

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Magistrsko delo

**VERIGA DOBIČKA
NA PRIMERU BANČNIH STORITEV**

Ljubljana, marec 2003

Darja Klemenčič

IZJAVA

Študent/ka Darja Klemenčič izjavljam, da sem avtor/ica tega magistrskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Vesne Žabkar in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Namen dela	2
1.2	Cilji dela	3
1.3	Metoda dela	3
1.4	Zasnova dela	4
2	VERIGA DOBIČKA V STORITVAH	5
2.1	Nastanek koncepta verige dobička v storitvah	5
2.2	Sprejemanje strateških odločitev v podjetjih	10
2.3	Koncept verige dobička	13
3	DEJAVNIKI KONCEPTA VERIGE DOBIČKA	17
3.1	Zaposleni kot notranji dejavnik koncepta verige dobička	17
3.1.1	Produktivnosti in kakovost dela	18
3.1.2	Kakovost storitev	20
3.1.3	Krog zmožnosti	22
3.1.4	Zadovoljstvo zaposlenih	26
3.1.5	Pripadnost zaposlenih	29
3.2	Vrednost storitve za stranke	30
3.2.1	Rezultat storitve	34
3.2.2	Kakovost storitev in procesov	36
3.2.3	Cena storitve	37
3.2.4	Ostali stroški, povezani z nakupom in uporabo storitev	39
3.3	Stranke kot zunanji dejavnik koncepta verige dobička	40
3.3.1	Zadovoljstvo strank	40
3.3.1.1	Opredelitev zadovoljstva strank	42
3.3.1.2	Merjenje zadovoljstva strank	49
3.3.2	Pripadnost strank	53
3.4	Uspešnost poslovanja	58
4	KLJUČNE POVEZAVE MED ELEMENTI KONCEPTA VERIGE DOBIČKA ...	62
4.1	Povezava uspešnosti poslovanja podjetja s pripadnostjo strank	62
4.2	Povezava pripadnosti strank z njihovim zadovoljstvom	64
4.3	Povezava zadovoljstva strank z vrednostjo storitve	67
4.4	Povezava vrednosti storitve s krogom zmožnosti zaposlenih	68

5	EMPIRIČNO PREVERJANJE KONCEPTA VERIGE DOBIČKA NA PRIMERU NOVE LJUBLJANSKE BANKE	73
5.1	Razvoj odnosov s strankami v slovenskem bančnem prostoru	73
5.2	Raziskava o zadovoljstvu strank	75
5.2.1	Metodologija in vzorec	75
5.2.2	Rezultati raziskave.....	77
5.2.2.1	Zadovoljstvo strank na ravni banke in poslovalnic.....	78
5.2.2.2	Pripadnost strank in obravnavanje pritožb.....	82
5.3	Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih	82
5.3.1	Metodologija in vzorec	83
5.3.2	Rezultati raziskave.....	85
5.3.2.1	Zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnicah	85
5.4	Podatki, vezani na uspešnost poslovalnice	88
5.5	Preverjanje ključnih povezav med elementi koncepta verige dobička v Novi Ljubljanski banki	89
5.5.1	Povezanost zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva strank	91
5.5.2	Povezanost zadovoljstva strank in pripadnosti strank.....	92
5.5.3	Povezanost zadovoljstva strank in uspešnosti poslovalnice	92
5.5.4	Povezanost pripadnosti strank in uspešnosti poslovalnice	93
5.5.5	Povezanost uspešnosti poslovalnice in zadovoljstva zaposlenih.....	94
5.5.6	Povezanost med vsemi navedenimi elementi	95
5.6	Glavni zaključki empiričnega preverjanja.....	97
6	SKLEPNE MISLI.....	99
	LITERATURA IN VIRI	101

1 UVOD

Rast prodaje, dobička, tržnega deleža, dobičkonosnost in veliko drugih kazalcev se pojavlja v zvezi z merjenjem uspešnosti podjetja. Za večino podjetij je glavni cilj poslovanja doseganje dobička na dolgi rok, saj jim le-to omogoča dolgoročno poslovanje. Poslovanje z dobičkom omogoča naložbe v nadaljnji razvoj in rast podjetja ter prinaša lastnikom dohodek.

Ker je okolje, v katerem podjetja poslujejo, hitro se spreminjajoče, se tudi teoretični modeli, ki proučujejo uspešnost podjetij, iz desetletja v desetletje spreminjajo (Heskett et al., 1997, str. 4). Dolgo časa je veljalo, da je potrebno zniževati stroške, ohraniti prodajo na isti ravni in dobiček ne bo izostal. Sledilo je mišljenje, da je potrebno doseči določen tržni delež na trgu in dobiček bo njegova posledica. Res je, da sta oba načina običajno omogočala doseganje pozitivnega finančnega učinka, pojavi pa se vprašanje, kako je z donosnostjo podjetja. Ali je to resnično optimalni dobiček, ki ga podjetje glede na vložena sredstva lahko doseže? Ali so bila sredstva in napor, vloženi v povečanje tržnega deleža, nižji od povečanja dobička?

Ob postavljanju takih in podobnih vprašanj so strokovnjaki iskali nove povezave med donosnostjo podjetja in določenimi dejavniki pri poslovanju podjetja. Kot zelo močna se je pokazala povezava med donosnostjo podjetja in pripadnostjo ter zadovoljstvom strank. Predvsem v storitveni dejavnosti sta zaradi specifičnih lastnosti storitev zadovoljstvo in pripadnost strank zelo pomembna (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 174; Allred, Addams, 2000, str. 54).

Koncept verige dobička v storitvah ugotavlja močno in neposredno povezavo med dobičkom ter rastjo poslovanja in pripadnostjo strank. Pripadnost strank je odvisna od zadovoljstva strank z vrednostjo prejetih storitev. Vrednost storitev, ki jo je stranka prejela, je odvisna od zaposlenih v podjetju, in sicer od njihovih sposobnosti, zadovoljstva, pripadnosti in produktivnosti. Na delo zaposlenih v veliki meri vpliva uspešnost poslovanja podjetja in s tem povezano nagrajevanje zaposlenih. Heskett in ostali so verigo dobička predstavili leta 1994 (Heskett et al, 1994, str. 169).

Bančna dejavnost je zahtevna storitvena dejavnost, ki v veliki meri temelji na zaupanju strank. Zato so avtorji koncepta verige dobička pogosto preverjali njegovo verodostojnost v bančni dejavnosti, kjer se je koncept potrdil. Bančna dejavnost v Sloveniji zaradi vse večje vloge tujega kapitala postaja vse bolj konkurenčna in vodstva bank iščejo različne načine, kako dosegati dobiček na dolgi rok. Vedno bolj postaja očitno, da je eden od ključev uspešnega poslovanja zadovoljstvo in pripadnost obstoječih strank. Zato v bankah veliko pozornosti posvečajo ravno zadovoljstvu strank.

Koncept verige dobička v storitvah razširja pogosto ozko gledanje vodstev podjetij, ki jih zanima zgolj finančni rezultat, tudi na zaposlene, njihovo zadovoljstvo in pripadnost ter predvsem njihov vpliv na prihodke in ne zgolj na stroške podjetja. V konceptu verige dobička je glavni poudarek na povezavah med elementi v podjetjih in pozitivnem učinku teh povezav na uspešnost podjetja. Vodstva podjetij lahko z boljšim poznavanjem in razumevanjem obravnavanega koncepta izkoristijo notranje rezerve podjetja.

1.1 Namen dela

Glavni namen magistrskega dela je predstaviti koncept verige dobička v storitveni dejavnosti s poudarkom na bančništvu, skupaj s predstavitev koncepta pa tudi natančneje opredeliti osnovne elemente in povezave koncepta. Pri predstavitvi elementov in povezav smo poskušali zajeti čim več pogledov različnih avtorjev in jih tako predstaviti z več zornih kotov. Glede na to, da smo se v empiričnem delu ukvarjali z bančno dejavnostjo, smo že v teoretičnem delu iskali čim več primerov iz bančnega poslovanja.

Empirični namen naloge je preverjanje domnev o povezanosti zadovoljstva strank, pripadnosti strank, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti poslovanja v slovenskem okolju. Empirično preverjanje verige dobička smo izvedli na primeru bančne dejavnosti v Sloveniji. Koncept smo obravnavali na primeru Nove Ljubljanske banke. Le-ta ima kot največja banka v Sloveniji na področju odnosov s strankami dolgoletne izkušnje. V zadnjem času je bilo veliko narejenega tudi na področju raziskav zadovoljstva strank. V banki tudi periodično izvajajo raziskave, ki ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih. Glede na razpoložljive podatke smo podali nekatere domneve, ki smo jih z razpoložljivimi podatki potrdili oziroma ovrgli, hkrati pa navedli možne razlage dobljenih rezultatov. Domneve, ki smo jih glede na podatke postavili, so naslednje:

- **H1** – zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno povezano z zadovoljstvom strank.
- **H2** - zadovoljstvo strank je pozitivno povezano s pripadnostjo strank. Podjetje tako s povečanjem zadovoljstva strank lahko vpliva na njihovo večjo pripadnost.
- **H3** – zadovoljstvo strank je pozitivno povezano z uspešnostjo poslovanja poslovalnic. Bolj zadovoljne stranke poslovalnicam prinašajo več prihodka in imajo z njimi manj stroškov.
- **H4** - pripadnost strank je pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja poslovalnic. Podobno kot pri zadovoljstvu strank je pri predpostavki, da tudi pripadnost strank prispeva k večji uspešnosti poslovanja poslovalnic.
- **H5** - uspešnost poslovanja poslovalnic je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Zaposleni imajo z boljšim poslovanjem boljše pogoje za delo.

Dobljene rezultate smo predstavili z modelom, ki je prikazal navedene domneve, in poskušali pojasniti dobljene rezultate.

Glede na osnovni koncept verige dobička v storitvah smo določene povezave zaradi manjkajočih rezultatov o vrednosti storitve izpustili, določene povezave pa smo dodali, in sicer povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank, povezavo med zadovoljstvom strank in uspešnostjo poslovalnice ter povezavo med uspešnostjo poslovalnice in zadovoljstvom zaposlenih.

1.2 Cilji dela

Cilji dela izhajajo iz namenov, ki so bili predstavljeni v prejšnji točki. Cilj teoretičnega dela magistrske naloge je umestitev koncepta verige dobička v storitveni dejavnosti v poslovanje podjetij. S predstavitvijo elementov in povezav v konceptu želimo pokazati, kako lahko podjetje vpliva na svojo uspešnost.

Glavni cilj empiričnega dela je potrditi koncept verige dobička v storitvah v Sloveniji, in sicer na področju bančništva, in iz dobljenih rezultatov pripraviti predloge vodstvu za morebitne izboljšave.

1.3 Metoda dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov, teoretičnega in empiričnega, iz te delitve izhajajo tudi uporabljene metode dela. Teoretični del vsebuje poglobljeno strokovno in znanstveno raziskovalno analizo koncepta verige dobička v storitvah, njegovih elementov in povezav med elementi. Teoretična analiza je bila narejena iz tuje, predvsem anglosaksonske, in domače strokovne literature. Pri pregledu literature smo uporabljali opisno analitično metodo in metodo povzemanja. S pregledom najrazličnejših virov literature smo obravnavano problematiko osvetlili z najrazličnejših zornih kotov.

Praktični del magistrskega dela je preverjanje koncepta verige dobička na primeru Nove Ljubljanske banke. V tem delu smo uporabljali statistične metode obdelave podatkov, in sicer statistični paket SPSS 11.0 za okolje Windows. Osnovne informacije smo pridobili s pomočjo frekvenc in povprečij. Analizo elementov zadovoljstva smo naredili s faktorsko analizo, povezave med posameznimi elementi koncepta pa smo obravnavali s korelacijsko analizo.

1.4 Zasnova dela

Poglavja v magistrskem delu so razdeljena na dva večja sklopa, in sicer teoretični in empirični.

Prvo poglavje naloge je uvodno. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi nastanka koncepta verige dobička, sprejemanju strateških odločitev v podjetju in konceptu verige dobička. V tretjem poglavju so podrobneje opisani glavni elementi koncepta. To so zaposleni, vrednost storitve, stranke in uspešnost poslovanja podjetja. Povezave med glavnimi elementi koncepta so predstavljene v četrtem poglavju.

Drugi večji sklop je empirično preverjanje povezav med dejavniki koncepta verige dobička na primeru Nove Ljubljanske banke. Prvo podpoglavje je namenjeno kratkemu prikazu razvoja odnosov s strankami v slovenskem bančnem prostoru. Sledita predstavitvi raziskave o zadovoljstvu strank in raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, ki bosta v nadaljevanju uporabljeni pri preverjanju povezav med dejavniki koncepta. V predstavitvi so podani metodologija raziskave in ključni rezultati. V nadaljevanju so predstavljeni kazalniki uspešnosti poslovanja bančnih poslovalnic. Peto podpoglavje je namenjeno prikazu domnev o povezavah med zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom strank, pripadnostjo strank in uspešnostjo poslovanja poslovalnic. Sledijo glavni zaključki, ki izhajajo iz rezultatov empiričnega preverjanja.

Zadnje, šesto poglavje je namenjeno sklepni misli, ki povezuje tako teoretični kot praktični del naloge.

2 VERIGA DOBIČKA V STORITVAH

Z namenom doseganja čim boljših rezultatov poslovanja v podjetjih so teoretiki in praktiki proučevali različne povezave med ključnimi elementi poslovanja podjetij. V preteklosti je konkurenčno prednost v veliki meri prinašal že dober izdelek oziroma storitev, saj je bil čas posnemanja dobrih idej zaradi tehničnih in tehnoloških omejitev daljši kot sedaj. V zadnjem desetletju je posnemanje idej predvsem na področju storitev zelo hiter proces in je potrebno konkurenčno prednost poiskati drugje (Porter, 1996, str. 62). Kot najbolj specifičen vir razlikovanja podjetij se pojavlja človeški kapital in ta je vse pogostejše postavljen v ospredje. Širše gledano lahko kot človeški kapital opredelimo zaposlene in stranke podjetja. Koncept verige dobička je tako povezal zaposlene, stranke in uspešnost podjetja.

2.1 *Nastanek koncepta verige dobička v storitvah*

Za uspešnost podjetij si njihova vodstva prizadevajo na najrazličnejše načine. Tudi v teoriji se je vedno znova iskalo nove poti za uspešno poslovanje podjetij na dolgi rok. Pogosto se vodstvom pri njihovih odločitvah o korakih v prihodnosti pojavljajo problemi, kako različne koncepte o uspešnosti podjetja uresničiti v praksi. Navedimo nekaj primerov (Heskett et al., 1997, str. 4):

- **Koncept konkurenčne prednosti** po Porterju, kjer se podjetjem priporoča ali znižanje stroškov ali diferenciacija, je v praksi pokazal, da je za uspešno poslovanje podjetja v konkurenčnem okolju potrebno oboje. V dobi informatike je zniževanje stroškov in povečevanje kakovosti storitev za podjetje nujno potreben pristop.
- **Ozko obravnavanje storitev** pomeni, da je v literaturi vse preveč poudarjena storitev kot rezultat neposrednega stika med zaposlenimi in stranko. V zadnjem času ta koncept ni več primeren, saj opravljanje storitev pogosto nadomeščajo naprave (računalniki, bančni avtomati). Pri storitvah je pomembna tudi organiziranost procesov, ki potekajo v ozadju. Dobra organizacija je predpogoj za dobro izvajanje storitev.
- **Prevelika usmeritev na kakovost storitev** se pojavlja v povezavi s prejšnjo točko. Pogosto se kot kakovost storitev obravnava le tisti prvi stik zaposlenih s stranko, pozablja pa se na kakovost procesov, ki tečejo v ozadju. Nasmejani in prijazni zaposleni, ki pa storitve ne morejo opraviti pravočasno, za stranko pomenijo bolj malo.

Pretekle raziskave so pokazale, da sta tržni delež podjetja in zadovoljstvo njegovih strank v obratno sorazmernem odnosu. Predvsem ta odnos velja za panoge, ki so močno raznolike. Za te panoge lahko rečemo, da vsako povečanje tržnega deleža

vodi v znižanje zadovoljstva strank, manj je ta odnos močan pri bolj homogenih panogah (Anderson, Fornell, 1994, str. 255).

Različne raziskave o vodenju podjetij so pripeljale do ugotovitve, da je za uspešno vodenje podjetij potrebno upoštevati čim več elementov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Predvsem je potrebno najti povezave med temi elementi in preko povezav vplivati na boljše poslovanje podjetja (Heskett et al., 1997, str. 16). Na dolgoročno uspešnost podjetja na trgu vpliva predvsem ubranljiva konkurenčna prednost podjetja, ki jo ima pred svojimi tekmeci. Vse bolj se v praksi potrjuje, da so za uspešno poslovanje pomembne stranke podjetja, zaposleni v podjetju in izdelek oziroma storitev, ki jo podjetje ponuja.

Uspešnost podjetij v povezavi s strankami in zaposlenimi se je vse bolj potrjevala v praksi in tako so se pričele izvajati različne raziskave, ki naj bi to dokazale. Posebej pogosto se je ta povezava pojavila v storitvenih dejavnostih, ki tako po obsegu prihodkov kot tudi po številu zaposlenih rastejo hitreje kot proizvodnja.

Storitev lahko opredelimo kot proces, dejanje, dogajanje, ki zadovoljuje potrebe in želje strank. Seveda je potrebno poudariti, da ostre ločnice med storitvami in izdelki ne moremo narediti (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 6). Večino izdelkov spremlja storitev in tudi veliko storitev ima kot končni rezultat nek fizični izdelek. Tako na trgu najdemo zelo malo čistih storitev in malo čistih izdelkov.

Vseeno pa imajo storitve nekaj posebnosti, ki zelo vplivajo na njihovo zasnovu, izvajanje in trženje. Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 19) sta opredelili naslednje razlike med storitvami in izdelki:

- **Neotipljivost** – je osnovna razlika med storitvami in izdelki. Storitve so običajno proces ali dejanje, ki se izvaja ob navzočnosti strank. Stranke pogosto ne morejo videti in otipati storitev, preden jih kupijo. Pri storitvah tako ni mogoče slabih že v naprej izločiti in ponuditi samo najboljše. Storitev ni mogoče zaščititi s patenti in tako preprečiti njihovega kopiranja s strani konkurence. Zahtevna odločitev, ki je povezana z neotipljivostjo storitev, je pogosto cena, ker jo je težko določiti. Zapleten je tudi odnos med ceno in kakovostjo storitev.
- **Spremenljivost lastnosti storitev** – ker sta izvajanje in uporaba storitev običajno neločljivo povezana in vključujeta v proces tako zaposlene kot tudi stranke, je praktično nemogoče narediti dve čisto enaki storitvi. Do razlik lahko pride na strani zaposlenih, katerih delo in razpoloženje se spreminjata, prav tako pa lahko pride do razlik tudi na strani strank glede na njihov odnos do storitve in razpoloženje. Ker so storitve spremenljive v času in glede na zaposlene, je za podjetja velik izziv doseči določeno raven kakovosti storitev. Kakovost storitev je odvisna od veliko dejavnikov, ki vplivajo na proces izvajanja storitev. Vseh dejavnikov pa ni mogoče nadzorovati.

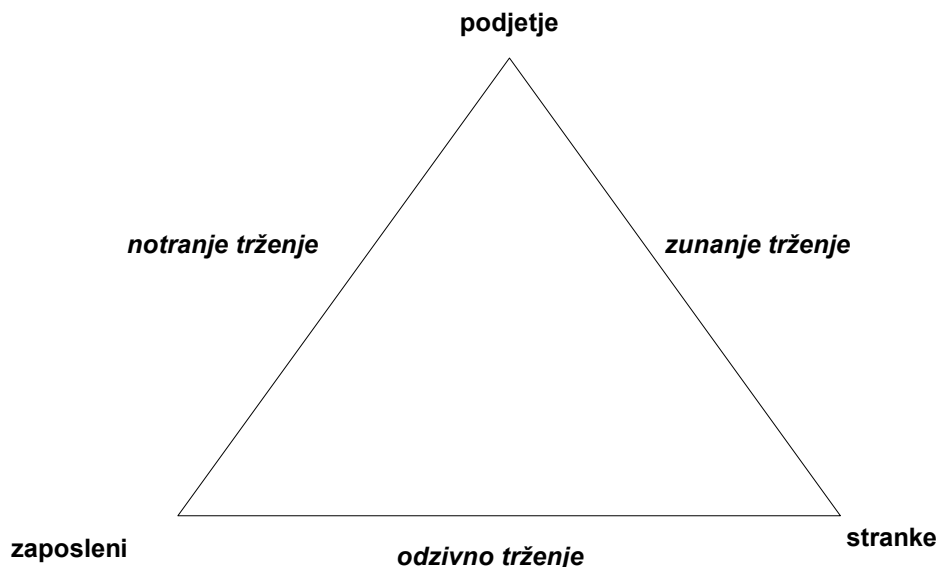
- **Neločljivost izvajanja in uporabe storitev** – običajno izdelava in uporaba storitev potekata istočasno. Ta lastnost storitev onemogoča množično izdelavo in centralizacijo izvajanja storitev, saj jih je potrebno stranki ponuditi tam, kjer je njim najbolj ustrezno. Ta lastnost storitev je problematična tudi s strani razporejanja zaposlenih, saj lahko ob vrhuncih povpraševanja pride do vrst in čakanja strank. Zato je potrebno veliko pozornost nameniti usklajevanju ponudbe in povpraševanja po storitvah. Na sam potek izvajanja storitev lahko v veliki meri vplivajo tudi stranke, ki storitev uporabljajo. Zaradi vzporednosti izvajanja storitev so zelo pomembni odnosi, do katerih prihaja med izvajanjem storitev – to so odnosi med zaposlenimi, odnosi med zaposlenimi in strankami ter tudi odnosi med strankami.
- **Minljivost** – pomeni, da storitev ni mogoče imeti na zalogi in čakati strank. Vsak neizkoriščen čas tistega, ki storitve ponuja, je izgubljen, saj ga ni mogoče nikoli več prodati. Zaradi te lastnosti je potrebno, kar se da natančno napovedati povpraševanje in se nanj tudi pripraviti z ustreznimi kapacitetami, ki bodo to povpraševanje ustrezno pokrile brez odvečnih stroškov. Ravno zato, ker slabih storitev običajno ni mogoče vrniti, morajo imeti storitvena podjetja izdelane strategije, ki se nanašajo na reševanje nezadovoljstva strank, v kolikor se to pojavi.

Neotipljivost je lastnost storitev, ki je pri prodaji storitev zelo pomembna, in zato si želijo podjetja narediti čim več, da bi strankam dala vsaj občutek otipljivosti. Predvsem za finančne storitve pa tudi druge je izrednega pomena fizični izgled in ureditev prostorov, v katerih poslujejo. Fizični izgled in urejenost prostorov vpliva tako na stranke kot tudi na zaposlene (Bitner, 1992, str. 57). Fizično okolje storitvenega podjetja ima tri glavne vloge:

- predstavlja vidno podobo ponudbe celotnega podjetja,
- vpliva na način izvajanja storitev tako za stranke kot tudi zaposlene,
- služi tudi kot signalizator za tržni segment, ki ga podjetje želi privabiti, pozicioniranje podjetja in prepoznavnost glede na konkurenco.

Ker so storitve glede na svoje značilnosti zelo različne od izdelkov, zahtevajo tudi drugačno obliko trženja, ki te značilnosti upošteva. Za uspešno trženje storitev morajo imeti v podjetju organizirane tri skupine trženja, ki so prikazane na sliki 1.

Slika 1: **Trženje storitev**



Vir: Kotler, 1996, str. 470.

S slike 1 je razvidno, da je potrebno za uspešno trženje storitev povezati tri elemente: podjetje, zaposlene in stranke. Vsak od teh elementov ima svoje potrebe, želje in cilje. S povezavami med elementi dobimo tri različne vrste trženja (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 22):

- **Zunanje trženje** – obsega vse aktivnosti, ki jih podjetje naredi pred prodajo storitev stranki. Velik del zunanjega trženja predstavljajo različne komunikacije s strankami, ki zajemajo oglaševanje, odnose z javnostmi, posebne ponudbe, neposredno pošto. Namen različnih vrst komunikacij je vzbuditi pri stranki željo po storitvi.
- **Notranje trženje** – se nanaša na usposabljanje zaposlenih s strani podjetja, da bodo znali obljube, ki so bile dane strankam, tudi izpolniti. Notranje trženje se tako nanaša predvsem na izobraževanje, motivacijo in nagrajevanje zaposlenih. Ta del trženja je za uspešno poslovanje podjetja zelo pomemben, saj temelji na predpostavki, da sta zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo strank med seboj povezana.
- **Odzivno trženje** – poteka v času izvajanja storitev strankam. Gre za povezavo med notranjim in zunanjim trženjem, ki bo uspešno le v primeru, da so dane obljube v skladu z zmožnostmi zaposlenih, da določeno storitev izvedejo, kot je bilo predstavljeno z zunanjim trženjem.

Na osnovi povezav med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank je nastal koncept verige dobička, ki povezuje uspešnost podjetij z njihovimi strankami,

zaposlenimi in vrednostjo storitev, ki jih ponujajo. Do koncepta verige dobička so avtorji prišli iz različnih smeri, in sicer prek (Heskett et al., 1997, str. 9):

- strateške vizije storitev,
- pomena pripadnosti strank za podjetja,
- pomena pripadnosti zaposlenih za podjetja.

Strateška vizija storitev je nastala na podlagi štirih elementov, ki so bili opaženi v storitveni dejavnosti. Glavni elementi strateške vizije storitev so (Heskett et al., 1997, str. 8):

- ciljni tržni segment,
- zasnova storitev,
- strategija izvedbe storitev,
- sistem dostave storitev.

Za uspešno storitev je potrebno v prvi vrsti na trgu poiskati **ciljni tržni segment**, kateremu je namenjena. V tem delu strateške vizije storitev je potrebno opredeliti velikost in pomembnost tržnega segmenta ter njegove značilnosti. Na tej stopnji so pomembne predvsem potrebe in želje, ki jih ima segment, in opredelitev načina zadovoljevanja potreb. Smiselno je opredeliti tudi morebitne segmente, ki bi bili potencialni uporabniki. Glede na te ugotovitve se opredelijo podrobne značilnosti storitev. Pridemo na stopnjo **zasnove storitev**. Pri tej stopnji gre za opredelitev pomembnih značilnosti storitev, ki bodo ustrezno zadovoljile potrebe ciljnega segmenta. Odgovoriti je potrebno na to, kako bodo storitve pripravljene in dostavljene strankam. Tu pride strateška vizija storitev na tretjo stopnjo. **Strategija izvedbe storitev** se nanaša na vlogo posameznih strateških elementov pri izvedbi storitev (financiranje, računovodstvo, trženje, zaposleni), čemur je potrebno posvetiti posebej veliko pozornost, kako zagotoviti ustrezno kakovost, kako to kakovost meriti in spremljati, pregled podobnih elementov pri konkurenci. Stroški, ki jih podjetje vложи v določeno storitev, morajo biti nižji od vrednosti, ki jo zaznajo stranke. Za uspešno prodajo storitev je pomembna njihova dostava do strank (Heskett et al., 1997, str. 9). Pri **sistemu dobave storitev** so poglobljena vprašanja namenjena temu, kaj vse vpliva na dostavo storitev. V tem delu se obravnavajo vprašanja, ki so povezana z zaposlenimi, tehnologijo, razpoložljivimi kapacitetami, kakovostjo in primerjavo s konkurenco.

Za lažjo in bolj nazorno obravnavo omenjenega koncepta pa najprej nekaj o strateškem odločanju v podjetjih in na podlagi teh izhodišč umestitev koncepta kot strategije, ki jo lahko podjetje izbere.

2.2 Sprejemanje strateških odločitev v podjetjih

Strateško poslovanje je hitro razvijajoče področje poslovnih ved, ki se ukvarja s problemi poslovanja podjetij v hitro spreminjajočem okolju. Strateške odločitve, ki jih sprejemajo v podjetjih, se nanašajo predvsem na njihovo dolgoročno poslovanje. Do razvoja strateškega poslovanja je prišlo iz več razlogov (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4):

- Veliko podjetij se je razširilo in postalo zahtevnejših za vodenje.
- Število vodstvenih ravni v podjetjih se povečuje.
- Okolje se neprestano spreminja.

Potrebno pa je poudariti, da je do strateškega poslovanja v podjetjih prišlo postopno. Prva stopnja planiranja v podjetjih je bilo osnovno finančno planiranje, kjer je šlo predvsem za usklajevanje prihodkov in odhodkov podjetja. Sledilo je planiranje ključnih dogodkov v prihodnosti, običajno se je to planiranje nanašalo na prihajajoče leto. O strateškem planiranju lahko govorimo, ko je podjetje v svoje plane vključilo tudi značilnosti trga in konkurence ter pripravilo plane na osnovi odzivov trga in konkurence. Strateško poslovanje pa pomeni vključevanje vseh virov podjetja v oblikovanje ubranljive konkurenčne prednosti podjetja, ki naj bi pomenila njegovo dolgoročno uspešno poslovanje (Hunger, Wheelen, 1996, str. 4).

Strategija pomeni sklop ciljev podjetja in nakazane poti, kako priti do teh ciljev. V teoriji so se razvili štiri pristopi k opredelitvi strategij podjetja (Whittington, 1997, str. 11):

- **Klasični pristop** – pomeni racionalen, objektivni in enoten model postavljanja strategije v podjetju. Običajno je glavni cilj strategije pri tem pristopu maksimiranje dobička.
- **Procesni pristop** – strategija ni tako enoznačno opredeljena kot pri klasičnem pristopu in dvomi v popolno učinkovitost trga in podjetij. Glavni cilji tega pristopa zato ostajajo zamegljeni, nenatančni in se spreminjajo glede na okoliščine.
- **Evolucijski pristop** – tudi v tem primeru strategija ni tako enoznačno določena, saj se okolje, v katerem poslujejo podjetja, prehitro spreminja in je pot razvoja podjetja težko v naprej določiti. Osnovni cilj tega pristopa je preživetje podjetja.
- **Sistemiški pristop** – za ta pristop je značilno, da v načrtovanje strategije podjetja v veliki meri vključuje tudi socialno okolje, v katerem podjetje deluje. Glede na značilnosti socialnega okolja si podjetje zastavi tudi cilje delovanja.

Glede na opisane pristope se lahko podjetje odloči za svoj način določanja strategij in na podlagi tega se je razvilo kar nekaj modelov strateškega planiranja, a najbolj

pogosti so še vedno klasični modeli, saj jih je najbolj enostavno opredeliti in so cilji strategije jasno postavljeni.

Vodstva podjetij, v katerih želijo v konkurenčnem okolju na dolgi rok poslovati uspešno, morajo ustrezno načrtovati svojo prihodnost glede na priložnosti in nevarnosti okolja ter prednosti in slabosti, ki izvirajo iz podjetja samega. V vodstvih podjetij se morajo vprašati naslednje (Hunger, Wheelen, 1996, str. 2):

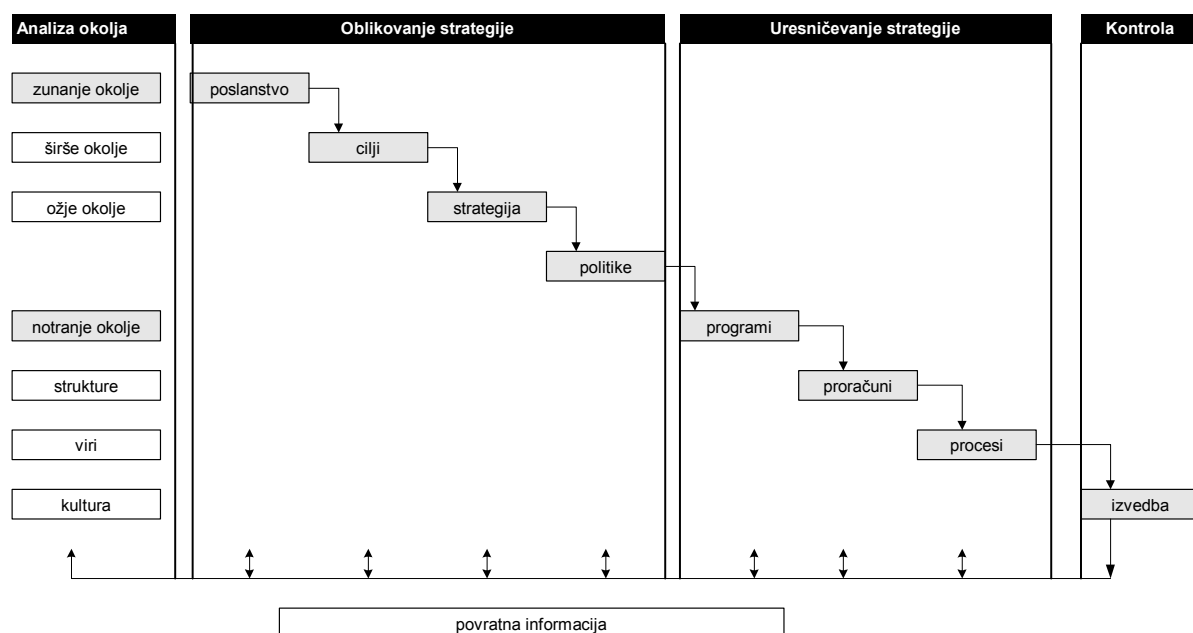
- Kje se podjetje nahaja danes?
- Kje naj bi se podjetje nahajalo čez pet, deset let?
- Kaj je potrebno narediti, da se bo to uresničilo?

V času hitrih sprememb v okolju je potrebno pripraviti natančno analizo rezultatov v preteklosti in narediti plane za prihodnosti. Za strategijo je značilno, da je potrebno določiti, kaj bo glavna prednost podjetja pred njegovimi konkurenti. To prednost je potrebno izpostaviti in na njej graditi nadaljnje poslovanje. Pomembno je, da to prednost zaznajo tudi stranke podjetja.

Odločanje o tem, kakšna naj bi bila prihodnost podjetja, je pri večjih podjetjih izvedeno s pomočjo raznih modelov za strateško odločanje. Namen teh modelov je zajeti glavne elemente, ki jih je potrebno pri odločanju upoštevati, in jih obravnavati v ustreznem vrstnem redu.

Na sliki 2 je prikazan eden od modelov strateškega odločanja.

Slika 2: Model strateškega odločanja



Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 10.

Strateško odločanje je sestavljeno iz štirih glavnih stopenj (Hunger, Wheelen, 1996, str. 10):

- analize okolja,
- oblikovanja strategije,
- uresničevanja strategije,
- razvoja strategije in kontrole.

Prva stopnja strateškega odločanja je analiza okolja, ki pomeni izhodišče za delo v naprej. Analiza okolja vključuje analizo zunanjega, kjer je rezultat analize spisek priložnosti in nevarnosti za podjetje, in notranjega okolja, kjer je rezultat spisek prednosti in slabosti podjetja. Analiza zunanjega okolja zajema elemente, ki se nahajajo zunaj okolja podjetja in na katere vodstvo podjetja nima kratkoročnih vplivov. Zunanje okolje delimo v dva sklopa, in sicer s podjetjem neposredno povezano okolje in širše okolje. Okolje, ki je neposredno povezano s podjetjem, zajema lastnike, stranke, dobavitelje, konkurenco, lokalno skupnost ipd. Širše okolje, ki ni neposredno vezano na kratkoročno poslovanje podjetja, predstavlja pomemben element pri dolgoročnem poslovanju; to so ekonomski, socialno-kulturni in politično-pravni dejavniki.

Pri analizi notranjega okolja so v obravnavo vključeni elementi, ki so znotraj samega podjetja, pogosto se zgodi, da so obravnavani elementi, na katere vodstvo podjetja nima neposrednega vpliva. Elementi, ki so zajeti v analizo notranjega okolja, so naslednji:

- Viri, s katerimi podjetje razpolaga. Gre za premoženje, s katerim lahko podjetje sploh izvaja svojo osnovno dejavnost. Viri so zelo različni in vključujejo sposobnosti zaposlenih in vodstva, finančno premoženje, proizvodnje zmogljivosti in podobno.
- Strukture, ki pomenijo organiziranost podjetja v smislu komunikacij, avtoritet in prenosa dela.
- Kultura, ki zajema predvsem vzorec vrednot, pričakovanj zaposlenih v podjetju. Pravila v podjetju opredeljujejo sprejemljivo vedenje tako vodstva podjetja kot vseh zaposlenih v njem.

Na podlagi analize preteklih podatkov in pričakovanj v prihodnosti se pripravijo izhodišča za nadaljnje odločanje. V podjetju je potrebno v prvi vrsti določiti poslanstvo, ki pomeni opredelitev glavnega namena njegovega delovanja. Glede na poslanstvo se določijo cilji, ki opredelijo, kaj je potrebno v podjetju narediti in kdaj je potrebno to izvesti. Če je le mogoče, je potrebno te cilje tudi številčno ovrednotiti. S strategijami se opredeli način, kako naj bi se cilji izpolnili. Politike pa pomenijo osnovna navodila za uresničevanje strategij.

Naslednja stopnja je uresničevanje strategije v podjetju. Na tej stopnji je potrebno opredeliti programe, proračune in procese za uresničitev ciljev. Programi vsebujejo aktivnosti, ki jih mora podjetje izvesti. Proračuni so programi, prevedeni v finančna sredstva. Pri procesih pa gre za natančno razčlenitev posameznih nalog in zadolžitev. Izvajanje sprejete strategije je potrebno ves čas spremljati in primerjati z zadanimi cilji.

Strategije, ki jih oblikujejo in izvajajo na korporativni ravni, so lahko zelo različne in jih je več vrst (Thompson, Strickland, 1996, str. 430):

- **Strategija mirovanja** – pomeni strategijo, ko podjetje ohranja stanje, v katerem se nahaja in v poslovanje ne vnaša sprememb.
- **Strategije notranje rasti podjetja** – gre za vključevanje rezerv, ki obstajajo znotraj podjetja (specializacija, razvoj trga, razvoj izdelkov, inovacije).
- **Strategije zunanje rasti podjetja** – te strategije podjetja zajemajo povezovanje z okoljem, vertikalno in horizontalno povezovanje, diverzifikacija ponudbe z novimi izdelki, ki so v povezavi s starimi, diverzifikacija ponudbe z izdelki, ki nimajo povezave s starimi.
- **Strategije dezinvestiranja** – če se v podjetju pojavijo težave, se lahko odločijo tudi za strategijo opuščanja dela ali celotnega poslovanja.

