

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POSEBNOSTI STRATEGIJ TRŽENJA
STORITEV S PRIMEROM PODJETJA
BARTOG**

Ljubljana, maj 2004

MIRA ZORE

IZJAVA

Študentka Mira Zore izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika 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 IN TEZE DELA	7
1.2. CILJ DELA	7
1.3. RAZISKOVALNE METODE	8
1.4. PREGLED VSEBINE	8
2. TRŽENJE STORITEV	9
2.1. SPLOŠNA OPREDELITEV TRŽENJA	9
2.2. SPLOŠNA OPREDELITEV STORITEV	10
2.2.1. SESTAVINE STORITEV	14
2.3. POSEBNOSTI IN IZVAJANJE TRŽENJA STORITEV	15
2.3.1. ZNAČILNOSTI TRŽENJA STORITEV	16
2.4. PROCES PONUJANJA – IZVAJANJA STORITEV	18
2.5. MODELI ZA OBRAVNAVANJE STORITEV	18
2.5.1. MODEL TRIKOTNIKA	19
2.5.2. MODEL VRZELI IN KONCEPT KAKOVOSTI STORITVE	20
2.5.3. MODEL SERVQUAL	24
2.6. RAZVOJNI TRENDI V TRŽENJU STORITEV	26
3. KAKOVOST STORITEV	28
3.1. OPREDELITEV KAKOVOSTI STORITEV	28
3.1.1. VRSTE IN DIMENZIJE KAKOVOSTI STORITVE	30
3.2. STROŠKI, POVEZANI S KAKOVOSTJO	32
3.3. RAVNANJE KAKOVOSTI	34
3.4. SISTEMI OBVLADOVANJA KAKOVOSTI	38
3.4.1. NADZOR KAKOVOSTI	38
3.4.2. KONTROLA KAKOVOSTI	39
3.4.3. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI	39
3.4.4. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI	40
3.5. MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV	40
3.6. KAKOVOST IN USPEŠNOST PODJETIJ	41
3.6.1. KONKURENČNOST IN STRATEŠKA OBRAVNAVA STA BISTVENA ZA USPEH	41
3.6.2. NAČELA USPEŠNIH PODJETIJ SO POVEZANA S KAKOVOSTJO	45
4. ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV	47
4.1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV	48
4.2. MODEL ZADOVOLJSTVA STRANK	50
4.3. ZADOVOLJSTVO IN NEZADOVOLJSTVO	51
4.3.1. RAVNANJE Z NEZADOVOLJNIMI STRANKAMI	53
4.4. ZADOVOLJSTVO IN ZVESToba STRANK	54
4.5. ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST	55
4.6. PRIČAKOVANJA PORABNIKOV	56
4.6.1. VRSTE PRIČAKOVANJ	57
4.6.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIČAKOVANJA PORABNIKOV	57
4.7. MERJENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV	58
5. OBRAVNAVANJE KAKOVOSTI IZVAJANJA STORITEV IN ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV STORITEV PODJETJA BARTOG	61
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA BARTOG D.O.O.	61
5.1.1. POLITIKA TRŽENJA V PODJETJU BARTOG	62
5.1.2. PRODAJNI PROGRAM PODJETJA – PROJEKT BHS SERVISOV	63
5.1.3. STRUKTURA TRGA AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK	64
5.2. TRŽENJSKA ORODJA ZA URESNIČITEV CILJEV BARTOGOVIH STORITEV	69
5.2.1. STORITEV	69
5.2.2. CENA STORITVE	69
5.2.3. TRŽNE POTI – DOSTAVA STORITEV	72
5.2.4. LJUDJE	73
5.2.5. FIZIČNI DOKAZI	74

5.2.6. PROCES.....	75
5.2.7. TRŽNO KOMUNICIRANJE	76
5.2.7.1. Oglaševanje	78
5.2.7.2. Pospeševanje prodaje.....	80
5.2.7.3. Odnosi z javnostmi	81
5.2.7.4. Osebna prodaja	82
5.2.7.5. Neposredno trženje	83
5.3. OCENA KAKOVOSTI IZVAJANJA STORITEV V PODJETJU	83
5.3.1. PROJEKT KAKOVOSTI ISO 9002.....	83
5.3.1.1. Razlogi za uvedbo sistema kakovosti	84
5.3.1.2. Obvladovanje kakovosti po standardu	86
5.3.1.3. Kriteriji ocene kakovosti.....	91
5.3.1.4. Analiza zbiranja pripomb in pritožb	93
5.3.2. NOTRANJA KAKOVOST VODSTVA V PODJETJU BARTOG.....	94
5.3.3. PREIZKUŠANJE ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV ZA UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI STORITEV V BARTOGU	95
5.3.3.1. Proces raziskovanja	95
5.3.3.2. Analiza vzorcev	98
5.3.3.3. Rezultati ankete	99
5.3.4. KAKO IZBOLJŠATI KAKOVOST STORITEV.....	109
5.4. POVZETEK UGOTOVITEV	111
6. SKLEPNE MISLI.....	114
LITERATURA.....	116
VIRI.....	118

KAZALO SLIK

Slika 1: Okolja in vplivi na trženje storitev	17
Slika 2: Tri vrste trženja pri storitvah.....	19
Slika 3: Notranji trženjski splet	20
Slika 4: Model vrzeli kakovosti storitev.....	22
Slika 5: Dejavniki kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev	26
Slika 6: Usmeritve za trženje storitev v prihodnosti.....	27
Slika 7: Doseganje ciljev celovitega obvladovanja kakovosti je odvisno od managementa.....	36
Slika 8: Proces nakupnega odločanja	50
Slika 9: Model zadovoljstva posameznika	50
Slika 10 : Krivulja zadovoljstva stranke.....	52
Slika 11: Drevo reševanja pritožb	59
Slika 12: Matrika pomembnosti in pogostosti pritožb.....	60
Slika 13: Prodaja avtomobilskih pnevmatik v svetu za leto 2001	65
Slika 14: Razvrstitev kupcev pnevmatik po skupinah (v odstotkih)	68
Slika 15: Število anketiranih oseb po mestih izvajanja ankete.....	98
Slika 16: Starostna in spolna struktura anketiranih	98
Slika 17: Cenovni razred vozil	99
Slika 18: Zadovoljstvo strank servisov BHS.....	99
Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o servisiranju.....	101
Slika 20: Starost servisiranih vozil.....	102
Slika 21: Odnos izvajalcev servisnih del do strank	103
Slika 22: Dvom o strokovnosti izvajanja servisnih del	104
Slika 23: Verjetnost o prihodnjem servisiranju	105
Slika 24: Priporočilo servisa BHS.....	107
Slika 25: Oglaševanje servisnih storitev.....	108

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljne razlike med izdelki in storitvami	12
Tabela 2: Značilnih pomenov, ki jih imajo lastnosti storitev na način izvajanja storitev	17
Tabela 3: Primeri ocenjevanja storitev po dimenzijah kakovosti s strani potrošnikov	31
Tabela 4: Razlike med zadovoljstvom in kakovostjo.....	56
Tabela 5: Konkurenčne prednosti hitrih servisov.....	64
Tabela 6: Prodaja pnevmatik za osebna vozila v Sloveniji	66
Tabela 7: Cenik storitev v BHS servisu	71
Tabela 8: Struktura zaposlenih po izobrazbi in spolu	73
Tabela 9: Zaporedje korakov procesa izvajanja storitev BHS v podjetju Bartog.....	75
Tabela 10: Porabniki storitev podjetja Bartog.....	76
Tabela 11: Prikaz scenarija za TV oglas BHS hitrega servisa	80

1. UVOD

Ko je svet ob vstopu v dvajseto stoletje doživel moč industrijske revolucije, naši predniki niso pričakovali, da bo proizvodno usmerjeno gospodarstvo zamenjalo storitveno usmerjeno gospodarstvo, kjer so medsebojni odnosi med udeleženci na trgu mnogo pomembnejši od izdelkov. Danes, na začetku novega tisočletja, lahko govorimo o revoluciji storitev. Vse večji poudarek, ki ga dajemo storitveni dejavnosti, pa ne pomeni, da bomo v prihodnje zmanjševali proizvodnjo in potrošnjo izdelkov. Preskok v storitveno gospodarstvo preprosto pomeni, da bo v prihodnosti vedno manj ljudi zaposlenih v proizvodnih dejavnostih in vedno več na področju storitev.

V podjetništvu, ki se pri nas vse bolj razvija in prevzema dobre in slabe lastnosti zahodnega gospodarskega sistema, se morajo podjetja neprestano prilagajati spremenjenim razmeram gospodarjenja. Na trgu se srečujejo z vse večjo konkurenco, ki vpliva na njihovo poslovanje. Samo uspešna podjetja so spoznala, da se ni dovolj le prilagajati potrošnikom; biti morajo namreč korak pred njihovimi zahtevami, torej morajo sama ustvarjati trge. Vse to pa lahko dosežejo le s sodobnim trženjem.

Uspešen in učinkovit nastop podjetja na trgu zahteva opredeljen trženjski program, s katerim podjetje doseže svoje cilje. V sodobni trženjski teoriji se pojavlja trženjski splet kot ključni koncept trženja. Trženjski splet pomeni specifično kombinacijo instrumentov trženja, ki jo podjetje oblikuje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih storitvah in spodbudilo želene cilje na trgih (Kotler, 1998, str. 98; Palmer, 1998, str. 8; Zeithaml, 2000, str. 19).

Storitvena podjetja morajo iskati razne načine, kako narediti storitev otipljivo (različni dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Uspeh storitvenih podjetij je v največji meri povezan z visoko kakovostjo storitev in se na ta način diferencirajo med konkurenti – to pa pomeni temeljni problem trženja storitev. V zadnjih časih se podjetja namreč soočajo s čedalje ostrejšo konkurenco. V prizadevanjih, da bi ohranila svoj tržni položaj ali ga celo povečala, čedalje več pozornosti posvečajo kakovosti proizvodov in storitev. Pogosto pa je uspešno certificiranje v skladu z določenim standardom kakovosti pogoj za kakršnokoli poslovno sodelovanje. Če malo razmislimo o tem, kaj hitro ugotovimo, da takšne zahteve pravzaprav niso same sebi namen, temveč, da takšna vlaganja v kakovost storitve, procesov kot tudi sistema vodenja kakovosti omogočajo podjetju, da z različnimi metodami in orodji zmanjša stroške poslovanja ter hkrati poveča kakovost opravljanja storitve in s tem zadovolji potrebe odjemalcev storitev (Mrša, 1999, str. 203).

Kakovost je zelo širok pojem, ki se spreminja s časom in družbenimi značilnostmi okolja. Vsako podjetje je odvisno od svojih odjemalcev in če se spreminjajo želje, potrebe in zahteve odjemalcev, se spreminja tudi kakovost. Če odjemalci dobijo pričakovano kakovost, se to pokaže v njihovem zadovoljstvu, navdušenju in zvestobi (Crosby, 1989, str. 16).

Kakovost storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije (Šostar, 2000, str. 5).

Vedno bolj se pojavlja vprašanje, kako doseči višjo kakovost, zaradi katere bodo uporabniki povpraševali po obstoječih predmetih menjave. Podjetja vse bolj ugotavljajo, da pridobivanje novih odjemalcev ni več primarni cilj podjetja, temveč ga izpodriva novi: kako odjemalce navdušiti in obdržati, da bodo postali stalni kupci (Vavra, 1992, str. 13).

Vedno več storitvenih podjetij se zaradi globalnih sprememb, ki se dogajajo na trgu, odloča za trženje na podlagi odnosov s strankami. Cilj takega koncepta je ustvarjanje partnerskih odnosov s strankami, povečanje njihovega zadovoljstva in zvestoba strank. Avtor (Kotler, 1998, str. 48) govori o trženju, ki temelji na odnosih s strankami kot o načinu, s katerim stranki posredujemo veliko mero zadovoljstva in si s tem pridobimo njeno zvestobo.

Na ugled podjetja imajo velik vpliv tako zadovoljne kot nezadovoljne stranke. Če velja, da zadovoljna stranka dviguje ugled podjetja, potem velja, da ga nezadovoljna stranka zmanjšuje. Oboje vpliva na uspešnost poslovanja podjetja na kratek in na dolgi rok. Pomembno je, da se v podjetju zavedajo pomena zadovoljstva porabnikov, kajti samo z merjenjem in osredotočenjem zadovoljstva porabnikov namreč lahko ugotovimo, kaj porabniki pravzaprav želijo in kako zaznavajo storitve, ki jim jih nudi podjetje. Dandanes mora vsako trženjsko naravnano podjetje znati prisluhniti željam in potrebam svojega ciljnega trga in na podlagi ugotovitev in znanj ter izkušenj oblikovati tako ponudbo, ki bo kar najbolj zadovoljila potrebe in želje potencialnih ter obstoječih strank. Zato je zavedanje pomena zadovoljstva vse bolj pomembno in v podjetjih bi se morali vse bolj posvečati proučevanju, načrtovanju, izvajanju, upravljanju in preverjanju procesov, ki so na kakršenkoli način povezani z zadovoljstvom porabnikov (Oliver, 1997, str. 11).

1.1. NAMEN IN TEZE DELA

Namen magistrskega dela je, da s pomočjo domače in strokovne literature ter izkušenj iz prakse celovito proučim trženje storitev podjetja, ki se poleg servisno prodajne mreže hitrih servisov ukvarja z veletrgovino, zastopstvi, distribucijo, uvozom in izvozom pretežno potrošnega materiala za motorna vozila in kmetijsko mehanizacijo.

Glavni namen je najprej proučiti trženje storitev, njihove posebnosti oziroma značilnost, kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov ter na primeru podjetja Bartog in njihovih storitev preveriti, ali izvajajo storitve kakovostno in ali dosežejo zadovoljstvo odjemalcev, saj uporabniki zadovoljstvo izražajo s tem, da se v prihodnje odločijo za ponoven nakup storitev, ki jim jih nudijo ponudniki.

V delu sem skušala dokazati, da je za uspešno prihodnje delovanje obravnavanega podjetja izrednega pomena, da skladna in uravnotežena kombinacija elementov trženjskega spleta storitvenemu podjetju omogoča, da v procesu trženja zadovolji lastne potrebe in doseže postavljene cilje. S pravilno kombinacijo elementov trženjskega spleta lahko dosežemo popoln proces trženja, v katerem niso doseženi le cilji podjetja, ampak s tem zadovoljimo tudi potrebe in zadovoljstvo odjemalcev.

1.2. CILJ DELA

Cilji magistrskega dela izhajajo iz prejšnje točke, kjer je opisan namen dela. Skušala bom pregledati dosedanje izsledke, ki se nanašajo na trženje storitvenih podjetij, in jih povezati z analizo v konkretnem obravnavanem podjetju.

S prikazom značilnosti storitev ter opredelitvijo elementov trženja želim ugotoviti, kako podjetje Bartog kombinira posamezne elemente trženja, s katerimi dosega zastavljene cilje.

S teoretično in aplikativno opredelitvijo elementov trženja želim spoznati, ali podjetje ustvarja in ponuja storitve, ki jih trg potrebuje, in s katerimi zadovoljuje svoje potrebe in želje, in tako priti do ugotovitve, ali zadovoljujejo tudi svoje porabnike in kakšna je kakovost izvajanja njegovih storitev.

1.3. RAZISKOVALNE METODE

Moje delo bo temeljilo na analitično – teoretičnem pregledu domače in tuje literature, ki bo dopolnjeno z določenimi znanji, pridobljenimi med študijem izbranih predmetov v študijski smeri managementa, v magistrskem programu poslovanje in organizacija ter z izkušnjami, pridobljenimi pri svojem delu.

V nalogi bom uporabila naslednje vire informacij: najprej bom proučila dosegljivo razpoložljivo domačo in tujo literaturo (knjige in članke) priznanih raziskovalcev na področju trženja storitev. Obdelala bom relevantne tematike s področij ekonomije, psihologije, sociologije in kulture. K sestavi dela bodo pomembno prispevali nasveti mentorja, lastne izkušnje s področja trženja in pripombe drugih posameznikov, ki posredno ali neposredno delajo na področju trženja.

V prvi polovici bo delo obsegalo teoretičen uvod v razumevanje trženja storitev na splošno, v kakovost izvajanja storitev in zadovoljstvo odjemalcev. V ta namen bo uporabljen način raziskovanja literature anglosaksonskega in slovenskega izvora. V drugem delu naloge pa bom analitično obdelala elemente trženjskega spleta in podala oceno kakovosti izvajanja storitev na primeru konkretnega obravnavanega podjetja.

V sami nalogi se srečujem z omejitvijo, saj obnašanje podjetja na trgu prikazujem kot zunanji opazovalec. Kljub temu pa bom v delo vključila razpoložljive konkretne informacije in podatke, pridobljene iz poslovnih poročil, raziskav in anket podjetja ter v pogovorih z zaposlenimi na različnih področjih v podjetjih.

1.4. PREGLED VSEBINE

Delo bom razdelila v dva sklopa. Prvi sklop bo obsegal teoretične opredelitve, ki se navezujejo na trženje storitvenega podjetja, drugi del pa je praktični primer analize trženjskega spleta, ocene kakovosti izvajanja storitev ter preizkušanje zadovoljstva porabnikov za ugotavljanje kakovosti na primeru obravnavanega podjetja Bartog.

Magistrsko delo je zasnovano v šestih poglavjih. Uvodnemu poglavju sledi drugo, kjer natančno opredelim trženje storitev, v tretjem poglavju pa obravnavam kvaliteto storitev. Pomen, modele ter merjenje zadovoljstva potrošnikov storitev, zvestobo in pričakovanja porabnikov storitev predstavim v četrtem poglavju.

Peto poglavje je najobsežnejše, saj celovito analiziram kakovost izvajanja storitev in zadovoljstva porabnikov storitev na primeru konkretnega podjetja. Najprej predstavim podjetje, ki ga v magistrski nalogi obravnavam, sledi praktična obravnava trženjskih orodij (storitev, cena, ljudje, proces, kanali distribucije, promocija in fizični dokazi storitev). V nadaljevanju ocenjujem kakovost izvajanja storitev v analiziranem podjetju, praktično pa

skušam na podlagi izvedene ankete v treh servisih BHS ugotoviti, ali podjetje s svojimi servisnimi storitvami zadovoljuje potrebe potencialnih strank. Delo končujem z odgovorom na vprašanje, kako izboljšati kakovost storitev v podjetju. Povzetek ugotovitev izvedene raziskave z konkretnimi predlogi sklenem na koncu petega poglavja.

Na koncu dela podajam sklepne misli, ki vsebujejo kratek povzetek vsega, kar je bilo med pripravo magistrskega dela ugotovljenega.

2. TRŽENJE STORITEV

2.1. SPLOŠNA OPREDELITEV TRŽENJA

Trženje zajema celoto podjetniških dejavnosti, kakorkoli povezanih s trgom. Slovenski izraz trženje se je uveljavil tako v strokovnih krogih kot tudi v poljudnem jeziku kot sinonim za angleški izraz marketing, ki pa ima kot univerzalen še vedno mesto v slovenskem strokovnem besednjaku. Definicij trženja je vsekakor veliko, saj z razvojem in časom prihaja do novih načinov trženja. Vsak avtor dopolnjuje to področje s svojimi ugotovitvami.

Kotler trženje opredeljuje: »Trženje je družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler, 1998, str. 13).

Veliko definicij pa se med seboj nekoliko razlikujejo. Vsem je izhodišče kupec oziroma porabnik ter njegove želje in potrebe. Ta trditev izhaja iz razvoja trženja, ki se je razvilo iz trga proizvajalcev v trg prodajalcev in kasneje v trg potrošnikov, kar zahteva odločilno upoštevanje povpraševanja pri vsaki podjetniški odločitvi.

Osnovni poudarki v definiciji trženja so:

- v usmeritvi na potrebe in želje odjemalca (odjemalec ima osrednje mesto, ko gre za sprejemanje kakršnekoli odločitve v podjetju);
- v integriranem trženju (upoštevati je treba razmerje med trženjem in drugimi poslovnimi funkcijami ter njihove kombinirane učinke na odjemalce);
- v ciljih organizacije (po eni strani pomeni možnost aplikacije trženja ovira gospodarske dejavnosti, po drugi strani poudarja, da trženje ni samo sebi namen).

Trženje je usmerjeno v to, da je proizvod na razpolago na pravem mestu, ob pravem času, po ceni, ki je ugodna za kupce, ter v takšno informiranje potrošnikov, da jim omogoča ugotoviti, če proizvod ustreza njihovim potrebam. Dejavnosti trženja pridejo v poštev v zvezi s proizvodi, storitvami in idejami. Marketing je torej vezni člen med podjetjem in okoljem.

Podjetje bo v sodobnih tržnih pogojih doseglo cilj in bo uspešno le, če bodo vse funkcije v podjetju zasledovale isti cilj, to je doseči zadovoljitev potrošnikovih potreb in dobiček za podjetje. Tako se je trženje razvilo in specializiralo v vsaki gospodarski panogi oziroma dejavnosti.

Osnovna pojma trženja sta menjava in transakcija. Menjava pomeni pridobivanje želenega proizvoda ali storitve od nekoga, ki mu ponudi v zameno nekaj, kar želi.

Za obstoj potencialne menjave je potrebnih pet pogojev:

- obstajata vsaj dve stranki,
- vsaka od strank ima nekaj, kar je vredno drugi stranki,
- vsaka stranka ima možnost komuniciranja in dostave,
- vsaka stranka svobodno sprejme ali zavrne menjavo,
- vsaka stranka verjame, da je poslovati z drugo stranko primerno in zaželeno.

Menjava je proces, v katerem se dve stranki s pomočjo pogajanja dogovorita o izmenjavi dveh dobrin, ki so v njuni lasti. Ko se strankama uspe dogovoriti, pride do transakcije. Transakcija je izmenjava dveh vrednih dobrin med dvema ali več strankami. Lahko je denarna ali blagovna. Poleg transakcije je pomemben tudi transfer, ki za razliko od transakcije pomeni, da stranka, ki da drugi strani neko vrednost, ne dobi v zameno ničesar oprijemljivega.

2.2. SPLOŠNA OPREDELITEV STORITEV

Pregled literature s področja managementa in trženja storitev nam kaže, da je zaradi velike pestrosti in raznolikosti storitev zelo težko postaviti splošno veljavno definicijo. Sam proces, v katerem se storitev izvaja in nato posreduje potrošniku, je tisti, ki narekuje vse njihove značilnosti in nam še otežuje njihovo natančno opredelitev. Beseda ima veliko pomenov, saj se področje storitev razteza od storitev, ki so namenjene ljudem, do storitev, ki so opredmetene v izdelku. Izdelek, ki ga proizvajalec oblikuje po specifičnih željah stranke, lahko prav tako imamo za posebno vrsto storitev. Izdelek je še vedno fizično blago, toda način njihovega oblikovanja, lahko opredelimo kot storitev.

Če izraz storitev poiščemo v Slovarju knjižnega jezika, preberemo, da je storitev »naročeno delo, ki se opravi za koga, navadno za plačilo«. Iz te definicije je razvidno, da so storitve dejavnosti, ki jih opravlja izvajalec za naročnika. Ker naročnik storitev plača, je med njim in izvajalcem tržno razmerje. V primeru, da bi naročeno delo opravili brez plačila, bi odnos med naročnikom in izvajalcem dela lahko opredelili kakor dajanje uslug.

Kotler (1998, str. 464) opredeljuje storitev kot »dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi. Po svoji naravi je neotipljiva in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek ».

Definicija nam opredeljuje eno izmed generičnih značilnosti storitev – neotipljivost. Iz definicije je tudi razvidno, da nad storitvami niti izvajalec niti odjemalec nimata lastništva. Tako se samo po sebi vsiljuje vprašanje, kako lahko zavarujemo neko storitev, pred posnemanjem konkurentov, če je ne moremo ustrezno pravno zaščititi. Citirana definicija nas navaja tudi na to, da lahko storitve zadevajo uporabnika samega (prevozne, kozmetične, frizerske storitve) ali se izvajajo v njegovo korist (storitve, ki se nanašajo na predmete - vzdrževanje in na procese – svetovanje, ki jih posameznik posreduje).

Lovelock (1999, str. 5) je v svoji definiciji poudaril minljivost storitev, saj jih je definiral kot »ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo koristi odjemalcem, v točno določenem času in kraju, povzročene kot rezultat želene spremembe v korist odjemalca storitve«.

Grönroos (1997, str. 313) je postavil definicijo storitev, ki pravi: »Storitev je aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj neoprijemljive narave, kot je normalno, toda ne nujno. Zavzame svoje mesto v interakciji med odjemalcem in izvajalcem storitve in/ali fizičnih virih ali blagu in/ali sistemih izvajalca storitve, ki se izvajajo kot rešitve problemov izvajalcev.«

Iz navedenih definicij je razvidno, da avtorji skušajo opredeliti storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki ali pa jih primerjajo z njimi. Tako lahko razberemo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo vrednost za odjemalca. Definicije opredeljujejo štiri temeljne značilnosti storitev: neopredmetenost, neločljivost izvajanja od porabe, variabilnost ter minljivost. To so temeljne značilnosti, ki vplivajo tudi na ponudbo podjetja in jih bom v nadaljevanju naloge tudi opredelila.

V današnjem času so storitvene dejavnosti temelj gospodarstva razvitega sveta. Po drugi svetovni vojni se je storitveni sektor intenzivno razvijal in postal dominanten gospodarski sektor razvitih držav. Ustvarja več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda in zaposluje več kot dve tretjini vseh zaposlenih. Storitveni sektor je postal povsod prevladujoč, zlasti odkar je informacijska tehnologija ustvarila razmere za hiter razvoj storitvenih dejavnosti.

Na rast storitvenega sektorja so vplivali številni razlogi – daljša življenjska doba prebivalstva, spremembe življenjskih navad in staranje prebivalstva, povečanje števila zaposlenih žensk, izjemno povečana mobilnost ljudi, globalizacija in politične integracije.

Velikost storitvenih podjetji sega od malih lokalnih obratov do velikih mednarodnih podjetij, kot so letalski prevozniki, banke, zavarovalnice in telekomunikacijska podjetja. V številnih podjetjih opravljajo prevoz izdelkov, vzdrževanje zgradb, računovodske storitve. K storitvenim dejavnostim se prišteva tudi celotno šolstvo, zdravstvo, športne organizacije.

Pomembne so tudi notranje storitve, ki jih proizvodna podjetja izvajajo pri opravljanju svoje osnovne dejavnosti (npr. čiščenje prostorov, prevoz izdelkov). Prenos teh dejavnosti na zunanje izvajalce je pomemben dejavnik rasti, saj te storitve zunanji izvajalci pogosto opravijo bolje in učinkoviteje. Storitvene dejavnosti so bile povsod tradicionalno državno omejevale glede ponudbe, ravni cen, kakovosti in dostopnosti storitev. Večja privatizacija in odprava raznih omejitev na državni ravni sta omogočila hiter razvoj in oblikovanje novih storitev (npr. v zdravstvu, letalskem prometu, telekomunikacijah).

V Sloveniji so bile storitvene dejavnosti dolgo časa zaščitene pred tujo konkurenco. Država je omejevala tudi večjo ponudbo domačih ponudnikov storitev, predvsem na področju financ in telekomunikacij. To se je kazalo na nižji kakovosti storitev, manjši ponudbi in višjih cenah v primerjavi z razvitimi državami.

Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje z izdelki in storitvami. Izdelek ali storitev je torej nekaj, kar lahko zadovolji določeno potrebo ali željo. Pomen fizičnih izdelkov namreč ni v tem, da jih imamo – pomembno je, kaj izdelek ponuja. Avtomobila ne kupimo zaradi lepega videza, ampak zato, da bi se z njim vozili. Pogosto so fizični izdelki le sredstva, da pridemo do storitev.

Do storitev lahko pridemo tudi prek oseb, krajev, dejavnosti, organizacij in idej. Če se dolgočasimo, si ogledamo komedijo, kjer nastopa znan komik (oseba) ali odpotujemo na počitnice (kraj). Lahko se začnemo ukvarjati z rekreacijo (aktivnost), se včlanimo v Rdeči križ (organizacija) ali sprejmemo novo, drugačno življenjsko filozofijo (ideja).

Različno od izdelkov so storitve neotipljive, nevidne in minljive. Zahtevajo sprotno izdelavo in porabo ter neposredno povezavo med ponudnikom in porabnikom. Včasih je taka opredelitev sporna, saj imajo nekatere storitve tudi elemente oprijemljivosti (npr. tiskano poročilo svetovalca), vidljivost (npr. filmska predstava), hranjenja (npr. elektronska pošta) in ne zahtevajo neposrednega stika med porabnikom in ponudnikom (npr. avtomatski telefonski odzivnik).

Razliko med storitvami in izdelki opredelimo z osmimi značilnostmi (Potočnik, 2003, str. 19):

- neopredmetenost (neoprijemljivost),
- neločljivost porabnika od izvajalca storitve (praviloma),
- minljivost oziroma kratkotrajnost,
- občutljivost na čas,
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti,
- visoka stopnja tveganja,
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov in storitev,
- ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem.

Za vsako značilnost so razlike med storitvijo in izdelkom prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Temeljne razlike med izdelki in storitvami

Značilnost	Storitve	Izdelki
Neopredmetenost	So praviloma neotipljive; obstajajo fizični dokazi storitve.	So v celoti otipljivi; lahko jih spremljajo storitve.
Neločljivost	Navzoča morata biti izvajalec in uporabnik storitve.	Navzočnost oseb ni običajna.
Minljivost, neobstočnost	Storitve ni mogoče skladiščiti.	Skladiščenje izdelkov je nujno zaradi kasnejše prodaje.
Spremenljivost	Kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kdaj in kje jih izvaja.	Kakovost se lahko standardizira.
Težavnost merjenja in nadziranja kakovosti	Ugotavlja se predvsem zadovoljstvo porabnikov s storitvami.	Merimo in nadziramo kakovost izdelkov.
Visoka stopnja tveganja	Stroški napak so zelo veliki, saj storitve po pritožbi ni mogoče zamenjati.	Ob reklamaciji se izdelek lahko zamenja.
Prilagodljivost ponudbe	Izvedba storitve po meri porabnika povečuje porabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo z dobljeno storitvijo.	Izdelava po meri posameznika povečuje stroške, vendar ne vpliva bistveno na zaznavanje večje kakovosti.
Vzpostavljanje osebnih stikov	Tudi osebni stiki so pogosto pomembni.	Izdelek ni nujno povezan z osebnim stikom, npr. samopostrežba.

Vir: Potočnik, 2003, str. 24

Temeljna značilnost storitev je neoprijemljivost oziroma nevidnost. Vendar je takšna obravnava vedno manj ustrezna, saj čedalje več izdelkov vsebuje tudi 'storitveno sestavino'. Nekatere storitve celo vgrajujemo v otipljiv izdelek, npr. v programsko opremo. Vsako podjetje svojim kupcem prodaja 'storitev'. To 'storitev' sestavljajo štirje deli – fizični izdelek, z njim povezane storitve, storitveno okolje in izvedba storitve.

Storitve lahko razvrščamo na več načinov. Praviloma jih razvrščamo na podlagi značilnosti njenega opravljanja. Naraščanje deleža storitev v strukturi vsakega gospodarstva pa povzroča tudi delitev storitvene dejavnosti na različne panoge.

Vse storitve v osnovi razdelimo na (Kotler, 1998, str. 465):

- tiste, ki temeljijo na opremi; npr. avtomatske pralnice, avtomati za prodajo blaga;
- tiste, ki temeljijo na ljudeh; npr. čiščenje oken, računovodske storitve.

Storitve, ki temeljijo na ljudeh, lahko opravljajo nekvalificirani, kvalificirani ali visoko kvalificirani izvajalci. Pri nekaterih storitvah mora biti stranka navzoča, pri drugih ne. Bolnik mora biti navzoč pri operaciji, popravilo avtomobila pa je možno brez navzočnosti lastnika.

Storitve lahko zadovoljujejo osebno potrebo; primer osebne storitve je zdravstvena storitev. Če storitev zadovoljuje potrebe nekega podjetja, je to poslovna storitev. Take storitve so svetovalne, pravne, bančne ipd.

Ponudniki storitev se lahko razlikujejo v svojih poslovnih ciljih (profитni in neprofitni) in lastništvu (zasebni in javni). Če se ti dve značilnosti prepletata, dobimo štiri različne vrste storitvenih podjetij.

Storitve lahko razlikujemo glede na vrsto povpraševanja. Ločimo (Potočnik, 2000, str. 28):

- storitve, ki zadovoljujejo končno povpraševanje – to so porabniške storitve; v to skupino spadajo osebne (npr. rekreacija) in družbene storitve (npr. izobraževanje);
- storitve, ki zadovoljujejo medorganizacijsko povpraševanje – to so proizvodne storitve; v to skupino spadajo poslovne (npr. finančne) in distribucijske storitve (npr. trgovina).

V današnjem času je zanimiva razdelitev na tradicionalne in 'nove' storitve. Med tradicionalne uvrščamo turizem, gostinstvo, trgovino, bančništvo. Med 'nove', ki temeljijo na razvoju informacijske tehnologije, pa uvrščamo telekomunikacijske, elektronske bančne, lizinske storitve, računalniško podprto oblikovanje izdelkov.

Na osnovi razvoja informacijske tehnologije so nastale tudi različne proizvodne storitve, ki jih delimo glede na fazo izvajanja proizvodnega procesa na (Potočnik, 2000, str. 30):

- storitve, ki jih moramo opraviti pred začetkom proizvodnega procesa: študije o tehnični in finančni izvedljivosti, raziskave trga, idejna zasnova in razvoj izdelka, prilagajanje standardov;
- storitve, ki so povezane s proizvodnim procesom: najem opreme, ravnanje z ljudmi pri delu, svetovanje, inženiring, storitve, povezane z izdelavo;
- storitve, ki potekajo vzporedno s proizvodnim procesom: finančne, pravne, logistične, telekomunikacijske.

Storitve lahko razdelimo tudi glede na njihovo tehnološko osnovo (Potočnik, 2000, str. 30):

- storitve na podlagi znanja, za katere je značilno, da imajo 'vgrajeno' znanje oziroma človeški kapital (npr. kulturno umetniške storitve, svetovalne storitve);
- rutinske storitve, ki so večinoma standardizirane (npr. turistična potovanja, trgovina).

Številne razvrstitve storitev so posledica različnega obravnavanja storitev. Vse izhajajo iz osnovne razvrstitve v dve skupini: storitve, ki temeljijo na ljudeh, in storitve, ki temeljijo na opremi. Razvoj novih tehnologij vedno poraja tudi nove storitve, ki jih pred leti še nismo poznali, zato je praktično nemogoče enotno opredeliti in razdeliti vse storitve v okviru ene izbrane kvalifikacije.

