadrovskega potencialov (Zaposlitev & Kariera, Dnevnik, 24. 2. 2007, str. 24). Le kdo si ne želi delati v podjetju, kjer delajo motivirani ljudje, ki so s svojim delom zadovoljni in se vsak dan z veseljem vračajo na svoje delovno mesto? Ne nazadnje na svojih delovnih mestih preživimo veliko več kot 40 ur tedensko.

Nekatera večja slovenska podjetja so že naredila korak v smeri spremljanja in merjenja zadovoljstva svojih zaposlenih, kar kaže na njihovo zavedanje pomena imeti zadovoljnega zaposlenega. Daša Zupan, direktorica sektorja za kadrovske posle v Novi Ljubljanski banki, pravi, da merijo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih periodično, vse od leta 1993, z anketiranjem vseh zaposlenih. Dobljeni rezultati pa so podlaga za nadaljnje aktivnosti na področju zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih in ustvarjanja ugodne klime. Aktivnosti vključujejo različna neformalna druženja zaposlenih in strokovna izobraževanja. Za izobraževanje so namenili 0,22 odstotka prihodkov poslovanja banke oziroma 1,3 odstotka od vseh stroškov dela v letu 2006 (Zaposlitev & Kariera, Dnevnik, 31. 3. 2007, str. 25).

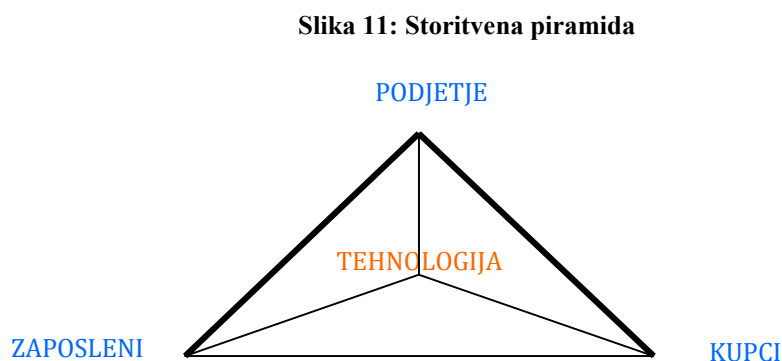
3.2 VPLIV SODOBNE TEHNOLOGIJE NA DELO ZAPOSLENIH V STORITVENEM PROCESU

Storitev mora biti kupcu dostavljena na njemu najprijaznejši, najenostavnejši in najhitrejši način. Z razvojem tehnologije se proces dostave storitev spreminja, spreminja pa se tudi vloga zaposlenih. Sodobna tehnologija omogoča, da veliko rutinskih nalog opravi računalnik, medtem ko se zaposleni lahko bolj posvetijo samemu odnosu s kupci. Dejstvo je, da tehnologija ne more nadomestiti osebnega stika, ki ga ljudje, kot socialna bitja, v veliki večini primerov potrebujejo in želijo. Tehnologija lahko v tem primeru zgolj pripomore k boljši porabnikovi izkušnji, ki jo kupec prejme v posameznem storitvenem podjetju. Tehnologija omogoča, da storitve naredimo bolj po meri kupca, omogoča učinkovitejše odpravljanje napak ter možnost ponudbe majhnih pozornosti, ki imajo velik vpliv na kupčevo zadovoljstvo (Bitner & Brown, 2000, str. 142). Le-te velikokrat odločijo, ali se bo kupec vrnil k istemu ponudniku storitev ali ne.

Zlasti za bančni sektor je značilno zmanjševanje števila osebnih stikov, ki jih ima kupec npr. z banko, v korist neosebne, torej tistih, ki jih omogoča sodobna tehnologija. Tudi pri obravnavanem primeru storitve upravljanja premoženja je čutiti ta trend, a tu neosebni stiki še ne prevladujejo in glede na naravo storitve tega tudi ni za pričakovati. Storitve upravljanja premoženja je tudi s tega vidika specifična. Osebni stik kupca s podjetjem pomaga graditi zaupanje, ki ga kupec storitve upravljanja premoženja mora imeti do podjetja, kateremu je v upravljanje zaupal svoje finančno premoženje. Sodobna tehnologija zgolj omogoča, da je število teh stikov zmanjšano na minimum. Tu pa vidim ključni trenutek, na katerega bi morala

biti usmerjena vsa pozornost pri oblikovanju odnosa zaposleni – kupec. Torej, število osebnih stikov med kupcem in zaposlenimi je zelo majhno, zato je potrebno poskrbeti, da, ko do teh trenutkov pride, morajo zaposleni »odigrati svojo vlogo« brezhibno. Da pa svojo vlogo lahko odigrajo brezhibno, je potrebna tehnološka podpora. O tem, kaj zaposlene naredi dobre »igralce«, sem govorila v prejšnjem poglavju. Na tem mestu lahko še enkrat ponovim, da imajo zadovoljni zaposleni, ki so s kupci v stiku, podporo tako s strani sodelavcev kot tehnologije. Storitve upravljanja premoženja so torej tiste, za katere ni mogoče pričakovati, da bi zaposlene lahko v celoti nadomestila tehnologija, je pa slednja nepogrešljiva, da svoje delo lahko opravljajo učinkovito.

Zaradi vpliva razvoja tehnologije na delo zaposlenih, ki so v stiku s kupci, sta Bitnerjeva in Brown oblikovala nov model, katerega osnova je trženjski storitveni trikotnik, a vključuje tudi tehnologijo. V svojem članku sta raziskovala spreminjajočo se naravo storitev s poudarkom na tem, kako učinkovita raba tehnologije vpliva na učinkovitost dela zaposlenih, ki so v stiku s kupci. Oblikovala sta storitveno piramido (Slika 11).



Temelji piramide predstavljajo položaj zaposlenih, ki so v stiku s kupci, kot dinamičen odnos med zaposlenimi, kupci in tehnologijo. Te sestavine dna piramide (zaposleni, kupci in tehnologija) so glavne sestavine interaktivnega trženja, ki direktno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki so v stiku s strankami (Bitner & Brown, 2000, str. 141).

Sodobna tehnologija omogoča številne nove, drugačne lastnosti sodobne storitve:

- Oblikovanje storitve po meri kupca (angl. *Customization*), v okviru katere teoretiki pri storitvah obravnavajo personalizacijo. Personalizacija je enostavna, kadar imamo malo število strank, ko pa to naraste, postane personalizacija otežena, a jo je s pomočjo tehnologije vseeno možno doseči na zadovoljivi ravni. Personalizacija pomeni uporabo umetne inteligence za opazovanje in analizo kupčevih demografskih in vedenjskih podatkov za lažje svetovanje in priporočanje (Huang & Lin, 2005, str. 27). Je del

informatijske podpore za doseganje dobrega managementa odnosov z odjemalci (angl. *CRM - Customer Relation Marketing*). Personalizacija omogoča, da ponudimo pravi izdelek ali storitev pravemu kupcu, po pravi ceni in ob pravem času (Huang & Lin, 2005, str. 28). Storitve, oblikovana po meri kupca, pa vsebuje elemente aktivne vloge kupca v procesu dostave storitve in v tem je tudi glavna razlika med oblikovanjem storitve po meri kupca in personalizacijo.

- Fleksibilnost je bila nekoč domena majhnih podjetij in je predstavljala konkurenčno prednost le-teh. Danes pa so tudi velika podjetja s pomočjo tehnologije veliko bolj fleksibilna v prilagajanju svoje ponudbe kupcem.
- Storitve kot rezultat zbranih in obdelanih informacij. Zaposleni, ki imajo stik s kupci, zbirajo informacije o njih. Tehnologija omogoča obdelavo le-teh in baze podatkov so na voljo vsem zaposlenim, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje svojega dela.
- Individualnost z značilnostmi masovne storitve. Pri storitvah upravljanja premoženja je velikokrat poudarjena individualnost, saj gre za individualno sodelovanje finančnega svetovalca s kupcem omenjene storitve. Kljub temu pa je to storitev mogoče izvajati z lastnostmi in značilnostmi masovne storitve, kar prav tako omogoča napredek sodobne tehnologije. To pomeni, da se upravljavec ne odloča o naložbah za vsakega posameznika posebej, temveč za vse kupce hkrati, kar omogočajo različna računalniška orodja.

Primer: Stranka upravljanja premoženja se najavi na obisk v storitveno podjetje, ki upravlja njegovo premoženje. Pokliče svojega finančnega svetovalca. Finančni svetovalac lahko že z zvonjenjem telefona vidi, kdo ga kliče in v bazo podatkov vtipka ime stranke. Izpiše se mu stanje njegovega portfelja, donos, trajanje poslovnega razmerja, transakcije, ki jih je upravljavec zanj opravil itd. Na podlagi tega finančni svetovalac lahko že sklepa o razlogu obiska in mu morda že po telefonu odgovori na vprašanja, ki jih kupec niti ni zastavil. Računalnik finančnemu svetovalcu omogoči, da v trenutku dobi pogled o stranki in si jo prikliče v spomin tudi fizično, omogoči mu, da stranki da vtis, da točno ve, kdo je, kar gradi njeno zaupanje. Dejstvo je, da je veliko informacij o večjem številu kupcev nemogoče imeti v spominu. Vse to zaposlenemu omogoča, da se na sestanek lahko dobro pripravi. Dobra tehnološka opremljenost prostora, kjer bo sestanek potekal, pa dodatno omogoči boljši prikaz, lahko tudi projekcijsko, vprašanj, zaradi katerih je prišel.

Poglejmo pa še drug vidik vpliva tehnologije na delo zaposlenih v storitvenem sektorju. Tehnologija olajša in skrajša marsikatero rutinsko nalogo, po drugi strani pa to za podjetja pomeni večje vlaganje v izobraževanje in uvajanje zaposlenih, kar z drugimi besedami pomeni, da je investicija na delavca v storitvenem sektorju bistveno večja od investicije na delavca v proizvodnem sektorju, to zlasti velja za panoge, ki so informacijsko intenzivne.

Omenila sem tudi, da tehnologija omogoča učinkovitejše odpravljanje napak in reševanja pritožb. Tehnologija spodbuja in omogoči enostaven način za izražanje in reševanje pritožb. Vloga in pomen pritožb sta jasna. Pritožbe so kritična oblika komunikacije med stranko in podjetjem. Ponujajo enkratno priložnost za odpravo problema, dajejo konstruktivne ideje, kažejo smeri izboljšave izdelkov in storitev ter pomagajo prilagajati promocijska sporočila in informacije o izdelku oziroma storitvi tako, da prihaja do čim manj nesporazumov (Cornwell & Blight, 1991, str. 2). Podjetje mora sestaviti učinkovit program za reševanje problemov in usposobiti zaposlene, da bodo pritožbe čim hitreje in učinkoviteje reševali. Tehnologija pa je pri tem v veliko pomoč. Vse večja uporaba interneta povzroča tudi večje število pritožb v smeri kupec – podjetje in kupec – kupec. Ob pravilni uporabi tehnologije lahko podjetje znatno zmanjša predvsem slednje (širitev negativnih informacij o podjetju v smeri kupec – kupec), s tem ko jim ponudi hiter, lahko dostopen in enostaven način za dajanje pritožb. Tehnologija lahko omogoči tudi to, da kupca presenetimo. Raziskave kažejo, da kadar je kupec v stiku s podjetjem pozitivno presečen, to vpliva na visoko raven zadovoljstva, ki jo ob tem občuti.

Predstavila sem osnovna izhodišča za doseganje zadovoljstva zaposlenih, ki storitev dostavljajo, ter vpliv tehnologije na delo zaposlenih, ki so v stiku s kupci. Iz predstavljenega je mogoče zaključiti, da so zaposleni eden ključnih dejavnikov zadovoljstva kupcev s prejeto storitvijo. Podobno je bilo ugotovljeno tudi v raziskavi Keaveneyeve (Keaveney, 1995), kjer so iskali najpogostejše razloge za zamenjavo ponudnika storitev. Tudi tam so ugotovili, da je za dostavo storitve ključnega pomena prodajno osebje, torej tisti zaposleni, ki so v stiku s kupci. Oseben stik med kupcem in zaposlenim, ki storitev dostavlja, je odločilnega pomena, ali se bo kupec naslednjič vrnil k istemu ponudniku storitev ali ne. Kategorija, ki jo je bilo mogoče v vprašalniku izbrati kot razlog zamenjave ponudnika in se je imenovala *nezadovoljstvo s prodajnim osebjem*, je druga največja po številu ugotovljenih kritičnih dogodkov anketiranih (*nezadovoljstvo z jedrom storitve* je prva po številu ugotovljenih kritičnih dogodkov), saj jo je navedlo 34 % anketiranih, 9 % od tega jih je nezadovoljstvo s prodajnim osebjem navedlo kot edini razlog zamenjave, preostalih 25 % pa v povezavi z enim ali večjim številom razlogov. Kritični dogodek pri storitvah je opredeljen kot specifičen stik med stranko in zaposlenim v storitvenem podjetju, ki je izrazito pozitiven ali negativen za eno ali obe strani (Lovelock et al., 1999, str. 57). Izbirati je bilo mogoče še med naslednjimi kritičnimi dogodki, ki so predstavljali možen razlog zamenjave ponudnika storitve: zaračunavanje, nepriročnost lokacije, nezadovoljstvo z jedrom storitve, odziv zaposlenih na napake/pritožbe, aktivnosti konkurence, etične dileme in neprostoVOLJNI prehod.

Na eni strani so torej programi, postopki za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, na drugi pa programi, ki direktno vplivajo na boljšo porabnikovo izkušnjo, ki jo ima s podjetjem. Kaj je tisto, s čimer še lahko pripomoremo k večjemu zadovoljstvu kupca naše storitve? Teoretična izhodišča za doseganje zadovoljstva kupcev sem opredelila v začetku dela, na tem mestu pa se bom posvetila ostalim dejavnikom, ki utegnejo biti pomembni za zadovoljstvo kupca s prejeto storitvijo.

3.3 NEKATERI DRUGI DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Poleg že omenjenih dejavnikov (ustrežljiv, prijazen in učinkovit zaposlen) na zadovoljstvo kupca s prejeta storitvijo vplivajo tudi drugi dejavniki, ki pripomorejo k izboljšanju porabnikove izkušnje, zato jih mora imeti v mislih vodstvo finančnih podjetij, ko oblikujejo svojo ponudbo. Med te (relevantne predvsem za finančni sektor), ki niso direktno v navezavi s samim jedrom storitve, lahko navedemo (Ahmad, 2005, str. 327):

- Različni pozitivni vtisi, ki jih kupci prejmejo ob osebnem stiku s svojim finančnim svetovalcem in hkratno zadovoljevanje njihove potrebe po socializaciji.
- Zadovoljstvo ob biti viden v »uglednem« finančnem podjetju.
- Imidž in ugled podjetja.
- Hedonistična vez – vez, iz katere izvirajo koristi, ki se kažejo skozi prepoznavanje, spoštovanje in status posameznika direktno iz označitve kupca kot zelo pomembnega kupca za podjetje.
- Prepoznavna in posebno skrbna obravnava kupcev tudi na različnih javnih mestih.

Ne gre pa zanemariti tudi pomena fizičnih dokazov storitve, predvsem okolja, v katerem se storitve izvajajo. Pomen tega izhaja iz neotipljivosti storitev, kot ene izmed temeljnih lastnosti. Zaradi neotipljivosti storitev kupci ocenjujejo storitve tudi na podlagi vseh možnih in njim dostopnih fizično oprijemljivih dokazov. Kupci preko okolja, kjer se storitev izvaja in drugih otipljivih dokazov dobijo pomemben del tržnih komunikacij (Bitner, 1992, str. 60). Fizično okolje ima vpliv tako na kupce kot tudi na zaposlene. Kompleksno sestavo fizičnega okolja lahko razvrstimo v tri skupine (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 266) (Tabela 1):

- pogoji za vzdušje (zunanji izgled prostorov),
- izgled in funkcionalnost (notranji izgled prostorov),
- znaki, artefakti in simboli (ostali fizični dokazi).

Tabela 1: Elementi fizičnih dokazov

Fizično okolje storitev	Ostali fizični dokazi
ZUNANJI IZGLED PROSTOROV	Poslovne vizitke
Zunanji design	Izgled računov in garancij
Oznake	Poročila
Parkirišče	Oblačila zaposlenih
Pokrajina in okolica	Uniforme
Okolje	Brošure
NOTRANJI IZGLED PROSTOROV	Internetne strani
Notranji design	
Oprema	
Oznake	
Postavitev in izgled opreme	
Kvaliteta zraka in temperatura	

Vir: V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm, 2000, str. 253.

Vse naštetе skupine fizičnega okolja so podlaga za pozicioniranje in diferenciacijo storitev. Z izbiro fizičnih dokazov in okolja pomembno vplivamo na zaznavo storitve tako kupcev kot tudi zaposlenih. S temi elementi podjetje komunicira s kupci v skladu s svojimi cilji in vizijo. V mislih je potrebno imeti celovit »paket«, ki vpliva tako na zadovoljstvo kupcev kot zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih (Zineldin, 2006, str. 436). Podjetje, ki ponuja storitev upravljanja premoženja, mora ponujati varnost, zanesljivost in uspešnost. To pa lahko podkrepi z izgledom prostorov, v katerih kupca sprejmejo zaposleni.

Zaradi minljivosti storitev oziroma istočasne porabe in izvajanja storitev kupci težko vrednotijo le-te pred samim nakupom. Zaradi tega pred nakupom vrednotijo in si ustvarjajo pričakovanja tudi na podlagi razpoložljivih fizičnih dokazov in vidnega okolja storitev.