V grobem razdelimo strategije na notranje in zunanje. Za notranje strategije je značilno, da je glavni cilj podjetja usmerjen v podjetje, kot so na primer storitev, kakovost in podobno. Zunanje strategije pa so usmerjene na cilje zunaj podjetja, kot so nakupi, prevzemi drugih podjetij ali tudi odprodaja (Thompson, Strickland, 1996, str. 445). Glede na navedeno bi lahko koncept verige dobička uvrstili med notranje strategije, saj gre za izkoriščanje rezerv v podjetju.

2.3 Koncept verige dobička

Koncept verige dobička v storitvah ugotavlja močno in neposredno povezavo med: dobičkom, rastjo poslovanja, pripadnostjo strank, zadovoljstvom strank, vrednostjo storitev, ki jih je stranka dobila, in sposobnostjo, zadovoljstvom, pripadnostjo in produktivnostjo zaposlenih (Heskett et al., 1994, str. 169).

Glavni poudarek obravnavanega koncepta je ta, da stranke ne kupujejo storitev ali izdelkov, pač pa rezultate njihove uporabe. Vsako podjetje, ki se odloči za tržno usmerjeno poslovanje, bi moralo v osnovi določiti potrebe, želje, ki jo bo pri strankah zadovoljilo (Kotler, 1996, str. 69). Pri izdelčno usmerjenem poslovanju podjetje prodaja pijačo, pri tržni usmeritvi odžaja stranke¹. Taka perspektiva vodstva podjetja močno spremeni tudi pogled na konkurenco, saj je ne omeji le na določeno izdelčno

¹ Stranka v banki ne kupi kratkoročnega kredita po obrestni meri 10,5 % brez zavarovanja, ampak počitnice, avto ipd.

oziroma storitveno skupino, ampak jo razširi na vsako panogo, ki pri potrošnikih zadovoljuje isto potrebo. Če se podjetje ne odzove dovolj hitro na spremembe na trgu, lahko utrpi velike izgube.

Koncept verige dobička poudarja, da je potrebno vse graditi na rezultatih, ki jih pričakujejo stranke. Dejavniki, ki jih vključuje veriga dobička v storitvah, so razdeljeni v štiri skupine (Heskett et al., 1997, str. 18):

- notranji dejavniki,
- storitve,
- zunanji dejavniki,
- uspešnost poslovanja.

Notranji dejavniki predstavljajo zaposlene v podjetju in se nahajajo v strategiji izvedbe storitev in sistemu dobave storitev. Sodelujejo pri pripravi storitev in tržnih poti za te storitve. Notranji dejavniki so (Heskett et al., 1997, str. 12):

- produktivnost in kakovost dela,
- kakovost storitev,
- sposobnosti zaposlenih,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- pripadnost zaposlenih.

Produktivnost in kakovost dela se nanašata na izvedbo storitve oziroma izdelavo izdelkov. Ta dva elementa se nanašata tako na količino opravljenega dela glede na vložene vire (produktivnost) kot tudi na kakovost opravljenega dela. Kakovost storitev pomeni opraviti storitev tako, da bo s svojimi značilnostmi ustrezno zadovoljila potrebe strank. Sposobnosti pomenijo lastnosti zaposlenih, da lahko s svojim znanjem prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih so občutki, ki jih zaposleni doživljajo pri svojem delu. Pripadnost zaposlenih pomeni njihovo zvestobo in identifikacijo s podjetjem.

Navedeni elementi so med seboj zelo povezani in vplivajo eden na drugega. Na produktivnost in kakovost dela v veliki meri vpliva pripadnost podjetju. Kakovost storitev je povezana s produktivnostjo in sposobnostmi zaposlenih, kamor sodijo znanje, izkušnje in osebne značilnosti (Heskett et al., 1997, str. 114). Na sposobnosti zaposlenih vpliva zadovoljstvo zaposlenih in s tem njihov interes za dodatna izobraževanja, poglobitev v nove storitve, interes za stranko. Pripadnost zaposlenih je povezana z njihovim zadovoljstvom.

Povezovalen element med notranjimi in zunanjimi dejavniki so **storitve, ki zadovoljujejo potrebe strank**. Ključnega pomena v storitvah je to, da je vrednost, ki

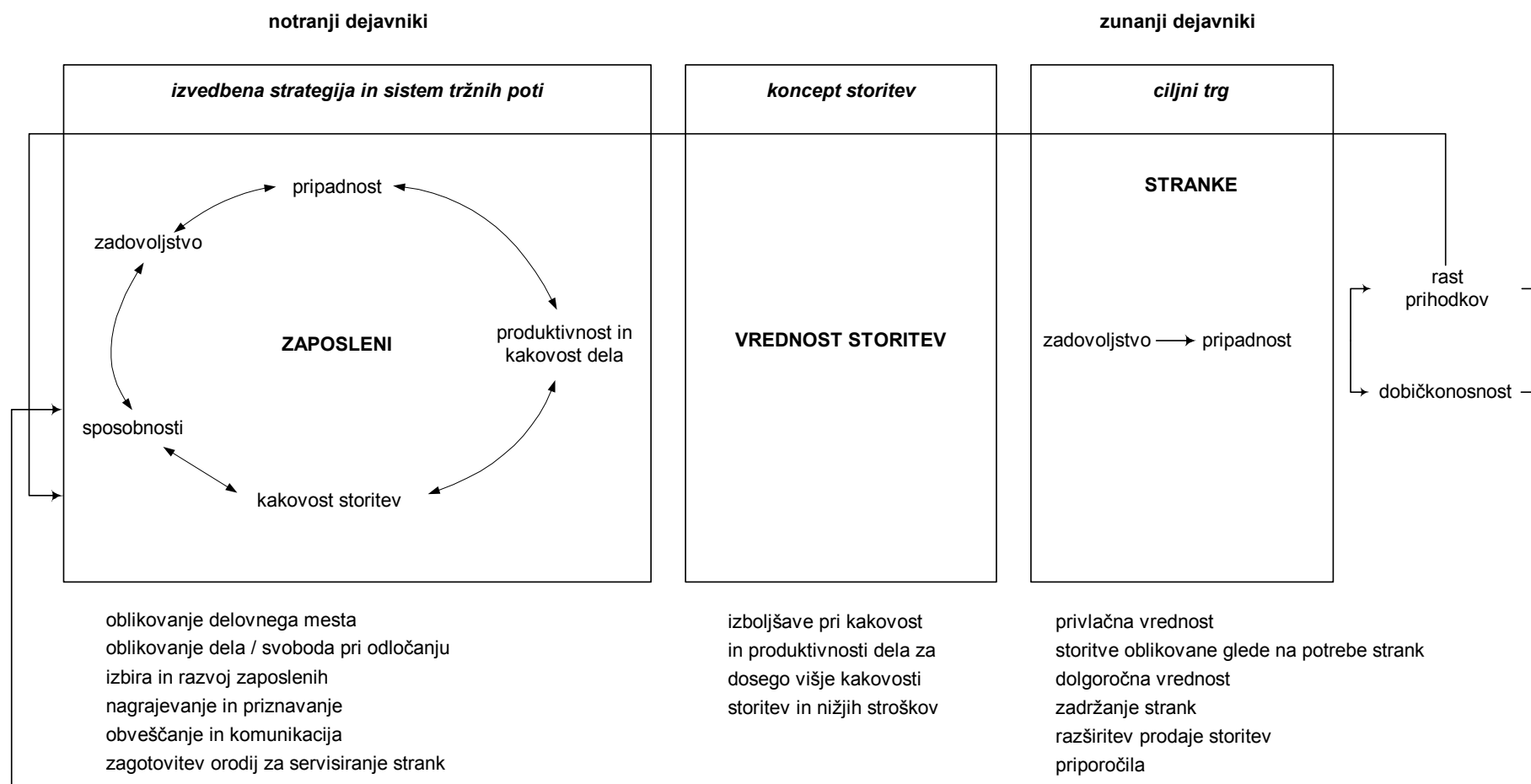
jo dobi in plača stranka, večja do vrednosti, ki jo je v določeno storitev vložilo podjetje. Le na tak način lahko podjetje na dolgi rok obstane na trgu.

Zunanje dejavnike predstavljajo stranke. Za stranke je značilno, da mora podjetje pri njihovi obravnavi upoštevati vidike, na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Zunanja dejavnika koncepta verige dobička sta zadovoljstvo in pripadnost strank. Na zadovoljstvo strank poleg dejavnikov, na katere podjetje lahko vpliva, delujejo tudi dejavniki, ki jih podjetje ne more nadzorovati.

Uspešnost podjetja se običajno meri s kazalniki dobičkonosnosti in z rastjo poslovanja, ki jo podjetje dosega.

Vse štiri skupine dejavnikov koncepta verige dobička so v nadaljevanju podrobneje predstavljene. Koncept verige dobička je predstavljen na sliki 3.

Slika 3: Veriga dobička v storitveni dejavnosti



Vir: Heskett et al., 1997, str. 19.

3 DEJAVNIKI KONCEPTA VERIGE DOBIČKA

Veriga dobička je torej sestavljena iz štirih med seboj povezanih skupin dejavnikov. Vsak od dejavnikov je v nadaljevanju podrobneje predstavljen predvsem z vidika obravnavanega koncepta. V prvem podpoglavju so podrobneje predstavljeni zaposleni kot člen verige v podjetju. Sledi podrobnejša predstavitev vrednosti storitve kot povezovalnega člena med zunanjim in notranjim dejavnikom. V nadaljevanju poglavja so predstavljene stranke kot dejavnik izven podjetja. Zadnje podpoglavje pa je namenjeno uspešnosti poslovanja podjetja.

3.1 Zaposleni kot notranji dejavnik koncepta verige dobička

Zaposleni predstavljajo v konceptu verige dobička notranji element, na katerega ima podjetje precej velik vpliv. Podjetja v zadnjem času ugotavljajo, da je možnosti za konkuriranje na področju tehničnih in tehnoloških idej vse manj. Nove ideje je mogoče predvsem na področju storitev relativno hitro posnemati. In tako nove storitve ne predstavljajo več dolgoročno ubranljive konkurenčne prednosti za podjetje. Kot konkurenčna prednost prihodnosti se pojavljajo zaposleni z njihovimi zmožnostmi (Lipičnik, 1998, str. 26).

Zaposleni predstavljajo prvo stopnjo v verigi dobička, iz tega sledi, da je upravljanje z njimi eden glavnih dejavnikov pri ustvarjanju in ohranjanju konkurenčne prednosti podjetja. V podjetjih bi morali zaposlene obravnavati kot notranje stranke, z vsemi njihovimi potrebami in cilji. Le na tak način bodo zaposleni na enak način obravnavali stranke podjetja (Bansal et al., 2001, str. 65).

V storitveni dejavnosti so prav posebej pomembni zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, in sicer zato, ker so v očeh strank oni storitev, podjetje in tržniki. To so ljudje, ki neposredno predstavljajo podjetje in njegovo ponudbo (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 304).

Že navedenih pet elementov, ki jih zajema koncept verige dobička v okviru notranjega dejavnika, in sicer produktivnost in kakovost dela, kakovost storitev, krog zmožnosti, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, je soodvisnih, kar pomeni, da vsak od elementov vpliva na ostale štiri (Hesket et al., 1997, str. 18). Naslednja podpoglavja opisujejo vsakega od elementov bolj podrobno.

3.1.1 Produktivnosti in kakovost dela

Produktivnost zaposlenih je pogosta ekonomska tema tako na mikro kot makro ravni. Produktivnost se izračunava z deljenjem rezultata proizvodnje z viri, ki so bili v proizvodnjo vloženi, in običajno predstavlja glavno merilo konkurenčnosti (Russell, Taylor, 1995, str. 15). Povečanje produktivnosti lahko dosežemo tako, da:

- z enakim obsegom vloženi virov dobimo večji rezultat,
- z zmanjšanim obsegom vloženi virov dobimo enak rezultat.

V podjetjih poznamo tri vrste produktivnosti glede na vir, ki ga opazujemo, in sicer produktivnost kapitala, tehnologije in zaposlenih. Prvi dve kategoriji je običajno mogoče meriti z računovodskimi metodami. Produktivnost kapitala tako opazujemo glede na donose, ki jih vložena sredstva prinašajo, produktivnost tehnologije pa glede na število dodatnih enot, ki je bilo s pomočjo uvedenih tehnologij proizvedeno. Problem se pojavi pri zaposlenih, saj običajno lahko izračunamo le produktivnost vseh zaposlenih v podjetju, težje pa je z izračunavanjem produktivnosti vsakega posameznega zaposlenega (Latham, Wexley, 1993, str. 2). Ugotavljanje produktivnosti zaposlenih v storitveni dejavnosti je pogosto še težje kot v proizvodni dejavnosti. Nad produktivnostjo zaposlenih morajo tako bedeti njihovi nadrejeni in njihovo delo tudi ocenjevati. Delo zaposlenih lahko ocenjujejo tudi stranke, oni sami, sodelavci ali pa je ocenjevanje kombinacija vseh (Latham, Wexley, 1993, str. 7). Pri sistemu ocenjevanja zaposlenih morajo biti v podjetju pozorni na pravičnost samega sistema in na ocenjevalce, saj bo le tako sistem med zaposlenimi ustrezno sprejet.

Od zaposlenih, ki delajo neposredno s strankami, se pričakuje, da bodo delali kakovostno in produktivno. Stranke morajo biti zadovoljne s prejetimi storitvami, hkrati pa morajo biti doseženi tudi ekonomski cilji. Seveda se razmerje med kakovostjo in produktivnostjo zelo razlikuje glede na vrsto storitve. Pri storitvah, kot so čiščenje, strežba hitre hrane, izplačila denarja je običajno pomembnejša produktivnost oziroma količinski dejavnik. Pri bolj zahtevnih storitvah (davčno svetovanje, borzno svetovanje) pa je kakovost bolj pomemben dejavnik kot produktivnost. V zadnjem času je zaposlenim v veliko pomoč tudi tehnologija, s katero se je zmanjšala količina ročnega dela, in tako ostaja več časa, ki ga zaposleni lahko namenijo stranki (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 310). Tehnologija prav tako omogoča zaposlenim večji obseg in hitrejši dostop do informacij o ponudbi in strankah. Ugotovimo lahko, da tehnologija vpliva na kakovost in količino dela, ki ga zaposleni opravijo.

Informacijska tehnologija, ki jo banke uvajajo v svoje poslovanje, prinaša merljive izboljšave, ki vplivajo na povečanje produktivnosti. Ravno zaradi specifičnih lastnosti, ki jih ima bančno poslovanje (obdelovanje in shranjevanje velikih količin podatkov, natančnost, varnost), se je z optičnimi čitalci, bančnimi avtomati, možnostjo poslovanja

preko interneta velik del poslovanja bank poenostavi, s tem pa se je povečalo število opravljenih storitev ob nespremenjenem številu zaposlenih (Young, 1998, str. 81). Podatki, ki so shranjeni v računalniški obliki, so tudi lažje in hitreje dosegljivi, kar skrajšuje čas odziva banke na povpraševanja strank.

Violano in Van Collie (1992, str. 196) navajata, da veliko bank ne meri svoje produktivnosti in tako uvedbo tehnologije enači s povečanjem produktivnosti. Za povečanje produktivnosti je izrednega pomena naučiti zaposlene, da znajo tehnološke rešitve ustrezno uporabiti pri svojem delu in na ta način povečati njihovo produktivnost.

Vendar sodobna tehnologija ni zagotovilo, da bodo stranke zadovoljne. Znano je namreč, da se določen segment strank na nove tehnologije relativno hitro navadi in jih sprejema kot nekaj samo po sebi umevnega, v primeru napak pa se hitro pokaže nezadovoljstvo strank. Tehnologija tako vse bolj postaja kritični razsodnik, kdo bo ostal na trgu, ne pomeni pa zagotovila za uspeh. Gonilna sila uspeha podjetja so zaposleni, ki imajo dovolj znanja, sposobnosti in motivacije za uspešno delo (Montley, 2001a, str. 93).

Pomembnost produktivnosti je tudi v tem, da naj bi se pod določenimi pogoji gibala v enaki smeri kot zadovoljstvo strank. Tako na primer povečanje zanesljivosti vodi v nižje stroške proizvodnje in manj napak, kar vpliva pozitivno na zadovoljstvo strank in seveda tudi na produktivnost. Povečanje kakovosti pa lahko nasprotno pripelje do višjih stroškov, nižje produktivnosti, a do večjega zadovoljstva strank (Anderson, Fornell, 1994, str. 255).

Za delovanje podjetja sta pomembni tako produktivnost kot zadovoljstvo strank. A vodstva podjetij morajo med tema dvema elementoma iskati optimalno razmerje. Produktivnost se poveča, če je v podjetju manj zaposlenih, to pa lahko vpliva na znižanje zadovoljstva strank, če so bile v preteklosti navajene na določene standarde ponudbe (Anderson et al., 1997, str. 129). Posebej je odločanje med produktivnostjo in zadovoljstvom strank pomembno pri storitvenih dejavnostih, kot so bančništvo, letalske storitve, kjer zaposleni igrajo veliko vlogo. Seveda pa je potrebno na tem mestu poudariti, da je zadovoljstvo strank v povezavi s pričakovanji, na katere pa vpliva cena. Stranke tako ob nižji ceni storitve tudi manj pričakujejo in so manj kritične².

Za produktivnost v storitvah je značilno, da je težje opredeljiva kot pri izdelkih, saj produktivnosti v storitvah ni mogoče gledati le količinsko, ampak je potrebno upoštevati druge elemente. Zato je pri storitvah bolje več pozornosti kot produktivnosti zaposlenih nameniti uspešnosti zaposlenih.

² Na primer letalska družba Ryan-air, ki ob okleščeni ponudbi za stranke beleži velike poslovne uspehe (2003, URL: <http://www.ryanair.com/index.html>).

Uspešnost zaposlenih je mogoče meriti na več načinov. Kot zelo praktičen način se je izkazala primerjava med ciljnimi in doseženimi stanjem (Lipičnik, 1998, str. 107). Pred vsakim začetkom dela je potrebno skupaj z zaposlenimi postaviti cilje za določeno obdobje. Po dogovorjenem času preverimo, kako uspešen je zaposleni pri izpolnjevanju ciljev.

Merjenje uspešnosti zaposlenih se ugotavlja zaradi dveh glavnih razlogov:

- nagrajevanja zaposlenih glede na njihovo uspešnost,
- ugotavljanja uspešnosti izbora kadrov.

Glavni problem, povezan z ocenjevanjem uspešnosti kadrov, je subjektivnost ocenjevanja, ki tudi otežuje primerjavo med zaposlenimi v podjetju, kjer je več ocenjevalcev. Ena od metod ocenjevanja uspešnosti, ki ta problem odpravlja, je Metoda ocenjevanja 360°, ki v ocenjevanje zaposlenega vključuje več oseb, katerih glavna značilnost je ta, da z ocenjevano osebo na delovnem mestu sodelujejo in vedo, kakšen je njegov odnos do dela. Ocenjevalci so lahko tako notranje kot tudi zunanje stranke zaposlenega (Kirksey et al., 2003, URL:<http://www.quality.org/tqmbbs/tools-techs/360pa.txt>).

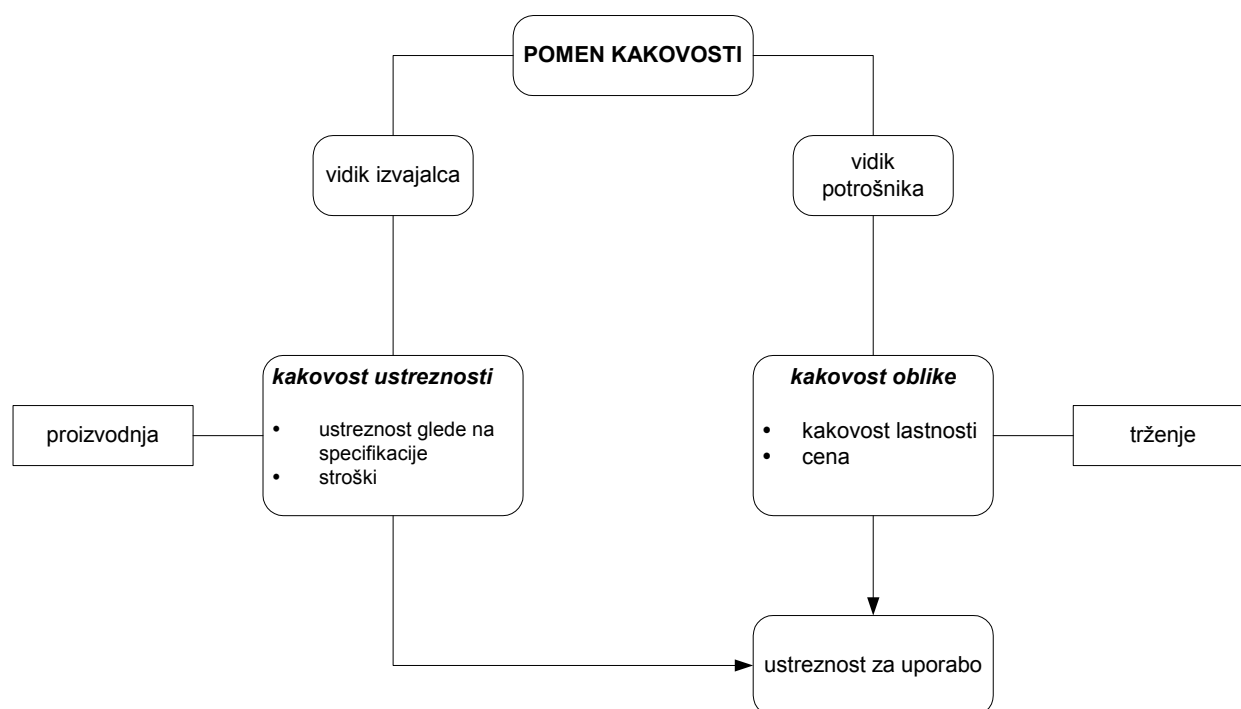
3.1.2 Kakovost storitev

Kakovost storitev je v tem poglavju obdelana z vidika podjetja, več o kakovosti z vidika strank bo obravnavano v poglavju 3.2.2. Opredelitev kakovosti pri American National Standards Institute je slednja: »Kakovost je celoten skup značilnosti izdelka ali storitve, katerih naloga je zadovoljiti stranko,« (Russell, Taylor, 1995, str. 76). Glede na delovanje Slovenskega združenja za kakovost lahko ugotovimo, da se pomen kakovosti povečuje. Na začetku je bila kakovost povezana predvsem s proizvodnimi podjetji, in sicer preko pridobivanja različnih ISO-standardov. V zadnjem času je tudi vse več storitvenih podjetij, ki se zavedajo pomena kakovosti storitev in jo želijo na različne načine tudi doseči.

Kakovost posameznega izdelka oziroma storitve je specifično opredeljena, saj je povezana z njegovimi oziroma njenimi značilnostmi. Pri storitvah hitre pošte ima hitrost izvedbe storitve zelo velik vpliv na kakovost opravljene storitve, pri frizerskih storitvah pa hitrost izvedbe ni glavno merilo kakovosti.

Pri kakovosti izdelkov oziroma storitev je potrebno vedno upoštevati dva vidika kakovosti: kakovost, kot jo vidijo in sprejemajo potrošniki, ter kakovost z vidika ponudnika. Povezava teh dveh oblik kakovosti je predstavljena na sliki 4.

Slika 4: Pomen kakovosti



Vir: Russell, Taylor, 1995, str. 80.

Kot je razvidno s slike, pomeni kakovost na strani proizvajalca oziroma izvajalca skladnost med načrtovano in dejansko storitvijo. Pred vsako novo uvedeno storitvijo je potrebno pripraviti raziskavo, ki bo opredelila značilnosti storitve, ki jo bodo potrošniki potrebovali, želeli in si jo lahko kupili, gledano finančno. Ko so te značilnosti opredeljene, pomeni preverjanje kakovosti ujemanje med dejanskimi značilnostmi storitve, ko je izvedena, in med opredeljenimi značilnostmi (Russell, Taylor, 1995, str. 80)³.

Pri kakovosti storitev se primerjajo stroški proizvajalca in cena, ki jo je pripravljena plačati stranka. Če stroški presegajo ceno, je na dolgi rok nesmiselno nuditi storitev, ker prinaša podjetju izgubo. Izjeme so storitve, ki so strateškega pomena ali vezane na storitve, ki prinašajo dobiček. Če je storitev zanimiva in donosna za kakšnega drugega ponudnika, pa se lahko v podjetju odločijo za prodajo licence.

Storitve imajo nekaj posebnosti, ki so bile navedene v poglavju 2.1, in le-te v veliki meri vplivajo na določanje standardov in merjenje kakovosti storitev. Za storitvena podjetja je značilno, da je kakovost storitve odvisna od kakovosti dela zaposlenih na vseh področjih (Bansal et al., 2001, str. 64). V standardih kakovosti je zato potrebno opredeliti pojem notranja stranka. Veliko zaposlenih v podjetjih nima nikoli opravka s končnimi strankami podjetja, ampak le z zaposlenimi v njem, ki jih lahko opredelimo kot

³ Če, na primer, posojilo ni odobreno v opredeljenih treh dneh, gre za slabo storitev.

notranje stranke, katerih zadovoljstvo s storitvami, informacijami je pomembno (Lings, 2002, str. 1). Vsak od zaposlenih se mora zavedati, katere so njegove stranke, in se truditi za njihovo zadovoljstvo. Prepogosto se kakovost storitev povezuje le z zaposlenimi, ki neposredno delajo s strankami, premalo pozornosti pa je namenjene notranjim strankam.

Večkrat je bila že omenjena konkurenčna prednost podjetja, ki jo v zadnjem času vse bolj predstavljajo zaposleni. Parasuraman in Grewal (2000, str. 169) navajata, da je kakovost storitev in procesov za podjetje lažje ubranljiva konkurenčna prednost kot sama storitev oziroma izdelek ali njihova cena.

Na kakovost storitev zaradi njihovih posebnosti v veliki meri vplivajo zaposleni, ki delajo neposredno s strankami. Dobro izvedena storitev pri stranki vzbudi zaupanje in pogosto vpliva na to, da želijo v prihodnosti storitev izvedeno le od določene osebe, ki ji zaupajo. Posebej pogosto se ta povezava ustvari pri zahtevnih storitvah (finančne storitve). Za dobro izvedene storitve je pomembno, da so zaposleni pri svojem delu zadovoljni. Velik odliv zaposlenih je ponavadi posledica njihovega nezadovoljstva z različnimi elementi, kot so plača, premalo izobraževanja, premalo svobode in odgovornosti pri delu. Kot zelo učinkovita metoda se je pri povečevanju zadovoljstva zaposlenih in njihovi pripadnosti pokazala udeležba pri dobičku (Reichheld, 1996, str. 98). Odliv zaposlenih pogosto pomeni tudi odliv strank, ki so bile »njihove stranke«.

Pomemben sklep glede vloge kakovosti storitev je ta, da je potrebno v podjetjih natančno opredeliti standarde kakovosti storitev in procesov izvedbe le-teh ter izbrati in izobraziti zaposlene, ki bodo te standarde uspešno izvajali v praksi.

3.1.3 Krog zmožnosti

O človeških zmožnostih lahko govorimo v širšem in ožjem pomenu (Lipičnik, 1998, str. 26). V širšem pomenu so človeške zmožnosti obravnavane kot psihične in fizične. V ta sklop sodijo vsa človekova znanja, ki so lahko rezultat prirojenih značilnosti, učenja ali izkušenj. Kot zmožnosti v ožjem pomenu so običajno obravnavane sposobnosti, znanje in motivacija.

Za podjetje in njegovo uspešno delovanje so pomembne naslednje človeške zmožnosti zaposlenih (Lipičnik, 1998, str. 27):

- sposobnosti,
- znanje,
- spretnosti,
- osebnostne lastnosti,
- motivacija.

Sposobnosti pomenijo potencial človeka, da razvije določene zmožnosti. Sposobnosti torej izhajajo iz človeka in se jih ne da priučiti. Do izraza lahko pridejo le z znanjem in tako omogočajo učinkovito reševanje neznanih problemov. Sposobnosti delimo na intelektualne, motorične, senzorne in mehanske. **Znanje** si je človek pridobil v procesu izobraževanja ali z izkušnjami in omogoča reševanje že poznanih problemov. **Spretnosti** se nanašajo na motorične, fizične značilnosti ljudi. **Osebnostne lastnosti** se nanašajo na človekov temperament in značaj. Te lastnosti dajejo poudarek pri človekovih reakcijah in odnosih z drugimi. Osebnostne lastnosti postajajo zaradi timskega dela vse bolj pomembne. **Motivacija** je pomembna lastnost zaposlenih, saj motivirani zaposleni delajo bolje, poleg tega pa lahko vplivajo tudi na povečevanje zmožnosti z dodatnim izobraževanjem (Zupan, 2001, str. 58).

Sposobnosti, znanje, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacija predstavljajo zmožnosti, ki bi jih morali upoštevati v podjetjih pri zaposlovanju. Izbor zaposlenih v podjetju je zelo pomemben postopek, saj lahko v veliki meri vpliva na uspešnost podjetja kot celote.

Pri konceptu verige dobička je obravnava zaposlenih v podjetju predstavljena v krogu, ki kaže na zaporednost stopenj, ki jih mora podjetje izvesti, če želi kadrovati dobre zaposlene. Krog zmožnosti je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: **Krog zmožnosti**



Vir: Heskett et al., 1997, str. 128.

Iz kroga zmožnosti je razvidno, kako si sledijo stopnje pri ravnanju z ljudmi pri delu. V podjetju je potrebno skrbno izvesti selekcijo zaposlenih na novo. Predpogoj za dobro selekcijo zaposlenih je opredelitev delovnega mesta kot najmanjše organizacijske enote podjetja. Z opredelitvijo delovnega mesta je potem mogoče določiti zmožnosti, ki naj bi jih zaposleni imeli. Opredelitev zmožnosti zaposlenih glede na lastnosti delovnega mesta sodi med zapletene naloge (Carrell et al., 1995, str. 301). To opredelitev lahko opravimo na več načinov (Lipičnik, 1998, str. 94):

- s preučitvijo zmožnosti zaposlenih, ki že uspešno opravljajo enako delo drugje,
- delo poskušamo opravljati in glede na to opredelimo zmožnosti, ki naj bi jih imeli delavec,
- usposobljen strokovnjak opredeli zahtevane zmožnosti zaposlenih glede na lastnosti delovnega mesta.

Vsak od teh načinov je tvegan in ne zagotavlja popolne uspešnosti. Seveda pa je mogoče s kasnejšimi prilagoditvami ta tveganja zmanjšati.

Pri izbiri zaposlenih, ki bodo delali s strankami, se v zadnjem času pogosto postavljajo v ospredje značajske lastnosti zaposlenih pred njihovim znanjem (Heskett et al., 1997, str. 116). Pri izbiri zaposlenih za delo s strankami je potrebno tako upoštevati predvsem komunikativnost, prijaznost in empatijo. Posebej pri bolj zapletenih storitvah bi bilo namreč preveč pričakovati od novozaposlenih, da bodo lahko takoj pričeli z delom. Znanja, ki jih bodo za določeno mesto potrebovali, si bodo pridobili z izobraževanjem in skozi samo delo, osebnostne lastnosti pa je skozi izobraževanje težko spremeniti.

Druga stopnja kroga zmožnosti je usposabljanje, ki se nanaša tako na izobraževanje novozaposlenih kot tudi stalno izobraževanje vseh zaposlenih v podjetju. Po izboru zaposlenih je potrebno za njih izvesti celo vrsto usposabljanj in izobraževanj ter jih tako čim bolje pripraviti na njihovo delo. Tudi ko pričnejo delati, potrebujejo mentorja, ki jim pomaga pri začetnih težavah (Heskett et al., 1997, str. 115). Pri storitvah mora biti v to izobraževanje zajeto tako samo poznavanje storitev kot tudi izobraževanje o prodajnih tehnikah in o odnosih s strankami. Zaposleni morajo biti svetovalci, ki skupaj s stranko rešujejo njen problem. To pomeni, da morajo znati tako pravilno spraševati kot tudi izbirati med različnimi storitvami in stranki svetovati.

Tretja stopnja kroga zmožnosti se nanaša na organizacijo v podjetju. Za uspešno delo s strankami potrebujejo zaposleni v prvi vrsti sistem, ki jim bo zagotavljal vse potrebne informacije o storitvah za svetovanje stranki. Za utrjevanje odnosov s strankami pa tudi čim več podatkov o njih. Informacijski sistem je torej predpogoj za uspešno delo. Poleg informacij potrebuje zaposleni tudi ustrezno opremo za lažje in hitrejše delo. Pogosto izgled delovnega mesta in njegova opremljenost prav pri storitvah predstavljata fizični dokaz storitve. Če je delovno mesto nefunkcionalno opremljeno, razmetano, bo stranka to posplošila na celotno podjetje. Zaposlenim je potrebno zagotoviti tudi ustrezno

ponudbo, ki bo zadovoljila potrebe in želje strank. Zaposleni z dobrimi lastnostmi in ustreznim znanjem brez dobre ponudbe ne bodo imeli zadovoljnih strank.

Za uspešno delo zaposlenih je potrebno opredeliti tudi omejitve, ki jih imajo zaposleni pri svojem delu. Te omejitve morajo biti postavljene jasno in nedvoumno. Prav tako je potrebno opredeliti pričakovanja, ki naj bi jih izpolnil zaposleni. Le tako bo mogoče primerjati dejansko dosežene rezultate s pričakovanji in na podlagi tega določiti tudi ustrezno nagrado za delo (Carrell et al., 1995, str. 505). Zaposlenim je potrebno dati dovolj svobode pri odločanju na delovnem mestu. To pogosto pelje k bolj odgovornemu odnosu do dela in k občutku, da so sposobni svoje delo opravljati sami. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi ustrezno nagrajevanje in priznanja, ki jih za svoje delo dobijo.

Ustrezno nagrajevanje in priznanja so zelo pomemben del ustvarjanja ugodnega vzdušja za zaposlene v podjetju. Nagrade delimo na finančne in nefinančne nagrade (Lipičnik, 1998, str. 194). Nagrade morajo biti motivacija za boljše delo in morajo boljše delo tudi odražati. Zelo pogosto se dogaja, da plača zaposlenega ni v povezavi z njegovo produktivnostjo. Zaposleni lahko dobi večjo plačo le v primeru, da napreduje po hierarhični lestvici naprej, z boljšim delom se njegovo plačilo ne poveča. To so tako imenovani birokratski modeli, ki so zelo pogosti v bančništvu (Reichheld, 1996, str. 136). Uspešen vodja poslovalnice lahko doseže višje plačilo tako, da napreduje v večjo poslovalnico in nato v zaledne službe, kjer je produktivnost zelo težko meriti, dohodki pa so tam najvišji.

Delovni pogoji, možnost izobraževanja, izbor storitev za stranke in nagrajevanje v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo, ki ga čutijo zaposleni pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih se pogosto povezuje z njihovo motivacijo za delo. Samo zadovoljstvo običajno vodi k priporočilom zaposlenih svojim znancem in prijateljem, naj pridejo delat v podjetje.

Bančno in finančno poslovanje imata določene posebnosti in zato morajo imeti zaposleni, ki delajo s strankami, v teh podjetjih določene lastnosti (Allen, 1992, str. 11):

- smisel za delo s številkami, kar ne pomeni poglobljenega matematičnega dela, ampak veselje za delo z njimi,
- metodičen pristop k delu, smisel za podrobnosti, natančnost,
- poznavanje dela z računalnikom,
- dobre komunikacijske spretnosti, ki zajemajo prilagajanje različnim sogovornikom, poslušanje strank in razumevanje njihovih problemov,
- prodajne sposobnosti in kreativno mišljenje, saj le na ta način lahko stranki ponudijo ustrezno storitev za njihov problem,
- prijeten izgled in način oblačenja, saj so zaposleni nek vrste ogledalo podjetja,
- poštenje, diskretnost, skratka profesionalen odnos do strank je zaradi narave dela in podatkov, do katerih imajo zaposleni dostop, verjetno najpomembnejša zahteva.

3.1.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je naslednji element notranjega dejavnika. V literaturi o ravnanju z ljudmi pri delu se običajno zadovoljstvo obravnava v sklopu z motivacijo zaposlenih. Motivacija je prizadevanje, ki ga je določena oseba pripravljena vložiti za izpolnitev določenega cilja. Za motivirane ljudi je značilno, da je njihovo prizadevanje večje kot pri nemotiviranih. Taka je opredelitev za motivacijo na splošno. Pri motivaciji zaposlenih v podjetjih je potrebno poleg individualnih potreb dodati tudi cilje podjetja. Za uspešno delovanje podjetja je potrebno doseči zadovoljitev obeh vrst ciljev (De Cenzo, Robbins, 1993, str. 327; Cowling, 1998, str. 178).

Cilji podjetja so v glavnem dani in jih zaposleni v veliki meri tudi poznajo. Veliko vlogo pri motivaciji imajo individualne potrebe. Motivacijo pri posamezniku sproži nezadovoljena potreba, ki si jo želi izpolniti. Ko je intenzivnost potrebe dovolj velika, se pričnejo izvajati aktivnosti za njeno zadovoljitev. Ciljno stanje je zadovoljena potreba, ki povzroči tudi zmanjšano napetost. Motivacija je posledica nezadovoljenih potreb, ki so lahko zelo različne – materialne, socialne, vrednostne itd. (De Cenzo, Robbins, 1993, str. 328; Cowling, 1998, str. 175). Če zaposleni delajo motivirano, pomeni, da imajo v ozadju nek cilj, ki si ga želijo izpolniti.

Motivacijo lahko s psihološkega vidika ocenimo z dvema parametroma (Goldsmith et al., 2000, str. 355):

- motivi – so v človeku vgrajeni od majhnega in pomenijo dispozicijo človekovega obnašanja,
- pričakovanja – se nanašajo na trenutne nezadovoljene potrebe posameznika.