2.2.1. SESTAVINE STORITEV

Glavne sestavine storitev so (Potočnik, 2000, str. 38):

- Storitvena organizacija

Je prva sestavina storitev, ki je nujna za izvedbo storitev. Zagotavlja fizično podporo za izvedbo storitve. Obsega sredstva, ki jih storitvena organizacija uporablja pri izvedbi storitve (npr. stoji, orodje, naprave), in okolje, v katerem poteka izvajanje storitve (npr. lokacija, zgradba).

Kontaktne osebe so posamezniki ali skupine zaposlenih, ki pridejo v stik s porabniki storitev pri ponujanju in/ali izvajanju storitev. Storitvena organizacija mora za kontaktno osebo opredeliti, kaj kdo dela, kje in na kakšen način. Neusklajenost med kontaktnim osebjem negativno vpliva na izvajanje storitve. Za uspešno trženje storitev je pomembna predvsem strokovnost in sposobnost zaposlenih, da se prilagajajo pričakovanjem porabnika storitev.

- Porabniki storitev

Zaradi osebnih značilnosti, želja, pričakovanj, vrednot, življenjskega sloga in načina nakupnega vedenja so z vidika storitvenega podjetja najmanj nadzorovana sestavina storitev. Če želi storitveno podjetje svoje storitve ustrezno oblikovati, mora raziskati, kdo so dejanski in možni porabniki ter kakšne so njihove demografske, psihografske in vedenjske značilnosti.

- Vsebina in značilnosti storitve

Storitev je sestavljena iz temeljne in pomožnih ali dodatnih storitev, ki prispevajo k večji kakovosti temeljne storitve. Med pomožnimi storitvami ločimo tiste, ki so nujne za izvedbo osnovne storitve, in tiste, ki povečujejo atraktivnost osnovne storitve. Temeljne in pomožne storitve so med seboj povezane in sestavljajo razširjeno storitev.

Splošne (generične) in izvedene značilnosti storitev določajo objektivno kakovost oziroma raven storitve. Splošne značilnosti storitev so procesnost, nesnovnost in neobstojnost. Te značilnosti so že opredeljene v predhodnih poglavjih. Izvedene značilnosti (npr. neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe ter neposreden ali posreden stik med izvajalci in porabniki) se ne pojavljajo pri vseh vrstah storitev.

- Izvajanje storitve

Le-to opredelimo kot sistem, ki obsega tri prekrivajoče se podsisteme – pripravo, posredovanje in trženje storitev. Nekateri deli sistema so za porabnika nevidni (back office). Z drugimi se srečuje, jih vidi in občuti (front office). Porabnik ponavadi ne vidi priprave storitve, razen če je neposredno vključen v proces izvajanja.

Najpomembnejši dejavnik tega sistema je raven stikov med izvajalcem in porabnikom storitve. Ločimo tri ravni teh stikov; to so: neposredni, posredni ali delni ter 'skromni' stik.

- (Kakovostna) raven storitve

Ta opredeljuje način izvajanja storitve, s katerim lahko zadovoljimo potrebe, pričakovanja in povpraševanje porabnika. Kakovostne ravni storitve ni možno določiti s količinskimi merili, ampak le kot tolerančno območje med zeleno in dejansko prejeta storitvijo, kot jo zaznava porabnik.

2.3. POSEBNOSTI IN IZVAJANJE TRŽENJA STORITEV

Trženje storitev je bistveno bolj težavno kot trženje izdelkov, saj značilnosti izdelkov lahko zaznamo s svojimi čutili, pri storitvah pa to ni mogoče. Tradicionalni trženjski načini, ki so v uporabi pri trženju izdelkov, niso neposredno prenosljivi na področje trženja storitev prav zaradi drugačnih značilnosti storitev (Langford, Consenza, 1998, str. 16-26). Značilnosti storitev bi lahko v grobem ločili na splošne značilnosti, ki jih imajo vse storitve, in izvedene značilnosti, ki se ne pojavljajo pri vseh vrstah storitev (Potočnik, 2000, str. 41).

Na učinkovitost trženja storitev vpliva tudi dinamika okolja, v katerem se storitev izvaja. Izvajalci storitev so pri svojem delu soočeni z zahtevami po učinkovitosti, saj morajo storitve opraviti v čimvečji količini in obenem tudi dobro (Klassen, 1998, str. 1-18). Izvajalci storitev na ta način lahko združijo svoj ekonomski interes s čim večjim zadovoljstvom odjemalcev.

Splošne značilnosti storitev so značilne za vse storitve, in sicer gre za neotipljivost, procesnost in neobstočnost:

- Neotipljivost

Storitve so neotipljive in jih odjemalec pred nakupom ne more zaznati s čutili. Prav tako ne more opraviti preizkusa delovanja neke storitve pred njenim nakupom in uporabo, kar lahko stori pred nakupom fizičnih izdelkov (Kotler et al., 1999, str. 647). Izvajalci lahko omilijo negotovost odjemalca z dodajanjem fizičnih dokazov storitvam. Storitveno podjetje lahko učinkovito ublaži negotovost odjemalca pred nakupom, če vzdržuje konsistentnost svoje ponudbe (Jobber, 1995, str. 665). Bolj kot je ponudba storitev opredmetena in otipljiva, lažje jo odjemalci ocenijo. Prav neotipljivost storitev zelo otežuje oceno izvedbe storitve in hkrati povzroča pri odjemalcih bolj občuteno tveganje pred nakupom.

V procesu izvajanja storitve pa nastajajo tudi fizični dokazi, in sicer potencialni, preden se storitve zgodijo, dejanski dokazi med izvajanjem storitve in kot snovni ali nesnovni rezultat izvajanja storitve. V procesu izvajanja postanejo storitve »otipljive« na ta način, da jih lahko zaznamo vsaj z enim čutilom (Snoj, 1998, str. 38).

Zaradi neotipljivosti storitev njihovi odjemalci z nakupom ne postanejo tudi njihovi lastniki, pač pa si z nakupom pridobijo le dostop do storitve v določenem časovnem obdobju (Cannon, 1998, str. 233).

- Procesnost

Procesnost storitve pomeni, da vse storitve nastajajo v določenem procesu izvajanja, in sicer po posameznih stopnjah, ki so enkratne in si vedno sledijo v določenem zaporedju. Pri izvajanju storitev lahko pride do spremenljivosti storitve, saj je izvajanje storitve odvisno od časa, mesta izvajanja, izvajalca, odjemalca in drugih odjemalcev, ki hkrati sprejemajo storitev (Zeithamal, Bitner, 1996, str. 20). Zaradi sočasnega izvajanja in porabe storitev ter neposredne udeležенosti odjemalca pri izvajanju storitve je izvajanje postavljenih standardov in popolno avtomatiziranje izvajanja praktično nemogoče. Spremenljivost pomeni, da je vsaka izkušnja, ki jo ima odjemalec z nakupom enake storitve, drugačna. Prav vzajemnost delovanja med porabnikom in ponudnikom storitve je najpomembnejša posebnost trženja storitev. Spremenljivost storitev je težje nadzorovati pri visoko kontaktnih in človeško intenzivnih storitvah. Heterogenosti se pri izvajanju storitev ne moremo v celoti izogniti, ni pa nujno vedno negativna. Prednosti se pokažejo pri prilagajanju storitev potrebam in zahtevam posameznega odjemalca, s čimer podjetje

lahko poveča zvestobo svojih odjemalcev. Nižjo stopnjo heterogenosti pa lahko dosežemo z večjo uporabo sodobne tehnologije.

▪ Neobstojnost

Storitve so neobstoje, čeprav so njihovi učinki lahko dolgotrajni. Hkratno nastajanje in izginjanje storitev oziroma njihova neobstojnost onemogočajo ponudnikom, da bi jih skladiščili. Zaradi nezmožnosti shranjevanja lahko tako storitve izvedemo šele tedaj, ko obstaja po njih povpraševanje. Če povpraševanje preseže ponudbo, ne moremo storitve preprosto vzeti iz zaloge in jo ponuditi na trgu. Če ponudba storitev preseže povpraševanje, je vrednost storitve za vedno izgubljena. Neobstojnost storitev je vzrok za izredno nizke vstopne ovire na področje storitvenih dejavnosti, saj onemogoča pravno zaščito. Edina zaščita za vse storitve je doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti s stalnim izboljševanjem kakovosti izvajanja storitev.

2.3.1. ZNAČILNOSTI TRŽENJA STORITEV

Trženjsko razmišljanje je bilo vedno bolj povezano s prodajo izdelkov, vendar smo v zadnjih desetletjih pričali izjemni rasti obsega storitev v razvitih gospodarstvih, kar ima za posledico tudi razvoj tržne naravnosti na področju ponudbe storitev. Storitvena podjetja morajo iskati razne načine, kako narediti storitev otipljivo (različni dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Uspeh storitvenih podjetij je v največji meri povezan z visoko kakovostjo storitev in na ta način se diferencirajo med konkurenti – to pa je temeljni problem trženja storitev.

Področje trženja je širok pojem in zajema raziskovanje trga, tržno načrtovanje, pripravo trženjskih aktivnosti, izvajanje trženjskih aktivnosti, spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti, neposredno prodajanje in kontrolo navedenih področij.

Sodobno razmišljanje postavlja trženjski proces na začetek načrtovanja poslovnega procesa. Trženjski proces temelji na (Potočnik, 2000, str. 50):

- zanesljivem tržno informacijskem sistemu in raziskavi trga, ki je nujno potrebna za ugotavljanje porabnikovih potreb in želja, nakupovalnih navad, delovanju konkurentov;
- raziskovanju ciljnih trgov: merjenje in predvidevanje privlačnosti posameznih trgov in pozicioniranje ponudbe za izbrane ciljne trge;
- oblikovanju trženjskih strategij, ki je odvisno od vloge, ki jo ima storitveno podjetje – ali zavzema vodilno vlogo na trgu, je izzivalec, posnemovalec ali podjetje, ki deluje v tržnih vrzelih;
- sprejemu odločitve o trženjskem spletu – podjetje mora s trženjskimi programi določiti, kako bo razdelilo trženjski proračun med različne elemente trženjskega spleta; to so razvoj novih storitev, tržne poti, tržno komuniciranje in oblikovanje cen;
- organiziranju, izvajanju in nadzoru trženjske dejavnosti.

Pomembno je, da trženjsko miselnost in naravnost sprejmejo vsi zaposleni v podjetju, zato je za koncept celovite trženjske usmeritve pomemben pozitiven odnos do strank na vseh ravneh v podjetju, pripadnost trženju vseh zaposlenih in sprejem standardov kakovosti storitev. Izvajanje storitev je seveda pogojeno z značilnostmi storitev. Te so nesnovne, neotipljive, nemogoče jih je izvajati na zalogo in večinoma tudi ne pošiljati uporabniku. Storitve so v največji meri odvisne od zmožnosti in zavzetosti izvajalcev. Ponavadi potekajo

ob navzočnosti uporabnika, ki je v izvajanje bolj ali manj vključen, lahko v njem pomaga ali ga celo sam prevzema (samopostrežba).

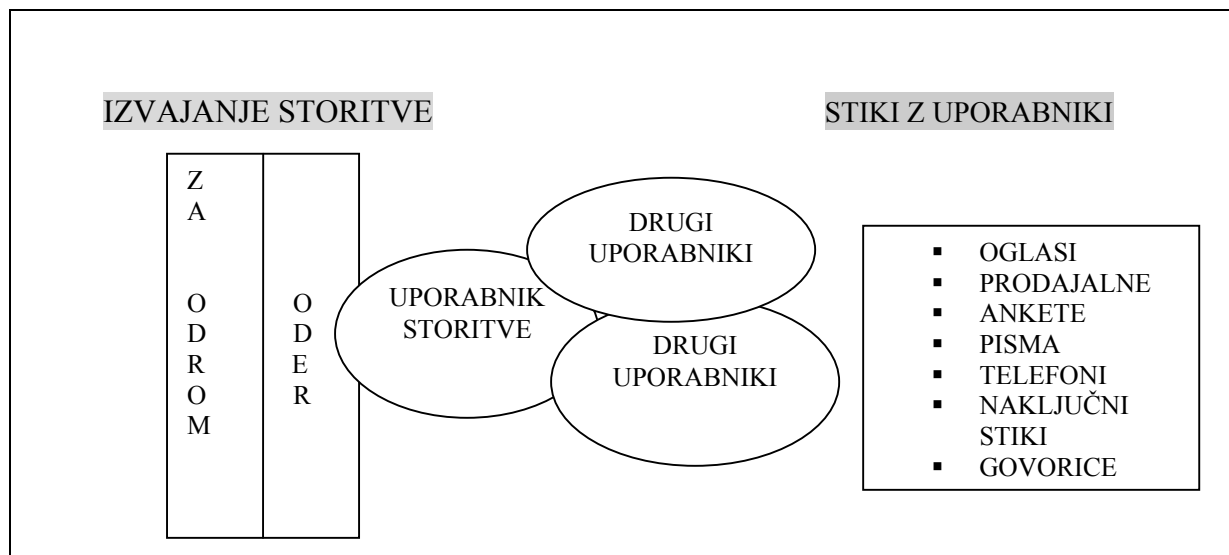
Tabela 2: Značilnih pomenov, ki jih imajo lastnosti storitev na način izvajanja storitev

Značilnosti storitev	Pomen za trženje storitev
<i>Neotipljivost</i>	▪ Predstavljanje v materializirani obliki
<i>Ni skladiščenja</i>	▪ Intenzivno usklajevanje povpraševanja in ponudbe ▪ Prožnost pri načrtovanju zmogljivosti za storitve ▪ Obvladovanje - uravnavanje tekočega povpraševanja
<i>Nesnovnost</i>	▪ Velika gostota distribucije storitev za vsakdanjo rabo ▪ Tudi večje razdalje med povpraševanjem in ponudbo za redkeje uporabljene storitve
<i>Ni prevoza</i>	
Odvisnost od zmožnosti in zavzetosti izvajalcev storitev	▪ Dokazovanje specifične usposobljenosti ▪ Povezovanje temeljnih storitev v celovito storitev po meri ▪ Dokazovanje zmožnosti z materialnimi dokazi
Oseba ali predmet, ki mu velja storitev, je vanjo vključen – ponavadi tudi sodeluje.	▪ Upoštevanje logističnih dejavnikov ▪ Problemi standardiziranja storitev – ga ni v množičnih storitvah ▪ Neizbežna tržna naravnost pri izvajanju storitev

Vir: Lovelock, 1999, str. 62

V skladu z zamislijo o izvajanju storitev 'na odru' in 'v zakulisju' ne vplivajo na uporabnika le prostori, temveč tudi (marsikdaj pa predvsem) trženjski stiki z odjemalci in uporabniki, ki jih izvaja storitvena firma, pa tudi informacije, ki krožijo med uporabniki. Te vplive kaže model (Lovelock, 1999) na sliki 1.

Slika 1: Okolja in vplivi na trženje storitev



Vir: Lovelock, 1999, str. 63

2.4. PROCES PONUJANJA – IZVAJANJA STORITEV

Izvajanje storitve lahko opredelimo kot sistem, ki vsebuje tri prekrivajoče se podsisteme: pripravo, posredovanje in trženje. Izvajanje storitve je tudi proces – storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede. Porabnik pogosto zazna sistem izvedbe storitve kot del storitve same. Stalno usklajevanje in povezava med trženjem in izvajanjem je bistvena za uspeh večine storitvenih podjetij.

Storitveni proces vključuje postopke, seznane nalog, delovne postopke in operacije, ki omogočajo izvedbo storitve. Obsega tudi oblike in načine vključevanja izvajalcev in porabnikov v proces izvajanja storitve. Izvajalci morajo storitvenemu procesu posvetiti posebno pozornost, saj nezadovoljivo izvajanje storitve usmeri porabnike h konkurentom.

Storitveno podjetje mora podrobno opredeliti sestavne dele storitvenega procesa, tako da (Potočnik, 2000, str. 152):

- ga razdeli na logične postopke, ki olajšujejo kontrolo izvajanja;
- upošteva in skuša poenotiti spremenljivke, zaradi katerih se rezultati storitvenega procesa razlikujejo;
- določi možne odmike v izvajanju, saj procesi potekajo v različnih stvarnih in časovnih situacijah in zato ne morejo biti identični.

Storitvene procese ločimo glede na zapletenost procesa in možnost razlikovanja. Zapletenost se nanaša na vsebino postopkov in načinov izvajanja storitve, razlikovanje pa na izvedbeno različnost posameznih postopkov in načinov.

Storitvene procese lahko spreminjamo glede na zapletenost in razlikovanje izvedbe. S tem storitve drugače ali na novo pozicioniramo na trgu. Z zmanjševanjem razlikovanja zmanjšujemo stroške, povečujemo produktivnost izvajalcev in olajšujemo izvajanje storitev preko posrednikov. S povečanjem razlikovanja dosežemo boljše prilagajanje posameznim porabnikom in tudi višjo ceno storitve.

Če želimo zmanjšati zapletenost izvajanja storitev, opustimo posamezne postopke v storitvenem procesu. S tem olajšamo kontrolo in posredovanje storitev porabnikom preko posrednikov. S povečanjem zapletenosti, z dodajanjem več storitev skušamo pridobiti stranke, ki se usmerjajo na porabo 'svežnja' storitev.

Za izvedbo storitve je nujna tudi fizična podpora, ki jo sestavljajo fizično okolje (zgradbe, prostori), sredstva (stroji, naprave) in fizični dokazi storitve, kot so prospekti, katalogi, reklamni predmeti. Fizično okolje ima potencialni vpliv na porabnikov vtis o procesu nastajanja storitve, kar vse ustvarja porabnikovo sodbo o kakovosti storitve.

2.5. MODELI ZA OBRAVNAVANJE STORITEV

Za obravnavanje trženja storitev obstaja več teoretičnih modelov. Le ti opredeljujejo značilnosti storitev in poglobljajo razumevanje posameznih vprašanj glede implementacije trženja storitev. Znanstveni raziskovalci (Zeithaml, 2000; Kotler, 1998; Lovelock, 1999) so oblikovali različne modele, s katerimi lahko pojasnujemo značilnosti in specifičnosti storitev. Pri teh modelih gre za koncepte, povezave, spremenljivke in sklepe, ki jih v trženju niso

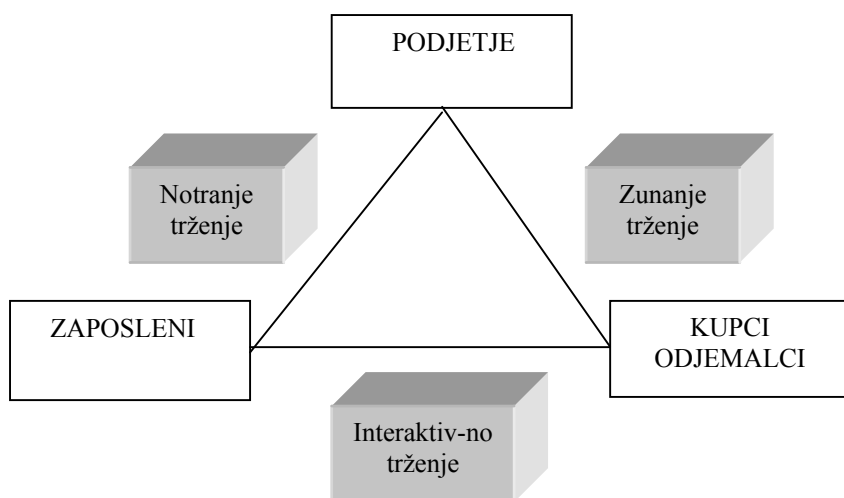
obravnavali pred obravnavanjem storitev. V sodobnem poslovnem svetu pa se vse pogosteje podjetja zavedajo, da poslovanje brez storitev ne obstaja več. Ugotovili so, da se morajo vsi učiti na podlagi spoznanj s področja trženja storitev ter ta nova spoznanja implementirati v svojem celotnem poslovanju. V nadaljevanju na kratko prikazujemo nekaj modelov obravnavanja storitev.

2.5.1. MODEL TRIKOTNIKA

Model trikotnika opredeljuje tri vrste trženja storitev. Te so zunanje, notranje in interaktivno trženje storitev. Posamezne spremenljivke modela so ljudje oz. zaposleni, podjetje ter kupci. Ljudje oz. zaposleni, ki izvajajo storitve, so tudi pomemben element razširjenega trženjskega spleta (7 P-jev) in so v modelu trikotnika nosilci interaktivnega trženja skupaj s kupci. Notranje trženje poteka med podjetjem in zaposlenimi, medtem ko zunanje trženje poteka med podjetjem in kupci.

Z vidika izvajanja storitev pomeni zunanje trženje dajanje obljub, notranje trženje omogočanje obljub, interaktivno trženje pa držanje obljub (Zeithaml et. al, 2000, str. 16). S prikazom trženjskega trikotnika storitev lahko na sliki 2 nazorno prikažemo tri vrste trženja v storitvenih panogah.

Slika 2: Tri vrste trženja pri storitvah



Vir: Kotler, 1998, str. 470

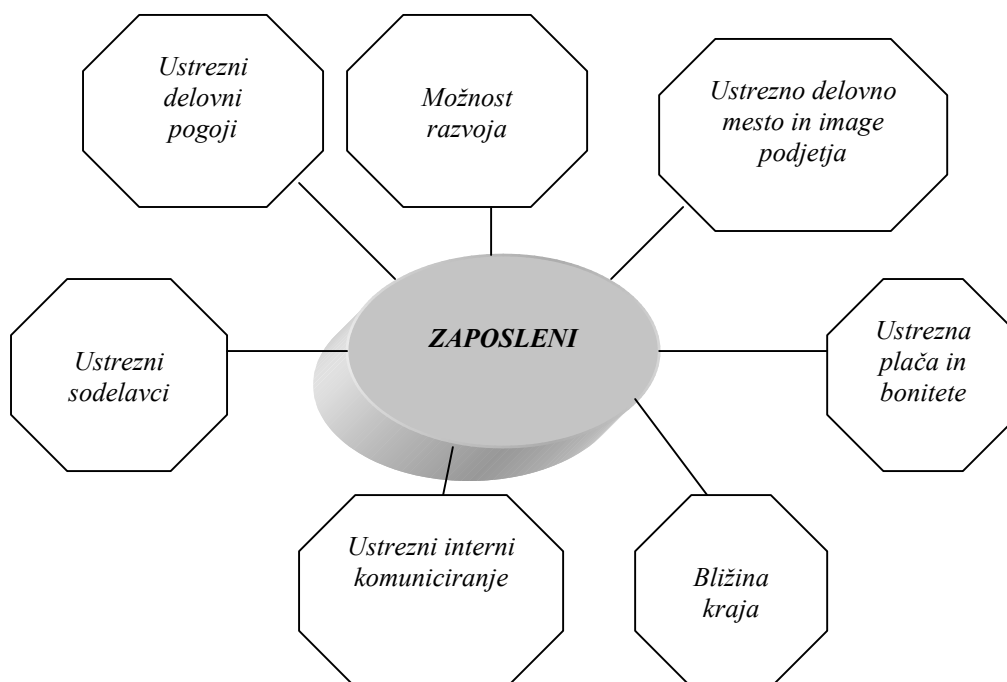
Notranje trženje je trženje, ki ga izvaja podjetje, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da se obnašajo trženjsko in so sposobni opraviti obljubljenе storitve (Kotler, 1998, str. 469). Za notranje trženje je odgovorno vodstvo podjetja, ki upravlja celoten proces ravnanja s človeškimi viri. Ugotovitve in pomen notranjega trženja so:

- vsak v organizaciji ima kupce (ne zgolj prodajno osebje);
- zaposleni morajo biti obravnavani kot notranji kupci (notranji trženjski splet za zaposlene);
- le zadovoljni zaposleni (kot kupci v procesu notranjega trženja) bodo lahko skrbeli za zadovoljne zunanje kupce.

V naslednji sliki povzemamo notranji trženjski splet po analogiji zunanjega spleta, ki vsebuje za storitve sedem elementov. Notranji trženjski splet je prikazan na sliki 3.

Interaktivno trženje je sposobnost in opravilo zaposlenih, da izvajajo storitve v skladu s pričakovanji kupcev in danimi obljubami podjetja (Kotler, 1998, str. 470). Pri interaktivnem trženju gre za funkcionalno kakovost storitve (Grönroos, 1997, str. 36-44) oziroma kakovost načina izvajanja storitve.

Slika 3: Notranji trženjski splet



Vir: Jančič, 1996, str. 138

Trženje organizacije mora biti usmerjeno tako v zunanje kot tudi v notranje okolje. Vsaka organizacija je navznoter storitveno usmerjena in delovno mesto ni zgolj izdelek, temveč bolj storitev.

2.5.2. MODEL VRZELI IN KONCEPT KAKOVOSTI STORITVE

Trženje storitev je povezano tudi s kakovostjo storitev. Pri storitvah je namreč kakovost storitev tesno povezana z zadovoljstvom kupcev. Zadovoljstvo pa je odvisno od velikega števila dejavnikov, ki posredno vplivajo na zaznano kakovost storitev. Eden izmed pomembnih vplivov na zadovoljstvo kupcev so pričakovanja le-teh. To razmišljanje temelji na domnevah, da je kakovost storitev neposredno povezana z zaznavo in posledičnim zadovoljstvom kupcev. Zadovoljstvo kupcev je širši koncept od kakovosti storitev, zato govorimo o zaznani kakovosti storitev. Obstaja namreč vprašanje, ali je lahko kupec ob neakovostni storitvi zadovoljen oziroma ali je lahko ob kakovostni storitvi nezadovoljen. Zato je ob tem pomembna še kategorija pričakovane storitve oziroma, ožje gledano,

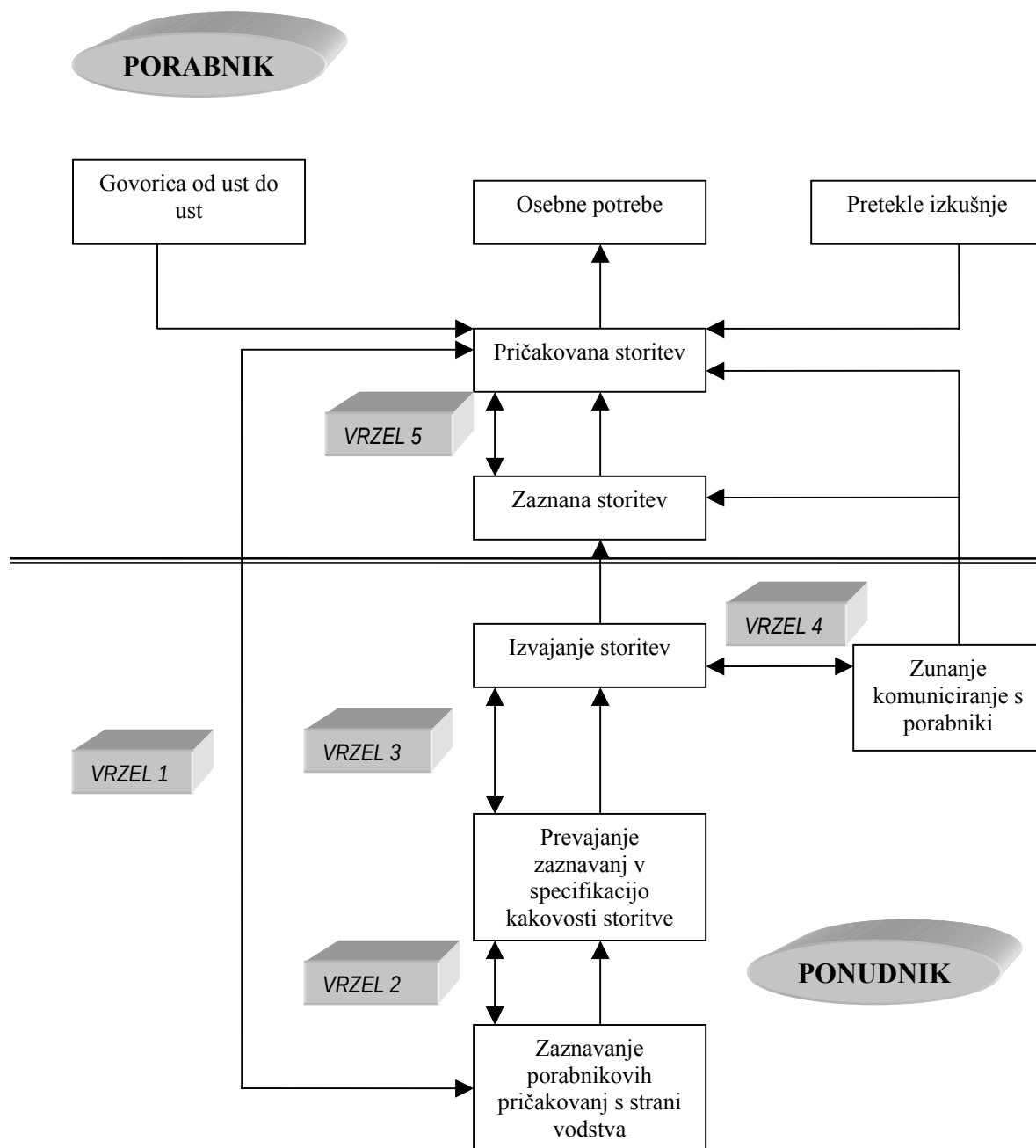
pričakovana kakovost storitve. Zadovoljstvo kupcev, ki vodi v zavezanost, nastaja na osnovi kakovosti odnosov in kakovosti pri vzpostavljanju odnosov. Poleg tega lahko pri kakovosti storitev govorimo o območju tolerance, znotraj katerega kupci še zaznavajo zadovoljlivo kakovost storitev (Gwynne et al., 2000, str. 545-564).

Grönroos (2000, str. 40) je kakovost storitev opredelil kot razliko med pričakovano in zaznano storitvijo. Pričakovana storitev je oblikovana s tržnimi aktivnostmi ponudnika, s procesi širšega tržnega komuniciranja in skozi ustvarjeno podobo podjetja in blagovne znamke. Zaznana storitev je rezultat dejansko opravljene storitve (kaj je porabnik dobil – tehnična kakovost in kako je bila storitev izvedena – funkcionalna kakovost). Zaznana kakovost storitve je odvisna tudi od vpletenosti porabnika v proces izvajanja storitve in od njegovih izkušenj ovrednotenja po opravljeni storitvi.

V teoriji in poslovni praksi obstajajo instrumenti, ki so namenjeni merjenju kakovosti storitev. Novejši koncepti merjenja kakovosti storitev so tisti, ki merijo kakovost storitev na podlagi interakcije, okolja in rezultata storitev (Brady, Cronin, 2001, str. 34-49).

Zaznana kakovost storitev vpliva na vedenje porabnikov (Zeithaml et al., 1996, str. 31-46). Za razumevanje kakovosti storitev in tudi širše celotnega trženja storitev je zelo uporaben t.i. model vrzeli. Ta model konceptualno sloni na domnevah o kvaliteti storitev kot razliki med pričakovano in zaznano storitvijo. Model temelji na kupcih in določa naloge podjetja, ki se tičejo potreb in pričakovanj uporabnikov. Pri tem nastajajo vrzeli, na katere imajo podjetja večji ali manjši vpliv. Model prikazujemo na sliki 4 .

Slika 4: Model vrzeli kakovosti storitev



Vir: Batenson, Hoffman, 1999, str. 342

Vrzeli pri ponudniku podjetja so razlog za nastalo kupčevo vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo. Ponudnikove vrzeli lahko opišemo kot (Zeithaml, 2000, str. 483):

- vrzel 1: podjetje ne ve, kaj kupec pričakuje;
- vrzel 2: vodstvo podjetja ne določi pravih standardov storitev zaposlenim;
- vrzel 3: storitve se ne izvajajo glede na postavljene standarde;
- vrzel 4: izvedba storitev se ne ujema z danimi tržnimi obljubami.

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

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

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

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

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

Obstajajo raznovrstni načini za odpravljanje ali zmanjševanje nastalih vrzeli pri ponudniku. Te vrzeli povzročajo nastanek kupčeve vrzeli, možno nezadovoljstvo in posledično izgubo kupca. Vrzel številka 4, ki nastaja zaradi neprimernega tržnega komuniciranja glede na dejansko izvedene storitve, je pod vplivom izvajalca oz. ponudnika storitve. Procesi integriranega tržnega komuniciranja, ki razlikujejo izvajalca od podjetja, so usmerjeni ravno v zmanjšanje te vrzeli v konkretnem podjetju.

Možni ukrepi oz. priporočila za zmanjšanje vrzeli v modelu vrzeli storitev, ki nastaja zaradi neprimernega tržnega komuniciranja (vrzel 4), so (Lovelock, 1999, str. 394):

- Izvajalci storitev naj sodelujejo pri oblikovanju zunanjega tržnega komuniciranja.
- Vsebina sporočil naj vključuje izvajalce storitev.
- Prvi sprejemniki tržnih sporočil naj bodo izvajalci storitev.
- Notranje tržno komuniciranje krepí odnose med zaposlenimi ter izboljšuje učinkovitost zunanjega tržnega komuniciranja.
- Tržna sporočila morajo vsebovati tiste značilnosti storitev, ki so najpomembnejše za kupce pri soočanju s storitvijo.
- Na pričakovanje kupcev naj se vpliva z informiranjem o možnostih in o razlogih zanje.
- Različni nivoji storitev so lahko ponujeni različnim segmentom ob razlogih za razlike med njimi.

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

storitvenih organizacijah. Če je cilj organizacije nuditi kakovostne storitve, mora vsaka organizacija razviti svoj način določanja in ohranjanja kakovosti storitev (Lovelock, 1999, str. 468-469).

2.5.3. MODEL SERVQUAL

Parasuraman, Zeithaml in Berry so razvili tudi model SERVQUAL, ki meri kakovost storitev, kot jo zaznavajo porabniki, oziroma lestvico merjenja vrzeli med pričakovano in zaznano storitvijo (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996, str. 32).

Model SERVQUAL (okrajšano od ang. service quality) temelji na primerjavi pričakovanj in zaznavanj porabnikov. Namen modela je dognati porabnikovo splošno zaznavanje kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996, str. 33).

Model je sestavljen iz dveh delov. Prvi del meri pričakovanja porabnikov, kakšna naj bi bila po njihovem mnenju odlična storitvena organizacija, drugi del pa meri zaznavanje porabnikov, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja (Batenson, Hoffman, 1997, str. 306-307). Sedemstopenjska ocenjevalna lestvica za merjenje pričakovanj obsega trditve od 'sploh ni pomembno' do ' zelo pomembno', za merjenje zaznavanj pa od 'zelo se strinjam' do 'sploh se ne strinjam'.

Prvotni model SERVQUAL je vseboval deset dejavnikov oziroma kriterijev kakovosti storitev, ki so jih nato združili v pet osnovnih dejavnikov:

- *Zanesljivost*: sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno.
- *Odzivnost*: pripravljenost pomagati porabnikom in storitev hitro posredovati.
- *Občutek zaupanja*: znanje in vljudnost zaposlenih in sposobnost zbuditi zaupanje in varnost.
- *Usmerjanje pozornosti k porabniku*: skrb in usmeritev pozornosti k posameznemu porabniku.
- *Otipljive stvari*: videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih, komunikacijskega gradiva.