Primerni fizični dokazi so pomembni tudi z vidika modela vrzeli za zapolnjevanje vrzeli številka 2, ki nastane kot posledica razlik med razumevanjem pričakovanj kupcev s strani podjetja in ustvarjanjem pogojev za izvajanje storitev. Fizične dokaze in okolje izvajanja storitev, kot posledico neotipljivosti storitev, ustvarjajo namreč podjetje in zaposleni.

Povzamemo lahko, da je na povečanje zadovoljstva kupcev mogoče vplivati preko doseganja višjega zadovoljstva zaposlenih, torej posredno, ali uporabimo katerega od drugih široko uporabljenih načinov. Uspešna podjetja se zavedajo zahtevnega položaja in zelo konkurenčnega trga, zato temu primerno prilagajajo svoje strategije. V ospredju niso več strategije pridobivanja novih strank, temveč vprašanje, kako obdržati sedanje stranke. Razvila so obrambne strategije (Dube & Shoemaker, 2000, str. 381), to so programi skrbi za kupce, katerega del je tudi program učinkovitega reševanja pritožb. Glavna naloga le-teh je izboljšanje odnosa s sedanjo stranko. Vsa orodja so usmerjena na zadovoljstvo stranke in njeno zvestobo.

Na strani podjetja je, da zagotovi učinkovit sistem reševanja pritožb. Ko podjetja spodbudijo pritožbe kupcev in organizirajo sistem za obravnavanje pritožb, še ne naredijo vsega. Ni dovolj, če zaposleni v podjetju zgolj prisluhnejo pritožbi in povrnejo denar za nakup, zamenjajo izdelek oziroma rešijo nastali problem. Usmeriti se je treba na izboljšanje skrhanega odnosa, ki je lahko vzrok za porabnikovo nezadovoljstvo in razočaranje (Murovec, 2002, str. 2).

Pritožbe rešujejo zaposleni, zato jih je potrebno ustrezno pripraviti na ravnanje z njimi in kupci. Zaposleni morajo imeti, do neke mere, pooblastila, da pritožbo lahko rešijo na učinkovit in zadovoljiv način. Področje osebnih financ je z vidika pritožb zelo specifično. Prva vrsta pritožb se nanaša na rutinske napake, ki morajo biti rešene takoj in brez pomislekov. Zaposlen mora biti ustrezno poučen, da napako reši v skladu z zakonom, saj je omenjeno področje zelo strogo opredeljeno in nadzorovano. Kupcu se mora opravičiti in hkrati zahvaliti, da je posredoval informacije o napaki. Druga vrsta pritožb pa se nanaša na pritožbe zaradi rezultata storitve, natančneje donosa portfelja kupca storitve upravljanja premoženja, ter odnosa finančnega svetovalca s kupcem. Prvim se izognemo s pravilnim sprejemom potencialnega kupca omenjene storitve, o čemer sem že pisala, in na tem mestu še enkrat poudarjam pomen natančne seznanitve s storitvijo. Drugim pa z ustreznim izobraževanjem zaposlenih o ravnanju z različnimi tipi kupcev in seznanjanjem o pomembnosti vzpostavitve dobrega odnosa z njimi.

4 RAZISKAVA O VLOGI ZAPOSLENEGA PRI POSREDOVANJU FINANČNIH STORITEV

4.1 ZNAČILNOSTI STORITVE UPRAVLJANJA PREMOŽENJA V RAZMERJU DO DRUGIH VRST STORITEV

Storitev upravljanja premoženja je specializirana storitev. Najnižji vložek, ki ga posamezno podjetje sprejme v upravljanje, je zelo različen, od 20.000 EUR pa vse do 100.000 EUR, kar je odvisno tudi od trenutnih razmer na kapitalskem trgu. Upravljanje premoženja je proces, ki zahteva potrpežljivost. Ljudje s premoženjem pogosto nimajo dovolj časa, da bi s svojim finančnim premoženjem kar najbolje upravljali, zato je ta storitev namenjena tistim, ki razpolagajo z znatnimi premoženjskimi in finančnimi viri in želijo strokovno storitev upravljanja. Kupec omenjene storitve presežek svojih finančnih sredstev zaupa v upravljanje posameznemu upravljavcu premoženja (banka, borznoposredniška hiša), le-ta pa z razpršitvijo med različne finančne inštrumente z njimi kar se da najbolje upravlja. Običajno gre za razpršitev finančnih sredstev med različne naložbe v prenosljive vrednostne papirje (delnice, obveznice), instrumente denarnega trga, enote kolektivnih naložbenih podjetij (vzajemni skladi odprtega tipa) ali opcije, terminske pogodbe, posle zamenjave in druge izvedene finančne inštrumente, kar pa je odvisno od naložbene politike posameznega upravljavca.

Za opredelitev in umestitev storitve upravljanja premoženja bom upoštevala kriterij, po katerem so storitve opredeljene glede na to, ali temeljijo na opremi ali ljudeh (Lovelock et al., 1999, str. 34). Po tej opredelitvi storitve delimo glede na način njihove izvedbe (Tabela 2).

Tabela 2: Vrste storitvenih procesov

NARAVA PROCESA STORITVE	USMERJENOST STORITVE	
OPREDMETENA	NA LJUDI	NA FIZIČNA SREDSTVA
	Transportne storitve Zdravstvene storitve Oddajanje stanovanj Lepotilne storitve Gostinske storitve Storitve športnih centrov Frizerske storitve Pogrebne storitve	Prevoz tovora Popravila in vzdrževanje Skladiščenje Čistilne storitve Veleprodajne storitve Komunalne storitve Vrtnarske storitve Storitve ravnanja z odpadki
NEOPREDMETENA	NA ČLOVEKOVO ZAVEST	NA INFORMACIJSKE PROCESSE
	Oglaševanje in PR Zabava in umetnost Radio in TV storitve Svetovanje Izobraževanje Informacijske storitve Glasbene storitve Verske storitve	Računovodske storitve Bančne storitve Obdelava podatkov Zavarovalniške storitve Pravne storitve Raziskovalne storitve Izdelava računalniških programov in programersko svetovanje

Vir: C. Lovelock, S. Vandermerwe & B. Lewis, Services Marketing, 1999, str. 34.

Storitev upravljanja premoženja lahko z vidika štirih vrst storitvenih procesov¹ v splošnem uvrstimo med storitve, ki so usmerjene na informacijske procese in kjer pretežni del storitvenega procesa ni viden porabniku. V grobem gre za posredovanje informacij. Vendar lahko tovrstne storitve pretvorimo v bolj oprijemljive, na primer s podrobnim izpisom transakcij, ki jih je upravljavec premoženja izvedel za kupce te storitve v določenem časovnem obdobju. Koliko je uporabnik vpleten v proces, je v veliki meri odvisno od njega samega in od narave procesa. Velikokrat se zgodi, da glede na naravo storitve ni potrebe po vpletenosti, a nekateri to kljub vsemu želijo. Stranka upravljanja premoženja je mesečno obveščena o transakcijah, ki jih je zanjo opravil upravljavec premoženja; v kolikor pa želi pogostejše stike s podjetjem oziroma upravljavcem, pa jih izvede samoiniciativno prek telefona, elektronske pošte ali osebno.

Kljub temu lahko storitev upravljanja premoženja obravnavamo tudi širše, saj je storitev kompleksne narave. Poleg usmerjenosti na informacijske procese je zaznati tudi usmerjenost

¹ Storitvene procese lahko razvrstimo v eno od štirih kategorij glede na to, na koga je proces usmerjen (usmerjen na ljudi, usmerjen na sredstva) in ali je opredmeten ali neopredmeten. Glede na ti dve merili ločimo štiri kvadrante; usmerjenost na človekovo telo, usmerjenost na fizična sredstva, na človekovo zavest in na informacijske procese (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 34–35).

na človekovo zavest. Storitve upravljanja premoženja vključuje svetovanje in tudi izobraževanje kupca storitve s strani zaposlenega, ki storitev dostavlja. Zanj je pomembno, da kupcu natančno in preprosto razloži sam proces, katerega rezultat je v veliki meri odvisen od trenutnih dogajanj na kapitalskem trgu, na katerega sam zaposlen nima vpliva. Zelo pomembna je začetna vzpostavitev stika, ki lahko determinira vse prihodnje stike, ki jih ima zaposlen s kupcem storitve upravljanja premoženja.

Ko imamo v mislih posredovanje storitve upravljanja premoženja, na katero se osredotočam v svojem delu, velja, da te storitve z vidika ravni intenzivnosti stikov med kupcem te storitve in storitvenim podjetjem umestimo med storitve, kjer je teh stikov relativno malo, saj je kupec največkrat redko v osebnem stiku z zaposlenimi. Do osebnega stika pride v začetni fazi, torej pred samim nakupom te storitve, ko kupec o storitvi zbira informacije, ter ob podpisu pogodbe o upravljanju premoženja. Kasneje pa je osebni stik največkrat nadomeščen z elektronskimi distribucijskimi kanali. Možnosti za dostavo te storitve z različnim obsegom osebnih stikov je namreč veliko. Stranka se lahko oglasi v podjetju osebno, komunicira preko telefona, faksa, pošte ali elektronske pošte. V zadnjem obdobju je najbolj razširjen obseg poslovanja prek osebnih računalnikov in tudi mobilnih telefonov. Vedno bolj je torej v ospredju izvajanje storitev prek »podaljšane roke« raznih elektronskih medijev, kot sta telefon in internet, ki pa morajo delovati brezhibno. Z vidika vpletenosti pa to storitev uvrščamo med storitve visoke vpletenosti, saj gre za posebno obliko finančnega svetovanja.

Na slovenskem trgu je kar nekaj ponudnikov omenjene storitve, ki se medsebojno razlikujejo, a ideja in cilj storitve ostajata enaka – povečanje finančnega premoženja. Slovenec lahko izbira med manjšimi (borznoposredniške hiše) in večjimi finančnimi podjetji, ki to storitev ponujajo (banke): Borznoposredniška hiša Medvešek Pušnik, d. d., Ljubljana; Ilirika, d. d., Ljubljana; Publikum borzno posredovanje; Veritas, d. d., KD BPD, borznoposredniška družba, d. o. o., Ljubljana; Poteza Skupina, d. d., Ljubljana; Nova Ljubljanska banka, d. d., ABANKA, d. d., Nova Kreditna banka Maribor, d. d. itd. (Vir: Spletne strani ponudnikov storitev upravljanja premoženja na slovenskem trgu).

4.2 NAMEN DELA

Odločila sem se za kritično analizo obstoječih spoznanj, katere izsledke bom preverila tudi na praktičnem primeru storitve upravljanja premoženja preko izvedbe poglobljenih posamičnih intervjujev vseh vpletenih v proces dostave storitve upravljanja premoženja.

Osnovni cilj raziskave je ugotoviti, ali je zadovoljstvo zaposlenih pri delu res osnovni pogoj za oblikovanje kakovostnih storitev in posredno doseganje zadovoljstva kupcev in kakšen pomen temu pripisuje vodstvo izbranega finančnega podjetja, ki ponuja storitve upravljanja premoženja. Zanima me tudi, kaj je tisto, kar najbolj vpliva na zadovoljstvo finančnega

svetovalca, ki je v stiku s strankami, in ali je vodstvo podjetja s tem seznanjeno. Nadalje, kako vlogo zaposlenih, ki so v stiku s strankami, pri doseganju zadovoljstva kupcev, vidi vodstvo podjetja.

Da bi dosegla osnovni cilj raziskave in pridobila globlji vpogled v naravo problema, bom poiskala dejavnike zadovoljstva finančnih svetovalcev pri njihovem delu, saj je slednje, glede na spoznanja v literaturi, ključnega pomena za poglobitev vezi zaposlen – kupec oziroma finančni svetovalac – kupec storitve upravljanja premoženja.

4.3 NAČRT IZVEDBE POGLOBLJENIH POSAMIČNIH INTERVJUJEV

Literatura, ki sem jo preučila in predstavila v drugem in tretjem poglavju, ter drugi sekundarni podatki mi bodo v pomoč pri oblikovanju opomnika z vprašanji za izvedbo poglobljenih posamičnih intervjujev.

Intervjuje bom izvedla v treh sklopih. Glavna tema vseh vprašanj se bo nanašala na vlogo zaposlenega, ki storitev upravljanja premoženja posreduje končnemu kupcu. Prvi sklop intervjujev bo zajemal kupce storitve upravljanja premoženja, drugi sklop intervjujev zaposlene, ki storitev upravljanja premoženja dostavljajo kupcu, tretji sklop pa stran podjetja, katero bo zastopano s strani vodje oddelka upravljanja premoženja in vodstva v izbranem podjetju. Za omenjeno metodo sem se odločila zaradi narave problema, ki zahteva podrobno in poglobljeno razumevanje vedenja posameznika in njegovega odločanja. Za namen intervjujev bom imela vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, ki jih bom sproti prilagajala situaciji in toku pogovora. Izvedla bom trinajst delno strukturiranih intervjujev, pet v prvem in drugem sklopu ter tri v tretjem sklopu. Nekatera vprašanja, ki jih bom zastavila, bodo med seboj primerljiva, s čimer želim dobiti odgovore na enaka vprašanja s treh različnih zornih kotov (storitveni trikotnik. Na primer: katero lastnost zaposlenega, ki dostavlja storitev upravljanja premoženja, najbolj ceni kupec, katera lastnost je po mnenju zaposlenih tista, ki jo kupci najbolj cenijo pri njih in katere lastnosti po mnenju vodstva mora imeti zaposlen, katerega delo vključuje stik s kupci, da ga podjetje zaposli za dano delovno mesto?

Poglobljene posamične intervjuje bom izvedla sama, saj je pri tem dosežena visoka stopnja komunikacije in interakcije, s čimer bom še lažje prišla do novih spoznanj glede preučevane tematike. Podatki (kvalitativni podatki), ki jih bom na ta način dobila, veljajo za najbolj kakovostne podatke. Prednosti, ki jih pričakujem zaradi izbora te metode, se bodo odrazile na visoki stopnji odgovorov, prilagodljivosti in tudi času pogovora, ki bo lahko ustrezno daljši, zaradi vzpostavitve osebnega odnosa. Vse to pa bo omogočalo bolj poglobljeno in široko osnovo za analizo in interpretacijo raziskovalnih rezultatov. Pomanjkljivosti te metode se pokažejo predvsem v vplivu prisotnosti anketarja na poročanje občutljivih podatkov, subjektivnosti anketarja pri poročanju podatkov ter daljšem času izvedbe. Veliko pozornosti

bom namenila načinu začetne vzpostavitve stika z izbranimi enotami, saj ta lahko determinira vse naslednje korake. Pri kvalitativni raziskavi ni dovolj, da je kakovostno izpeljana, temveč mora biti tudi kakovostno dokumentirana, zato bom intervjuje snemala (ob predhodni privolitvi intervjuvanca), le-te pa kasneje zapisala. Da bi lažje predstavila kontekst, v katerem je zbiranje podatkov potekalo, konkretne procese zbiranja podatkov in njihovo povezavo z analizo in ugotovitvami, bom predstavila vse pomembne izseke iz originalnega gradiva.

Izbor intervjuvancev: Kot oseba, ki bo izvedla intervjuje, bom imela popoln nadzor nad izborom anketirancev. Sogovornike v prvi skupini bom izbrala v bazi strank podjetja X, ki pa bodo zaradi občutljivosti podatkov ter poslovne skrivnosti podjetja X, kar baza strank upravljanja premoženja je, ostali anonimni. Sogovornike v drugi skupini bom izbrala med osebami, ki opravljajo delo upravljavca premoženja in finančnega svetovalca v podjetju X in bodo prav tako ostali anonimni. Sogovorniki v tretji skupini pa bodo vodja oddelka upravljanja premoženja ter dva člana vodstva v podjetju X.

V prvi skupini gre za neverjetnostno vzorčenje z omejitvami, in sicer za namerno, saj bom v bazi strank poiskala šest tipičnih strank upravljanja premoženja. Tipično stranko sem opredelila glede na naslednje postavke:

- V upravljanju premoženja ima od 70.000 do 80.000 EUR.
- Osebni stik (prihod v prostore podjetja, telefon, e-mail) s podjetjem oziroma osebo, ki skrbi za stik s podjetjem, ima v povprečju enkrat mesečno.
- Poleg storitve upravljanja premoženja koristi tudi katero izmed drugih storitev, ki jih podjetje ponuja.
- Kupec storitve upravljanja premoženja v podjetju X je stranka že vsaj dve leti.

V drugi in tretji skupini bom zajela vse enote, ki sestavljajo populacijo. Druga skupina: vsi zaposleni na delovnem mestu upravljavca premoženja ali finančnega svetovalca ($N = 5$), glede na stanje decembra 2007. Tretja skupina: populacijo sestavljajo vodja oddelka upravljanja premoženja in dva člana dvočlanske uprave podjetja X.

Opomnik za vodenje razgovora s kupci storitve upravljanja premoženja:

1. Kako, po katerih korakih ste izbrali podjetje, ki upravlja vaše premoženje? Je to vaš prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja, če ne, zakaj ste se odločili za menjavo prvega?
2. Kaj je bil glavni dejavnik odločitve, da ste svoje premoženje zaupali v upravljanje trenutnemu upravljavcu (podjetju) vašega premoženja?

3. Čemu pripisujete največji pomen pri izboru upravljavca vašega premoženja (podjetje)?
4. Kako si osebno predstavljate kakovostno storitev upravljanja premoženja?
5. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen upravljavec premoženja (oseba), ki skrbi za vaš stik s podjetjem oziroma premoženjem, ki ste ga temu podjetju zaupali?
6. Kaj pričakujete od vašega upravljavca premoženja (osebe)? Katere lastnosti mora imeti?
7. Katera od njegovih lastnosti je za vas najpomembnejša?
8. Se spomnite kakšnega dogodka, ko ste bili z vašim upravljavcem premoženja (oseba) še posebej zadovoljni ali nezadovoljni?
9. V katerem primeru bi se odločili zamenjati upravljavca vašega premoženja (podjetje)?