Veliko zaposlenih v podjetjih prihaja na delo z željo, da pomagajo stranki, a če na delovnem mestu nimajo ustreznih pooblastil in opreme, ustreznega izobraževanja in ustrezne motivacije, te svoje želje ne bodo mogli uresničiti (Montley, 2001, str. 46). Vodstva podjetij morajo omogočiti ustrezno opremo, organizacijo procesov, ponudbo za stranke in izobraževanje zaposlenih, da bodo s svojim delom lahko zadovoljili stranke podjetja.

Dejavniki, ki spodbujajo zaposlene k boljšemu delu, se razlikujejo. Pri nekaterih je to visoko plačilo, pri drugih spet vzdušje v podjetju, možnost napredovanja, varnost. Vsak od dejavnikov igra vlogo pri vsakem zaposlenem, razlikujejo pa se po pomembnosti. Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, po Herzbergu delimo v dve skupini (Cowling, 1998, str. 176; Carrell et al., 1995, str. 209; Lipičnik, 1998, str. 168):

- higieniki – posredno vplivajo na motivacijo in odpravljajo razloge za nezadovoljstvo,
- motivatorji – neposredno vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Vodstva podjetij se morajo zavedati, v katero skupino sodi posamezni dejavnik, saj le tako lahko s pravilnimi ukrepi povečajo motiviranost zaposlenih. Če v podjetju pride do zmanjšanja motivacije zaposlenih, je potrebno preveriti, če bi spremembe dela in nalog, ki jih opravljajo, kaj vplivale na povečanje interesa in volje do dela (Norman, 1991, str. 77).

V povezavi z motivacijo lahko zadovoljstvo zaposlenih opredelimo kot rezultat dela in nagrade, ki jo je zaposleni za uspešno opravljeno delo dobil (Petrick, Furr, 1995, str. 250). Z zadovoljstvom zaposlenih je povezano notranje trženje, katerega cilj je doseči zadovoljstvo strank, pripadnost notranjih strank in zaupanje v vodstvo podjetja. To so torej glavni cilji uspešnega ravnanja z zaposlenimi (Basnal et al., 2001, str. 66). Cilje notranjega trženja lahko v podjetjih dosežejo s tem, da posvečajo čim več pozornosti naslednjim elementom (Basnal et al., 2001, str. 66; Zupan, 1999, str. 51):

- **Varnosti zaposlenih** – gre za določeno stopnjo varnosti zaposlenih v različnih ekonomskih ciklih. Pogosto v podjetjih v težavah odpustijo del zaposlenih. Za podjetja, kjer je notranje trženje pomembno, je značilno, da pred odpuščanjem zaposlenih porabijo tako imenovane notranje rezerve v smislu razporejanja, upokojevanja in prekvalifikacij zaposlenih. Na ta način si podjetje pridobi večjo pripadnost in predanost zaposlenih, saj imajo občutek, da niso le številke. Pogosto podjetja z dobrim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih ter brez določene stopnje varnosti zaposlitve pomagajo konkurenci, da pride do dobrih in usposobljenih zaposlenih.
- **Intenzivno izobraževanje** – bilo je že večkrat omenjeno kot zelo pomemben dejavnik v globalni ekonomiji. Zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, morajo imeti znanje in sposobnosti za prepoznavanje in reševanje problemov strank. Na ta način v podjetju tudi dosežejo večje zadovoljstvo in pripadnost strank. Zaposleni, ki so deležni večjega obsega izobraževanja, so tudi bolj pripadni podjetju in se čutijo kot njegov del. Zmotno je prepričanje, da naj se izobraževanje izvaja le, ko podjetje raste, običajno imajo takrat zaposleni manj časa za izobraževanje, ker imajo veliko dela. Izobraževanje se mora izvajati tudi v času recesije, saj takrat zaposleni potrebujejo spodbudo za delo vnaprej. Izobraževanje mora biti v podjetju konstanta, neodvisna od zunanjih dejavnikov.
- **Nagrajevanje v odvisnosti od finančnega uspeha podjetja** – če se v podjetju odločijo, da bodo zaposlovali najboljšo delovno silo, se morajo zavedati, da je tudi finančno nagrajevanje zelo pomembno. Višina plače v bistvu zaposlenemu sporoča, kakšna je njegova vrednost. Pri nagrajevanju so pomembni tudi dodatki, ki so odvisni od poslovanja podjetja v smislu produktivnosti in dobičkonosnosti. Spodbuda za boljše delo so tudi razne oblike lastništva podjetja s strani zaposlenih v smislu opcij delnic podjetja in podobno.
- **Ustrezna informiranost zaposlenih** – v podjetjih bi morali svoje zaposlene obveščati o vseh pomembnih dogodkih v njem, to so predvsem informacije, ki zadevajo strategije, finančno poslovanje in stroške. Med te informacije sodijo tudi

informacije o plačah posameznikov, saj se na tak način zmanjša tveganje, da bi prišlo do nepoštenega nagrajevanja zaposlenih. V podjetjih je potrebno poskrbeti za pretok informacij na vseh ravneh. Glavni razlog, da je v podjetjih malo razširjanja informacij, je v tem, da je informacija moč, in ker se vodstva bojijo, da ne bi notranje informacije dosegle konkurence.

- **Vključevanje zaposlenih** – zaposleni v birokratskih podjetjih imajo malo svobode, saj je vse nadzorovano. Zaposlenim je potrebno dati določeno mero svobode pri njihovih odločitvah. Res je, da je svoboda zaposlenih omejena s pričakovanji in nalogami, ki jih morajo opraviti, a v podjetjih, kjer skrbijo za zaposlene, bodo našli ustrezno ravnovesje.
- **Zmanjšanje statusnih razlik** – z zmanjševanjem števila ravni odločanja in moči v podjetju se običajno zmanjšajo tudi statusne razlike med zaposlenimi. Zaposleni bodo aktivno sodelovali v razpravi o določenem problemu le, če bodo imeli občutek enakovrednosti. Zmanjšanje razlik lahko v podjetjih izvedejo na dva načina, in sicer z zmanjševanjem razlik v plačah in s spremembo nazivov v podjetju.

Clark (1999, str. 179) je v svoji raziskavi ugotovil, da je zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezano s spremembo plače zaposlenega in nepovezano z višino dohodka anketiranih. Najbolj sprememba plače vpliva na zadovoljstvo pri nižje plačanih, manj izobraženih in mlajših zaposlenih.

Drakopoulos in Theodossious (1997, str. 701) sta v svoji raziskavi odkrila, da se vpliv plače na zadovoljstvo zaposlenih spreminja glede na ciljno plačo zaposlenega. Pri zaposlenih, katerih dohodek je pod pričakovanim, ima plača največji pomen za njihovo zadovoljstvo. Pri tistih, ki zaslužijo znesek, ki je nad pričakovanim oziroma ciljnim dohodkom, pa se vpliv plače na zadovoljstvo zaposlenih zmanjša. Tako lahko sklepamo, da je plača zaposlenih higienik, saj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ki imajo dohodek nižji od pričakovanega, povečevanje dohodka čez ciljno vsoto pa ne vpliva dodatno na povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Pogosto je zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri povezano s pričakovanji, ki jih določen zaposleni ima. Če dane obljube niso izpolnjene, je zadovoljstvo zaposlenih nižje. Tega pa se morajo zavedati vodstva podjetij, ko zaposlenim ustvarjajo pričakovanja (Clark, 1997, str. 341; Cowling, 1998, str. 178).

Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na zadovoljstvo zaposlenih, sta varnost zaposlitve in plača. Izostanki z dela, kakovost dela in čas, ki ga zaposleni prebije na delu, pa so najbolj tipični znanilci odhodov zaposlenih v prihodnosti (Clark, 2001, str. 239).

Na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vpliva tudi konflikt med delom in družino. Prevelika obremenjenost na enem ali obeh področjih življenja vodi v večji stres, ta se

odraža pri delu in zadovoljstvu zaposlenih. V podjetjih morajo tako skrbeti za kar se da uravnoteženo razmerje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. S prevelikimi obremenitvami na delovnem mestu lahko dosežejo ravno nasprotni učinek od želenega (Boles, Babin, 1996, str. 42).

3.1.5 Pripadnost zaposlenih

Pripadnost zaposlenih je naslednji element tako imenovanega notranjega dejavnika. Ta element je zelo pomemben, saj je običajno povezan z odnosom zaposlenih do strank. Razlogi za to povezanost so naslednji (Reichheld, 1996, str. 91):

- za dolgoročen osebni odnos s strankami je potrebno veliko časa,
- bolj pripadni zaposleni se več izobražujejo in povečujejo svojo učinkovitost,
- sredstva, ki bi bila namenjena izboru in izobraževanju nadomestnih zaposlenih, se lahko usmerijo k ukrepom za povečanje zadovoljstva strank,
- poslovna filozofija, ki povečuje pripadnost zaposlenih, običajno pozitivno deluje tudi na pripadnost strank.

Čeprav se v teoriji vedno bolj poudarja vrednost tako imenovanega človeškega kapitala⁴ kot v prihodnosti edine konkurenčne prednosti podjetij, praksa še vedno kaže na to, da so zaposleni pogosto obravnavani le kot strošek. Gledanje na zaposlene skozi stroške in ne skozi vrednost, ki jo za podjetje predstavljajo, je ozko. V svetu se pojavlja nekaj podjetij, ki si želijo zaposliti najboljše ljudi, ki bodo pridobili in obdržali najboljše stranke. Prevladujejo pa podjetja, ki želijo zaposlene čim manj plačati, s tem pa pogosto izgubijo najboljše zaposlene.

Pripadnost zaposlenih je v veliki meri povezana z varnostjo zaposlitve in razvojem, ki ga v podjetju nudijo. Če vodstvo podjetja znižuje stroške in povečuje produktivnost na osnovi odpuščanja zaposlenih, to slabo vpliva na moralo zaposlenih in znižuje njihovo pripadnost. V podjetjih bodo morali v prihodnosti gledati na zaposlene tudi kot na vir prihodka in ne le vir stroškov (Bansal et al., 2001, str. 63).

Pripadni zaposleni prinašajo podjetju več oblik pozitivnih ekonomskih učinkov (Reichheld, 1996, str. 100):

- **Stroški najemanja ljudi** – stroški, ki so povezani z najemanjem ljudi, so visoki in če v podjetju ni velike fluktuacije, ti stroški odpadejo.
- **Stroški izobraževanja** – posebej stroški izobraževanje novozaposlenih so visoki. Med te stroške ne sodijo le stroški, ki se nanašajo na izobraževanje v učilnicah in ob delu, ampak tudi izplačane plače v času izobraževanja.

⁴ Ker imajo zaposleni sposobnost ustvarjanja ekonomske rente, kar je dobiček nad določeno ravno, jih pogosto imenujemo človeški kapital.

- **Učinkovitost** – gre za tako imenovano krivuljo učenja, skozi delo pridobljene izkušnje in znanje v veliki meri vplivajo na večjo učinkovitost pri delu.
- **Izbor dobrih strank** – izkušnje na delovnem mestu pomenijo tudi boljšo oceno potencialnih novih strank.
- **Ohranitev strank** – bolj izkušeni zaposleni obdržijo stranke in pogosto se posebej pri bolj zahtevnih storitvah dogaja, da odhod zaposlenega, na katerega so stranke navezane, pomeni tudi odhod njegovih strank h konkurenci.
- **Priporočila strank** – stranke, ki so z zaposlenim zadovoljne, ga pogosto priporočijo tudi drugim.
- **Priporočila zaposlenih** – pripadni zaposleni pogosto v podjetje privabijo tudi dobre kandidate za zaposlitev.

Pripadnost zaposlenih je redko splet okoliščin (Reichheld, 1996, str. 105). Za pravo pripadnost zaposlenih morajo v podjetju pripraviti ustrezne strategije, ki jih potem tudi uresničujejo. Načrti, ki jih uresničujejo v takih podjetjih, običajno temeljijo na tem, da:

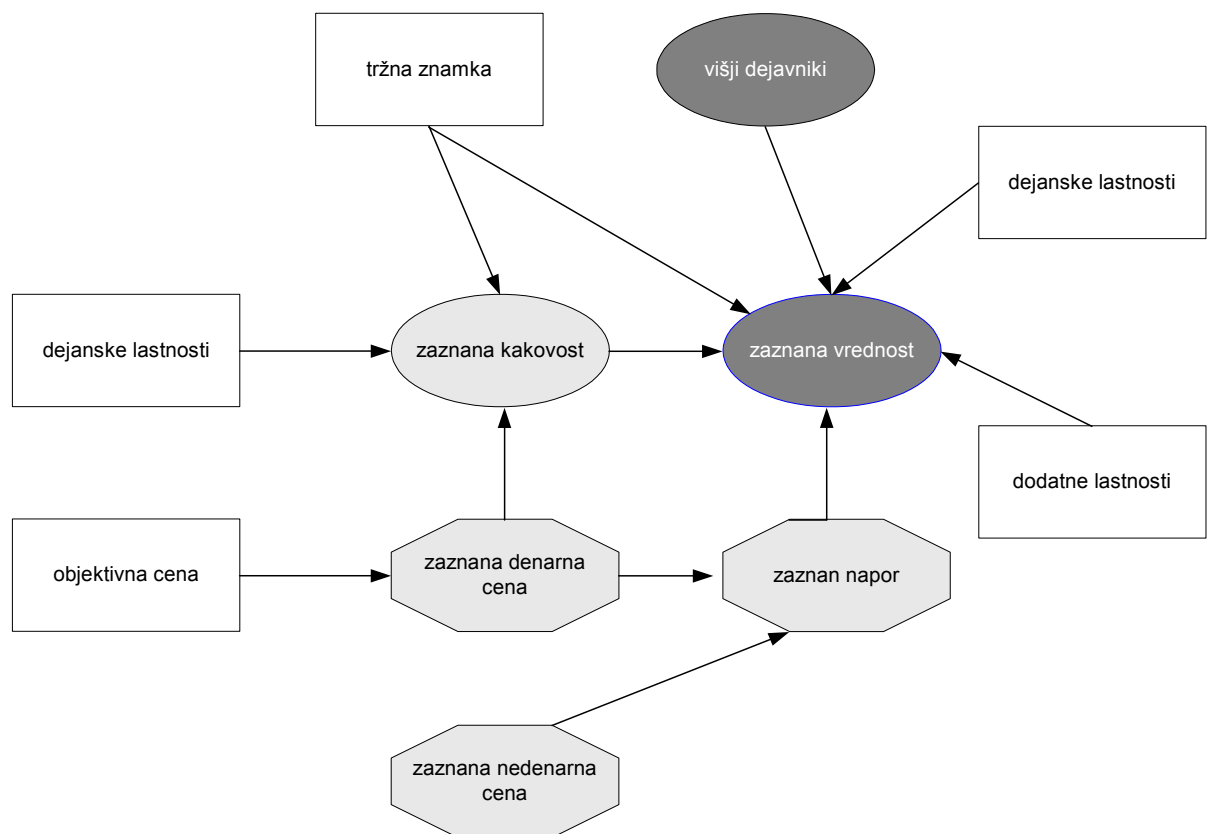
- ne odpuščajo zaposlenih, ko je v podjetje v težavah,
- večina napredovanj pride iz podjetja,
- so finančne in druge nagrade tudi najvišjega vodstva javne.

Namen načrtov podjetij za pripadne zaposlene je, da izberejo in obdržijo najboljše zaposlene, ki bodo znali najbolj poskrbeti za njihove stranke in zagotoviti dolgoročno uspešnost podjetja.

3.2 Vrednost storitve za stranke

Storitev je v konceptu verige dobička povezovalni člen med zaposlenimi in strankami, saj pri veliko storitvah pride do neposrednega stika med njimi. Za uspešno poslovanje podjetja je velikega pomena opredelitev vrednosti storitve za stranko, saj je ona tista, ki se odloči, ali se bo še vrnila, ali bo storitev predlagala prijateljem, znancem. Pri storitvi so pomembne njene značilnosti, ki jih vsaka stranka dojema na drugačen način, in zato je vrednost storitev zelo težko objektivno opredeliti. Dejavnikov, ki vplivajo na stranke pri oceni zaznane vrednosti, je več. Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 500) sta te dejavnike slikovno predstavili. Na sliki 6 so ti dejavniki prikazani skupaj z medsebojnimi povezavami.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na zaznano vrednost storitve



Vir: Zeithaml, Bitner, 1996, str. 500.

Elementi, predstavljeni na sliki 6, so glede na njihovo abstraktnost obarvani v treh različnih barvah. Najbolj konkretni oziroma objektivni elementi so beli, manj objektivni so obarvani s sivo barvo. Subjektivna elementa pa sta obarvana temno. Oglejmo si objektivne elemente bolj podrobno:

- **Dejanske (notranje) lastnosti storitve** – so lastnosti storitve, ki jih le-ta dejansko ima, kot na primer pri plačilnih karticah število plačilnih mest, kjer jih lahko uporabimo, razpoložljivi znesek porabe, zavarovanje v primeru izgube in podobno. Gre torej za tiste lastnosti, ki jih stranka običajno pozna. Te lastnosti vplivajo na zaznano kakovost storitve in zaznano vrednost.
- **Dodatne (zunanje) lastnosti storitve** – so lastnosti, ki običajno niso vezane neposredno na storitev, ampak bolj na podjetje, ki jo nudi. V to skupino sodijo podoba, ugled podjetja in podobno. Te lastnosti vplivajo na zaznano vrednost storitve.
- **Objektivna cena** – gre za ceno storitev, izraženo v denarju. Seveda se lahko ta cena med ponudniki zelo razlikuje in to strankam otežuje njihovo primerjavo. Cena vpliva na zaznano denarno ceno s strani stranke.
- **Tržna znamka** – pomembna je zlasti pri trženju storitev, saj prepoznavnost in ugled tržne znamke pogosto pomenita garancijo, pri strankah pa to vpliva na zaznano kakovost in vrednost storitve.

Zaznana denarna cena je posledica objektivne cene, ki je postavljena s strani ponudnika. Zaznan napor, ki ga je stranka vložila za pridobitev določene storitve, je rezultat zaznane denarne in nedenarne cene storitve. Zaznana denarna cena vpliva tudi na zaznano kakovost, poleg cene na kakovost vplivajo še dejanske lastnosti storitve in tržna znamka.

Zaznana vrednost je rezultat zaznane kakovosti storitve, tržne znamke, dejanskih in dodanih lastnosti storitve, zaznanega vloženega napora in drugih višjih dejavnikov. Ti višji dejavniki so običajno odvisni od stranke in njegovih želja, ki jih uspešen tržnik zazna in v največji meri prilagodi storitev stranki (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 501).

Vrednost storitve za stranko ni povezana samo z izdelkom oziroma storitvijo in njihovimi lastnostmi, ampak s celotno izkušnjo, ki jo je stranka doživela pri uporabi tega izdelka oziroma storitve (Woodruff, Grady, 1996, str. 7). Zato mora podjetje, če želi stranki ponuditi ustrezno storitev, raziskati njihove želje in potrebe. Woodruff in Grady (1996, str. 55) opisujeta vrednost storitve za stranko kot rezultat prepletanja treh dejavnikov:

- **Uporabne vrednosti in vrednosti lastništva** – pri uporabni vrednosti gre za koristi, ki jih stranka z uporabo storitve ali izdelka dobi, na primer varčevanje ji prinaša korist obresti. Uporabna vrednost se od storitve do storitve seveda zelo razlikuje in hkrati ima enaka storitev za različne stranke različne uporabne vrednosti. Pri vrednosti lastništva pa govorimo o simbolični, estetski, samopodreditveni vrednosti storitve ali izdelka. Ti dve vrednosti med seboj nista nezdružljivi, veliko storitev ali izdelkov pomeni strankam obe vrsti vrednosti.
- **Posledice uporabe storitve ali izdelka** – so rezultati, ki jih je prinesla uporaba le-te. Posledice so lahko tako v pozitivni (koristi) kot negativni obliki (stroški in drugi napori). Obe pojavi obliki lahko razdelimo še med objektivne (cene, čas) in subjektivne (občutki, zaznave). Pozitivne in negativne posledice uporabe storitve dajo neko skupno oceno, ki vpliva na njeno vrednost. Pri strankah se nenehno pojavlja tehtanje med koristmi in napori, ki jih uporaba določene storitve ali izdelka prinaša.
- **Pomembnost uporabe** – stranka vrednoti določeno storitev tudi glede na to, v kakšni situaciji jo uporablja⁵. Podjetje se lahko tako odloči in priredi svojo storitev ali izdelek za specifične priložnosti in tako pridobi določen segment strank.

Zaznana vrednost je sestavljena iz več vrst vrednosti, ki jih občuti stranka (Parasuraman, Grewal, 2000, str. 169). Prva je tako imenovana **nakupna vrednost**, pri kateri stranka ocenjuje vrednost glede na denarni strošek, ki ga je nakup povzročil, **transakcijska vrednost** se nanaša na zadovoljstvo ob samem nakupu, **vrednost**

⁵ Na primer pri frizerju: ali gre za običajno pričesko, poročno pričesko itd.

uporabe se nanaša na koristi ob uporabi, **vrednost ob koncu** je korist ob koncu uporabljenе storitve ali izdelka.

Pogosto je vrednost storitve opredeljena kot razmerje med kakovostjo in ceno (Rust, Oliver, 1994, str. 8). Stranke se skušajo v danih situacijah obnašati racionalno in tako doseči najvišjo možno korist. Korist stranki raste s povečano kakovostjo, povišanje cene pa njegovo korist znižuje. Stranka se tako odloči za storitev, kjer je razmerje med kakovostjo in ceno najboljše za njeno skupno korist.

Vrednost storitve za stranke je odvisna od celotne pričakovane vrednosti, ki jo dobi z nakupom izdelka oz. storitve, in od vseh stroškov, ki so povezani z nakupom in nadaljnjo uporabo (Kotler, 1996, str. 37). Skupna vrednost izdelka, kot jo zaznava stranka, je odvisna od vrednosti izdelka, vrednosti storitve, vrednosti zaposlenih in vrednosti ponudbe. Stroški, ki jih stranke običajno upoštevajo, pa so cena v denarju, porabljeni čas, porabljena energija in psihični napor.

V poslovnih vedah strokovnjaki vedno želijo meriti različne spremenljivke, kar je pri trženju zaradi obilice subjektivnih dejavnikov še posebej zapleteno. Pri konceptu verige dobička so avtorji Heskett in ostali (1997, str. 40) napisali enačbo, ki zajema elemente vrednosti storitve za stranko. Vrednost storitve je ocenjena glede na to, kaj je stranka dobila in koliko je morala za to plačati in vložiti napora. Vrednost storitve lahko predstavimo z naslednjo enačbo.

$$\text{vrednost storitve} = \frac{\text{rezultat za stranko} + \text{kakovost procesa}}{\text{cena za stranko} + \text{stroški pridobitve storitve}}$$

V enačbo so vključene štiri spremenljivke, v števcu sta zajeti spremenljivki, ki se nanašata na elemente, ki jih stranka s storitvijo dobi – rezultat storitve in kakovost procesa. V imenovalcu pa sta zajeti spremenljivki, ki jih stranka za določeno storitev da – cena, ki jo je plačala, in ostali stroški, ki jih je s storitvijo imela. Vrednost storitve, ki bi bila enaka 1, bi pomenila, da je stranka s storitvijo dobila toliko, kot je vložila. Vrednost storitve nad 1 bi pomenila, da je stranka dobila več, kot je vložila, in pod vrednostjo 1 manj, kot je sama vložila.

Vse štiri spremenljivke vplivajo na odločitev stranke za določenega ponudnika. Vsaka stranka na svoj način ocenjuje pomembnost obravnavanih spremenljivk in na podlagi ponudbe izbira ponudnika. Tako na primer se bodo ljudje, ki jim čas ni redka dobrina, odločili za ponudnika, kjer je potrebno malo dalj počakati na storitev, a je cena nižja. Tisti, ki jim je časa primanjkuje, bodo pripravljeni plačati višjo ceno storitve, da jim ne bo treba čakati. Podjetja morajo tako najti ustrezno razmerje med ceno in nedenarnimi stroški, povezanimi s storitvijo, in se tako uvrstiti v ustrezen segment strank (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 490).

Četudi je menjava vrednosti vedno opisana kot glavna vsebina trženja, je Holbrook (1994, str. 22) ugotovil, da je tej temi namenjeno relativno malo pozornosti. Vrednost storitve je od stranke do stranke zelo različna in jo lahko uvrstimo v različne tipe vrednosti (Holbrook, 1994, str. 39):

- **Zunanja in notranja vrednost storitve** – pri tej razdelitvi je opredeljena vrednost storitve, ki velja na splošno, in vrednost za vsakega posameznika. Zunanja vrednost storitev temelji na splošno znanih lastnostih, notranja vrednost je vrednost, kot jo dojema stranka.
- **Vrednost za stranko osebno in vrednost za strankino okolico** – pri vrednosti za stranko govorimo o vrednosti, ki jo vsaka stranka vidi zase osebno. Pri vrednosti za okolico je v ospredju vrednost, ki jo bo zaznala njena okolica.
- **Aktivna in pasivna vrednost** – za aktivno vrednost velja tista, ki je posledica aktivnega vključevanja v storitev. Pri pasivni vrednosti gre za rezultat delovanja neke storitve oziroma izdelka na stranko brez njene aktivne vloge pri tem dejanju.

3.2.1 Rezultat storitve

Storitve postajajo po številu zaposlenih in prihodku, ki ga ustvarijo, na narodnogospodarski ravni vse bolj pomembne. Število storitev in njihova raznolikost raste iz dneva v dan. Z razmahom sodobnih tehnologij se spreminja veliko že obstoječih storitev.

Za stranko lahko tako ugotovimo, da ji v načelu niso pomembne pojavne oblike storitev, ampak njihovi rezultati. Če se na trgu pojavi nova storitev, ki zadovolji njihovo potrebo, jo bodo uporabile. Široko gledanje na storitve je za pripravljane strategij v storitvenih podjetjih velikega pomena. Če se podjetje omeji na svoje najbližje konkurente in pozabi na rezultat storitve, lahko kaj kmalu ostane brez strank.

Rezultati storitev so lahko zelo različni. Glede na opredeljene vrste vrednosti storitev je Holbrook (1994, str. 45) rezultate storitev, kot jih vidijo stranke, razdelil v osem skupin, ki so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: **Rezultati storitev z vidika strank**

		zunanja vrednost	notranja vrednost
za stranko	aktivna	učinkovitost (priročnost)	hobiji (zabava)
	pasivna	odličnost (kakovost)	estetika (lepota)
za strankino okolico	aktivna	aktivnost (uspeh)	moralnost
	pasivna	spoštovanje (ugled)	duhovnost

Vir: Holbrook, 1994, str. 45.

Rezultati storitev iz tabele 1 so v nadaljevanju še podrobneje obrazloženi:

- **Učinkovitost** – pri storitvah, ki imajo tak rezultat, je potrebno sodelovanje stranke pri izvajanju le-te. Običajno je to rezultat vsakodnevnih storitev, kjer si stranke želijo priročnosti in ugodnosti, zato je ta rezultat tudi najbolj pogost. Kot primer lahko navedemo elektronsko bančništvo.
- **Odličnost** – ta rezultat storitve se običajno nanaša na bolj zahtevne storitve oziroma storitve, ki ne zahtevajo veliko aktivnosti s strani stranke. Te storitve so običajno kakovostnejše in dražje. Zasebno bančništvo, kjer zasebni bančnik obišče stranko, kjer le-ta to želi, in ureja za le-to vse bančne posle, je primer tega rezultata.
- **Aktivnost** – pomeni uspešnost, ki si jo ljudje želijo doseči v očeh drugih. Izbor storitev in izdelkov je povezan s tem, da jih bodo drugi opazili. Kot primer bi lahko navedli vsako storitev oziroma izdelek, ki ga stranka kupi zato, da bi pri okolici dosegla priznanje, npr. igranje prestižnega športa, nova obleka za razgovor v službi ipd.
- **Spoštovanje** – gre za odgovor okolice na status oziroma prestiž, ki si ga je določena oseba pridobila oziroma ji ga je okolica priznala. Ta rezultat storitve so razna članstva v klubih, nakupi starin, nakita ipd.
- **Hobiji** – to so vse storitve, ki so povezane z aktivnim preživljanjem prostega časa kot npr. obiski fitness centrov, modelarstvo, vrtnarstvo in podobne aktivnosti.
- **Estetika** – pri tem rezultatu stranka zadovolji svojo potrebo po lepem, prijetnem. Človek se zaveda, da mu je nekaj všeč in v tem uživa. V to skupino sodijo obiski raznih kulturnih predstav, umetniških razstav, botaničnih vrtov ipd.
- **Moralnost** – povezana je z dejanji, ki so namenjeni okolici. Človek naredi določena dejanja zato, ker mu prinašajo veselje, hkrati pa okolici prinašajo korist. V to področje se štejejo vsa prostovoljna dejanja, ki jih nekdo dejansko opravi za svoje zadovoljstvo in ne pričakuje nekih finančnih ali drugih priznanj.

- **Duhovnost** – govorimo o veri in sprejemanju določene ideje, ki ima za človeka določeno notranjo vrednost. V to skupino rezultatov bi lahko uvrstili razne religije in združenja, v katerih njihovi člani najdejo skupno notranjo povezanost.

Seveda je potrebno poudariti, da je zelo težko vedno opredeliti čisti rezultat storitve, ki ga stranka začuti. Pogosto gre za prepletanje rezultatov. Ponudniki storitev morajo opredeliti, v katero skupino se njihove storitve oziroma izdelki lahko uvrstijo, in te rezultate predstaviti v svoji ponudbi.

3.2.2 Kakovost storitev in procesov

Kakovost postaja v poslovnem svetu vse bolj pomemben dejavnik izbire pri stranki, zato je potrebno storitve in njihove procese pripraviti tako, da bodo čim bolj sledili potrebam in željam strank. Velika razlika med izdelki in storitvami se pokaže tudi v definiciji kakovosti. Pri izdelkih le-to lahko dosti bolj tehnično opredelimo in ji določimo merila. Pri storitvah je zelo težko postaviti kriterije merjenja kakovosti (Parasuraman et al., 1988, str. 13). Običajno ta merila pri storitvah opredelijo stranke, in sicer preko pričakovanj, ki jih imajo.

Pričakovanja strank se ne nanašajo samo na rezultat storitve, ampak tudi na sam proces. Izhodišča za opredelitev pričakovanj izhajajo iz komunikacije od ust do ust, potreb stranke, preteklih izkušenj pri določeni storitvi, oglaševanja storitvenega podjetja in cene storitve (Dickens, 1994, str. 21). Seveda je tako opredeljena merila dosti težje natančno določiti in jih potem uporabiti.

Informacije, ki jih stranke uporabljajo za oblikovanje pričakovanj, lahko imenujemo tudi tržni signali. Med najbolj pomembne tržne signale štejemo oglaševanje in ceno (Steenkamp, Hoffman, 1994, str. 95). Potrošniki pričakujejo večjo kakovost storitev oziroma izdelkov, ki se več oglašujejo. Ta percepcija naj bi izhajala iz dejstva, da imajo podjetja zaradi visoko kakovostnih izdelkov več stalnih strank, ki jim omogočajo, da več sredstev namenijo oglaševanju. Oglaševanje lahko sporoča dvoje (Steenkamp, Hoffman, 1994, str. 97):

- posredovanje informacij, ki govorijo o kakovosti, ceni, lastnostih izdelka,
- oglaševanje kot tako naj bi bilo za stranko dovolj velik signal.

Zelo pomemben tržni signal, ki pri potrošniku ustvari pričakovano kakovost, je tudi cena. Povezava med ceno in kakovostjo izdelka je pozitivna, a v empiričnih raziskavah ta povezanost ni bila nujno visoka (Steenkamp, Hoffman, 1994, str. 103). Povezava je bila močnejša v primeru nizke inflacije, pri trajnejših dobrinah in na trgih z večjo cenovno razpršenostjo. Na področju povezanosti med ceno in kakovostjo storitev je raziskav manj, ker je opredelitev kakovosti storitev zelo subjektivna postavka.

Kakovost procesa izvajanja storitev lahko ocenimo preko petih dejavnikov (Parasuraman et al., 1988, str. 25):

- **Zanesljivosti** – sposobnost podjetja, da storitev opravi natančno in zanesljivo, tako kot je bilo obljubljeno. Ta dejavnik meri zaznavo stranke med pričakovano in zaznано storitvijo.
- **Odzivnost** – zajema pripravljenost zaposlenih, da pomagajo stranki, in pravočasno izvajanje storitev, kar pomeni v obljubljenem ali dogovorjenem roku.
- **Zaupanje** – znanje in prijaznost zaposlenih do strank ter njihova sposobnost, da lahko stranki zbudijo zaupanje.
- **Empatija** – ta dejavnik zajema skrb za stranko in njeno individualizirano obravnavo s strani podjetja.
- **Oprijemljivost** – pri storitvah je pogosto problem z njihovo otipljivostjo, saj se je običajno ne da vnaprej preskusiti. Zato stranke iščejo fizične dokaze na drugih področjih, kot so izgled in oprema delovnih mest, izgled zaposlenih in podobno.

Pri raziskavi SERVQUAL gre za merjenje pričakovanj in percepcije strank o kakovosti storitve. Vsi navedeni dejavniki pri stranki oblikujejo stališče o kakovosti procesa izvedbe storitve. Seveda teh dejavnikov ni mogoče matematično natančno izmeriti, saj gre za občutke, ki jih lahko samo opišemo, zato je tudi percepcija kakovosti za enak proces med strankami zelo različna.

Podobno kot Parasuraman in soavtorji sta tudi Russellova in Taylor (1998, str. 78) opredelila kakovost z nekaj elementi, ki so naštet v nadaljevanju:

- čas in pravočasnost – čakalni čas in časovna razpoložljivost,
- popolnost – stranka je dobila vse zahtevano,
- prijaznost – odnos osebja do stranke, posebej v primeru nesporazumov,
- stalnost – raven storitve je skozi čas enaka oziroma višja,
- dostopnost in priročnost – gre za čim boljšo dostopnost do storitev,
- natančnost – pravilnost poslovanja,
- odzivnost – gre predvsem na odziv podjetja v nenavadnih situacijah.

V obeh opredelitvah kakovosti storitev so zajeti podobni elementi. Zanimivo je, da pri kakovosti storitev igrajo veliko vlogo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, in organizacija podjetja.

3.2.3 Cena storitve

Pri ceni za celotno storitev je potrebno upoštevati tako ceno, ki jo je stranka plačala za določeno storitev, kot tudi stroške, ki jih je imela stranka, da je do določene storitve prišla. Cene storitev imajo nekaj posebnosti v primerjavi s cenami izdelkov, ki se jih

morajo ponudniki storitev zavedati, ko oblikujejo svojo ponudbo (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 485).

Običajno si stranke za vsak izdelek določijo neko ceno, ki si jo oblikujejo na podlagi izkušenj, oglaševanja ter drugih vplivov, imenujemo jo referenčna cena. Tudi pri storitvah imajo stranke lahko referenčno ceno, ki jo je mnogo težje določiti kot pri izdelkih zaradi dveh glavnih razlogov. Prvi razlog je **v večji raznolikosti storitev**, v smislu, kaj je vključeno v ponudbo, dostop do storitev, kakovost. Pogosto še sam ponudnik storitve težko oceni ceno v naprej, ker v začetku procesa ne ve natančno, kakšno storitev bo izvedel (pravni zastopniki, operacija). Naslednji razlog se nanaša na **različne potrebe, ki jih imajo stranke**. Cene storitev med strankami lahko zelo nihajo, saj ima vsaka svojo željo (končna cena frizerske storitve bo med strankami zelo različna). Zbiranje informacij o ceni storitev je dosti bolj zahtevno kot zbiranje cen izdelkov. Običajno cene storitev niso javno objavljene in tako morajo stranke za vsako storitev posebej vprašati in za natančno primerjavo dobiti tudi opis storitev, saj le tako lahko naredijo ustrezno primerjavo s konkurenčno ponudbo (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 488).

Negotovost strank o cenah storitev za seboj potegne nekaj posledic, ki zadevajo upravljanje s cenami storitev. Promocijske cene storitev imajo dosti manjši učinek kot pri izdelkih. Oglaševanje cen je lahko nevarno predvsem zaradi različnih potreb strank, saj si lahko vsaka stranka pod določeno storitvijo predstavlja drugačen rezultat, na katerega je običajno vezana tudi cena. Posebej pri finančnih storitvah se stranke pogosto ne zavedajo vseh elementov cene, ki jih plačajo⁶ (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 488).

Na cene v storitveni dejavnosti običajno v večji meri vpliva vrednost, ki jo storitvi pripisujejo stranke, kot dejanski stroški, ki nastanejo z njeno izvedbo. Stroški, povezani z izvajanjem storitve, pomenijo spodnjo ceno, ki jo morajo podjetja zaračunati. Težave pri določanju cen se pojavijo tudi zaradi nestandardiziranosti storitev. Stranke imajo različne želje in potrebe in tako se zgodi, da dobijo različno storitev po enaki ceni. To lahko hitro izkoristi konkurenca, ki pripravi ponudbo za alternativni tržni segment. Nenehna konkurenca in pritisk na cene sili podjetja v vse večjo diferenciacijo in oblikovanje novih tržnih segmentov. S podobnim problemom se podjetja srečujejo tudi pri zapolnjevanju svojih kapacitet. Za zapolnitev kapacitet ponudniki storitev pogosto ob koncu ponudbe znižajo cene, a podjetje mora to narediti tako, da stranke, ki so plačale storitev po višji ceni, dobijo več (boljše sedeže, možnost rezervacij). Najpogostejši primer take cenovne diferenciacije so turistične agencije (Normann, 1991, str. 127).

⁶ Običajno so tako pri posojilih upoštevali le obrestno mero, na druge stroške pa so pozabili. To so banke pogosto izkoriščale in stranke zavajale z nizkimi obrestnimi merami. Red na področju cen posojil je bil v Sloveniji narejen z uvedbo Zakona o potrošniških kreditih (Uradni list RS, št. 70/2000), ki prepisuje objavo efektivne obrestne mere, ki združuje vse elemente cene, ki jih mora stranka plačati.

Odnos med stranko in ponudnikom storitve je običajno večplasten in to se odraža tudi v cenah. Cene imajo pri upravljanju storitev zelo veliko vlogo. Oblikovanje cen je v veliki meri povezano z zahtevnostjo storitev, tako je na primer določanje cene hrane v restavraciji hitre prehrane nekaj drugega kot določanje cene v zdravstvu ali bančništvu. V splošnem pa velja, da bolj kot je neotipljiva storitev, težje je povezati ceno in stroške posamezne storitve (Normann, 1991, str. 126).