Porabniki si s petimi dejavniki oziroma kriteriji storitev ustvarijo mnenje o kakovosti storitev. Vrzeli med pričakovano in zaznano storitvijo je merilo kakovosti storitev.

Po Grönroosovem mnenju (2000, str. 78) je smiselno primerjati izkušnje in pričakovanja, ker pričakovanja vplivajo na zaznavanje kakovosti. Zaznana kakovost je porabnikova ocena o splošni izvrstnosti storitve.

Rezultati so izraženi kot razlika med pričakovanji in zaznavanji in so pogosto negativna števila, saj so porabniki razočarani, kadar so njihova pričakovanja večja od zaznane kakovosti (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996, str. 40).

Trditve, uporabljene v modelu, ne opisujejo vedno natančno vseh vidikov določene storitve. Storitve se med seboj razlikujejo, zato je potrebno vsako storitev posebej proučiti. Dejavniki modela SERVQUAL so lahko izhodišče za razvijanje in razumevanje dejavnikov za specifično storitev.

Pomen posameznih dimenzij storitev se pri vrednotenju kakovosti spreminja odvisno od konkurence, značilnosti komuniciranja, spreminjajočih se okusov porabnikov in njihove informiranosti (Snoj, 1998, str. 164).

Modelu SERVQUAL očitajo, da meri znano kakovost storitev v določenem časovnem trenutku, ne razlaga pa procesa uporabnikovega zaznavanja in vzrokov, ki so privedli do takšnega zaznavanja (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996, str. 39).

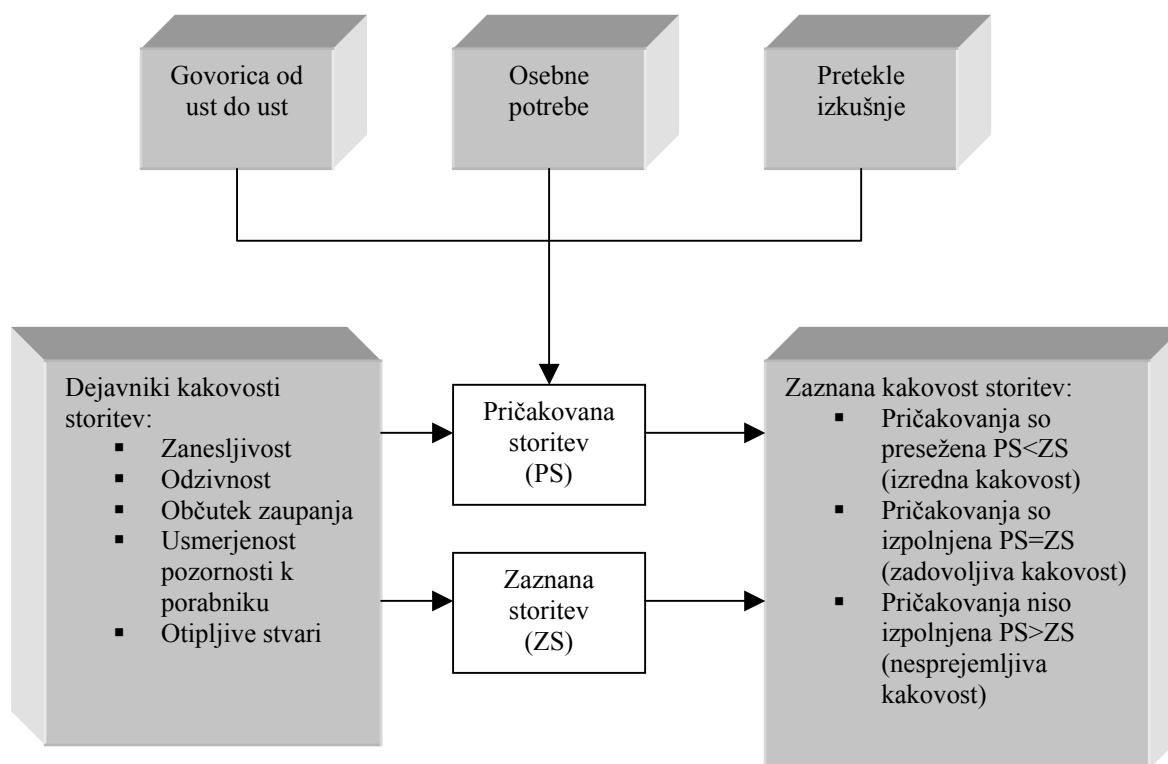
Cronin in Taylor sta avtorja modela SERVPERF (okrajšano do ang. service performance), ki meri zaznano kakovost storitve, torej le izkušnje porabnika z določeno storitvijo (ne pa razlike med pričakovanji in izvedbo). Avtorja menita, da na kakovost storitev direktno vpliva le zaznavanje izvedbe storitve (Cronin, Taylor, 1994, str. 126). Raziskave so pokazale, da merjenje samo zaznavanja izvedbe bolje napove nameravane nakupe kot merjenje razlike med pričakovanji in zaznavanji (Batenson, Hoffman, 1997, str. 312).

Na sliki 4 je podana primerjava zaznavanja prejete storitve in pričakovanja želene storitve, ki se kaže v zadovoljstvu porabnikov s kakovostjo storitev. Ko so pričakovanja presežena, porabnik zazna storitev kot izjemno kakovostno. Kakovost je zadovoljiva, ko zaznavanje storitve ustreza pričakovanjem. Ko pričakovanja niso izpolnjena, porabnik oceni storitev kot slabo (Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 1998, str. 270).

Porabniki na novo oblikujejo pričakovanja vsakič, ko prejmejo koristno informacijo o storitvi – preko govorice od ust do ust, komunikacije z organizacijo in pri izvajanju storitve organizacije ali njene konkurence.

Pretekle izkušnje so eden od temeljev za napoved, kakšna bo izvedba storitve v prihodnosti. Na oblikovanje pričakovanj vplivajo zunanji (npr. pisni dokumenti ali drugi porabniki) in notranji viri (spomin). Posebne, nevsakdanje dogodke je lažje priklicati v spomin kot običajne, vsakdanje. Napovedi za prihodnost bolj odsevajo dejanske pretekle izkušnje, ko gre za posebne dogodke (Rust, Oliver, 1994, str. 110).

Slika 5: Dejavniki kakovosti storitev (SERVQUAL) in zaznana kakovost storitev



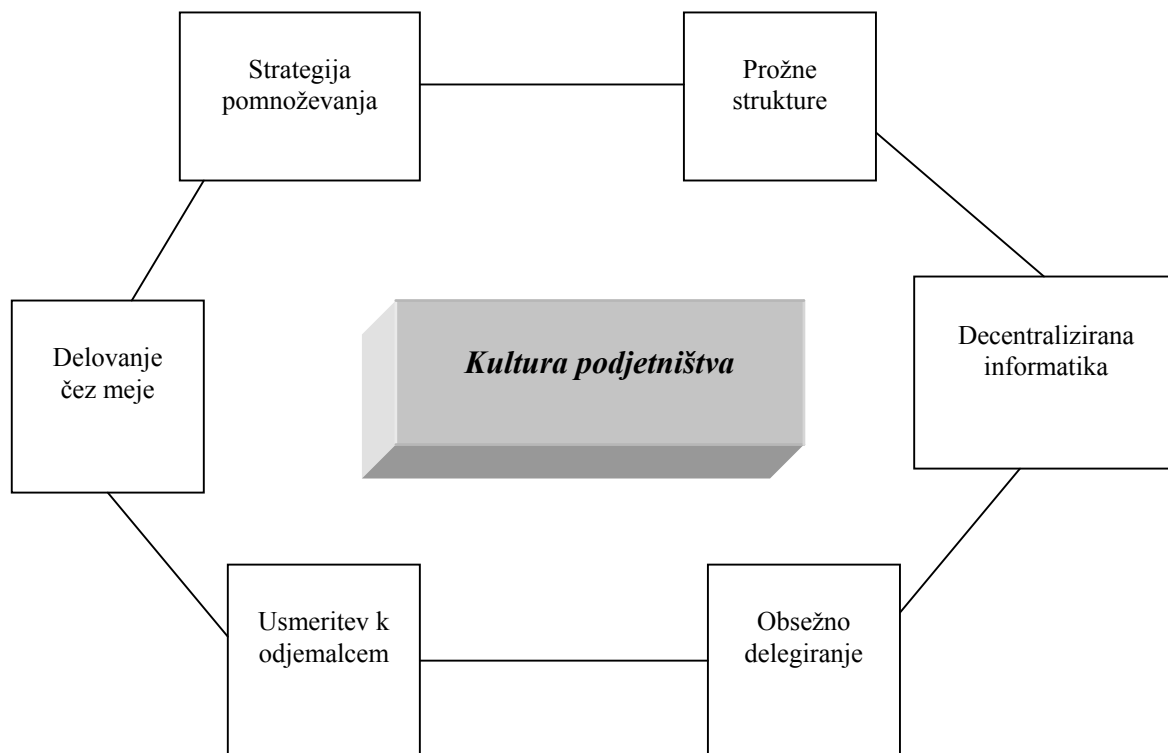
Vir: Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 1996, str. 270

2.6. RAZVOJNI TRENDI V TRŽENJU STORITEV

Zaradi hitre rasti in spreminjanja vsebine storitev ter zaradi spreminjanja odnosov med izvajalci in uporabniki storitev in nenazadnje zaradi prepletanja osebnih stikov z izvajalci in prenosa mnogih storitev na avtomatične naprave je napovedovanje razvojnih usmeritev dokaj nevhvaležno.

V sliki 6 navajam najpomembnejše usmeritve za uspešno trženje storitev v prihodnosti.

Slika 6: Usmeritve za trženje storitev v prihodnosti



Vir: Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 1996, str. 289.

Avtorja Fitzsimmons J. in Fitzsimmons M., navajata tudi malo obdelana pomembna strokovna področja o trženju storitev (Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 1996, str. 290):

- razmejitve med trženjem izdelkov in trženjem storitev; koliko medsebojnega privzemanja za kar največjo dodano vrednost;
- razdelava popolnejših klasifikacij storitev;
- popolnejše upoštevanje obnašanja odjemalcev v opredeljevanju in izvajanju storitev;
- management povezav med enotami in funkcijami podjetja za dobro kakovost in donosnost storitev;
- internacionaliziranje trženja storitev in pomnoževanje obstoječih konceptov;
- management inoviranja storitev kot pomemben dejavnik konkurenčnosti;
- politika blagovnih znamk na področju storitev, določanje najprimernejšega nosilca blagovne znamke;
- povezovanje komunikacijskih procesov v integrirano komuniciranje storitvene firme;
- določanje storitvi primerne cene in dojemanje cen storitev – dojemanje kakovosti storitev;
- instrumenti in metode koordiniranja dejavnosti v storitvenih firmah s strukturnih, planskih in kulturnih vidikov;
- razvijanje individualiziranih storitev – do koncepta 'segment of one'.

3. KAKOVOST STORITEV

3.1. OPREDELITEV KAKOVOSTI STORITEV

V preteklosti so podjetja menila, da lahko določajo želje in potrebe porabnikov. Danes so porabniki veliko bolj izobraženi in zahtevni, torej porabniki sodijo o kakovosti in so zanj tudi pripravljeni plačati.

Kakovost storitev je težko opredeljiv pojem. Različne opredelitve so posledica raznovrstnosti storitev. Sredi osemdesetih let je bila kakovost ključna konkurenčna prednost. V zadnjem desetletju se je iz strateške prednosti spremenila v konkurenčno nujnost (Kaplan, Norton, 2000, str. 96). V nadaljevanju bom navedla nekaj opredelitev kakovosti.

Ameriško združenje za nadzor kakovosti (Kotler, 1998, str. 56) definira kakovost kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene potrebe.

Grönroos (1997, str. 464) meni, da je kakovost storitve rezultat procesa ocenjevanja, v katerem porabniki primerjajo njihovo zaznavanje storitev in rezultat storitev z njihovimi pričakovanji.

Drugače od opredelitev, ki se nanašajo na potrebe in pričakovanja, pa Lovelock (1999, str. 239) označuje kakovost kot nameravano hoteno stopnjo odličnosti in kontrolo spremenljivosti pri doseganju te odličnosti pri izpolnjevanju porabnikovih zahtev.

Če povzamem dosedanje opredelitve, velja, da je kakovost tisto, kar zaznajo porabniki in da mora temeljiti na porabnikovih potrebah in željah.

Pri opredeljevanju storitev moramo upoštevati celotno kakovost, ki jo sestavljata (Snoj, 1998, str. 160):

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

Razlikovati je torej treba med kakovostjo, ki je skladna s pričakovanji, in kakovostjo, ki je skladna s specifikacijami (standardna kakovost). **Objektivno kakovost** je možno laboratorijsko ali kako drugače natančno izmeriti glede na določen standard. Standardna kakovost je objektivna. Opredeli jo storitvena organizacija s postopki ter izvajalci storitve. **Subjektivne kakovosti** ni mogoče natančno izmeriti. Določena je s subjektivnimi, psihološkimi zaznavami porabnikov in izvajalcev storitev, ki ocenjujejo kakovost pod vplivom vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Kakovost, ki je skladna s pričakovanji, opredeli porabnik, ko je storitev že izvedena. Ta kakovost je subjektivna.

Poleg delitve na subjektivno in objektivno kakovost poznamo tudi delitev glede na to, ali je storitev lažje ali težje ovrednotiti, in sicer ločimo tri vrste kakovosti (Potočnik, 2000, str. 161):

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

Po Grönroosovem mnenju (1997, str. 63-65) porabniki ocenjujejo kakovost storitve na podlagi tehnične kakovosti in funkcionalne kakovosti.

- *Tehnična kakovost* je posledica odnosa med izvajalcem in porabnikom pri soočenju s storitvijo. Za porabnike in njihovo ocenjevanje kakovosti je zelo pomembno, kaj dobijo v interakciji z organizacijo. Tehnična kakovost je ocena vsebine storitve, nanaša se na rezultat izvedbe storitve – kaj je porabnik prejel z izvedbo storitve. Označuje, kaj porabniku ostane, ko sta proces izvajanja storitve in interakcija med porabnikom in izvajalcem končana. Porabniki ponavadi tehnično kakovost ovrednotijo dokaj objektivno.
- *Funkcionalna kakovost* obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem. Je ocena načinov oziroma postopkov izvajanja storitve, torej način, kako je bila storitev ponujena in izvedena. Zaznavanje je zelo subjektivno.

Na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev vpliva tudi podoba storitvene organizacije (ang. image), ki je odvisna od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev.

Kakovost storitev je lahko podlaga za konkurenčno prednost organizacije. Tehnično prednost je danes težko pridobiti, saj lahko organizacije zelo hitro dosežejo podobno tehnično kakovost. Odlična tehnična kakovost je lahko izničena s slabo funkcionalno kakovostjo. Organizacija lahko doseže konkurenčno prednost z izboljšanjem funkcionalne kakovosti. To ne pomeni, da tehnična kakovost ni pomembna, ponavadi je prvi pogoj za dobro storitev. Če je tehnična kakovost slaba, bodo porabniki zaznali kakovost storitve kot slabo. Če je dobra le tehnična kakovost, še ne pomeni, da porabniki zaznavajo kakovost storitve kot dobro, dobra mora biti tudi funkcionalna kakovost (Grönroos, 1997, str 66).

Porabniki nakup storitve občutijo bolj tvegan kot nakup izdelka. Pri ocenjevanju storitev se naslanjajo na dodatne elemente (ceno, osebje, fizično okolje), ki jih je lažje ovrednotiti. Zanašajo se tudi na govorico od ust do ust. Ponudniku storitev ostanejo zvesti, če so s storitvijo zadovoljni. Zvestoba pa ne pomeni koristi le za organizacijo, porabniki s tem zmanjšajo svoje tveganje (Potočnik, 2000, str. 161).

Kakovost večine storitev in stopnja zadovoljstva porabnika nista odvisni le od tega, kako izvajalec izvede storitev, temveč tudi od tega, kako porabnik odigra svojo vlogo v storitvi. Na kakovost storitev vpliva tudi obnašanje porabnikov. Njihova pričakovanja in odzivanja vplivajo na obnašanje zaposlenih in drugih porabnikov in obratno. Zagotavljanje kakovosti storitev je torej neprestan proces, ki zahteva predanost kakovosti vseh zaposlenih v

organizaciji. Kakovostne storitve so tiste, ki s svojo odličnostjo zadovoljijo zahteve porabnikov in hkrati zadovoljijo tudi ponudnike oziroma izvajalce.

3.1.1. VRSTE IN DIMENZIJE KAKOVOSTI STORITVE

Najpogosteje delimo kakovost storitev na (Snoj, 1998, str. 161):

- *objektivno*, kjer gre za laboratorijsko ali kako drugače izmerjeno odličnost nekega pojava, dogajanja ali stvari v primerjavi z določenim standardom, in *subjektivno*, ki jo predstavlja potrošnikova ocena o odličnosti pojava, dogajanja ali stvari;
- *iskano*, ki zajema značilnosti fizičnih sestavin storitev, kot so oprema, izvajalci itd. in *izkustveno*, ki se nanaša na značilnosti procesov, ki se dogajajo v menjavi oziroma so rezultati teh procesov, npr. prijaznost osebja, okus použite hrane itd.;
- *pričakovano in dejansko doseženo*, ki je rezultat primerjave dejanskih izkušenj s pričakovanimi.

Poleg zgoraj omenjeni delitev kakovosti lahko kakovost storitve delimo tudi na procesno kakovost, ki jo potrošniki ocenjujejo med izvajanjem storitve, in končno kakovost, ki jo potrošniki ocenjujejo po izvedenju storitve (Lovelock, 1999, str. 395).

Za vsako podjetje je velikega pomena poznavanje dimenzij kakovosti, ki jih ocenjujejo potrošniki. Parasuraman, Zeithaml in Berry so v svoji raziskavi ugotovili deset dimenzij, ki jih uporabljajo potrošniki za ocenjevanje kakovosti storitve.

Te dimenzije so (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996, str. 44):

1. *Zaupanje*, ki se nanaša na delovanje izvajalca storitev v interesu potrošnikov. K temu lahko prispeva ugled podjetja.
2. *Varnost*, ki zajema skrb za odpravo nevarnosti, tveganja in dvomov. Le-ta vključuje na primer fizično varnost, lahko pa tudi finančno varnost.
3. *Dostop*, ki se nanaša na dostopnost storitev in enostavnost stika med potrošnikom in izvajalcem storitev. Vključuje na primer to, kako hitro lahko potrošnik pride v stik z izvajalcem storitve, če ima problem, prav tako pa tudi ustreznost lokacije pri ponudbi storitev.
4. *Komuniciranje*, ki se nanaša na poslušanje potrošnikov in skrb za obveščenost potrošnikov v jeziku, ki jim je razumljiv. Komuniciranje na primer vključuje pripravljenost kontaktnega osebja v podjetju, da posluša pritožbe potrošnikov oziroma razlago vsebine storitev.
5. *Razumevanje potrošnikov*, ki pomeni skrb za poznavanje potrošnikov in ugotavljanje njihovih potreb. To zajema posebno pozornost stalnim potrošnikom, prav tako pa tudi ugotavljanje posebnih potreb potrošnikov.
6. *Fizična podpora*, ki zajema na primer opremo za izvajanje storitev, zunanjo pojavnost osebja in zgradbe.
7. *Zanesljivost*, ki se nanaša na sposobnost zanesljivega in natančnega izvajanja storitev. Zanesljivost vključuje na primer, da izvajalec storitve pravilno izvaja storitev že prvič oziroma točnost v izstavljanju računov.
8. *Pripravljenost osebja na takojšnje izvajanje storitev in pomoč potrošnikom*, ki se nanaša na primer takojšnjega reševanja problemov potrošnikov.
9. *Strokovnost*, ki se nanaša na ustreznost znanja in veščine za izvajanje storitve.
10. *Uslužnost*, ki vključuje vljudnost in prijaznost kontaktnega osebja ter spoštovanje in upoštevanje potrošnikov.

Zgoraj omenjenih deset dimenzij lahko skrčimo v naslednjih pet:

1. fizično podporo,
2. zanesljivost,
3. pripravljenost osebja na takojšnje izvajanje storitev in pomoč potrošnikom,
4. zagotovilo strokovnosti in uslužnosti osebja ter sposobnosti osebja, da razvijajo občutke zaupanja in varnosti,
5. empatičnost osebja, ki zajema lahek dostop, dobro komuniciranje in razumevanje potrošnikov; bistvo te dimenzije je v tem, da se usmeri pozornost k potrošniku kot posamezniku, treba se je prilagoditi njegovim potrebam oziroma se vživeti vanj.

Obmejne dimenzije so način, kako potrošniki v svojih mislih oblikujejo informacijo o kakovosti storitve. Te dimenzije so se izkazale za primerne v bančništvu, zavarovalništvu, pri popravilu in vzdrževanju naprav, pri storitvi medkrajevnega telefonskega prometa, popravilu avtomobilov ipd. Včasih bodo potrošniki uporabili vse dimenzije, da bi določili zaznavanje kakovosti storitve, v drugih primerih pa ne. Tabela 3 prikazuje primere ocenjevanja posameznih storitev po omenjenih petih dimenzijah kakovosti storitev.

Tabela 3: Primeri ocenjevanja storitev po dimenzijah kakovosti s strani potrošnikov

<i>Dimenzija</i> <i>Storitev</i>	Zanesljivost	Odzivnost	Zagotovilo	Empatičnost osebja	Fizična podpora
Popravilo avtomobila	Problem odpravljen že prvič in avto popravljen v dogovorjenem roku	Dostopnost delavnice, brez čakanja, odziv na zahtevo	Strokovnost mehanikov	Poznavanje potrošnikov po imenih, spominjanje prejšnjih problemov	Uniforme, oprema, delavnica, orodja za popravilo
Letalska proga	Odhodi letov na izbrane destinacije in prihod ob predvidenem času	Hiter sistem za izdajo kart za upravljanje s prtljago	Letalska družba vredna zaupanja, visoka varnost, primerno osebje	Razumevanje za posebne potrebe potrošnikov, predvidevanje potreb	Letalo, prodajna okenca, uniforme, prostor za prtljago
Medicinsko osebje	Pregledi se izvajajo po urniku, natančno poznavanje diagnoz	Dostopnost ordinacije, brez čakanja, pripravljenost poslušati	Strokovnost, večšine, priporočila, ugled	Poznavanje pacienta kot osebo in potrpežljivost, dobro poslušanje	Čakalnica, ordinacija, oprema, brošure
Arhitektura	Izdelava načrtov ob roku v okviru predvidenega budgeta	Povratni klici, prilagoditev na spremembe	Priporočila, ugled, položaj v skupnosti, strokovnost, večšine	Poznavanje potrošnika in sposobnost prilagoditve posebnim problemom	Pisarna, poročila, načrti, oblačila zaposlenih
Oskrba z informacijami	Oskrba s potrebnimi informacijami, ko se pojavi potreba po njih	Takojšnji odziv na spremembe in ukvarjanje s problemi	Strokovnost in dobra izkušenost osebja, priporočila	Poznavanje potrošnikov, prav tako pa tudi razumevanje njihovih potreb	Razna poročila, pisarne, oblačila zaposlenih

Vir: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1996, str. 120

Od omenjenih petih dimenzij kakovosti storitve se je med potrošniki Združenih držav Amerike izkazala kot najpomembnejša dimenzija zanesljivost. V svojem najširšem pomenu besede zanesljivost pomeni, da podjetje drži svoje obljube, na primer obljube glede dobave, reševanja problemov. Potrošniki želijo sodelovati s podjetji, ki tudi izpolnijo obljube, zato se morajo podjetja zavedati potrošnikovih pričakovanj glede zanesljivosti.

Odzivnost poudarja pozornost in urnost pri obravnavanju zahtev, vprašanj, pritožb in problemov potrošnikov. Potrošniki merijo odzivnost z dolžino časa, ki preteče, da dobijo pomoč zaposlenih podjetja, ustrezne odgovore na vprašanja ali pozornost za njihove probleme. Odzivnost se prav tako nanaša na fleksibilnost in sposobnost prilagoditve storitve potrošnikovim potrebam. Da bi se podjetje odlikovalo v tej dimenziji kakovosti, mora na proces izvajanja storitev in obravnavanja zahtev potrošnikov gledati bolj s potrošnikovega kot pa s svojega vidika. Standardi za hitrost in urnost, ki jih imajo v podjetju, se lahko zelo razlikujejo od potrošnikovih zahtev po hitrosti in urnosti. Da bi bila ta dimenzija kakovosti zares dobra, mora podjetje imeti oddelke z zadostnim številom zaposlenih, ki skrbijo za potrošnike.

Dimenzija zagotovilo je pomembna predvsem pri storitvah, ki jih potrošniki zaznavajo kot storitve z visokim tveganjem oziroma storitve, ki povzročajo pri potrošnikih občutek negotovosti glede njihovih sposobnosti ocenjevanja končnega izida. Podjetje lahko gradi to dimenzijo na dva načina, in sicer poskuša ustvariti zaupanje in lojalnost med svojim kontaktnim osebjem ali pa poskuša vgraditi zaupanje v podjetje.

Empatičnost osebja je dimenzija, katere bistvo je v obravnavanju vsakega potrošnika kot edinstvenega in posebnega. Potrošniki hočejo, da podjetja razumejo njihove potrebe, obenem pa želijo imeti tudi občutek pomembnosti za podjetja. Osebe v manjših storitvenih podjetjih in na lokalnih področjih pogosto pozna svoje porabnike po imenih, zato tudi gradijo odnos s potrošnikom na podlagi osebnega poznavanja njihovih zahtev in prioritet.

Dimenzija fizične podpore zajema opremo za izvajanje storitev, zunanjo pojavnost osebja, zgradbe itd. Vse to pa daje sliko o storitvi, na podlagi katere bodo potrošniki, še posebno novi, poskušali oceniti njeno kakovost.

3.2. STROŠKI, POVEZANI S KAKOVOSTJO

Pri sistemih in modelih kakovosti moramo upoštevati predvsem, da gre za potrebo po povečanju dodane vrednosti na zaposlenega. Zaposleni naj delajo le tisto, kar povečuje vrednost in zmanjšuje porabo virov. Pomanjkanje navodil, usposobljenosti zaposlenih, slabo vzdrževana oprema in slabo vodenje izjemno vplivajo na stroške. Zaposleni se morajo zavedati, da so stroški in odhodki napak tem večji, čim kasneje nastopijo in čim kasneje se odkrivajo nepravilnosti.

Stroške lahko opredelimo kot cenovno izražene potroške prvin poslovnega procesa, ki nastopajo pri doseganju poslovnih učinkov, to je ustvarjanju proizvodov in opravljanju storitev. Izračunajo se lahko kot zmnožek potroškov delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in delovne sile z njihovimi cenami oziroma obračunskimi postavami (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1997, str. 74).

Za kakovost lahko rečemo, da ima svojo vrednost, ceno in stroške, ki jih je treba čim bolj spoznati in zagotoviti, da bodo čim nižji ob doseženem namenu njihovega nastanka. Zato se danes v podjetjih veliko izvaja obsežno evidentiranje in presojanje stroškov kakovosti, kar omogoča hitro zmanjševanje poslovnih stroškov, še zlasti pa stroškov napak. Ukvarjanje s stroški je zelo pomembno predvsem zato, ker zmanjševanje stroškov kakovosti pomeni preprečevanje dobička brez povečanja prodaje, brez nakupa nove opreme ali brez zaposlovanja novih delavcev. Pri vsem tem igrajo pomembno vlogo informacije, ki morajo

biti prave in na razpolago ob pravem času. Saj tako le tisti, ki se v podjetju ali organizaciji ukvarjajo s kakovostjo, vodstvu dokažejo, da je zmanjšanje stroškov kakovosti v bistvu priložnost za doseganje večjega dobička (Crosby, 1989, str. 108).

Za stroške kakovosti lahko rečemo, da nastajajo zaradi zahtev kakovosti, to so torej stroški, ki jih povzročajo vsi ukrepi za preprečevanje napak in izvajanje pregledov kakovosti ter napake med proizvodnim procesom in uporabo izdelka oziroma storitve (Vujošević, 1992, str. 193).

Stroški so sestavljeni iz štirih komponent (Kasper et al., 1999, str. 192):

- *stroški nadzora* so vsi neposredni stroški testiranja, zbiranja in obdelave podatkov, ki jih dobimo pri izvajanju procesa kontrole kakovosti;
- *preventivni stroški* predstavljajo vse izdatke za dejavnosti, s katerimi se želimo izogniti slabi kakovosti, izboljšave procesa izvajanja;
- *notranji stroški odprave napak* so vsi stroški povezani s popravilom napak na določenem proizvodu, preden ta doseže končnega odjemalca;
- *zunanji stroški odprave napak* vključujejo vse stroške, ki so povezani s pritožbami nezadovoljnih odjemalcev; stroški graditve pozitivnega ugleda podjetja v javnosti spadajo tudi v to skupino.

Stroške kakovosti lahko delimo še na dve skupini (Rebernik, 1997, str. 203-204):

- *stroški konformnosti (prilagojenosti)* - ti stroški zajemajo stroške, ki jih imamo, da naredimo stvari že prvič pravilno, kot na primer stroški kontrole, preventive, verifikacije postopkov, nadzora, izobraževanja za kakovost, inšpekcije, testiranja ipd.;
- *stroški nekonformnosti (neprilagojenosti)* - ti stroški pa zajemajo stroške, ki nastajajo, ker delamo stvari narobe in jih je treba v celoti ali delno ponoviti, kot so na primer stroški izmeta, zakasnitev, zapadle terjatve, čas za pojasnjevanje, popravljanje, ponovne kontrole ipd.

Zaradi večje preglednosti in možnosti zajemanja stroškov v praksi naletimo na naslednjo delitev stroškov:

- stroški za doseganje kakovosti, ki se delijo na:
 - stroške preventive,
 - stroške ocenjevanja ter preverjanja kakovosti;
- stroški zaradi slabe kakovosti pa se delijo na:
 - stroške notranjih izgub,
 - stroške zunanjih izgub.

Za zbiranje stroškov kakovosti, analizo stroškov, poročanje na pristojna mesta ter uvajanje popravilnih ukrepov mora biti urejenost sistemska, treba je vzpostaviti sistem za ravnanje stroškov kakovosti, ki mora urejati (Vujošević, 1992, str. 198-199):

- področja v podjetju, za katere velja sistem;
- obseg elementov stroškov kakovosti, ki se bodo zbirali po posameznih področjih podjetja;
- zgradbo dokumentov za zbiranje in vodenje stroškov kakovosti;
- pristojnosti in odgovornosti za zbiranje stroškov kakovosti;
- pristojnosti in odgovornosti za analizo stroškov kakovosti;
- pristojnosti in odgovornosti za izdajanje poročil na pristojna mesta in vodstvo podjetja;
- pristojnosti in odgovornosti za predlaganje in uvajanje ukrepov za odstranitev kritičnih mest ter preverjanje učinkovitosti uvedenih ukrepov;

- način in čas vzdrževanja vseh periodično zbranih podatkov o stroških kakovosti;
- postopek za spremembo sistema.

Ravno tako je treba določiti obseg in način zbiranja stroškov kakovosti glede na:

- vrste stroškov,
- stroškovna mesta,
- nosilce stroškov.

Izvajalci lahko izvajajo storitve, ki ne prinašajo dovolj velikih koristi za odjemalce, ti pa so v tem primeru nezadovoljni in prekinajo sodelovanje z izvajalcem. V tem primeru je celoten proces trženja neuspešen, saj odjemalci v procesu menjave ne dobijo tistega, kar potrebujejo in želijo, kar potrjuje, da procesa izvajanja ne moremo enačiti s trženjem.

Slabša kakovost storitev odjemalce odvrne od nakupa. Stroške izgubljenih odjemalcev povezujemo s stroški izgubljene prodaje, ki je v življenjski dobi nekega odjemalca lahko izredno visoka. Izvajanje visoko kakovostnih storitev je povezano tudi s povečanjem dobička ter z višanjem povprečne dobe sodelovanja z odjemalci. Notranja kultura podjetja mora narekovati vsem zaposlenim, da storitev izvedejo pravilno že prvič. Le v tem primeru se lahko podjetje izogne stroškom kakovosti (Kasper et al., 1999, str. 203).

Znotraj konteksta storitvenih dejavnosti je veliko stroškov povezanih s kakovostjo, ki so nedenarne narave in jih tudi spregledamo. Najpogosteje spregledamo stroške najemanja in usposabljanja novih izvajalcev, stroške nižje produktivnosti novih, še neizkušenih izvajalcev ter stroške konstantnega privabljanja novih odjemalcev (Lovelock, 1999, str. 192). Ti stroški pogosto niso zajeti v tradicionalnih računovodskih sistemih, zato je treba v storitvenih dejavnostih razviti nove načine zajemanja tudi teh stroškov. Slaba kakovost storitev ne povzroča stroškov le izvajalcem temveč tudi odjemalcem, ki morajo stroške posledic slabe izvedbe nositi sami (Kasper et al., 1999, str. 193).

3.3. RAVNANJE KAKOVOSTI

V začetku stoletja je evropska industrija prvotno uporabljala izraz kakovost kot oznako, da je izdelek preстал inšpekcijski nadzor, ki je zagotovil kakovost izdelka ali storitve. Potem je inšpekcijo nadomestil nadzor kakovosti, ki je namesto kakovosti izdelka nadziral kakovostni proces. V petdesetih letih so uvedli pojem zadovoljevanja kakovosti, ki se je osredotočil na kakovost podjetja. Težnja po zagotavljanju kakovosti je vplivala na to, da se je v šestdesetih letih pojem kakovosti začel širiti iz proizvodnje v druge poslovne funkcije podjetja. Kakovost izdelka ali storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovanje organizacije (Šostar, 2000, str. 5). Zato je zagotavljanje kakovosti namreč mogoče zadovoljiti zgolj z ustreznim sodelovanjem vseh zaposlenih v podjetju. Z vključevanjem vseh zaposlenih oziroma vseh poslovnih funkcij v zagotavljanje kakovosti lahko govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti (TQM). Poudarek prehaja na reševanje problema usklajevanja posameznih delov podjetja pri zagotavljanju kakovosti (Rusjan, 1999, str. 270). Kakovost je s tem postala sestavni del celovite strategije ravnanja podjetja, v okviru katere ravnatelji in zaposleni neprestano izboljšujejo izdelka in storitve, to pa je dobro za potrošnike, za podjetje in vso družbo.

Z uvajanjem koncepta celovitega obvladovanja kakovosti v organizacijo zagotavljanje kakovosti ni več samo del izvajalnega sistema, temveč celotne organizacije oziroma združbe.