Opomnik za vodenje razgovora z zaposlenimi (finančni svetovalci - upravljavci premoženja), ki skrbijo za stik stranke s podjetjem:

1. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira?
2. Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu?
3. Kako pomemben je za vas dober odnos z vašimi:
 - nadrejenimi,
 - sodelavci in
 - kupci,
 da ste pri svojem delu zadovoljni? Zakaj?
4. Kako vpliva odnos, ki ga imate z nadrejenimi/sodelavci/kupci, na vaše delo?
5. Kdaj menite, da svoje delo opravljate najbolj učinkovito?
6. Kakšna je po vašem mnenju vaša vrednost za podjetje, v katerem delate?
7. Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju všeč vašim strankam pri vas? Katere vaše lastnosti?
8. Čemu bi moralo biti zadoščeno, da bi svoje delo opravljali še bolje?
9. Kaj vam je pri vašem delu najbolj všeč?

Opomnik za vodenje razgovora s predstavniki vodstva podjetja:

1. Kako ocenjujete vrednost, ki jo imajo za vaše podjetje zaposleni (upravljavci premoženja), ki so v stiku s strankami?
2. Na kakšen način skrbite za zadovoljstvo in dobro počutje vaših upravljavcev premoženja?

3. Kaj je po vašem mnenju tisto, s čimer dosežete zadovoljstvo zaposlenih, ki so v stiku s strankami?
4. Katere lastnosti mora imeti oseba, ki bo imela stik s strankami upravljanja premoženja, da jo zaposlite na delovnem mestu upravljavca premoženja?

4.4 UGOTOVITVE NA PODLAGI POSAMIČNIH INTERVJUJEV

Zapisi posameznih intervjujev so v Prilogah A, B in C, ugotovitve pa sem zbrala v Prilogah A-1, B-1 in C-1. Iz tabel je razvidno, da so odgovori podobni, pri čemer sem odgovore kupcev, zaposlenih in vodstva zbrala v treh ločenih tabelah.

KUPCI: Pri prvem vprašanju o korakih izbora podjetja, ki so mu intervjuvani kupci zaupali v upravljanje svoja finančna sredstva, kljub postavljanju podvprašanj in poizkušanju usmerjanja, nisem dobila pričakovanih in zelenih odgovorov, ki bi se nanašali na sam nakupni proces, ampak so bili le-ti zelo skopi. Največkrat se je pojavil odgovor *priporočila prijateljev in znancev*, pri čemer lahko tudi *osebno poznanstvo*, ki je bilo omenjeno v štirih od petih primerov, štejem v ta sklop. Omenjeni so bili tudi oglasi na televiziji in internetu ter spremljanje člankov v časopisju. Nihče od anketiranih ni podal natančnih korakov izbora podjetja, kljub temu da je to storitev, ki zahteva visoko vpletenost in predstavlja veliko tveganje, česar nisem pričakovala. Predvidevam pa, da kljub odgovorom, ki sem jih prejela, so kupci šli skozi proces nakupnega odločanja, le da tega niso znali povedati z besedami in je prevladal zgolj dejavnik odločitve, zakaj so svoja finančna sredstva zaupali prav temu podjetju. Ravno zato so bili tudi odgovori pri prvem in drugem vprašanju enaki oziroma vsaj podobni. Kot glavni dejavnik odločitve, da so sredstva zaupali v upravljanje ravno temu podjetju, v večini primerov navajajo osebno poznanstvo ljudi, ki so tam zaposleni in priporočila prijateljev in znancev, kar je identično kot v prejšnjem primeru. Omenjena odgovora je mogoče združiti v sklop *priporočila prijateljev ali znancev*. Iz tega je mogoče zaključiti, da so intervjuvani kupci največji pomen pripisali dejstvu, da so s storitvijo tega podjetja njihovi prijatelji ali znanci že imeli zelo dobro izkušnjo, saj so jo priporočili dalje. Moč ustnega izročila je pri tej storitvi odločilna, kar pa je razumljivo, glede na samo naravo storitve, ki je povezana z visoko stopnjo tveganja. Nadalje se kot pomembni dejavniki odločitve o podjetju pojavijo še: strokovnost zaposlenih, način sprejema, sam nastop zaposlenega in jasna ter enostavna predstavitev storitve zaposlenih.

Tudi s tretjim vprašanjem sem, podobno kot z drugim, želela preveriti, čemu pripisujejo največji pomen pri izboru podjetja, s čimer sem želela videti, ali se bodo pojavili isti odgovori oziroma ali se bo pojavil kak odgovor več. Tudi tu so se pojavili odgovori, ki so neposredno povezani z zaposlenimi, tj. strokovnost, sposobnost jasne in enostavne razlage, ustrezen način komuniciranja. Zanimivo pa je, da se je pri tem vprašanju pojavil odgovor ugled podjetja, ki ga pri drugem vprašanju ni bilo mogoče zaslediti.

Z naslednjim vprašanjem sem želela izvedeti, kako si osebno predstavljajo kakovostno storitev upravljanja finančnega premoženja. Odgovori, ki sem jih dobila, se večinoma nanašajo na odnos, delo in ravnanje zaposlenih, saj je bilo najpogosteje slišati odgovor *redno obveščanje o stanju sredstev in strokovnost zaposlenega*, ki skrbi za stik med kupcem in podjetjem. Kupci pričakujejo, da je zaposlen prijazen, strokoven in zanesljiv. Presenetilo me je, da sem zgolj dvakrat slišala odgovor *doseganje ustreznega donosa*.

Ker so kakovostno storitev upravljanja premoženja takoj povezali z zaposlenimi, so bili odgovori na prejšnje vprašanje in vprašanje o tem, kakšen bi moral biti zaposlen (upravljevec premoženja), ki skrbi za stik kupca s podjetjem, zelo podobni. Torej zopet se je najpogosteje pojavil odgovor, da jih mora redno obveščati o stanju njihovih sredstev, biti mora prijazen, strokoven in imeti sposobnost preprostega podajanja dejstev, kljub temu da se vsi kupci le ne spoznajo tako dobro na delovanje kapitalskih trgov. Želijo si torej upravljavca premoženja, ki je simpatičen, prijazen, iskren, ustrezno strokovno podkovan, inteligen in predvsem, da jih redno obvešča o stanju sredstev in dogajanju na kapitalskem trgu.

Zadnje vprašanje, ki sem ga običajno postavila, se je nanašalo na razlog, zaradi katerega bi bili pripravljene zamenjati podjetje, ki upravlja z njihovimi finančnimi sredstvi. Tu so bili odgovori zelo različni, le v dveh primerih se je pojavil enak odgovor, in sicer *neizpolnjevanje obljub*, ki jih da podjetje oziroma zaposleni. Ostali odgovori pa so bili: *v primeru zakasnelih in netočnih informacij, v primeru odhoda osebnega svetovalca iz podjetja in premajhen osebni odnos*. Zelo nenavadno se mi zdi, da prav nihče od njih ni omenil donosa ali izgube, pa čeprav iz lastnih izkušenj vem, da je tudi to razlog za odhod kupca iz podjetja. Res pa je, da je vzorec zelo majhen in da je to odgovor, ki bi ga bilo kupcem verjetno lažje zaupati pisno in anonimno preko vprašalnika.

ZAPOSLENI: Prvi dve vprašanji, ki sem ju običajno zastavila pri intervjuvanju zaposlenih, sta se nanašali na motivacijo za delo in dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Odgovori na obe vprašanji so se prepletali, kar pomeni, da tisto, kar zaposlene motivira za njihovo delo, v njih tudi vzbuja zadovoljstvo. Kot je bilo mogoče razbrati v literaturi, plačilo postaja manj izrazit dejavnik motivacije in zadovoljstva in to se je pokazalo tudi tukaj. Res je, da je dejavnik še vedno pogosto prisoten, vendar so tu tudi drugi, ki se prav tako pojavljajo pri vsakokratni navedbi zaposlenih, kaj jih motivira oziroma naredi zadovoljne. Drugi najpogostejši dejavnik, ki se je prav tako kot plačilo pojavil v štirih od petih odgovorov, je dober odnos med in s sodelavci, s katerimi delaš in si vsakodnevno v stiku. Vsi intervjuvanci so se strinjali, da so odnosi med zaposlenimi ključnega pomena za zadovoljstvo in to je pogoj, da lahko zjutraj, ko vstaneš, rečeš, da greš z veseljem v službo. Zato so kot najpomembnejši odnos, ki se oblikuje znotraj podjetja, navedli dober odnos s sodelavci. Sledi odnos z nadrejenimi in kupci. Pri tem sta omenjena odnosa za polovico intervjuvancev ali na 2. ali 3. mestu. Drugi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo in so bili omenjeni vsaj dvakrat, pa so: dejstvo, da delaš v uglednem finančnem podjetju, dobra skrb za zaposlene, in

specifično za panogo, pozitivno gibanje kapitalskega trga. Zlasti slednje je bilo slišati pri čisto vsakem intervjuju (ne vedno v okviru prvega ali drugega vprašanja), da vpliva na njihovo zadovoljstvo in motivacijo, pri čemer je jasno, da tudi na zadovoljstvo kupcev. Iz tega je bilo mogoče predpostavljati, da samo to, kako se kupca postreže, ni dovolj za njegovo zadovoljstvo, kar pa sem preverila tudi z izpraševanjem kupcev storitve upravljanja premoženja.

Zaposleni cenijo, da ima podjetje, v katerem delajo, »posluh« za mlade mamice, pri čemer se zavedajo, da tega ni mogoče zaslediti v večini drugih podjetij, cenijo posluh za individualne potrebe (možnost neplačanega dopusta), organiziranje različnih športnih dejavnosti, izletov, pri čemer cenijo angažiranost vodstva itd.

Zanimivo je, da pripomočke in opremo večina intervjuvancev sploh ne navaja (omenil ga je zgolj eden) v okviru dejavnikov zadovoljstva z delom, temveč vsi le-to jemljejo kot samoumevno. Prejemanje jasnih navodil in jasno opredeljene postopke večinoma omenjajo kot dejavnik, ki bi prispeval k večjemu zadovoljstvu (Primer: *»... ene par razčiščenih stvari glede delitve dela in delitve odgovornosti za določeno delo. Pa tudi glede tega, kdo bo kaj naredil in kdo je za kaj odgovoren. Torej bolj jasno postavljanje pooblastil, kdo kaj naredi. Torej, da se ve, kaj kdo dela in kdo je za kaj odgovoren.«*). Skupinsko delo večinoma povezujejo z dobrimi odnosi s sodelavci ter s tem, da si medsebojno pomagajo (Primer: *»Saj to bi pa jaz rekla, da se razumeš s sodelavci, ker večina je team, no nekaj je tudi sam, ampak večina je, kako team deluje, kako se razumeš, kako lahko skupaj dosegaš rezultate, ki jih sam ne moreš. Oziroma, če greš sam, jih sigurno ne moreš, ker je preveč za enega.«*). Podpora vodstva in nadrejenih je zaznana zelo različno, nekateri temu pripisujejo velik pomen, drugi manjši. To je verjetno povezano z delovnimi nalogami, ki jih imajo zaposleni, poleg streženja strankam. Vse to so sestavine kakovosti notranjih storitev, ki so pomembne za to, da ima podjetje zadovoljne zaposlene, ki so v stiku s kupci.

Lastnosti, s katerimi so zaposleni opisali sebe in so mnenja, da je to kupcem storitve pri njih všeč, so: iskrenost, odkritost, prijaznost, preprostost, smisel za humor (Primer: *»Sproščenost, preprostost, pa to, da vedno kaj s humorjem povežem, ampak to deluje, kadar so naraščajoči trgi. Kadar so padajoči, jih to več ne zanima.«*), zgovornost, neposrednost, ustrežljivost, strokovnost. Drugi odgovori so zbrani v Prilogi B-1.

VODSTVO: Intervjuvani so predstavniki tistega dela managerjev, ki so mnenja, da podjetje predstavlja ljudi, ki v njem delajo, in menijo, da je podjetje brez zaposlenih vredno malo ali celo nič. Nekdo med njimi se je celo izrazil: *»Zaposleni so srce firme.«* in *»Glede na to, da smo storitvena firma, je ta firma brez zaposlenih natančno nula. Točno tako, ja!«* Intervjuvani so povedali, da se podjetje zelo trudi za zadovoljstvo svojih zaposlenih tako z organiziranjem različnih aktivnosti, kot so na primer: letni »teambuilding vikendi«, ko se podjetje odpravi na

jadranje, tedensko organizirana odbojka ali s projekti Družini prijazno podjetje in Najboljši zaposlovalec (angl. *Best Employer*). Skrbijo tudi za izobraževanje ljudi, naj na tem mestu izpostavim zgolj delavnice komunikacije, ki naj bi izboljšale komunikacijo, tako med zaposlenimi kot tudi zaposlenimi in kupci. V podjetju poudarjajo, da so vrata vodstva vedno odprta za potrebe in želje zaposlenih, katerim vedno prisluhnejo. Vodja oddelka upravljanja premoženja je izpostavil tudi humor, s katerim želi zaposlene na svojem oddelku razvedriti in vzdrževati prijetno klimo. Pozornost je namenjena tudi temu, da v kolikor pride do težav med zaposlenimi, se le-te skuša rešiti s pogovorom, preden majhna težava preraste v veliko.

Pa pogledjmo še lastnosti, ki jih iščejo na posamezniku, ki ga zaposlijo na delovnem mestu upravljavca premoženja, ki je zadolžen za stik s strankami. Če samo povzamem značilnosti, so le-te: strokovnost, prijaznost, inteligentnost, razgledanost, sposobnost predstavljanja storitev in govorjenja pred ljudmi, imeti mora rad delo z ljudmi, znati mora poslušati, iznajdljiv, odkritosrčen. Iz zbranega lahko rečem, da so to ravno te lastnosti, ki si jih kupci želijo, da bi jih imeli njihovi osebni svetovalci. In ne nazadnje ravno te lastnosti so tiste, ki so jih omenili zaposleni, ki delajo na delovnem mestu upravljavca premoženja, ko sem jih spraševala, kaj je njihovim kupcem na njih najbolj všeč.

Naj na tej točki izpostavim le še *obveščanje kupcev o stanju sredstev in dogajanju na trgu*, saj je bilo slednje zelo velikokrat omenjeno s strani kupcev. To je edina večja težava, ki sem jo, na podlagi raziskovanja, zasledila in ki jo je potrebno sistematično odpravljati in uvesti ukrepe za izboljšave, saj je to posledica majhnega števila upravljavcev premoženja glede na število kupcev, ki jih ima podjetje X. Omenjeno ni v moči zaposlenega, temveč je to težava, ki jo mora rešiti vodstvo podjetja.

4.5 PREDLOGI ZA POGLOBITEV VEZI KUPEC STORITVE UPRAVLJANJA PREMOŽENJA – FINANČNI SVETOVALEC

Iz literature je mogoče razbrati pomembnost vpliva zadovoljstva zaposlenega (finančnega svetovalca) na zadovoljstvo kupca storitve upravljanja premoženja. Ta vpliv je posreden in se odraža preko možnosti zaposlenega, da ima vsa potrebna orodja, da kupca lahko postreže na ravni, ki je za luksuzno storitev primerna. Zaradi te pomembnosti bom predloge za izboljšavo odnosa finančni svetovalci podala z vidika zaposlenega, ki storitev upravljanja premoženja dostavlja kupcu in so rezultat analiz zgoraj opisanih intervjujev.

Dejavniki, ki večajo zadovoljstvo finančnega svetovalca pri njegovem delu, na katero bi morale biti pozoreno vodstvo podjetja, ki ponuja storitev upravljanja premoženja in, ki posredno vplivajo tudi na zadovoljstvo kupca, so:

- Prost in enostaven dostop do virov podatkov, ki finančnemu svetovalcu omogočajo, da je »na tekočem« z dogajanjem na finančnih trgih. Vzpostavitev dobrega pretoka informacij.
- Sprotno obveščanje o pomembnih dogodkih s strani nadrejenih in sodelavcev, kar se delno že nanaša na podporo sodelavcev.
- Narava obravnavane storitve je taka, da kupci pričakujejo prednostno, učinkovito in prijazno obravnavo s strani finančnega svetovalca. Za izpolnitev teh pričakovanj je potrebna hitra podpora finančnim svetovalcem s strani sodelavcev in ostalih oddelkov v podjetju.
- Zaposleni morajo biti ustrezno opremljeni s predmeti, ki jim olajšajo delo (računalnik, kalkulator), na voljo pa morajo imeti tudi ustrezne brošure, s katerimi lahko podkrepijo svoja svetovanja glede dodatnih storitev. Na voljo morajo imeti vizualne dokaze storitev, ki jih ponujajo.
- Finančni svetovalci, ki ponujajo storitev upravljanja premoženja, mora biti ustrezno urejen. Na njegovo zunanjo podobo lahko vpliva podjetje samo z jasno opredeljenim kodeksom oblačenja in bonusom, ki ga prejme kot dodatek k plači, ki ga mora nameniti za nakup ustreznih oblačil za sprejem potencialnih in stalnih strank upravljanja premoženja.
- Možnost napredovanja.
- Možnost dodatnega izobraževanja (seminarji, ki se nanašajo tako na njegovo strokovno usposobljenost kot tudi seminarji »mehkejših« tem, kot so delavnice učinkovite komunikacije, dobrih odnosov s sodelavci, kupci, usposabljanje za skupinsko delo itd.).
- Zaposlen mora biti za svoje delo ustrezno nagrajen, ker pa je učinkovitost in ustrežljivost finančnega svetovalca težko nadzirati in meriti, bi bilo potrebno v podjetjih vzpostaviti tudi učinkovit sistem pohval, kjer bi kupci svoje svetovalce lahko tudi pohvalili.
- Finančni svetovalci mora imeti na voljo jasna in natančna navodila za sprejem kupca v podjetju. Tu je ključnega pomena prvi stik, ki že odloči o tem, kako kupec zaznava prejemanje storitve s tistim, kar je pričakoval. Sprejem kupca je potrebno čim bolj standardizirati, da se izognemo morebitnim kritičnim trenutkom in skušamo dostaviti vsem kupcem čim bolj podobno storitev, kar je zaradi narave vseh storitev zelo težko. V ta namen v točki 4.7 podajam predlog posameznih korakov sprejema potencialne stranke upravljanja premoženja.
- Na zadovoljstvo zaposlenega vpliva tudi občutek, da njegovo mnenje šteje, zato je potrebno graditi na sistemu skupnega reševanja težav oziroma pobiranja predlogov tudi na nižjih ravneh, česar pozitivna posledica je močna vpletenost. Za to je potrebna vzpostavitev formalnih poti za dajanje predlogov, npr. ob rednih sestankih oddelkov se nekaj časa nameni tudi temi predlogov izboljšanja delovnega procesa ali enostavneje, v skupni mapi se predloge zapisuje in o njih diskutira na rednih sestankih oddelka.
- Da bi zaposlen sledil enakim ciljem kot vodstvo podjetja, je to najlažje doseči z ustreznimi nagradami, udeležbo pri dobičku, možnostjo kariernega napredka itd.