Dve glavni vodili, ki jih mora podjetje upoštevati pri oblikovanju cen (Normann, 1991, str. 127):

- **Dobičkonosnost podjetja** – potrebno je oceniti stroške, ki nastajajo, in ugotoviti, koliko so stranke pripravljene za določeno storitev plačati.
- **Vpliv cene na vedenje porabnikov** – cene v veliki meri vplivajo na podobo podjetja, pričakovano kakovost in podobno. Vse te vidike morajo imeti v podjetju v mislih, ko oblikujejo cene.

S cenami lahko v veliki meri vplivamo na vedenje porabnikov. Banke tako s cenovno diferenciacijo opravljanja storitev preko različnih tržnih poti preusmerjajo stranke pri opravljanju enostavnih bančnih storitev iz poslovalnic na sodobne tržne poti (bančni avtomati, telefon, internet).

Cene storitev se pogosto povezujejo s kakovostjo storitev, predvsem zaradi negotovosti, povezane z nakupom storitev, saj stranke običajno nimajo dovolj informacij ali pa jih imajo preveč. Ravno zato morajo biti cene na področju storitev postavljene zelo previdno. Če je cena prenizka, lahko to v očeh strank pomeni nizko kakovost, ki bi jih lahko odvrnila od nakupa. Če je cena previsoka, se lahko podjetje sooči s prevelikimi pričakovanji strank, ki jih je težko zadovoljiti (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 491).

3.2.4 Ostali stroški, povezani z nakupom in uporabo storitev

Cena, ki jo stranke plačajo v denarju, ni edini napor, ki ga naredijo za določeno storitev ali izdelek, zato povpraševanje po storitvi ni odvisno le od cene v denarju, ampak od mnogih drugih dejavnikov. Med dodatne stroške običajno štejemo stroške porabljenega časa, stroške iskanja, stroške psihičnega napora. Navedene stroške je običajno nemogoče izraziti v denarnih enotah, a imajo pogosto večjo težo kot cena storitve (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 489).

Zlasti čas je na področju storitev zelo pomemben strošek, saj storitev ni mogoče do popolnosti načrtovati v smislu trajanja in števila strank, zato tudi čakalni čas od stranke do stranke zelo niha. Za stranke se čakalni čas prične, ko se na določeno storitev naročijo. Kot je bilo omenjeno že pri cenah storitev, so le-te redko javno objavljene in

tako morajo stranke za primerjavo z drugimi ponudniki porabiti dosti več časa in energije, da naredijo ustrezno primerjavo.

Verjetno so največji in najbolj travmatični nedenarni stroški, povezani z nakupom oziroma uporabo storitev, stroški psihičnega napora, ki ga doživi stranka. Naj bo to strah ob nerazumevanju in s tem povezano tveganje v prihodnosti (zavarovalne storitve), strah pred zavrnitvijo (bančno posojilo), strah pred visokimi stroški (odvetniške storitve), vse to lahko pri strankah povzroči veliko napora (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 490). Ta napor se zelo pogosto občuti ravno pri bančnih storitvah, kjer je prehajanje ljudi na nove tržne poti zelo dolgotrajno. Določen segment strank na nov način poslovanja ne preide nikoli. Glavni razlog za to je predvsem nezaupanje računalnikom in podobnim napravam ter strah pred neznanim.

3.3 Stranke kot zunanji dejavnik koncepta verige dobička

Koncept verige dobička na ravni strank poudarja predvsem zadovoljstvo strank in njihovo pripadnost. Stranke pomenijo končno postajo poslovanja podjetij. Zadovoljne stranke, ki se ponovno odločijo za nakup, podjetju omogočajo poslovanje na dolgi rok. Pri strankah je potrebno poudariti, da lahko podjetje le delno vpliva na njihovo obnašanje.

V nadaljnjih poglavjih so na področju strank podrobneje obravnavani zadovoljstvo strank in merjenje zadovoljstva ter pripadnost strank.

3.3.1 Zadovoljstvo strank

Zadovoljstvo je zelo širok pojem, povezan z veliko občutki, ki se porajajo v človeku. V tem primeru govorimo o zadovoljstvu v širšem smislu, ki obravnava zadovoljstvo kot skupek odnosov v celotni družbi. V ekonomskem pogledu gre za zadovoljstvo na relaciji stranke – izdelek, storitev. Povezanost zadovoljstva strank in dobička podjetja ter povezava med dobičkom podjetij in stabilnim ekonomskim okoljem na splošno nam pokaže vpliv zadovoljstva strank na ekonomsko stanje celotne družbe (Oliver, 1996, str. 9). V nadaljevanju tega poglavja je natančneje opredeljen pojem zadovoljstva strank in načini, kako lahko zadovoljstvo merimo.

Pogosto se v literaturi zamenjujeta pojma kakovost storitev in zadovoljstvo strank. To prepletanje izhaja iz 80-ih, ko je bila kakovost obravnavana kot najboljša strategija, ki podjetja vodi k uspešnemu poslovanju (Parasuraman et al., 1988, str. 13). Ker pri storitvah ni mogoče uvesti tehnično merljivih kriterijev kakovosti kot pri izdelkih, se je pri storitvah uvedlo metodo raziskave med strankami. Na tej točki se srečata pojma kakovost in zadovoljstvo strank. Parasuraman in soavtorji (1988, str. 16) so opredelili

zadovoljstvo strank v povezavi s posameznim dogodkom, medtem ko so kakovost storitev opredelili kot splošno oceno podjetja. Povezava med kakovostjo storitev in zadovoljstvom strank naj bi bila v tem, da zadovoljstvo strank vpliva na percepcijo strank o kakovosti storitev. Teorije v zadnjem času pojem kakovosti storitev ločujejo od zadovoljstva strank. Kakovost storitev je opredeljena kot standard odličnosti (Oliver, 1996, str. 28).

Poglobljeno raziskavo o podrobnostih in razlikah med zadovoljstvom in kakovostjo storitev sta naredili Bitnerjeva in Hubbertova (1994, str. 76). Glede na obstoječo literaturo sta raziskave, ki so bile pripravljene s področja kakovosti storitev in zadovoljstva s storitvami, razdelili v tri skupine:

- **Ocena zadovoljstva z enim obiskom (trenutek resnice)** – to zadovoljstvo se običajno nanaša na točno določen dogodek, izkušnjo, ki so jo stranke imele v poslovalnici, po telefonu, pri informatorju.
- **Skupna ocena zadovoljstva** – pri tovrstni raziskavi stranke ocenjujejo zadovoljstvo s celotno organizacijo. To oceno zadovoljstva si stranke določijo na podlagi več obiskov in izkušenj, ki so jih imele. V primeru, ko je obiskov malo, lahko pričakujemo veliko povezanost med oceno zadovoljstva enega obiska in skupno oceno. Če pa je teh obiskov več, so razhajanja v ocenah lahko večja.
- **Kakovost storitev** – nanaša se na pričakovano in dejansko kakovost tako podjetja kot njegove ponudbe. Ta pričakovana kakovost je posledica oglaševanja, ustnega izročila, cen in mnogih drugih dejavnikov, ki vplivajo na stranko. Z orodjem SERVQUAL se meri razlika med pričakovano in dejansko kakovostjo, ki jo stranka dobi.

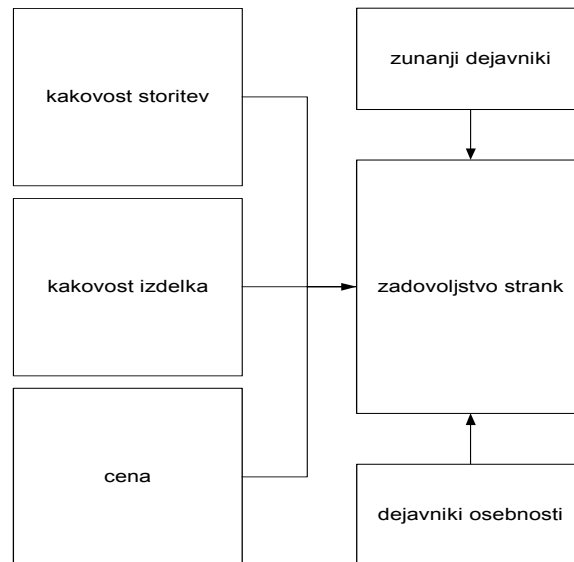
Glede na empirično raziskavo sta Bitnerjeva in Hubbertova (1994, str. 91) ugotovili, da stranke razlikujejo vse tri načine merenj. Pokazalo se je, da je ocena zadovoljstva z enim obiskom manj povezana s skupno oceno zadovoljstva in kakovostjo storitev, kot sta med seboj povezani skupna ocena zadovoljstva in kakovost storitev.

Kakovost se obravnava kot ena od dimenzij, ki vpliva na zadovoljstvo strank s storitvijo (Rust, Oliver, 1994, str. 6), in sicer zaradi naslednjih razlogov:

- Opredelitev kakovosti je pogosto preozka in kot taka ne zajema vseh dimenzij, ki vplivajo na zadovoljstvo strank.
- Pri kakovosti gre za primerjavo z idealno kakovostjo, ki pogosto pozablja na potrebe strank.
- Percepcija kakovosti pogosto ne zahteva uporabe določene storitve. Veliko je storitev, ki jih stranke ocenijo, ne da bi jih sploh preizkusile, ampak si mnenje ustvarijo s pomočjo različnih dejavnikov iz okolja (oglaševanje, cena ipd.).
- Ocenjevanje kakovosti daje premalo poudarka preteklim dogodkom, ki vplivajo na zadovoljstvo.

Tudi Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 123) sta opredelili kakovost storitev kot eno izmed dimenzij, ki vpliva na zadovoljstvo strank. Odnos med zadovoljstvom strank in kakovostjo storitev je prikazan na sliki 7.

Slika 7: **Odnos med zadovoljstvom strank in kakovostjo storitev**



Vir: Zeithaml, Bitner, 1996, str. 123.

S slike 7 je razvidno, da je kakovost storitev opredeljena kot dejavnik zadovoljstva strank. Ena najbolj pomembnih razlik med kakovostjo storitve in zadovoljstvom strank je v tem, da je mogoče kakovost storitve oceniti tudi med neuporabniki, zadovoljstvo strank pa je mogoče meriti le med dejanskimi strankami (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 124).

3.3.1.1 Opredelitev zadovoljstva strank

Zadovoljstvo je zelo razširjen izraz, ki ga v življenju pogosto uporabljamo. Vemo, kdaj smo zadovoljni, kako bi lahko svoje zadovoljstvo povečali. Če pa je potrebno postaviti definicijo, kaj je zadovoljstvo, postane vprašanje bolj kompleksno.

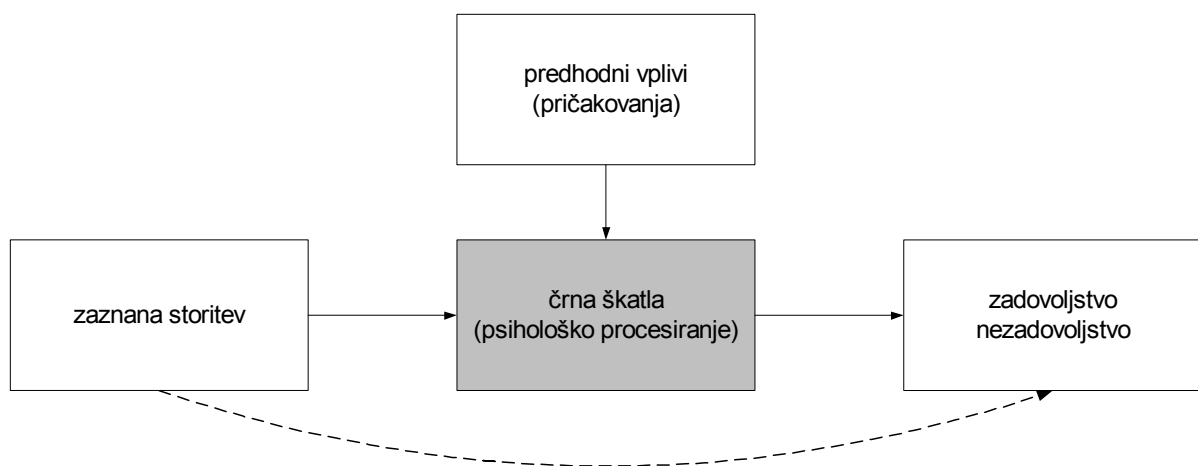
Zadovoljstvo strank lahko opredelimo kot stanje, v katerem so zadovoljene njihove potrebe. Gre za opredelitev stranke, da je določen izdelek oziroma storitev zadovoljila njeno potrebo oziroma željo na ustrezen, všečen način (Oliver, 1996, str. 13). Tak všečen način lahko pomeni povečanje ugodja ali pa zmanjšanje neugodja.

Zadovoljstvo strank postaja vedno bolj pomembno za poslovanje podjetij. Glavna razloga za povečanje pomembnosti sta naslednja (Anderson, Fornell, 1994, str. 242):

- Boj za stranke na trgu se z vstopom vedno novih konkurentov zaostre. Pogosto se za stranke potegujejo podjetja iz držav z nižjo ceno delovne sile in tem podjetjem je konkuriranje s ceno praktično nemogoče. Zato se podjetja v razvitih državah vedno bolj usmerjajo na kakovost, ki bi povečala zadovoljstvo strank.
- Zaradi povečanega obsega storitev in ponudnikov se pojavlja vedno večja potreba po dolgoročnem sodelovanju med stranko in podjetjem. Govorimo o partnerskem odnosu med strankami in ponudnikom.

Na sliki 8 je prikazana povezava med zaznano storitvijo in zadovoljstvom strank. Na zadovoljstvo strank vpliva več dejavnikov.

Slika 8: Povezava med izvedbo in zadovoljstvom strank



Vir: Oliver, 1996, str. 40.

S slike je razvidno, da je zadovoljstvo rezultat procesiranja, ki se zgodi v glavi strank, v tako imenovani črni škatli. Na sam proces v črni škatli vplivata dve glavni skupini dejavnikov:

- zaznana storitev,
- predhodni vplivi.

Na psihološko procesiranje pri stranki vpliva poleg zaznane storitve še veliko drugih dejavnikov, ki se odražajo v pričakovanjih. Viri pričakovanj so lahko zunanji in notranji. K zunanjim virom bi tako lahko prišteli vse izkušnje prejšnjih strank, ki jih mogoče zaslediti v medijih, mnenja prijateljev (komunikacija od ust do ust). Pri notranjih virih pa se pričakovanja izoblikujejo glede na izkušnje, ki jih je stranka v preteklosti imela (Folkes, 1994, str. 110). Pri izkušnjah strank iz preteklosti je potrebno povedati, da se v spomin ljudi mnogo bolj vtisnejo negativni kot pozitivni spomini, četudi ima stranka več pozitivnih dogodkov. Ker ima stranka pogosto opraviti z več storitvami v enem podjetju

in pri drugih ponudnikih, pogosto pretekle izkušnje združi v en zaključek, ki ga potem prenese v pričakovanja⁷.

Podobno je vplive na pričakovanja opredelil Kotler (1996, str. 474):

- komunikacijo od ust do ust,
- osebne potrebe,
- pretekle izkušnje,
- oglaševanje v medijih.

Druga pomembna delitev dejavnikov, ki vplivajo na pričakovanja strank, je tudi možnost nadzora dejavnikov s strani podjetja (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 38):

- **Nadzorovani** – so dejavniki, na katere ima podjetje velik vpliv, in sicer oglaševanje, cenovna politika, zagotovi o storitvi.
- **Nenadzorovani** – so dejavniki, ki ravno tako v veliki meri vplivajo na pričakovanja strank, a ima podjetje nanje manjši vpliv oziroma ga sploh nima. To so komunikacija od ust do ust, ponudba konkurence, potrebe strank.

V podjetjih s pomočjo oglaševanja lahko vplivajo na pričakovanja potencialnih strank, zato morajo biti pazljivi, da z oglasi ne ustvarijo pričakovanj, ki jih niso sposobni izpolniti. Pričakovanja so tista, ki skupaj z zaznano storitvijo vplivajo na zadovoljstvo strank.

Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 37) opisujeta vrzel med pričakovanim in zaznanim kot najpomembnejšo pri trženju storitev. Možni vzroki za nastanek te vrzeli v negativno smer, kjer je pričakovano večje od zaznanega, so naslednji:

- **Nepoznavanje pričakovanj strank** – je običajno glavni problem, ki ga imajo v podjetjih. V kontekstu podjetja je potrebno zajeti tako najvišje vodstvo podjetja kot tudi vse nižje ravni vodstva, zaposlene v razvoju in trženju in nenazadnje tudi vse, ki delajo neposredno s strankami. Bolj kot je to nepoznavanje prisotno v podjetju, večja je vrzel, ki nastaja med pričakovanim in zaznanim. Pričakovanja strank v podjetjih običajno opredelijo na osnovi tržnih raziskav.
- **Oblikovanje napačnih storitev in standardov** – nastane, če v podjetju poznajo pričakovanja strank, ne oblikujejo pa storitev in standardov, ki bi ta pričakovanja izpolnila. Ta vzrok je pogosto povezan s stroški, ki jih imajo v podjetju. Zadovoljstvo strank je dolgoročni dejavnik, ki najprej zahteva vlaganja, rezultate pa pokaže šele čez določen čas. Stroški in dobiček so kratkoročni dejavniki. Kar pomeni, da je v veliko podjetjih potrebno s spremembo strategije dati večji pomen zadovoljstvu strank.

⁷ Če je na primer v banki čakala pri bančnem okencu za dvig denarja, bo prihodnjič tudi za kakšno drugo storitev pričakovala določeno čakanje.

- **Neizvajanje standardov storitve** – pomeni, da podjetje ima standarde za svoje storitve, a jih njegovi zaposleni ne izpolnjujejo. Običajno pride do tega, ker standardi niso usklajeni z viri (zaposleni, tehnologija, sistemi), ki so potrebni za izpolnjevanje le-teh. Nagrade zaposlenih morajo biti odvisne od izpolnjevanja opredeljenih standardov. Za odpravljanje tega vzroka je potrebno zagotoviti vire za izpolnjevanje standardov, kot so izšolani zaposleni, ustrezna tehnologija, opredelitev različnih situacij, do katerih lahko pride med stranko in zaposlenim, ustrezno ravnanje ob povečanem in zmanjšanem povpraševanju.
- **Neizpolnjevanje obljub strankam** – gre za obljube, ki so jih v podjetju dali strankam v zunanjem trženju preko različnih oglaševalskih poti. Na podlagi teh obljub si stranke ustvarijo pričakovanja, ki jih morajo v podjetju tudi izpolniti, če želijo doseči zadovoljstvo strank. Vzrok te vrzeli so prevelike obljube strankam preko oglaševanja in prodajnega osebja, neusklajenost med trženjsko in izvajalsko funkcijo ter različnimi postopki med različni poslovalnicami oziroma izpostavami podjetja. Oglaševanje ne vpliva le na pričakovanja strank, ampak tudi na njihovo zaznavo prejete storitve. Zato je potrebno oglaševanje pripraviti tako, da bo odražalo dejansko storitev, ki so jo v podjetju sposobni nuditi.

Pri pričakovanjih strank je potrebno poudariti, da se pogosto dogaja, da pričakovanja samih strank in pričakovanja strank, kot jih opredelijo v podjetjih, niso enaka (Folkes, 1994, str. 120).

Dobri odnosi zaposlenih s strankami v storitveni dejavnosti v veliki meri vplivajo na zadovoljstvo strank. Za dobre odnose s strankami je potrebno izbrati segment, ki ga lahko zadovoljimo, in dobro spoznati želje in potrebe tega segmenta (Bly, 1993, str. 42). Za zadovoljstvo strank ni dovolj le ustrezen izdelek ali storitev, potrebno je vedeti, da je vsak korak v procesu nakupa in uporabe izdelka ali storitve zelo pomemben. Stranke ocenjujejo storitve in podjetje preko različnih elementov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo (Bly, 1993, str. 49):

- **Kakovost** – pomeni, da je izdelek, storitev pripravljena s pomočjo najboljših sestavin, z najboljšimi kadri in z najboljšo opremo. Vse to pa običajno za seboj potegne višjo ceno in pogosto tudi daljši čas izvedbe. Pri kakovosti je potrebno določiti raven, ki jo stranke pričakujejo in so jo pripravljene tudi plačati.
- **Storitev** – celoten proces nakupa in uporabe storitev postaja v zadnjem času vse bolj pomemben. Stranke tako ocenjujejo možnost pridobivanja informacij, dostopnost prodajnega mesta, nakupne in ponakupne aktivnosti. Stranke pričakujejo, da bodo dobile storitev, kot želijo, takrat ko želijo in na način, ki jim ustreza.
- **Hitrost** – današnja tehnologija je v veliki meri razvadila ljudi, da želijo uresničitev svoje želje takoj, ne želijo si čakati. Če jim konkurenca ponudi hitrejšo uresničitev želja, bo to pogosto konkurenčna prednost. Tako je potrebno veliko vložiti v hitrejšo odzivnost podjetja na želje strank, npr. povečati število telefonskih linij, izboljšati

opremo, izboljšati organizacijo. Včasih pa je potrebno stranki enostavno razložiti, zakaj je za kakšno stvar potrebno več časa, saj je treba vedeti, da hitrost ne opraviči napak, ki bi bile pri delu storjene.

- **Cena** – vedno večji delež strank postaja cenovno občutljiv, veliko je strank, ki jim je cena zelo pomemben element, če že ne najpomembnejši. Za doseg zadovoljstva strank je potrebno izdelek oziroma storitev ponuditi po ceni, ki jo bodo stranke sprejele in jo bodo pripravljene plačati. Vseeno pa je potrebno poudariti, da k boljšemu odnosu prispeva odkritost s strani prodajalca. Cene morajo biti javno objavljene, da se kasneje izognemo nepotrebnim konfliktom. Kljub poudarjeni cenovni občutljivosti je potrebno dodati, da je pogosto odnos do strank tisti, ki ceno postavi v ozadje.
- **Zanesljivost** – zanesljivost se pri izdelkih nanaša predvsem na tehnične značilnosti. Pri storitvah zanesljivost pomeni, da bo stranka dobila tisto, kar ji je bilo obljubljeno, in sicer takrat, kot je bilo dogovorjeno, na dogovorjeni način in po dogovorjeni ceni. Zanesljivost pri stranki krepí zaupanje in je ne sili, da bi morala iskati boljše pogoje pri konkurenci. Na področju storitev morajo biti v podjetjih še toliko bolj pazljivi, saj je izgubljeno zaupanje težko pridobiti nazaj. Predvsem je potrebno vedno izpolniti obljube, ki so dane.
- **Priročnost** – zaradi prostega časa, ki ga je vse manj, si ljudje želimo čim bolj olajšati življenje. Vse več opravkov je mogoče narediti s pomočjo telefona, interneta. Želimo si, da imamo vse, kar je za življenje potrebno, čim bližje in dostopno. Določen segment strank je za to pripravljen tudi plačati določeno dodatno premijo, saj jim izgubljeni čas pomeni več kot denar.
- **Razpoložljivost** – pojem razpoložljivosti je v tem okviru povezan predvsem s časom, v katerem nam je storitev oziroma izdelek na voljo. Tako v veliko podjetjih, ki se ukvarjajo s storitvami, s pomočjo tehnologije zagotavljajo svoje storitve praktično vse dni v letu. Kot eden boljših primerov so banke, ki preko bančnih avtomatov, telefonskih in internetnih poslovalnic omogočajo strankam poslovanje ne glede na delovni čas bančnih poslovalnic. Razpoložljivost postaja tudi vse bolj pomembna konkurenčna prednost.
- **Izbira** – stranke so si med seboj zelo različne in imajo tudi različne poglede na svet. Smiselno je, da ima podjetje za določene probleme strank nekaj možnosti, med katerimi se lahko odločijo. Izbira pa ne sme biti preširoka, saj lahko v stranki vzbudi občutek neskladja.
- **Varnost** – pogosto je odločitev za določeno podjetje neodvisna od cene njegovih storitev, saj je varnost glavni element odločitve pri stranki. Stranke bodo zato izbrale podjetja, ki bodo imela na trgu ugled. Na ta način se bo tudi zavarovala pred morebitnimi problemi, v smislu *kupila sem najbolje in zgodilo se je pač, kar se je zgodilo*. Varnost je posebej pri finančnih zadevah običajno na prvem mestu.
- **Podpora** – prodaja storitev je pomemben korak, a potrebno se je zavedati, da vsekakor ni zadnji korak. Stranke pričakujejo in zahtevajo pomoč ter nasvet v primeru, da bi imeli kakršne koli težave. Ponakupne aktivnosti so pomembne tako pri

izdelkih kot tudi pri storitvah. Zlasti so pomembne pri storitvah, kjer je prodaja šele začetek uporabe, na primer posojilo, odprtje tekočega računa. Različni tipi strank in različne storitve zahtevajo drugačno raven podpore. Podjetje se mora zavedati, da je podpora za zaupanje in zadovoljstvo strank zelo pomembna in jo mora vzdrževati na primerni ravni.

- **Strokovnost** – v času velike konkurence lastnosti izdelkov oziroma storitev ne igrajo tako velike vloge kot znanje in informacije, ki jih spremljajo. V poplavi izdelkov in storitev se je težko odločiti za enega, saj je potrebno imeti za natančno prebiranje vseh navodil in razlag veliko časa. Stranke pričakujejo, da bo prodajalec znal izbrati ustrezen izdelek oziroma storitev za njih, če mu bodo opisali svoj problem. Prodajalci tako vse bolj postajajo svetovalci in na to vlogo jih morajo v podjetjih z nenehnimi izobraževanji pripraviti.
- **Osební odnos** – na stranke zelo velik vpliv naredi osebni odnos, ki ga zaposleni navežejo z njo. Pogosto so pomembne drobne pozornosti, ki naredijo dan lepši in poslovni odnos pristnejši. Za boljši odnos je tako potrebno vključiti tudi osebno noto.

V podjetju morajo spoznati svoje stranke in jim ponuditi tisto, kar resnično potrebujejo in na način, kot to želijo. Le na ta način bo vrzeli med pričakovanimi in zaznanimi storitvami malo oziroma jih ne bo. Pomembna je torej komunikacija, ki pomeni na eni strani spraševanje strank in na drugi pozorno poslušanje njihovih odgovorov.

Ne glede na to, kako pomembno je zadovoljstvo strank, to ni edini cilj podjetja. Stranke bi bile najbolj zadovoljne, če bi dobile visoko kakovostne storitve po nizki ceni, kar pa bi ogrozilo poslovanje podjetja in oškodovalo druge deležnike v podjetju (Kotler, 1996, str. 41).

Zadovoljstvo strank je napoved podaljšanja sodelovanja z obstoječimi strankami, znižanje cenovne elastičnosti, odvrnitev obstoječih strank od prevzemnih naporov konkurence, znižanje stroškov prihodnjih transakcij, znižanje stroškov pridobivanja novih strank in večji ugled podjetja (Anderson, Fornell, 1994, str. 254).

V podjetju lahko storijo veliko, da bi izboljšali zadovoljstvo strank in v nadaljevanju je naštetih nekaj ukrepov (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 126):

- **Načrtovanje popravljanja napak** – zaradi raznolikosti storitev, ki so posledica človeškega dejavnika tako zaposlenih kot strank, se je potrebno zavedati, da bo prihajalo do napak in nesporazumov. Podjetje mora tako vložiti čim več naporov v izobraževanje zaposlenih, da se bodo trudili napake odpraviti tako, da bodo povečali zadovoljstvo strank in njihovo pripadnost. Učinkovita in hitra reakcija zaposlenih se bo strankam vtisnila v spomin.
- **Pospeševanje prilagodljivosti in odzivnosti** – zadovoljstvo strank je povezano s prilagodljivostjo in odzivnostjo, za ustrezno spodbujanje teh dveh elementov je potrebno najprej vedeti, kaj je mogoče prilagoditi. Stranke ne poznajo celotnega

procesa storitev in zato bi k njihovem zadovoljstvu pogosto pripomogla razlaga, zakaj je potrebno določeno storitev opraviti po določenem postopku. S tem načinom pristopa do strank se kaže znanje in želja podjetja, da je proces storitve za stranko čim bolj prijazen.

- **Spodbujanje spontanosti** – zaposleni, ki delajo s strankami, morajo biti pripravljeni na veliko različnih situacij in zato je potrebno spodbujati pozitiven in spontan način odnosa do strank. Podjetja bi tako morala zaposlovati le ljudi, ki so odprti in usmerjeni k strankam.
- **Pomoč zaposlenim pri reševanju problemov stranke** – pogosto je vzrok nezadovoljstva strank v njih samih. Zaposleni morajo tako poznati načine, kako obravnavati stranko, ki je problematična, in kako obvladovati svoja čustva ob neprijetnih dogodkih.
- **Upravljanje dimenzij kakovosti na vsakem okencu** – vsak zaposleni bi moral biti seznanjen z elementi, ki so stranki pomembni pri njenem dožemanju kakovosti storitev, in se v skladu s tem truditi, da bi njihova pričakovanja zadovoljil.

Majhen delež nezadovoljnih strank se pritoži in zato morajo v podjetjih posebno skrb nameniti reševanju pritožb, saj je znano, da je z uspešno rešeno pritožbo mogoče iz nezadovoljne stranke narediti zadovoljno. Pri reševanju pritožb strank je pomemben tako način reševanja, ki zajema različne rešitve in poravnave, kot tudi način, kako je bil proces izveden. Če zaposleni sicer najde ustrezno rešitev za strankino pritožbo, npr. zamenjava izdelka, vračilo denarja, a se do stranke obnaša arogantno, bo nezadovoljstvo pri stranki ostalo. V procesu reševanja pritožb morajo v podjetju ustrezno obdelati tako področje reševanja le-teh kot tudi izobraziti zaposlene, da je pritožba stranke v bistvu priložnost za izboljšanje (Sparks, Mc-Coll-Kennedy, 2001, str. 210).

Čeprav se v literaturi pogosto pojavlja mnenje, da z uspešno rešeno pritožbo stranke lahko dobimo najbolj pripadne stranke, so McCollough in ostali (2000, str. 134) na podlagi raziskave ugotovili, da odlično reševanje pritožb ni priložnost v primerjavi z izvajanjem storitev brez napak, za čemer morajo strmeti v podjetjih. Zato morajo vodilni v podjetjih odkriti in odstraniti vse potencialne vzroke napak in na ta način maksimizirati tako finančno poslovanje podjetja kot tudi zadovoljstvo strank.

Do sedaj je bilo govora le o ponudniku storitev in njegovih naporih, da naredi vse za stranko. Potrebno pa je poudariti, da je končno zadovoljstvo strank rezultat odnosa med stranko in predstavnikom podjetja. Gre za dvosmerno komunikacijo, v kateri veliko vlogo igra tudi stranka. Posebej pomembna je vloga stranke pri storitvah, ki so zapletene (zdravstvene storitve), dolgoročne (bančne storitve) ali oboje (zavarovalniške storitve), saj je pri teh storitvah njihov končni rezultat v veliki meri odvisen od vhodnih informacij, ki jih da stranka (Ennew, Binks, 1999, str. 121). Z dobrim odnosom z

zaposlenimi ima tudi stranka veliko prednosti, in sicer v zmanjšanem stresu, nima stroškov menjave ponudnika in v večji priročnosti (Ennew, Binks, 1999, str. 124).

Sodelovanje strank v odnosu s ponudnikom storitev lahko zajema tri dimenzije (Ennew, Binks, 1999, str. 123):

- **Informacije, ki jih stranka posreduje** – ta dimenzija zajema dva tipa informacij, in sicer informacije, ki jih je stranka dolžna posredovati, da se lahko storitev izvede, in informacije, ki jih stranka posreduje prostovoljno, vendar te informacije običajno vplivajo na kakovost odnosa izvedene storitve.
- **Odgovorno vedenje strank** – druga dimenzija govori predvsem o dolžnostih in obveznostih, ki jih ima stranka do ponudnika in obratno.
- **Osebni odnos med stranko in zaposlenim** – v to dimenzijo lahko vključimo dejavnike, kot so zaupanje, zanesljivost, podpora in podobno. Pogosto se pokaže, da je odnos med zaposlenim in stranko bolj pomemben kot odnos med stranko in podjetjem.

3.3.1.2 Merjenje zadovoljstva strank

Kot je bilo že napisano, je merjenje zadovoljstva strank zahtevna naloga. Glavni problem je, da ni standardiziranega in objektivnega merskega sistema. Iz tega pa sledi, da je ocenjevanje zelo subjektivno in odvisno od mnogih dejavnikov.

Zadovoljstvo strank je v literaturi zelo različno interpretirano, kar povzroča tri vrste problemov na področju merjenja zadovoljstva strank, in sicer (Giese, Cote, 2000, str. 6):

- **Izbira ustrezne opredelitve zadovoljstva** – pri posamezni raziskavi mora raziskovalec opredeliti natančno definicijo zadovoljstva in jo nato tudi raziskati. Zaradi množice definicij se dogaja, da si raziskovalci ne izberejo nobene od možnosti.
- **Razvijanje ustreznih metod za merjenje zadovoljstva** – če ni izbrana definicija zadovoljstva, se v nadaljevanju pojavijo problemi pri izbiri orodij za merjenje zadovoljstva, saj se pogosto pojavijo vprašanja o njegovi ustreznosti in zanesljivosti. Ker anketiranci pogosto nimajo opredeljenega zadovoljstva, si vsak od njih postavi svoje kriterije in tako dobimo množico rezultatov, ki so težko združljivi in primerljivi med seboj.
- **Interpretacija in primerjava empiričnih rezultatov** – če ni natančno določenega elementa merjenja zadovoljstva, se pojavi problem pri interpretiranju rezultatov in njihovi medsebojni primerjavi.

»Zadovoljstvo lahko opredelimo kot odgovor, ki se nanaša na določeno stanje, opredeljeno v določenem času,« (Giese, Cote, 2000, str. 2). Zadovoljstvo strank pomeni čustven ali poznavalski odgovor, ki se lahko nanaša na njihova pričakovanja, izkušnje

in/ali kakovost storitev. Vsekakor je potrebno stanje, ki je predmet ocenjevanja, natančno opredeliti, saj je drugače zaradi različnih predstav strank težko interpretirati rezultate. Ker se zadovoljstvo strank v času spreminja tudi po nakupu, velja, da se zadovoljstvo pač preverja v času izvajanja raziskave (Giese, Cote, 2000, str. 3).

Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 143) sta navedli nekaj dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati, če želimo, da so raziskave učinkovite in zanesljive. Obravnavali sta sicer tržne raziskave, ki se nanašajo na storitve, a enaki kriteriji veljajo tudi za raziskave s področja zadovoljstva strank:

- **Vključitev kvalitativnih in kvantitativnih raziskav** – vsaka vrsta raziskav nam da drugačen pogled na zadovoljstvo strank. Pri kvantitativnih raziskavah lahko govorimo o reprezentativnem vzorcu strank in na podlagi teh rezultatov naredimo primerjavo glede na čas ali glede na poslovno enoto. Pri kvalitativnih raziskavah pa gre za poglobljeno analizo razlogov za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, vedenje strank, njihove navade. V to skupino raziskav štejemo diskusijske skupine, poglobljene intervjuje, neformalne razgovore s strankami.
- **Potrebno je raziskati tako zaznavanje kot tudi pričakovanja strank** – samo na tak način bodo raziskave o zadovoljstvu dobile svoj uporabni element, saj bomo lahko odkrili vrzeli med pričakovanim in zaznanim ter sprejeli ukrepe za zmanjševanje teh razlik.
- **Uravnovešanje stroškov in vrednosti raziskav** – za trženje na splošno je značilno, da je stroške trženja dokaj enostavno opredeliti, problemi se pojavljajo pri vrednosti, ki je bila ustvarjena. Podoben problem se pojavlja tudi pri tržnih raziskavah. Vseeno je potrebno okvirno določiti stroške raziskav in njihovo vrednost za podjetje. Pogosto že groba ocena stroškov pokaže, da je razmerje med vrednostjo in ceno neustrezno za podjetje.
- **Vključitev statistične zanesljivosti, kadar je potrebno** – vse raziskave nimajo določljive statistične zanesljivosti, tu imamo v mislih predvsem kvalitativne raziskave. Najpomembneje je, da imajo statistično izračunano zanesljivost raziskave, ki služijo kot osnova za nagrajevanje zaposlenih.
- **Merjenje pomembnosti** – za ustrezne ukrepe v poslovnih enotah je potrebno izvedeti, kaj je strankam pomembno. Saj le tako lahko pripravimo ustrezne ukrepe za večje zadovoljstvo strank. Pomembnost lahko merimo neposredno z vprašanji strankam. Običajno v teh primerih uporabimo metodo razvrščanja po pomembnosti ali metodo ocenjevanja. Pomembnost lahko ugotavljamo tudi posredno s statističnimi metodami regresije in korelacije.
- **Zagotavljanje zadostnega števila anketirancev** – ker je zadovoljstvo strank običajno zelo dinamična spremenljivka, je potrebno zagotoviti ustrezno število anketirancev, da dobimo zanesljive podatke.