V organizaciji morajo vsi oddelki poznati svojo vlogo pri zagotavljanju kakovosti, sprejeti ustrezne cilje za zagotavljanje kakovosti ter z zagotavljanje njihovo izvedbo. To razberemo tudi iz opredelitve pojmovanja organizacije, za katero velja, da je sestav razmerij, med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Rozman, Rusjan, 1996, str. 5). Lahko rečemo, da v vsaki združbi prihaja do razmerij med ljudmi. Osnovni namen vzpostavljanja in vzdrževanja razmerij je v zagotavljanju obstoja družbe. Tako nastala razmerja pa omogočajo in zagotavljajo uresničevanje ciljev ljudi ob čim ustrežnejšem doseganju cilja združbe.

Celovito obvladovanje kakovosti v organizaciji zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami. Uveljavljanje načel celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) ni enkratno dejanje, ampak proces. Za vsak delovni proces in njegov rezultat velja, da si ga vnaprej zamislimo. Zamisli sledi izvedba, tej pa ugotavljanje ali je bilo zamišljeno izvedeno, in ukrepi, v kolikor je prišlo do odstopanj (Rozman, 2000, str. 12).

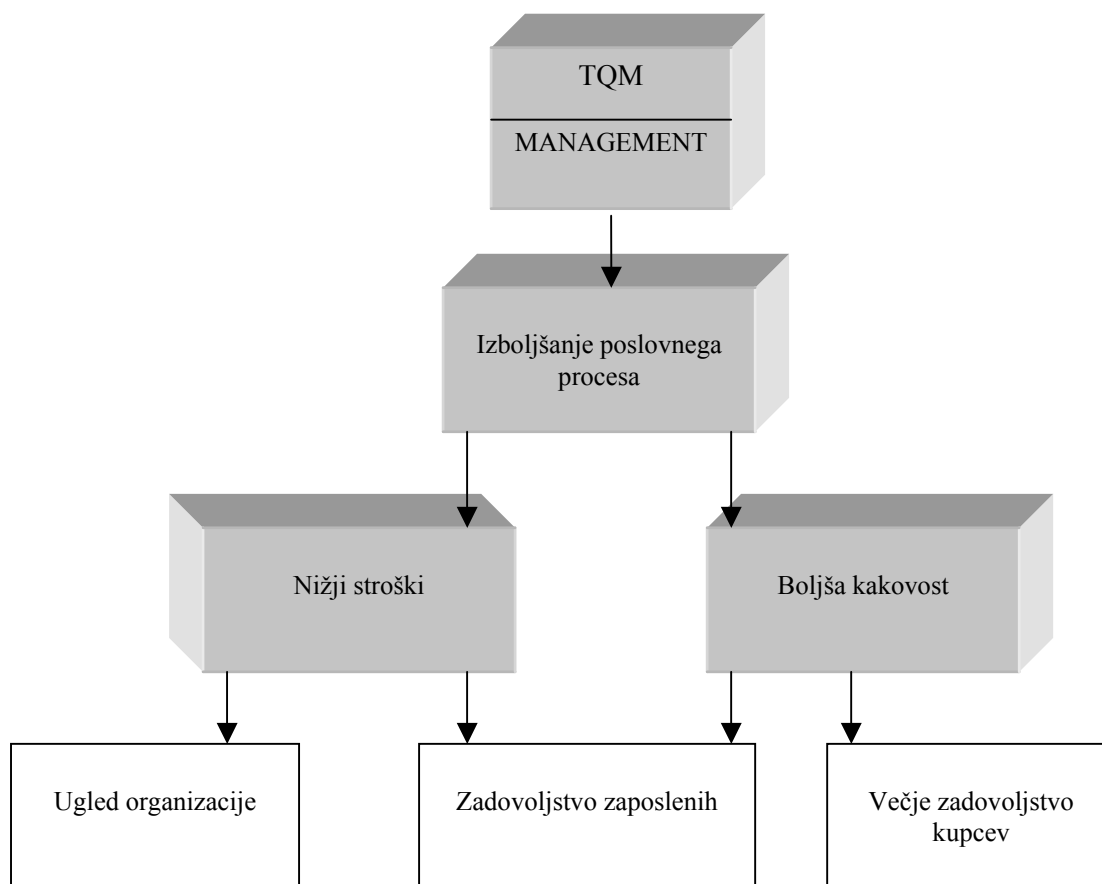
Zagotavljanje kakovosti je lahko za podjetje oziroma organizacijo tako cilj kot strategija. Cilje opredelimo kot zaželeno prihodnje rezultate ali izide (Rozman, 2000, str. 54). Strategija pa je vsaka možnost usmeritev, ki obeta, če bo uresničena, da bomo razrešili strateško vprašanje, oziroma dosegli strateški cilj (Pučko, 1999, str. 363). Strategija opredeli pot za doseganje cilja, taktika pa določa učinkovitost na tej poti. Strategija posamezne organizacije obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev organizacije (Trunk, Širca, Tavčar, 1998, str. 25). Lahko tudi navedemo, da strategija opredeli, katere stvari so prave, taktika pa pove, kako delati te stvari prav. Vodstvo podjetja mora nedvoumno definirati in dokumentirati politiko, cilje in predanost za doseganje kakovosti. Politiko opredelimo kot usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri zaradi doseganja določenega cilja. Politika kakovosti se nanaša na proizvode oziroma storitve, na organizacijsko strukturo podjetja in kadre s tem, da morajo biti cilji ambiciozno postavljeni, vendar tudi uresničljivi. Cilj lahko opredelimo kot bodoče stanje, za katerega odločevalec po svojih merilih presodi, da bi ga bilo vredno doseči. Dobri smotri in cilji organizacije naj bodo (Trunk, Širca, Tavčar, 1998, str. 25):

- *merljivi in omejeni v času*: nemerljivi cilji so neuporabni, še več, ponavadi so tudi škodljivi, saj poslovodstvo ne more nadzorovati doseganja;
- *dosegljivi in realni*: nedosegljivi cilji sodelavcev organizacije ne spodbudijo k doseganju, povzročijo malodušje in nezaupanje v poslovodstvo;
- *spodbudni in izzivalni*: sodelavci in skupine sodelavcev naj v skupnih smotrih in ciljnih organizacije vidijo del svojih posebnih smotrov in ciljev.

Cilj celovitega ravnanja kakovosti je dolgoročno ugoden poslovni uspeh organizacije, kot rezultat (Vujošević, 2000, str. 9):

- stalnega izboljševanja poslovnih procesov in preprečevanja napak (vse do »0 napak«);
- zmanjševanja stroškov (z zgodnjim spoznavanjem neskladnosti in njihovih vzrokov);
- izboljševanja delovne klime;
- uporabe modernih metod in tehnik upravljanja kakovosti;
- partnerskega odnosa z dobavitelji;
- povečevanja ugleda organizacije, naraščanja tržnega deleža.

Slika 7: Doseganje ciljev celovitega obvladovanja kakovosti je odvisno od managementa



Vir: Šostar, 2000, str. 17

Pri tem je treba poudariti, da so to različne ravni obvladovanja kakovosti, in sicer od najnižje do najvišje. To se posamezni načini dopolnjujejo in na tretji, bolj ali manj najkompleksnejši ravni, kjer si prizadevajo za uravnoteženo uspešnost in odločnost, se združujejo in dosegaajo svoj sinergijski učinek.

Cilji, povezani s kakovostjo, naj bodo jasni in podrobno razloženi tako, da dajejo odgovor na vprašanja (Rusjan, 1999, str. 291), kot so:

1. Ali bomo uvajali standard ISO in kateri?
2. Na katerih elementih sistema zagotavljanja kakovosti bo poudarek?
3. Katere bodo bistvene spremembe v zagotavljanju kakovosti v primerjavi s sedanjim stanjem?
4. Katere projekte, povezane s kakovostjo, bomo izpeljali v prihodnosti?
5. Kdo naj sodeluje pri projektih, kdo je zanje odgovoren in kakšni so roki za izvajanje projektov?

Ravnateljstvo podjetja se odloči, da bo podjetje poslovalo na podlagi sistema kakovosti. S tem postavi strateški cilj. Uvajanje sistema kakovosti v podjetje namreč ni izvedljivo na kratek rok, temveč ga lahko opredelimo kot dolgotrajen proces, ki je sestavljen iz več faz. Kot posledico opredeljenega dolgoročnega cilja podjetje oblikuje politiko kakovosti. Tako poleg ciljev na ravni podjetja sprejme podjetje tudi politike glede zagotavljanja kakovosti, ki dodatno usmerijo postavljanje operativnih ciljev, glede zagotavljanja kakovosti in

sprejemanja ustreznih odločitev (Rusjan, 1999, str. 292). S politiko kakovosti so določene smeri in akcije za doseg opredeljenega cilja. V izjavi, ki predstavlja politiko kakovosti podjetja, morajo biti poudarjeni elementi, ki opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti (Trebar, Brun, 2001, str. 19):

- usmeritev v medsebojne odnose dobavitelj – kupec med subjekti znotraj podjetja,
- vključevanje vsega osebja v aktivnosti obvladovanja kakovosti,
- vključevanje dobaviteljev v aktivnosti zagotavljanja kakovosti,
- obvladovanje vseh proizvodnih in neproizvodnih procesov,
- sistematično izobraževanje za kakovost,
- periodično preverjanje s strani vodstva itd.

Proces strateškega managementa v nepridobitveni organizaciji razumemo kot proces strateškega planiranja in proces uresničevanja strategije. Bistvena naloga strateškega ravnanja je usklajevati organizacijo (njene značilnosti) s potrebami v njenem okolju. Strateško planiranje oblikuje temeljne odločitve in izoblikuje akcije, ki bodo dale smer in značilnosti celotni organizaciji. Te odločitve se tipično nanašajo na pooblastila, ki jih dobiva organizacija, njeno poslanstvo, spekter in raven storitev, ki jih bo organizacija opravljala, stroške, finance ter poslovodne in druge rešitve (Pučko, 1999, str. 353).

V procesu ravnanja kakovosti se uporabljajo tudi statistične metode to pa je osnova zagotavljanja in kontrole kakovosti. Poznamo dve vrsti metod za kontrolo kakovosti, to sta vzorčno preverjanje in statistična kontrola procesa. Vzorčno preverjanje pomaga pri sprejemanju odločitve o tem, ali sprejeti ali zavrniti določeno serijo materialov (Rusjan, 1999, str. 275). Pri vzorčenju na osnovi vzorca, to je dela enot ali dela celote, vzete iz procesa ali serije, sklepamo o celotnem procesu ali seriji, ki jo proučujemo. Vzorčenje je primernejše zaradi nižjih stroškov, možnosti hitrejše odločitve in podrobnejšega pregleda. Slabost vzorčenja se odraža v tem, da z vzorčenjem dobim le eno oceno dejanskega stanja. Statistična kontrola procesa pa pomaga pri sprejemanju odločitve, ali nadaljevati z izvajanjem določenega procesa ali njegovo izvajanje zaustaviti in določiti razloge za slabo kakovost. Lahko rečemo, da pri zagotavljanju kvalitete izdelka ali storitve uporabljamo tako imenovano induktivno statistiko ali statistiko sklepanja. Sklepanje pomeni proces, s katerim odkrijemo razlago za splošnost na osnovi opazovanj posameznih delov celote. Z uporabo statistike sklepa za zagotavljanje kvalitete zbiramo podatke o karakteristikah in jih predstavimo v primerni obliki, da jih lahko analiziramo in interpretiramo ter na njihovi osnovi odločamo (Rusjan, 1999, str. 276).

S statističnimi metodami zbiramo in analiziramo podatke o variabilnosti dejavnikov, ki vplivajo na kakovost izdelka ali storitve. Pri tem gre za notranji vidik kakovosti, to je slabost proizvoda ali storitve s specifikacijami. Tako z vidika podjetja variabilnosti ni, kar pomeni, da morajo biti lastnosti kakovosti in standardi spremenljivosti točno določeni. Saj kakovost v smislu skladnosti s specifikacijami ponazarja, v kolikšni meri so dejanske lastnosti proizvodov ali storitev v skladu s specifikacijami. Kakovost v smislu skladnosti s specifikacijami pa je funkcija variabilnosti v lastnosti proizvoda. Če primerjamo dva proizvoda, lahko hitro ugotovimo, da si nista popolnoma enaka, prevelika variabilnost pa ima za posledico neustrezne proizvode in storitve (Rusjan, 1999, str. 277).

3.4. SISTEMI OBVLADOVANJA KAKOVOSTI

Skozi zgodovino se je odnos do kakovosti spreminjal. Zaradi naraščajočih zahtev potrošnikov po čim večji kakovosti kot skladnosti z zahtevami in pričakovanji potrošnikov se managerji soočajo z zahtevno nalogo spreminjanja koncepta preteklosti »naredi to čim hitreje in ceneje« v nov koncept sedanjosti in prihodnosti »naredi to čim bolje«. To pa zahteva osnovno spremembo v temeljnih procesih, prodaji, strukturi proizvodnje, odnosih z dobavitelji (Zoppe, 2002, str. 36).

Medtem ko kupca zanima le kakovost končnega proizvoda kot skladnost proizvoda s kupčevimi zahtevami in pričakovanji, torej če proizvod izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, pa je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega procesa kot skladnost izvajanja procesa s specificiranimi zahtevami za ta proces. To pomeni, da proizvajalca zanima predvsem, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost proizvoda ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brezhibne izdelave in stalnega nadzora (Vujošević, 1992, str.14). Eden izmed možnih in pogosto uporabljenih načinov, ki omogočajo sistematično izvajanje navedenih aktivnosti s ciljem dvigovanja kakovosti proizvodov in storitev za kupca, je vpeljava sistema kakovosti v podjetje na podlagi zahtev, podanih v mednarodnih standardih in modelih kakovosti.

Sistemi za izboljševanje in obvladovanje kakovosti kot skladnosti izvajanja poslovnih procesov s specifičnimi zahtevami za njihovo izvedbo so se v zadnjih desetletjih hitro razvijali. V nadaljevanju podajam opredelitve in kratke obrazložitve za ključne štiri razvojne stopnje sistemov kakovosti.

3.4.1. NADZOR KAKOVOSTI

Nadzor kakovosti (inšpekcija, kontrola) zajema aktivnosti merjenja, preizkušanja, testiranja ali ocenjevanja ene ali več značilnih proizvodov in primerjavo rezultatov s specificiranimi zahtevami z namenom, da se ugotovi, če je bila za vsako karakteristiko dosežena skladnost s specificiranimi zahtevami.

Nadzor se je uporabljal od začetka prejšnjega stoletja kot najstarejši postopek povečanja kakovosti proizvodov v smislu preverjanja skladnosti s tehničnimi specifikacijami. Aktivnosti za doseganje kakovosti končnih proizvodov so bile tedaj omejene predvsem na nadzor dokončanih proizvodov. Končne proizvode je pregledala služba kontrole kakovosti s ciljem, da bi odkrili ter odstranili ali popravili neustrezne dokončane proizvode (Rusjan, 2001, str. 269). Aktivnosti nadzora se izvajajo, ko se proizvodnja že zaključi in niso preventivnega značaja. Izvajajo se običajno znotraj podjetja, dobavitelji in kupci v te aktivnosti niso direktno vključeni (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 21).

3.4.2. KONTROLA KAKOVOSTI

Kontrola kakovosti obsega operativne tehnike aktivnosti, ki se uporabljajo za izpolnjevanje zahtev glede kakovosti.

V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se pojem kakovosti vse bolj uporablja v povezavi s statističnimi metodami. Razvili so idejo, da je vsak proces podvržen določeni naravni variabilnosti. Naloga kontrolorjev kakovosti je torej s statističnimi metodami odkriti to raven variabilnosti in zagotoviti, da ostanejo proizvodni procesi pod kontrolo, torej znotraj te naravne variabilnosti. Prednost tega postopka v primerjavi z nadzorom končnih proizvodov je, da poteka odkrivanje napak kjerkoli v proizvodnem procesu, ne pa šele ob dokončanju proizvoda. Zgodnejše odkrivanje napak zmanjšuje stroške nekovosti (izmeta, zastojev itd.) in povečuje učinkovitost poslovanja. Poudarek kontrole kakovosti vse bolj prehaja na zagotavljanje kakovosti oziroma na preprečevanje napak (Rusjan, 2001, str. 269).

3.4.3. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI

Pod pojmom zagotavljanja kakovosti razumemo vse planirane in sistematične aktivnosti znotraj sistema kakovosti, ki so potrebne za zagotovitev zadostne stopnje zaupanja, da izdelek izpolnjuje dane zahteve glede kakovosti. Zagotavljanje kakovosti je del obvladovanja kakovosti, osredotočen na vzpostavljanje zaupanja, da bodo zahteve za kakovost izpolnjene. Zagotavlja kakovosti lahko opredelimo kot razvoj, načrtovanje, proizvodnjo in servisiranje kakovostnih proizvodov, ki so cenovno najbolj ugodni, najbolj uporabni in vedno zadovoljujejo potrošnika. Zagotavljanje kakovosti je stalen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitev z najvišjo kakovostjo. Zagotavljanje kakovosti je prineslo bistveno novost v zahtevi po odkrivanju in odpravljanju vzrokov neskladnosti, preprečevanju njihovega ponavljanja in stalnem izboljševanju kakovosti. S tem je dalo večji poudarek planiranju na vseh nivojih poslovanja in preprečevanju napak in problemov na njihovem izvoru. Empirične izkušnje namreč kažejo, da je preprečevanje napak lahko bistveno cenejše od popravljanja napak (Rusjan, 2001, str. 270). Kljub vsem ukrepom pa bo do napak vedno prihajalo in v takem primeru je treba napake čimprej odkriti in poskrbeti, da se ne bi več ponovile. Še bolje in ceneje je, če lahko probleme predvidimo vnaprej in se jim na ta način z ustreznimi ukrepi pravočasno ognemo.

Težnja po zagotavljanju kakovosti je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja vplivala na to, da se je pojem kakovosti začel širiti iz proizvodnje v druge poslovne funkcije podjetja. Zagotavljanje kakovosti ni več samo domena službe kakovosti, ampak je treba vanj vključiti vse zaposlene v podjetju.

Obstaja tudi pomembna razlika med japonskim in ameriškim lotevanjem zagotavljanja kakovosti. Japonska podjetja so večinoma usmerila svoje zagotavljanje kakovosti na zanesljivost (proizvodnja brez napak), prilagajanje in estetiko, medtem ko so se ameriška podjetja raje usmerila na kakovost proizvoda in njegove značilnosti ter sposobnosti (Burrill, 1999, str. 48).

Za podporo uvedbe sistemov zagotavljanja kakovosti v podjetju obstajajo mednarodni standardi kakovosti (npr. standardi serije ISO 9000).

3.4.4. CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Že v petdesetih letih prejšnjega stoletja so podal definicijo celovitega obvladovanja kakovosti. Celovito obvladovanje kakovosti (angl. – total quality management – TQM) so definirali kot učinkovit sistem za povezovanje razvoja kakovosti, vzdrževanja kakovosti ter prizadevanj za izboljšanje kakovosti zadovoljstva različnih skupin v podjetju z namenom, da bi usposobili proizvodnjo in servis, da na najbolj ekonomičen način omogočijo slediti kupčevim zahtevam. Standardi kakovosti opredeljujejo celovito obvladovanje kakovosti kot način poslovanja podjetja, osredotočen na kakovost, osnovan na sodelovanju vseh zaposlenih v podjetju z namenom ustvarjanja dolgoročnega uspeha na podlagi zadovoljstva kupcev in pridobitev za vse zaposlene v podjetju ter za širšo družbo (Dean, Bowen, 1994, str. 394). Avtorja verjameta, da so za celovito lotevanje izboljševanja kakovosti temeljna tri načela:

- osredotočenost na kupca,
- stalne izboljšave,
- timsko delo.

Celovito obvladovanje kakovosti zahteva stalno medsebojno sodelovanje med izvajalnim sistemom, kupci in drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Cilj je na podlagi kakovostnih proizvodov in storitev zadovoljiti in celo navdušiti kupca.

Najvišja stopnja celovitega obvladovanja kakovosti je poslovna odličnost, ki se je uveljavila z nagradami in priznanji za poslovno odličnost (Devetak, 2002, str. 76).

3.5. MERJENJE KAKOVOSTI STORITEV

Merjenje kakovosti storitev je pomembno, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev od porabnikov, ki so pomembne za management organizacij.

Vrednotenje storitev je zapleten proces. Začne se, ko se porabnik v nakupnem procesu odloči za ponudnika storitev, in se nadaljuje tudi med izvajanjem storitve in po njej. Na vrednotenje vpliva medsebojni vpliv precejšnjega števila socialnih, psiholoških in situacijskih spremenljivk.

Kakovost storitev je zaradi specifičnih lastnosti storitev težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov. Meriti jo je možno s stališča porabnikov in s stališča ponudnikov oziroma izvajalcev storitev. Porabniki opredeljujejo kakovost z drugačnega vidika kot izvajalci storitev. Za porabnike je kakovost storitev skupna vrednost zaznanih koristi storitve, ki jo primerjajo s pričakovanimi koristmi. Za ponudnika oziroma izvajalca pomeni kakovost storitev ovrednotenje izvedbe glede na dogovorjene standarde.

Kakovost storitev je pogosto predeljena preveč ozko. Tehnične specifikacije storitve ali izdelka so v tehnološko usmerjenih podjetjih navadno edine ali najpomembnejše značilnosti zaznane kakovosti. Porabniki zaznavajo kakovost širše in upoštevajo tudi druge značilnosti storitve ali izdelka (Grönroos, 2000, str. 63).

Najprimernejši način merjenja kakovosti storitev je merjenje tega, kako porabniki zaznavajo kakovost storitev (Snoj, 1998, str. 167). Porabniki ocenjujejo kakovost storitev na podlagi

značilnosti tistih dejavnikov storitev, za katere menijo, da so jih sposobni oceniti. Pogosto se naslanjajo na fizične lastnosti, ki jih je lažje zaznati kot abstraktne lastnosti.

Kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili. Kakovost storitev lahko merimo kot tolerančno območje med želeno in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zaznava porabnik. Porabnik ocenjuje kakovost storitve kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo. Organizacije merijo kakovost storitev tudi tako, da določijo standarde delovanja in nato primerjajo dejansko delovanje s standardi. Standardi pa pogosto ne odsevajo dejanskih pričakovanj porabnikov. Pričakovanja se nanašajo na različne lastnosti storitev, ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti (npr. prijaznost osebja) (Snoj, 1998, str. 18).

Kakovost izdelkov lahko objektivno izmerimo, kakovost storitev pa ima veliko psiholoških značilnosti. Ni je mogoče izmeriti, preden doseže porabnika. Porabniki ne ocenjujejo le končnega rezultata storitev, temveč tudi proces izvedbe storitve. Ocena kakovosti storitve je torej odvisna predvsem od dveh dejavnikov:

- poteka storitve (interakcija med uporabnikom in ponudnikom storitve) in
- rezultata storitve, ki za uporabnika pomeni neko (ne)izpolnitev njegovih pričakovanj.

Kakovost storitev ni pomembna le v času soočenja porabnika s storitvijo, temveč lahko (v primeru zdravstvene oskrbe) vpliva na kakovost življenja porabnika v prihodnosti (Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., 1998, str. 274).

V primeru slabe izkušnje s storitvijo ni nujno, da jo porabnik oceni kot nezadovoljivo. Porabniki so del procesa in lahko napake pripišejo tudi sebi ali dejavnikom, ki jih organizacija ne more kontrolirati (Batenson, Hoffman, 1997, str. 313). Končni sodnik o kakovosti je vedno porabnik. Izboljšanje kakovosti storitev je vprašljivo, če porabnik tega izboljšanja ne zazna.

Za porabnikovo ocenjevanje izvedbe storitve sta pomembna sposobnost oziroma zmožnost zaposlenih in napor oziroma trud zaposlenih. Porabniki si pri ocenjevanju le-teh pomagajo z različnimi stvarmi – nazivi, certifikati, obnašanjem zaposlenih. Napor zaposlenih, ki se kaže pri izvedbi storitve, na nek način zagotavlja, da so zaposleni motivirani (Rust, Oliver, 1994, str. 117-118).

Ponudniki storitev morajo jasno definirati in sporočiti, kakšno raven storitev ponujajo, tako da zaposleni vedo, kaj morajo nuditi porabnikom, in porabniki, kaj bodo dobili. Standardi morajo biti oblikovani tako, da zaposlenim omogočajo njihovo izvajanje. Oba, porabnik in ponudnik storitev, vplivata na končni rezultat, to je zadovoljstvo porabnika (Potočnik, 2000, str. 21).

3.6. KAKOVOST IN USPEŠNOST PODJETIJ

3.6.1. KONKURENČNOST IN STRATEŠKA OBRAVNAVA STA BISTVENA ZA USPEH

Uspešno poslovanje podjetja ni pomembno le za posamezno podjetje, ampak za celotno narodno gospodarstvo in družbo kot celoto, katere blaginja je odvisna od uspešnosti delovanja podjetij. Zato je pomembno vedeti, kaj naredi neko podjetje uspešno oziroma v čem se

uspešna podjetja ločijo od neuspešnih. Mnogi strokovnjaki so proučevali ta vprašanja in prišli do nekaterih ključnih ugotovitev, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Porter vidi podjetje kot vir iskanja konkurenčnih prednosti (Porter, 1992, str. 1). Podjetje se obstoječim konkurenčnim silnicam v panogi lahko zgolj prilagodi, lahko nanje neposredno vpliva ali pa jih predvidi in s tem izboljša svoj položaj. Vse tri možnosti ima v vsakem trenutku na voljo. Izbiro utemelji z ustrezno strategijo, ki temelji na analizi zunanjega in notranjega okolja. Analiza zunanjega okolja omogoča podjetju ugotoviti, kakšne so priložnosti in nevarnosti, analiza notranjega okolja pa omogoča opredeliti njegove prednosti in slabosti. Na tej osnovi je bil zgrajen model strateškega upravljanja in poslovanja. Strateško poslovanje in upravljanje (strateški management) je množica odločitev in dejanj vodstva podjetja, ki opredeljujejo dolgoročni položaj podjetja. Vključuje analizo okolja, oblikovanje strategije, uresničevanje strategije ter ovrednotenje in nadzor (Hunger, Wheelen, 1993, str. 11-17).

Prišlo je do ugotovitev, da kakovost proizvodov kot izpolnjevanje zahtev in pričakovanj kupcev vpliva na pridobivanje konkurenčnih prednosti podjetja, ta pa vpliva na sposobnost oblikovanja prihodnjih strategij podjetja.

Podjetja, usmerjena v visoko kakovost svojih proizvodov (skladnost z zahtevami in pričakovanji kupcev ter skladnost s tehničnimi specifikacijami), niso bila le boljša od konkurentov, ampak so dosegala bistveno (strateško) prednost, ki je lahko postala nepremagljiva. V takem pojmovanju kakovosti so prednjačila predvsem japonska podjetja. Pojavilo se je vprašanje o kakovosti kot strategiji. Odločitev za strategijo kakovosti kot novo strateško usmeritev ni v neskladju s prejšnjo trditvijo. Ko namreč podjetje, usmerjeno v kakovost svojih proizvodov, spremlja več strategij, ne zgreši svojega strateškega cilja, ampak le polno izkorišča obstoječe prednosti, ustvarjene kot rezultat večje osredotočenosti na doseganje tega cilja na nivoju celotnega podjetja (Belohlaw, 1993, str. 3-6).

Konec 80-ih in v 90-ih let prejšnjega stoletja se vse več podjetij odloča za strategijo kakovosti. Sprejeti so bili prvi standardi kakovosti. Glede na Porterjev okvir je najbolj vidna povezava med kakovostjo in strategijo diferenciacije (Belohlaw, 1993, str. 8-9). Beecroft navaja, da morajo podjetja razširiti svoj način planiranja poslovanja in vanj vključiti strateške elemente: vizijo, kratkoročne in dolgoročne cilje in pobude za izboljšavo kakovosti. Kakovost mora biti tako kot katerakoli druga dimenzija poslovanja obvladovana strateško. Mnogi napor za izboljšanje kakovosti se namreč osredotočijo samo na orodja za izboljševanje kakovosti in na metodologijo za izboljšavo posameznih procesov, ne menijo pa se za vplive izboljševanja kakovosti na celotno poslovanje. Obstajajo podjetja, ki so uspešno uvedla strategijo kakovosti. Nastajajo spremembe v načinu razmišljanja vodilnih managerjev v vedno večjem številu podjetij. Kakovost proizvodov so začeli povezovati z uspešnostjo podjetja. Za uvedbo strateškega načina obvladovanja kakovosti, da zavest o kakovosti prodre v celotno podjetje, je namreč tak premik v miselnosti potreben (Beecroft, 1999, str. 499-500).

Kotler ugotavlja, da je za odlična podjetja značilno, da si poslovodstvo in zaposleni skupaj prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce. Obenem se odlična podjetja znajo prilagoditi spreminjajočemu se trgu. Poznajo umetnost k trgu usmerjenega strateškega načrtovanja, to je poslovodnega postopka, ki vzdržuje usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri organizacije ter njenimi spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi.

Strateško načrtovanje je prva faza strateškega upravljanja in poslovanja. Cilj strateškega načrtovanja je oblikovati in preoblikovati dejavnosti in izdelke podjetja tako, da prinesejo pričakovane dobičke in dosežejo načrtovano rast. (Kotler, 1998, str. 62). Strateško načrtovanje poteka na ravni celotnega podjetja ter na nižjih ravneh. Strategije lahko delimo na (Pučko, 1999, str. 175):

- celovite strategije,
- strategije poslovnih področij ali poslovne strategije,
- funkcijske strategije.

Tem strategijam pa kaže dodati še pomožne strategije. Ta delitev strategij tudi ustreza danes v svetovni literaturi močno uveljavljeni tezi, da vsebuje splošna hierarhija planskih strategij naslednje tri glavne ravni (Pučko, 1999, str. 175):

- raven celotnega podjetja: celovita strategija,
- raven poslovne enote ali strateških poslovnih enot: poslovna strategija,
- raven poslovnega funkcijskega področja: funkcijska strategija.

Podjetje uveljavlja svoje konkurenčne prednosti z ustrežno strategijo. Konkurenčne prednosti in strategije za njihovo doseganje niso vnaprej dane, pač pa so rezultat zunanjega in notranjega okolja, v katerem podjetje opravlja svojo dejavnost. Zato ni ene same, najboljše strategije, in ni enega, najboljšega načina organiziranosti. Vsekakor je za podjetje koristno imeti vsaj eno obranljivo prednost, čeprav ne sme zanemariti tudi spodbujajočih prednosti. Ločnica med njima je zaradi nenehnih sprememb okolja pogosto majhna. Kakovost zagotavlja osnovo za strateške (obranljive) prednosti. Zato izboljšave kakovosti vodijo do povečane uspešnosti poslovanja.

Podjetje, ki želi biti uspešno, mora opredeliti strategije za zadovoljitev ključnih deležnikov z izboljšavami kritičnih poslovnih postopkov in povezovanjem virov in organizacije.

Povzamemo lahko, da je uspešnost podjetij praviloma odvisna od tega, v kolikšni meri je podjetje uspelo (Belak, 1991, str. 21):

- predvideti prave in resnične potrebe svojega okolja,
- predvideti primarne dobrine za pokrivanje teh potreb,
- predvideti vse potrebno za obvladovanje pojavov za uresničitev obojega,
- določiti in izbrati prave načine svojega prihodnjega delovanja, ravnanja, vedenja in obnašanja ter s tem povezanega razvoja in poslovanja.

Zgoraj naštetih elementov, od katerih je odvisna uspešnost poslovanja, se v veliki meri ujemajo z zahtevami strateškega poslovanja in upravljanja ter z dejavniki zagotavljanja in razvijanja konkurenčnosti podjetja. Obenem se ujemajo tudi z zahtevami in načeli sistema obvladovanja kakovosti. Kakovost postaja strateška usmeritev mnogih uspešnih podjetij.

Podjetja se lotevajo izboljševanja kakovosti iz ekonomskih razlogov in z namenom, da dosežejo organizacijske cilje. Elementi konkurenčnosti in uspešnosti, na katere lahko z izboljšanjem kakovosti podjetja vplivajo, so na primer (Burrill, 1999, str. 6):

- višja cena, ki so jo kupci pripravljeni plačati za bolj kakovostne proizvode;
- nižji stroški proizvodnje zaradi boljše organizacije dela in s tem povezanega zmanjšanja stroškov nekovosti, kot so npr. stroški izmeta, stroški reklamacij ter stroški dodatnih aktivnosti za popravilo neustreznih proizvodov;

- hitrejši odziv na zahteve kupcev, ki ga podjetje doseže z izboljšavo vseh procesov, povezanih s kupci: od marketinga, razvoja, nabave, proizvodnje, distribucije, do servisiranja prodanih izdelkov;
- zmanjšanje zalog materiala in izdelkov zaradi tekočega izvajanja proizvodnega procesa s predvidljivimi rezultati; zmanjšanje zalog vpliva tudi na znižanje stroškov poslovanja;
- izboljšana konkurenčna pozicija na trgu: zadovoljna stranka bo o svojem zadovoljstvu s kakovostjo izdelkov ali storitev povedala osmim ljudem, nezadovoljna pa dvaindvajsetim.

Kljub zgoraj navedenim povezavam med kakovostjo izdelkov in konkurenčnostjo podjetja bi bilo napačno direktno enačiti visoko kakovost s konkurenčnim uspehom. Visoka stopnja kakovosti ni nujno sinonim za konkurenčno uspešnost ali celo za izdelavo dobrih strategij. Vidik kakovosti zagotavlja samo osnovo strateških prednosti, podjetje pa izbira, kako in kdaj te prednosti koristno uporabiti (Belohlaw, 1993, str. 12).

Z vidika vpliva na konkurenčnost podjetja ločujemo notranjo in zunanjo kakovost:

- Notranja kakovost

Nanaša se na izvajanje proizvodnega procesa. V skladu s tem pojmovanjem govorimo o kakovosti, če je izdelek narejen v skladu z zahtevami oz. specifikacijami, ki jih postavijo projektanti izdelka. Cilj je zagotoviti, da ni odstopanj v kakovosti izdelkov. Zato mora proizvajalec kakovost (zaznane želje kupcev) čim bolj natančno in konkretno opredeliti s standardi, razumljivimi proizvodnji, in zagotoviti doseganje postavljenih standardov (Rusjan, 2001, str. 221). Notranja kakovost zajema zmožnost odprave ali zmanjševanje izmeta, zastojev, neskladnosti ter razlogov zanje. Odpravljanje že nastalih neskladnosti povzroča visoke stroške in zmanjšuje produktivnost. Zato je priporočljiva uporaba preventivnih metod obvladovanja kakovosti, ki so usmerjene v preprečevanje potencialnih neskladnosti (Tebar, Brun, 2001, str. 7).