- Pravična obravnava zaposlenih, tj. zavračanje nepotizma in favoriziranja zaradi različnih osebnih razlogov, kajti vse to je lahko vir »slabe volje« ostalih zaposlenih znotraj podjetja.
- Istovetnost dajanja obljub vodstva in njegovih dejanj, s čimer želim poudariti pomen tega, da kar se zaposlenim obljubi, je potrebno izpolniti. Enak odnos se lahko pričakuje, da bodo imeli zaposleni do kupcev.
- Organizacijska struktura v podjetju mora biti postavljena tako, da zaposlene motivira in jim omogoča, da dostavljajo vrhunske storitve.

Poslovna strategija ponudnika storitve upravljanja premoženja mora biti usmerjena k razlikovanju napram konkurentom in k storitvam po meri kupca. To pa zahteva veliko vpletenost zaposlenih in dani predlogi to krepijo. Poudarek pri storitvi upravljanja premoženja je na izgradnji dolgoročnega odnosa s kupcem te storitve. Poslovno okolje je zelo nepredvidljivo, vse to pa spodbuja dajanje večjih pooblastil zaposlenim. Tu se lahko pojavi težava pomanjkanja zaupanja vodstva do zaposlenih, a če so odnosi znotraj podjetja »zdravi«, za kar skrbi vodstvo samo, do konfliktov ne bi smelo prihajati.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na povečanje zadovoljstva kupca storitve upravljanja premoženja:

- Storitve upravljanja premoženja je luksuzna storitev in pri oblikovanju dostave je potrebno imeti v mislih tudi učinek »hedonistične vezi«. Za ta namen je potrebno finančne svetovalce poučiti o načinu obravnavanja teh specifičnih strank, da poleg jedra storitve prejmejo tudi občutek pomembnosti, prepoznavnosti, kar krepí hedonistično vez. Navsezadnje so to kupci, ki največkrat koristijo tudi druge storitve podjetja, imajo vpliv in položaj ter širijo govorice o podjetju v krogu ljudi, ki so tudi potencialni kupci omenjene storitve.
- Storitveno podjetje, ki ponuja storitve upravljanja premoženja, mora veliko pozornosti nameniti videzu in opremljenosti prostorov. Razlog je dvojen; prvi je povezan z značilnostjo neotipljivost, za kar je potrebno čim več otipljivih dokazov storitve (opremljenost prostorov, pripomočki za delo zaposlenih, brošure itd.), drugi pa z vrsto storitve upravljanja premoženja – graditi je potrebno zaupanje v podjetje, ker kupci svojega premoženja ne bodo zaupali nekemu, ki ne daje občutka varnosti, uspešnosti, organiziranosti in urejenosti.
- Osebna obravnava kupcev omenjene storitve, ki mora temeljiti na vzpostavitvi ustreznega odnosa med zaposlenim in kupcem ter mora biti, glede na želje, ki so jih izrazili kupci v intervjujih, tudi dovolj pogosta in točna, kar se nanaša predvsem na obveščanje kupcev o stanju njihovih sredstev ter dogajanju na trgu.

4.6 PREDLOG STANDARDIZACIJE POSTOPKA PRI SPREJEMU POTENCIALNEGA KUPCA STORITVE UPRAVLJANJA PREMOŽENJA

Glede na naravo storitve in zbrane podatke predlagam naslednje korake pri sprejemu potencialnega kupca storitve upravljanja premoženja. Posamezne korake bom sproti komentirala.

1. KORAK: Sprejem kupca

Kupec vstopi v storitveno podjetje, kjer ga sprejme zaposleni, ki dela ob vhodu v poslovne prostore podjetja. Zaposleni predstavlja prvi stik, ki ga ima kupec s podjetjem, zato je potrebno, da je urejen in prijazen. Kupca pelje do prostora, kjer bo potekalo svetovanje in o prihodu potencialnega kupca obvesti oddelek upravljanja premoženja. Storitve je luksuzna in v skladu s tem kupec pričakuje posebno skrbno obravnavo. Na stranko lahko naredimo velik vtis s ponujeno pijačo (kava, sok, voda), ki jo pripravi za to zadolženi zaposleni, in hkrati zapolni čas do prihoda upravljavca premoženja oziroma finančnega svetovalca. Zaposleni, ki prvi sprejme kupca, finančnega svetovalca predstavi in zapusti prostor, kjer poteka sestanek. Pomembno vlogo ima ob prvem stiku okolje (parkirišče, izgled stavbe, v katerih so poslovni prostori, simboli, opremljenost prostorov), v katerem je kupec sprejet (prvi vidni dokaz storitve in prva primerjava pričakovanj z dejanskim stanjem).

2. KORAK: Predstavitev storitvenega podjetja

Finančni svetovalec prične s predstavitvijo dejavnosti podjetja ter pove, koliko časa je podjetje prisotno na trgu. Sledi groba predstavitev storitve upravljanja premoženja in vloga te storitve v ponudbi podjetja. V tem trenutku potencialnemu kupcu navede informacije, kot so npr. število kupcev te storitve v preteklosti, trenutno število kupcev omenjene storitve, tržni delež, ki ga pokriva podjetje. Na ta način podajamo dodatne vidne dokaze storitve.

3. KORAK: Predstavitev upravljanja premoženja

Sledi natančna predstavitev storitve upravljanja premoženja, kjer kupcu podamo osnovne informacije o storitvi upravljanja premoženja. Med te sodijo: informacije o minimalnem znesku, ki ga podjetje (v nadaljevanju: upravljavec) sprejme v upravljanje; kakšen je povprečni priliv sredstev v tekočem letu; ostale formalne podrobnosti: npr. oblika sodelovanja s podjetjem, ki običajno poteka na podlagi standardizirane dvostranske pogodbe med kupcem in podjetjem, s katero svoja denarna sredstva naročnik prepusti v upravljanje upravljavcu. Sledi seznanjanje kupca z ostalimi pomembnimi informacijami. V tem delu je vloga zaposlenega osredotočena na učenje in razumevanje kupca glede poteka storitve. Na ta način zmanjšujemo možnost nezadovoljstva, saj je ključno razumevanje in poznavanje delovanja kapitalskega trga, katerega trendi se ne gibljejo samo navzgor, temveč tudi navzdol. Gre za storitev, ki potrebuje svoj čas in o tem je kupca potrebno natančno poučiti, da si lahko ustvari ustrezna pričakovanja. V tej točki se lahko tudi zgodi, da kupec ugotovi, da storitev ni tisto,

kar je pričakoval. Pričakovanja si je lahko oblikoval na podlagi komuniciranja podjetja ali prenosa informacij od ust do ust. Ključnega pomena tu je, da upravljavec ne daje lažnih obljub, da ponudi druge storitve podjetja, v kolikor razbere, da so bila pričakovanja kupca napačna. Na ta način gradi zaupanje do sebe kot tudi do podjetja.

Sledi seznanjanje kupca z naslednjimi informacijami:

- *Komu je storitev upravljanja premoženja namenjena*; namenjena je tistim, ki razpolagajo z znatnimi premoženjskimi in finančnimi viri in želijo strokovno storitev upravljanja, saj sami za to nimajo ali časa ali potrebnega znanja.
- *Predstavitev ekipe oddelka upravljanja premoženja*; stranka na upravljanju premoženja sodeluje in kontaktira z osebnim upravljavcem. Upravljavec ima pri svojem odločanju močno podporo v analitskih in borznih posrednikih in je tista oseba, ki predstavlja stik kupca s podjetjem in sredstvi, ki jih upravljajo v imenu kupca. Sledi predstavitev ekipe, ki skrbi za sredstva kupcev, ter kratka predstavitev njihovih znanj in izkušenj.
- *Predstavitev tehničnih informacij*; v tem delu natančno predstavimo vse tehnične podrobnosti, ki so navadno zapisane tudi v pogodbah, nekatere so določene tudi z zakonom. Bistveno je, da zaposleni tehnični del predstavi jasno in nedvoumno. V ta del uvrščamo podatke in informacije o:
 - Upravljavski proviziji; kaj to je in koliko znaša na mesečni in letni ravni, ob obvezni navedbi DDV-ja.
 - Transakcijskih stroških; upravljavec kupcu ob nakupu oziroma prodaji vrednostnih papirjev iz finančnega premoženja obračuna stroške klirinško depotne ustanove, stroške borzne provizije, stroške banke skrbnice in stroške tujega posrednika, ki so nastali pri opravljanju poslov v zvezi z upravljanjem kupčevega finančnega premoženja. Obrazložitev omenjenih postavk je izredno pomembna, da kasneje kupec ne dobi občutka, da se mu zaračunava več postavk, kot mu je bilo obrazloženo, saj so kupci glede na raziskano na postavko »zaračunavanje« zelo pozorni in občutljivi.
 - Delitvi dobička, izgube: predstavimo opcije, če jih je na razpolago več.
 - Davku na kapitalski dobiček; predstavimo informacije glede na to, ali je kupec fizična ali pravna oseba. Za fizične osebe znaša 20 % in po progresivni lestvici pada na vsakih 5 let (0–5 let je 20 %, 5–10 je 15 %, 10–15 je 10 %, 15–20 5 % ter od 20 let dalje 0 %). Pravne osebe realizirane dobičke knjižijo kot prihodke iz poslovanja, kar je obdavčeno glede na efektivno davčno stopnjo, ki jo podjetje ima (Podatki veljajo za leto 2007).
 - Davčnih odtegljajih; tudi ta postavka spada pod sklop, ki ga kupci zaznavajo kot »zaračunavanje«, zato je potrebna natančna obrazložitev davčnih odtegljajev, ki so določeni z zakonom.

- Obveščanju kupca o stanju sredstev; kdaj in kako se kupca obvesti o stanju njegovih sredstev. Natančna obrazložitev podatkov, ki jih prejme na obvestilih. Na tem mestu je priporočljivo kupcu dati možnost izbire načina obveščanja: po pošti, elektronsko ali osebno, saj na ta način storitev lahko naredimo bolj po meri kupca.

Bistveno je, da z vsemi informacijami, ki morajo biti na voljo tudi v tiskani obliki ali objavljene na internetnih straneh, storitev naredimo oprijemljivo. To gradi zaupanje kupca v storitev, zaposlenega in podjetje, zmanjšamo pa tudi kupčev občutek tveganja.

4. KORAK: Značilnosti sredstev, ki so predmet upravljanja premoženja

Sem sodijo informacije o:

- Naložbeni politiki upravljavca premoženja. Sem sodijo informacije o ročnosti in vrsti ter strukturi naložb, katerim sledi upravljavec premoženja.
- Varnosti (naložbeni in operativni). Kupcu obrazložimo, kako varna je njihova naložba z vidika naložbene politike upravljavca. To pomeni, da kupcu povemo, kolikšen delež sredstev, ki jih daje v upravljanje, bo naložen v relativno varne in koliko v špekulativne naložbe, kar pa je seveda odvisno od naložbene politike, ki velja za specifično storitev. Kupcu tudi obrazložimo na kakšnih računih se njegove naložbe nahajajo in kako so le-ti povezani s podjetjem, ki zanj sredstva upravlja.
- Likvidnosti sredstev. Kako hitro se naložbe lahko pretvorijo nazaj v denarna sredstva.
- Diskretnosti. Zagotavljanje diskretnosti je vrednota, ki je pogoj za zagotavljanje zasebnosti in visoke ravni storitev.
- Povprečni donosnosti v preteklih obdobjih (ob obvezni navedbi, da pretekli podatki niso garancija za prihodnost).

5. KORAK: Predstavitev ostalih dodatnih storitev, ki jih ponuja storitveno podjetje

Priporočljivo je, da se kupcu predstavi tudi druge možnosti, ki jih ima na razpolago. Prvi sestanek je velikokrat zgolj informativen, saj je storitev visoke vpletenosti, ki s seboj prinaša tudi tveganje. Kupci zato odločitev o nakupu želijo premisliti in »prespati«, zato je ključnega pomena, da iz podjetja odidejo z veliko mero pozitivnih vtisov. Vidno ključno vlogo ima upravljavec, ki nudi svetovanje, ter tudi vsi ostali zaposleni, ki jih potencialen kupec sreča ob obisku vsakega storitvenega podjetja. Prijazen pozdrav in nasmeh imata veliko moč. Pričakujemo lahko, da se kupec, ki bo iz podjetja odšel s pozitivnimi vtisi, tudi če se ne odloči postati kupec »premium« storitve upravljanja premoženja, lahko morda odloči za katero od

drugih storitev, ki so namenjene širšemu krogu ljudi, ali pa bo zgolj o svoji pozitivni izkušnji povedal prijatelju ali znancu, ki bo kasneje morda postal kupec storitev tega storitvenega podjetja. Moč ustnega izročila je še vedno eden najučinkovitejših orodij tržnega komuniciranja vsakega podjetja.

SKLEP

Pomembnost vloge in položaja zaposlenega v storitvenem podjetju je jasna in nedvoumna. Na podlagi prebrane literature in rezultatov lastne raziskave lahko pritrdim, da so znotraj storitvenega trženjskega trikotnika zaposleni ključna sestavina, saj je predvsem od njih odvisno, ali bo podjetje prodalo svojo storitev oziroma izdelek ali ne. Prišla sem do zaključka, da je vez kupec – zaposleni dejansko odraz vezi zaposleni – podjetje. Lahko bi celo trdila, da gre za zrcalno sliko, saj se odnos, ki ga podjetje oblikuje in neguje do svojih zaposlenih, zrcali v odnosu kupec – zaposleni.

Vodstvo podjetja razvija vrednote, vizijo in strategije storitvenega podjetja. Skozi planiranje in razvoj delovnih procesov lahko oblikuje okolje, ki je podlaga za dostavo vrhunskih storitev. Nasprotno, v kolikor vodstvo vizije podjetja ne deli z zaposlenimi, bo vse planiranje in razvijanje zaman. Zaposleni so srce vsakega storitvenega podjetja in vodstvo storitvenih podjetij se mora tega zavedati, kajti le takšna podjetja bodo konkurenčna in bodo obstala na trgu. Skrb, ki jo podjetje namenja zaposlenim, zaposleni cenijo, kar prek motivacije vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu. Dajanje pooblastil, v smislu »prostejših rok«, zaposlenim privede do diferenciacije storitve posameznega ponudnika in ravno ta »človeški element« je na trgu z močno konkurenco in s težnjo k nižanju stroškov izvedbe storitev odločujoč. Vsako storitveno podjetje bo uspešno le, če bodo zaposleni v njem poznali pomembnost svojega dela za njegovo delovanje in uspeh.

Zadovoljstvo zaposlenih je osnovni pogoj za dostavo kakovostne storitve, kar sem predstavila na primeru storitve upravljanja premoženja. Na uspešnost dela upravljavca premoženja vpliva več dejavnikov, od vidnih in oprijemljivih elementov (pripomočki za delo, opremljenost prostorov) do tistih, ki so rezultat klime v podjetju (odnos med sodelavci, z nadrejenimi in vodstvom). Zaposlene, ki so v stiku s kupci, za delo najbolj motivira pozitivno vzdušje v podjetju, ki je rezultat dobrih odnosov med zaposlenimi. To pa je tudi tisto, kar najbolj vpliva na zadovoljstvo pri delu zaposlenih, ki so v stiku s kupci. Dobri odnosi s sodelavci so torej tisti, ki največ prispevajo k splošnemu zadovoljstvu zaposlenih, kar je mogoče razbrati tako iz literature kot tudi iz raziskave, ki sem jo izvedla. Z raziskavo lahko potrdim, da med zadovoljstvom zaposlenih pri delu in zadovoljstvom kupcev obstaja posredna povezava, ki se odraža prek oblikovanja kakovostnih storitev kot posledice zadovoljstva zaposlenih pri delu.