Merjenje zadovoljstva strank je večplastno in zato je potrebno izvajati več vrst raziskav, od katerih vsaka odgovori na poseben segment vprašanj. Načini merjenja in spremljanja

zadovoljstva, kot so jih opredelili Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 147) ter Kotler (1996, str. 41), so naslednji:

- **Sistem predlogov in pritožb** – veliko strank se želi pritožiti, a iz različnih razlogov tega ne naredijo. V podjetjih morajo svojim strankam omogočiti, da povedo svoje mnenje. Pritožbe in pripombe v podjetjih zbirajo zaradi identifikacije nezadovoljnih strank, reševanja njihovih problemov, če je to mogoče, in odkrivanja napak v izvajanju storitev. Predloge in pritožbe bi morali zbirati pisno, osebno in telefonsko. Način zbiranja pripomb mora biti za stranke čim bolj enostaven, v podjetjih bi morali skrbeti za čim bolj urejeno in povezano bazo, ki bi omogočala hitre in korektne odgovore na pritožbe in natančno analizo zbranih predlogov in pritožb.
- **Ankete o zadovoljstvu** – gre za sistematično spremljanje zadovoljstva, kjer se s pomočjo strukturiranih vprašalnikov ugotavlja zadovoljstvo strank. Tak način je običajno najbolj reprezentativen, ker je izveden na dovolj velikem vzorcu, in omogoča časovno primerjavo rezultatov.
- **Raziskave odnosa strank** – do vseh elementov storitve (vključno s ceno, procesom, tržnimi potmi) podjetja. To je obsežna raziskava, iz katere lahko povzamemo, kaj so slabosti in kaj prednosti podjetja. V tako raziskavo je smiselno vključiti tudi konkurenco in narediti primerjavo. Kot najbolj znano raziskavo s tega področja lahko omenimo SERVQUAL.
- **Raziskave po izvedeni storitvi** – namen teh raziskav je ugotoviti odnos stranke do celotnega izvedbenega procesa neposredno po izvedeni storitvi. Take raziskave so običajno sestavljene iz kratkega vprašalnika, ki ga stranke izpolnijo.
- **Študije ključnih strank** – gre za raziskave, ki so namenjene glavnim strankam podjetja. V primeru bank gre za največje posojilojemalce in varčevalce. S temi strankami se izvedejo študije, ki se nanašajo na njihove potrebe in želje. Na ta način se poslovni odnos s stranko utrdi, saj se poskuša čim bolj približati njihovim željam.
- **Namišljeno nakupovanje** – gre za preverjanje, kako se prodajalci odzivajo v trenutkih resnice. V podjetju zberejo skupino ljudi, ki se predstavljajo kot potencialne stranke. Z raznimi vprašanji in nalogami pa tudi konfliktnimi situacijami ugotavljajo odzive zaposlenih, ki delajo neposredno s strankami. Tak način ugotavljanja zadovoljstva je posreden in veliko pove o odnosu zaposlenih do strank in običajno pokaže veliko priložnosti za izboljšanje ter nove ideje v podjetju. Tak način raziskav pozitivno deluje tudi na zaposlene, saj nikoli ne vedo, kdaj pred njimi stoji namišljena stranka.
- **Analiza izgubljenih strank** – smiselno, če je to le mogoče, je narediti tudi vprašalnik za stranke, ki odhajajo, in beležiti razloge, zaradi katerih so se odločile za prekinitev sodelovanja s podjetjem. Analiza te vrste pomaga odkrivati pomanjkljivosti, ki so za stranke tako moteče, da si poiščejo drugega ponudnika.
- **Diskusijske skupine** – to so razgovori s strankami o določenih temah, ki so v povezavi z zadovoljstvom s storitvijo ali splošnim zadovoljstvom. Teme, ki jih te skupine obravnavajo, so ozko usmerjene, saj raziskovalna metoda omogoča izbor

zelo majhnega segmenta strank. Diskusijske skupine so običajno tudi namenjene zbiranju elementov, ki vplivajo na zadovoljstvo strank.

- **Študije odločilnih dogodkov** – pri le-teh stranke povedo svoje izkušnje pri določenih storitvah. Na ta način lahko zaposleni v podjetju ugotovijo, kje bi lahko odpravili napake v samem procesu izvajanja storitev in na ta način dosegli večje zadovoljstvo strank.
- **Paneli strank** – gre za raziskave, v katerih sodelujejo dolgoletne stranke podjetja, ki se zberejo na določene časovne intervale. Glede na svoje poslovanje s podjetjem dajejo predloge za izboljšave na področju storitev in procesov v podjetju.

Iz seznama raziskav, ki so namenjene ugotavljanju zadovoljstva strank, lahko ugotovimo, da vsaka pokriva zelo specifično področje.

Analiza predlogov in pritožb ter analiza izgubljenih strank sta v veliki meri odvisni od dobre volje zaposlenih in sistema vnašanja podatkov. Pokrivata zelo nereprezentativen segment strank. Ta dva načina raziskav odkrivata probleme, s katerimi se srečujejo stranke, in dajeta izhodišča za boljše delo. Vsekakor ne smemo delati primerjav med poslovnimi enotami, v smislu tisti, ki imajo več pritožb, delajo slabše kot oni z manj pritožbami.

Pri namišljenem nakupovanju, študijah odločilnih dogodkov, študijah ključnih strank, panelih strank in diskusijskih skupinah gre v veliki meri za poglobljeno ugotavljanje razlogov, zakaj se je nekaj zgodilo oziroma kaj bi lahko izboljšali pri neposrednem delu s strankami. Ker gre običajno za manjše vzorce anketiranih oziroma obiskanih poslovnih enot, tudi teh rezultatov ne smemo posploševati na celotno podjetje.

Namišljeno nakupovanje je Wengelova (1998, str. 18) opredelila kot enega izmed najboljših načinov ugotavljanja zadovoljstva strank, saj gre za neposredno oceno odnosa med strankami in zaposlenimi. Banke izvajajo namišljeno nakupovanje s pomočjo profesionalnih podjetij in njihovih zaposlenih, pogosto pa vključijo kar svoje dolgoletne stranke. Prednosti, ki jih imajo stranke banke kot namišljene stranke, so naslednje: poznajo podjetje in njegovo poslovanje, manj so očitne kot izučene namišljene stranke in dosti cenejše.

Analize zadovoljstva strank, raziskave odnosa strank in raziskave po izvedeni storitvi so običajno kvantitativne raziskave, ki so pripravljene na reprezentativnem vzorcu strank. Izvajajo se periodično in na ta način zagotavljajo tudi časovno primerljivost podatkov. Prav tako pa omogočajo tudi primerljivost posameznih podobnih poslovnih enot med seboj. Pri kvantitativnih raziskavah je potrebno paziti na naslednje probleme (Oliver, 1996, str. 34):

- Veliko pozornosti je potrebno posvetiti izbiri elementov, ki opredeljujejo zadovoljstvo strank. Pri izbiri je tako potrebno zajeti čim več elementov, ki jih potem s pomočjo

analiz lahko združimo v večje skupine, in na ta način zajamemo čim več dejavnikov zadovoljstva opazovane populacije.

- Pomembna so tudi navodila, ki jih v vprašalniku damo. Pri oceni pomembnosti je potrebno bolj natančno opisati, na kaj je vezana pomembnost. Pri raziskavah zadovoljstva je subjektivnost eden glavnih problemov in če je vprašalnik nenatančno pripravljen, je lahko napaka še toliko večja.
- Potrebno je stranke povprašati tudi po splošnem zadovoljstvu in ne ocene skupnega zadovoljstva izračunavati iz ocen drugih elementov.

Merjenje zadovoljstva strank je povezano z veliko problemi, a vseeno je to edini način, s katerim v podjetjih vsaj okvirno lahko določijo, kje so. Zato so raziskave nujno potrebne za ustrezno nadaljnje delo s strankami.

3.3.2 Pripadnost strank

V pogojih vse ostrejših konkurence in velikega števila ponudnikov se stranke vedno težje odločajo med različnimi ponudbami. Velika količina informacij in malo časa, ki ga imajo na voljo, pogosto pomeni napetost in negotovost ob menjavanju ponudnika storitve ali izdelka. Glede na lastnosti, ki jih imajo storitve, je menjava na področju storitev še toliko bolj stresna. Ljudje so tako v večini nagnjeni k pripadnosti podjetju, kjer opravljajo storitve (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 173). V podjetjih se zaradi prednosti, ki jih prinašajo pripadne stranke, trudijo na različne načine, da bi jih obdržali. V zadnjem času je zelo pogosto omenjen koncept ravnanja v odnosih s strankami oziroma CRM.

Stranki je potrebno dati razlog, da se ponovno vrne v podjetje in mu postane pripadna. Če bo imela stranka razlog za pripadnost, podjetja ne bo zamenjala (Marple, Zimmerman, 1999, str. 46). Pripadnost strank tako pomeni strankino zavrnitev konkurenčne ponudbe, katere posledica bi bilo spreminjanje njenih navad, in je eden najboljših dokazov, da v podjetju zadovoljujejo njene potrebe (Nguyen, Leblanc, 2001, str. 227).

Pripadnost na splošno lahko opredelimo kot naklonjenost določeni ideji, osebi. Za podjetje pripadnost strank pomeni njihovo stalno vračanje. Trženjska teorija pogosto poudarja ravno pomembnost obstoječih strank, ki so z vidika stroškov mnogo cenejše kot nove stranke. V literaturi se tako vse pogostejše pojavljajo trije R-ji kot vodilo pri ravnanju s strankami za uspešno poslovanje podjetja (Heskett et al., 1997, str. 60):

- **Zadržanje strank** – gre za vzpostavitev dolgoročnega partnerskega odnosa med podjetjem in stranko. "Stare" stranke so za podjetje cenejše, ker pri njih ni stroškov pridobivanja in so navajene na uporabo storitev ter ne zahtevajo dodatnega časa zaposlenih za osnovna pojasnila.

- **Povezani nakupi novih storitev** – stranki, ki je uporabnica obstoječih storitev in ima z njimi dobre izkušnje, je običajno bolj enostavno ponuditi nove storitve, ki jih podjetje ponuja, oziroma storitve, ki jih stranka še ne uporablja.
- **Priporočila** – podjetja se vse bolj zavedajo, da je zadovoljna stranka najboljša oglaševalska akcija. Na osnovi pozitivnih izkušenj lahko obstoječa stranka pridobi veliko novih strank, jim delno že predstavi storitev in tako zaposlenim v podjetju olajša delo.

V literaturi se pogosto pojavljata povezavi med pripadnostjo strank in zadržanjem strank. Pogosto se ta dva izraza med seboj enačita. Gerpott in ostali (2001, str. 253) pa zadržanje strank in njihovo pripadnost razlikujejo med seboj. Zadržanje strank je razloženo kot ohranjanje odnosa med stranko in podjetjem. Običajno se ga meri z obsegom nakupov, ki jih določena stranka naredi, ali pa z načrtovanimi nakupi. Pogosto je zadržanje strank rezultat ovir, ki jih imajo stranke pri prehodu h konkurenci. Avtorji ugotavljajo, da sta zadržanje strank in pripadnost strank določenemu podjetju med seboj zelo povezani, ne moremo pa govoriti o popolni povezanosti. Povezanost med zadržanjem strank in njihovo pripadnostjo je slikovno predstavljena na sliki 9.

Slika 9: Povezava med zadržanjem in pripadnostjo strank

zadržanje strank	visoko	ujetniki	pripadne stranke
	nizko	sprehajalci	iskalci prednosti
		nizka	visoka
		pripadnost strank	

Vir: Gerpott et al., 2001, str. 253.

S slike 9 je razvidno, da se glede na zadržanje in pripadnost strank oblikujejo štiri skupine strank (Gerpott et al., 2001, str. 254):

- **Pripadne stranke** – v to skupino sodijo stranke, katerih pripadnost je visoka, ravno tako pa je visoka njihova poraba oziroma načrtovana poraba. S tako stranko morajo v podjetju poglobljati partnerski odnos.
- **Iskalci prednosti** – so stranke, ki sicer čutijo pripadnost podjetju, a potrošijo malo in tako za podjetje pomenijo slabe stranke glede na obseg potrošnje.
- **Ujetniki** – so stranke, katerih obseg kupovanja je velik, a je njihova pripadnost podjetju majhna. Stranke ostajajo pri omenjenem podjetju zaradi velikih ovir ob zamenjavi ponudnika. Velikost te skupine strank se zaradi različnih stopenj ovir v posamezni dejavnosti med seboj razlikujejo glede na dejavnost.
- **Sprehajalci** – so stranke, ki niti ne porabijo veliko, niti ne čutijo neke posebne pripadnosti do posameznega podjetja.

Pravo pripadnost strank podjetju je potrebno načrtno izgraditi, saj je potrebno ločiti dve osnovni vrsti (Kotler, 1996, str. 277):

- prostovoljna pripadnost,
- pripadnost brez izbire.

Pri prostovoljni pripadnosti gre za odločitev strank za določeno podjetje na trgu, kjer je več ponudnikov. Razlogi, zakaj se je določena stranka odločila za neko podjetje, so lahko zelo različni (cena, bližina, zaposleni, zaupanje, ipd.). V podjetju lahko s poglobljeno raziskavo odkrijejo, kateri so bili ti razlogi, in jim posvetijo posebno pozornost, da bi pripadnost strank ohranili.

O pripadnosti brez izbire govorimo, ko stranka na trgu nima možnosti izbrati drugega ponudnika, ker ga preprosto ni ali je njej zaradi ovir (pravnih, ekonomskih) za zamenjavo težje dosegljiv. S takim stanjem se srečamo v pogojih monopola. V podjetjih s tako pripadnostjo strank morajo z njimi ravnati korektno, saj se jim lahko zgodi, da bodo ob prihodu konkurence ostali brez strank.

Vse prepogosto se stroški, povezani s pripadnostjo strank, smatrajo kot izguba denarja in se premalo upoštevajo kot investicija. V računovodskih izkazih namreč ni mesta za vrednost tržnih znamk, pripadnih strank in zaposlenih (Reichheld, 1996, str. 4). Za poslovanje podjetja so pomembni naslednji ekonomski učinki pripadnosti strank (Reichheld, 1996, str. 37):

- **Stroški pridobivanja strank** – predstavljajo stroške, ki jih je moralo podjetje vložiti v pridobivanje novih strank. Ti stroški se od dejavnosti do dejavnosti spreminjajo, to so na primer stroški oglaševanja, stroški provizij trgovcem, rabati, čas, porabljen za pripravo ponudb, in podobno. To so stroški, ki so vezani izključno na novo pridobljene stranke in tako pri obstoječih strankah odpadejo.
- **Osnovni dobiček** – običajno je cena, ki jo plača stranka, nad stroški, ki jih ima podjetje. Ker običajno vse stranke plačajo enako ceno, lahko govorimo o osnovnem dobičku, ki je enak tako za nove kot tudi za obstoječe stranke.

- **Rast prihodkov na stranko** – v večini dejavnosti stranke z daljšim poslovanjem s podjetjem kupujejo več izdelkov, uporabljajo več storitev. Posebej pri finančnih institucijah je pogosto tako, da stranke pričnejo z uporabo enostavnejših storitev, s časom pa uporabljajo vedno več storitev.
- **Stroški poslovanja** – obstoječe stranke so bolj seznanjene z izdelki oziroma storitvami in tako ne potrebujejo dodatne razlage zaposlenih, s tem pa pozitivno vplivajo na produktivnost zaposlenih. Tudi zaposleni poznajo stranko in tako porabijo manj časa za svetovanje.
- **Priporočila** – pogosto obstoječe stranke pripeljejo nove stranke, ki jim običajno predstavijo izdelek oziroma storitev. Na ta način pridobljene nove stranke potrebujejo manj začetnega časa, saj vedo, kaj lahko pričakujejo od podjetja. Seveda se pomen priporočil od dejavnosti do dejavnosti zelo razlikujejo, posebej na področju storitev so priporočila zelo pomembna.
- **Dodana cena** – obstoječe stranke, ki so navajene na poslovanje s podjetjem, običajno ne izkoristijo popustov in plačujejo višjo ceno kot nove stranke. Pogosto so obstoječe stranke manj cenovno občutljive kot nove stranke.

Našteti ekonomski učinki pripadnosti strank so z obstoječimi računovodskimi metodami običajno zelo težko merljivi. Pri pripadnosti strank bi bilo tako potrebno izračunati dobičkonosnost na posamezno stranko in to bi pokazalo, kako pomembne so obstoječe stranke (Kaplan, Norton, 1996, str. 71).

Podobne prednosti pripadnosti strank za podjetje so navedli tudi drugi avtorji (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 174; Allred, Addams, 2000, str. 54):

- **Povečevanje nakupov** – pripadne stranke kupujejo več z daljšanjem njihovega poslovanja s podjetjem. Potrebno je poudariti, da je pripadnim strankam mogoče prodati več zahtevnejših storitev ravno zaradi zaupanja.
- **Nižji stroški** – privabljanje novih strank običajno zahteva velika vlaganja, ki pri pripadnih strankah odpadejo. Prav tako se znižajo tudi stroški trženja storitev, ker imajo pripadne stranke več znanja in izkušenj ter tako ne potrebujejo toliko nasvetov s strani zaposlenih.
- **Brezplačna promocija oziroma govorice od ust do ust** – pripadne stranke storitve in izdelke, s katerimi so zadovoljne, rade priporočajo še svojim prijateljem, znancem in jih v veliki meri že opremijo z informacijami ter pričakovanji. Novi uporabniki pogosto iščejo informacije o določenem podjetju pri nekom, ki je njegova stranka, in zato se morajo v podjetjih truditi za čim bolj zadovoljne in pripadne stranke.
- **Pripadnost zaposlenih** – zaposleni raje delajo s strankami, ki so zadovoljne in se vračajo. Tako delo je mnogo bolj stabilno in zaposleni imajo več časa, ki ga lahko namenijo izboljševanju odnosov s strankami. Pripadni zaposleni imajo več izkušenj, znanja in v tem primeru govorimo o pozitivni spirali navzgor.

Vrednost storitve ni oprijemljiva in zato se stranke za določeno storitev odločajo na podlagi drugih elementov, ki vplivajo na njih. Eden zelo pomembnih elementov odločanja je tržna znamka. Vrednost tržne znamke v knjigovodskih izkazih ni izkazana, najbolj pa pride do izraza ob prevzemih podjetij, kjer ponujena cena za nekajkrat preseže knjigovodsko vrednost podjetja. Običajno največji del te razlike v ceni lahko pripišemo tržni znamki podjetja ali natančneje pripadnim strankam, ki so v ozadju. Ugotovimo lahko, da dejansko vrednost predstavljajo stranke podjetja s svojo pripadnostjo in ponavljajočimi se nakupi (Marple, Zimmerman, 1999, str. 46).

Pripadnost strank je za podjetje zelo pomembna, a je potrebno upoštevati tudi njihovo dobičkonosnost. Pri določanju dobičkonosnih strank ima veliko vlogo informacijska tehnologija, ki lahko z ustrezno programsko opremo segmentira stranke (Robinson, 1998, str. 12). Če v podjetju poznajo vrednost posamezne stranke, bodo sposobni načrtovati sredstva, ki jih bodo v posamezno stranko vložili.

Ogromno denarja je v bančni dejavnosti namenjenega za predstavitev novih storitev, za privabljanje novih strank, manj pozornosti in denarja pa je namenjenega strankam, s katerimi banka že poslovno sodeluje. V mnogih storitvenih dejavnostih so že spoznali, kako pomembna in dragocena je za podjetje pripadna stranka, zato uvajajo različne načine nagrajevanja pripadnosti z različnimi popusti, posebnimi cenami za stranke, ki so redni gostje, boljšimi sedeži za kupce sezonskih vstopnic in podobno (Marple, Zimmerman, 1999, str. 45). Vsaka stranka želi imeti občutek, da jo obravnavajo kot osebo z njenimi željami in potrebami.

Pripadnost strank je zelo pomembna tudi v posojilni dejavnosti, ki je precej specifična glede na ostale segmente bančnega poslovanja. Povečanje pripadnosti strank je mogoče na več načinov. Marple in Zimmerman (1999, str. 47) predlagata naslednje korake za bolj pripadne stranke na področju posojil:

- **Doseganje in preseganje standardov storitev, ki jih je postavila konkurenca** – običajno se banke pri posojilih srečujejo z veliko strankami, ki jim je zelo težko omogočiti storitev, oblikovano glede na njihove potrebe. Z učinkovito uporabo novih tehnologij je mogoče storitve vsaj do določene mere prilagoditi. Strankam se lahko preko interneta, telefona ali osebno da čim več informacij pred najemom posojila, zelo pomembno za stranko je tudi, kaj se dogaja med samim odplačilom posojila, se pravi stanje posojila, možnosti reprogramiranja posojila, možnosti poplčila in podobno. S pomočjo novih tehnologij je potrebno narediti korak k stranki in preseči njihova pričakovanja.
- **Uporabljanje ustreznih poplačilnih analiz za zadržanje obstoječih strank** – glede na podatke v preteklosti je mogoče pripraviti orodje, ki napoveduje, kdo bo posojilo predhodno poplačal in kdo bo pripravljen najeti novo posojilo. Tako orodje je lahko v veliko pomoč pri ponovnem pridobivanju strank, saj je stopnja odgovora na

oglasno pošto tako izbranih skupin strank do 25 %, pri vsesplošnem vzorcu strank pa 1 do 2 %.

- **Uporabljanje ustreznih analiz in podatkovnih baz za pridobitev strank, ki imajo potrebe po posojilu** – gre za analize, ki na podlagi uporabe drugih storitev in življenjskega cikla identificirajo potencialne stranke. Oglaševanje postaja vedno dražje in zato morajo v podjetjih skrbno izbrati ciljno skupino. Z modeli, ki naredijo določeno segmentacijo strank, je omogočeno pripraviti prilagojeno ponudbo za vsak segment.
- **Zagotavljanje pravice do zasebnosti strankam** – posebej na področju finančnih storitev so stranke še toliko bolj občutljive na svojo zasebnost. Zato je potrebno pri zbiranju in obdelavi podatkov veliko pozornosti nameniti varnosti in tajnosti podatkov. Seveda pa še tako dober računalniški program za segmentiranje strank ne more nadomestiti zaposlenih, ki pozorno poslušajo stranko.
- **Izboljšanje odziva podjetja na pritožbe strank** – gre za vzpostavitev sistema sprejemanja in reševanja pritožb. Nezadovoljne stranke se redko pritožijo in zato je potrebno sistem sprejemanja pritožb v podjetjih čim bolj poenostaviti in na ta način spodbuditi čim več strank, da povedo svoje mnenje. Stranke, katerih problem je bil uspešno rešen, se običajno izkažejo za bolj pripadne od povprečja.
- **Merjenje zaznane vrednosti stranke in zadovoljstva strank** – pri raziskavah o zadovoljstvu strank v večini primerov ostaja nepokrito področje zaznane vrednosti storitve stranke v primerjavi s konkurenčnimi ponudbami. Stranke so pogosto zadovoljne z določeno storitvijo in podjetjem, pa se vseeno odločijo za konkurenčno ponudbo.

Seveda lahko te ukrepe prenesemo tudi na ostale bančne storitve z ustreznimi prilagoditvami glede na njihove lastnosti.

Na pripadnost strank ima velik vpliv reševanje njihovih pritožb v podjetju. Napake so pri bančnem poslovanju neizogibne, se dogajajo in stranke to tudi sprejemajo. Nerešeni problemi imajo dvojni negativni učinek, in sicer vplivajo na uporabo storitev in na negativne govorice od ust do ust. Učinkovito reševanje problemov in pozorno poslušanje strank sta najbolj pomembna elementa pri upravljanju s pritožbami (Press et al., 1997, str. 74).

3.4 Uspešnost poslovanja

Uspeh podjetij je mogoče meriti na različne načine. Najpogostejše je uspeh podjetja povezan z dobičkom oziroma kazalniki, ki jih lahko izpeljemo iz njega. To merilo se najpogostejše uporablja za podjetja, ki so že določen čas na trgu. Pri podjetjih, ki so na trg šele vstopila, se uspešnost ponavadi opazuje preko rasti prodaje oziroma drugih kazalnikov.

Dobiček je nujni pogoj za obstoj podjetja na dolgi rok, saj le tako lahko podjetje investira v nadaljnji razvoj in pripravlja nove storitve oziroma izdelke. Običajno pod besedo dobiček razumemo računovodsko opredeljen dobiček, ki pomeni razliko med prihodki in stroški podjetja v določenem obdobju. Na podlagi tako izračunanega dobička lahko v podjetju naredimo časovno primerjavo za nazaj in primerjamo uspešnost podjetja. Če želimo opredeliti uspešnost podjetja glede na ostala podjetja, je primerjava absolutnih vrednosti dobička seveda brez smisla in je potrebno uporabiti izvedene kazalnike, običajno sta to dobičkonosnost prihodka in dobičkonosnost lastniškega kapitala (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 23). V ekonomski teoriji se pogosto pojavlja tudi ekonomski dobiček, ki poleg računovodskih elementov upošteva tudi oportunitetne stroške in zahtevane stopnje donosa kapitala.

Dobičkonosnost je pogosto uporabljena kot merilo uspešnosti podjetij in tudi bank. Ker je dobiček računovodska kategorija, ki jo je mogoče tako ali drugače prirediti, in ker je dobiček kratkovidna mera uspešnosti, je potrebno posebej pri bančnem poslovanju upoštevati tudi druga merila, kot so produktivnost, solventnost, izpostavljenost tveganju (Česen, 1997, str. 16). Ustrezna merila, ki določajo uspešnost bančnega poslovanja, morajo izpolnjevati štiri zahteve (Rappaport, 1986, str. 175):

- Preverljivost – pomeni, da jih je mogoče izračunati iz dosegljivih podatkov.
- Nadzor vodstva, če se merilo uporablja za njegovo nagrajevanje – vodstvo mora imeti moč vplivati na spremenljivke, ki se uporabljajo pri izračunavanju uspešnosti.
- Prilagodljivost – merila se lahko uporabljajo tako za izračun uspešnosti poslovanja celotne banke kot tudi za njene posamezne dele.
- Enostavnost – uporabljana merila morajo biti razumljiva tako zaposlenim kot vsem deležnikom v podjetju.

Kot mero uspešnosti podjetja lahko izberemo tudi rast prihodkov od prodaje. Ta kazalec je dober predvsem zato, ker nanj ne vplivajo razne finančne posebnosti podjetja, ki pogosto vplivajo na kazalce dobičkonosnosti. Za rast prihodkov lahko rečemo, da je splošno sprejet kazalnik poslovanja podjetja, ki je povezan z ostalimi merami finančne uspešnosti v podjetju (Covin et al., 1999, str. 194).

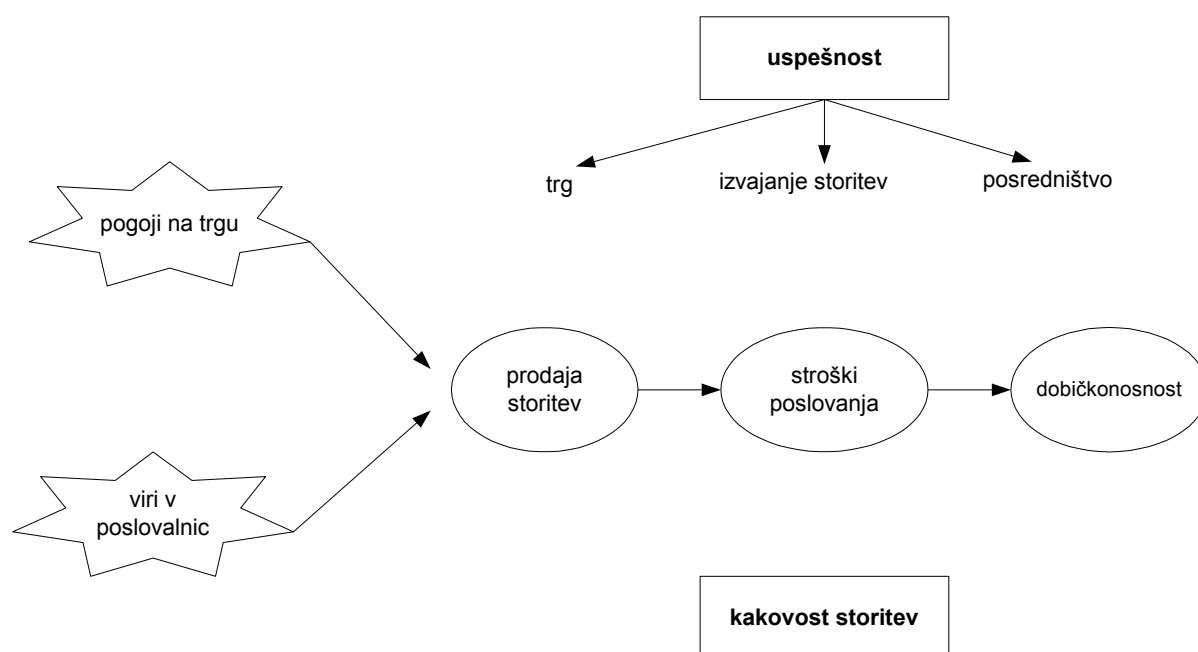
Za dobičkonosnost podjetja je potrebno imeti čim več dobičkonosnih strank, kar pomeni, da so njihova plačila večja do stroškov, ki jih povzročijo. Pri bolj enostavnih storitvah je ta proces dokaj enostaven, problem se pojavi pri bolj zapletenih in povezanih storitvah. Bančna dejavnost sodi mednje. Tehnologija v zadnjem času tudi bankam omogoča pripravo takih podatkovnih skladišč, preko katerih je mogoče izračunati dobičkonosnost vsake stranke. Potrebno je vedeti, da dobičkonosne stranke ni enostavno določiti, saj jih običajno ne moremo opisati zgolj z demografskimi spremenljivkami. V bankah je dolgo veljalo, da so najbogatejše stranke tudi najbolj dobičkonosne, a to ne drži vedno. Za določitev skupine dobičkonosnih strank je potrebno narediti dvojce, in sicer za

posamezno stranko oceniti prihodke, ki jih prinaša s svojim poslovanjem banki, in stroške, ki jih ima banka z njenim servisiranjem (Gerson, 1998, str. 33).

Ko v podjetju zberejo informacije o dobičkonosnih strankah, morajo narediti vse, kar je v njihovi moči, da jih obdržijo. Posebej na strani varčevanja se pojavlja vse več konkurenčnih storitev (vrednostni papirji, vzajemni skladi ipd.) in banka mora zaznati spremembe na trgu ter razširiti ponudbo, ki jo podkrepi s svetovalno funkcijo za stranke (Gerson, 1998, str. 34).

Bančna poslovalnica pomeni vmesni člen med banko kot celoto in stranko. S trženjskega vidika je bančna poslovalnica tista točka, v kateri se preverja, ali banka kot celota sledi potrebam in željam svojih strank ter jim nudi visoko kvalitetne storitve (Athanassopoulos, 1997, str. 300). Slikovno so dimenzije, ki vplivajo na uspešnost poslovanja bančne poslovalnice, predstavljene na sliki 10.

Slika 10: Dimenzije, ki vplivajo na uspešnost poslovanja bančne poslovalnice



Vir: Athanassopoulos, 1997, str. 300.

Glavni elementi poslovanja bančnih poslovalnic so prodaja storitev, stroški poslovanja in dobičkonosnost poslovanja. Na poslovanje vplivajo zunanji vplivi, kot so pogoji na trgu, konkurenca, struktura strank, in notranji dejavniki oziroma viri, ki jih ima poslovalnica na razpolago pri svojem poslovanju. Uspešnost poslovanja bančne poslovalnice lahko merimo z dveh zornih kotov, in sicer kot uspešnost poslovanja, ki predstavlja otipljiv oziroma s številkami merljiv del uspešnosti, in kakovost izvedenih storitev, ki predstavlja neotipljiv del uspešnosti bančne poslovalnice. Čeprav je v literaturi veliko več napisanega o kakovosti storitev, je potrebno obema merama dati enako pomembnost.

Uspešnost poslovanja bančne poslovalnice je sestavljena iz treh oblik uspešnosti (Athanassopoulos, 1997, str. 301):

- **Tržna uspešnost** – meri uspešnost poslovalnice pri izrabi svojih virov za uspešno trženje strankam. Mere za to uspešnost so predvsem prodaja novih storitev in tržnih poti.
- **Uspešnost pri izvajanju** – gre za stroškovno uspešnost poslovalnice, ki se meri kot rezultat poslovanja glede na vložene vire. Kot rezultati poslovanja so zajeti na primer število depozitnih poslov, število kreditnih poslov, število opravljenih transakcij in podobno. Kot viri poslovalnice so upoštevani število zaposlenih, število bančnih avtomatov, število računalnikov.
- **Posredniška uspešnost** – meri prispevek dobička posamezne poslovalnice v dobičku celotne banke. Kot viri poslovalnice so v tem primeru upoštevani celotni neobrestni in obrestni stroški. Kot rezultat poslovanja poslovalnice pa so zajeti neobrestni in obrestni prihodki.

Tako imenovana posredniška uspešnost je najbolj ustrezna mera dobičkonosnosti bančne poslovalnice, saj da sliko o profilu celotnih stroškov glede na tolar prodanih posojil oziroma kupljenih depozitov (Athanassopoulos, 1997, str. 304). Tako izračunana uspešnost nam omogoča tudi neposredno primerljivost med poslovalnicami.

Otipljiv del uspešnosti bančnih poslovalnic se v zadnjem času pogosto opredeljuje z analizo ovoja podatkov (ang.: DEA – data envelopment analysis). Za to metodo je značilno, da nima predhodnega nabora vhodnih in izhodnih podatkov in ima zato velik pomen sodelovanje vodstva poslovalnice z njihovim znanjem o lastnostih poslovalnice (Athanassopoulos, 1997, str. 301; Vassilogou, Giokas, 1990, str. 591).

4 KLJUČNE POVEZAVE MED ELEMENTI KONCEPTA VERIGE DOBIČKA

V prejšnjih poglavjih so bili podrobneje predstavljeni posameznimi elementi verige dobička. Glavni namen koncepta je prikaz povezav, ki nastajajo med elementi. Pogosto je povezave težko ovrednotiti, ker je zahtevno ovrednotiti že posamezne elemente. Glavne povezave so naslednje (Heskett et al., 1997, str. 20):

- dobiček in rast sta povezana s pripadnostjo strank,
- pripadnost strank je povezana z zadovoljstvom strank,
- zadovoljstvo strank je povezano z vrednostjo storitve,
- vrednost storitve je povezana s krogom zmožnosti zaposlenih.

Bolj podrobno so povezave opisane v nadaljevanju poglavja.

4.1 *Povezava uspešnosti poslovanja podjetja s pripadnostjo strank*

V preteklosti je veljalo, da je dobiček podjetja odvisen od tržnega deleža, ki ga podjetje dosega v svoji panogi. Večji tržni delež, kot je imelo podjetje, večji je bil dobiček. V zadnjem času ni več pomembno, koliko odstotkov tržnega deleža ima podjetje, ampak predvsem, kako kakovosten je ta tržni delež. Kakovost tržnega deleža merimo s pripadnostjo strank. Pripadnost strank podjetje lahko doseže le s ponudbo storitev, ki dejansko zadovoljujejo želje in potrebe strank, ter s spodbujanjem zaposlenih, ki delajo s strankami, da navežejo čim bolj partnerski odnos z njimi (Heskett et al., 1997, str. 21).

Normann (1991, str. 29) navaja, da je za podjetje najcenejša zadovoljna stranka na dolgi rok⁸. Pripadnim strankam je potrebno pokazati, da jih cenimo.

Študija PIMS (ang.: Profit Impact of Marketing Strategy) je pokazala, da na dobiček podjetja v veliki meri vpliva kakovost izdelkov oziroma storitev, kar z drugimi besedami pomeni zadovoljstvo in pripadnost strank. Podjetja, ki so imela veliko zaznano vrednost med strankami, so dosegala višji donos na investicije in so imela višje cene od podjetij, ki so imela nižjo zaznano vrednost med strankami (Helmi, 1998, str. 8).

Pripadnost strank je povezana tudi z večjimi prihodnjimi nakupi. Raziskava FCSI (ang.: Financial Client Satisfaction Index) je pokazala, da zadovoljstvo strank statistično pomembno vpliva na pripadnost strank v bankah in njihovo pripravljenost za nakup drugih bančnih storitev, (Albro, 1999, str. 54). Več nakupov vodi v večje prihodke in pogosto k višjemu dobičku.

⁸ Če pripadni stranki pripišemo indeks stroškov 100, stranka, ki jo je potrebno ukrasti konkurentu in zadovoljiti njene potrebe, podjetju naredi indeks stroškov 130. Podjetje bi moralo za vrnitev stranke, ki bo nezadovoljna odšla h konkurenci, in njeno zadovoljstvo odšteti indeks stroškov 150.

Raziskave so pokazale, da obstaja statistično pomembna povezanost med zadovoljstvom strank in vrednostjo delnic podjetja. Stranke, ki so zadovoljne, so bolj pripadne, kupujejo več, imajo več pohval, vse to pa vodi v večji dobiček podjetja. Večji dobiček in rast podjetja pa se hitro odrazita na rasti vrednosti delnic (Montley, 2000, str. 44).

Podobno sta vpliv pripadnosti strank na uspešnost podjetja opredelila Anderson in Fornell (1994, str. 241). Stranke so končni vir prihodkov za podjetje in zato je učinkovito pridobivanje in zadržanje strank ključ do uspešnega dolgoročnega poslovanja. Iz poslovnih ved je znano, da so nove stranke zaradi stroškov, ki nastanejo z njihovim pridobivanjem, dražje kot stalne. Za uspešno poslovanje podjetja bi moral biti eden od glavnih ciljev visoka pripadnost strank. Na pripadnost strank pa v veliki meri vpliva njihovo zadovoljstvo s storitvami in odnosom zaposlenih do njih.

V poglavju 3.3.2 so bili navedeni ekonomski učinki, ki so posledica pripadnosti strank. Predvsem na podlagi tistih učinkov lahko govorimo o povečanju dobička in s tem organske rasti podjetja.

Viri dobička, ki izvirajo iz strank, so naslednji (Grant, Schlesinger, 1995, str. 59):

- pridobivanje novih strank,
- večja poraba obstoječih strank,
- podaljševanje odnosa z obstoječimi strankami.

Iz naštetega je razvidno, da obstoječe stranke igrajo pri dobičku podjetja zelo veliko vlogo in tako se morajo v podjetjih truditi, da bi strankam dali čim večjo vrednost storitve.

Če upoštevamo, da pripadne stranke lahko vplivajo na znižanje stroškov podjetja in povečanje notranje učinkovitosti, ugotovimo, da to vodi tudi v večjo dobičkonosnost (Helmi, 1998, str. 8). Stranke so največje bogastvo podjetja, saj so vir večine denarnih pritokov le-tega.

Glavni problemi, ki se pojavljajo, se pri tej povezavi nanašajo na različnost elementov, ki jih primerjamo (Oliver, 1996, str. 401):

- Dobiček je ekonomska kategorija, ki je vezana na celotno podjetje, pripadnost pa je običajno vezana na posamezno stranko. Za uspešno analizo bi bilo potrebno kategoriji prevesti na enak imenovalec, to pomeni pretvoriti dobiček na posamezno stranko ali pripadnost prevesti na celotno podjetje.
- Dobiček predstavlja prihodke in stroške podjetja. Pripadnost je običajno v bilanci uspeha prikazana kot zmanjševanje stroškov na področju trženja, večji del vpliva pripadnosti na bilanco uspeha je v posrednem povečevanju prihodkov, ki pa jih je zelo težko ovrednotiti.