Notranjo kakovost podjetje dosega z ustreznim sistemom za obvladovanje kakovosti, ki zagotavlja doseganje postavljenih standardov. Tako podjetje z notranjo kakovostjo znižuje denarne odhodke (stroške). Notranjo kakovost je mogoče izboljšati s povečevanjem natančnosti izvajanja procesa in z zagotavljanjem doseganja postavljenih standardov in specifikacij, vendar te aktivnosti praviloma ne dodajajo vrednosti. Notranja kakovost lahko vodi tudi do povečanja kakovosti izdelkov v očeh kupcev. Na ta način lahko posredno vpliva tudi na konkurenčne prednosti podjetja. Notranja kakovost je lahko potrjena s certifikacijo proizvodov ali podjetja v celoti.

- Zunanja kakovost (glas kupca)

Nanaša se na kakovost kot na lastnosti proizvodov in vključuje ustreznost za kupca ob hkratnem zagotavljanju skladnosti s splošnimi standardi in zakonskimi zahtevami za proizvod ali storitev. Zadovoljstvo kupcev in s tem kakovost sta torej odvisna od vrednotenja ljudi zunaj podjetja in sta zelo subjektivna. Zadovoljstvo kupcev je relativna kategorija in variira med kupci. Kakovosten izdelek naj bi zadovoljil ali celo presegel pričakovanja kupcev. Kakovost je pogosto dolgoročna in dinamična. To se kaže v tem, da kupec lahko uporablja proizvod daljše obdobje, v katerem ga primerja z drugimi izdelki. Poleg tega se pričakovana raven kakovosti nenehno dviguje: kar je včeraj pomenilo pojem kakovosti, je danes lahko le še povprečen proizvod. Podjetja

morajo zato težiti k stalnemu izboljševanju proizvodov na podlagi spremljanja pričakovanj kupcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v procesih (Rusjan, 1999, str. 268). Kupec je torej tisti, ki določa, kaj je kakovostno na podlagi mišljenja glede vrednosti in koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti proizvoda. Dvigovanje zunanje kakovosti povečuje vrednost proizvodov podjetja za kupca. Pogosto je povezano tudi z dvigom cen proizvodov. Oboje večinoma vpliva na povečanje prihodkov podjetja. Zunanja kakovost je izvor konkurenčne prednosti samo:

- če je podjetje sposobno izdelati izdelek, ki bolje zadovoljuje potrebe kupca kot izdelki konkurentov,
- če kupci poznajo izboljšane lastnosti proizvodov,
- če so kupci voljni plačati višjo ceno za izboljšane lastnosti.

Na kakovost izdelkov in s tem na uspeh in ugled podjetja vplivajo različni dejavniki, ki jih v grobem lahko razvrstimo v dve skupini:

- na človeške in
- tehnološke dejavnike.

Največkrat pa se obe tesno prepletata in tudi izdelki ali storitve so rezultat medsebojne povezave omenjenih dejavnikov. Ti dejavniki zajemajo različen odnos zaposlenih do svojega dela, ustrezen sistem obvladovanja kakovosti v podjetju in s tem odkrivanje in reševanje problemov kakovosti, motiviranje ljudi za kakovostno delo, načrtno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih kakor tudi zagotovitev ustreznih tehničnih in materialnih pogojev za kakovostno delo.

3.6.2. NAČELA USPEŠNIH PODJETIJ SO POVEZANA S KAKOVOSTJO

Cilj vsake organizacije je živeti in uspevati; proizvajati mora izdelke, ki jih kupci želijo, v rokih in na stopnji visoke kakovosti ter za sprejemljivo ceno. Kakovost kot skladnost izvajanja poslovnih procesov s specificiranimi zahtevanimi za njihovo izvajanje je postala bistveni element učinkovitosti poslovanja in temeljno načelo uspešnih podjetij.

Uspešna podjetja upoštevajo vplive okolja, se nanje pripravljajo in se jim prilagajajo, planirajo vire, tako finančne kot tudi časovne ter človeške, razvijajo in spreminjajo organizacijo podjetja in tudi poslovanje podjetja. Iz literature lahko razberemo tudi lastnosti, ki so skupne uspešnim podjetjem.

Po mnenju Waita in drugih bo za uspešno podjetje stoletja značilno upoštevanje naslednjih načel (Waite, Hartz, McCormack, 1998, str. 3):

- Ostati usmerjen h kupcu, prioriteta je zadovoljstvo kupca: proizvajalec se mora prilagajati potrošniku in ne obratno.
- Poslovati fleksibilno, biti v stalni pripravljenosti ustreči kupčevim zahtevam: podjetje mora biti fleksibilno in dinamično, da se lahko spreminja in prilagaja spreminjajočim se zahtevam okolja in kupcev.
- Biti pripravljen neprestano spreminjati sestavo zaposlenih in sestavo delovnih skupin z namenom, najti najučinkovitejšo skupino ljudi za določen problem: za učinkovito reševanje problemov je potrebno timsko delo, pri sestavi skupin moramo upoštevati, da niso vsi ljudje primerni za vsako delo.

- Poslovati kot visoko integrirana organizacija brez organizacijskih in administrativnih ovir: podjetje mora sproti odstranjevati vse administrativne ovire za nemoteno delovanje podjetja in tudi spreminjati organizacijo podjetja, ki mora ustrezati dogajanju na trgu.
- Stalno spremljati rezultate in se po njih usmerjati: podjetje mora periodično analizirati svoje poslovne rezultate. V primeru, da podjetje ne dosega zadanih ciljev, je treba poiskati vzroke in uvesti ustrezne ukrepe.
- Vključevati zaposlene v poslanstvo in kulturo podjetja: zadovoljstvo zaposlenih je treba doseči z njihovim aktivnim vključevanjem v vse okvire poslovanja in poslovanja. Človeški potencial je velik, od vodilnih ljudi pa je odvisno ali ga bodo zaznali izkoristiti in v zaposlenih ustvarili občutek pripadnosti podjetju.

Na podlagi postavljenih ugotovitev je razvidno, da je uspešnost sodobnega podjetja v veliki meri odvisna od sposobnosti managementa. Njegova naloga je, da čim bolj izkoristi razpoložljive potencialne podjetja za razvoj konkurenčnih prednosti. Pri tem so bistveni potenciali podjetja tudi njegovi zaposleni, saj je moč in znanje za oblikovanje planov in doseganje ciljev v njihovih rokah.

Waite in drugi so na podlagi svoje teze, da je s povečevanjem kakovosti možno povečati konkurenčnost podjetja, razvili program v 14 točkah, v katerih postavljajo načela, ki jih morajo managerji upoštevati za izboljšanje notranje in zunanje kakovosti, da bi s tem povečali konkurenčnost in uspešnost podjetja. Ta načela so (Waite, Heartz, McCormack, 1998, str. 5):

1. Ustvari konstantno usmeritev k izboljšanju izdelkov.
2. Sprejmi kakovost kot novo filozofijo, ki ne dopušča napak in okvar.
3. Zmanjšaj odvisnost od masovnega nadzora (inšpekcije) kakovosti. Namesto tega zagotavlja kakovost v poteku izdelave in uporablja statistične metode za kontroliranje in izboljševanje kakovosti.
4. Odnos do dobaviteljev naj ne bo osnovan zgolj na nabavni ceni. Upoštevaj stroške, povezane z nabavo. Zmanjšuj število dobaviteljev z izločanjem vseh tistih dobaviteljev, ki ne morejo zagotoviti statistične kontrole svojih procesov.
5. Stalno izboljšuj proizvodni sistem, da bi izboljšal kakovost proizvodov in storitev ter učinkovitost izvedbe. Izboljšuj vse aktivnosti v podjetju, ki prispevajo k večji kakovosti proizvodov in storitev.
6. Zagotavlja ustrezen trening in usposabljanje za vse zaposlene. S statističnimi metodami kontrole procesov ugotavlja potrebo po usposabljanju in meri njegovo učinkovitost.
7. Ključna naloga vodstva naj bo vodenje zaposlenih in pomoč pri izboljšanju njihovega dela.
8. Izkorenini strah. Ne krivi delavca za probleme, ki so sistemsko pogojeni. Vzpostavi učinkovito dvosmerno komunikacijo. Odpravljaj neposredno kontrolo kot način vodenja.
9. Poruši pregrade med oddelki. Spodbujaj timsko delo, pri čemer naj bodo člani tima iz različnih funkcionalnih področij.
10. Ne zahtevaj izboljšanj učinkovitosti na podlagi sloganov, gesel, plakatov in podobnega, če ne zagotoviš ustreznih metod za zagotavljanje višje ravni učinkovitosti.
11. Odpravi standarde, arbitrarna merila in cilje, ki nasprotujejo visoki kakovosti. Namesto tega poudarjaj vlogo obvladovanja in stalnega izboljševanja delovnih procesov.
12. Odpravi ovire (slabi sistemi in slabo vodstvo), ki onemogočajo delavcem opravljanje dela s ponosom.

13. Vzpodbujaj pomen življenjskega izobraževanja in samoizpopolnjevanja vseh zaposlenih.
14. Vodstvo podjetja mora opredeliti splošne okvire za obvladovanje kakovosti v podjetju, s katerim izraža svojo podporo uvedbi zgornjih načel in omogoča njihovo uspešno uvedbo. Za uresničevanje teh načel naj si prizadevajo vsi zaposleni v podjetju.

Podjetja, ki poslujejo po zgoraj predstavljenih načelih za povečanje kakovosti, kakovosti ne razumejo več ozko, usmerjeno le na kakovost proizvoda za kupca, ampak se njihovo pojmovanje kakovosti približuje njenemu celovitemu obvladovanju. Kakovost se v takem podjetju razširi na poslovanje celotnega podjetja, ni več ozko proizvodno usmerjena, ampak široko vpleta v vse funkcije podjetja. Podjetje, ki želi preživeti in uspeti v novih tržnih razmerah, bo moralo dolgoročno oblikovati svoj odnos do okolja, nanj aktivno vplivati in ga tudi spreminjati s smotno izrabo lastnih konkurenčnih potencialov. Odločilna vloga vodstva podjetja je dojeti kakovost v širšem pomenu kot dejavnik uspešnosti in ga preoblikovati v zamisli in odločitve, ki bodo podjetju in okolju, v katerem deluje, zagotovile prihodnost, saj so podjetja sestavine družbe, iz tega pa izhajajo tudi njihove obveznosti.

4. ZADOVOLJSTVO POTROŠNIKOV

Opredelitev storitvenega podjetja je odvisna od nakupnih odločitev potrošnikov storitev. Razumevanje psihologije potrošnikov in zakaj so izbrali prav to, kar so, je za podjetje življenjskega pomena. Podjetja, ki delujejo na storitvenem področju, so zainteresirana, da bi zadovoljila potrošnike tako, da bi le-ti ostali zvesti podjetju in določeni storitvi. Na podlagi tega lahko sklepamo, da je zadovoljstvo potrošnikov ključnega pomena za uspeh storitve in podjetja.

Kaj je zadovoljstvo strank?

- Zadovoljstvo potrošnika je stopnja osebnega počutja, ki ga izkusi potrošnik, ko primerja dejansko zadovoljitev potrebe s pričakovano. Ustvarja se znotraj podjetja, prav tako pa tudi skozi podjetje. Med potrošnike sodijo zunanji potrošniki storitev podjetja, dobavitelji, lokalna skupnost, prav tako pa tudi zaposleni in managerji (Brooks, 1995, str. 8).
- Zadovoljstvo potrošnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo potrošniki pričakujejo od izdelka, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka ob nakupu in uporabi. Pri pričakovani vrednosti gre za predvideno pričakovano vrednost izdelka, za katero potrošniki predvidevajo, da jo bo izdelek imel ob uporabi (Snoj, 1998, str. 158).
- Zadovoljstvo je stopnja pričakovanega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji (Kotler, 1999, str. 40).
- Zadovoljstvo potrošnikov je odvisno od potrošnikovega zaznavanja izvedbe storitve v primerjavi z njegovimi pričakovanji (Lovelock, 1999, str. 315).

Kot je razvidno iz zgoraj navedenega, gre pri zadovoljstvu potrošnikov za primerjavo med tem, kako potrošniki zaznajo delovanje neke storitve, in njihovimi pričakovanji.

4.1. OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV

Dandanes na hitro spreminjajočem se trgu velja, da mora vsakdo trženjsko naravnano podjetje znati prisluhniti željam in potrebam ciljnega trga. Na podlagi teh ugotovitev mora oblikovati svojo trženjsko ponudbo, ki lahko kar najbolj zadovolji potrebe in želje potencialnih strank ter izboljša njihov položaj do konkurence. Sodobna podjetja se vse bolj zavedajo pomena zadovoljstva strank ter njegovega vpliva na uspešno poslovanje. Prav zaradi tega namenjajo vse več pozornosti planiranju, izvajanju in upravljanju procesov, ki so na kakršenkoli način povezani z zadovoljstvom oz. nezadovoljstvom njihovih strank.

Vzporedno z zavedanjem pomena zadovoljstva strank za poslovanje podjetja potekajo tudi številne raziskave, ki skušajo jasneje opredeliti pojem zadovoljstva v sodobni ekonomiji. Kot rezultati teh raziskav se pojavljajo številne teorije, ki so osnova za različno opredeljevanje zadovoljstva strank (Brooks, 1995, str. 9):

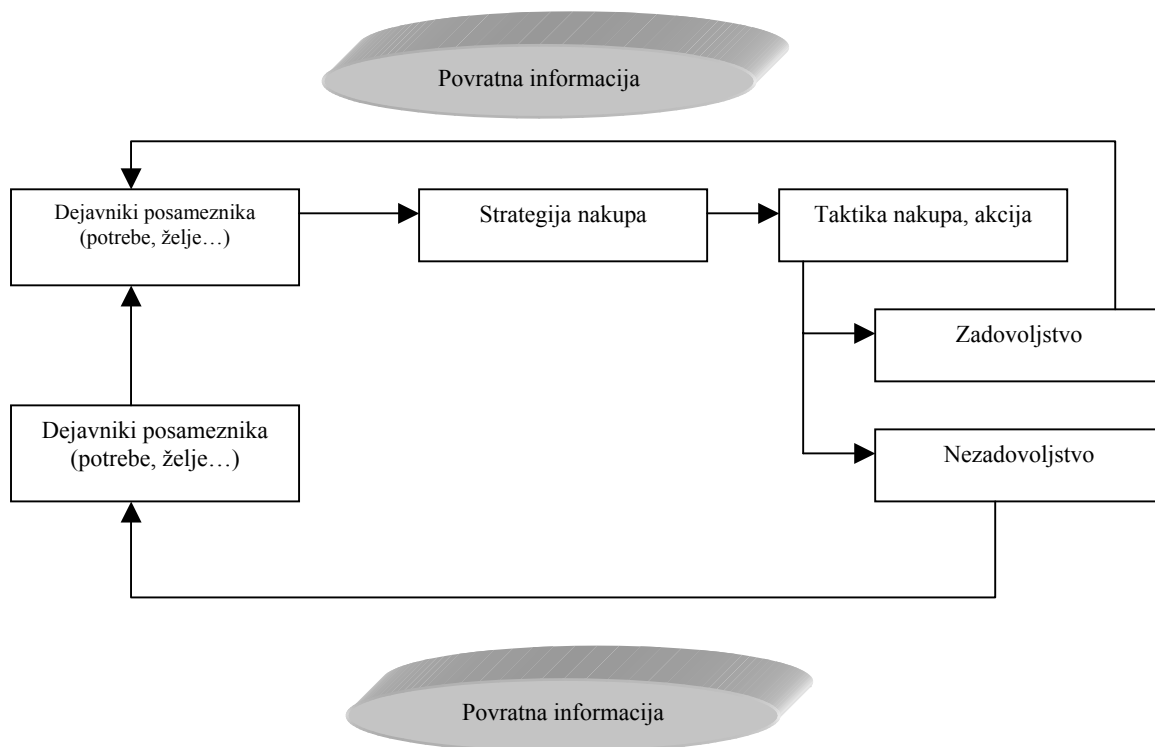
- *Teorija enakovrednosti* pravi, da se zadovoljstvo pojavi, ko so končni rezultati menjalnega procesa večji oz. sorazmerni z vložki (čas, denar, material itd.), ki jih stranka vложи v menjalni proces. Za zadovoljstvo stranke je pomembno, da je razmerje med vložki in rezultati enakovredno oz. primerljivo z razmerji pri drugih strankah v enakih ali podobnih menjalnih procesih.
- *Teorija (ne)potrditve pričakovanj* je teorija, ki se najbolj pogosto uporablja za nazorno opredelitev zadovoljstva strank in njihovih ključnih elementov. V okviru te teorije so nastale številne definicije, ki bolj ali manj natančno opredeljujejo zadovoljstvo strank. Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka ali rezultata neke storitve in osebnimi pričakovanji. Stranka pred nakupom oblikuje pričakovanja, ki se nanašajo na karakteristike nekega izdelka ali storitve. Po nakupu uporabnik primerja svoja pričakovanja z dejanskim delovanjem izdelka oziroma rezultatom storitve, ki je lahko boljše, slabše ali v skladu s pričakovanjem. Uporabnikova pričakovanja so tako lahko potrjena oziroma lahko pride do pozitivnega (delovanje je boljše od pričakovanja) ali negativnega (delovanje je slabše od pričakovanja) odziva pričakovanja. Na podlagi teh zaznav stranka oblikuje svoje zadovoljstvo. Tako imamo tri stopnje zadovoljstva, in sicer:
 - ko dejansko delovanje ali rezultat preseže pričakovanja, je stranka zelo zadovoljna;
 - ko je dejansko delovanje ali rezultat enako pričakovanju, je stranka zadovoljna;
 - ko dejansko delovanje ali rezultat ne izpolni pričakovanja, je stranka nezadovoljna.
- *Teorija zmožnosti delovanja* pravi, da je zadovoljstvo stranke neposredno povezano z delovanjem izdelka ali storitve, ki je vezano na značilnosti le-teh, ki so objektivno izražene.
- *Teorija medsebojnega vpliva dejavnikov* zagovarja, da na zadovoljstvo stranke vplivajo notranji (sodelovanje stranke v nakupnem procesu, vloženi napor, vpletenost stranke itd.) in zunanji dejavniki (naloga stranke v nakupnem procesu, prodajno osebje, nasveti prodajnega osebja itd.), ki vplivajo na rezultat menjalnega procesa. Če je rezultat definiran kot uspeh, je stranka zadovoljna, drugače je nezadovoljna.

Prav tako osnovo za opredelitev zadovoljstva strank najdemo v različnih psiholoških teorijah, kot so (Brooks, 1995, str. 11):

- *Teorija kognitivne disonance* se nanaša na posameznikova prepričanja in mnenja.
- *Teorija posplošene negativnosti* domneva, da je občutek nezadovoljstva, ki ga prinese neizpolnitev pričakovanj nekega posameznika, močnejši od občutka zadovoljstva, ki ga prinese potrditev pričakovanj.
- *Teorija nasprotij* obravnava vpliv presenečanja na zadovoljstvo posameznika. Če obstaja neenakost med delovanjem izdelka ali rezultatom storitve ali pričakovanji posameznika, presenečenje, ki je lahko pozitivno ali negativno, to neenakost še poveča.
- *Teorija testiranja hipotez* proučuje različne zunanje dejavnike, ki vplivajo na posameznika in njegovo zadovoljstvo.
- *Teorija asimilacije nasprotij* govori o tem, da je pri vsakem posamezniku najdemo nagnjenost k sprejetju ali zavrnitvi, ko gre za določene zaznave. Reklamna sporočila naj bodo tako naravnana, da vzbudijo čim višjo stopnjo pričakovanj pri stranki, delovanje izdelka ali rezultat storitve pa naj bi bil naravnan tako, da sledita tem pričakovanjem.

Zadovoljstvo posameznika z nekim izdelkom ali storitvijo je torej psihološko stanje, ki se začne, ko le-ta začuti pomanjkanje neke dobrine, to stanje povzroči izvajanje miselnega procesa, s katerim se posameznik zave svojih potreb. Pod vplivom okolice, njegovih dotedanjih izkušenj in stališč, oblikuje misli, ki so usmerjene k reševanju nastalega problema. Oblikuje strategijo nakupa izdelka ali storitve ter opravi nakup in uporabi dobrino. Če je nakup izpolnil pričakovanja posameznika, govorimo o zadovoljstvu vzbujene potrebe, če pa nakup ni izpolnil pričakovanj, govorimo o nezadovoljstvu vzbujene potrebe ali želje. Zadovoljevanje potrebe ali želja je proces, ki izhaja iz procesa nakupnega določanja in se konča v fazi uporabe rezultatov nakupa.

Slika 8: Proces nakupnega odločanja



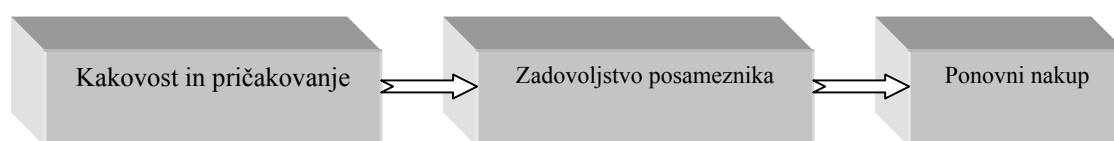
Vir: Lipičnik, Možina, 1993, str. 112

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

4.2. MODEL ZADOVOLJSTVA STRANK

Model zadovoljstva strank na sliki 9, je na individualnem nivoju in prikazuje vse ključne elemente zadovoljstva posameznika.

Slika 9: Model zadovoljstva posameznika



Vir: Cottrell, 1995, str. 30

Ključni elementi modela zadovoljstva posameznika, ki jih prikazuje slika 9, so: pričakovanja posameznika, kakovost izdelka oziroma storitve, stopnja zadovoljstva oz. nezadovoljstva z določenim izdelkom ali storitvijo ter ponovni nakup.

Model predpostavlja, da je rezultat preteklih in sedanjih izkušenj. Na osnovi preteklih izkušenj oblikuje posameznik svoja pričakovanja, ki jih ima kot osnovo, s katero zavestno ali podzavestno primerja sedanje izkušnje, ki jih ima v zvezi z rezultatom določene storitve ali z delovanjem določenega izdelka. Pri tem se pri posamezniku pojavi zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Če so pričakovanja nepoštena in presegajo kakovost izdelka oziroma rezultat storitve, je posameznik nezadovoljen, če pa so pričakovanja manjša ali enaka dejanski kakovosti izdelka oziroma rezultatu storitve, je posameznik zadovoljen.

Model zadovoljstva na sliki nakazuje tudi posledice, ki jih ima zadovoljstvo ali nezadovoljstvo posameznika. Domnevamo lahko, da se bo zadovoljna stranka odločila za ponoven nakup in bo ostala podjetju zvesta daljše časovno obdobje.

4.3. ZADOVOLJSTVO IN NEZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo je končni cilj tako za podjetje kakor tudi za njegove stranke. V podjetju si prizadevajo, da bi zadovoljili potrebe in želje svojih strank, saj s tem zagotavljajo tako izhodišče za opravljanje ponovnega nakupa kot tudi širjenje podjetju naklonjenih informacij. Prav tako je za podjetje lažje sodelovati z zadovoljenimi strankami. Na drugi strani pa, če so pričakovanja stranke o določenem izdelku ali storitvi izpolnjena, je le-ta zadovoljna in uživa v občutku zadovoljstva. Zadovoljstvo stranke je rezultat ponakupnega ovrednotenja njenega nakupa. S primerjanjem pričakovane in zaznane kakovosti izdelka ali storitve se pojavi občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva.

Če pričakovanja stranke o določenem izdelku ali storitvi niso izpolnjena, je stranka več ali manj nezadovoljna. Njeno nezadovoljstvo prinaša povsem drugačne odzive in postavlja interese podjetja v nasprotje z interesi stranke. Nezadovoljstvo je za stranke neprijetno in kaže na njihove težave z določenim izdelkom ali storitvijo (Ule, Kline, 1996, str. 248).

Pričakovanje stranke se razvije že v prednakupni fazi nakupnega procesa in jih stranka ohranja vse do ponakupne faze, ko jih ponovno aktivira med uporabo kupljenega izdelka ali storitve. V tej fazi stranka dejansko preizkusi izdelke ali storitev in zazna kakovost le-te. Temu sledi primerjava pričakovanj, ki jih je imela glede kupljenega izdelka ali storitve z dejanskim delovanjem le-teh. Pri tem lahko pride do potrditve ali zavrnitve pričakovanj. Glede na to je stranka lahko zadovoljna ali pa nezadovoljen, odvisno od tega ali so njena pričakovanja izpolnjena ali ne.

Zadovoljstvo ali nezadovoljstvo strank z izdelkom ali storitvijo bo vplivalo na njihovo kasnejše vedenje: če je stranka zadovoljna, je možnost, da bo spet kupila enak izdelek, večja (Kotler, 1998, str. 199).

Vanhamme je opredelil dve ključni značilnosti zadovoljstva (Vanhamme, 2000, str. 586):

- *Relevantnost zadovoljstva.* Izdelek ali storitev, ki sta posredovana na popolnoma enak način, lahko pri različnih strankah vzbudi različno stopnjo zadovoljstva. Pravimo, da je zadovoljstvo relativno, saj je odvisno od pričakovanj posameznika (na katera vplivajo pretekle izkušnje ter različni drugi dejavniki) ter njihove zaznave kakovosti.

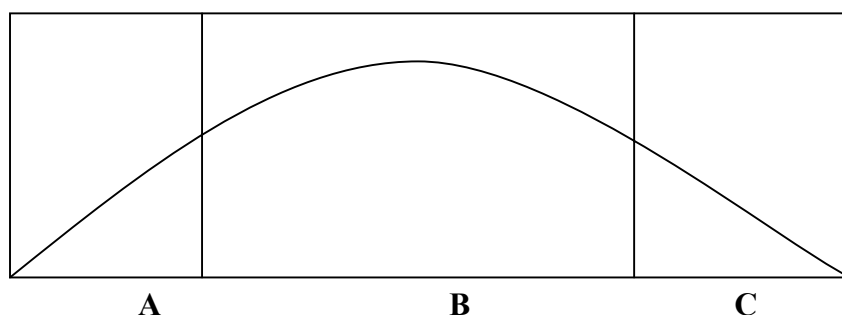
- *Dvojni značaj zadovoljstva.* Pravimo, da imajo zadovoljne stranke dvojni značaj zato, ker vsebuje tako emocionalno kot kognitivno komponento.

Ob nakupu določenega izdelka ali storitve je stranka lahko zadovoljna z izdelkom oziroma storitvijo ali z nakupnim procesom. Danes ima vse več pomena kakovost procesa nakupovanja. Ta je prerasel v družabni dogodek in ne zadovoljuje več samo potreb po določenih dobrinah, ampak tudi potrebe po socializaciji. Z odpiranjem sodobnih nakupovalnih središč je postal nakupovalni proces pomemben dogodek v življenju posameznika ter njegove družine. Ko je posameznik zadovoljen z nekim izdelkom ali storitvijo ter celotnim nakupovalnim procesom določenega podjetja, to pomeni z načinom, kako mu je prodajalec posredoval te izdelke ali storitve, pravimo, da je na splošno zadovoljen. Splošno zadovoljstvo je rezultat večkratnega zadovoljstva z nakupnimi procesi in izdelki ali storitvami določenega podjetja in je osnova za dolgoročno zvestobo strank.

Številne študije so se ubadale z načinom prikazovanja zadovoljstva oz. nezadovoljstva strank. Večina jih je potrdila, da je krivulja zadovoljstva strank eden od osnovnih načinov prikazovanja zadovoljstva oz. nezadovoljstva strank. Krivulja zadovoljstva strank prikazuje, kako je z vidika zadovoljstva oz. nezadovoljstva v večini primerov razvrščena populacija strank.

Krivulja zadovoljstva nazorno prikazuje porazdelitev tipične populacije strank podjetja. Zato je v sodobnem upravljanju in vodenju podjetja krivulja zadovoljstva strank pogosto uporabljeno orodje, ki vodstvu podjetja pomaga pri planiranju svojih aktivnosti ter sprejemanju poslovnih odločitev. Slika 10 prikazuje krivuljo zadovoljstva strank, ki nazorno prikaže, da so stranke porazdeljene v obliki normalne porazdelitve. Največjo skupino predstavljajo stranke, ki so s potencialnim izdelkom ali storitvijo več ali manj zadovoljne (polje B), manjša deleža pa predstavljata polji nezadovoljne (A) in zelo zadovoljne (C) stranke.

Slika 10 : Krivulja zadovoljstva stranke



Vir: Cottrell, 1995, str. 22

Kot smo že prej omenili, zadovoljna stranka bo prišla nazaj k istemu prodajalcu. Vendar zadovoljstvo ni edini dejavnik ponovnega nakupa. Predvidevamo lahko, da se bo zadovoljna stranka odločila za ponoven nakup, vendar tega ne moremo z gotovostjo trditi. Obstajajo primeri, ko se stranka, kljub temu da je bila z izdelkom ali storitvijo zadovoljna, ne odloči za ponovni nakup, na primer: izdelka ali storitve ne potrebuje več; do nakupa istega ali

podobnega izdelka ali storitve bo poteklo precej časa ali ko je pri podjetju ali njegovi stranki prišlo do sprememb, ki onemogočajo ponovni nakup.

Zatorej ne glede na to, ali pride do ponovnega nakupa ali ne, zadovoljna stranka pripomore k boljšem ugledu in poslovanju podjetja.

4.3.1. RAVNANJE Z NEZADOVOLJNIMI STRANKAMI

Znano je, da imajo zelo velik vpliv na ugled podjetja tako zadovoljne kot tudi nezadovoljne stranke. Če velja, da zadovoljne stranke pozitivno vplivajo na ugled podjetja, potem nezadovoljne stranke zmanjšujejo njegov ugled, kar ima tudi posledice na dolgoročno poslovanje podjetja. Zato je zelo pomembno, da podjetje ugotovi vzroke nezadovoljstva pri svojih strankah in jih skuša na najbolj učinkovit način odpraviti.

Najbolj učinkovit način, da podjetje ugotovi, zakaj so njegove stranke nezadovoljne, je, da izoblikujejo sistem sporočanja predlogov, pripomb in pritožb. Na podlagi dobljenih informacij bo podjetje lahko izboljšalo svojo ponudbo in povečalo svojo konkurenčno prednost na trgu.

Raziskave so pokazale, da večina strank, ko je nezadovoljna z določenim izdelkom ali storitvijo, ne ukrene ničesar. Zaradi tega morajo tržniki spodbujati svoje stranke, da jim sporočajo vzroke nezadovoljstva z njihovimi izdelki in storitvami. Nezadovoljna stranka se lahko odzove na naslednje načine (Ule, Kline, 1996, str. 250):

- Ne stori ničesar.
- Sporoča svoje negativne izkušnje naprej.
- Začne se izogibati prodajalcu in njegovim blagovnim znamkam.
- Skuša dobiti nadomestilo pri prodajalcu.
- Se pritoži Uradu za varstvo potrošnikov ali kakšni drugi primerni agenciji.

Carr je mnenja, da na to, ali se bo določena stranka odločila za pritožbo ali ne, vpliva več dejavnikov, in sicer (Carr, 1990, str. 21):

- Stranka meni, da ni pomembna za podjetje in da njena pritožba ne bo nič spremenila.
- Podjetje nima sistema oz. orodja, s katerim bi nezadovoljne stranke sporočile svoje pripombe in predloge.
- Stranka je mnenja, da ni njena naloga, da podjetju pomaga odpravljati napake in da si podjetje ne zasluži, da mu posreduje svoje mnenje.

Dobro izdelan sistem sporočanja nezadovoljstva omogoča, da se nezadovoljne stranke osvobodijo negativnega čustvenega naboja, ki so ga dobile z izdelkom ali storitvijo podjetja, in tako ne prenašajo svojih negativnih izkušenj naprej.

Pravilno ravnanje z nezadovoljnimi strankami ima neposreden vpliv na zadovoljstvo, zaznano vrednost izdelka ali storitve in ponoven nakup (Carr, 1990, str. 23):

- če pritožba stranke, ki ni zadovoljna z izdelkom ali storitvijo podjetja naleti na pozitiven odziv, se zadovoljstvo in zaznana vrednost izdelka povečata;
- če podjetje odprto pozove svojo nezadovoljno stranko, da pove svoje pripombe in pritožbe, je dvig zadovoljstva precej večji kot pri nezadovoljni stranki, ki jo podjetje ne spodbudi na ta korak;

- pri nezadovoljni stranki, ki jo je podjetje jasno pozvalo, naj pove svoje pripombe in pritožbe in so le-te ugodno rešene, je verjetnost, da se bo odločila za ponoven nakup, večja;
- dvig zadovoljstva in zaznane vrednosti izdelka pri stranki se sorazmerno večja z intenzivnostjo pritožb.

Podjetja, ki pri svojem poslovanju izhajajo iz zadovoljstva strank, obravnavajo to področje kot sestavni del svoje poslovne strategije. Aktivnosti podjetja, ki so namenjene povečanju zadovoljstva strank, so vedno skrbno planirane in dobro izpeljane. Za tako podjetje tudi nezadovoljna stranka ni izgubljena stranka. Taka podjetja se aktivno odzivajo na pritožbe svojih strank in svojim strankam dajo jasno vedeti, da cenijo njihovo sodelovanje. V takem tržnem okolju bodo nezadovoljne stranke začutile, da so še vedno pomembne za podjetje in se bo njihov prag zadovoljstva s časom dvigoval.

4.4. ZADOVOLJSTVO IN ZVESTOBA STRANK

Zvestoba je človekovo čustvo in označuje pripadnost posameznika neki ideji, človeku ali predmetu. Zvestobo blagovni stranki lahko opredelimo kot pripadnost določeni blagovni znamki in je navadno posledica zadovoljstva stranke oz. sposobnost podjetja, da odkrije in zadovolji potrebe in želje svoje stranke. Zvestoba blagovni znamki se razvija na podlagi vplivov, ki jih ne moremo otipati in izmeriti.

Zveste stranke so pomembna vrednost podjetja, ki omogoča, da podjetje na dolgi rok dobro posluje. Podjetja, ki prodajajo na blagovni znamki zvestem trgu, imajo precejšnje težave pri povečanju svojega tržnega deleža, medtem ko imajo podjetja, ki želijo na ta trg vstopiti, zelo malo možnosti za njegovo osvojitve. Glede na to, kako je stranka zvesta določeni blagovni znamki, lahko ločimo stranke na naslednje načine (Kotler, 1998, str. 267):

- *Trdni privrženci*; tisti, ki stalno kupujejo isto blagovno znamko.
- *Delni privrženci*; tisti, ki so zvesti dvema ali trem blagovnim znamkam.
- *Nestanovitni privrženci*; tisti, ki spreminjajo svojo naklonjenost do blagovnih znamk.
- *Spremenljivci*; tisti, ki niso zvesti niti eni blagovni znamki.