Tudi sama sem mnenja, da je sistem notranje kakovosti storitev zelo pomemben, saj vpliva tako na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delom kot tudi zadovoljstvo kupcev. Bistvenega pomena je, da vodstvo kateregakoli storitvenega podjetja jasno opredeli sestavine kakovosti notranjih storitev. Le-te je potrebno spremljati in meriti. Pomembnost odgovornosti za izboljšanje kakovosti notranjih storitev mora zaradi same narave sestavin notranje kakovosti storitev postati visoka, saj so si sestavine lahko velikokrat tudi nasprotujoče. Zlasti pomembna sestavina notranje kakovosti storitev je po mojem mnenju sestavina *navodila in postopki*, ki naj ne bi samo olajšala in pospešila dela zaposlenih, temveč bi jim predvsem omogočila, da bi svoje delo opravili zelo učinkovito, kar zaposlene navda z dodatnim zadovoljstvom. Če zaposleni čutijo, da svoje delo opravljajo dobro, so s svojim delom veliko bolj zadovoljni, kar se odraža tudi v odnosu, ki ga imajo do kupcev. Oblikovanje standardiziranega postopka sprejema stranke upravljanja premoženja pa je bil tudi eden izmed dveh ciljev, ki sem ju želela doseči v svojem magistrskem delu. Uporaba orodij in izobraževanje vodstva glede kakovosti notranjih storitev ima prav tako lahko blagodejen učinek na izboljšanje tako storitvene kot splošne klime v organizaciji. Primer: vodje oddelkov morajo nameniti več časa izobraževanju svojih podrejenih, da bi le-ti lahko bolje ustregli kupcem storitve upravljanja premoženja. Iz raziskanega je čutiti, da bi bilo zelo smotno, da vodstva podjetij dajo vsaj toliko poudarka sestavinam kakovosti notranjih storitev kot plačilu in nagradam zaposlenim, če želijo imeti zadovoljne zaposlene. Dokazano je namreč, da le zadovoljni zaposleni posredno omogočijo imeti zadovoljne kupce.

V raziskavi, ki sem jo izvedla, sem vsem trem sestavinam storitvenega trženjskega trikotnika namenila enako pozornost. S poglobljenimi posamičnimi intervjuji sem pridobila večino iskanih podatkov, pri čemer so bili zelo izčrpni predvsem tisti s strani zaposlenih in vodstva. Naj na tem mestu omenim, da so bili podatki, ki sem jih pridobila s strani kupcev storitve upravljanja premoženja, veliko manj izčrpni; sogovorniki so bili morda bolj zadržani, kljub mojemu prizadevanju, da bi iz njih »izvlekla« kaj več. Razlog bi lahko ležal tudi v tem, da se kupci storitve upravljanja premoženja, potem ko enkrat prepustijo svoja finančna sredstva v upravljanje premoženja profesionalnim upravljavcem, s tem ne ukvarjajo več in temu ne namenjajo več pozornosti. To pa ne zanika vloge in pomena zaposlenih, ki morajo svojo vlogo odigrati brezhibno na samem začetku, da se kupec sploh odloči zaupati svoja finančna sredstva določenemu upravljavcu premoženja.

Literatura navaja veliko teoretičnih izhodišč za obravnavo dane teme. V svoji nalogi sem se skušala osredotočiti na najbistvenejše in le-te upoštevati pri predlogu standardizacije postopka sprejema kupca storitve upravljanja premoženja in predlaganih ukrepih za poglobitev vezi kupec – zaposleni. Negotov čas, ki smo mu v tem trenutku priča, je idealen čas, da podjetja, ki nudijo storitve upravljanja premoženja, temu namenijo več časa. Tako kot se spreminjajo razmere v zunanjem okolju, se spreminjajo tudi želje in pričakovanja kupcev. Ob teh že zelo dodelanih pristopih, ki jih imajo podjetja, je do inovativnih pristopov zelo težko priti, pa saj kupci tega niti ne pričakujejo, včasih si želijo le sveže spremembe, kar jim da vedeti, da podjetje ne spi in se stalno trudi za njihovo zadovoljstvo, kljub razmeram, ki trenutno vladajo

na svetovnem finančnem trgu. Da, kar težko je ne omeniti trenutnih razmer, pa čeprav sem si zadala, da bom nalogo zaključila kar se da optimistično. Optimizem je tisti, ki ljudi pripelje do ponudnikov storitve upravljanja premoženja, a je tudi tisti, ki ljudi vedno opomni, da za vsakim dežjem posije sonce. Zakaj torej ne bi dane razmere na trgu jemali kot podlago za svetlo prihodnost, ki čaka na vse obstoječe in bodoče kupce storitve upravljanja premoženja?

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, R. (2005). A conceptualisation of a customer-bank bond in the context of twenty-first century UK retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 23 (4), 317–332.
2. Arrowsmith, J. & McGoldrick, A. E. (1996). HRM service practices: flexibility, quality, and employee strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (3), 46–62.
3. Beckwith, H. (2000). *The invisible touch*. Warner books.
4. Berry, L. L. (1980). Services Marketing Is Different. *Business*, 30 (5), 24–29.
5. Bitner, M. J. & Brown, S. W. (2000). Tehnology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1), 138–149.
6. Bitner, M. J. (1990). Evaluating Services Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69–82.
7. Bitner, M. J. (1992). The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56 (4), 57–71.
8. Brezovnik, A. & Mrak, S. (2007, 21. april). Da služba ne bi postala pekel. *Dnevnik*, str. 24.
9. 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, 21–48.
10. Buh, Š. (2007, 30. oktober). Usluge v bančništvu. *Žurnal- finančna priloga*, str. 8 in 9.
11. Colgate, M. & Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail bank services. *The International Journal of Bank Marketing*, 19 (5), 201–212.
12. Cornwell, T. B., Blight, A. D. (1991). Complaint behavior of Mexican-American consumers to a third-party agency. *Journal of Consumer Affairs*, 25 (1), 1–18.
13. Črnigoj, L. (2005). *Razlogi za prehajanje porabnikov h konkurenčnim ponudnikom storitev – diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dotchin, J. A. & Oakland, J. S. (1994). Total Quality Management in Services, Part 2: Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (3), 27–42.
15. Dube, L. & Shoemaker, S. (2000). Brand switching and Loyalty for services. *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks etc.: Sage Publication, 381–400.
16. Frost, F. A. & Kumar, M. (2000). INTERVQUAL – an internal adaption of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 358–377.
17. Garland, R. (2002). Estimating customer defection in personal retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 20 (7), 317–324.

18. Gospodarjenje [KD BPD, borznoposredniška družba, d. o. o., Ljubljana]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.kd-bpd.si/?subpage=12>
19. Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans, K. R. (1993). The Internal Service Encounter. *International Journal of Service*, 5 (2), 34–56.
20. Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36–44.
21. Gronroos, C. (1994). Qua Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10, str. 347–360.
22. Gummesson, E. (1996): Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30, 31–44.
23. Gwynne, L. A., Devlin, F. J. & Ennew, T. C. (2000). The Zone of Tolerance: Insights and Influences. *Journal of Marketing Management*, 16, 545–564.
24. Hallowell, R., Schlesinger, L. A. & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human resource planning*, 19 (2), 20–31.
25. Huang, E. Y. & Lin, C. (2005). Customer-oriented financial service personalization. *Industrial Management & Data System*, 105 (1), 26–44.
26. Huchison, S., Sowa, D., Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *J. Appl Psychol*, 3, 500–571.
27. Jančič Z. (1990). Marketing strategija menjave. *Gospodarski vestnik*, str. 166.
28. Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (12), 60–69.
29. Kang, G., 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.
30. Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study *Journal of Marketing*. *Journal of Marketing*, str. 71–130.
31. Kotler, P. (1998). *Marketing management – Trženjsko upravljanje* (1st ed). Ljubljana: Slovenska knjiga.
32. Lovelock, C., Vandermerwe, S. & Lewis, B. (1999). *Services Marketing*. A European perspective. Harlow: Prentice Hall Europe.
33. Mitchell, V. W. (1999). Consumer Perceived Risk: Conceptualisations and Models. *European Journal of Marketing*, 33 (1–2), 163–195.
34. Mittal, B., Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Service Marketing*, 12 (3), 177–194.
35. Murovec, N. (2002). Vedenje porabnikov v zvezi s pritožbami. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

36. Osebno upravljanje premoženja [Publikum borzno posredovanje, d. d., Ljubljana]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.publikum.si/sl/pwm>
37. Palmer, A. (1998). *Principles of Services Marketing*. London: McGraw-Hill.
38. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer preceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12–40.
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
40. Paulin, M., Ferguson, R. J. & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59, 906–915.
41. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
42. Rubrika Gazele (2008, 15. september). Čez tri dni bo znana osrednjeslovenska regijska gazela. *Dnevnik*, str. 22.
43. Sanes, C. (1996). Employee impact on service delivery. *Management Development Review*, 9 (2), 15–20.
44. Schlesinger, L. A. & Heskett J. L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. *Sloan Management Review*, 17–28.
45. Scott, E. & Parkinskon, S. (1993). Marketing for Service Industries – A Review. *The Service Industry Journal*, 13, 19–39.
46. Seth, N. & Deshmukh, S. G. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reiability Management*, 22 (9), 913–949.
47. Upravljanje premoženja [ABANKA, d. d.]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.abanka.si/sys/cmsspage.aspx?MapaId=237>
48. Upravljanje premoženja [Borznoposredniška hiša Medvešek Pušnik, d. d., Ljubljana]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.medvesekpusnik.si/mp.asp?Path=36>
49. Upravljanje premoženja [GBD Gorenjska borznoposredniška družba, d. d.]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.gbd.si/gospodarjenje.php>
50. Upravljanje premoženja [Ilirika, d. d., Ljubljana]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu http://www.ilirika.si/upravljanje_premozenja.aspx
51. Upravljanje premoženja [Nove Kreditne banke Maribor, d. d.]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.nkbm.si/product.aspx?docid=977>
52. Upravljanje premoženja [Nove Ljubljanske banke]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe?doc=893>

53. Upravljanje premoženja [Poteza Skupina, d. d.]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.poteza.si/si/business.cp2?cid=CD5C0A40-B8AE-CFA4-3FF4-057022486EAD&linkid=20>
54. Upravljanje premoženja [Veritas, d. d.]. Najdeno 2. februarja 2008 na spletnem nalovu <http://www.veritas.si/?id=88>
55. Yavas, U., Benkenstein, M. & Stuhldreier, U. (2004). Relationships between service quality and behavioral outcomes: A study of private bank customers in Germany. *The International Journal of Bank Marketing*, 22 (2), 144–157.
56. Zaposlitev & Kariera (24. februar 2007). Bistvo motivacije je menjalni odnos, Dnevnik, str. 24.
57. Zaposlitev & Kariera (31. marec 2007). Rubrika HRM strokovnjak, Dnevnik, str. 25.
58. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000): *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.
59. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31–46.
60. Zineldin, M. (2006). The Royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 430–437.
61. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na med-organizacijskih trgih profesionalnih storitev - konceptualni model in empirična preverba – doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga A: Zapisi posamičnih globinskih intervjujev kupcev storitve upravljanja premoženja

1. INTERVJU: Oseba K1, moški, 57 let, 3. 11. 2008, telefonski pogovor, 15 minut

1. Kako, po katerih korakih ste izbrali podjetje, ki upravlja vaše premoženje? Je to vaš prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja? *»Ja, to je moj prvi ponudnik. Hm, izbral sem ga na podlagi dobrih referenc in reklame po TV.«* Referenc? *»Ja, referenc prijateljev in znancev, ki so že bili stranke tega podjetja.«*
2. Kaj je bil glavni dejavnik odločitve, da ste svoje premoženje zaupali v upravljanje trenutnemu upravljavcu (podjetju) vašega premoženja? *»Dobri donosi podjetja v preteklosti in fleksibilnost osebja glede svetovanja.«* Še kaj? *»Hm, mislim, da predvsem to.«*
3. Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca premoženja (podjetje)? *»Predvsem dobri komunikaciji z upravljavcem premoženja in to, da je bilo vse, kar mi je povedal, realno, da ni bilo nekega napihovanja stvari. Dost realno je bilo slišat in predvsem je bilo enostavno predstavljeno, tako da bi čisto vsak razumel.«*
4. Kako si osebno predstavljate kakovostno storitev upravljanja premoženja? *»Redno obveščanje o stanju na finančnem področju.«* Samo to? *»Ja, kaj pa vem!?!«*
5. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen upravljavec premoženja (oseba), ki skrbi za vaš stik s podjetjem oziroma premoženjem, ki ste ga temu podjetju zaupali? *»Tak, ki bi imel stalen kontakt z vlagateljem in mu tudi svetoval, kdaj prodati in kaj kupiti.«* Kaj pa njegove osebne lastnosti? *»Hm, ja prijazen že mora bit in ne visok. Pa seveda mora vedeti, o čem govori.«*
6. Kaj pričakujete od vašega upravljavca premoženja (osebe)? Katere lastnosti mora imeti? *»Potrpežljivost glede neumnih vprašanj in smisel za hitre nasvete.«* Kaj pa osebnostne lastnosti? *»Hm, prijazen in pozitiven, da zna enostavno povedat stvari.«*
7. Katera od njegovih lastnosti je za vas najpomembnejša? *»Prisrčen odnos ne glede na neumna vprašanja, da skrbi za zaupano premoženje kot za svoje.«*
8. Se spomnite kakšnega dogodka, ko ste bili z vašim upravljavcem premoženja (oseba) še posebej zadovoljni ali nezadovoljni? *»Ja, ob pravočasni prodaji delnic Laško, ha, ha, ha.«* Tole se je nanašalo na zadovoljstvo, kaj ne? *»Ja, ha, ha, ha.«*
9. V katerem primeru bi se odločili zamenjati upravljavca vašega premoženja (podjetje)? *»V primeru, da mi ni dal pravih in pravočasnih informacij za prodajo ali nadaljnjo vlaganje sredstev.«*

2. INTERVJU: Oseba K2, moški, 30 let, 4. 11. 2008, prostori za sprejem strank podjetja X, 15 minut

1. Kako, po katerih korakih ste izbrali podjetje, ki upravlja vaše premoženje in ali je to vaš prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja? *»To je moj prvi ponudnik. Kaj pa vem, malo sem spremljal dogajanje, sam pa malo bral članke ljudi, ki delajo v tej firmi, pa še osebno sem poznal nekoga, ki tam dela in mi je nekajkrat fino svetoval in potem sem se odločil, ja, tako ja.«*
2. Kaj je bil glavni dejavnik odločitve, da ste svoje premoženje zaupali v upravljanje trenutnemu upravljavcu (podjetju) vašega premoženja? *»Poznanstvo, osebno, poučene in sposobne ekonomistke in vlagateljice, ha, ha.«*
3. Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca premoženja (podjetje)? *»Predvsem zaupanje v strokovnost mi je pomembno, to ja!«*
4. Kako si osebno predstavljate kakovostno storitev upravljanja premoženja? *»Hm, na kratko bi rekel: Predanost, odzivnost in preišljenost. S kančkom tveganja.«*
5. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen upravljavec premoženja (oseba), ki skrbi za vaš stik s podjetjem oziroma premoženjem, ki ste ga temu podjetju zaupali? *»Tak, ki zna laično, logično in bistveno razložiti dogajanja na finančnih trgih.«*
6. Kaj pričakujete od vašega upravljavca premoženja (osebe)? Katere lastnosti mora imeti? *»Iskrenost in inteligentnost.«*
7. Katera od njegovih lastnosti je za vas najpomembnejša? *»Tilo, ki sem ju prejle omenil.«*
8. Se spomnite kakšnega dogodka, ko ste bili z vašim upravljavcem premoženja (oseba) še posebej zadovoljni ali nezadovoljni? *»Ne, sem načeloma vedno zadovoljen, vseh mi je, ko me moj upravljavec obravnava kot znanca, mi da občutek, da ve, kdo sem in da se trudi delat donos, pa še vedno malo podebatirava o tej ali oni stvari.«*
9. V katerem primeru bi se odločili zamenjati upravljavca vašega premoženja (podjetje)? *»V primeru odhoda osebnega svetovalca iz te firme.«*

3. INTERVJU: Oseba K3, moški, 33 let, 4. 11. 2008, prostori za sprejem strank podjetja X, 20 minut

1. Kako, po katerih korakih ste izbrali podjetje, ki upravlja vaše premoženje? *»Preko neta sem opazil en kup oglaševalskih punudb podjetij, ki se ukvarjajo s finančnimi posli in eden od teh je bil tudi to podjetje. Prijavil sem se za te novice, katere so mi pošiljal po meilu. To se mi je zdelo dost transparentno, tako da sem se čez čas pač odločil za to. Sem kontaktiral nekoga in se najavil na sestanek, tako. Pa še osebno poznam nekaj ljudi tam.«* Je to vaš prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja? *»Ja, prvi.«*
2. Kaj je bil glavni dejavnik odločitve, da ste svoje premoženje zaupali v upravljanje trenutnemu upravljavcu (podjetju) vašega premoženja? *»Sama strokovnost osebe, ki me je*

sprejela in sam kontakt z njo, ker mi je znala razložiti vse potrebne stvari, katere so me pač zanimale.»

3. Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca premoženja (podjetje)?
»Osebni kontakt, pač želim, da če že zaupaš svoj denar v upravljanje nekemu podjetju, želim, da je kontakt dovolj oseben, domač, pristen in hkrati dovolj profesionalen, kjer lahko res zaupam določen denar podjetju.« Zdaj govoriva o zaposlenem, ki vam svetuje, ali o podjetju? *»Ja, no, on mi je pač odprl vrata, po eni strani. Drugače pa je pomembno tudi ime firme, že sama pozicija tega podjetja na trgu nekaj pove, zaradi tega sem se tudi odločil.«*
4. Kako si osebno predstavljate kakovostno storitev upravljanja premoženja?
»Transparentnost, pravo obveščanje stranke, kaj se dogaja na trgu. Novosti.« Še kaj?
»Ja, kaj pa vem!? Jaz veliko dam na samo kakovost ljudi in njihovo znanje, če pač človek zna predstaviti in vzpostaviti kontakt in da te prepriča, pritegne, da je to zaupanja vredna firma, je zame to zadost. In jasno, tudi splošen rezultat, torej donos!«
5. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen upravljavec premoženja (oseba), ki skrbi za vaš stik s podjetjem oziroma premoženjem, ki ste ga temu podjetju zaupali? *»Predvsem bi moral biti, vem, da je to težko, ker ima verjetno vsak upravljavec veliko strank, na podlagi tega ga obveščat, mu povedati, kaj je dobro, kaj pričakuje.«* Bi moralo biti to obveščanje osebno? *»Ja, dosti osebno, ker niso majhni zneski in na podlagi tega vsaj jaz pričakujem dost oseben odnos.«*
6. Kaj pričakujete od vašega upravljavca premoženja (osebe)? Katere lastnosti mora imeti?
»Odkritost.«
7. Katera od njegovih lastnosti je za vas najpomembnejša? *»To, da me obvešča. Da je ažuren.«*
8. V katerem primeru bi se odločili zamenjati upravljavca vašega premoženja (podjetje)?
»Premajhen osebni odnos.« Kaj pa donos? *»Mah, sej so povsod bolj ali manj enaki, pet posto gor al pa dol, meni ne pomeni veliko.«*

4. INTERVJU: Oseba K4, moški, 35 let, 4. 11. 2008, prostori za sprejem strank podjetja X, 10 minut

1. Kako, po katerih korakih ste izbrali podjetje, ki upravlja vaše premoženje? *»Hm, vse skupaj je temeljilo na poznavanju zaposlenih podjetja, ki so upravljali premoženje, v bistvu samo to.«* Je to vaš prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja? *»Da, to je bil moj prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja.«*
2. Kaj je bil glavni dejavnik odločitve, da ste svoje premoženje zaupali v upravljanje trenutnemu upravljavcu (podjetju) vašega premoženja? *»Glavni dejavnik, hm, odločitve zaupanja premoženja v upravljanje je bil: priporočila prijateljev in poznavanje upravljavcev.«*

3. Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca premoženja (podjetje)?
»Usposobljenosti zaposlenih in poznavanje ter razumevanje finančnih trgov, temu!«
4. Kako si osebno predstavljate kakovostno storitev upravljanja premoženja? »Kakovostni storitvi pripisujem informiranje upravljavca o donosu portfelja in smernicah finančnih razmer na trgu.«
5. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen upravljavec premoženja (oseba), ki skrbi za vaš stik s podjetjem oziroma premoženjem, ki ste ga temu podjetju zaupali? »Bi bil tisti, ki bi dosegal optimalne donose glede na situacijo trga.«
6. Kaj pričakujete od vašega upravljavca premoženja (osebe)? Katere lastnosti mora imeti?
»Predvsem me mora redno obveščati o stanju portfelja in strateških finančnih usmeritvah.«
7. Katera od njegovih lastnosti je za vas najpomembnejša? »Zaupljiv in realen.«
8. Se spomnite kakšnega dogodka, ko ste bili z vašim upravljavcem premoženja (oseba) še posebej zadovoljni ali nezadovoljni? »Da se kljub večkratnemu pozivu ne oglasi, torej je bil prezaseden, ja to mi zares ni bilo všeč.«
9. V katerem primeru bi se odločili zamenjati upravljavca vašega premoženja (podjetje)?
»Če ne bi bila storitev v skladu z mojimi pričakovanji.«

5. INTERVJU: Oseba K5, ženska, 4. 11. 2008, prostori za sprejem strank podjetja X, 30 let

1. Kako, po katerih korakih ste izbrali podjetje, ki upravlja vaše premoženje? »Hm, imela sem nek višek sredstev in sem ga želela malo oplemenititi, ha. In ker je bilo to takrat ful moderno, sem malo povprašala pri znancih in tako mi je prišlo na uho tudi ime te firme, pa sem se najavila na sestanek in je bilo.« Je to vaš prvi ponudnik storitve upravljanja premoženja? »Ja, prvi ponudnik.«
2. Kaj je bil glavni dejavnik odločitve, da ste svoje premoženje zaupali v upravljanje trenutnemu upravljavcu (podjetju) vašega premoženja? »Priporočila prijateljev in tudi sam sprejem in nastop zaposlenega me je potem dokončno prepričal.«
3. Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca premoženja (podjetje)?
»Ugledu firme, znanju zaposlenih, dobremu imenu firme, temu, mislim.«
4. Kako si osebno predstavljate kakovostno storitev upravljanja premoženja? »Da zate lepo poskrbijo, z obveščanjem o stanju, s prijaznostjo in seveda, da je donos, pač, v skladu s tem, kar smo se pogovarjali na sestanku.«
5. Kakšen bi bil po vašem mnenju idealen upravljavec premoženja (oseba), ki skrbi za vaš stik s podjetjem oziroma premoženjem, ki ste ga temu podjetju zaupali? »Tekoče bi me moral obveščati o dogajanjih in stanju mojega portfelja.«
6. Kaj pričakujete od vašega upravljavca premoženja (osebe)? Katere lastnosti mora imeti?
»Predvsem mora bit strokovno dobro podkovan, biti mora prijeten in da zna stvari

razložiti tudi v jeziku navadnih smrtnikov, tako da se ne počutim kot idiot, ko sedim tam z njim. Pa fajn je tudi, da je simpatičen in prijazen.«

7. Katera od njegovih lastnosti je za vas najpomembnejša? *»Strokovnost in znanje.«*
8. Se spomnite kakšnega dogodka, ko ste bili z vašim upravljavcem premoženja (oseba) še posebej zadovoljni ali nezadovoljni? *»Joj, ne vem, res se ne spomnim nobenega takega dogodka, ki bi ga lahko izpostavila.«*
9. V katerem primeru bi se odločili zamenjati upravljavca vašega premoženja (podjetje)? *»Če bi mi na primer oseba, s katero kontaktiram, nekaj obljubila in potem tega ne bi naredila. Saj razumem, da so zelo zaposleni, ampak saj so zaposleni zaradi nas, strank.«*

Priloga A-1: Zbirna tabela povzetkov posamičnih globinskih intervjujev s kupci

	OSEBA K1	OSEBA K2	OSEBA K3	OSEBA K4	OSEBA K5
Vprašanje	Koraki izbora vašega prvega upravljavca premoženja (podjetja) ...				
	1. Priporočila prijateljev, znancev 2. TV oglas	1. Branje strokovnih člankov zaposlenih v tem podjetju 2. Osebno poznanstvo 3. Dober predhodni nasvet	1. Oglas na internetu 2. Osebno poznanstvo	1. Osebno poznanstvo	1. Priporočila prijateljev, znancev
Vprašanje	Glavni dejavniki odločitve, da ste sredstva zaupali v upravljanje ravno temu podjetju.				
	1. Dobri donosi 2. Fleksibilnost svetovanja	1. Osebno poznanstvo 2. Strokovnost	1. Strokovnost 2. Jasna in enostavna razlaga	1. Priporočila prijateljev, znancev 2. Osebno poznanstvo	1. Priporočila prijateljev, znancev 2. Sprejem in nastop zaposlenega
Vprašanje	Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca (podjetja)?				
	1. Dobra komunikacija z zaposlenim 2. Realnost predstavitve storitve	1. Zaupanje v strokovnost	1. Oseben stik, ki je domač, pristen in hkrati profesionalen 2. Ime podjetja - zaupanje	1. Znanje in strokovnost zaposlenih	1. Ugledu podjetja 2. Znanju zaposlenih
Vprašanje	Elementi kakovostne storitve upravljanja.				
	1. Redno obveščanje o stanju	1. Predanost, premišljenost, odzivnost, s kančkom tveganja	1. Sprotno obveščanje 2. Zanesljiv, prijeten, strokoven osebni svetovalec 3. Ustrezen donos	1. Redno obveščanje o stanju in dogajanju na trgih	1. Sprotno obveščanje 2. Prijaznost zaposlenih 3. Ustrezen donos
Vprašanje	Idealen upravljavec premoženja...				
	1. Stalen stik z vlagateljem 2. Prijazen 3. Preprost 4. Strokoven	1. Da zna jasno in enostavno predstaviti dogajanja na trgih	1. Osebno, tekoče obveščanje 2. Odkritost	1. Dosega optimalne donose glede na stanje na trgu	1. Redno obveščanje o stanju in dogajanju na trgih 2. Preprost nastop in razlaga
Vprašanje	Najpomembnejše lastnosti vašega upravljavca (osebe), ki jih mora imeti?				
	1. Prisrčen odnos 2. Skrb za premoženje, kot svoje	1. Iskrenost 2. Inteligentnost	1. Tekoče in hitro obveščanje	1. Tekoče in hitro obveščanje 2. Zaupanja vreden, realen	1. Strokovnost in znanje 2. Simpatičen, prijazen
Vprašanje	V katerem primeru bi se odločili zamenjati vašega upravljavca premoženja (podjetje)?				
	V primeru zakasnelih in netočnih informacij	V primeru odhoda osebnega svetovalca iz te firme	Premajhen osebni odnos	Če storitev ne bi dosegla pričakovanj	Neizpolnjevanje obljub

Priloga B: Zapisi posamičnih globinskih intervjujev zaposlenih, ki so v stiku s strankami (finančni svetovalci za storitev upravljanja premoženja)

1. INTERVJU: Oseba S1, finančni svetovalac, ženska, 29 let, 4. 11. 2008, prostor za sprejem strank podjetja X, 20 minut

1. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira? »Denar, sigurno. Hmm ... dobri odnosi v firmi. Hmm ... doseganje kakega osebnega cilja. Hmm ... zelena barva na Bloombergu, sigurno pomaga za pozitivno motivacijo pri delu.«
2. Kaj pa vloga nadrejenih pri motivaciji? »Hm, kako me motivirajo nadrejeni?! Mene bolj nadrejeni ne motivirajo.« Ne čutite, da bi vas njihova podpora ali pohvala dodatno motivirala? Vas na primer njihova pohvala nič dodatno ne motivira? »Hm, pohvala sigurno pomaga, vsaj kratkoročno, dolgoročno pa že pozabiš nanj... Te predsednikove motivacijske fore mislim, da so bile kar uspešne, hm, ampak bolj na kratek rok, na dolgi rok pa se skoraj da spomniš bolj graj kot pa pohval. Te motivatorji, pohvale, kdo je bil kak teden kaj uspešen, če je bil teden uspešen. Mogoče to, da they care, veš kao, da jim je mar ... nadrejenim torej ..., da veš, da jim ni vseeno, torej tud to, ko zdaj predsednik pošilja tiste meile, kao, ko je slabo, da ne samo, ko je dobro. Za ustvarjanje pozitivnega vzdušja, kar pomaga.«
3. Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu? »Po moje odnosi v oddelku. Da si zadovoljen, pač, s sodelavci, kako delo teče, ok, prijazne stranke tudi zelo pomagajo, ampak na to ravno nimaš vpliva, kadar so trgi padajoči, hm ..., to, da se v firmi razume, da ni notranjih trenj, da greš rad v službo!«
4. Kateri odnos je po vašem mnenju najbolj pomemben za vaše zadovoljstvo, kako bi rangirali odnose z nadrejenimi, sodelavci in kupci? »Za mene s sodelavci. Ne bi dala s kupci na prvo mesto, sploh pa zdaj, ob padajočih trgih, veliko trenj je. Seveda je pomembno kako z njimi ravnaš, ampak za svoje delo je pa pomembno, kako se s sodelavci razumeš.« Kako pomemben pa je odnos z nadrejenimi? »Po moje za sodelavci. Jaz bi rekla, tud za strankami, ker ni tukaj tok pomembno, koliko ti je mar ... Jaz bi tako rangirala, najprej sodelavci, potem kupci, potem pa nadrejeni.«
5. Kdaj menite, da svoje delo opravljate najbolj učinkovito? »Kadar lahko v osmih urah končam, kar sem si zadala.« Torej obseg dela? »Ja. Sicer ni ... zdej odvisno ..., mislim ..., lahko ti zdej neki načrtuješ, pa pride čez dan nenačrtovane stvari zraven, ampak, torej, kadar se vredu počutiš, da lahko greš domov, ne pa da ti je ostalo na mizi še ..., pa da veš, da te čaka dolg delavnik, ja.«
6. Kakšna je po vašem mnenju vaša vrednost za podjetje, v katerem delate? »Upam, da tok, kolikor dobim plače. Ha, ha, ha. Ali pa kaj več. Ha, ha. Ja. Kaka je moja vrednost? Jaz bi rekla, da bi lahko bila večja, če bi me upoštevali bolj, ampak po moje vsak tako misli. Ker pač včasih, ko ne pridejo tvoje ideje, pač na plodna tla, se ti pač zdi, da brez veze. Torej ja, mislim, da je moja vrednost večja, kot je moja plača. Ha, ha.«

7. Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju vseč vašim strankam pri vas? Katere vaše lastnosti? *»Pri meni? Sproščenost, preprostost, pa to, da vedno kaj s humorjem povežem, ampak to deluje, kadar so naraščajoči trgi. Kadar so padajoči, jih to več ne zanima.«* Še kaj? *»Upam, da dober nasvet, da je to strokovno predstavljeno, da imaš argumente, za kar govoriš. Torej tudi to, da si dovolj informiran za stvari, ki se dogajajo okrog.«*
8. Čemu bi moralo biti zadoščeno, da bi svoje delo opravljali še bolje? *»Večja spodbuda s strani nadrejenih oziroma priznavanje za ideje in ... ja, upoštevanje ... mnenja!«*
9. Ali mislite, da je vaše zadovoljstvo, ki ga občutite ob svojem delu, povezano z zadovoljstvom kupcev? *»Aja, na sestankih? Ja, če jaz mislim, da je bil dober sestanek, da mislijo tudi kupci, da je bil.«* Ne, bolj me zanima v smislu, če mislite, da je vaše zadovoljstvo pri delu povezano z zadovoljstvom kupcev? *»Čisto odvisno. Hmm, jaz bi rekla, da bolj ..., da ni take močne povezave, da je povezava, ampak ne taka močna, ker včasih, hmm, sem jaz lahko zelo zadovoljna, oni pa ne bodo. Če bi delala samo s strankami, bi bila bolj močna, tako pa imaš še tisoč stvari, od tega, da vse laufa, da imajo vsi enako dela, ne eni več, drugi manj, da so računi vredni, so stvari, ki jih oni niti opazijo ne. Da vse štima.«*
10. Mislite, da svoje delo opravljate dobro? *»Ja.«*
11. Koliko ste pa zadovoljni s svojim delom, če bi to morali oceniti na lestvici od 1 do 5? *»3. Ja.«* Kaj pa bi se moralo zgoditi, da bi bilo 5? *»Kaj bi se moralo zgoditi ...? V bistvu bi delegirala veliko stvari, ki mislim, da se dajo naprej spraviti oziroma, da se ne tičejo mene. Vse, kar se tiče z računi, bi zdelegirala na računovodstvo. Ha, ha. Pa recimo, da bi se lahko bolj posvetila spremljanju dogajanja na trgih, a ne! Da bi bilo manj drugih stvari, ki vzamejo moj čas. To se pravi, da bi bila lahko bolj informirana in bolj se s strankami ukvarjala. Včasih gre čas za stvari, ki vzamejo čas, niso pa pomembne direktno za zadovoljstvo strank in za moje zadovoljstvo pri delu. Problem borznih hiš je, da zadovoljstvo strank ni povezano samo s kvaliteto storitev, ki jih mi pač dajemo, pač pa od vzdušja na trgu in donosov. Kar je seveda logično, ampak isto dobre storitve lani bodo sigurno s strani stranke rangirane višje kot pa letos, ker je splošno nezadovoljstvo. Zdaj, kako to zmanjšat, to nezadovoljstvo? Biti čim bolj prijazen do strank, ampak ne moreš pa minusa v plus spremenit.«*
12. Kot pogoj za zadovoljstvo pri delu ste našli dober odnos s sodelavci. Vidite še kaj pomembnega za vaše zadovoljstvo? *»Ja to, da je boljše vzdušje v firmi, če raste trg. Ampak na to nimamo ravno vpliva.«* Še kaj? *»Sigurno prijazne stranke, super, sam to je pač vse eno od drugega odvisno.«* Še kaj? *»Še kaj?«* Kako pa vidite pomen opreme, ki jo imate na razpolago pri svojem delu? *»Aha, to jaz jemljem kot samoumevno. Da je na voljo čisto vse, kar si zamislim. Hja, mogoče to kar preveč samoumevno jemljem, da so ta bolj računalniki, da vse dela, povezave tako ali tako.«* Kaj pa teamsko delo, vas to tudi spodbudi k boljšemu delu? *»Saj to bi pa jaz rekla, da je del, da se razumeš s sodelavci, ker večina je team, no nekaj je tud sam, ampak večina je, kako team deluje, kako se razumeš, kako lahko skupaj dosegaš rezultate, ki jih sam ne moreš. Oziroma, če greš sam, jih sigurno ne moreš, ker je preveč za enega.«*