Običajno računovodstva podjetij dajejo informacije o stroških, ki so nastali, in o prihodkih, ki so jih prejeli. Zelo malo pa se na področju računovodstva ukvarjajo s strankami in njihovo vrednostjo. Zadovoljstvo strank bi moralo predstavljati vrednost strank tudi v računovodskih bilancah. Tak način vodenja poslovnih knjig bi tako velik del stroškov za trženje upošteval kot investicijo in ne kot čiste stroške (Anderson, Fornell, 1994, str. 253).

Kljub vsem problemom, ki se pojavljajo pri povezavi dobička in pripadnosti, je potrebno poudariti, da je učinek pripadnih strank pozitiven za podjetje tako na prihodkovni kot tudi stroškovni strani.

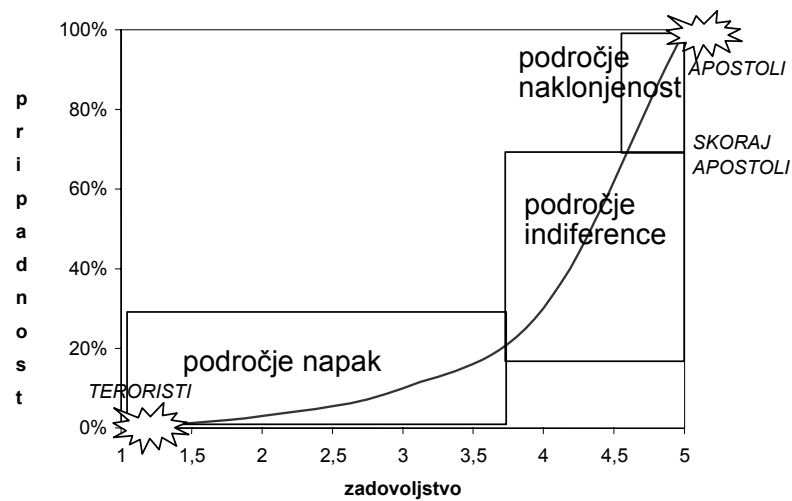
4.2 Povezava pripadnosti strank z njihovim zadovoljstvom

Pomen zadovoljstva strank je v tem, da je na osnovi rezultatov zadovoljstva možno predvidevati vedenje strank v prihodnosti. Običajno gre za povezovanje zadovoljstva strank s prihodnjimi nakupi. Garbarino in Johnson (1999, str. 83) sta v svoji raziskavi dokazala, da so nakupne namere strank v prihodnosti odvisne od intenzivnosti odnosa med stranko in podjetjem oziroma zaposlenimi. Pri strankah, ki so imele majhno intenzivnost odnosa s podjetjem, so bile nakupne namere v prihodnosti odvisne od njihovega zadovoljstva s podjetjem. Pri strankah, kjer je bila intenzivnost odnosa močnejša, pa sta na prihodnje nakupne namere v večji meri vplivala zaupanje in povezanost s podjetjem.

Parasuraman in Grewal (2000, str. 169) sta navedla ključne dejavnike, ki vplivajo na pripadnost strank. Na pripadnost strank vpliva zaznana vrednost, ki so jo stranke prejele. Vrednost pa stranke ocenijo na podlagi kakovosti storitev, kakovosti izdelka in cene. Če bi to prevedli v storitveno dejavnost, bi lahko rekli, da je zaznana vrednost odvisna od kakovosti storitve, kakovosti procesa in cene.

Pripadnost strank je posledica pozitivne izkušnje, ki so jo imele s podjetjem, in njihovega zadovoljstva glede na pričakovanja. Glavni cilj uspešnih podjetij je imeti zadovoljne stranke. Rezultat tega cilja je razviden tudi iz slike 11, ki prikazuje povezanost med zadovoljstvom in pripadnostjo strank (Heskett et al., 1997, str. 87).

Slika 11: Povezava med zadovoljstvom in pripadnostjo strank



Vir: Heskett et al., 1997, str. 87.

S slike je razvidno, da nezadovoljne stranke niso pripadne, poleg tega lahko podjetju z negativnim govorjenjem o njem naredijo veliko slabega (teroristi). Zelo zadovoljne stranke so bolj pripadne podjetju in tudi drugim povedo o svoji dobri izkušnji (apostoli). Kot je razvidno s slike, se velike razlike pojavljajo med strankami, ki so zadovoljne, in tistimi, ki so zelo zadovoljne.

Drugi način prikaza povezave med pripadnostjo in zadovoljstvom strank je matrika, ki nam pokaže tipe strank glede na omenjena dejavnika. Na sliki 12 je predstavljena matrika, kot so jo zasnovali Gerpott in ostali (2001, str. 255).

Slika 12: Povezava med pripadnostjo in zadovoljstvom strank

pripadnost strank	visoka	optimistične stranke	navdušene stranke
	nizka	razočarane stranke	pesimistične stranke
		nizko	visoko
		zadovoljstvo strank	

Vir: Gerpott et al., 2001, str. 255.

Skupine strank, ki se oblikujejo glede na raven pripadnosti in zadovoljstva strank, so naslednje (Gerpott et al., 2001, str. 257):

- **Razočarane stranke** – če te stranke za podjetje niso dobičkonosne, je potrebno sodelovanje z njimi zmanjšati na najnižjo možno raven. Potrebno se je zavedati, da lahko take stranke odvrnejo od sodelovanja s podjetjem tudi ostale potencialne stranke.
- **Navdušene stranke** – odnose s takimi strankami je potrebno poglobljati, saj lahko povečujejo nakupe in pripeljejo veliko novih strank.
- **Optimistične stranke** – te stranke bodisi upajo, da se bo raven ponudbe podjetja v prihodnosti popravila, ali ga sprejemajo kot najboljše med slabimi. Ugotoviti je potrebno vzroke za nezadovoljstvo in jih, če je mogoče, odpraviti.
- **Pesimistične stranke** – gre za stranke, ki pričakujejo slabšo storitev v prihodnosti ali imajo občutek, da je storitev pri konkurenci boljša. Pri tem tipu strank je potrebno ugotoviti, kaj je razlog za nepripadnost podjetju in ga, če je to mogoče, odstraniti.

Pri povezavi med zadovoljstvom in pripadnostjo strank pogosto niso dovolj poudarjena naslednja dejstva (Jones, Sasser, 1995, str. 89):

- Dolgoročno uspešno sodelovanje v pogojih brez ovir za zamenjavo je mogoče le s strankami, ki so popolnoma zadovoljne, saj je razlika v pripadnosti med zadovoljnimi in popolnoma zadovoljnimi strankami v konkurenčnih pogojih poslovanja zelo velika.
- Veliko pozornosti zadovoljstvu strank mora biti namenjene v monopolnih podjetjih oziroma na področjih, kjer konkurenca ni tako zelo velika, saj je to edini način, kako si zagotoviti pripadne stranke v primeru sprememb na trgu.
- Pogosto na zadovoljstvo strank ne vpliva samo raven storitev ali izdelkov, ampak napačno izbrana ciljna skupina strank. Če stranki določena storitev ali izdelek ne ustreza, se nima pomena truditi za njeno zadovoljstvo in pripadnost, saj gre za izgubo časa in denarja.
- Različna stopnja zadovoljstva strank odseva različne probleme in zato tudi zahteva različne ukrepe. Posamezni elementi tako različno vplivajo na njihovo zadovoljstvo: pri storitvi so pomembni osnovna ponudba, osnovna raven dostave storitve, sistem reševanja problemov in dodatna nepričakovana ponudba. Pripadnost strank bodo v podjetju pridobili, če bodo ponudili več, kot stranka pričakuje pri različnih elementih.

Povezava med zadovoljstvom in pripadnostjo je bila pogosto raziskana v praksi. Glavna izsledka narejenih raziskav na konkurenčnih trgih sta (Jones, Sasser, 1995, str. 92):

- Povezava med zadovoljstvom in pripadnostjo je linearna, in sicer z večjim zadovoljstvom je tudi pripadnost večja.
- Velika razlika se pojavlja v pripadnosti med zadovoljnimi strankami in popolnoma zadovoljnimi strankami.

Bernetova in ostali (2001, str. 336) pri povezavi zadovoljstva strank in njihove pripadnosti na področju storitev obravnavajo pojav iskanja raznolikosti pri strankah. Tako se lahko zgodi, da stranke, ki so zadovoljne s storitvijo, ne postanejo tudi pripadne stranke. V podjetjih se morajo te možnosti zavedati in jo vključiti v svoje strategije za izgradnjo pripadnosti strank, saj naj stroški vlaganja v pripadnost ne bi presegli vrednosti stranke. Pojav iskanja raznolikosti se med posameznimi dejavnostmi zelo razlikuje, saj se razlikujejo tudi stroški in ovire, ki so povezane z menjavo ponudnika, in tako lahko za bančno dejavnost ugotovimo, da je iskanja raznolikosti relativno malo.

4.3 Povezava zadovoljstva strank z vrednostjo storitve

Stranke postajajo vse bolj vrednostno naravnane. Iščejo storitve, katerih rezultat daleč presega ceno storitve in dodatne stroške, ki so z uporabo nastali. Za podjetje je pomembno, da najde elemente vrednosti, ki so za stranko resnično pomembni (Heskett et al., 1997, str. 23).

Zadovoljstvo strank je odgovor na zaznano vrednost storitve, ki jo je stranka prejela (Woodruff, Grady, 1996, str. 95). Ta odgovor se lahko nanaša na enkratno izkušnjo z

vrednostjo storitve ali s serijo izkušenj. Vrednost storitve da zaposlenim v podjetju smer, v katero naj razvijajo storitve, zadovoljstvo strank pa pove, kako dobro je bila smer izbrana. Vrednost storitve za stranko se običajno meri pred samim nakupom in uporabo ter je neodvisna od ponudnika, zadovoljstvo strank pa se meri med oziroma po uporabi storitve pri točno določenem ponudniku. Vrednost storitve za stranke tako običajno merimo s pomembnostjo posameznih dejavnikov, zadovoljstvo strank pa z ocenjevanjem storitve ali celotnega delovanja podjetja (Woodruff, Gradiš, 1996, str. 113). Zato je pomembno, da v merjenje zadovoljstva strank vključimo tiste elemente, ki so jih stranke ocenile kot pomembne v raziskavi o vrednosti storitev.

Zadovoljstvo strank je povezano z naporom, ki ga zaposleni vložijo v odnos s strankami. Stranke napor zaposlenih ocenjujejo z različnimi elementi, in sicer od kakovosti odnosa s strankami (prijaznost, nasmeš, obsega dejanske pomoči, energije in vztrajnosti, pokazane s strani zaposlenih, pa do rezultata storitve. Običajno stranke višje ocenijo napore zaposlenih, če je rezultat storitve za njih pozitiven. Ugotovljeno je bilo, da je zadovoljstvo strank v večji meri kot z naporom zaposlenih povezano z rezultatom storitve. Iz tega sledi, da je potrebno zaposlenim poleg izobraževanja omogočiti učinkovito opravljanje storitev z natančno opredeljenim in izdelanim procesom (Mohr, Bitner, 1995, str. 244). Za napor zaposlenih lahko tako ugotovimo, da povečuje zadovoljstvo strank, če je rezultat storitve pozitiven, in zmanjšuje nezadovoljstvo, če je rezultat storitve negativen. Redko se zgodi, da bi stranke negativno ocenile preveč napora, ki ga je zaposleni vložil v odnos s stranko.

V zadnjih desetletjih je na vrednost storitve za stranke v veliki meri vplivala tudi informacijska tehnologija. Z vidika strank je bila vrednost storitve izboljšana predvsem na področju hitrosti in dosegljivosti. Z različnimi tržnimi potmi (bančni avtomati, telefonske in spletne bančne poslovalnice) je postalo bančno poslovanje hitrejše in enostavnejše (Young, 1998, str. 81). S pomočjo tehnologije si morajo banke prizadevati vzpostaviti višje standarde, ki bodo vodili v večje zadovoljstvo strank (Aldisert, 1999, str. 44).

Za vračanje strank v banko morajo le-te dobiti občutek, da so cenjene in zaželeni, imeti pa morajo tudi občutek, da ima njihov bančni odnos vrednost. Ko stranke to začutijo, lahko govorimo o konkurenčni prednosti banke (Licata et al., 1998, str. 31).

4.4 Povezava vrednosti storitve s krogom zmožnosti zaposlenih

Foster in Cadogan (2000, str. 191) sta v svoji raziskavi o povezanosti zaupanja strank zaposlenim, podjetju, zadovoljstva strank, pripadnosti strank in kakovosti storitev ugotovila naslednje:

- Med zaupanjem strank zaposlenim in zaupanjem podjetju ni neposredne povezave, obstaja pa posredna povezava preko večjega zadovoljstva stranke, višje zaznane kakovosti storitev do višjega zaupanja podjetju.
- Pripadnost podjetju je odvisna od zaupanja stranke v podjetje, kakovosti strankinega odnosa z zaposlenimi in zadržanja strank.

Stranka lahko zaposlenemu zaupa bolj kot podjetju, to se pokaže zlasti v primeru napak v podjetju, ki niso odvisne od zaposlenega. Če želi podjetje kot celota pridobiti zaupanje strank, ni dovolj samo zaupanje strank zaposlenim, ampak je potrebno izboljšati tudi druge dejavnike (kakovost storitev, vrednost storitev ipd.). Posebej nevarna je močna vez med strankami in zaposlenimi v primeru velikega odliva zaposlenih (Foster, Cadogan, 2000, str. 192).

Storitev oziroma njena vrednost je povezovalna točka med zaposlenimi in strankami. Zaposleni storitev izvajajo, stranke pa jo prejemajo, kar pomeni, da imajo zaposleni velik vpliv na to, kako bodo stranke ocenile vrednost storitve, ki so jo prejele. Ob dobri storitvi je potrebno zagotoviti tudi produktivnost zaposlenih, ki bodo storitev uspešno predstavili in jo znali izvesti v določenem časovnem obdobju. Seveda pri izvedbi storitve ni pomembna le hitrost, ampak tudi kakovost izvedbe, ki mora biti na najvišji ravni (Heskett et al., 1997, str. 27).

Povezavo med vrednostjo storitev in krogom zmožnosti zaposlenih lahko obravnavamo tudi kot povezavo med notranjim in zunanjim trženjem. Notranje trženje se nanaša na odnos do zaposlenih v podjetju, zunanje trženje pa na zunanje stranke. Povezava med obema pomeni dejavno vlogo zaposlenih za zadovoljstvo strank ali odzivno trženje (Bansal et al., 2001, str. 65).

Stranke pogosto povezujejo kakovost in vrednost storitve s prijaznostjo, strokovnostjo in pripravljenostjo na pomoč s strani zaposlenih. Pogosto je govora o tako imenovani družbeni podpori. Gre za vnašanje socioloških dognanj na področje storitvene dejavnosti v smislu komunikacije in pomoči med strankami in zaposlenimi. Pri družbeni podpori na področju storitev lahko govorimo, ko zaposleni naredi vsaj eno od naštetih stvari (Adelman et al., 1994, str. 140):

- zmanjša strankino negotovost in tako poveča njen občutek kontrole,
- poveča njeno samozavest,
- ustvari občutek, da je del družbe.

Zaposleni lahko to naredi z odnosom, ki ga ima s stranko. Odnos pa pomeni splet verbalne in neverbalne komunikacije. Družbena podpora v storitveni dejavnosti naj bi bila povezana s pripadnostjo strank podjetju, z večjim zadovoljstvom strank in uspešnejšim poslovanjem podjetja. Podjetja morajo strankam ponuditi družbeno podporo tam, kjer je smiselna in je stroškovno učinkovita. Za uspešno uvedbo družbene

podpore v podjetje je potrebno izbrati primerne zaposlene in jih izobraževati, ustvariti primerno okolje, v katerem bodo lahko delali, tako fizično okolje kot tudi vzdušje v podjetju. Pred uvedbo družbene podpore je potrebno izvesti tržne raziskave, ki bodo dale odgovor na potrebe in želje strank. Če si stranke ne želijo bolj osebnega odnosa ali pa bi jih tak odnos celo motil, ga nima smisla uvajati. Ustrezno je potrebno pripraviti vsa oglasna in druga sporočila za javnost v smislu *mi vam bomo prisluhnili – mi vam bomo pomagali* (Adelman et al., 1994, str. 162). Lahko pa družbena podpora prinese tudi probleme, povezane s poslovanjem podjetja, saj zahteva veliko časa in zmanjša produktivnost, poveča pričakovanja strank (Adelman et al., 1994, str. 160).

Vloga zaposlenih je zelo velika tudi na področju kakovosti storitev po raziskavi SERVQUAL, saj je vseh pet dimenzij neposredno povezanih z njimi (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 306):

- **Zanesljivosti** – pogosto je to dimenzija, ki je popolnoma pod nadzorom zaposlenih. Četudi imamo opraviti s tehnologijo, ki zagotavlja določene storitve (bančni avtomati, spletna poslovalnica), kjer zaposleni niso v neposrednem stiku s strankami, je zanesljivost storitve v veliki meri povezana z delom zaposlenih. V primeru napak so zaposleni tisti, ki jih morajo odpraviti.
- **Odzivnost** – v tem primeru zaposleni, ki delajo s strankami, s svojo pripravljenostjo za pomoč dajo stranki občutek, da je sprejeta in da nekdo skrbi zanjo. Pri odzivnosti je najbolj pomembno to, da se zaposleni hitro in učinkovito odzovejo na potrebe strank.
- **Zaupanje** – stranka bo imela zaupanje le v zaposlenega, ki bo lahko svoje znanje in verodostojnost izrazil ter tako pri stranki vzbudil zaupanje. Pri tem je zaposlenim lahko ugled podjetja v veliko pomoč, a v odnosu s stranko si bodo morali svoje zaupanje zgraditi sami.
- **Empatija** – razvije se v odnosu med ljudmi oziroma med stranko in zaposlenim. Zaposleni morajo dati strankam občutek, da jih poslušajo, razumejo in poskušajo čim bolje rešiti njihov problem.
- **Oprijemljivi dokaz** – s strani zaposlenih pomeni predvsem njihova podoba v smislu njihove urejenosti in urejenosti delovnega prostora.

V ta kontekst bi lahko vključili tudi povezavo med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih. Veliko empiričnih dokazov je bilo na tem področju že narejenih, predvsem na področju primerjave kakovosti storitev s strani strank in percepcije zaposlenih na področju ponudbe podjetja in delovnega vzdušja v podjetju. Zadovoljstvo strank je dokazano tudi v povezavi s fluktuacijo zaposlenih, in sicer tam, kjer je zadovoljstvo strank večje, je odliv zaposlenih manjši (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 305). Tudi odliv zaposlenih je posreden znak zadovoljstva zaposlenih, saj večje zadovoljstvo zaposlenih običajno pomeni manjši odliv. Pogosto gre pri povezavi med zadovoljstvom strank in zaposlenimi za vzdušje, ki vlada v podjetju in pozitivno vpliva na vse, ki sodelujejo s podjetjem.

Uvajanje sodobne informacijske tehnologije v banke do neke mere oddaljuje stranke od zaposlenih. Ne glede na vso tehnologijo si stranke želijo v bankah zaposlene, ki so profesionalni, informirani, izobraženi in odgovorni, da jim bodo pomagali pri njihovih finančnih zadevah (Albro, 1999a, str. 34). Za ustrezno raven produktivnosti in svetovanja strankam je potrebno zagotoviti pripadnost zaposlenih, ki bodo imeli ustrezna znanja in sposobnosti. Najpogosteje se stroški nadomeščanja odhodov zaposlenih merijo le s stroški, ki so nastali z naborom, iskanjem in izobraževanjem novega zaposlenega (Reichheld, 1996, str. 100). Predvsem pri storitvah so premalo upoštevani stroški, ki nastanejo zaradi nižje produktivnosti in zmanjšanega zadovoljstva pri strankah.

V podjetjih, kjer zaposleni pomenijo kapital, ki prinaša dobiček, poskušajo stroške, povezane z odhodi zaposlenih, predhodno oceniti in jih namenijo za čim boljše pogoje, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni, ki na svojem delovnem mestu niso zadovoljni, veliko pogosteje iščejo novo zaposlitev kot tisti, ki so zadovoljni (Reichheld, 1996, str. 94). Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri povezano tudi z njihovo pripadnostjo, ki v veliki meri vpliva na obnašanje zaposlenih do strank. Nezadovoljstvo zaposlenih se lahko pokaže tudi na drugačen način kot z odhodom iz podjetja. Pogosto nezadovoljni zaposleni delajo manj zavzeto in učinkovito, pogosteje so odsotni zaradi bolezni in podobno. Na ta način pa tudi vplivajo na uspešnost poslovanja celotnega podjetja.

Na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih lahko vpliva mnogo dejavnikov, eden izmed pomembnih je tudi odnos zaposlenih do dela. Podjetje, ki se trudi ustvariti pozitiven odnos zaposlenih do dela, kar pomeni poštenost, spoštovanje dogovorjenih pravil, lahko pričakuje večje zadovoljstvo zaposlenih, njihovo večjo pripadnost in manjšo fluktuacijo. Odnos zaposlenih do dela v podjetju posredno vpliva tudi na odnos zaposlenih do strank in s tem na njihovo večje zadovoljstvo. Schwepker (2001, str. 48) je raziskoval povezanost med odnosom zaposlenih do dela, zadovoljstvom zaposlenih, pripadnostjo zaposlenih in fluktuacijo med prodajnim osebjem in ugotovil naslednje:

- Obstaja neposredna pozitivna povezava med odnosom zaposlenih do dela in zadovoljstvom zaposlenih ter pozitivna povezava med odnosom zaposlenih do dela in pripadnostjo zaposlenih.
- Obstaja neposredna pozitivna povezava med zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih.
- Obstaja neposredna negativna povezava med pripadnostjo zaposlenih in njihovo fluktuacijo in tudi negativna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo fluktuacijo.
- Obstaja posredna pozitivna povezava med odnosom zaposlenih do dela v podjetju in fluktuacijo zaposlenih.

Na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vpliva tudi delovno okolje. V to okolje je vključeno tako neposredno delo zaposlenih kot tudi odnosi do sodelavcev in odnos do podjetja na splošno. Zaposleni morajo imeti dovolj svobode in odgovornosti pri svojem delu. V svetu so se kot zelo uspešni pokazali programi za sodelovanje zaposlenih pri razdelitvi dobička (Lipičnik, 1998, str. 240). Prav tako je pomemben tudi odnos med zaposlenimi. Vsak zaposleni bi moral na svojega sodelavca gledati kot na svojo notranjo stranko in ga tako tudi obravnavati (Lings, 2002, str. 4).

Zaposleni, ki delajo neposredno s strankami, imajo v podjetju dve osnovni nalogi, ki lahko vplivata na izboljšanje ponudbe in kakovosti storitev (Bitner et al., 1994, str. 96):

- Zaposleni bi morali ves čas prilagajati obnašanje glede na odziv stranke, ki ga dobijo med izvajanjem storitev. Ves čas poteka storitve morajo opazovati stranke in si prizadevati za izboljšanje njihovega zadovoljstva.
- Ta skupina zaposlenih je ves čas v stiku s strankami in zato lahko rečemo, da vedo največ o njih. Pomembno pa je, da te informacije ne ostanejo pri njih. Potrebna je komunikacija z vodstvom poslovalnic in strokovnimi službami, ki te pripombe uporabijo pri svojem delu.

Tržna usmerjenost podjetij je vedno bolj pomembna za uspešno poslovanje le-teh. Zanimiv je vpliv tržne usmerjenosti podjetij na zaposlene, ki delajo s strankami, oziroma njihovo prepričanje o kakovosti storitev, strateškem planiranju, usmeritvi k stranki in dolgoročni usmerjenosti podjetja. Piercy in ostali (2002, str. 267) so v svoji raziskavi odkrili pozitivno povezavo med tržno usmerjenostjo podjetja in prepričanjem zaposlenih o pomembnosti kakovosti storitev in usmerjenosti k stranki. Prav tako pa je tržna usmerjenost podjetja povezana s prepričanjem zaposlenih o pomembnosti strateškega planiranja in dolgoročni usmerjenosti podjetja. Ta raziskava kaže na to, da je potrebno uvesti trženjsko miselnost na vse ravni podjetja in to bo vplivalo tudi na odnos zaposlenih, ki delajo neposredno s strankami, na njihovo usmeritev k stranki in h kakovosti storitev.

5 EMPIRIČNO PREVERJANJE KONCEPTA VERIGE DOBIČKA NA PRIMERU NOVE LJUBLJANSKE BANKE

Prvi del naloge je bil namenjen teoretični predstavitvi koncepta verige dobička. Glavne elemente tega koncepta, in sicer stranke, zaposlene, storitev in uspešnost poslovanja smo podrobneje predstavili. Vsak koncept pa dobi svojo praktično vrednost s preveritvami v praksi. Koncept verige dobička ima kar nekaj primerov podjetij, kjer so povezave med navedenimi elementi statistično značilne, kot na primer Southwest Airlines, Merry Maids, USAA, Bank of Ireland ipd. (Heskett et al., 1997, str. 31).

Zanimivo je ta koncept prenesti tudi v slovensko okolje in ga preveriti. V nadaljevanju naloge sledi empirično preverjanje verige dobička na primeru bančne dejavnosti v Sloveniji. Koncept je obravnavan na primeru Nove Ljubljanske banke. Nova Ljubljanska banka kot največja banka v Sloveniji ima na področju odnosov s strankami dolgoletne izkušnje. V zadnjem času je bilo veliko narejenega tudi na področju raziskav in povečanja zadovoljstva strank. Prav tako se periodično izvajajo raziskave, ki ugotavljajo zadovoljstvo zaposlenih.

V začetku tega sklopa naloge bo predstavljen razvoj odnosov s strankami v bančni dejavnosti v Sloveniji s poudarkom na Novi Ljubljanski banki. V nadaljevanju bosta podrobneje predstavljeni raziskavi o zadovoljstvu strank in zadovoljstvu zaposlenih. Sledi predstavitev kazalcev, ki so bili izbrani kot merilo za ekonomsko uspešnost posamezne poslovalnice.

V nadaljevanju bomo preverili domnevo o povezanosti zadovoljstva in pripadnosti strank, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti poslovanja v poslovalnicah Nove Ljubljanske banke. Preizkus povezanosti bo izveden s pomočjo korelacijske analize. Na koncu sledi povzetek povezav in izhodišča za delo v prihodnosti.

5.1 Razvoj odnosov s strankami v slovenskem bančnem prostoru

Začetki razvoja hranilništva in bančništva v Sloveniji segajo v 19. stoletje. V tem obdobju je težišče gospodarstva prehajalo iz agrarnega v neagrarno. To je pomenilo vedno več novih tržnih poti in hiter razvoj trgovine. Ta razvoj je za seboj potegnil tudi napredek na področju finančnih ustanov, ki so bile v začetku v lasti tujcev. Leta 1889 je bila ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska, ki je predstavljala najpomembnejšo hranilnico in kasneje bančno institucijo na Slovenskem (Nečak, Balkovec, 1989, str. 3). Razvoj odnosov s strankami v slovenskem bančnem prostoru je v začetkih opisan na primeru te hranilnice, ki se je leta 1970 priključila Ljubljanski banki.

V začetku je bilo zbiranje hranilnih vlog glavna naloga hranilnic, ki so na različne načine pospeševale in promovirale varčevanje, tudi s pomočjo nagradnih žrebanj z bogatimi

nagradami (gospodinjskimi aparati, potovanji). Druga oblika spodbujanja varčevanja je bilo zavarovanje varčevalcev v primeru nezgode ali invalidnosti. Poleg varčevanja so svojim strankam ponujale najprej potrošniška posojila, stanovanjska posojila pa so bila sprva namenjena le družbenim organizacijam, kasneje pa tudi zasebnikom in prebivalstvu. Za izboljšanje poslovanja je leta 1967 Zveza poslovnih bank in hranilnic Ljubljana sklenila sodelovanje s PTT in tako omogočila poslovanje imetnikom hranilnih knjižic tudi na vseh poštah po Sloveniji, kar je pomenilo bistveno povečanje prodajne mreže (Nečak, Balkovec, 1989, str. 34). Nato je v letu 1968 Mestna hranilnica ljubljanska uvedla celodnevno poslovanje s strankami in hkrati tudi način poslovanja, da je lahko stranka svoje storitve opravila na enem mestu pri enem bančnem delavcu.

Za sedemdeseta leta je značilen razvoj novih storitev in množično trženje. Banke so ponujale vsem svojim strankam enake storitve. V začetku sedemdesetih let je Ljubljanska banka prva v Jugoslaviji uvedla poslovanje prebivalstva preko tekočega računa. Takšna oblika poslovanja je bila popolna novost, saj je omogočila strankam brezgotovinsko poslovanje. Razvoj brezgotovinskega poslovanja se je nadaljeval tudi v osemdesetih, in sicer z uvajanjem poslovanja s plačilnimi karticami, najprej z mednarodno plačilno kartico Eurocard (Nečak, Balkovec, 1989, str. 36). Za to obdobje je značilna nediferencirana ponudba storitve, kot segment je bila posebej obravnavana le mladina.

V začetku devetdesetih se je oblikovala prva klasifikacija strank glede na višino rednih mesečnih prilivov na tekoči račun. Takšna delitev strank je bila predpogoj za njihovo segmentiranje ter razvoj in nastanek posebne ponudbe za stranke z visokimi dohodki. Za te stranke je bila v Novi Ljubljanski banki leta 1996 oblikovana posebna ponudba in individualni pristop z uvedbo tako imenovanih osebnih bančnikov. Namen takšne obravnave je bil vzpostaviti neposreden, osebni odnos med bančnikom in stranko.

Za devetdeseta leta je značilno, da so banke začele z uvedbo sodobnih tržnih poti, ki so prevzele izvajanje enostavnih bančnih storitev, na eni strani in z uvedbo novih zahtevnejših storitev, ki zahtevajo več znanja zaposlenih, na drugi strani. Tako naj bi stranke transakcijske storitve (dvige denarja, plačila položnic) opravile s pomočjo sodobnih tržnih poti (bančni avtomati, telefonsko poslovanje, poslovanje preko svetovnega spleta), zahtevnejše storitve in finančno svetovanje pa pri bančnem svetovalcu v poslovalnici.

Na kratko opisan razvoj odnosov s strankami v veliki meri odraža tudi interes bank za zadovoljstvo strank. Pred letom devetdeset je bilo zaradi razmer na trgu relativno malo volje in interesa za zadovoljstvo strank in njihovo pripadnost. Z uveljavitvijo tržnega gospodarstva in konkurence na področju bančništva pa so se ti pogoji precej spremenili. Stranka postaja vedno bolj pomembna in tega se vedno bolj zavedajo tudi v bankah. V Novi Ljubljanski banki je raziskavam na področju zadovoljstva strank namenjena velika

pozornost. Zadovoljstvo strank se ugotavlja tako s sistematično raziskavo, ki enkrat letno zajame vse poslovalnice in bo opisana v nadaljevanju, kot tudi z diskusijskimi skupinami, skupinami navideznih strank in raziskavami po naročilu. Prav tako je v banki uveden sistem spremljanja pripomb in pritožb strank.

5.2 Raziskava o zadovoljstvu strank

Zadovoljstvo strank je tudi v Novi Ljubljanski banki vedno bolj pomemben element, ki se ga upošteva pri pomembnih odločitvah, ki zadevajo stranke. Zadovoljstvo strank se v Novi Ljubljanski banki preko ad hoc raziskav, omnibusov in kvalitativnih raziskav (navidežno nakupovanje, diskusijske skupine) spremlja zadnjih deset let. A za pomembne odločitve ti rezultati niso bili dovolj, saj niso bili zajeti sistematično v vseh poslovalnicah Nove Ljubljanske banke.

Prvo sistematično merjenje zadovoljstva smo v sodelovanju z zunanjim izvajalcem v Novi Ljubljanski banki izvedli v letu 1999, ko je bila izdelana celotna metodologija merjenja ter izvedeno prvo merjenje. Raziskava zadovoljstva strank se po isti metodologiji izvaja enkrat letno in služi za iskanje priložnosti za povečanje zadovoljstva in preverjanje uspešnosti ukrepov, ki so jih izvajale poslovalnice.

V nadaljevanju poglavja bomo podrobneje predstavili metodologijo zasnove in izvedbe raziskave, vzorec anketirancev in glavne rezultate raziskave.

5.2.1 Metodologija in vzorec

Priprave na prvo raziskavo leta 1999 so potekale v treh stopnjah, od katerih je bila zadnja izvajanje samega merjenja in ta stopnja se ponavlja vsako leto, prvi dve pa sta bili potrebni za oblikovanje vprašalnika.

V nadaljevanju so opisane tri stopnje prve raziskave:

- prva stopnja, v kateri je bila z globinskimi intervjuji in skupinskimi diskusijami izmerjena širina koncepta zadovoljstva v bančništvu, rezultat te stopnje je bil nabor trditev oziroma elementov zadovoljstva,
- druga stopnja, kjer je bilo na podlagi 300 anket med uporabniki bančnih storitev ugotovljeno, kateri elementi zadovoljstva, ugotovljeni na prvi stopnji, so najpomembnejši (Rezultat te stopnje je izbor 19-ih najpomembnejših trditev oziroma elementov zadovoljstva. Izbor elementov je bil narejen na osnovi faktorske analize.),
- tretja stopnja, v kateri je bila na podlagi vprašalnika, pridobljenega iz prejšnjih dveh, opravljena raziskava med obiskovalci poslovalnic Nove Ljubljanske banke.

Prva raziskava v letu 1999 je bila izvedena v 81-ih poslovalnicah Nove Ljubljanske banke. Leta 2000 in 2001 pa je bila raziskava razširjena še na poslovalnice bank, ki so se pridružile Novi Ljubljanski banki (Banka Zasavje, Banka Velenje, Banka Domžale, Koroška banka, Pomurska banka, Dolenjska banka)⁹. Zaradi boljše primerljivosti poslovalnic med seboj, v smislu ponudbe za stranke in izobraževanja zaposlenih, ter lažje dostopnosti podatkov, ki zadevajo uspešnost poslovalnic, bomo našo analizo omejili na poslovalnice Nove Ljubljanske banke brez pridruženih oziroma pripojenih bank.

V letu 2001 je bilo pred 84-imi poslovalnicami Nove Ljubljanske banke osebno anketiranih 3673 strank. Anketiranje je potekalo od 22. maja do 30. junija 2001, po potrebi se je anketiranje v nekaterih poslovalnicah podaljšalo. Anketar je posamezno poslovalnico obiskal najmanj dvakrat in največ desetkrat glede na število opravljenih anket.

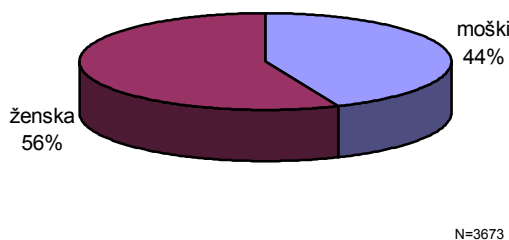
Vzorec anketirancev je bil strukturiran glede na minimalno starost in segment, v katerega so se stranke glede na svoje poslovanje z banko uvrstile. V raziskavo so bile vključene le stranke poslovalnic, ki najmanj enkrat mesečno obiskujejo konkretno poslovalnico, na ta način je bila ocena poslovalnice vezana na več obiskov.

Da je bila dosežena primerna razpršenost anketiranja skozi cel mesec, so bili upoštevani podatki o dnevih v mesecu, ko je gneča, in o dnevih, ko ni gneče. Poleg tega je bila upoštevana tudi razpršenost anketiranja skozi cel dan.

V nadaljevanju je predstavljen vzorec anketirancev glede na njihov spol, izobrazbo, starost in uporabo storitev.

Struktura vzorca glede na spol anketirancev je prikazana na sliki 13.

Slika 13: **Struktura vzorca po spolu**



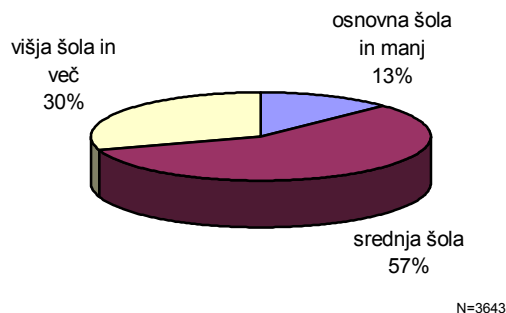
Vir: Raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

⁹ Konec leta 2001 so banke Dolenjska banka, Pomurska banka in Banka Velenje postale sestavni del Nove Ljubljanske banke.

V vzorec je bil zajet višji odstotek žensk kot moških, razlog za to so postavljene kvote anketirancev glede na njihov segment in pogostost obiskovanja poslovalnic.

Na sliki 14 je prikazana struktura vzorca glede na izobrazbo anketirancev.

Slika 14: **Struktura vzorca po izobrazbi**



Vir: Raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

S slike 14 je razvidno, da je imela večina anketirancev¹⁰ dokončano srednjo šolo, sledijo anketiranci z višjo šolo ali več, manj pa je bilo anketirancev, ki imajo osnovnošolsko ali nižjo izobrazbo.

V raziskavo so bili zajeti anketiranci stari od 15 let (določena minimalna meja), pa do starosti 91 let. Povprečna starost anketirancev je bila 45 let.

Uporaba storitev je zanimiva z vidika povezanosti anketirancev z banko. Anketiranci so imeli na anketni kartici navedenih osem storitev, ki so zajemale storitve s področja varčevanja, posojil in nevtralnih storitev (menjalniški, investicijski posli). Izmed navedenih storitev so anketiranci povedali, katere so pri Novi Ljubljanski banki uporabljali v zadnjem letu. Povprečno število uporabljenih bančnih storitev na anketiranca so bile 3 storitve, uporaba pa je nihala od ene uporabljane storitve, nekaj anketirancev pa je uporabljalo vseh osem navedenih storitev. Največ anketirancev je uporabljalo 2 storitvi.

5.2.2 Rezultati raziskave

V rezultatih raziskave smo se bolj podrobno usmerili na podatke, ki so povezani z zadovoljstvom strank z banko kot celoto in s poslovalnicami. V nadaljevanju pa so predstavljeni podatki, ki se nanašajo na pripadnost strank in obravnavanje pritožb.