Vsak trg je sestavljen iz različnega števila navedenih in med seboj prepletenih skupin strank. Prav tako podjetje ne more zanemariti dejstva, da so nakupni modeli zvestobe blagovni znamki tudi posledica navad, stroškov, stopnje zanimanja v zvezi z zamenjavo blagovne znamke ali nerazpoložljivosti drugih blagovnih znamk. Podjetje z analizo omenjenih skupin strank lahko proučuje privrženost strank ter izve, katere blagovne znamke najbolj konkurirajo njegovemu izdelku ali storitvi.

Zvestoba strank je izrednega pomena predvsem zato, ker vpliva na povečanje prihodkov podjetja, zniževanje stroškov ter večjo stopnjo zadrževanja zaposlenih v podjetju (Žabkar, 1996, str. 2).

Vsako podjetje si prizadeva, da bi imelo čim več zvestih in zadovoljnih strank. Zvestoba in zadovoljstvo se prepletata in sta neločljiva vendar nista simetrično povezana. Zvestobe stranke so skoraj zagotovo tudi zadovoljne, ne moremo pa trditi, če je neka stranka zadovoljna z izdelkom ali storitvijo, da je tudi zvesta podjetju in njegovi blagovni znamki. Tukaj lahko opredelimo zadovoljstvo kot eno od orodij, s katerim pridobimo zvestega kupca.

Na zvestobo stranke vplivajo tudi drugi dejavniki (Oliver, 1999, str. 34):

- zaznana večvrednost izdelka ali storitve;
- socialna opredeljenost stranke na institucionalnem nivoju;
- socialna opredelitev stranke na osebnem nivoju;
- osebna dovzetnost za spremembe.

Glede na zgoraj povedano, je zadovoljstvo le eden od dejavnikov, ki pripomore k večji zvestobi stranke, zato se lahko vprašamo, zakaj podjetje potem namenja zadovoljstvu strank tako pozornost, medtem ko drugim dejavnikom, kot so socialna opredeljenost stranke na osebnem nivoju, osebna dovzetnost za spremembe, pa manj pozornosti? Odgovor je zelo preprost. Poleg dejavnika večvrednosti izdelka, ki vpliva na zvestobo strank, lahko podjetje direktno vpliva samo še nezadovoljstvo. To pomeni, da če se podjetje želi povečevati, mora svojim strankam ponuditi nekaj več kot njihova konkurenca (večvrednost izdelka ali storitve) in si prizadevati za čim boljše zadovoljevanje želja in potreb svojih strank.

4.5. ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST

Omenili smo že, da se zadovoljstvo največkrat zamenjuje s pojmom kakovost, zato je nujno razločevanje med obema pojmom. Že pred merjenjem se moramo odločiti, ali bomo merili zadovoljstvo s storitvami ali kakovost storitev v očeh porabnikov storitev. Glede na izbrani problem se namreč razlikujejo tudi modeli merjenja.

V trženjski literaturi srečujemo dva različna pogleda na odnos med kakovostjo in zadovoljstvom porabnikov storitev (Oliver 1999, str. 7):

- Prvi trdi, da je zadovoljstvo povezano s specifično transakcijo, medtem ko je kakovost rezultat številnih transakcij z določenim ponudnikom v daljšem časovnem obdobju.
- Drugi pogled pa zagovarja, da je zadovoljstvo nadrejeno kakovosti. Do danes v strokovnih krogih glede obeh pogledov še ni bil sklenjen sporazum, vsi pa se strinjajo, da sta zadovoljstvo in kakovost koncepta, ki sta med seboj zelo povezana.

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

Kakovost naj bi torej bila nek višji standard, zato naj bi bila bolj objektivna in s tem bolj primerna za ugotavljanje odnosa strank kot zadovoljstvo. Po drugi strani pa nekateri drugi avtorji zagovarjajo stališče, da je kakovost samo ena od dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakupno vedenje strank.

Ne zadovoljstvo ne kakovost ne moreta biti drug drugemu nadrejena, ker gre za dva samostojna koncepta, ki sta med seboj povezana in se dopolnjujeta. Tudi ko merimo zadovoljstvo ali kakovost, moramo v obeh primerih upoštevati oba koncepta.

Ključne razlike med kakovostjo storitev in zadovoljstvom strank (1999, str. 8):

- Kakovost se ocenjuje na podlagi specifičnih dejavnikov, medtem ko je zadovoljstvo rezultat kateregakoli dejavnika (ki ni izključno vezan na kakovost).

- Pričakovanja o kakovosti storitve so zasnovana na idealu oz. na zaznavanju najboljših, medtem ko lahko vprašanja, ki niso neposredno vezana na kakovost, pomagajo ustvariti zadovoljstvo (npr. potrebe, zaznava poštenosti idr.).
- Zaznava o kakovosti storitev ne zahteva porabe storitve, medtem ko je za zadovoljstvo nujno potrebna.

Poleg tega je zadovoljstvo porabnikov storitev ocena, ki temelji na specifični transakciji ali na več zaporednih transakcijah; kakovost pa temelji na splošni oceni, ki ni nujno, da je posledica porabe storitve. Kakovost, drugače od zadovoljstva, ne vključuje čustvene komponente (tabela 4).

Tabela 4: Razlike med zadovoljstvom in kakovostjo

	Kakovost	Zadovoljstvo
Izkušnja	Ni nujna	Nujna
Pričakovanja	Ideali, odličnost	Vrednote, potrebe, želje
Spoznavna/čustvena komponenta	Spoznavna	Spoznavna in čustvena
Časovna dimenzija	Dolgoročna	Kratkoročna

Vir: Oliver, 1999, str. 177

4.6. PRIČAKOVANJA PORABNIKOV

Pričakovanja strank se oblikujejo na podlagi preteklih izkušenj, ustnega izročila in oglaševanja, ki ga opravi neko podjetje. Stranke si na tej osnovi izberejo prodajalca izdelkov ali storitev in po opravljenem nakupu primerjajo svoje zaznave le-teh s pričakovano kakovostjo kupljenega izdelka ali opravljene storitve. Osnovno vodilo naj bi bilo, da se vedno doseže ali celo preseže pričakovanje ciljne skupine strank (Kotler, 1998, str. 474).

Značilnosti pričakovanj so (Damjan, Možina, 1995, str. 87):

- Pričakovanja niso statična, niso trdna osnova, ampak se stalno spreminjajo.
- Pričakovanja so usmerjena k realnosti in so v glavnem nekoliko višja od srednjega nivoja doseženosti.
- Pričakovanja rastejo z uspehi in padajo z neuspehi.
- Na pričakovanja vplivajo posamezniki in skupine, storilnost in drugo.

Pri storitvah se pričakovanja ne nanašajo na to, kaj bo ponudnik storitve ponudil stranki, temveč so v ospredju želje oz. pričakovanja stranke o tem, kaj bi ponudnik storitve moral nuditi in kako bi storitev morala biti opravljena.

Ko govorimo o pričakovanju, ne moremo mimo, ne da bi omenili tudi območja tolerance, ki pomeni razliko med želenim in realnim pričakovanjem. Ko ima stranka malo možnosti izbire (ni konkurence), je območje tolerance ponavadi širše. Če pa je stranka na visoko konkurenčnem trgu, se območje tolerance manjša, saj ima potrošnik možnost večje izbire.

Vsak posameznik ima drugačna pričakovanja. Pogosto obstajajo na podzavestni ravni. Raven pričakovanj se od posameznika do posameznika razlikuje, spreminja pa se tudi s časom. Pričakovanja vplivajo na zadovoljstvo porabnikov. Čim višja so pričakovanja, večje je lahko zadovoljstvo ali razočaranje porabnikov.

4.6.1. VRSTE PRIČAKOVANJ

Pričakovanja so lahko:

- *Objektivna*; opredelimo jih s povprečno ravniyo kakovosti, ki temelji na znanih informacijah. Gre za raven pričakovanja večine potrošnikov.
- *Subjektivna*; izražajo počutje potrošnikov v zvezi s storitvijo in njihovo mnenje o tem, kakšna bi morala biti kakovost storitve.
- *Idealna*; vključuje to, kar se lahko zgodi pri določenih pogojih.

Ločimo razne ravni pričakovanj o storitvi (Batenson, Hoffman, 1997, str. 283-285):

- *Želena* storitev je raven storitve, ki si jo porabnik želi prejeti. To je za porabnika zamišljena (idealna) raven storitve. Primerjava zelene in zaznane storitve je merilo zaznane izvrstnosti storitve.
- *Zadostna* storitev je raven storitve, ki jo je porabnik še pripravljen sprejeti. Je minimalna storitev, ki jo organizacija zagotovi, da bi zadovoljila porabnika. Temelji na izkušnjah ali normah, ki se postopoma razvijajo. Primerjava zadostne storitve z zaznano storitvijo je merilo zadostnosti storitve.
- *Predvidena* storitev je raven storitve, za katero porabnik misli, da jo bo najverjetneje prejel. Zadovoljstvo porabnikov se ocenjuje kot primerjava predvidene storitve z zaznano storitvijo.
- *Zaznana* storitev je raven storitve, ki jo porabnik izkusi. Zaznana storitev pomeni stopnjo in smer razlike med porabnikovimi zaznavanji in pričakovanji.

4.6.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIČAKOVANJA PORABNIKOV

Na pričakovanja potrošnikov prav tako vplivajo tudi izkušnje. V primeru, da je imel potrošnik slabe izkušnje s storitvenim podjetjem, bodo njegova pričakovanja nižja. Poleg izkušenj pa so pričakovanja odvisna tudi od oglasnih sporočil podjetja, od tega, kar je potrošnik o podjetju zvedel od prijateljev in iz časopisov, od potrošnikovih dosedanjih izkušenj s podobnimi storitvami.

Podjetje mora prilagoditi svoje storitve pričakovanjem potrošnikov. Gorje podjetju, ki obljublja nekaj, česar ne zmore ali pa ne namerava izpolniti. Poleg tega da izgubi potrošnika, se mu lahko zgodi, da ta vsemu svetu oznani, da je bil opeharjen. Raziskave kažejo naslednje (Soin, 1992, str. 16):

- Na enega potrošnika, ki se pritoži, pride 26 potrošnikov, ki ostanejo tiho.
- Povprečen potrošnik pove svojo negativno izkušnjo 8 do 16 ljudem, več kot 10 odstotkov razočaranih potrošnikov pa pove o svoji negativni izkušnji več kot 20 ljudem.
- 91 odstotkov nezadovoljnih potrošnikov se ne bo nikoli več odločilo za ponoven nakup storitve pri istem podjetju.
- 82-95 odstotkov potrošnikov bo ostalo pri istem podjetju, če se bo podjetje potrudilo rešiti njihove pritožbe.
- Za podjetje je 5-krat dražje, če hoče privabiti novega potrošnika, kot če obdrži obstoječega potrošnika.

Potrošnik je zadovoljen, če izpolnimo njegova pričakovanja, ki pa se ne nanašajo samo na zasnovano, ampak tudi na izvedbo storitve. Dobro opravljena storitev pomeni sposobnost, da podjetje zagotovi brežhibno storitev, in sicer kjerkoli in kadarkoli pride potrošnik v stik s

podjetjem. To se imenuje storitev brez napak. Kadar potrošnik doživi pozitivno izkušnjo, pričakuje, da bodo zanj poskrbeli vsakokrat enako dobro ob vsakem obisku in v vseh poslovalnicah podjetja. Prav tako pa tudi pričakuje enako kakovost storitev med zaposlenimi (Horovitz, Jurgens-panak, 1997, str. 19-20).

Zadovoljstvo potrošnikov je torej emocionalna reakcija potrošnikov na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami, glede na pričakovanja v zvezi z njim. Medtem ko je zadovoljstvo koncept, ki je vezan na konkretno okoliščino v zvezi z uporabo neke storitve, pa je kakovost storitve globalna ocena, ki se nanaša na superiornost določene vrste storitve v nekem obdobju uporabe teh storitev (Snoj, 1998, str. 158).

Zadovoljstvo potrošnika in kakovost storitve sta med seboj tesno povezana. Kakovost storitve, ki jo potrošnik zazna racionalno, je prvi pogoj za zadovoljstvo potrošnika. Na zadovoljstvo potrošnika poleg kakovosti storitve lahko vplivajo še cena, osebni dejavniki, kot je na primer čustveno stanje potrošnika, ter razni zunanji dejavniki, na katere potrošnik ne more vplivati, na primer vreme.

4.7. MERJENJE ZADOVOLJSTVA POTROŠNIKOV

Da bi bila podjetja uspešna na današnjih trgih, morajo slediti pričakovanjem potrošnikom in ugotoviti, kako potrošniki gledajo na njihovo poslovanje. Pomembno pa je tudi to, da spremljajo zadovoljstvo potrošnikov. Prav tako morajo podjetja spremljati iste dejavnike tudi pri svojih konkurentih. Metode, ki jih imajo na voljo za spremljanje zadovoljstva potrošnikov, so lahko enostavne ali pa bolj prefinjene.

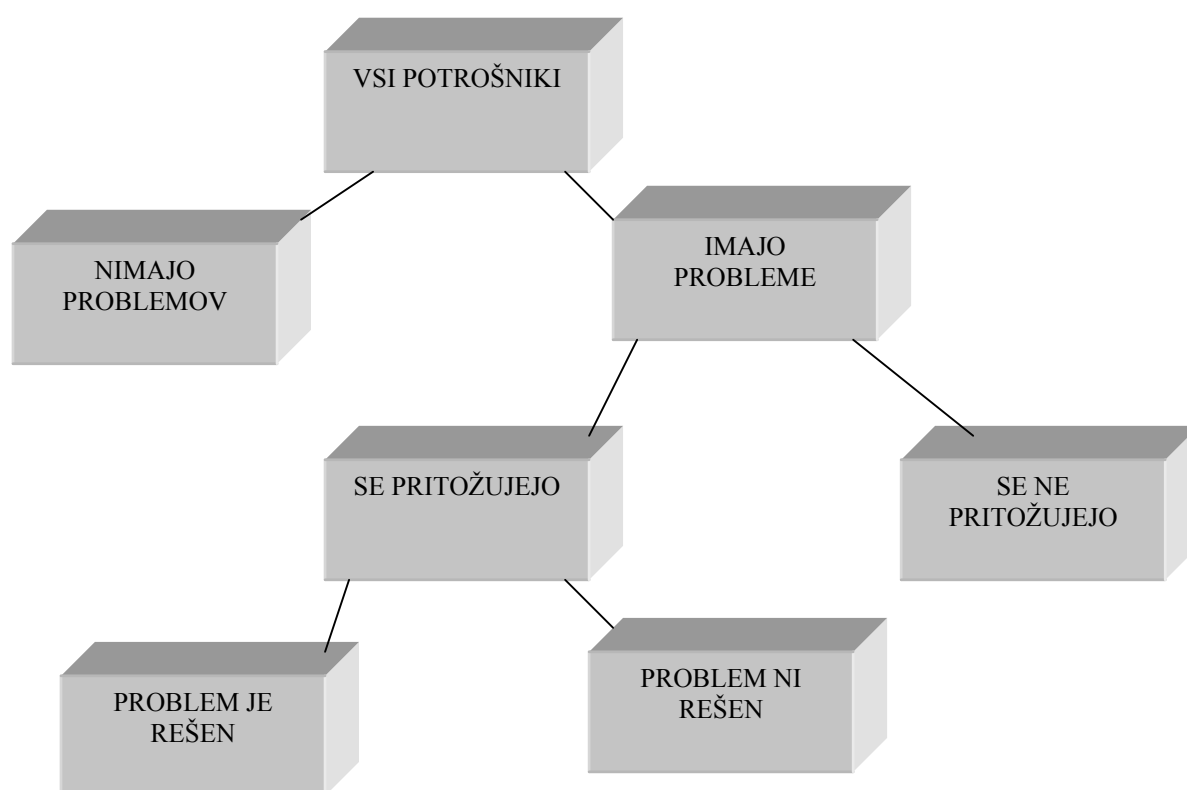
Podjetja lahko uporabljajo za spremljanje zadovoljstva potrošnikov naslednje metode (Kotler, 1998, str. 41-42):

- Sistem pritožb in predlogov

Podjetje, ki je umerjeno k potrošniku, mora poenostaviti sistem, s katerim lahko potrošniki dajejo bodisi svoje pritožbe ali pa pripombe o storitvi, kajti na ta način pridobi dragocene podatke, na podlagi katerih lahko svojo storitev še izboljša.

Za uspešna storitvena podjetja je značilno, da podrobno proučujejo podatke o pritožbah in rešenih pritožbah, kajti s proučevanjem podatkov o pritožbah podjetja ugotavljajo najpomembnejše vrste pritožb, vzroke zanje, prav tako pa tudi, katerim pritožbam morajo posvetiti največjo pozornost. Samo proučevanje podatkov o pritožbah temelji na drevesu reševanja pritožb, ki ga prikazuje slika 11. Drevo reševanja pritožb prikazuje, kako se da problemom izogniti, kako jih rešujemo in pomembnost poročanja o pritožbah vodstvu storitvenega podjetja (Potočnik, 2000, str. 203).

Slika 11: Drevo reševanja pritožb



Vir: Potočnik, 2000, str. 204

Za podjetje je zelo pomembno poznavanje dejstev v primeru, kaj se lahko zgodi, če se potrošniki pritožujejo. V primeru, da se potrošniki pritožijo in je njihova pritožba ugodno rešena, bo 90 odstotkov potrošnikov ostalo zvestih ponudniku storitev. Če pa pritožba ne bo rešena, potem potrošniki niso zadovoljni in le 60 odstotkov jih ostane zvestih po prvi nerešeni pritožbi ponudniku storitev. Nekateri potrošniki pa se kljub temu, da so nezadovoljni, ne pritožujejo. Ti potrošniki sicer lahko še nekaj časa ostanejo zvesti ponudniku storitev, vendar pa bodo po nekajkratnem razočaranju odšli h konkurenčnemu ponudniku (Potočnik, 2000, str. 206).

V primeru, da bo podjetje hitro in uspešno reševalo pritožbe svojih potrošnikov, bo na ta način spodbudilo tudi tiste potrošnike, ki se niso pritožili, da sporočijo svoje pritožbe. Samo s takim načinom bo možno lažje ugotavljati vzroke za pritožbe potrošnikov, ki jih bo nato podjetje poskušalo čimprej odpraviti. Reševanje pritožb je odvisno od pomembnosti in pogostosti pritožb, zato ima podjetje na voljo več načinov, kar prikazuje slika 12.

Slika 12: Matrika pomembnosti in pogostosti pritožb

Pogostost pritožb	velika	Proučiti izboljšave, ki odpravljajo napake Manjša popravila so pomembna	REŠITI TAKOJ
	majhna	Prezreti pritožbe oziroma jih reševati selektivno	Rešitve in izboljšave so potrebne v nekaterih primerih
		majhna	velika
		Pomembnost pritožb	

Vir: Potočnik, 2000, str. 205

Storitvena podjetja pri reševanju pritožb svojih potrošnikov delajo pogoste napake na ta način, da se za pritožbe potrošnikov odgovorni sploh ne zmenijo, nanje ne odgovarjajo ali pa da zahtevajo pokritje dela stroškov, ki se nanašajo na rešeno pritožbo. Da bi podjetje uspešno reševalo pritožbe, mora vzpostaviti komunikacijske povezave med potrošniki in reševalci pritožb, določiti pooblaščen osebe za reševanje pritožb, za nepravočasno ali pomanjkljivo reševanje pritožb določiti odgovorno osebo, prav ta pa mora reševati pritožbe potrošnikov brez potrebnega nadlegovanja pritožnika.

▪ Anketa o zadovoljstvu potrošnikov

Pri tej metodi podjetja pošiljajo razne vprašalnike in telefonirajo naključno izbranim potrošnikom z namenom, da ugotovijo, kaj si mislijo potrošniki o njihovem poslovanju. V ta namen lahko uporabijo različne načine. Zadovoljstvo potrošnikov lahko izmerijo neposredno na primer z vprašanjem, kako je zadovoljen z določeno storitvijo. V tem primeru gre za način neposredno izraženega zadovoljstva. V primeru načina izpeljanega nezadovoljstva pa anketirance sprašujejo, kaj so pričakovali in kaj so dobili. Podjetja lahko tudi uporabljajo način analize problema in pomembnost/uspešnost poslovanja. Pri analizi problema anketiranci naštejejo probleme in tudi predlagajo morebitne izboljšave. Pri načinu pomembnost/uspešnost poslovanja pa razvrstijo anketiranci posamezne elemente ponudbe glede na njihovo pomembnost in uspešnost njihove izvedbe. Za podjetje bi bilo tudi dobro, da z anketo ugotovi, ali ima potrošnik namen ponovno kupiti, in potrošnikovo pripravljenost, da priporoči podjetje nekomu drugemu.

- Namišljen nakup

V tem primeru podjetje najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni potrošniki. Nato le-ti poročajo o svojih izkušnjah glede nakupa pri tem podjetju in konkurenci. Priporočljivo je tudi, da si vodilno osebje od časa do časa ogleda svojo prodajo, prav tako pa tudi pri konkurenci.

- Analiza izgubljenih potrošnikov

Za podjetja je tudi pomembno, da poskušajo vzpostaviti stik s potrošniki, ki so prenehali kupovati pri njih. To je pomembno zato, ker lahko na ta način izvejo, zakaj je prišlo do tega.

Pri merjenju zadovoljstva potrošnikov je treba biti pozoren na to, da se potrošniki razlikujejo v tem, ko ocenjujejo svoje zadovoljstvo z enim elementom poslovanja, na primer, kaj imajo za dobro dobavo. Za nekega potrošnika je dobra dobava hitra dobava, za drugega popolnost naročila. Zavedati se je tudi treba, da lahko vodilno in prodajno osebje manipulira z rezultati na lestvicah potrošnikovega zadovoljstva. Obstaja možnost, da je bilo prodajno osebje še posebej prijazno s potrošniki tik pred anketo ali da so se poskušali izogniti nezadovoljnim potrošnikom. Nevarnost pa obstaja tudi pri potrošnikih, ki se kaže v tem, da potrošniki izrazijo kljub temu, da so zadovoljni, visoko nezadovoljstvo, ker računajo na več ugodnosti.

5. OBRAVNAVANJE KAKOVOSTI IZVAJANJA STORITEV IN ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV STORITEV PODJETJA BARTOG

5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA BARTOG D.O.O.

Podjetniška pot ustanovitelja in lastnika podjetja BARTOG d.o.o. Trebnje se je pričela leta 1985 z obrtno delavnico BOMI Trebnje. Glavna dejavnost je v začetku temeljila na proizvodnem programu predelave surove gume v končne proizvode. Predvsem je šlo za različne tehnične izdelke in tesnila za motorno in avtomobilsko industrijo, protipožarno zaščitno tehniko, procesno industrijo in drugo splošno strojogradnjo. Podjetje se je vse bolj nagibalo tudi v veletrgovino, zastopstva, distribucijo in izvoz pretežno potrošnega materiala za motorna vozila in kmetijsko mehanizacijo, kjer mu je uspelo pridobiti zaupanje najbolj renomiranih proizvajalcev rezervnih delov, pnevmatik ter dodatne opreme. Leto 1997 je bilo prelomno. Skupaj z delniško družbo ETI d.d. Izlake so ustanovili podjetje ETI-GUM d.o.o. Izlake, v katerega so preselili proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov. V novem podjetju so združili proizvodnjo tehničnih artiklov iz gume in plastike, usmerjeno predvsem na zahtevni trg Zahodne Evrope in avtomobilsko industrijo. Zaradi boljšega obvladovanja trga so v začetku leta 1999 v najetih poslovnih prostorih odprli tudi dislocirano enoto v Kranju, od koder obvladujejo predvsem tuje trge Vzhodne in Južne Evrope. V mesecu juliju 1999 so ustanovili novo podjetje BARTOG d.o.o. Sarajevo v Bosni in Hercegovini, v katerem so

večinski lastnik. Podjetje v Sarajevu je že uspešno začelo poslovanje s trženjem prodajnega programa matičnega podjetja. Kakovost Bartogovih storitev je temeljna usmeritev podjetja. Tudi zaradi tega so sistem kakovosti zasnovali skladno z zahtevami mednarodnih standardov ISO 9002, za katerega so prejeli certifikat kakovosti v januarju 1999 leta.

5.1.1. POLITIKA TRŽENJA V PODJETJU BARTOG

Politika organizacije izhaja iz interesov udeležencev, ki jih povzema vizija organizacije. Udejanjanju vizije so namenjeni smotri, najbolj temeljni cilj organizacije. Smotrom je podrejena hierarhija vseh drugih ciljev organizacije. Doseganje in uresničevanje vsakega cilja obsega strategija, ki obsega dejavnosti, urejenost in sredstva za doseganje cilja. To ponazoritev predstavlja osnovni model politike organizacije (Tavčar, 1997, str. 35):

- **Poslanstvo: »Zakaj smo tu?«**
 - *Ustvarjajo zadovoljstvo*: osnovna naloga podjetja je izpolnjevati pričakovanja in zahteve kupcev in s tem dosegati njihovo zadovoljstvo in dolgoročno partnerstvo.
 - *Povečujejo vrednost premoženja*: vrednost premoženja povečujejo s sposobnimi kadri za doseganje nadpovprečnega donosa na kapital glede na panogo, v kateri delujejo in z učinkovitim upravljanjem finančnih naložb.
- **Vizija: »Kaj želimo doseči?«**
 - Širiti sinergijo poslovnega razvoja s svojimi poslovnimi enotami doma in v tujini.
 - Intenzivno osvajati nove trge s blagovno znamko in sistemskimi rešitvami, med katere sodi tudi sistem BHS.
 - Ostati podjetje visoko motiviranih zaposlenih, ki s podjetnostjo, ustvarjalnostjo in sodelovanjem zagotavljajo rast podjetja.

Na domačem trgu želijo ostati pomemben snovalec in dobavitelj pnevmatik in zavzeti vodilni položaj med ponudniki pnevmatik. Širitev prodaje na tuje trge, s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet in razvoju blagovne znamke na trgih nekdanje Jugoslavije.

Zastavljena vizija ima prednosti in pomanjkljivosti. Podjetje se zaradi svoje majhnosti lažje prilagaja zahtevam in lažje izpolnjuje zahteve kupca. To vključuje hitrejši odziv na reševanje problematike pri kupcu, krajše dobavne roke in boljše plačilne pogoje. S tem podjetje lahko ostaja pomemben dobavitelj pnevmatik ter lastnik servisne mreže in si zagotavlja nadaljnjo rast in širitev na trgih. Ob sorazmerno majhnem številu trgov so velika vlaganja v razvoj širjenja pnevmatik in servisne mreže neizogibna. Pri tem pa nastajajo stroški, ki lahko ogrožajo intenzivnost osvajanja novih trgov.

- **Strategija**

Ocenjujejo, da je v prodajnem programu skoraj 80 % vseh potrošnih delov, ki pomenijo normalno vzdrževanje vozil (pnevmatike, zavorne obloge, filtri, akumulatorji itd.), kar je njihova velika konkurenčna prednost. Kakovost proizvodov in storitev je ena od temeljnih strateških usmeritev podjetja in je bistveni element uspešnosti poslovanja podjetja, kot tudi nadaljnjega razvoja. Postati želijo eno izmed vodilnih podjetij v segmentu oskrbe trga s potrošnimi deli in dodatno opremo na področju trgovine z motornimi vozili ter z uspešno širitvijo mreže hitrih servisov BHS.

Največje vrednote vseh 78 zaposlenih v podjetju so prijazen in zavzet odnos do kupca, velika dinamičnost, prilagodljivost in hiter odziv na spremembe na tržišču. To omogoča

hitro rast podjetja in osvajanje zastopstev priznanih znamk pnevmatik, avtomobilskih delov in dodatne opreme. Z rastjo podjetja in njegovih partnerjev je prišlo do potrebe po organiziranju in promociji servisno prodajne mreže večinoma neodvisnih partnerjev Bartoga. Bartogove strategije so predvsem:

- pozicioniranje blagovne znamke tako na domačem kot tudi na tujem trgu, predvsem na trgu bivše Jugoslavije;
- usmerjenost h kupcu;
- enake alternative v primerjavi s glavnimi konkurenti;
- razvoj močnega, trdnega ugleda.

▪ **Strateški cilji podjetja**

Med prednostne dolgoročne cilje, ki zagotavljajo uresničevanje vizije Bartoga, sodijo:

- krepitev tržnega položaja na domačem trgu, zvišanje ugleda podjetja in njegove blagovne znamke,
- širitev prodaje na tuje, predvsem južne trge, s poudarkom na razvoju prodajnih kapacitet in razvoju blagovne znamke,
- zagotavljanje dolgoročnih nabavnih virov in razvijanje kakovostne storitve ter blagovnih znamk prodajnega programa,
- doseganje čim večje primerljivosti v poslovanju in uspešnosti s podjetji v Evropi ter iskanje poslovnih in strateških povezav,
- zagotavljanje donosnosti in rast dobička.

5.1.2. PRODAJNI PROGRAM PODJETJA – PROJEKT BHS SERVISOV

Podjetje se ukvarja z veletrgovino, zastopstvi, distribucijo, uvozom in izvozom pretežno potrošnega materiala za motorna vozila in kmetijsko mehanizacijo.

Obseg prodaje je približno 3.500.000.000,00 SIT letno, kar realizirajo z 78 zaposlenimi v Trebnjem in Kranju ter z zunanjimi sodelavci. Približno 60 % prodaje podjetje realizira na domačem trgu, preostalo pa na tujih trgih, predvsem Hrvaške ter Bosne in Hercegovine.

V letu 2000 je bil zastavljen projekt Bartogov hitri servis, ki je bil predstavljen 12. decembra 2000 v Trebnjem z udeležbo, ki je preseгла pričakovanja, saj se je predstavitev udeležilo 97 zainteresiranih serviserjev in vulkanizerjev.

BHS je nova blagovna znamka, ki pomeni slovensko verigo hitrih servisov za kakovostno vzdrževanje avtomobilov vseh znamk brez predhodnega naročanja. V letu 2001 so bili postavljeni kriteriji in standardi sistema servisov za vzdrževanje avtomobilov po vzoru priznanih in hitro rastočih sistemov v tujini ATU, Speedy, Midas in podobno. Za podjetje je bistvena kakovost storitev, strokovna usposobljenost operaterjev, transparentnost ponudbe in kakovostna dobava nadomestnih delov. Najpomembnejši je sprejem strank, kjer bo Bartog kot nosilec blagovnega in storitvenega znaka BHS vztrajal na najvišjih standardih. Vsako vozilo bo na željo stranke tudi varnostno pregledano, kar je vključeno v ceno storitev. Pri tem je vsak servis - član v sistemu BHS ohranil samostojnost in svojo lastno značilno podobo.

BHS (Bartogov hitri servis):

- je slovenska veriga hitrih servisov,
- je vzdrževanje vseh vrst vozil brez naročanja,
- je izbira delov za tekoče vzdrževanje avtomobilov vseh znamk,

- vsi servisi BHS po Sloveniji vgrajujejo atestirane avtomobilске dele,
- jamčijo za opravljene storitve eno leto,
- ponuja pnevmatike,
- ponuja servis motornega dela, izpušnih sistemov, zavor, akumulatorjev,
- ponuja dodatni program za »nego« vozila.

Danes to slovensko verigo servisov sestavlja 56 neodvisnih serviserjev, ki so se združili pod to blagovno znamko. V realizacijo projekta so investirali tako servisi s primerno zalogo avtomobilskih delov, pnevmatik in dodatne opreme za najpogostejše znamke avtomobilov. Uredili so delavnice in trgovine ter se dodatno opremili. Vsak servis je označen z ustrezno signalizacijo v obliki zastav, napisov nad vhodi ali s svetlečim znakom.

Bartog v projekt vlaga predvsem primerno distribucijo in zaloge avtomobilskih delov, pnevmatik in dodatne opreme. Zagotavlja tudi šolanje za operaterje tako na tehničnem kot komunikacijskem delu. Pomembna je komunikacija s končnim kupcem in s partnerji prek interneta. Za sedaj lahko informacije o projektu BHS najdete na Bartogovih spletnih straneh www.bartog.si.

Tabela 5: Konkurenčne prednosti hitrih servisov

PREDNOSTI	SLABOSTI
Dobra servisna mreža	Ne nudijo originalnih delov
Enotna zunanja podoba	Nimajo vsi izvajalci del specifičnega znanja o vseh vozilih
Velika prepoznavnost pri voznikih	
Sloves hitrosti in strokovnosti	
Oglašanje storitev po vsej državi	
Servis brez predhodne najave	
Hitre in konkretne informacije o ceni po telefonu	
Enake cene po vsej državi	
Cene so za 10 % do 15 % nižje kot pri pooblaščenih servisih	
Stranka lahko počaka na vozilo	

Vir: Lastna ugotovitve

5.1.3. STRUKTURA TRGA AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK

Čeprav se bom v nalogi posvetila predvsem obravnavanju hitrih servisov BHS, se podjetje Bartog ukvarja predvsem s trgovino avtomobilskih pnevmatik na domačem in tujem trgu.

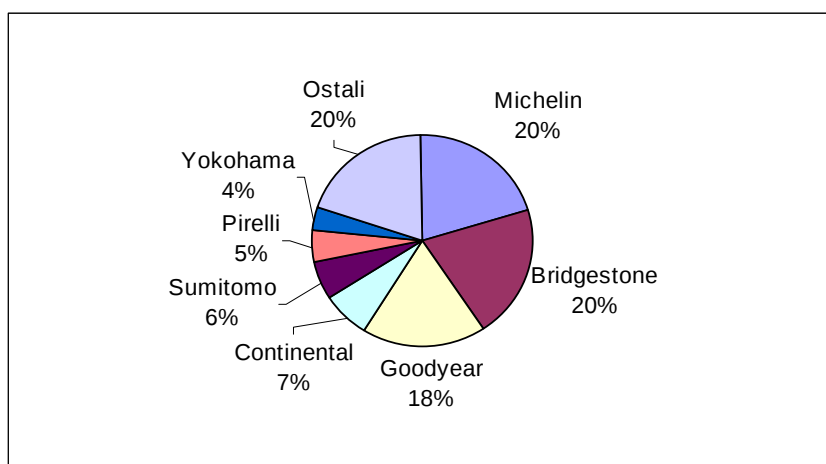
Tudi pri izdelovalcih avtomobilskih pnevmatik se čutijo vplivi globalizacije, s čimer se spreminja struktura in število podjetij v panogi. Že nekaj let je viden trend povezovanj oziroma vzpostavljanje strateških povezav med posameznimi, večinoma večjimi, izdelovalci avtomobilskih pnevmatik. Kljub postopnemu zmanjševanju števila proizvajalcev, blagovne znamke ne izginjajo in celo nastajajo nove. Proizvajalce pnevmatik je mogoče razdeliti na tri večje skupine. Prvo skupino sestavljajo proizvajalci z več kot 10 mrd ameriških dolarjev letne prodaje. V drugo sodijo izdelovalci, ki ustvarijo med 900 mio in 4 mrd ameriških dolarjev letne prodaje. V zadnjo, tretjo, skupino pa uvrščamo proizvajalce, katerih letna prodaja ne presega vrednosti 600 mio ameriških dolarjev. Med izdelovalci izstopajo trije veliki koncerni Michelin, Bridgestone in Goodyear, ki zavzemajo nekaj več kot polovico svetovnega trga z avtomobilskimi pnevmatikami.