2. INTERVJU: Oseba S2, finančni svetovalec, ženska, 29 let, 6. 11. 2008, prostor za sprejem strank podjetja X, 25 minut

1. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira? *»Najbolj me motivira to, da imaš možnost napredovanja, to pa potem pomeni tudi višjo plačo, več samostojnega dela, manj bednih nalog od kakega nadrejenega. Motivira me tudi ... motivirani sodelavci, če so oni pridni in delajo, te to kar posrka vase in delaš še ti. Motivira me tudi omejen čas, tako da skušam res vse naredit v delovnem času, da grem potem lahko ob normalni uri domov. Ha, ha.«*
2. Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu? *»Na samo zadovoljstvo, hmm, kaj pa vem, to, da je kolektiv ok, da ni težakov, da mi noben ne serje po glavi in zabada nože v hrbet. To, da mi sodelavec nudi pomoč, če jo potrebujem, pa tudi to, da, če v tistem trenutku nimam časa nekaj narest, sodelavcu ni problema vskočit in to narest zame, brez da zavija z očmi.«* Še kaj, kar vas naredi zadovoljne, ko delate svoje delo? *»Hmm, ja, to, da so trgi zeleni, potem je vse lepše. Vsi so boljše volje, tako v firmi kot stranke. Aja pa to, da te v ponedeljek zjutraj pred osmo kliče stranka in te začne buzerirat, zakaj ima tak donos, kot ga ima. Že tko se ti zdi full bedn, tam mu 2 uri razlagaš, kako funkcionirajo trgi in da če grejo trgi dol, gre seveda tud njegov portfelj dol, pol te pa zabije s takimi vprašanji, kot da si prej steni razlagal. Ja to definitivno vpliva na moje zadovoljstvo pri delu. Ha, ha.«*
3. Kot pogoj za zadovoljstvo pri delu ste našli dober odnos s sodelavci. Vidite še kaj pomembnega za vaše zadovoljstvo? *»Ne vem, to je najpomembnejše, hja, mogoče to, da je fino, če se stalno izobražuješ, da imaš možnost, da se učiš novih stvari, ker drugače postane monotono.«* Še kaj? *»Ne vem. Hm.«* Kaj pa oprema, ki jo pri svojem delu uporabljate? *»Oprema, ja ..., to je samoumevno, da imaš vse, kar rabiš, a ni to tko?!«*
4. Kako pomemben je za vas dober odnos z vašimi nadrejenimi, sodelavci, kupci, da ste pri svojem delu zadovoljni? Zakaj? *»Ja, z nadrejenimi je vsekakor pomemben, ampak najpomembnejši je odnos s sodelavci. Z njimi si vsak dan, po osem ali več ur. Sej jih več gledaš kot domače. Res je fino, da se štekaš. Ne vem, kaj bi naredila, če bi imela sodelavce, s katerimi se ne bi razumela. No, ampak jest glih nisem neka konfliktna oseba, tako da ... Ja, je pa tudi moteče, če se kdo drug od sodelavcev ne šteka med sabo, ker se to slej ko prej potem prenese na druge, ta nervoza mislim.«* Kaj pa kupci? *»Ja, stranke so pa stranke, vedno se najde kaka, ki ti ravno ne polepša dneva, ampak s časom jo spoznaš, ona tebe in se zaštekaš. Če je pa kdo nasikan, se pa mau nazaj povlečeš in poskrbiš, da je pol vsaj približno zadovoljen. Ja, tudi ta odnos je pomemben, seveda. Tako da mislim, da bi na prvo mesto dala sodelavce, potem stranke in potem nadrejene. Je pa fajn, da se z vsemi razumeš. Ker potem si tudi sam boljše volje.«*
5. Kako vpliva odnos, ki ga imate z nadrejenimi, sodelavci, kupci na vaše delo? *»Dober odnos vsekakor deluje spodbudno, kaj pa vem, a ni to logično, sej važno je, da greš rad v službo.«*
6. Kdaj menite, da svoje delo opravljate najbolj učinkovito? *»Takrat, ko imam dovolj zahtevne naloge, takrat sem najbolj učinkovita, pa takrat kadar vidim, da mi drugi zaupajo.«*

7. Kakšna je po vašem mnenju vaša vrednost za podjetje, v katerem delate? *»Vrednost, kaj pa vem. Predsednik sicer skoz poudarja, da smo zaposleni zelo pomembni in da brez nas ne bi bilo nič. Kar je res! Kot kolektiv mislim, kot posameznik pa, če te ni, pač najejo drugega. Še nobena firma ni propadla, če je eden odšel, ha, ha.«*
8. Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju všeč vašim strankam pri vas? Katere vaše lastnosti? *»Zagotovo to, da sem zanesljiva in da vedno naredim tako, kot se dogovorimo. Pa to, da sem prijazna in da se znam tudi pohecat. Pa všeč jim je tudi to, da jim kdaj naredim tudi kakšno uslugo, ki mi je dejansko ne bi bilo treba.«*
9. Čemu bi moralo biti zadoščeno, da bi svoje delo opravljali še bolje? *»Več možnosti bi morala dobit, da bi se lahko izkazala oziroma, potem ko se izkažeš, moraš dobit priložnost, da delaš zahtevnejše, pomembnejše stvari, ne pa da si na istem kot prej, al pa še na slabšem. Ja tisti, ki ti je neposredno nadrejen, bi moral temu posvetit malo več pozornosti.«*
10. Kaj vam je pri vašem delu najbolj všeč? *»Ne vem. Da sem del ugledne finančne firme in vsakemu, ki te vpraša, kje delaš, se zdi to full waw.«*
11. Koliko ste pa zadovoljni s svojim delom, če bi to morali oceniti na lestvici od 1 do 5? *»3. Rada bi delala še druge stvari.«*
12. Mislite, da svoje delo opravljate dobro? *»Ja, seveda.«*

3. INTERVJU: Oseba S3, finančni svetovalec, ženska, 29 let, 7. 11. 2008, prostor za sprejem strank podjetja X, 25 minut

1. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira? *»Prvo je plača, ha, ha. Drugo je to, da v tem, kar delaš, pri tej firmi, kjer delaš, dobiš določeno spoštovanje in pri prijateljih in pri ..., torej to te definitivno motivira, ker rečeš, da delaš pri našem podjetju. To vpliva! Da folk reče waw, ne? Potem, motivira me to, da to, kar delam, delam dobro. In me motivira, da, ko delo opravim, da pač je nekdo, da se ve, da je dobro opravljeno in to me tudi motivira.«* In tudi to, da se ve, kdo ga je dobro opravil? *»Ja, tako, da se ve, da sem jaz zaslužna za to, da je nekaj dobro in da zato, kar to delam, mi je uredi delat. Jaz ne delam stvari, ki bi mi šle na živce. Mislim, jasno da ne delam samo stvari, ki bi mi bile super, ampak v globalu pogledano, tisto, kar delam, je meni uredi.«*
2. Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu? *»To bi bilo pa skoraj ... Zdej bom isto povedala kot prej ... Prvič to, da to, kar delam, mi je uredi. Drugo, to, da delam s timom, ki mi je v redu, to je zelo pomembno. Potem seveda to, da morajo jasno biti pogoji izpolnjeni, da pač imam računalnik primeren, da pač imam sredstva taka, ki jih rabim, to mi veliko pomeni. Potem zadovoljstvo mi je tudi to, da se mi ne gleda pod prste za vsako stvar, ki jo delam. Tako ... da sem samostojna pri tem kar delam. To!«*
3. Kako pomemben je za vas dober odnos z vašimi nadrejenimi, sodelavci in kupci? *»Ful, to je ena izmed najbolj pomembnih stvari, zato sem jih tudi prvo omenila.«* Kateri odnos pa je najbolj pomemben? *»S tistimi, ki največ delam.«* Torej s sodelavci? *»Sodelavci, ja! To bi*

bilo na prvem mestu, potem, je pa odnos z nadrejenimi.« Kaj pa kupci? »Aha, odnos s kupci, je pa takole. Kolikor bi lahko govorila o odnosu. Jasno, da takrat, ko so stranke tečne, ali pa, ko so stranke negativno nastrojene, ziher vpliva na zadovoljstvo pri delu pri meni negativno, jasno, takoj ko začutiš ti njihovo negativnost, rataš ti ..., ti je delo veliko bolj naporno. Recimo, da sem po takih dnevih, da pridem veliko večja cota domov ali pa sem veliko bolj zmatrana zvečer, če so stranke naporne ali pa ko niso. Torej zdaj, ko je situacija taka, ko je pa res, ko so stranke naporne, pač majo razlog bit, ker vemo, koliko so stvari padle, je bolj naporno kot pa takrat, ko je raslo in so vsi srečni.«

4. Kako vpliva odnos, ki ga imate z nadrejenimi/sodelavci/kupci na vaše delo? *»Ah, to ziher vpliva, jaz mislim, da nadrejeni vedo, kaj jaz delam in da, pač, ... Jaz imam dober odnos z nadrejenimi, a ne. In definitivno vpliva na zadovoljstvo to, kak odnos imaš z nadrejenimi in ker jaz nimam negativne situacije ... Si pa lahko predstavljam, da če to ne štima in če ni tvoje delo ovrednoteno od nadrejenih, tako kot si ti pač misliš, da bi moralo biti ovrednoteno, si predstavljam, da to najbrž vpliva na ... Zdaj pri meni te situacije ni, zdaj, lahko da kdaj pride do kakega kratkega stika pri kakih kratkih nalogah. Jaz zdaj govorim na splošno, pač, pri meni drži tako, da sem s tem zadovoljna, lahko pa se zgodi kje v kaki, kakem kratek stik in seveda, jasno, takoj vidiš, da ti pač ne paše. Prvič, če nekaj narediš pa mislijo, da je kdo drug naredil in seveda jasno to pač vpliva na zadovoljstvo.« Kaj pa sodelavci? »Seveda vpliva, s tem da jaz, večino dela, ki ga jaz opravljam, jaz ga delegiram ali pa ga moram sama naredit in potem odnos, neposredno ne, posredno pa ziher.«*
5. Kakšna je po vašem mnenju vaša vrednost za podjetje, v katerem delate? *»Tako, kot skoraj vsak delavec, tudi jaz mislim, da pač, moje delo ni, ha, ha, ovrednoteno tok, kot bi moralo bit, ampak zdaj, zadnje čase pa vidim, da ga vidijo, da vidijo, da delam in da to, kar delam, da je uredi.«*
6. Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju všeč vašim strankam pri vas? Katere vaše lastnosti? *»Zgovornost, pa odkristost pa dostopnost, pa to, torej, da dobijo tak občutek, da se jaz ne postavljam nad njimi.«*
7. Ste s svojim delom zadovoljni, s koliko, če bi to morali oceniti na lestvici od 1 do 5, bi ocenili svoje zadovoljstvo? *»4, 4,5. Ne morem dati kar 5.«* Kaj pa bi se moralo zgoditi, da bi dali 5? *»Najbrž bi bila višja plača, pa ene par razčiščenih stvari glede delitve dela in delitve odgovornosti za določeno delo. Pa tudi glede tega, kdo bo kaj naredil in kdo je za kaj odgovoren. Torej bolj jasno postavljanje pooblastil, kdo kaj naredi. Torej, da se ve, kaj kdo dela in kdo je za kaj odgovoren.«*
8. Kaj vam je pri vašem delu najbolj všeč? *»To, da so razumni do mojih potreb po dopustu, da pač jaz rabim več dni naenkrat, da lahko potujem. To si predstavljam, da je lahko drugje težje dosegljivo. Potem, to, da se družimo tudi izven delovnega časa, pa to, da imamo športne dejavnosti. Pa to, da se uprava full zangažira, npr. to, da imamo jadranja, odbojko, všeč mi je to, da smo dober tim, vsi smo približno enako stari, vsi približno enako študiramo, podobno razmišljamo in smo si seveda tu bližje. Uh, ziher bi se še kaj našlo ... Všeč mi je to, da se kaže razumevanje, da če si bodoča mamica ali pa, če boš bodoča mamica, da je to sprejeto kot pozitivno in ne negativno, kar v večini firm ni, a ne. Da se da nekako vse probat zmenit. Pa še to, da imaš dostop do nadrejenih. Ti če imaš nek problem,*

pa če te res muči, lahko prideš do nadrejenih in uprave. Jaz ne čutim nobene ovire, da bi njim ne rekla, so dostopni. Jaz si predstavljam, da v kakih večjih firmah šefa sploh vidijo ne.«

4. INTERVJU: Oseba S4, finančni svetovalec, ženska, 28 let, 7. 11. 2008, prostor za sprejem strank podjetja X, 10 minut

1. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira? *»Najbolj me motivira delovno vzdušje, pa okolica, da trgi rastejo, to me motivira, da še naprej delam, ko pa padejo, pa me to ne motivira, v bistvu to, to me najbolj motivira. Kaj so drugi rekli?«* Plača. *»Ha, ha. Plača me ne motivira tok. Bolj me motivira, hm, kako naj to povem?! Če pač dobim čim več feedbacka od uprave, če sodelujem v različnih projektih, da se naučim kaj novega.«*
2. Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu, kaj so pogoji, da lahko rečete, da ste s svojim delom zadovoljni? *»Dobra plača, ha, ha, to sem zdej že prisiljena rečt, ha, ha. Potem pa, kaj še?! Ne vem.«*
3. Kako pomemben je za vas dober odnos z vašimi nadrejenimi, sodelavci in kupci da ste pri svojem delu zadovoljni? Zakaj? *»Z nadrejenimi je najbolj pomemben, ker pač direktno vpliva name. S sodelavci tudi, ampak malo manj, ker toliko zdržim, ne. Potem s strankami, ja, najmanj, ha, ha, ker jih je preveč.«*
4. Kakšna je po vašem mnenju vaša vrednost za podjetje, v katerem delate? *»Uf, ogromna, ha, ha. Ja, očitno je dovolj velika. Glede na to, da imam več funkcij, je velika, no velika ...«*
5. Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju vseč vašim strankam pri vas? Katere vaše lastnosti? *»Da sem iskrena. Da pač ne nabijam, ampak jim povem direktno.«*
6. Kaj vam je pri vašem delu najbolj všeč? *»Ko trgi rastejo, v bistvu, ko ustvarjaš denar, ne. Ko so stranke zadovoljne, konec koncev, ker pač za njih delaš.«*
7. Ste s svojim delom zadovoljni, s koliko, če bi to morali oceniti na lestvici od 1 do 5, bi ocenili svoje zadovoljstvo? *»Moje zadovoljstvo z mojim delom? Hm, 4.«* Kaj pa bi se moralo zgoditi, da bi bila 5? *»Da bi bila bolj aktivna pri marketingu, ker skoz isto delam.«* Torej, da bi bilo delo malo bolj raznoliko? *»Ja, da bi bilo bolj raznoliko.«*

5. INTERVJU: Oseba S5, finančni svetovalec, moški, 26 let, 7. 11. 2008, prostor za sprejem strank podjetja X, 25 minut

1. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira? *»Po moje, da najbolj vzdušje, torej kolektiv, ker če je kolektiv uredi, potem si tudi ti toliko bolj razpoložen in bolj motiviran, da čim boljše analize pripravljajš ali pa da si čim bolj kakovosten. Pa mogoče tudi sami rezultati v podjetju. Aha, a mislite, kaj te najbolj motivira pri samem delu?«* Ja. *»To, da si pohvaljen, to ti recimo tisti trenutek več pomeni, kot pa na primer plača. Predvsem ti dolgoročno več pomen to, kot pa da se ti plača majčkeno dvigne. Za plačo si mogoče na začetku vesel, ne pa tok kakšno je potem vzdušje ... Če te pa kdo pohvali, pa malo bolj*

zaleže, vsaj pri meni.« Še kaj? »Ma ne vem, luštno mi je tukaj! Mah, ko se dobro zastopiš, niti ni tok potrebno, da maš veliko plačo, bistveno je to, da z veseljem prideš zjutraj v službo, pa da potem delaš. Da ne, joj, jutri pa moram spet v službo. Pa da je kej dinamično, dinamika, to mora pa tudi bit. Ker tista monotonost in skoz eno in isto, ampak sej itak, tukaj ne more biti drugače.«

2. Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu, kaj so pogoji, da lahko rečete, da ste s svojim delom zadovoljni? *»Varnost, mogoče, sploh za ta čas, kakršen je zdaj in kakršen bo čez kakšno leto, varnost. Ker pač razmere niso lepe in normalno, da te pač tista osnovna stvar skrbi, kako boš pač čez mesec prišel. Tako da, predvsem to. Trenutno. Drugače pa kolektiv, predvsem to. Načeloma je to na prvem mestu. Aja, pa to, da lepo skrbijo za mlade mamice in je to pozitivno sprejeto.«*
3. Kaj pa na primer oprema, tudi to vpliva na zadovoljstvo, ali je to pač nekaj, kar je samoumevno? *»Jaz mislim, da imam kar vse, kar rabim in jemljem to kot samoumevno, ker če b mi kakšna stvar manjkala, ne bi mogel opravljat svojega dela.«*
4. Kako pomemben je za vas dober odnos z vašimi nadrejenimi, sodelavci in kupci da ste pri svojem delu zadovoljni? Zakaj? *»Po moje, da vse skupaj. Najprej z nadrejenim, potem pa s kolektivom, sigurno, ker če dobro s kolektivom sodeluješ, potem so tudi rezultati tok boljši. Sej mi se tukaj dobro zastopimo, tako da ... Težko je o tem ... Mislim, v prejšnji službi k sem bil, bi lahko čisto drugačne lastnosti naštel oziroma čisto druge stvari, kako pa recimo tukaj. Tako da, glede na to, da sem bil v tisti firmi, čist drugače, bolj po domače, sem lahko samo vesel in nič drugega. In nobene pomanjkljivosti ne čutim. Zaenkrat se mi zdi vse lepo in prav. Res pa je, da razmere na trgu zdaj niso fajn, to pa tudi na razpoložnje vpliva in ni nič čudnega, da je kdaj kakšen slabe volje in zato potem tudi pride mogoče kdaj do trenj, sej, ko bo šlo pa gor, bomo pa vsi spet, bo pa pomlad čez celo leto.«*
5. Kako vpliva odnos, ki ga imate z nadrejenimi/sodelavci/kupci, na vaše delo? *»Vsaka dobra stvar vpliva pozitivno, vsaka slaba pa negativno. Vsaka pozitivna stvar te nekako spodbudi, da si še bolj zavzet za svoje delo, da z večjim užitkom delaš. Vse se ti zdi lažje.«*
6. Kakšna je po vašem mnenju vaša vrednost za podjetje, v katerem delate? *»Kaj pa vem, vem samo, saj ko grem na dopust, so vsi veseli, ko nazaj pridem, da gremo lahko vsi ob štirih domov, ali pa vsaj prej kot sicer. Da so stvari pošlihtane. Jaz mislim, da uredi.«*
7. Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju všeč vašim strankam pri vas? Katere vaše lastnosti? *»Odkrito se pogovorim z njimi in povem, kakšne so razmere. Da jih potolažim, ker stranke te najprej napadejo, da jih najprej pomirim. S stranko se moraš lepo pogovort in tudi jezna stranka se zna potem umirit.«*
8. Kaj vam je pri vašem delu najbolj všeč? *»Da vem vnaprej, kaj moram tisti dan narest in da imam popoldne še možnost za druge dejavnosti, ne samo služba, služba. Da imaš čas za hobije. Pa tudi to, da če sodelavci vidijo, da imaš veliko dela, da ti priskočijo na pomoč, da ne pade vse samo nate, da ti pomagajo. Ker zakaj bi šli eni ob štirih domov, eni pa delajo do zvečer, če gremo lahko vsi ob normalni uri domov.«*