¹⁰ V prikaz so vključeni tudi anketiranci, ki procesa šolanja še niso dokončali.

Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti smo nekaj podatkov podali le opisno, brez natančnejših obrazložitvev in odstotkov.

5.2.2.1 Zadovoljstvo strank na ravni banke in poslovalnic

Pred ocenjevanjem zadovoljstva s konkretno poslovalnico so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo z Novo Ljubljansko banko kot celoto. Zadovoljstvo z banko kot celoto so ocenjevali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da so z banko zelo nezadovoljni, ocena 5 pa da so z banko zelo zadovoljni. Povprečna ocena zadovoljstva z banko se je gibala okoli ocene 4.

Težišče raziskave o zadovoljstvu strank je na ugotavljanju le-tega po posameznih poslovalnicah. V prvem delu vprašalnika so si anketiranci zamislili idealno poslovalnico, v kateri so morali oceniti pomembnost vsakega od 19-ih elementov. Anketiranci so elemente ocenjevali z ocenami od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila, da element sploh ni pomemben, in ocena 5, da je element za njih zelo pomemben. V drugem delu vprašalnika pa so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo s konkretno poslovalnico po enakih elementih z ocenami od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila, da so z navedenim elementom v poslovalnici zelo nezadovoljni in ocena 5, da so z določenim elementom zelo zadovoljni.

Ker vprašalnik zajema 19 elementov zadovoljstva strank, jih je bilo potrebno uvrstiti v smiselne dimenzije, kar je bilo narejeno s faktorsko analizo. Pri faktorski analizi so bile uporabljene ocene o zadovoljstvu. Pred izvedbo faktorske analize je bil izveden preizkus o ustrezni porazdelitvi posameznih elementov s pomočjo statistik sploščenosti in asimetrije, težnja je bila, da sta imeli omenjeni statistiki vrednosti med -2 in 2.

V nadaljevanju je bila narejena faktorska analiza, in sicer po metodi glavnih osi (PAF) z rotacijo OBLIMIN, ki smo jo izbrali zaradi medsebojne korelacije faktorjev.

Rezultat faktorske analize so bili štiri faktorji, v katere so se elementi razdelili:

- **Odnos zaposlenih** – v ta faktor se je uvrstilo 8 elementov, ki se nanašajo na odnos zaposlenih do strank tako v smislu prijaznosti kot strokovnosti.
- **Izvedba storitev** – v ta faktor je bilo uvrščenih 5 elementov, ki so povezani z izvajanjem storitev.
- **Dostopnost poslovalnice** – 4 elementi opisujejo ta faktor, nanašajo pa se tako na prostorsko kot tudi časovno dostopnost poslovalnice.
- **Urejenost poslovalnice** – faktor je opisan z dvema elementoma, ki se nanašata na fizično urejenost poslovalnice.

Predstavljeni faktorski model pojasnjuje 64 % variabilnosti prostora 19-ih spremenljivk. Pri tem so statistike Kaiser-Meyer-Olkin 0,938 in značilnost Bartlettovega preizkusa je 0,000, kar kaže na dober faktorski model.

V nadaljevanju so bili za vsak faktor izračunani indeksi zadovoljstva po posameznih dimenzijah elementov in splošni indeks zadovoljstva. Za izračun indeksov smo uporabili tako podatke o zadovoljstvu strank s konkretno poslovalnico kot tudi podatke o pomembnosti posameznih elementov za stranko. Tak način izračuna nam pove, v kolikšni meri so zadovoljene potrebe strank glede na njihovo zahtevnost.

Postopek za izračun indeksov zadovoljstva za posamezni faktor je naslednji¹¹:

- izračun povprečij pomembnosti za vsak element, ki opisuje faktor:

$$Pe_1, Pe_2, Pe_3 \dots Pe_n$$

- izračun ponderjev pomembnosti za posamezni element, ki opisuje faktor:

$$PPe_1 = \frac{Pe_1}{(Pe_1 + Pe_2 + Pe_3 + \dots Pe_n)}$$

- izračun povprečij zadovoljstva za vsak element, ki opisuje faktor:

$$Ze_1, Ze_2, Ze_3 \dots Ze_n$$

- izračun produktov ponderjev pomembnosti in povprečij zadovoljstva:

$$PZe_1 = PPe_1 \times Ze_1$$

- izračun indeksa za posamezni faktor:

$$If_1 = \frac{((PZe_1 + PZe_2 + PZe_3 + \dots PZe_n) - 1)}{4} \times 100$$

Skupni indeks zadovoljstva je bil izračunan na podoben način:

- izračun povprečij pomembnosti za vsak faktor:

$$Pf_1, Pf_2, Pf_3, Pf_4$$

- izračun ponderjev pomembnosti za posamezni faktor:

$$PPf_1 = \frac{Pf_1}{(Pf_1 + Pf_2 + Pf_3 + Pf_4)}$$

- izračun povprečij zadovoljstva elementov za vsak faktor:

$$Zf_1, Zf_2, Zf_3, Zf_4$$

- izračun produktov ponderjev pomembnosti in povprečij zadovoljstva:

$$PZf_1 = PPf_1 \times Zf_1$$

- izračun indeksa za posamezni faktor:

$$IZ = \frac{((PZf_1 + PZf_2 + PZf_3 + PZf_4) - 1)}{4} \times 100$$

¹¹ Vir: Raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Novi Ljubljanski banki, 1999, Gral Iteo.

Zaradi boljše primerjave in preglednosti so indeksi izračunani tako, da zavzemajo vrednosti od 0 do 100¹². Višja kot je vrednost indeksa, večje je zadovoljstvo strank. Pri medsebojni primerjavi poslovalnic pa je potrebno opozoriti, da nižja vrednost indeksa v eni ne pomeni vedno nižjega zadovoljstva strank, njegova nižja vrednost je lahko odraz višjih ocen pomembnosti elementov oziroma večje zahtevnosti strank.

Povprečna vrednost izračunanega skupnega indeksa zadovoljstva je bila okoli 80 indeksnih točk. Med faktorji je najbolje ocenjen odnos zaposlenih, sledi izvedba storitve, urejenost poslovalnice, najmanj zadovoljni pa so anketiranci z dostopnostjo poslovalnic. S statističnim preizkusom smo preverili, ali so razlike med indeksi zadovoljstva po faktorjih in celotnim indeksom zadovoljstva med poslovalnicami statistično pomembne. V tabeli 2 so predstavljeni rezultati, ki kažejo na statistično pomembne razlike v indeksih med poslovalnicami.

Tabela 2: Rezultati statističnega preizkusa analiza variance

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
DIM1 odnos zaposlenih	Between Groups	79705,956	83	960,313	6,540	,000
	Within Groups	427441,7	2911	146,837		
	Total	507147,6	2994			
DIM2 dostopnost poslovalnice	Between Groups	476991,1	83	5746,881	21,556	,000
	Within Groups	768359,7	2882	266,606		
	Total	1245351	2965			
DIM3 urejenost	Between Groups	169598,1	83	2043,350	10,071	,000
	Within Groups	667526,6	3290	202,896		
	Total	837124,6	3373			
DIM4 izvedba storitve	Between Groups	105799,9	83	1274,698	8,108	,000
	Within Groups	465989,7	2964	157,216		
	Total	571789,6	3047			
INDEKS	Between Groups	108456,5	83	1306,705	12,541	,000
	Within Groups	252667,7	2425	104,193		
	Total	361124,2	2508			

Vir: Raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

V nadaljevanju smo izračunali povezave med oceno splošnega zadovoljstva strank (s celotno banko in konkretno poslovalnico) in indeksi zadovoljstva (skupni in po faktorjih). Povezanost smo preverili s pomočjo korelacijske analize, in sicer z izračunom Spearmanovega korelacijskega koeficienta, ki je namenjen izračunom povezanosti med spremenljivkami na ordinalni lestvici (Dillon et al., 1990, str. 533). Če pogledamo povezave, ugotovimo naslednje:

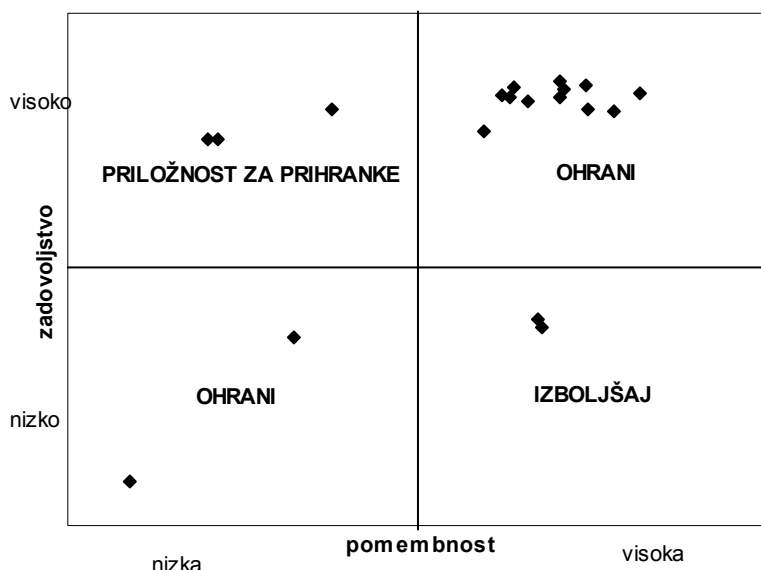
- Povezanost med zadovoljstvom strank s celotno banko in zadovoljstvom s konkretno poslovalnico obstaja, in sicer je Spearmanov korelacijski koeficient 0,502 s statistično značilnostjo ($p < 0,05$).

¹² Zaradi pretvorbe ocen na lestvici od 1 do 5 na lestvico od 0 do 100 je potrebno vsaki oceni odšteti 1, deliti s 4 in množiti s 100.

- Povezanost med skupnim indeksom zadovoljstva strank in splošno oceno zadovoljstva strank s konkretno poslovalnico obstaja, vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta je 0,524 s statistično značilnostjo ($p < 0,05$).
- Splošna ocena zadovoljstva strank s konkretno poslovalnico je v najvišji povezavi s faktorjem izvedba storitve, sledi odnos zaposlenih.

Pri analizi zadovoljstva strank je smiselno preveriti tudi, kakšne so razlike med povprečno oceno pomembnosti posameznih elementov in oceno zadovoljstva s temi elementi. Vodstvo banke dobi tako sliko, na katere elemente mora biti v prihodnosti še posebej pozorno. Na sliki 15 je matrika s povprečnimi ocenami pomembnosti in zadovoljstva s posameznimi elementi.

Slika 15: **Pomembnost in zadovoljstvo strank po posameznih elementih**



Vir: Raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

S slike je razvidno, da se večina elementov nahaja v idealnem kvadrantu, ki pomeni visoko pomembnost in visoko zadovoljstvo strank. V tem kvadrantu je potrebno ohranjati stanje na sedanji ravni in ga nadgrajevati. Ohranjanje stanja je usmeritev tudi v kvadrantu, kjer so elementi, ki imajo nizko oceno zadovoljstva in pomembnosti. V kvadrantu, kjer je pomembnost nizka in zadovoljstvo visoko, je priložnost za prihranke. Elementom, ki se nahajajo v kritičnem kvadratu z visoko pomembnostjo in nizkim zadovoljstvom, pa je potrebno nameniti veliko pozornosti in truda za njihovo izboljšanje.

5.2.2.2 Pripadnost strank in obravnavanje pritožb

Pripadnost strank posamezni poslovalnici smo merili z vprašanjem anketirancem, ali bi na podlagi izkušenj ponovno izbrali ocenjevano poslovalnico. Možni so bili naslednji odgovori: prav gotovo da, verjetno da, mogoče, verjetno ne in prav gotovo ne. Večina anketirancev je odgovorila, da bi prav gotovo ponovno izbrali ocenjevano poslovalnico, sledi odgovor verjetno bi izbrali ocenjevano poslovalnico. Za 90 % anketirancev lahko tako ugotovimo, da so pozitivno naklonjeni svoji poslovalnici.

Če pogledamo demografijo anketirancev, lahko ugotovimo, da so ženske relativno bolj pripadne ocenjevani poslovalnici kot moški. Prav zanimiv pa je vpliv starosti na ponovno izbiro poslovalnice. Relativno najbolj odstopajo od povprečja anketiranci, stari od 15 do 25 let in tisti nad 56 let. Obe skupini anketirancev sta relativno pogosteje zastopani pri odgovoru prav gotovo ne bi izbral ocenjevane poslovalnic. Skupina nad 56 let je relativno pogosteje zastopana tudi med tistimi, ki bi prav gotovo izbrali ocenjevano poslovalnico.

Pritožbe predstavljajo zelo pomemben del zadovoljstva strank. Nad delom v ocenjevani poslovalnici se je v zadnjem letu pritožilo okoli 5 % anketirancev. Vsi tisti, ki so se pritožili, so v nadaljevanju ocenili, ali so bili zadovoljni z rešitvijo pritožbe, in nekaj več kot polovica jih je bila z rešitvijo zadovoljna.

Anketiranci, ki so se pritožili, se po spolu, starosti in uporabi bančnih storitev niso statistično pomembno razlikovali od tistih, ki se niso pritožili. Nekoliko pogosteje so se pritožile stranke, ki imajo višjo ali visoko izobrazbo in tiste z višjimi dohodki.

5.3 Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih

V Novi Ljubljanski banki se že 7 let izvaja tudi raziskava o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijskem vzdušju. Ker pa raziskava meri zadovoljstvo na ravni podružnic (vsaka podružnica je sestavljena iz različnega števila poslovalnic) oziroma sektorjev banke, je za našo analizo neprimerna, saj bi bilo končno število opazovanih enot v korelacijski analizi prenizko (15 podružnic).

Zato smo izvedli dodatno raziskavo zadovoljstva zaposlenih, ki je merila zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnicah. V nadaljevanju sledita poglavji o metodologiji in vzorcu raziskave ter rezultatih raziskave.

5.3.1 Metodologija in vzorec

Na podlagi že opravljenih raziskav med zaposlenimi, primerov raziskav drugih podjetij in glede na razgovore z zaposlenimi v poslovalnicah je bil pripravljen vprašalnik, ki je vseboval 17 elementov zadovoljstva zaposlenih. Ti elementi so se nanašali na fizične pogoje dela, možnost izobraževanja, organizacijo dela in odnose v poslovalnici.

Raziskava je potekala sočasno z raziskavo zadovoljstva strank, saj nam je zunanji izvajalec nudil logistično pomoč. Anketarji so v poslovalnico, v kateri so izvajali anketo o zadovoljstvu strank, prinesli vprašalnike o zadovoljstvu zaposlenih. Vprašalnike so skupaj s kuvertami za vračilo dali vodji poslovalnice, ki je vprašalnike tudi razdelila med osebje. V raziskavi so sodelovali samo zaposleni, ki delajo neposredno s strankami. Zaposleni so nato sami ob navodilih na vprašalniku le-tega izpolnili in ga v zaprti kuverti izročili vodji poslovalnice ali anketarju, nekaj pa je bilo poslanih tudi po pošti.

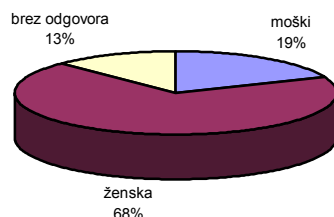
Skupno smo dobili vrnjenih 674 anket. Pred izvedbo raziskave smo pridobili podatke o številu zaposlenih po poslovalnicah. V poslovalnicah je bilo na dan 30. april 2001 zaposlenih 969 ljudi, potrebno pa je vedeti, da so v to številko vključeni tudi zaposleni, ki so v bolniškem staležu ali porodniški. Glede na število vrnjenih anket lahko ugotovimo, da je bil odziv 70-odstoten.

Velja pa omeniti tudi omejitvi raziskave, ki ju je potrebno upoštevati v nadaljevanju:

- V nekaj poslovalnicah so izpolnjene vprašalnike vrnili po pošti brez oznake poslovalnice, kar je povzročilo, da je bilo v končni vzorec zajetih 68 poslovalnic in tako se je pri določenih obdelavah zmanjšalo število opazovanih enot.
- Zadovoljstvo zaposlenih je zelo kočljiva tema, saj zaposleni ne zaupajo popolnoma v anonimnost anket, temu problemu pa se pridruži še omejitev, da je v nekaterih poslovalnicah malo zaposlenih in se tako možnost identifikacije s pomočjo demografskih spremenljivk še poveča. Čeprav smo v vprašalnik vključili demografske spremenljivke s širokimi razredi, se je pogosto zgodilo, da na ta del vprašalnika ni bilo odgovorov.

V nadaljevanju je predstavljen vzorec anketirancev glede na njihov spol, izobrazbo, starost, dobo zaposlitve ter uporabo bančnih storitev in tržnih poti. Struktura vzorca glede na spol je prikazana na sliki 16.

Slika 16: **Struktura vzorca po spolu**



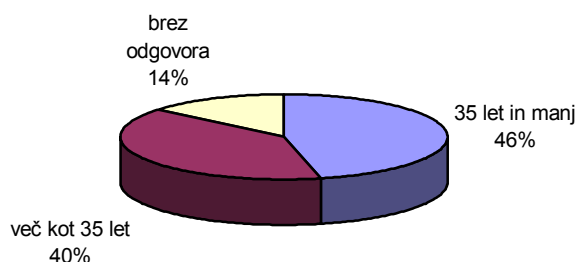
N=674

Vir: Interna raziskava Zadovoljstva zaposlenih Nove Ljubljanske banke, september 2001.

V vzorec je bil zajet precej višji odstotek žensk kot moških, kar ni nobeno presenečenje.

Na sliki 17 je prikazana struktura vzorca glede na starost anketirancev.

Slika 17: **Struktura vzorca po starosti**



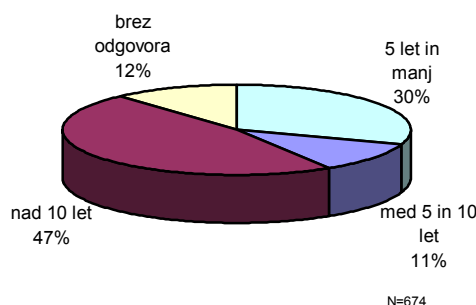
N=674

Vir: Interna raziskava Zadovoljstva zaposlenih Nove Ljubljanske banke, september 2001.

S slike 17 je razvidno, da je za bančnimi okenci zaposlenih nekoliko več anketirancev, ki so stari manj kot 35 let.

Pomemben podatek pri raziskavah o zaposlenih je tudi doba zaposlitve v določenem podjetju. Na sliki 18 je predstavljeno, koliko časa so anketiranci zaposleni v Novi Ljubljanski banki.

Slika 18: **Struktura vzorca po dobi zaposlitve**



Vir: Interna raziskava Zadovoljstva zaposlenih Nove Ljubljanske banke, september 2001.

Skoraj polovica anketirancev je v Novi Ljubljanski banki zaposlenih nad 10 let, nekoliko manj jih je zaposlenih 5 let in manj. Najmanjši delež pa zajemajo anketiranci, ki so zaposleni od 5 do 10 let. Iz tega podatka je razvidno ustavljeno zaposlovanje v banki v času sanacije.

Uporaba storitev in tržnih poti pri zaposlenih je zelo pomembna, saj uporaba le-teh in njihovo poznavanje vplivata tudi na svetovanje stranki. Za namen raziskave je bilo izbranih 9 storitev in tržnih poti. Zanimalo nas je, katere od navedenih storitev so zaposleni že kdaj uporabljali, saj je logično, da zaradi narave dela veliko storitev opravijo v svoji poslovalnici in ne potrebujejo sodobnih tržnih poti. Povprečno število uporabljenih storitev in tržnih poti je 5. Največ anketirancev pa uporablja 6 storitev. Na število uporabljenih storitev in tržnih poti ne vplivajo demografski dejavniki.

5.3.2 Rezultati raziskave

V tem poglavju so predstavljeni podatki, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnicah. Tudi pri tej raziskavi bodo nekateri podatki zaradi varovanja poslovnih skrivnosti predstavljeni opisno.

5.3.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih v poslovalnicah

Najprej so si anketiranci zamislili idealno delovno mesto v bančni poslovalnici in ocenili 17 elementov, ki so se nanašali na pogoje dela, izobraževanje, ponudbo za stranke in organiziranost ter odnose v poslovalnici. Z ocenami od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila, da element sploh ni pomemben, in ocena 5, da je element za njih zelo pomemben, so ocenjevali pomembnost posameznih elementov. V nadaljevanju vprašalnika pa so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo s konkretnim delovnim mestom po enakih elementih

z ocenami od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila, da so z navedenim elementom zelo nezadovoljni, in ocena 5, da so z določenim elementom zelo zadovoljni.

Na prvi stopnji smo s pomočjo faktorске analize 17 elementov razvrstili v smiselne faktorje. Za faktorsko analizo so bile vzete ocene zadovoljstva zaposlenih. Pred izvedbo faktorске analize je bil izveden preizkus o ustrezni porazdelitvi posameznih elementov s pomočjo statistik sploščenosti in asimetričnosti, težnja je bila, da sta imeli omenjeni statistiki vrednosti med -2 in 2 .

Naslednji korak je bila izvedba faktorске analize, in sicer po metodi glavnih osi (PAF) z rotacijo OBLIMIN, ki smo jo izbrali zaradi medsebojne korelacije faktorjev.

Rezultat faktorске analize so bili štiri faktorji, v katere so se elementi razdelili:

- **Ponudba za stranke** – v ta faktor se je uvrstilo šest elementov, ki se nanašajo na izbor storitev za stranke, izobraževanje, kakovost gradiv in procesov ter podobe banke.
- **Pogoji dela** – faktor je sestavljen iz petih elementov, ki so povezani s pogoji dela za zaposlene. V ta faktor sodijo računalniška oprema, finančno nagrajevanje, delovni čas.
- **Odnosi na delovnem mestu** – štiri elementi opisujejo ta faktor, nanašajo pa se na odnose v poslovalnici in z drugimi deli banke ter organizacijo dela v poslovalnici.
- **Urejenost poslovalnice** – faktor je opisan z dvema elementoma, ki se nanašata na fizično urejenost poslovalnice.

Predstavljeni faktorški model pojasnjuje 49 % variabilnosti prostora 17-ih spremenljivk. Pri tem so statistike Kaiser-Meyer-Olkin 0,853 in značilnost Bartlettovega preizkusa 0,000.

Zaradi boljše primerjave in preglednosti so indeksi izračunani tako, da zavzemajo vrednosti od 0 do 100. Višja kot je vrednost indeksa, večje je zadovoljstvo zaposlenih. Pri medsebojni primerjavi poslovalnic je potrebno opozoriti, da nižja vrednost indeksa v eni poslovalnici ne pomeni vedno nižjega zadovoljstva zaposlenih, njegova nižja vrednost je lahko tudi odraz višjih ocen pomembnosti elementov oziroma večje zahtevnosti zaposlenih.

Povprečna vrednost izračunanega skupnega indeksa zadovoljstva je bila okoli 60 indeksnih točk. Med faktorji je najbolje ocenjen odnos na delovnem mestu, sledi ponudba za stranke, urejenost poslovalnice, najmanj zadovoljni pa so anketiranci s pogoji dela.

Zaposleni so ob koncu vprašalnika ocenili tudi njihovo splošno zadovoljstvo z delovnim mestom. Zanimalo nas je, ali obstaja povezava med oceno splošnega zadovoljstva in

indeksi (skupnim in po faktorjih). Povezanost smo preverili s pomočjo korelacijske analize, in sicer z izračunom Spearmanovega korelacijskega koeficienta, ki je namenjen izračunom povezanosti med spremenljivkami na ordinalni lestvici (Dillon et al., 1990, str. 533). Iz narejenih povezav izhajajo naslednje ugotovitve:

- Povezanost med skupnim indeksom zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih s konkretnim delovnim mestom obstaja, vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta je 0,549 s statistično značilnostjo ($p < 0,05$).
- Zadovoljstvo zaposlenih s konkretnim delovnim mestom je v najvišji povezavi s faktorjem odnosi na delovnem mestu, sledi faktor pogoji dela.

Statistično značilna različnost med vrednostmi indeksov po faktorjih in skupnim indeksom glede na poslovalnico smo preverili z analizo variance. Rezultati so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Rezultati statističnega preizkusa analiza variance

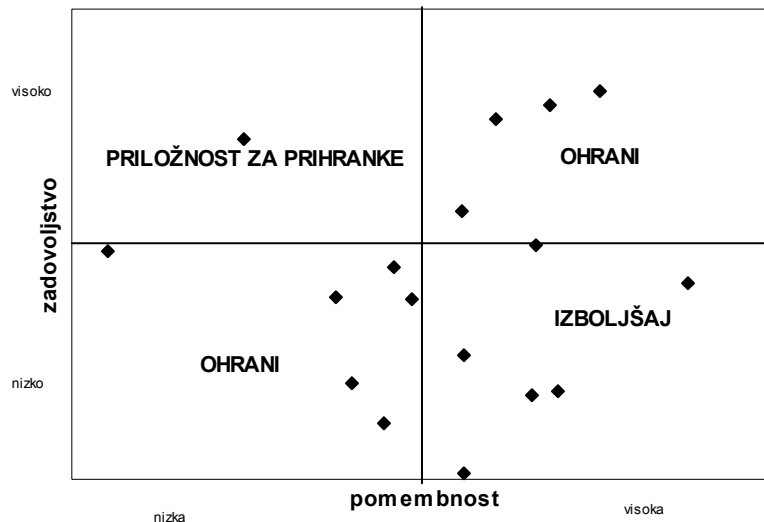
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
DIM1 ponudba za stranke	Between Groups	28957,700	68	425,849	2,600	,000
	Within Groups	87778,598	536	163,766		
	Total	116736,3	604			
DIM2 pogoji dela	Between Groups	60913,745	68	895,790	3,362	,000
	Within Groups	146269,1	549	266,428		
	Total	207182,8	617			
DIM3 odnosi na del. mestu	Between Groups	60081,232	68	883,548	3,787	,000
	Within Groups	129032,0	553	233,331		
	Total	189113,2	621			
DIM4 urejenost poslovalnice	Between Groups	94885,653	67	1416,204	3,809	,000
	Within Groups	213065,0	573	371,841		
	Total	307950,6	640			
INDEKS indeks zadovoljstva	Between Groups	32105,675	67	479,189	3,278	,000
	Within Groups	69286,519	474	146,174		
	Total	101392,2	541			

Vir: Interna raziskava Zadovoljstva zaposlenih Nove Ljubljanske banke, september 2001.

Iz tabele 3 je razvidno, da so vrednosti indeksov med posameznimi poslovalnicami statistično značilno različne.

Pri analizi zadovoljstva zaposlenih je potrebno preveriti tudi, kakšna je razlika med povprečno oceno pomembnosti posameznih elementov in zadovoljstvom s temi elementi. Vodstvo banke dobi tako sliko, na katere elemente mora biti v prihodnosti še posebej pozorno za povečanje zadovoljstva zaposlenih. Na sliki 19 je matrika s povprečnimi ocenami pomembnosti in zadovoljstva zaposlenih s posameznimi elementi.

Slika 19: Pomembnost in zadovoljstvo zaposlenih po posameznih elementih



Vir: Interna raziskava Zadovoljstva zaposlenih Nove Ljubljanske banke, september 2001.

S slike 19 je razvidno, da so ocenjevani elementi skoraj enakomerno porazdeljeni po vseh kvadrantih. Najmanj jih je v kvadrantu, kjer ima podjetje priložnosti za prihranke, medtem ko so po ostalih kvadrantih elementi enakomerno razpršeni. Najprej mora podjetje poskušati povečati zadovoljstvo tam, kjer je pomembnost elementov visoka, zadovoljstvo z njimi pa nizko. Ostala dva kvadranta je smiselno ohraniti na obstoječi ravni. Ohranjanje položaja ne pomeni, da se v te elemente ne vloga ničesar. Vlaganja morajo biti realno ves čas na isti ravni, pri elementih, ki zahtevajo izboljšanje, pa je potrebno vlaganja realno povečati.

5.4 Podatki, vezani na uspešnost poslovalnice

Finančna uspešnost poslovalnic je zadnji element koncepta verige dobička, ki ga moramo opredeliti. Pri iskanju podatkov o uspešnosti poslovalnic smo naleteli na veliko težav, ki segajo v preteklost. V Novi Ljubljanski banki se sedaj uvaja nova informacijska tehnologija, ki bo omogočala delitev stroškov na posamezne poslovalnice in izračunavanje njihove dobičkonosnosti. Nekaj poskusov izračunavanja dobička v poslovalnicah je sicer že bilo, a so zaradi različnih težav pri izračunih neuporabni. Problemi, ki nastajajo pri računanju dobička na poslovalnico, so naslednji:

- Nenatančna razmejitev stroškov med poslovalnicami ter podružnico – pogosto se stroški, ki nastanejo v poslovalnici, ne knjižijo neposredno na njo, ampak na celotno podružnico.
- Veliko aktivnih poslov (odobrenih posojil) je knjiženih neposredno na podružnico in tako poslovalnice med seboj niso primerljive.
- Pri izračunavanju dobička poslovalnic je potrebno uporabljati tako imenovane transferne cene za obračunavanje obrestnih prihodkov za zbrano pasivo ter

obrestnih odhodkov za odobrene naložbe. Že majhna sprememba transfernih cen v veliki meri vpliva na dobiček poslovalnic in ga popolnoma spremeni.

Zaradi navedenih problemov pri izračunavanju dobičkonosnosti smo se odločili, da kot mero uspešnosti poslovanja poslovalnic vzamemo rast pasivnih sredstev leta 2001 glede na leto 2000, tako rast števila pasivnih računov kot tudi rast vrednosti pasivnih sredstev. Med pasivna sredstva so glede na valuto vključene tako tolarske kot tudi devizne vloge, glede na ročnost pa tako vloge na vpogled kot tudi kratkoročna in dolgoročna sredstva.

Rast vrednosti in števila pasivnih sredstev smo izračunali v razdobju med 31. 1. 2000 in 31. 1. 2001. Rast vrednosti pasivnih sredstev na ravni celotne banke je bila okoli 40 %, rast števila računov pasivnih sredstev pa okoli 20 %. Pri rasti vrednosti sredstev je potrebno opozoriti, da je velik del rasti mogoče pripisati pritoku valut Evropske monetarne unije, saj je v banko prišlo veliko deviz, ki so jih imeli ljudje prej shranjene doma, sedaj pa so jih pustili na bančnih računih. Vendar to ne vpliva na pomembnost kazalnika kot takega, saj ga uporabljamo za medsebojno primerjavo poslovalnic, ki so vse poslovale ob tem pogoju.

5.5 Preverjanje ključnih povezav med elementi koncepta verige dobička v Novi Ljubljanski banki

Bistvo koncepta verige dobička so povezave, ki nastajajo med elementi koncepta, to je zaposlenimi, storitvami, strankami in uspešnostjo poslovanja podjetja. V teoretičnem delu naloge so bile povezave koncepta verige dobička podrobneje predstavljene. Empirični del naloge pa zajema obravnavo določenih povezav na podatkih iz poslovalnic Nove Ljubljanske banke. S korelacijsko analizo smo obravnavali pet povezav med naštetimi dejavniki, in sicer naslednje:

- povezanost zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva strank,
- povezanost zadovoljstva strank in pripadnosti strank,
- povezanost zadovoljstva strank in uspešnosti poslovalnice,
- povezanost pripadnosti strank in uspešnosti poslovalnice,
- povezanost uspešnosti poslovalnice in zadovoljstva zaposlenih.

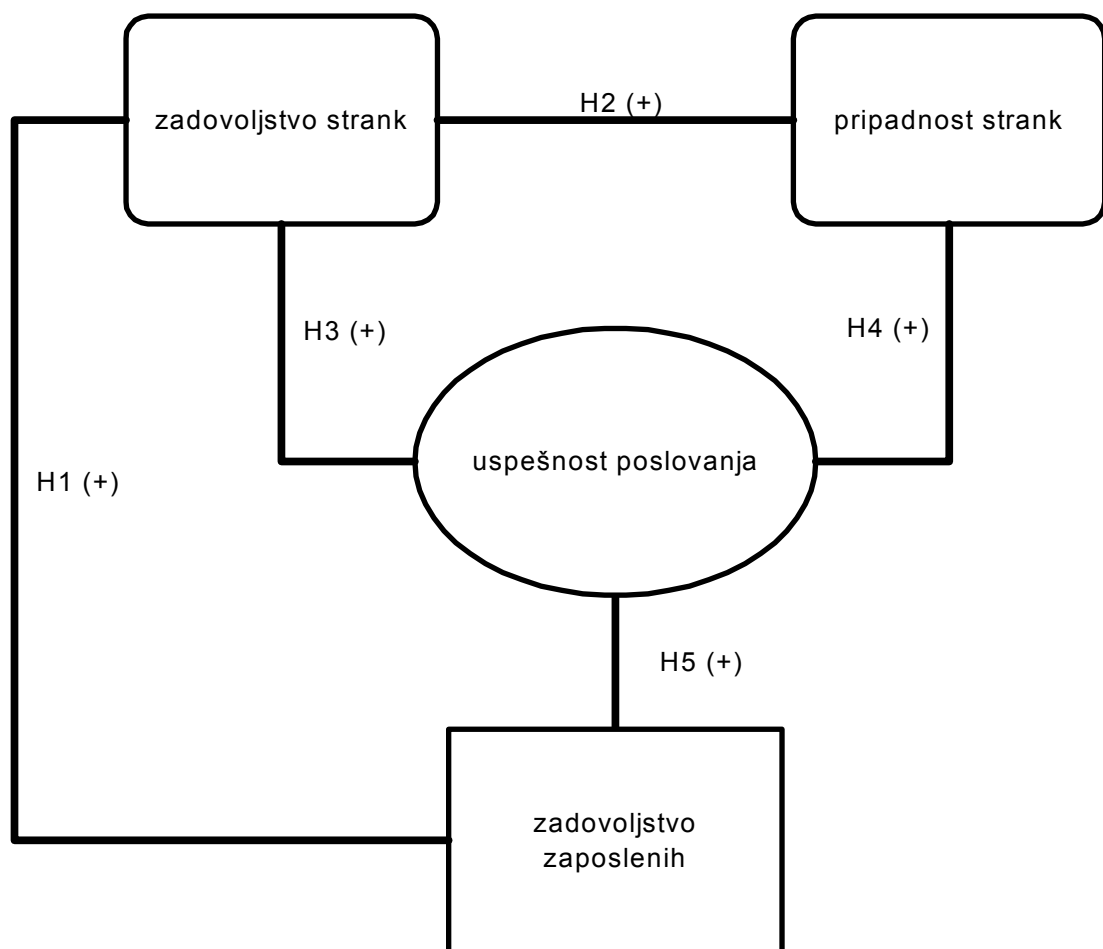
Glede na koncept verige dobička so nekatere povezave izpuščene, določene pa dodane. Izpuščeni sta povezavi, ki se nanašata na vrednost storitve; to sta povezava med zadovoljstvom strank in vrednostjo storitev ter povezava med vrednostjo storitve in krogom zmožnosti zaposlenih. Razlog za izpustitev teh dveh povezav je v tem, da na področju vrednosti storitev ni na razpolago nobenih empiričnih podatkov, na katerih bi lahko preverili povezavo v Novi Ljubljanski banki.

Bolj razširjeno pa smo naredili povezave pri tistih elementih, kjer smo imeli podatke. Glede na koncept verige dobička smo dodali naslednje povezave:

- povezanost zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva strank,
- povezanost zadovoljstva strank in uspešnosti poslovalnice,
- povezanost uspešnosti poslovalnice in zadovoljstva zaposlenih.

Pri vseh petih obravnavanih povezavah pričakujemo pozitivno povezanost med elementi. Na sliki 20 so pričakovane povezave tudi slikovno predstavljene.

Slika 20: **Model povezav med elementi verige dobička**



V model je vključenih 68 poslovalnic Nove Ljubljanske banke, to so poslovalnice, v katerih imamo tako podatke, ki se nanašajo na zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost poslovanja. Število opazovanih poslovalnic je manjše pri povezavah, ki se nanašajo na uspešnost poslovanja, saj so zaradi neprimerljivosti podatkov izključene poslovalnice, ki so s poslovanjem pričele v letu 2000. Pri teh povezavah je bilo v analizo zajetih 64 poslovalnic.

Povezave smo preverjali s korelacijsko analizo, ki je pokazala moč povezav med posameznimi elementi. Dobljene korelacijske koeficiente smo v nadaljevanju vstavili v model in ga opisali.

5.5.1 Povezanost zadovoljstva zaposlenih in zadovoljstva strank

V teoretičnem delu je opisana povezava med zadovoljstvom zaposlenih in vrednostjo storitve. V Novi Ljubljanski banki raziskave o vrednosti storitev še niso bile izvedene in ker je vrednost storitev povezana z zadovoljstvom strank, bomo proučevali povezavo med zadovoljstvom strank in zadovoljstvom zaposlenih. Opazovana enota pri tej povezavi je bančna poslovalnica. V prvem koraku smo naredili korelacijsko analizo za ugotovitev povezav med faktorji zadovoljstva tako strank kot tudi zaposlenih, pa tudi povezavo med obema skupinama indeksoma. Ker so podatki razvrščeni na ordinalni lestvici, smo za mero povezanosti vzeli Spearmanov korelacijski koeficient.