Najpomembnejši trgi za izdelovalce pnevmatik so države ali celine z največjo prodajo novih vozil in največjim obsegom vozil. Vsa svetovna avtomobilska industrija letno proizvede več kot 40 milijonov vozil. Evropa z 225 milijoni osebnih vozil predstavlja 43 odstotkov svetovnega voznega parka. Sledi ji Severna Amerika 154 milijoni osebnih vozil in 29-odstotnim deležem.

Svetovna industrija pnevmatik v prihodnje ne bo doživljala večjih pretresov, saj se bodo podjetja z združevanji in prevzemi zavarovala pred nenadnimi spremembami. Takšna organiziranost omogoča skupen razvoj, proizvodnjo in trženje pnevmatik.

S tem se znižajo stroški poslovanja, po drugi strani pa izdelovalci pnevmatik na tak način širijo paleto svojih proizvodov in lahko ponujajo izdelke za različne zahteve po različnih cenah.

Slika 13: Prodaja avtomobilskih pnevmatik v svetu za leto 2001



Vir: Interni komercialni podatki, Bartog d.o.o., 2001

Vplivi globalizacije niso obšli našega edinega proizvajalca avtomobilskih pnevmatik, kranjske Save. Po kapitalski povezavi med slovensko gumarsko družbo Sava in ameriškim koncernom Goodyear je konec leta 1997 nastalo novo podjetje Sava Tires, katerega večinski lastnik je postal Goodyear. Strateška povezava je podjetju omogočila obstoj lastne blagovne znamke in možnost hitrejšega razvoja ter prodora na nova tržišča z lastno blagovno znamko. Pravilnost odločitve dokazujejo poslovni rezultati, ki jih Sava Tires dosega v zadnjih letih.

Trg avtomobilskih pnevmatik v Sloveniji je kljub svoji majhnosti dinamičen in dobro razvit. V zadnjih letih se je temeljito preoblikoval in njegova struktura je postala podobna trgom v Zahodni Evropi.

Tuji proizvajalci sčasoma dosegajo vse večje tržne deleže in s tem utrjujejo svoj položaj na trgu. Ponudba pnevmatik postaja vsako leto obsežnejša in kupci lahko izbirajo med vrsto znanih blagovnih znamk. Vendar pa vse večja konkurenca tujih izdelovalcev na slovenskem trgu še vedno ni omajala položaja Save, ki kot domača proizvajalka zaseda zavidljivo polovico domačega trga.

Prav zaradi dominantnega tržnega položaja Sava ostaja trg specifičen in ga ni možno vedno primerjati z drugimi trgi. Na slovenskem trgu osebnih pnevmatik je tako neposredno ali posredno zastopanih 26 tujih in ena domača blagovna znamka. Prodaja pnevmatik je dosegala v zadnjih letih umirjeno rast. Rast prodaje se dosega predvsem zaradi uvajanja zahteve po zimskih pnevmatikah. Osveščenost slovenskih kupcev, izboljšani vozni park in novi predpisi so povzročili večje zavedanje o varnosti letnih in zimskih pnevmatik. Spremenila se tudi je sestava prodanih pnevmatik. Še pred leti so letne pnevmatike zavzemale približno 65 odstotkov trga, vendar se njihov delež počasi zmanjšuje na račun zimskih pnevmatik, ki že dosegajo 40 odstotkov trga. V letu 2000 je prodaja dosegla okvirno 1.000.000 kosov prodanih pnevmatik s 45 odstotnim tržnim deležem Sava. S tem Sava potrjuje vodilno vlogo na domačem trgu, kljub temu da se je njen tržni delež od začetka devetdesetih let zmanjšal za približno 30 odstotkov. Poleg lastne blagovne znamke je Sava Tires pričela tržiti še blagovne znamke Goodyear, Fulda in Debica. Preostali del trga je približno enakovredno razdeljen med druge ponudnike pnevmatik. Izmed njih se je Savi najbolj približalo podjetje Bartog, ki zastopa in trži posamezne blagovne znamke skupine Continental, kot so Barum, Uniroyal in Eurotec.

Tabela 6: Prodaja pnevmatik za osebna vozila v Sloveniji

<i>Leto</i>	<i>Skupna prodaja (v tisočih)</i>
1995	720.000
1996	750.000
1997	780.000
1998	800.000
1999	960.000
2000	1.000.000
2001	1.200.000

Vir: Interni komercialni podatki, Bartog d.o.o., 2002

Na slovenskem trgu se proda največ pnevmatik nižjega in srednjega cenovnega in kakovostnega razreda, kjer ima Sava največji delež prodaje. V višjem cenovnem in kakovostnem razredu prevladujejo tuje blagovne znamke, ki uspešneje nadomeščajo manjšo prodajo v nižjih cenovnih razredih.

Potrošnike avtomobilskih pnevmatik razvrščamo glede njihove nakupne navade in kupno moč v naslednje kategorije:

- kupci kvalitete oziroma kupci, ki iščejo visoko kakovost pnevmatik;
- kupci vrednosti oziroma kupci, ki jim je pomemben dober nakup;
- kupci, ki kupijo poceni oziroma kupci, ki iščejo pravo ceno;
- priložnostni kupci;
- neopredeljeni kupci.

Opredelitev segmentiranja potrošnikov pnevmatik za osebna vozila:

a) Kupci kakovosti

Zanje je najpomembnejši nakupni dejavnik blagovna znamka pnevmatike oziroma prodajno mesto. Cena je za to skupino potrošnikov nepomembna pri nakupnem procesu. So nadpovprečno izobraženi in z višjimi dohodki. Pri vožnji izpostavljajo previdnost in vožnjo po predpisih, hkrati pa se ocenjujejo tudi za dinamične voznike. Pomemben vir informacij za

to skupino potrošnikov so pooblašчени serviserji, saj prevozijo največ kilometrov v enem letu, večinoma z avtomobili višjega in visokega razreda. Ob nakupu izbirajo predvsem pnevmatike višjega hitrostnega, cenovnega in kakovostnega razreda. Velik poudarek namenjajo blagovni znamki pnevmatik, ki naj bi izražala njihovo odlično poznavanje avtomobilskih pnevmatik.

b) Kupci vrednosti

Tej skupini kupcev je poleg blagovne znamke pnevmatik pomembna tudi cena. Kupci vrednosti so v povprečju srednjih let in med njimi najdemo največ družin z otroki. Zase menijo, da so previdni vozniki in podobno kot kupci kvalitete nadpovprečno ocenjujejo svoje znanje o avtomobilskih pnevmatikah. Drugače od kupcev kvalitete prevozijo bistveno manj kilometrov v enem letu. Pri nakupu v manjši meri uporabljajo druge vire informacij, saj so pogosto prepričani, da imajo sami dovolj znanja za pravi nakup pnevmatik. Varnost je poglobljena značilnost, ki jo kupci navajajo pri izbiri pnevmatik. Izbire prodajnega mesta ponavadi ne poudarjajo in se za nakup najpogosteje odločajo predvsem v specializiranih trgovinah, ki nemalokrat s posameznimi akcijami pritegnejo kupce. Najvišje vrednotijo pnevmatike srednjega razreda in menijo, da pnevmatike višjega razreda ponujajo premalo za dano ceno. Za ta segment kupcev je najpomembnejše ugodno razmerje med kakovostjo in ceno pnevmatik.

c) Kupci, ki kupijo poceni

Pri nakupu pnevmatik na prvo mesto postavljajo ceno. V tej skupini je največji delež mlajših od 25 let in z nižjimi prihodki (študenti). Glede načina vožnje so zelo raznolika skupina. Najnižje ocenjujejo svoje znanje o pnevmatikah in tudi prevozijo najmanj kilometrov v letu. Najpogosteje vozijo vozila nižjega cenovnega razreda, ki so praviloma starejšega letnika izdelave. Odprti so za vse vire informacij, ker menijo, da sami ne premorejo dovolj znanja o pnevmatikah. Cenovni kupci se zelo pogosto odločajo za nakup samo dveh pnevmatik, velikokrat pa svoje pnevmatike le obnovijo. Zanje je značilno, da najredkeje uporabljajo zimske pnevmatike. Z blagovnimi znamkami nimajo izkušenj, zato pri njihovem nakupu blagovna znamka pnevmatik ni odločujočega pomena.

d) Priložnostni kupci

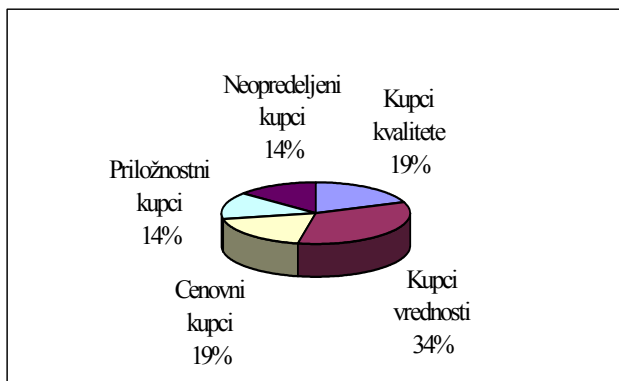
Tako kot cenovnim kupcem tudi njim blagovna znamka pnevmatik ni pomembna, saj iščejo priložnost z vidika cene in prodajnega mesta. Večina teh kupcev je srednjih let, z nižjimi prihodki, med njimi je najmanj družin z otroki. Svoje znanje o pnevmatikah ocenjujejo za podpovprečno, čeprav prevozijo letno več kilometrov kot cenovni kupci. Praviloma vozijo vozila nižjega razreda oziroma starejša vozila srednjega razreda. Kot svoj vir informacij in nakupno mesto pri nakupu pnevmatik navajajo bližnjega vulkanizerja. Zanje je značilno, da se za nakup pnevmatik pogosto odločijo v zelo kratkem času in brez odlašanja izkoristijo ponujeno priložnost.

e) Neopredeljeni kupci

Pri nakupu pnevmatik ne dajejo prednost posameznim dejavnikom, kot so cena, vozne lastnosti ali blagovna znamka. Neopredeljeni kupci so enakomerno razporejeni med vse starostne skupine. Večinoma imajo srednješolsko izobrazbo in povprečne prihodke. Menijo, da so previdni in najmanj dinamični vozniki. Kljub temu da letno prevozijo relativno malo kilometrov, visoko ocenjujejo svoje znanje o pnevmatikah. Glavni vir informacij so njihovi

prijatelji in znanci, čeprav na njihov nakup vplivajo tudi posamezne oglaševalske akcije in drugi mediji. Ta skupina kupcev je najbolj odprta za komunikacijo in zato najlažje dosegljiva za prodajalce pnevmatik.

Slika 14: Razvrstitev kupcev pnevmatik po skupinah (v odstotkih)



Vir: Interni komercialni podatki, Bartog d.o.o., 2001.

Najpomembnejši razlog za nakup novih pnevmatik je izrabljenost ali poškodovanost starih pnevmatik. Kot razloga za nakup se pojavljata tudi nezadovoljstvo s starimi pnevmatikami in ugodna priložnost za nakup novih. Kupci kvalitete, cenovni kupci in neopredeljeni kupci se najpogosteje odločijo za nov nakup zaradi izrabljenosti, kupci vrednosti in priložnostni kupci pa zaradi nezadovoljstva s prejšnjimi pnevmatikami.

Avtomobilske pnevmatike sodijo med izdelke, za katere sta pomembna dobra organiziranost in razvejanost distribucijske mreže. Nakupno mesto so največkrat specializirane trgovine in vulkanizerji. V zadnjih letih se kot nakupno mesto pnevmatik vse pogosteje pojavljajo pooblaščen trgovci in serviserji osebnih vozil, ki z novimi storitvami poskušajo obdržati stare in pridobiti nove stranke.

Mnenjski voditelji, strokovne revije, časopisi in vulkanizerji pogosto vplivajo na končno nakupno odločitev. Iskanje informacij pa poteka tudi prek prijateljev in znancev. Pri nakupu pnevmatik zahtevajo kupci poleg ugodne cene predvsem dobro vodljivost in oprijem pnevmatik na mokri in suhi podlagi.

Vpliv blagovne znamke je pri nakupu odvisen od kupčeve privrženosti posamezni znamki, njegovih posebnih zahtev in tudi od cene pnevmatike. Kupci kvalitete in neopredeljeni kupci naj bi bili najbolj pod vplivom blagovne znamke, saj prvi iščejo visoko zmogljive pnevmatike s posebnimi lastnostmi, drugi pa dajejo prednost tudi obliki in prepoznavnosti posamezne blagovne znamke.

5.2. TRŽENJSKA ORODJA ZA URESNIČITEV CILJEV BARTOGOVIH STORITEV

5.2.1. STORITEV

Storitev je akcija, izvedba ali dejanje. Kotler opredeljuje storitev kot »dejanje ali delovanje, ki ga na eni strani ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posredovanje česar koli« (Kotler, 1998, str. 465).

Storitveni proizvod v Bartogu sestavljajo večinoma storitve veletrgovinske, zastopniške, distribucijske, izvozne in servisne dejavnosti. Podjetje gradi na veleprodaji in distribuciji pnevmatik, rezervnih delov in dodatne opreme za motorno in avtomobilsko industrijo. Svojo ponudbo pa je povečalo še z lastno verigo hitrih servisov BHS, ki so v magistrskem delu tudi predmet obdelave.

Delež realiziranih servisnih storitev BHS je v celotnem podjetju Bartog med 10 in 12 odstotki, drugo pa zajemajo preostale Bartogove storitve. V podjetju si prizadevajo za visoko stopnjo kakovosti storitve, ker le tako zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev. Zato si še posebej prizadevajo za prijazen osebni odnos, strokovnost in inovativnost osebja, saj vsak stik z odjemalci vpliva na celotno podobo podjetja, ki jo kupec oblikuje in navadno posreduje naprej.

Izvajanje storitev v Bartogu je na visokem nivoju, saj je podjetje sodobno opremljeno. Zaposleno osebje ima na voljo visoko kvalitetna in modernizirana delovna sredstva, ki zaposlenim olajšujejo delo in zagotavljajo strokovno izvedeno storitev, kakršno pričakuje odjemalec. Visoko stopnjo kakovosti svojih storitev opravičujejo s certifikatom kakovosti, ki so ga pridobili leta 1999.

V Bartogu želijo število hitrih servisov v prihodnosti za polovico povečati tako, da bo skupno število BHS-ov v Sloveniji okoli šestdeset. Predvsem imajo namen servisno mrežo razširiti na območje bivše Jugoslavije. Pri tem projektu v podjetju že delajo, tako da bo realizacija predvidoma vidna že v prihodnjem letu. Pred štirimi leti so ustanovili podjetje Bartog d.o.o. Sarajevo, ki že uspešno trži prodajni program trebanjskega matičnega podjetja.

Bartog storitve trži tudi preko elektronskih poti, saj so tam mnenja, da elektronsko poslovanje pripomore k izboljšanju storitve in zmanjševanju stroškov administracije. Lani so uvedli prodajo preko interneta. Na spletnih straneh pa ponujajo najnovejše informacije v zvezi s podjetjem, cenami, nudijo kataloge itd.

5.2.2. CENA STORITVE

Kritični instrument trženjskega spleta je prodajna cena oziroma količina denarja, ki jo mora odjemalec plačati za storitev.

a) Strankino poznavanje cen storitev

Pri storitvah se lahko pojavijo zelo različne oziroma specifične zahteve in potrebe uporabnikov, prav tako je možna velika spremenljivost in raznovrstnost pri oblikovanju storitvenih elementov. Vse to lahko pripelje do zelo komplicirane cenovne strukture storitev, ki si jo lahko potencialni kupci zapomnijo. Pogosto ponudniki storitev cen tudi niso zmožni

ali voljni oblikovati vnaprej. Vse to lahko povzroči, da stranke ne poznajo cen oziroma nimajo predstave o referenčnih cenah.

Glede na to, da je v praksi objavljane cen po zakonu obvezno, v Bartogu kupce seznanjajo s ceno storitve že ob vstopu v njihove hitre servise. Prepričani so, da ima oglaševanje cen pozitivne učinke, saj lahko pri potencialnih kupcih, ki niso vajeni kupovati določenih storitev, zmanjša negotovost in s tem prepreči pričakovanje previsokih cen. Prav tako se v njihovem podjetju pri promoviranju znižanih cen ne skriva nevarnost, da bodo kupci neljubo presenečeni, ko se bodo kasneje soočili s ceno storitve.

V Bartogu ugotavljajo, da cena kot faktor, ki vpliva na nakupno odločitev, pogosto ni tako pomembna pri prvem nakupu. Pomembna postane šele pri odločanju za ponoven nakup, tako da si v Bartogu prizadevajo, da bi jim odjemalci njihovih storitev ostali zvesti in da bi se k njim v prihodnje vračali.

b) Cena kot kazalnik kvalitete storitve

Če ni nobenih zagotovil glede kvalitete storitve, če ne gre za znano storitveno znamko in če ni reklamnega oglaševanja, stranke presojujejo kvaliteto glede na ceno storitve.

Pri Bartogovih hitrih servisih ponudnik skuša zagotavljati visoko kvaliteto storitev za nizko ceno, kar mogoče pri nekaterih uporabnikih povzroči negotovost, kajti ljudje so še vedno prepričani, da dobro ni poceni. Nižja cena pri BHS servisih je predvsem posledica uporabe materialov v servisnih delavnicah, ki so izključno Bartogovi oziroma je podjetje samo uvoznik avtomobilskih rezervnih delov, zato si lahko »privoščijo« nizke cene servisnih storitev v primerjavi z pooblaščenimi serviserji.

c) Oblikovanje cen storitev v Bartogu

V podjetju Bartog se zavedajo, da je cena tisti element trženjskega spleta, ki v veliki meri vpliva na odzivnost ciljnih segmentov, kar se kaže tudi v višini prihodkov in v končni fazi na dobičku, ki je temeljni cilj podjetja, zato se oblikovanja cene lotevajo z vso resnostjo. Konec vsakega leta oblikujejo cene za naslednje leto, pri čemer imajo seveda vseskozi v mislih čim večji dobiček.

Podjetje ima na razpolago naslednje načine oblikovanja cen:

- Oblikovanje cen na podlagi stroškov predvideva določitev takšne cene, ki bo pokrila vse stalne in spremenljive stroške, hkrati pa bo zagotavljala tudi načrtovani dobiček. Stalni stroški so tisti, ki obstajajo tudi takrat, ko podjetje ne posluje (stroški amortizacije, najemnine, zavarovanja itd.). Spremenljivi pa nastajajo s poslovanjem podjetja; večji ko je obseg prodaje, višji so ti stroški (stroški prodaje, provizije, elektrike itd.). Govorimo pa tudi o stroških, ki so delno stalni in delno spremenljivi (plače sezonskih delavcev, stroški oglaševanja, tiskanja brošur itd.). Na podlagi poznavanja stroškov lahko v podjetju izračunajo točko preloma, poznavanje te točke pa zagotavlja večjo elastičnost in odzivnost cenovne politike v negotovih razmerah tržnih nihanj, ko pride do situacije, ko mora podjetje kriti izgubo. Problemi, ki pa se lahko pojavljajo pri tovrstnem oblikovanju cen, so predvsem v tem, da je stroške pri storitvah težko ugotoviti, delo je težje vrednotiti kot pa material, stroški izvajalca niso nujno enaki vrednosti, ki jo pri nakupu vidi kupec.
- Pri oblikovanju cene upoštevajo cene konkurentov, predvsem cene drugih hitrih servisov, da morebiti ne bi postavili ne previsoke ne prenizke cene. Odločijo se lahko za isto ceno ali pa za ceno, ki od konkurenčne malenkostno odstopa. Tržna cena je potem povprečje teh cen. Ta metoda je lahko nevarna, če pozabimo na dejansko

kakovost proizvoda in le slepo sledimo konkurenci. Oblikovanje cen zgolj v odvisnosti od konkurence je lahko tvegano in je zato priporočljivo, da to strategijo kombiniramo s predhodno.

- Oblikovanje cen v odvisnosti od povpraševanja pa predvideva poznavanje obsega povpraševanja konkretnega segmenta in pa, koliko so ti ljudje pripravljeni plačati za proizvod, ki ga ponuja podjetje. Ker pa je slednje zelo težko oceniti, je koristno upoštevati vsaj obseg povpraševanja, saj je cena lahko precej drugačna od tiste, ki jo podjetje izračuna, recimo na podlagi stroškov.

V Bartogu pri oblikovanju cen izhajajo iz značilnosti trga. So namreč mnenja, da morajo višino končne cene narekovati razmere in zahteve na trgu. Kot izhodišča za določanje minimalne cene upoštevajo vse stalne in spremenljive stroške, ki naj jih cena pokrije. Hkrati tudi upoštevajo cene preteklega obdobja, analizo uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev v preteklem obdobju ter predvidene trende prodaje. Pri tem pa so pozorni tudi na nekatere dejavnike, ki bi jih lahko razdelili na zunanje (splošen ekonomski položaj, sezonska nihanja, nihanja tečaja ipd.) in notranje (stroški promocije, provizije, kreditna politika ipd.).

Tako dobljeno ceno nato primerjajo s cenami servisov, ki konkurirajo BHS-u. Primerjava BHS-a z drugimi pooblaščenimi serviserji pa ni relevantna, saj se pooblaščenimi servisi že med seboj bistveno razlikujejo glede na poreklo proizvajalca avtomobilov in tudi glede na cenovni razred vozil.

Podjetje lahko z različnimi cenami dosega različne tržne segmente in s tem povečuje privlačnost svojih storitev. Popusti na ceno lahko v veliki meri privabijo odjemalce. Posebnih Bartogovih popustov so deležni predvsem vsi zaposleni v partnerskih podjetjih, ki izvajajo BHS servisno storitev, popust pa znaša okoli 5%-10% na končno ceno storitve. Najbolj zvestim odjemalcem pripada kartica zaupanja, s katero ima stranka po tretjem obisku servisa BHS od 5 do 10 odstotni popust. Skozi vse leto pa potekajo akcije v BHS ponudbi za brezskrbno vožnjo, kjer nudijo posebno nizke cene različnih storitev in materialov.

Tabela 7: Cenik storitev v BHS servisu (cenik velja za osebna vozila v pogodbenih servisih BHS od 01.04.2003 dalje)

VRSTA DELA	BREZ DDV (v SIT)	Z DDV 20% (v SIT)
D001 – avtomehanično delo	ura 3.900,00	4.680,00
D002 – delo na terenu (del.ura +30%)	ura 3.500,00	4.200,00
D003 – optična nastavitve vozila	kos 5.200,00	6.240,00
D004 – demontaža ali montaža – vijačenje	kos 250,00	300,00
D005 – demontaža ali montaža z ventilom	kos 583,40	700,00
D006 – premontaža na JE platišča 10"- 14"	kos 416,67	500,00
D007 – premontaža na JE platišča od 15"	kos 500,00	600,00
D008 – premontaža na ALU platišča 10"-14"	kos 500,00	600,00
D009 – premontaža na ALU platišča od 15"	kos 583,33	700,00
D010 – centriranje na JE platišča	kos 416,67	500,00
D011 – centriranje na ALU platišča	kos 500,00	600,00
D012 – popravilo plašča	kos 1.666,66	2.000,00
D013 – inekcija tubeless	kos 1.200,00	1.440,00
D014 – ventil	kos 200,00	240,00
D016 – čiščenje vozila-zunanje	kos 1.200,00	1.440,00
D017 – čiščenje vozila-notranje	kos 500,00	600,00
D018 – polnjenje gume s plinom do 15"	kos 416,67	500,00

Vir: Interni komercialni podatki, Bartog d.o.o., 2003

d) Zaračunavanje storitev in načini plačila

Poleg oblikovanja cen mora storitveno podjetje opredeliti tudi:

- način plačila storitve,
- kdaj naj bo storitev plačana,
- kdo naj pobira plačila,
- kako naj bodo porabniki obveščeni o ceni,
- kje naj bo storitev plačana.

Vsi navedeni dejavniki vplivajo na končno oblikovanje prodajne cene vsake storitve. V Bartogu za opravljeno storitev sprejemajo vse načine plačevanja: gotovino, čeke, kreditne kartice in elektronski prenos plačila. Pri plačevanju servisiranja stranke predvsem plačujejo z gotovino ali kreditnimi karticami. Najrazličnejša podjetja pa za servisiranje svojih službenih avtomobilov izberejo način plačila z plačilnim nalogom in zaračunani znesek nakažejo preko banke na transakcijski račun Bartoga. Seveda Bartog tem podjetjem nudi določen rok plačila, ki je ponavadi od osem od trideset dni. V podjetju imajo kar nekaj primerov, ko se dogovorjeni rok zaradi današnje sporne kulture plačevanja lahko zavleče še za nekaj tednov ali pa celo mesecev. Bartog od tovrstnih podjetij zahteva pred naslednjim servisiranjem delno plačilo vnaprej oziroma jim storitve enostavno ne nudijo, dokler ne poravnajo zapadle obveznosti. Sicer pa se v BHS-u gotovinski način plačevanja opravlja po opravljeni storitvi na mestu, kjer je bila storitev izvršena. Obročno plačevanje pa v podjetju redko uporabljajo. Pri načinih plačevanja servisnih uslug partnerskih servisov je način plačevanja storitve enaka kot pri Bartogu.

5.2.3. TRŽNE POTI – DOSTAVA STORITEV

Podjetje Bartog doseže svoje odjemalce:

- kot neposredni izvajalec storitev (servis na lokaciji podjetja, zastopstva itd.);
- s pogodbenimi izvajalci (izvajalci BHS servisnih storitev);
- preko elektronskih poti (prodaja pnevmatik preko interneta).

Oblika tržne poti, preko katere Bartog doseže potencialne uporabnike servisnih storitev, je tudi prodaja storitev preko pogodbenih servisnih delavnic po vsej Sloveniji. Teh je danes že šestinpetdeset. Kar tri servisne delavnice spadajo v sklop Bartogovega poslovanja, in sicer v Kočevju, v Kranju in v Trebnjem. Vodstvo podjetja je servisno mrežo oblikovalo tako, da leta zajema območje vseh področnih regij v Sloveniji. V kratkem planirajo odpreti tri servise v Ljubljani, blagovno znamko BHS pa nameravajo v prihodnje razširiti na območje nekdanje Jugoslavije.

Nove tržne poti preko elektronskih distribucijskih kanalov omogočajo odjemalcem Bartogove ponudbe naročanje storitev in proizvodov, ki v celoti ustrezajo njihovim zahtevam in željam, hkrati pa lahko kupci dobijo od Bartogove spletne strani natančno informacijo o ceni, kakovosti, načinu in času izvajanja storitve, kar iz domačega naslonjala. V Bartogu so uvedli prodajo preko interneta. Tovrstni način poslovanja uporabljajo šele dobro leto, odzivi pa so glede na slovenske nakupovalne navade zadovoljivi, saj tedensko beležijo v povprečju po en nakup preko elektronske prodaje. V podjetju imajo za uspešno trženje poleg dobrih prodajnih poti tudi sposobne zaposlene, ki znajo kakovostno posredovati storitve in tudi izdelke. Vodstvo podjetja mora poznati potrebe potencialnih porabnikov njegovih storitev, da bi jih lahko zadovoljili.

5.2.4. LJUDJE

Za podjetje, kot je Bartog, je izjemno pomembno, da ima zaposlene prave ljudi. To pomeni sistematično iskanje kadrov, ne samo preko oglasov, temveč tudi na razne druge načine. Ko že imamo prave ljudi, jih je treba tudi zadržati. To pomeni, da je treba z njimi delati kot s strankami. Treba je meriti njihovo delovanje in ustrezno nagrajevati najboljše. Če želimo, da bodo uspešno delali, potrebujejo tudi razne podporne sisteme, npr. opremo itd. Da bi bilo podjetje uspešno tudi v prihodnje, je treba investirati v razvoj ljudi.

a) Struktura zaposlenih

V podjetju se zavedajo, da zaposleni za dobro opravljanje svojega dela potrebujejo vedno nova znanja, zato jim nudijo različne programe usposabljanja in izobraževanja. V zadnjih letih se je več kot polovica zaposlenih udeležila vsaj enega od programov usposabljanja v okviru gospodarske zbornice, ki so potekala v Ljubljani. V zadnjih štirih letih je Bartog petim zaposlenim plačalo izredno šolanje na Visoki poslovni šoli. V podjetju vseskozi poteka izobraževanje serviserjev vseh BHS-ov po Sloveniji, s čimer skušajo zagotavljati kvaliteto izvajanje storitev.

Tabela 8: Struktura zaposlenih po izobrazbi in spolu

STOPNJA IZOBRAZBE	ŽENSKE	MOŠKI
III		5
IV	5	10
V	14	16
VI	5	9
VII	5	6
VIII		3
Skupaj	29	49

Vir: Interni podatki, Bartog d.o.o., 2004

Iz tabele lahko vidimo, da je v podjetju zaposlenih več moških kot pa žensk. Razloge za to gre verjetno iskati v dejstvu, da Bartog pripada trgovski dejavnosti z veletrgovino pnevmatik in pa rezervnih delov za avtomobilsko industrijo, poleg tega pa ima podjetje na matični lokaciji veliko skladišče pnevmatik, kjer je v veliki večini zaposlena nizko izobražena moška delovna sila. Dejstvo je tudi, da je podjetje lastnik verige hitrih servisov, kjer so zaposleni moški serviserji s srednjo poklicno oziroma tehnično šolo, medtem ko so ženske predvsem na režijskih delovnih mestih, kjer je zaželeno višja oziroma visoka izobrazba. Bartog zaposluje tudi tri magistre ekonomije in strojništva, ki delajo predvsem na vodstvenih položajih različnih služb podjetja.

b) Motiviranje zaposlenih

Usposabljanje zaposlenih je skupaj z obiski sejmov in strokovnih ekskurzij tudi eden od nefinančnih motivatorjev, s katerimi skušajo zaposlene spodbuditi k boljšemu delu oziroma posledično k doseganju ciljev podjetja. V Bartogu tako poleg finančnih motivatorjev (plača,

jubilejne nagrade, poračun ob koncu leta v obliki ene plače) uporabljajo tudi nefinančne motivatorje; to so:

- organizirana prehrana;
- počitniške zmogljivosti: zaposleni lahko s svojimi družinami poceni dopustujejo v določenih letoviščih;
- zaposlenim nudijo vstopnice za kulturne prireditve predvsem na območju Dolenjske;
- nudijo uporabo službenih avtomobilov, ki so namenjeni kot spodbuda za še boljše delo predvsem zaposlenim, zavezanim za kontrolo hitrih servisov po vsej Sloveniji in pa odgovornim za promocijo in prodajo storitev.

c) Nadziranje zaposlenih

Da bi bile storitve, ki jih izvajajo zaposleni, izvedene v skladu z načrtano politiko Bartoga, v podjetju nadzirajo zaposlene. Ker je Bartog družinsko podjetje, je to predvsem naloga družinskih članov ter vodstev posameznih služb v podjetju, ki lahko nadzirajo delo zaposlenih neposredno z opazovanjem ali pa posredno preko pritožb in pohval kupcev oziroma strank v njihovih trgovinah oziroma servisnih centrih. Informacije pridobijo iz pogovora z njimi ali pa jim uporabniki njihovih storitev kritike sporočijo preko anketnih listov, ki so v vseh BHS servisih. Tako pridobljene informacije lahko vodstvo uporabi za pohvalo in nagraditev za dobro opravljeno delo, morebitno slabo delo zaposlenih pa se ustrezno sankcionira.

d) Kontakti zaposleni – stranke

Kritični kontakti med zaposlenimi in strankami so v literaturi pogosto imenovani kritični trenutki resnice. To so tisti trenutki, ko obstaja možnost, da stvari ne bodo potekale gladko oziroma brez problemov in ko stranke dejansko lahko presojujejo kvaliteto storitve.

V podjetju Bartog se vsakodnevno srečujejo z najrazličnejšimi tipi ljudi (strankami), ki svoje zadovoljstvo kažejo na različne načine. Zaposleni se po vseh svojih močeh trudijo, da bi jim ustregli. Znano je, da lahko nezadovoljstvo strank v pogostih primerih sproža neprimerno oziroma ignorantsko obnašanje izvajalcev storitev, predvsem v težkih primerih, ko stranke zahtevajo nemogoče. V takih situacijah morajo biti zaposleni sposobni kontrolirati svojo strpnost, kar lahko dosežejo z izmenjavanjem izkušenj s sodelavci, ki so se že znašli v podobni situaciji. Ključna je le pripravljenost na tovrstne situacije.

Zaposleni imajo v kritičnih trenutkih pravico, da samostojno sprejemajo odločitve, ki na prvi pogled že presegajo njihove pristojnosti. Predvsem v takšnih primerih dovoljujejo popuste na dane storitve, npr. popust pri servisiranju, sprejemajo reklamacije, nudijo brezplačne izvedbe servisiranja ali pa brezplačno vgradnjo določenih materialov, možnost enotedenske uporabe pnevmatik itd. Skozi čas lahko zaposleni na ta način prispevajo mnogo idej, kako še izboljšati nastop njihovega podjetja na trgu.

5.2.5. FIZIČNI DOKAZI

Fizični dokazi se nanašajo na otipljive dokaze, ki omogočajo zaposlenemu možnost za izvedbo storitve. Lokacija, oprema, pripomočki in podoba zaposlenih – to vse so otipljivi dokazi. Ti vplivajo na vedenje zaposlenih in njihov način soočenja s porabniki, iz česar bo porabnik ocenil kakovost storitve.

Podjetje Bartog se zaveda pomena fizične podobe, saj le-ta lahko vpliva pozitivno ali negativno na izvajalce ali porabnike storitve, zato dajejo velik poudarek kar na celoten videz firme, tako »zunanji« kot »notranji«.