9. Ste s svojim delom zadovoljni, s koliko, če bi to morali oceniti na lestvici od 1 do 5, bi ocenili svoje zadovoljstvo? »5. Ja mislim, težko rečem, ampak glede na to, kje sem prej delal, zame je res super. Ni po moje stvari, ki mi ne bi bila všeč.«
10. Kako vpliva odnos, ki ga imate z nadrejenimi/sodelavci/kupci, na vaše delo? »Vsaka dobra stvar vpliva pozitivno, vsaka slaba pa negativno.«

Priloga B-1: Zbirna tabela povzetkov posamičnih globinskih intervjujev z zaposlenimi

	OSEBA S1	OSEBA S2	OSEBA S3	OSEBA S4	OSEBA S5
Vprašanje	Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira?				
	1. Denar 2. Dobri odnosi 3. Pozitivna rast na trgu 4. Doseganje osebnih ciljev	1. Možnost napredovanja 2. Denar 3. Samostojno delo 4. Motivirani sodelavci	1. Denar 2. Delati v ugledni firmi 3. Identifikacija 4. Pohvala	1. Dobro vzdušje 2. Pozitivna rast na trgu 3. Odziv uprave 4. Raznolikost nalog	1. Kolektiv 2. Dobri skupni rezultati 3. Pohvala 4. Splošno zadovoljstvo z delom
Vprašanje	Kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu?				
	1. Dobri odnosi s sodelavci 2. Da greš rad v službo 3. Prijazne stranke	1. Dobri odnosi s sodelavci 2. Pozitivna rast na trgu 3. Prijazne stranke 4. Delati v ugledni firmi	1. Biti dober v tem ,kar delaš 2. Dobri odnosi s sodelavci 3. Izpolnjeni osnovni pogoji 4. Samostojno delo 5. Posluh za osebne potrebe	1. Denar	1. Kolektiv 2. Varnost zaposlitve
Vprašanje	Kateri odnos je po vašem mnenju najbolj pomemben za vaše zadovoljstvo; z nadrejenimi, sodelavci, kupci?				
	1. S sodelavci 2. S kupci 3. Z nadrejenimi	1. S sodelavci 2. S kupci 3. Z nadrejenimi	1. S sodelavci 2. Z nadrejenimi 3. S kupci	1. Z nadrejenimi 2. S sodelavci 3. S kupci	1. Z nadrejenimi 2. S sodelavci
Vprašanje	Kaj je tisto, kar je po vašem mnenju vseč vašim strankam pri vas?				
	Sproščenost, preprostost, humor, strokovnost, znanje, seznanjenost z informacijami	Zanesljivost, prijaznost, humor, ustrežljivost (majhne usluge)	Zgovornost, odkritost, dostopnost, preprostost	Iskrenost, direktnost, strokovnost	Prijaznost, nudenje tolažbe
Vprašanje	Oprema za delo ...				
	Samoumevno	Samoumevno	Prispeva k zadovoljstvu		Samoumevno
Vprašanje	Ukrepi za večje zadovoljstvo ...				
	1. Večje upoštevanje idej in mnenj 2. Večja spodbuda s strani nadrejenih 3. Delegiranje posameznih nalog, več časa za stranke	1. Izobraževanje 2. Bolj razgibano delo 3. Možnost da se izkažeš 4. Pohvala, večja raznolikost dela	1. Jasna opredelitev nalog 2. Jasna opredelitev odgovornosti	1. Bolj raznoliko delo	
Vprašanje	Drugo ...				
	1. "They care", "da greš rad v službo" 2. Primeren obseg dela,	1. "Da greš rad v službo"	1. Volja drugih vpliva na vzdušje 2. Organizacija aktivnosti		1. Primerjava s prejšnjo zaposlitvijo
Ugotovitev	Posebnost				
	1. " Zeleni trgi" 2. Posluh za mlade mamice	1. " Zeleni trgi" 2. Posluh za mlade mamice	1. " Zeleni trgi" 2. Posluh za mlade mamice 3. Dostopnost nadrejenih	1. " Zeleni trgi"	1. "Zeleni trgi" 2. Posluh za mlade mamice

1. INTERVJU: Oseba U1, moški, 30 let, 10. 11. 2008, prostori v podjetju X za sprejem strank upravljanja premoženja, 20 minut

1. Kako ocenjujete vrednost, ki jo imajo za vaše podjetje zaposleni (upravljavci premoženja), ki so v stiku s strankami? *»Glede na to, da smo storitvena firma, po moje, je ta firma brez zaposlenih natančno nula. Točno tako, ja! Če vrednotiš po sredstvih, ki jih ima firma, je vredna nula. Se pravi, ljudje so tukaj zelo pomembni, znanje teh ljudi je pomembno in posledično se tudi trudimo, da se te naši ljudje fajn počutijo in da so zadovoljni. Kar se je izkazalo tudi po nekaterih anketah, npr. leto, ko smo dobili ta Best employer. Vzdušje pri nas je fajn, kar je pri storitvah, ki so neotipljive, še kako pomembno!«*
2. Na kakšen način skrbite za zadovoljstvo in dobro počutje vaših upravljavcev premoženja? *»En del aktivnosti gre v smer, da se trudimo biti družini prijazno podjetje, kar pomeni, da imajo lahko zaposleni krajše delovne čase, da nimamo štampljanja, da če rabiš it kam k zdravniku, ti noben ne komplicira, nihče te ne drži za besedo, kam greš in kdaj si prišel, tukaj smo zelo fleksibilni. Če potrebuješ si kaj prilagodit pri dopustih, smo tudi zelo fleksibilni. Imamo na voljo neplačane dopuste, če kdo rabi za daljše potovanje. Imamo na voljo kuhinjo, kjer je zaposlenim na voljo pijača, čaj, pač tukaj znotraj delovnega časa, da se bolje počutijo. Poleg tega je organizirano enkrat letno teambuilding, še celo letos, ko je, finančno gledano, slabše leto, se je poskrbelo, da te ljudje, ki so nosilci naših storitev, konec koncev so oddelali eno leto, se jih je pač nagradilo z enim sprostitvenim jadranjem. Da spoznaš ljudi, s katerimi delaš, moraš jih tudi z enega drugega zornega kota, izven formalnega okolja. Potem še, konec koncev, ljudje, ki so pomembni za delovanje oddelkov, imajo kot ugodnosti, če želiš službeni telefon, do parkirišč, ki pa jih bomo zdaj ukiniteli. Pač trudimo se, da je okolje, kar se da najbolj prijetno, ampak ko pa pride kriza, se bomo trudili, da je še vedno prijetno, ampak damo vedet, da so določeni ukrepi le začasni, ampak nujni, da prebrodimo vsi skupaj. To je to, kar se spomnim zdaj.«*
3. Katere lastnosti mora imeti oseba, ki bo imela stik s strankami upravljanja premoženja, da jo zaposlite na delovnem mestu upravljavca premoženja? *»Ko rekrutiramo ljudi, imamo princip, da jih ne rekrutiramo po vezah, temveč po znanju, se pravi vsi, ki smo v tej firmi, smo prišli noter preko kakšnih razpisov, vsaj glavnina, tudi jaz. In to je praksa že zadnjih pet, šest let. In že na razpisih vodja oddelka ima proste roke, da definira lastnosti kadra, ki ga išče in uprava pogosto samo prisostvuje tem sestankom, končna odločitev pa je potem od vodje oddelka, zato ker itak konec koncev bo vodja moral delat s tem človekom in če je bila napaka storjena, pač je za to odgovoren vodja sam. Kadri se seveda razlikujejo, nekdo, ki je zadolžen za back office, mora bit natančen, dosleden, zanesljiv, da ne dela napak, nekje drugje, pri kakšnih analizah, se rabi tudi malo fillinga, malo žilce, kar se je težje naučit, rabiš nekaj izkušenj, da dobiš občutek za to. Pri stiku s strankami pa izobražujemo ljudi, ki imajo stike s strankami v smeri ustrezne komunikacije, dostikrat so organizirane razne delavnice, tudi vodja poslovalnic poučuje in da navodila za sprejem*

stranke, kako se obnaša in vede do stranke, ko vstopi v poslovalnico. Od presoje vodje oddelka je odvisno, ali ta oseba ustreza za delo s strankami, če pač ne ustreza, on pač potem ukrepa.» Kaj pa kakšna osebnostna lastnost človeka, ki mora ustrezati? »Strokovnost, prijaznost, ker konec koncev ti prodajaš storitve in je zelo pomembno, kako tista oseba predstavi storitev in ti moraš tisto osebo tudi usposobit. Ker če stranka dobi slab prvi vtis, je to najtežje popraviti, zelo verjetno, da tega nikoli več ne popraviš. Zato se to njihovo usposobljenost tudi čekira z raznimi skrivnostnimi kupci. Tako telefonski odziv kot osebni kontakt. Preko tega se ugotovi švoh točke, ampak ne zato, da bi jih kaznovali, ampak zato, da vidimo, kje se lahko izboljšajo.«

2. INTERVJU: Oseba U2, moški, 40 let, 10. 11. 2008, prostori v podjetju X za sprejem strank upravljanja premoženja, 10 minut

1. Kako ocenjujete vrednost, ki jo imajo za vaše podjetje zaposleni (upravljavci premoženja), ki so v stiku s strankami? *»Ker smo storitveno podjetje, so zaposleni največja vrednost podjetja, brez njih nas ni. Delamo na storitvah, to pomeni, da delamo z ljudmi, kar pomeni, da zaposleni delajo s temi ljudmi in to, kar mi prodajamo, oni prodajajo, seveda odvisno od celotne skupine. Torej, ja, zaposlene bi vsekakor dal na prvo mesto.«*
2. Na kakšen način skrbite za zadovoljstvo in dobro počutje vaših upravljavcev premoženja? *»Prvi je pomembno vzdušje na oddelku, to pomeni, da med sabo nima kdo kakšnih konfliktov, oziroma, če se pojavijo, da se razrešijo. To pomeni, da je okolje ugodno za delat. Če torej pride do česarkoli takega, je potreben pogovor na štiri oči. Treba je razčistiti, preden se iz muhe naredi slona. Pri večina stvari gre tako, najprej gre za majhno stvar in če se ji ne posveti, lahko preraste v slona. Druga stvar je, da je potrebno stimulirati, čemur so namenjene stimulacije, ki se jih podeljuje na oddelku. To bi bilo to.«*
3. Katere lastnosti mora imeti oseba, ki bo imela stik s strankami upravljanja premoženja, da jo zaposlite na delovnem mestu upravljavca premoženja? *»Za stik s strankami je pomembno, da se človek ne boji ljudi, da mu je z ljudmi ugodno delat. To je prva stvar. Potem, da je odgovoren, fer, da zna stvari predstaviti, da zna poslušati, ker stranke velikokrat pridejo tudi samo zato, da se malo spovejo. Tudi po telefonu, vem iz lastnih izkušenj, da je potrebno velikokrat bit njihov tolažnik in jih je treba samo poslušati. Potem, ne sme biti aroganten in si mora znati vzeti čas.«*

3. INTERVJU: Oseba U3, moški, 35 let, 10. 11. 2008, prostori v podjetju X za sprejem strank upravljanja premoženja, 15 minut

1. Kako ocenjujete vrednost, ki jo imajo za vaše podjetje zaposleni (upravljavci premoženja), ki so v stiku s strankami? *»So srce firme.«*
2. Na kakšen način skrbite za zadovoljstvo in dobro počutje vaših upravljavcev premoženja? *»Poleg tistega, kar je še omenil kolega, je tukaj za poudariti tudi to, da so vrata uprave*

vedno odprta, kar pomeni, da gre lahko kdorkoli direktno do uprave in se pogovori o problemu.«

3. Kaj je po vašem mnenju tisto, s čimer dosežete zadovoljstvo zaposlenih, ki so v stiku s strankami? *»Poleg dejavnosti podjetja skrbim za dobro počutje na oddelku s humorjem. Prinesem štiri pomaranče in na oddelku jih je bilo takrat pet, pa se potem malo pohecam, da mora kdo skrbet za linijo ali pa da je treba hrano odstopit nežnejšemu spolu ali pa da mora kdo šefu kako kavo skuhat, ha, ha. Lahko je delat s sodelavci, če imaš odkrit odnos in da ni dvomov, če pa so, pa ni lahko delat.«*
4. Katere lastnosti mora imeti oseba, ki bo imela stik s strankami upravljanja premoženja, da jo zaposlite na delovnem mestu upravljavca premoženja? *»Na prvem mestu mora človek biti zelo inteligenčen, odkritosrčen, iznajdljiv. Zakaj inteligenčen? Prvo moraš preklemansko dobro poznat zakonodajo, s katerim področjem imamo sploh opravka, ker posel, ki ga opravljamo, obsega množico tveganj in stranka se mora teh tveganj zavedat, nekatera so obvladljiva, nekatera pa ne in tam pride do ... neobvladljiv del se obvladuje z znanjem, intuicijo in iznajdljivostjo in to mora bit stranki na tem začetnem sestanku predstavljeno, da se zaveda, v kaj se spušča. Iznajdljivost mora biti podkovana z neko odkritosrčnostjo, da stranka čuti, da pač ne gre za neko prazno navajanje dejstev naučeno na pamet, ampak da gre za človeka, ki ima resnične izkušnje iz tega področja, da lahko dvome pri bodoči stranki omili, izniči, nikakor pa ne znegira, oziroma ko se znajde v pat poziciji, da to stranki tudi prizna, da recimo česa ne ve in da mu da vedet, da ni mojster čisto za vsa področja in da se bo pozanimal in v nekem doslednem roku stranki sporočil odgovore in mu tudi predlagal ustrezne rešitve. Oseba mora biti tudi zelo razgledana, da ima širok spekter področij, o katerih lahko s stranko komunicira, da stranka lahko dobi zaupanje. Mislim, da je najpomembnejši način komuniciranja med stranko in zaposlenim.«*

Priloga C-1: Zbirna tabela povzetkov posamičnih globinskih intervjujev uprave in vodje oddelka upravljanja premoženja

	OSEBA U1	OSEBA U2	OSEBA U3
Vprašanje	Koraki izbora vašega prvega upravljavca premoženja (podjetja) ...		
	1. Priporočila prijateljev, znancev 2. TV oglas	1. Branje strokovnih člankov zaposlenih v tem podjetju 2. Osebno poznanstvo 3. Dober predhodni nasvet	1. Oglas na internetu 2. Osebno poznanstvo
Vprašanje	Glavni dejavniki odločitve, da ste sredstva zaupali v upravljanje ravno temu podjetju.		
	1. Dobri donosi 2. Fleksibilnost svetovanja	1. Osebno poznanstvo 2. Strokovnost	1. Strokovnost 2. Jasna in enostavna razlaga
Vprašanje	Čemu pripisujete največji pomen pri izboru vašega upravljavca (podjetja)?		
	1. Dobra komunikacija z zaposlenim 2. Realnost predstavitve storitve	1. Zaupanje v strokovnost	1. Oseben stik, ki je domač, pristen in hkrati profesionalen 2. Ime podjetja - zaupanje
Vprašanje	Elementi kakovostne storitve upravljanja.		
	1. Redno obveščanje o stanju	1. Predanost, preišljenost, odzivnost, s kančkom tveganja	1. Sprotno obveščanje 2. Zanesljiv, prijeten, strokoven osebni svetovalec 3. Ustrezen donos
Vprašanje	Idealen upravljavec premoženja ...		
	1. Stalen stik z vlagateljem 2. Prijazen 3. Preprost 4. Strokoven	1. Da zna jasno in enostavno predstaviti dogajanja na trgih	1. Osebno, tekoče obveščanje 2. Odkritost
Vprašanje	Najpomembnejše lastnosti vašega upravljavca (osebe), ki jih mora imeti?		
	1. Pristrčen odnos 2. Skrb za premoženje kot svoje	1. Iskrenost 2. Inteligentnost	1. Tekoče in hitro obveščanje
Vprašanje	V katerem primeru bi se odločili zamenjati vašega upravljavca premoženja (podjetje)?		
	V primeru zakasnelih in netočnih informacij	V primeru odhoda osebnega svetovalca iz te firme	1. Premajhen osebni odnos