Tabela 4: Rezultati korelacijske analize (Spearmanovi korelacijski koeficienti)

		Korelacije									
		STRANKE odnos zaposlenih	STRANKE dostopnost	STRANKE urejenost	STRANKE izvedba storitve	STRANKE skupni indeks	ZAPOSLENI ponudba strankam	ZAPOSLENI pogoji dela	ZAPOSLENI odnosi na del. mestu	ZAPOSLENI urejenost	ZAPOSLENI skupni indeks
STRANKE odnos zaposlenih	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 68									
STRANKE dostopnost	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,522** ,000 68	1,000 , 68								
STRANKE urejenost	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,580** ,000 68	,560** ,000 68	1,000 , 68							
STRANKE izvedba storitve	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,926** ,000 68	,470** ,000 68	,525** ,000 68	1,000 , 68						
STRANKE skupni indeks	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,842** ,000 68	,836** ,000 68	,769** ,000 68	,804** ,000 68	1,000 , 68					
ZAPOSLENI ponudba strankam	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,115 ,349 68	,156 ,204 68	,167 ,173 68	,135 ,274 68	,139 ,257 68	1,000 , 68				
ZAPOSLENI pogoji dela	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,165 ,179 68	,213 ,081 68	,192 ,117 68	,134 ,274 68	,195 ,112 68	,452** ,000 68	1,000 , 68			
ZAPOSLENI odnosi na del. mestu	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,279* ,021 68	,336** ,005 68	,165 ,178 68	,362** ,002 68	,351** ,003 68	,399** ,001 68	,403** ,001 68	1,000 , 68		
ZAPOSLENI urejenost	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,377** ,002 67	,455** ,000 67	,479** ,000 67	,379** ,002 67	,469** ,000 67	,368** ,002 67	,501** ,000 67	,336** ,005 67	1,000 , 67	
ZAPOSLENI skupni indeks	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,338** ,005 67	,428** ,000 67	,382** ,001 67	,371** ,002 67	,445** ,000 67	,641** ,000 67	,693** ,000 67	,701** ,000 67	,811** ,000 66	1,000 , 67

** Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05

* Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10

Vir: Raziskava Zadovoljstva zaposlenih in raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

Iz korelacijske analize je razvidno, da je povezava med skupnim indeksom zadovoljstva zaposlenih in strank statistično pomembna v pozitivni smeri, na kar kaže vrednost Spearmanovega korelacijskega koeficienta 0,445. Pri povezavah indeksov faktorjev zadovoljstva med strankami in zaposlenimi lahko ugotovimo statistično značilno pozitivno povezavo med indeksi vseh faktorjev zadovoljstva strank in indeksoma

faktorjev zadovoljstva zaposlenih (urejenost poslovalnice in odnosi na delovnem mestu).

5.5.2 Povezanost zadovoljstva strank in pripadnosti strank

Zadovoljstvo strank s storitvami in njihovo izvedbo naj bi vodilo v njihovo večjo pripadnost, kar pomeni ponavljajoče se nakupe in priporočila tudi drugim strankam. Pri tej povezavi smo najprej izračunali Spearmanov korelacijski koeficient med indeksi zadovoljstva strank in njihovo pripadnostjo.

Tabela 5: Rezultati korelacijske analize (Spearmanovi korelacijski koeficienti)

Korelacija			odnos zaposlenih	dostopnost	urejenost	izvedba storitve	skupni indeks	pripadnost
Spearman's rho	odnos zaposlenih	korelacijski koeficient	1,000					
		Sig. (2-tailed)	,					
		N	68					
	dostopnost	korelacijski koeficient	,522**	1,000				
		Sig. (2-tailed)	,000	,				
		N	68	68				
	urejenost	korelacijski koeficient	,580**	,560**	1,000			
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,			
		N	68	68	68			
	izvedba storitve	korelacijski koeficient	,926**	,470**	,525**	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,		
		N	68	68	68	68		
	skupni indeks	korelacijski koeficient	,842**	,836**	,769**	,804**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,	
		N	68	68	68	68	68	
	pripadnost	korelacijski koeficient	,430**	,329**	,324**	,286*	,414**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,006	,008	,019	,000	,
		N	67	67	67	67	67	67

** Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05

* Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10

Vir: Raziskava Zadovoljstva zaposlenih in raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

Rezultati korelacijske analize nam kažejo pozitivno povezavo med povprečno oceno pripadnosti strank in skupnim indeksom zadovoljstva. Glede na povezanost med pripadnostjo in posameznimi faktorji zadovoljstva strank je največja povezanost s faktorjem odnos zaposlenih, a tudi vsi ostali faktorji so s pripadnostjo statistično značilno povezani.

5.5.3 Povezanost zadovoljstva strank in uspešnosti poslovalnice

V nadaljevanju smo preverjali povezanost med zadovoljstvom strank in uspešnostjo poslovalnic. Izračunali smo korelacijske koeficiente med indeksi faktorjev zadovoljstva, skupnim indeksom zadovoljstva in uspešnostjo poslovalnice.

Pri uspešnosti poslovalnic sta izbrana kazalca rast števila pasivnih računov in rast vrednosti pasivnih sredstev po poslovalnicah.

Tabela 6: Rezultati korelacijske analize (Spearmanovi korelacijski koeficienti)

Korelacije			odnos zaposlenih	dostopnost	urejenost	izvedba storitve	skupni indeks	rast števila računov	rast vrednosti pasive
Spearman's rho	odnos zaposlenih	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 68						
	dostopnost	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,522** ,000 68	1,000 , 68					
	urejenost	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,580** ,000 68	,560** ,000 68	1,000 , 68				
	izvedba storitve	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,926** ,000 68	,470** ,000 68	,525** ,000 68	1,000 , 68			
	skupni indeks	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,842** ,000 68	,836** ,000 68	,769** ,000 68	,804** ,000 68	1,000 , 68		
	rast števila računov	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,137 ,282 64	,441** ,000 64	,128 ,314 64	,143 ,258 64	,304* ,015 64	1,000 , 64	
	rast vrednosti pasive	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,059 ,643 64	,463** ,000 64	,138 ,277 64	,072 ,572 64	,277* ,027 64	,789** ,000 64	1,000 , 64

**-. Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05

*-. Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10

Vir: Interni podatki o poslovanju poslovalnic in raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

V tabeli 6 so predstavljeni rezultati korelacijske analize med indeksi zadovoljstva po faktorjih in skupnim indeksom zadovoljstva ter kazalci uspešnosti poslovalnic. Iz rezultatov lahko ugotovimo, da je skupni indeks zadovoljstva pozitivno povezan tako z rastjo števila računov kot tudi z rastjo vrednosti pasivnih sredstev. Ta povezava je statistično značilna. Med indeksi posameznih faktorjev pa je statistično značilna le povezava med faktorjem dostopnosti in rastjo opazovanih spremenljivk uspešnosti.

5.5.4 Povezanost pripadnosti strank in uspešnosti poslovalnice

Na enak način kot pri povezavi med zadovoljstvom strank in uspešnostjo poslovalnice smo ugotavljali tudi povezanost pripadnosti strank poslovalnici in njeni uspešnosti.

V tabeli 7 je narejena korelacija med pripadnostjo strank in uspešnostjo poslovalnic po izbranih kazalnikih.

Tabela 7: Rezultati korelacijske analize (Spearmanovi korelacijski koeficienti)

Korelacije					
			pripadnost	rast števila računov	rast vrednosti pasive
Spearman's rho	pripadnost	korelacijski koeficient	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,		
		N	67		
	rast števila računov	korelacijski koeficient	-,038	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,765	,	
		N	63	64	
	rast vrednosti pasive	korelacijski koeficient	-,025	,789**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,845	,000	,
		N	63	64	64

** . Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05

Vir: Interni podatki o poslovanju poslovalnic in raziskava Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, september 2001.

Iz rezultatov je razvidno, da med pripadnostjo strank in rastjo števila pasivnih računov oziroma rastjo vrednosti sredstev ni linearne povezave.

Na uspešnost poslovanja poslovalnic torej pripadnost strank ne vpliva. Razlogi za tak rezultat lahko ležijo na strani merila za pripadnost strank ali kazalcev uspešnosti poslovalnic. Preizkusiti bi bilo potrebno merila za pripadnost strank, saj lahko odgovori na vprašanje o ponovni izbiri poslovalnice bolj kažejo na merilo za zadržanje, ker pogosto že fizična bližina poslovalnice kaže na veliko verjetnost ponovne izbire. Pripadnost bi bilo potrebno še dodatno izmeriti z vprašanjem, ali bi priporočili opazovano poslovalnico svojim prijateljem, znancem.

5.5.5 Povezanost uspešnosti poslovalnice in zadovoljstva zaposlenih

Pri ustreznem ravnanju s človeškimi viri bi morala biti uspešnost poslovanja v povezavi z nagrajevanjem dela zaposlenih, ki pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar smo preverili s korelacijsko analizo.

V nadaljevanju smo ugotavljali povezanost med uspešnostjo poslovanja in indeksi zadovoljstva zaposlenih. Rezultati so prikazani v tabeli 8.

Tabela 8: Rezultati korelacijske analize (Spearmanovi korelacijski koeficienti)

Korelacije			ponudba strankam	pogoji dela	odnosi na del. mestu	urejenost	skupni indeks	rast števila računov	rast vrednosti pasive
Spearman's rho	ponudba strankam	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	1,000 , 68						
	pogoji dela	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,452** ,000 68	1,000 , 68					
	odnosi na del. mestu	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,399** ,001 68	,403** ,001 68	1,000 , 68				
	urejenost	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,368** ,002 67	,501** ,000 67	,336** ,005 67	1,000 , 67			
	skupni indeks	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,641** ,000 67	,693** ,000 67	,701** ,000 67	,811** ,000 66	1,000 , 67		
	rast števila računov	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,060 ,638 64	-,060 ,637 64	,247* ,049 64	,254* ,045 63	,222 ,080 63	1,000 , 64	
	rast vrednosti pasive	korelacijski koeficient Sig. (2-tailed) N	,049 ,700 64	-,045 ,721 64	,260* ,038 64	,205 ,107 63	,169 ,187 63	,222** ,080 63	1,000 , 64

**-. Stopnja tveganja je med 0,01 in 0,05

*-. Stopnja tveganja je med 0,05 in 0,10

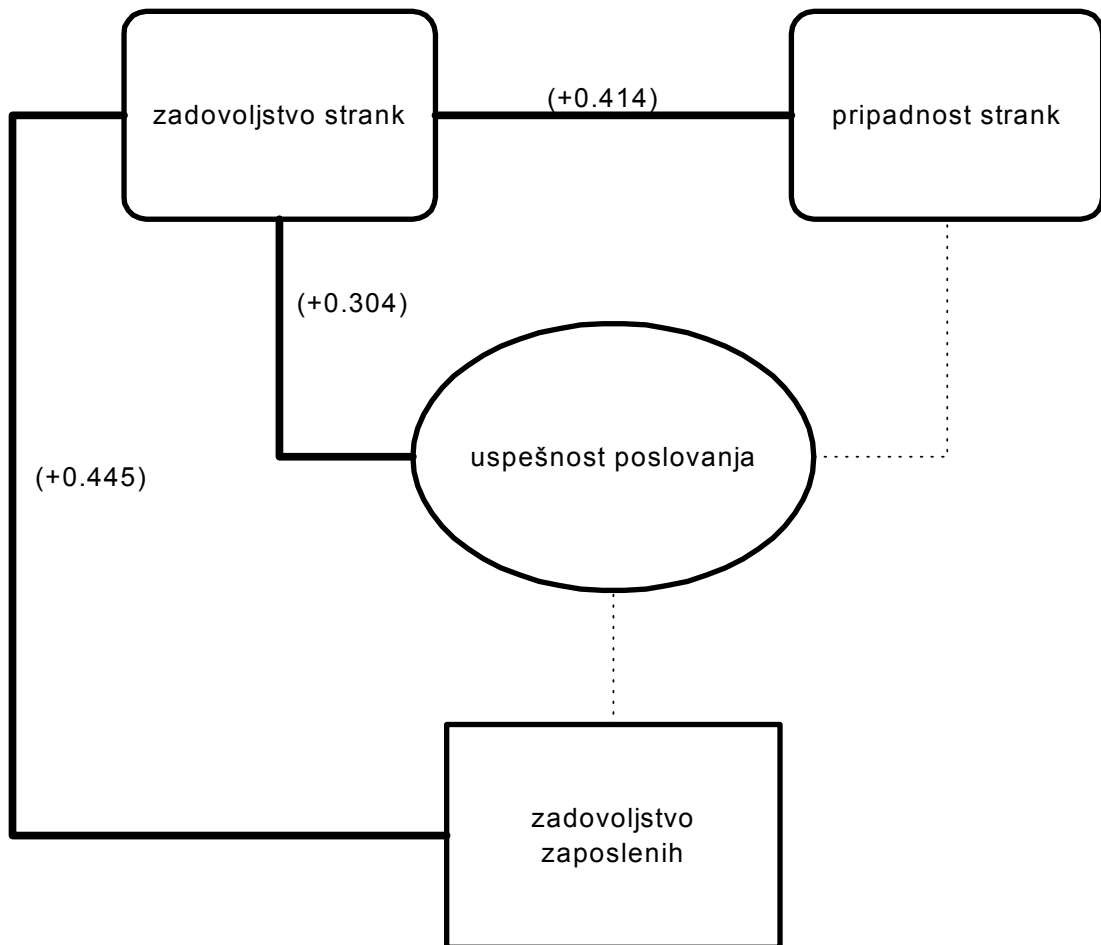
Vir: Interni podatki o poslovanju poslovalnic in raziskava Zadovoljstvo zaposlenih, 2001.

Rast števila pasivnih računov in rast vrednosti sredstev sta z indeksom zadovoljstva zaposlenih povezani v pozitivni smeri, ki pa ni statistično značilna. Med faktorji je uspešnost poslovalnic statistično značilno povezana s faktorjem odnosi na delovnem mestu pri obeh izbranih kazalcih in faktorjem urejenosti pri rasti števila pasivnih računov.

5.5.6 Povezanost med vsemi navedenimi elementi

Povezave, ki smo jih ugotavljali v predhodnih poglavjih, so nam odkrивale parcialne povezave med elementi verige. Na sliki 21 so povezave predstavljene z vrednostmi korelacijskih koeficientov. S polno črto so označene tiste povezave, ki so statistično značilne in potrjujejo domnevo o povezavi. S črtkano črto pa so povezani elementi, med katerimi povezave niso statistično značilne.

Slika 21: Povezave med elementi verige dobička



Če sedaj razčlenimo dobljene rezultate še po danih domnevah, lahko ugotovimo naslednje:

- **H1** – zadovoljstvo zaposlenih na primeru Nove Ljubljanske banke je povezano z zadovoljstvom strank. Vodstvo banke in posameznih poslovalnic lahko tako z dvigom zadovoljstva zaposlenih do določene mere vpliva na zadovoljstvo strank.
- **H2** – domnevo privzamemo. Zadovoljstvo strank Nove Ljubljanske banke je pozitivno povezano s pripadnostjo strank poslovalnice.
- **H3** – tudi domneva o povezanosti zadovoljstva strank in uspešnosti poslovanja poslovalnic je privzeta. V poslovalnicah, kjer so stranke bolj zadovoljne, je bila tudi rast števila pasivnih računov in rast pasivnih sredstev višja.
- **H4** – rezultati analize niso potrdili povezanosti pripadnosti strank poslovalnice z rastjo števila pasivnih računov in rastjo vrednosti pasivnih sredstev.
- **H5** – ta domneva je zavrnjena, uspešnost poslovanja poslovalnice in zadovoljstva zaposlenih nista v medsebojni povezavi.

Del modela je z dobljenimi rezultati potrjen. Zanimivo je, da ni pozitivne neposredne povezave med pripadnostjo strank poslovalnici in njeno finančno uspešnostjo.

Ugotovimo pa lahko posredno povezavo med pripadnostjo strank in uspešnostjo poslovalnice, in sicer preko zadovoljstva strank, s katerima sta oba elementa pozitivno povezana.

5.6 Glavni zaključki empiričnega preverjanja

Koncept verige dobička v storitvah ima tudi v praksi kar nekaj potrditev. Eden glavnih namenov magistrske naloge je bil preverjanje verige dobička v slovenskem prostoru, in sicer na področju bančne dejavnosti. Koncept smo preverili na primeru Nove Ljubljanske banke. Ugotavljali smo stopnje povezanosti med štirimi elementi koncepta verige dobička.

Glavne zaključke, ki izhajajo iz analize empiričnih podatkov, lahko strnemo v naslednje točke:

- Iz analize podatkov o zadovoljstvu strank lahko ugotovimo, da se večina elementov zadovoljstva strank, ki najmanj enkrat mesečno obiskujejo poslovalnice, nahaja v idealnem kvadrantu, ki pomeni visoko pomembnost in visoko zadovoljstvo z elementom. V vodstvih podružnic oziroma poslovalnic bi si lahko pripravili tako matriko, s pomočjo katere bi potem ugotovili, v katere elemente morajo vlagati največ napora.
- Elementi zadovoljstva strank so se po faktorski analizi razporedili v štiri faktorje, ki omogočajo bolj pregledno analizo podatkov, in sicer odnos zaposlenih, izvedba storitev, dostopnost in urejenost poslovalnice.
- Pri analizi podatkov o zadovoljstvu zaposlenih smo ugotovili, da se precej elementov nahaja v kvadrantu, kjer bi bile potrebne izboljšave, to je kvadrant, kjer se nahajajo elementi z visoko pomembnostjo in nizkim zadovoljstvom. Tudi v tem primeru bi si lahko podružnice oziroma poslovalnice pripravile svoje matrike in ugotavljale najbolj kritične elemente pri zadovoljstvu zaposlenih. V praksi se vedno bolj potrjuje, da igrajo zaposleni veliko vlogo pri pridobivanju prihodkov podjetja in ne le na stroškovni strani. Z uvedbo ustreznega nagrajevanja po učinkih bi lahko tako vplivali tudi na večjo produktivnost.
- Za ustrezno primerjavo poslovalnic bi bilo potrebno uvesti izračune dobičkonosnosti poslovalnic, ki bi izhajali iz dobičkonosnosti strank posamezne poslovalnice. Samo na tak način bi lahko zaposleni vedeli, kako naj vplivajo na dobičkonosnost posamezne stranke, poslovalnice in celotne banke.
- S korelacijo ocene splošnega zadovoljstva strank in indeksi posameznih faktorjev je bila največja povezanost ugotovljena s faktorjema izvedba storitev in odnos zaposlenih. Iz navedenega lahko sklepamo, da na oceno splošnega zadovoljstva strank v veliki meri vplivajo zaposleni s samo izvedbo storitve in z njihovim odnosom do strank.

- Pri povezavi med oceno splošnega zadovoljstva zaposlenih s konkretnim delovnim mestom po faktorjih lahko ugotovimo, da je ocena splošnega zadovoljstva zaposlenih v največji povezavi z odnosi na delovnem mestu, sledijo pogoji dela.
- Pri povezavi med indeksi zadovoljstva strank in indeksi zadovoljstva zaposlenih smo ugotovili, da je skupni indeks zadovoljstva strank v povezavi z indeksoma faktorjev urejenosti poslovalnice in odnosi na delovnem mestu. Indeks teh dveh faktorjev sta v pozitivni povezavi tudi z vsemi ostalimi faktorji, ki opredeljujejo zadovoljstvo strank.
- Na oceno pripadnosti strank poslovalnici v največji meri vpliva odnos zaposlenih, nekoliko nižja je povezava z ostalimi faktorji in skupnim indeksom zadovoljstva strank.
- Zadovoljstvo strank je pozitivno povezano z rastjo števila pasivnih računov, zanimivo pa je, da je največja povezava med rastjo poslovalnic in faktorjem dostopnost poslovalnic.

Iz navedenih zaključkov sledi, da je za uspešno poslovanje poslovalnic potrebno veliko truda vložiti predvsem na področje odnosov tako znotraj poslovalnic kot tudi glede na odnose do strank. Odnosi na delovnem mestu so za zaposlene zelo pomemben dejavnik pri zadovoljstvu z njihovim delovnim mestom. Odnosi znotraj poslovalnice in z drugimi organizacijskimi enotami pa vplivajo na odnos zaposlenih do strank. To kaže tudi povezava med splošnim indeksom zadovoljstva strank in faktorjem odnosi na delovnem mestu pri zadovoljstvu zaposlenih. Preko izboljšanja odnosov na delovnem mestu je tako mogoče povečati zadovoljstvo zaposlenih in delno vplivati tudi na uspešnejše poslovanje poslovalnic.

Vodstvo na vseh ravneh v Novi Ljubljanski banki bi se moralo truditi za čim boljše odnose v delovnem procesu. Prvi korak pri tem je v ustreznem izboru kadrov, ki jih je potrebno izbrati glede na zahteve delovnega mesta in okolja, v katerem naj bi delali. V nadaljevanju je potrebno skrbno izbrati tudi vodje in direktorje, ki bodo s pozitivnim vzgledom in motivacijo skrbeli za zdrave odnose v podjetju. Predvsem pa je potrebno dati zaposlenim, ki delajo dobro, občutek, da so za podjetje pomembni tako s finančnimi kot tudi nefinančnimi elementi. Zelo pomembno je tudi stalno izobraževanje zaposlenih o odnosih na delovnem mestu, s poudarkom na odnosih do zunanjih in notranjih strank. Zaposleni morajo začutiti, da so stranke tiste, ki jim zagotavljajo delo in hkrati obstoj podjetja.

6 SKLEPNE MISLI

Dolgoročna uspešnost podjetij je pogoj za njihov obstanek na trgu. Metod za povečanje uspešnosti in donosnosti podjetij je veliko. Dolga leta so veljali in še veljajo računovodski izkazi in iz njih izvedeni kazalniki kot glavna merila uspešnosti podjetja. Zadnjih nekaj let se je uspešnost podjetij merila z rastjo vrednosti njihovih delnic na borznih trgih. A ravno dogodki v zadnjem letu so pokazali, da so lahko računovodski izkazi zelo varljivi pri ocenjevanju resnične uspešnosti podjetij. S ciljem poiskati resnične vzvode, ki lahko podjetje pripeljejo do dolgoročnega uspešnega poslovanja, so bile raziskane mnoge povezave med uspešnostjo podjetja in elementi poslovanja v podjetju in zunaj le-tega. Eden od rezultatov preučevanja takih povezav je koncept verige dobička v storitvah. Omenjeni koncept preučuje povezave med notranjim dejavnikom podjetja, ki ga predstavljajo zaposleni, vrednostjo storitev, zunanjim dejavnikom, ki ga predstavljajo stranke, in uspešnostjo poslovanja podjetja.

Koncept je narejen s poudarkom na storitveni dejavnosti, ki zaradi nekaterih specifičnih lastnosti potrebujejo drugačen pristop kot izdelki. Glavne povezave v konceptu verige dobička so naslednje:

- Na uspešnost poslovanja vpliva pripadnost strank; pripadne stranke pomenijo za podjetje nižje stroške kot nove stranke, poleg tega pa kupujejo nove storitve ali izdelke in o podjetju širijo dober glas.
- Na pripadnost strank v storitvenih podjetjih v veliki meri vpliva njihovo zadovoljstvo s prejetimi storitvami. Zelo zadovoljne stranke so podjetju običajno tudi pripadne.
- Zadovoljstvo strank je odvisno od razmerja med pričakovano in dobljeno storitvijo. To razmerje pa je odvisno od ocenjene vrednosti prejete storitve.
- Vrednost storitve, ki jo stranke prejmejo, je v veliki meri odvisna od zaposlenih v podjetju in kakovosti njihovega dela. Zaposleni tako vplivajo na stroške in tudi na prihodke, ki jih ima podjetje.

Koncept verige dobička dejavnosti smo v nadaljevanju preverili tudi na področju bančnih storitev v Sloveniji. Podatke za empirično preverjanje smo pridobili v Novi Ljubljanski banki. Preverili pa smo obstoj naslednjih povezav:

- Zadovoljstvo zaposlenih je v pozitivni povezavi z zadovoljstvom strank.
- Zadovoljstvo strank je pozitivno povezano s pripadnostjo strank.
- Zadovoljstvo strank je pozitivno povezano z uspešnostjo poslovanja poslovalnic.
- Pripadnost strank je pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja poslovalnic.
- Uspešnost poslovanja poslovalnic je pozitivno povezana z zadovoljstvom zaposlenih.

Povezave so se zaradi pomanjkanja podatkov razlikovale od teoretičnega koncepta. Korelacijska analiza je pokazala pozitivno povezanost med zadovoljstvom strank in

zaposlenimi, zadovoljstvom in pripadnostjo strank ter med zadovoljstvom strank in uspešnostjo poslovanja poslovalnic. Za ostali dve povezavi pa ni bilo ugotovljene statistično pomembne povezanosti.

Koncept verige dobička pri bančnih storitvah v Novi Ljubljanski banki je pri podrobnejši analizi še pokazal, da je splošno zadovoljstvo strank in zaposlenih v veliki meri odvisno od odnosov v poslovalnici. Odnosi v poslovalnici so tako odnosi zaposlenih do strank, medsebojni odnosi zaposlenih in odnosi z vodstvom poslovalnice in ostalimi organizacijskimi enotami.

Za delo v prihodnosti bi bilo potrebno za prikaz celotnega koncepta verige dobička pripraviti vrednost storitev, ki jih stranke prejemajo, pripraviti kazalnike dobičkonosnosti po posamezni poslovalnici in preveriti kazalnike za pripadnost strank.

Za določitev vrednosti storitev za stranke bi bilo potrebno v prvem koraku razdeliti storitve na dve skupini, in sicer glede na stranke, ki jih uporabljajo: fizične in pravne osebe. V vsaki od teh skupin bi bilo potrebno v nadaljevanju storitve razdeliti v skupine podobnih storitev, npr. varčevanja (dolgoročna in kratkoročna), posojila (dolgoročna in kratkoročna) in ostale storitve (plačilne in kreditne kartice, različne vrste transakcijskih računov). Za posamezne skupine storitev bi v nadaljevanju oblikovali časovno vrsto spremljanja storitve, kot sta to opredelila Parasuraman in Grewal (2000, str. 169). Ob sklenitvi storitve bi tako ocenili nakupno in transakcijsko vrednost ob sklenitvi pogodbe, med njenim trajanjem bi ocenili vrednost uporabe in ob izteku pogodbe še vrednost ob koncu uporabe storitve.

LITERATURA

1. Adelman B. Mara, Ahuiva Aaron, Goodwin Cathy: Beyond Smiling. Sage, 1994, str. 139–171.
2. Albro Walt: Satisfied Customers More Likely To Buy Other Bank Products, Study Finds. Bank Marketing, Washington, August 1999, str. 54.
3. Albro Walt: Word-Of-Mouth Recommendations Depend On 'Highly Satisfied' Customers. Bank Marketing, Washington, September 1999, str. 34.
4. Aldisert Lisa: Customer Service Or Customer Satisfaction. Bank Marketing, Washington, May 1999, str. 44.
5. Allen Julia: Careers In Banking And Finance. London: Kogan Page, 1992. 108 str.
6. Allred T. Anthony, Addams H. Lon: Service Quality At Banks And Credit Unions: What Do Their Customer Say?. Managing Service Quality, Vol. 10 No. 1, 2000, str. 52–60.
7. Anderson W. Eugene, Fornell Claes, Rust T. Ronald: Customer Satisfaction, Productivity, And Profitability: Differences Between Goods And Services. Marketing Science, Vol. 16, Issue 2, 1997, str. 129–145.
8. Anderson W. Eugene, Fornell Claes. A Customer Satisfaction Research Prospectus. Service Quality. Sage, 1994, str. 241–268.
9. Athanassopoulos D. Antreas: Service Quality And Operating Efficiency Synergies For Management Control In The Provision Of Financial Services: Evidence From Greek Bank Branches. European Journal of Operational Research 98 (1997), str. 300–313.
10. Bansal S. Harvir, Mendelson B. Morris, Sharma Basu: The Impact Of Internal Marketing Activities On External Marketing Outcomes. Journal of Quality Management 6 (2001), str. 61–76.
11. Berne Carmen, Mugica M. Jose, Yague M. Jesus: The Effect Of Variety-Seeking On Customer Retention In Services. Journal of Retailing and Consumer Services. 8 (2001), str. 335–345.
12. Bitner Jo Mary, Hubbert R. Amy: Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. Service Quality. Sage, 1994, str. 72–94.
13. Bitner Mary Jo, Booms H. Bernard, Mohr A. Lois: Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. Journal of Marketing Vol. 58 Issue 4 (1994), str. 95–106.
14. Bitner Mary Jo: Servicescapes: The Impact Of Physical Surroundings On Customers And Employees. Journal of Marketing Vol. 58 Issue 2 (1992), str. 57–82.

15. Bly W. Robert: Keeping Clients Satisfied. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. 275 str.
16. Boles S. James, Babin J. Barry: On The Front Lines: Stress, Conflict, And The Customer Service Provider. Journal of Business Research 37 (1996), str. 41–50.
17. Carrell R. Michael, Elbert F. Norbert, Hatfield D. Robert: Human Resource Management. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995. 810 str.
18. Clark E. Andrew: Are Wages Habit-Forming? Evidence From Micro Data. Journal of Economic Behavior & Organization Vol. 39 (1999), str. 179–200.
19. Clark E. Andrew: Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work? Labour Economics 4 (1997), str. 341–372.
20. Clark E. Andrew: What Really Matters In A Job? Hedonic Measurement Using Quit Data. Labour Economics 8 (2001), str. 223–242.
21. Covin G. Jefferey, Slevin P. Dennis, Heeley B. Michael: Pioneers And Followers: Competitive Tactics, Environment, And Firm Growth. Journal of Business Venturing 15 (1999), str. 175–210.
22. Cowling Alan: Motivation And Rewards. Managing Human Resources. London: Arnold, 1998. 271 str.
23. Česen Tina: Analiza dobičkonosnosti slovenskih bank. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 93 str.
24. De Cenzo A. David, Robbins P. Stephen: Human Resource Management: Concept And Practice. New Jersey: Prentice Hall, 1993. 632 str.
25. Dickens Paul: Quality And Excellence In Human Services. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 1994. 205 str.
26. Dillon R. William, Madden J. Thomas, Firtle H. Neil: Marketing Research In A Marketing Environment. Homewood: Richard D. Irwin, 1990. 853 str.
27. Drakopoulos S. A., Theodossiou I.: Job Satisfaction And Target Earnings. Journal of Economic Psychology 18 (1997), str. 693–704.
28. Ennew T. Christine, Binks R. Martin: Impact Of Participative Service Relationships On Quality, Satisfaction And Retention: An Exploratory Study. Journal of Business Research 46 (1999), str. 121–132.
29. Folkes S. Valerie: How Consumers Predict Service Quality. Service Quality. Sage, 1994, str. 108–122.
30. Foster D. Brian, Cadogan W. John: Relationship Selling And Customer Loyalty: An Empirical Investigation. Marketing Intelligence & Planning 18/4 (2000), str. 185–199.

31. Garbarino Ellen, Johnson S. Mark: The Different Roles Of Satisfaction, Trust, And Commitment In Customer Relationships. *Journal of Marketing* Vol. 63, April 1999, str. 70–87.
32. Gerpott J. Torsten, Rams Wolfgang, Schindler Andreas: Customer Retention, Loyalty, And Satisfaction In The German Mobile Cellular Telecommunications Market. *Telecommunications Policy* 25 (2001), str. 249–269.
33. Gerson Vicki: A Customer Named Jed... *Bank Marketing*, Washington, December 1998, str. 32–34.
34. Giese L. Joan, Cote A. Joseph: Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* 2000 [URL: <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/giese01-00.html>], str. 1–34.
35. Goldsmith H. Arthur, Veum R. Jonathan, Daritz Wiliam, Jr.: Working Hard For The Money? Efficiency Wages And Worker Effort. *Journal of Economic Psychology* 21 (2000), str. 351–385.
36. Grant W. H. Alan, Schlesinger A. Leonard: Realize Your Customers' Full Profit Potential. *Harvard Business Review*, September October 1995, str. 59–72.
37. Helmi A. Medhat: Measuring The Effect Of Customer Satisfaction On Profitability: A Challenging Role For Management Accountants. *The National Public Accountant*, Washington, December 1998, str. 8–11.
38. Heskett L. James, Sasser W. Earl, Schlesinger A. Leonard: *The Service Profit Chain*. New York: The Free Press, 1997. 300 str.
39. Heskett L. James., Jones O. Thomas , Loveman W. Gary, Sasser W. Earl Jr., and Schlesinger A. Leonard: Putting The Service-Profit Chain To Work. *Harvard Business Review*, March–April 1994, str. 164–174.
40. Holbrook L. Morris: *The Nature Of Customer Value. Service Quality*. Sage, 1994, str. 21–71.
41. Hunger D., Wheelen T. L.: *Strategic Management*. Reading: Addison-Wesley, 1996. 441 str.
42. Jones O. Thomas, Sasser W. Earl Jr.: Why Satisfied Customers Defect. *Harvard business review*, November December 1995, str. 88-99.
43. Kaplan S. Robert, Norton P. David: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 str.
44. Kirksey et al.: Companies Evaluate Employees From All Perspectives. *Personnel Journal*. [URL:<http://www.quality.org/tqmbbs/tools-techs/360pa.txt>], 14.1.2003.
45. Kotler Philip: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
46. Latham Gary P., Wexley N. Kenneth: *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1993. 278 str.

47. Licata W. Jane, Weber Michael John, Fleniken Reed Patricia: Satisfaction Surveys: Staying On The Right Side Of The Tracking. Bank Marketing, Washington, December 1998, str. 26–31.
48. Lings N. Ian: Internal Market Orientation Construct And Consequences. Journal of Business Research 55 (2002), str. 1–9.
49. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 422 str.
50. Marple Mark, Zimmerman Michael: A Customer Retention Strategy. Mortgage Banking, Washington, August 1999, str. 45–49.
51. McCollough A. Michael, Berry L. Leonard, Yadav S. Manjit: An Empirical Investigation Of Customer Satisfaction After Service Failure And Recovery. Journal of Service Research, Vol. 3, Issue 2, November 2000, str. 121–137.
52. Mohr A. Lois, Bitner Mary Jo: The Role Of Employee Effort In Satisfaction With Service Transactions. Journal of Business Research, 32 (1995), str. 239–252.
53. Montley L. Biff: Happy Employees, Contented Customers. Bank Marketing, Washington, July-August 2001, str. 93.
54. Montley L. Biff: Identify Your Bank's 'Holy Grail'. Bank Marketing, Washington, April 2001, str. 46.
55. Montley L. Biff: Why Satisfying The Customer Is Good Business. Bank Marketing, Washington, April 2000, str. 44.
56. Nečak Dušan, Balkovec Bojan: Sto let Mestne hranilnice ljubljanske. Ljubljana: Gospodarska banka, 1989. 40 str.
57. Nguyen Nha, Leblanc Gaston: Corporate Image And Corporate Reputation In Customers' Retention Decisions In Services. Journal of Retailing and Consumer services 8 (2001), str. 227–236.
58. Normann Richard: Service Management. Chichester: John Wiley & Sons, 1991. 185 str.
59. Oliver L. Richard: Satisfaction. Irwin McGraw-Hill, 1996. 432 str.
60. Parasuraman A., Grewal Dhruv: The Impact Of Technology On The Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. Journal of The Academy of Marketing Science Vol. 28, No. 1, 2000, str. 168–174.
61. Parasuraman A., Zeithaml A. Valarie, Berry L. Leonard: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. Journal of Retailing, Spring 1988, str. 12–40.
62. Petrick A. Joseph, Furr S. Diana: Total Quality In Managing Human Resources. Delray Beach: St. Lucie Press, 1995. 370 str.

63. Piercy F. Nigel, Harris C. Lloyd, Lane Nikala: Market Orientation And Retail Operatives' Expectations. *Journal of Business Research* Vol. 55 (2002), str. 261–273.
64. Porter E. Michael: What Is Strategy. *Harvard Business Review*, November December 1996, str. 61–80.
65. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
66. Press Irwin, Ganey F. Rodney, Hall F. Melvin: What's Most Important To Customer Satisfaction?. American Bankers Association. *ABA Banking Journal*, New York, September 1997, str. 73–74.
67. Rappaport Alfred: *Creating Shareholder Value*. New York: The Free Press, 1986. 270 str.
68. Reichheld Friderick: *The Loyalty Effect*. New York: McGraw-Hill, 1996. 323 str.
69. Robinson Paul: Banks On The Defensive. *Bank Marketing International*, April 1998, str. 12.
70. Russell S. Roberta, Taylor III W. Bernard.: *Operations Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 837 str.
71. Rust T. Ronald, Oliver L. Richard: *Service Quality*. Service Quality. Sage, 1994, str. 1–19.
72. Schwepker H. Charles: Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce. *Journal of Business Research* Vol. 54 (2001), str. 39–52.
73. Sparks A. Beverley, McColl-Kennedy R. Janet: Justice Strategy Options For Increased Customer Satisfaction In A Services Recovery Setting. *Journal of Business Research* 54 (2001), str. 209–218.
74. Steenkamp E. M. Jan-Benedict, Hoffman L. Donna: Price And Advertising As Market Signals For Service Quality. *Service Quality*. Sage, 1994, str. 95–107.
75. Thompson A. Arthur, Strickland A. J.: *Strategic Management: Concept & Cases*. Chicago: Irwin, 1996. 1035 str.
76. Vassilogou M., Giokas D: A Study Of The Relative Efficiency Of Bank Branches: An Application Of Data Envelopment Analysis. *The Journal of the Operational Research Society* Vol. 41 Issue 7 (1990), str. 591–597.
77. Violano Michael, Van Collie Shimon Craig: *Retail Banking Technology*. New York: John Wiley & Sons, 1992. 223 str.
78. Wengel Linda: Overview: Customer Satisfaction Research. *Bank Marketing*, Washington, September 1998, str. 16–19.

79. Whittington Richard: What Is Strategy – And Does It Matter?. London: International Thomson Business Press, 1997. 165 str.
80. Woodruff B. Robert, Gradišar Sarah: Know Your Customer. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1996. 338 str.
81. Young Kung: Capturing Productivity. The Banker, London, December 1998, str. 81.
82. Zeithaml A. Valarie, Bitner Mary Jo: Services Marketing. Singapore: McGraw-Hill, 1996. 700 str.
83. Zupan Nada: Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 219 str.
84. Zupan Nada: Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: GV založba, 2001. 304 str.

VIRI

1. Ryanair. [URL:<http://www.ryanair.com/index.html>], 15.2.2003
2. Slovensko združenje za kakovost. [URL:<http://www.szk-sqa.si/>], 25.1.2003.
3. Kavčič Slavka, Študijsko gradivo za predmet Računovodstvo za poslovanje, Ljubljana, 1999.
4. Pučko Daniel. Študijsko gradivo za predmet Strateško poslovanje s poslovno igro, Ljubljana, 1999.
5. Merjenje zadovoljstva strank v Bančni skupini NLB - prebivalstvo, Gračar Ite, september 2001.
6. Zakon o potrošniških kreditih /ZPotK/ (Uradni list RS, št. 70/2000)

Slovarček tujih izrazov

- **customer retention** zadržanje strank
- **related sales of new products and services** povezani nakupi novih storitev
- **referrals** priporočila
- **customer loyalty** pripadnost strank
- **employee loyalty** pripadnost zaposlenih
- **intermediation efficiency** posredniška uspešnost