Lokacija poslovnih prostorov se razteza na štiri tisoč kvadratnih metrih v mestu ob gosto prevoznih lokalnih cestih. Poslovno stavbo sestavljajo pisarniški prostori, skladišče in hitri servis BHS. Objekt je opremljen z vidnimi reklamnimi tablamiz izdelkov in storitev, ki jih Bartog nudi. Okolica zgradbe je skrbno urejena, nudijo veliko parkirišč in zelenih površin. Seveda pa ni podjetje urejeno le navzven, tudi notranja »higiena« daje zaposlenim dobre pogoje za delo. Delavci imajo moderno opremljene pisarne z vsemi tehnološkimi pripomočki od računalniške opreme do novih službenih avtomobilov. Vodstvo Bartoga si prizadeva, da bi predvsem zaposleni, ki imajo neposredno opravke s strankami, v njihovi trgovini naredili kar najboljši vtis na stranko. Zato morajo biti prodajalci oziroma prodajalke poleg prijaznosti vizualno urejeni, za moške sta namreč zaželeni obleka in kravata. Delavci v skladišču pa imajo delovno obleko v prepoznavnih barvah Bartogovega logotipa. Prav tako odgovorni za nadzor nad drugimi BHS servisi po slovenskih krajih skrbijo in kontrolirajo, da tudi izvajalci njihovih storitev delujejo v skladu z Bartogovimi zahtevami. Skratka, zaposleni podjetja Bartog imajo dobre pogoje za delo, kar je razvidno tudi iz tega, da so motivirani in da je njihovo vedenje ter delo v podjetju dobro in kvalitetno.

5.2.6. PROCES

Ponudba hitrih servisov je zaključen krog, od prvega razgovora do opravljenega dela. S hitrim servisom se stranki ponudi za fiksno ceno več storitve, kot je to običajno pri konkurenci. Servisna storitev, opravljena v eni uri, to pričakujejo stranke od servisa. Mehanik se mora hitro odločiti in ukrepati. Prepoznati mora problem, ga preveriti in razumeti, kaj bi stranka rada, da ji lahko navede fiksno ceno. V podjetju Bartog procesi izvajanja celotnih storitev niso natančno opredeljeni, zato bom v tabeli 9 prikazala običajno zaporedje korakov za servisno dejavnost BHS hitrih servisov.

Tabela 9: Zaporedje korakov procesa izvajanja storitev BHS v podjetju Bartog

1.	Stranka pokliče na enega izmed šestinpetdeset servisnih centrov BHS v Slovenji, da si pridobi informacije o servisiranju vozila.
2.	V primeru, da se odloči za izvedbo storitve, pride v sprejemno pisarno servisne delavnice oziroma podjetja, ki izvaja storitev.
3.	Stranka zaposleni oziroma odgovorni osebi pove, po kaj je prišla in ji poda vse potrebne podatke o vozilu.
4.	Zaposleni v sprejemni pisarni razloži stranki, katere vrste materialov imajo na voljo in jo seznani s cenami.
5.	Zaposleni pospremi stranko do servisne delavnice, kjer serviser prevzame dokumentacijo o podatkih avtomobila in potrebnih servisnih posegih.
6.	Stranka na vhodu v servisno delavnico lahko opazi cenik storitev in materialov.
7.	Serviser po natančnem pregledu priloženih dokumentov prevzame vozilo in stranki obrazloži potek servisiranja, znamke in količino vgradnih materialov in olj.
8.	Stranki delavec sporoči okvirni čas izvajanja servisne storitve, na podlagi katerega se stranka odloči počakati ali pa avto prevzeti kasneje.
9.	Čakajoče stranke imajo v sprejemnem prostoru na voljo avtomate za pijačo in hitre prigrizke, najrazličnejše časopise, matični Bartogov servis jim nudi celo TV sprejemnik.
10.	Če ima stranka željo, je lahko pri rutinskih servisnih posegih celo prisotna.
11.	Po končanem servisu serviser poda celotno poročilo o opravljeni servisni storitvi zaposlenemu v pisarni, ta pa na podlagi tega sestavi ceno za opravljeno storitev.
12.	Serviser odpelje avto iz servisne delavnice.
13.	Stranka odide poravnat plačilno obveznost v sprejemno pisarno.
14.	Zaposleni stranki izda račun, iz katerega so razvidni vsi uporabljeni materiali, cena, morebitni popusti itd.
15.	Zaposleni stranki izroči kartico zaupanja, tako da ima stranka ob naslednjem obisku popust na dane storitve.
16.	Krog se zaključi s tem, da se zaposleni stranki zahvali za obisk in jo v upanju na ponovno snidenje lepo pozdravi.

Vir: Lastna ugotovitev

V prikazanem procesu lahko opazimo, da je prišlo do veliko stičnih točk oziroma tako imenovanih »trenutkov resnice«, v katerih se stranka dejansko sreča z zaposlenim, kjer se lahko odjemalec sreča z storitvijo, ki jo Bartog ponuja in si na svoj način ustvari svoje mnenje o kakovosti opravljene storitve. Lahko se pojavijo že prvi vplivi na odjemalčevo zadovoljstvo in pa njegovo oceno o kakovosti storitve.

5.2.7. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Beseda komuniciranje izhaja iz latinskega glagola »comunicare«, ki pomeni »napraviti skupno« ali »deliti kaj s kom«, iz njega nastali glagol »komunicirati« pa sporočiti - priobčiti, občevati - biti v zvezi.

S komuniciranjem razumemo namreč določen proces obveščanja ali informiranja, ki pomeni tok informacij, ki teče med vsaj dvema osebam v obeh smereh. Gre za obojestranski ali tako imenovani bilateralni proces informiranja med dvema stranema, ki imata za to določen vzajemni interes. Če komuniciramo, vzpostavljamo torej nekaj skupnega, vzpostavljamo edinost ali soglasje s posameznikom ali s skupino. Tržno komuniciranje hitrih servisov pravzaprav sloni na tržnem komuniciranju in ima v tej dejavnosti precejšen pomen. S stališča stranke je hitri servis dober le tedaj, ko ga stranka lahko vidi, sliši, vanj vstopi ali pa ga kako drugače zaznava.

a) Določitev ciljne skupine

V podjetju Bartog razvrščajo ciljne kupce v štiri sklope porabnikov, in sicer:

Tabela 10: Porabniki storitev podjetja Bartog

1. SKUPINA	2. SKUPINA	3. SKUPINA	4. SKUPINA
• veletrgovci z avtomobili, • vulkanizerji, • večji avtoservisi, • avtotrgovine, • večji končni porabniki (transportna podjetja, gradbena podjetja, pošte...).	• manjši končni porabniki, • manjši serviserji.	• lastna partnerska servisna mreža BHS.	• izvoz.

Vir: Komercialni podatki, Bartog d.o.o., 2002

b) Določitev ciljev komuniciranja

Končni želeni rezultat in cilj vseh tržnih akcij Bartoga je prodaja pnevmatik, rezervnih delov in dodatne opreme.

Naloga Bartogovih tržnikov je, da v komunikacijskem procesu najdejo način, kako kupce iz ciljne skupine pripraviti do tega, da se bodo odločili za nakup njihovih proizvodov ali za uporabo njihovih storitev. Nakup je namreč rezultat zelo kompleksnega procesa vedenja kupca v nakupnem procesu.

c) Določitev proračuna

Izračun potrebnih sredstev za izpeljavo akcij tržnega komuniciranja, ob upoštevanju vseh zunanjih dejavnikov, je odvisen od dejanskih potreb za učinkovito predstavitev programa BHS ter drugih storitev in proizvodov podjetja Bartog ter omejenih dejavnikov finančnega položaja podjetja.

Proračun, namenjen tržnemu komuniciranju, določajo na podlagi porabljenih sredstev v prejšnjem poslovnem obdobju. Bartog ima že vnaprej določene akcije, ki jih izvaja že dve leti z vsakoletnimi manjšimi spremembami, zato je taka oblika načrtovanja sredstev kar primerna.

Slabost omenjene metode pa je, da se lahko v poslovnem obdobju pojavi potreba po novi obliki komuniciranja, ki zahteva nova dodatna sredstva.

Velika prednost obravnavanega podjetja je njegova finančna sposobnost in prilagodljivost vodstva, ki takoj zagotovi denarna sredstva, če nastopijo potrebe po novih tržnih akcijah. Razlog je predvsem v tem, da želijo postati vodilno slovensko podjetje v svoji dejavnosti.

Vodstvo podjetja je določilo znesek, ki si ga lahko privoščijo za tržno komuniciranje in okvirno znaša 2,5 odstotka bruto prodaje.

Po mnenju vodstva podjetja je poraba sredstev, namenjenih tržnemu komuniciranju, prevelika glede na rezultate, ki so jih s tem dosegli. Predvsem so bila denarna sredstva, namenjena za TV oglas na nacionalni ravni, največja. Čeprav so bili odzivi razmeroma veliki, so v podjetju mnenja, da bi lahko sprva začeli oglaševati hitre servise brez tovrstnega medija in poskušali najprej z drugimi, cenejšimi oglaševalskimi orodji.

d) Oblikovanje sporočila

Pri Bartogu so se odločili, da bodo pretežni del izdelave, oblikovanja vsebine in oblike sporočila za BHS servise izpeljali sami s svojimi lastnimi znanji in izkušnjami. Za delno pomoč so poprosili podjetje IR image, ki je sodelovalo pri načrtovanju in izvedbi akcij tržnega komuniciranja. Oglaševalske akcije so bile zasnovane na osnovi tehničnih in tržnih informacij, dobljenih od zaposlenih v podjetju, ki so neposredno odgovorni za trženje pri Bartogu, ter analize stanja na slovenskem trgu.

V podjetju temeljijo predvsem na preprostosti in razumevanju določenih oglasov. Vsebinsko so oglasna sporočila razumska, jasna in jedrnata. V svoji medijski promociji uporabljajo predvsem močno poudarjene barve tiskovin, ki so tople, prepoznavne in živahne. Objavljeni oglasi so preprosto opisovali storitev in njihove prednosti.

▪ Medijsko načrtovanje

Pri pripravi medijskega načrtovanja oziroma strategiji oglaševanja nove blagovne znamke BHS hitri servis se je agencija, ki je bila pristojna za izvedbo plana, oprla predvsem na brošuro BHS hitri servis in na dogovore z vodstvom podjetja. Oglaševanje blagovne znamke so razdelili na dva dela:

- oglaševanje na nacionalni ravni in
- oglaševanje na lokalni ravni.

Mediji, v katerih je podjetje Bartog oglaševal na nacionalni ravni:

- *tv mediji* (POP TV, Kanal A, TV Slovenija),
- *tiskani mediji* (Delo, Dnevnik, Večer, Slovenske novice, Nedeljski dnevnik, Dolenjski list, Primorske novice, Gorenjski glas, Avtomagazin, Motorevija, Salamonov Oglasnik),
- *radiodifuzni mediji* (Radio Slovenija, Val 202),
- *zunanje površine*-4m x 3m (Metropolis Media, Interflash).

Na nacionalni ravni so oglaševali v letih 1999-2002. Vsako leto so oglaševalske akcije potekale spomladi v 70 % deležu in pa jeseni v 30 % deležu.

Namen oglaševanja na lokalni ravni je, da se natančno predstavi pomen in delovanje BHS servisov. Mediji, v katerih je podjetje Bartog oglaševalo na lokalni ravni:

- V lokalnih tiskanih medijih so se poleg reklamnih oglasov servisi predstavili tudi s PR članki.
- Na lokalnih radijskih postajah so servise predstavljali predvsem z gosti v studiu in z nagradnimi igrami.
- V reklamnih blokih so oglaševali predvsem lokacijo servisa ter image režirano sporočilo.
- Oglaševanje v tiskanih in radijskih medijih so podprli z direktnim mailingom- reklamnimi letaki.
- Oglaševanje na lokalni ravni so razporedili čez vse leto, z nekaj več poudarka v spomladanskem in jesenskem času.

e) Izvedba tržnega komuniciranja

Tržno komuniciranje je izvajala skupina zaposlenih v Bartogu v sodelovanju z oglaševalsko agencijo IR IMAGE, ki je specializirana za tovrstno delo. Agencija je glede na vse želje podjetja, kje bi radi oglaševali in seveda znotraj proračuna, ki so ga za oglaševanje namenili, oblikovala medijski načrt. Ko je vodstvo podjetja Bartog načrt odobrilo so naredili naročila za vsak medij posebej. Sproti je potekalo tudi oblikovanje oglasa za vsak medij. Ko je oglaševalska akcija stekla, je bilo nujno potrebno, da so odgovorni v podjetju natančno spremljali potek akcije, da je le-ta potekala v skladu z medijskim planom.

Izvedbo trženega komuniciranja obravnavanega podjetja prikazujem v naslednjih poglavjih.

5.2.7.1. Oglaševanje

Oglaševanje je vsaka plačilna oblika neosebne posredovanja informacij o izdelkih, storitvah ali idejah znanega naročnika, ki se izvaja preko različnih medijev in je običajno prepričljive narave. Je javni način sporočanja. Z oglaševanjem dosežemo veliko število geografsko razpršenih porabnikov. Obsežno in pogosto oglaševanje govori o velikosti in moči oglaševalca. Porabniki imajo občutek, da je blagovna znamka, ki se pogosto pojavi v oglasih, kakovostna. Poleg tega lahko porabnik primerja oglase konkurenčnih ponudnikov. Za uspešno in učinkovito oglaševanje mora podjetje najprej opredeliti (Kotler, 1998, str. 424-449):

- naloge oglaševanja,
- cilje oglaševanja,
- predmet in oblikovanje oglaševanja,
- segmentiranje potrošnikov,
- izbiro sredstev oglaševanja,
- čas in frekvenco oglaševanja,

- denarna sredstva, namenjena oglaševanju,
- izvedbo oglaševanja,
- učinek oglaševanja.

▪ Časopisi in revije

Tiskani mediji so najstarejši in najbolj množični posrednik oglasnih sporočil. Možnost širokega prilagajanja bralcu, njegovim potrebam in interesu ob izbiri primernega časopisa in revije zagotavlja, da bo sporočilo zaznala skoraj celotna ciljna skupina, ki ji je sporočilo namenjeno. Oglaševanje v dnevnikih ima to prednost, da imajo dnevniki veliko število bralcev in visoko naklado. Za oglaševanje v dnevnikih ne moremo sicer določiti ciljne skupine, je pa pomembno dejstvo, da časopise prebira vsa družina.

Podjetje Bartog oglašuje v dnevnikih Večer, Dnevnik, Slovenske novice in Delo (predvsem v sobotni rubriki Na kolesu, ki je namenjena novostim v avtomobilski dejavnosti). V Tofovi rubriki časopisa Nedeljski dnevnik so sodelovali v nagradni igri, kjer ponujajo lepe nagrade. Z vsemi omenjenimi dnevniki lahko glede na njihovo veliko naklado, pokrivajo celotno območje Slovenije in s tem dosežete širši krog potencialnih porabnikov. Bartog je svoje oglaševanje usmeril predvsem na tematske časopise. Z oglaševanjem v specializiranih avtomobilističnih revijah, kot so Avtomagazin, Motorevija ipd., imajo večinoma omejen krog bralcev, saj so pretežno specializirane za določeno področje, obenem pa z njimi zajemajo le določen, ciljni segment potencialnih odjemalcev. Izkazalo se je, da z oglaševanjem v tovrstnih revijah dosegajo bralce, za katere je verjetnost, da bodo uporabniki njihovih storitev, največja. V vseh teh tiskanih medijih se pojavlja Bartog, oziroma konkretno v zadnjem času BHS, v obliki najrazličnejših novic in člankov v zvezi s hitrimi servisi.

▪ Radio

Oglaševanje na radiu ima prednost, da je zelo prilagodljivo, saj sporočilo lahko hitro spremenimo glede na potrebe, ki jih narekujejo razmere v podjetju in na trgu. Pomeni tudi nizke stroške, saj z njimi lahko dosežemo veliko število poslušalcev, predvsem z oglaševanjem na radijskih postajah ali oddajah, ki imajo širši krog poslušalcev. Bartog je pred leti oglaševal na Valu 202 in Radiu Slovenija, ker sta poslušnost in obseg oddajanja velika. Skozi vse leto pa oglašujejo na lokalnih radijskih postajah v krajih, kjer ima Bartog locirane hitre servise BHS.

▪ Panoji

Oglaševanje na panojih podjetja Metropolis Media je potekalo v spomladanskem in jesenskem času na območju celotne Slovenije. Za to podjetje so se odločili zato, ker imajo največ in najboljše lokacije panojev, ki so razporejeni po vsej Sloveniji. Podjetje Metropolis Media je prevzelo tudi izdelavo in lepljenje plakatov na panoje in obnavljanje poškodovanih plakatov. Metropolis Media je v fazi načrtovanja posredovalo seznam lokacij panojev, izmed katerih si je oglaševalec lahko izbral najprimernejše. Kot sem že omenila, so bili plakati obešeni v vseh mestih po Sloveniji, kjer ima podjetje Bartog svoje poslovalnice hitrih servisov BHS.

Namen tovrstnega oglaševanja je tako osredotočen na voznike avtomobilov, ki opazujejo panoje med vsakodnevno vožnjo v službo in domov. Glede na to, da panoji, kot zunanji medij, ne prenesejo veliko informacij, morajo oblikovalci paziti, da je informacija na njih jasna in preprosto razumljiva ter da ne vsebuje veliko teksta in da le-ta ni premajhen.

▪ Televizija

Prednost televizije je zagotovo množičnost. Televizija je tisti medij, ki lahko v enem samem trenutku doseže najštevilčnejše občinstvo. Prav tako pa omogoča dovolj veliko selektivnost gledalcev, saj posamezne oddaje gleda različna populacija ljudi. Pri Bartogu so pred leti intenzivno oglaševali na TV Slovenija in na komercialnih televizijah POP TV in KANAL A. Televizijsko oglaševanje naj bi imelo ob podpori preostalih medijev glavno vlogo pri oglaševanju BHS hitrih servisov.

Televizijski oglasi so se predvajali večinoma v najbolj gledanih urah posameznega dneva v tednu. Izbrane so bile naslednje oddaje: TV dnevnik, 24 ur, prenosi smučarskih, nogometnih in košarkarskih tekem, formula 1, kviz Lepo je biti milijonar itd. Dolžina vsebine oglasa je dolga šestdeset sekund. Oglas so po nekajkratnem predvajanju skrčili na okoli petnajst do dvajset sekundnih delov z najpomembnejšimi sporočili. V oglasu nastopa Vinko Šimek v mojstrski obleki in na humoren način predstavlja servisiranje avtomobilov v hitrem servisu BHS. V oglasu se pokaže velika zaloga pnevmatik v centralnem Bartogovem skladišču ter obsežna ponudba olj, filtrov, zavor in izpušnih loncev.

Tabela 11: Prikaz scenarija za TV oglas BHS hitrega servisa

	VIDEO PONAŽORITEV	AVDIO PREDSTAVITEV
1.	Avtomehanična delavnica: Vinko Šimek v mojstrski obleki, ki spominja na delavsko obleko, na glavi ima zdravniške slušalke-stetoskop in posluša delovanje motorja.	
2.	Mojster posluša in reče:	Za vse poti brez skrbi BHS hitri servisi
3.	Mojster se prelevi v maskoto ključek. V ozadju je stoječ napis BHS hitri servis.	
4.	Maskota se giblje in spregovori. V ozadju stoječ napis BHS hitri servis.	Originalna kvaliteta-nizka cena za vse vrste vozil
5.	Šimek je zadovoljeno naslonjen na steber B.H.S. HITRI SERVIS in spregovori: (logotip je jasno viden)	Za vse vaše poti brez skrbi BHS hitri servisi po vsej Sloveniji

Vir: Komercialno interno gradivo, Bartog d.o.o., 2000

5.2.7.2. Pospeševanje prodaje

Med pospeševanje prodaje štejemo vse ukrepe, ki kratkoročno spodbujajo potrošnike, trgovine na drobno ter prodajalce. Na splošno ločita dve kategoriji v pospeševanju prodaje:

- pospeševanje prodaje, usmerjeno na potrošnike: ima za cilj končnega kupca izdelka, kjer se uporabljajo prijemi, kot so npr. nagradne igre in natečaji, kuponi, določeni zaviti po posebni promocijski ceni, predstavitve izdelkov, ugodnosti pri zamenjavi staro za novo itd.;
- pospeševanje prodaje, usmerjeno na prodajalce: usmerjeno je v posrednike, kot so grositi, distributerji in maloprodajalci.

▪ Oglaševalske akcije

V okviru promocije BHS servisov je bila v letu 2000 izvedena oglaševalska akcija v množičnih medijih, s katero je bilo javnosti sporočeno, da je na slovenskem trgu nova storitev. Akcije so intenzivno potekale v letih od 2000 do 2002, in sicer v spomladanskem in jesenskem času na območju celotne Slovenije. Oglaševanje v malo manjšem obsegu in manj intenzivno poteka ves čas v najrazličnejših medijih predvsem na lokalni ravni. Obseg in

načini reklamnih objav so prikazani v medijskem planu podjetja Bartog, v skladu s katerim potekajo.

▪ Sejmi in razstave

Sejmi so za Bartog zelo pomemben instrument pospeševanja prodaje, da:

- informirajo usmerjene skupine uporabnikov o novih in že uveljavljenih storitvah in izdelkih, ki jih ponuja podjetje Bartog, o novostih v prodajnem programu in razvojnih načrtih podjetja;
- povečujejo razumevanje in zainteresiranost uporabnikov preko predstavitev;
- omogočajo primerjavo s konkurenco;
- omogočajo ustvarjanje osebnih stikov;
- ponujajo ustvarjanje visoko kvalitetnih prodajnih priložnosti;
- omogočajo srečevanje neznanih strank in potencialnih poslovnih partnerjev.

V zadnjih letih se je podjetje Bartog udeležilo velikega števila sejmov v tujini in doma, v katerih je bila predstavljena njihova ponudba izdelkov in storitev. Od leta 2000 pa podrobneje predstavljajo servisno storitev BHS, ki na domačih in tujih sejmi dosega velik interes uporabnikov. Podjetje namerava tudi v prihodnje sodelovati na takšnih prireditvah, na katerih bodo seznanjali ljudi s svojimi ponudbami izdelkov in storitev, in na katerih se bodo prizadevali za čim boljša kratkoročna ali dolgoročna poslovna sodelovanja.

▪ Promocijski predmeti in darila

Med instrumenti pospeševanja prodaje podjetja najdemo tudi promocijske predmete in darila, iz katerih je razviden logotip podjetja. Nekateri predmeti in darila so npr. pisalni pribor, notesi, mape, sponke, kravate ipd.

V Bartogu imajo navado, da svoje poslovne partnerje obdarujejo skozi vse leto ne samo ob praznikih konec leta. To velja predvsem za tuje partnerje in pa za tiste, s katerimi nimajo pogostega stika. Namenijo jim predvsem darila, ki simbolizirajo našo domovino oziroma promocijske predmete, tipične za dolenjsko regijo.

▪ Nagradna tekmovanja, igre, žrebanja

Nagradne igre kot metoda za nakupne spodbude v obliki dodane vrednosti so bile organizirane le na posameznih sejmi. Podjetje Bartog sponzorira avtomobilske dirke FIAT SEICENTO, kjer v okviru programa dirke nagrajujejo najboljše s priložnostnimi nagradami. Največkrat so to pnevmatike ali pa brezplačna storitev v hitrih servisih.

▪ Znižanja cen

Metode z nakupnimi spodbudami v obliki kratkoročnega znižanja cen se uporabljajo skozi vse leto za posamezne storitve in izdelke podjetja Bartog.

5.2.7.3. Odnosi z javnostmi

Odnose z javnostmi lahko opredelimo kot splet komunikacijskih tehnik, s katerimi oblikujemo kar se da dobre odnose med podjetjem in javnostmi. To navajamo v množini, odkar obstajajo različne javnosti v okolju podjetja in so njegovi potrošniki le ena izmed teh javnosti. Odnosi z javnostmi so pomembni za mala ali velika podjetja. Z rastjo podjetja njihov pomen narašča. Odnosi z javnostmi igrajo močno vlogo pri podpori ugleda podjetja. Z ustreznimi odnosi z javnostjo je treba ustvariti takšen odnos do podjetja, kot tudi do njegove

dejavnosti, da bodo s tem doseženi nekateri osnovni cilji (pozitivno gledanje na proizvode, povečanje prodaje, ustvarjanje zaupanja med podjetjem in širšo javnostjo itd.).

Za Bartog je izrednega pomena ugled, ki ga ima podjetje v ožji in širši skupnosti oziroma javnosti. Z rednim informiranjem javnosti z različnimi metodami npr. prisotnostjo v medijih, komuniciranjem z interesnimi javnostmi itd., je podjetje počasi gradilo ugled in zanesljivost pred konkurenco najprej na območju Slovenije in tudi na trgu bivše Jugoslavije. Zagotoviti želijo prepoznavnost pred konkurenco ter strateško pozicioniranje podjetja na področju veletrgovine s pnevmatikami in servisne dejavnosti.

Podjetje Bartog glavnino sredstev namenja projektom na državni ravni, manjši del sredstev pa za lokalne in regionalne dogodke. Ime Bartog, predvsem pa s podjetjem povezani BHS hitri servis, se pojavlja na raznih športnih, kulturnih in humanitarnih prireditvah. V zadnjih letih so namreč sponzorirali:

- slovensko nogometno reprezentanco,
- rokometni klub v slovenski prvi ligi,
- avtomobilsko dirko FIAT seicento, kjer so glavni sponzor ,
- skozi vse leto so se udeleževali kulturnih prireditev na državni in lokalni ravni.

5.2.7.4. Osebna prodaja

Ker gre pri osebni prodaji za neposredni stik med kupcem in prodajalcem, je to hkrati komunikacijski instrument in prodajna metoda. Zato je ta pojem treba obravnavati nekoliko širše.

V nekaterih podjetjih je osebna prodaja celo edini instrument tržnega komuniciranja, ki ga uporabljajo. V teh podjetjih je ta instrument praktično nenadomestljiv (Starman, 1996, str. 24):

- stiki s kupci, ki kupujejo večje količine (glavni kupci);
- po meri narejeni, dragi, kompleksni izdelki;
- kot nadaljevanje telefonskega ali pisnega komuniciranja;
- ko oglas ne more posredovati dovolj informacij;
- pri novih izdelkih;
- pri kupcih, ki pričakujejo visoko raven osebnega stika.

V Bartogu so osebno prodajo uvedli leta 1999; njen namen je bil vzgojiti ustvarjalne prodajalce, ki bi uporabnike pravilno informirali o storitvah Bartoga in mu strokovno svetovali. Temu primerno so ustanovili kontinuirano izobraževanje prodajnega osebja, za katero v praksi skrbi oseba iz kadrovske službe, za projekt vseh v mreži BHS servisov pa vodja teh servisov.

Zaposleni v prodajalni podjetja Bartog imajo pomembno vlogo pri osebni prodaji, saj se neposredno srečujejo z zainteresiranimi kupci. Tu gre za sposobnost prodajalca, da lahko svoje trditve utemelji z dejstvi, kajti kupci primerjajo kakovost njihovih izdelkov ali storitev s konkurenčnimi podjetji, zato morajo trgovci poznati osnovne značilnosti njihove ponudbe in s tem lahko prepričajo zainteresirane kupce o prednostih njihovih izdelkov in storitev.

V Bartogu prodajalci s promocijsko predstavitvijo kupcu takoj prikažejo, za kaj je posamezen prodajni artikel (npr. pnevmatike različnih dimenzij in profilov) primeren, kupec se lahko

zapelje na testno vožnjo z avtomobilom, opremljenim s pnevmatikami, za katere je zainteresiran.

Omeniti moramo tudi posamezne lokacije hitrih servisov, kjer lahko kupci dobijo vse informacije o servisnih storitvah, obenem pa imajo možnost izbirati med različnimi proizvajalci materialov. V servisih pa si stranke lahko izberejo serviserja, ki mu najbolj zaupajo in ta bo prevzel njihovo vozilo v vseh nadaljnjih servisiranjih in bo zanj neposredno odgovoren.

5.2.7.5. Neposredno trženje

Neposredno trženje je področje v okviru nauka o trženju, ki zajema takšen splet prodajnih metod, tržnega komuniciranja in prodajnih poti, pri katerih skuša tržnik vzpostaviti neposreden stik z neznanim potrošnikom, ga spoznati, oblikovati datoteko (banko) podatkov o njem in jo uporabiti za selekcioniran tržni način k tako segmentiranemu trgu, obenem pa vzpostaviti možnost merjenja uspešnosti oglaševalske in prodajne akcije.

Končni cilj neposrednega trženja je vzpostaviti dvosmerno komuniciranje med tržnikom in poznanimi kupci, doseči trajnejši odnos, večji odziv na akcije, prilagojene ciljnim skupinam in povečati prodajo; vse to z neposrednim osebnim stikom, komuniciranjem po pošti, telefonu ali z drugimi elektronskimi mediji (Starman, 1996, str. 38).

V Barogu kot element neposredne prodaje uporabljajo pretežno prodajo preko interneta, ki se je pojavila šele pred kratkim, saj v Sloveniji tovrstna oblika nakupovanja ni v navadi. Vse informacije v zvezi s proizvodi in storitvami ter novostmi in ugodnostmi podjetja Bartog je možno prebrati na Batrogovi spletni strani, ki jim jo oblikuje podjetje Bitea. V Bartogu na teden beležijo v povprečju po en nakup preko interneta, kar se jim glede na nakupovalne navade Slovencev zdi zadovoljivo. Dvakrat letno pripravijo neposredno pošto oziroma prospekt, s čimer želijo vzpostaviti direktni stik s potencialnimi uporabniki storitve BHS hitrega servisa. Neposredna pošta, namenjena za prvi stik s ciljno skupino uporabnikov, je sestavljena iz promocijske zloženke in spremnega pisma. Zloženka je podobna oglasom v tiskanih medijih, kajti namen je ohranitev enotnosti akcije. Spremno pismo pa vsebuje najprej nagovor uporabnika, predstavitev prednosti BHS servisov ter povabilo, da na različne načine zainteresirani vzpostavijo stik s Bartogom, če si želijo pridobiti dodatne informacije.

5.3. OCENA KAKOVOSTI IZVAJANJA STORITEV V PODJETJU

5.3.1. PROJEKT KAKOVOSTI ISO 9002

Sodobni poslovni svet prisega na kakovost in ji ob stroških ter rokih izdelave priznava vodilno in dominantno vrednoto pri odločanju kupca za nakup. To se v vsakdanjem svetu potrjuje, hkrati pa se prav tako vsak dan srečujemo s kakovostjo kot pojmom in priznajmo si lahko, da je pojem kakovosti težko definirati.

Kakovost je skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost proizvoda ali storitve, da zadovolji izražene ali pričakovane potrebe.

Cilj vsake organizacije je preprost. Proizvajati mora proizvode, ki jih kupci želijo, v rokih in na nivoju kakovosti, ki jo želijo, ter za sprejemljivo ceno. Poti, ki vodijo k temu cilju, pa so le navidezno lahke. V takih razmerah je glavni cilj organizacij konkurenčnost. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami je v tem, da uspešne prepoznavajo in upoštevajo potrebe kupcev ter postavljajo kakovost na prvo mesto, medtem ko neuspešne delajo napako, ko se samozavestno usmerjajo samo le na svoje cilje, ne da bi šle skozi zahteven proces zagotavljanja kakovosti svojih proizvodov.

Kakovost je postala bistven element gospodarske učinkovitosti in osnovno načelo vseh uspešnih podjetij. V nasprotju z današnjo prakso, pa se z višanjem nivoja kakovosti manjšajo tudi stroški in povečuje produktivnost. Vzrok za to je v tem, da se vprašanja kakovosti lotevajo z novimi sistemskimi ukrepi. Njihova osnovna načela so podana v standardih serije ISO 9000.

Vsaka organizacija si mora kot dobavitelj stalno prizadevati, da bo v celoti izpolnila pričakovanja svojih kupcev, zaposlenih in družbe, zato si mora postaviti jasne cilje glede kakovosti, in sicer:

- doseči in vzdrževati kakovost proizvodov in stalno prizadevanje za izboljšanje kakovosti,
- izboljšati kakovost dela tako, da bodo stalno zadovoljene potrebe kupcev,
- pridobiti zaupanje vodstva in drugih sodelavcev, da bodo zahteve kakovosti izpolnjene in vzdrževane,
- pridobiti zaupanje kupcev, da dobavljeni proizvodi izpolnjujejo zahteve kakovosti.

Najbolj učinkovito orodje za uresničitev teh ciljev in zagotavljanje kakovosti proizvodov je vpeljava sistema kakovosti, ki je v skladu z enim od modelov standarda.

Standardi ISO serije 9000 določajo, kako lahko vzpostavimo, dokumentiramo in vzdržujemo sistem kakovosti, ki bo dokazoval kupcem, da skrbimo za kakovost in smo sposobni dobaviti izdelke ali storitve, ki bodo zadovoljile zahteve kupcev. Standardi so primerni za vse organizacije, ne glede na velikost, dejavnost in vrsto proizvodov. Podjetje izbere standard, ki bo omogočal izdelavo sistema kakovosti in najbolj ustrezal njegovim specifičnim potrebam.

Uvajanje sistema kakovosti je za nekatera podjetja izziv in pomemben dejavnik pridobivanja konkurenčne prednosti, za druge pa možnost preživetja.

5.3.1.1. Razlogi za uvedbo sistema kakovosti

V podjetju Bartog so se v želji po uvedbi sistema kakovosti, ki bi ga bilo mogoče uradno pridobiti, leta 1998 na podlagi priporočil, referenc in zbranih ponudb odločili za uvajanje sistema kakovosti po zahtevah mednarodno priznanega standarda ISO 9002, in sicer pri certifikacijskem organu Bureau veritas quality international Slovenia (BVQI) iz Ljubljane. V podjetju so se zavedali, da je uvajanje in uveljavljanje sistema kakovosti trajen proces, pridobitev certifikata pa le uskladitev le-tega z zahtevami standarda. Pridobitev tako ne sme biti končni cilj, zato v Bartogu pridobljeni certifikat uporabljajo kot orodje za dolgoročni dvig kakovosti Bartogovih storitev.

Prvoten namen izvajanja projekta kakovosti je predvsem:

- povečanje kakovosti dela in storitev,
- zadovoljevanje potreb uporabnikov in zaposlenih,

- povečanje učinkovitosti poslovnega sistema Bartoga,
- postavitev sistema kakovosti, ki bo skladen z mednarodnimi standardi.

ISO 9002 je standard, ki v ospredje postavlja sistem kakovosti in je definiran kot model zagotavljanja kakovosti v razvoju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Certifikat ISO 9002 je potrdilo o skladnosti sistema kakovosti imetnika certifikata s standardom 9001. Podjetje si je s certifikatom, ki velja za celoten sistem, pridobilo dobro izhodiščno pozicijo v mednarodnem merilu. S pridobitvijo si je podjetje Bartog zagotovilo osnovo za dvig kakovosti storitev na trgovinskem in servisnem področju. Podjetje pa mora vedeti, da za preživetje in uspeh poslovanja ne zadostuje le tehnična kakovost storitve, temveč da je treba večjo pozornost nameniti tudi poslovnim aktivnostim, s katerimi bo izpolnilo pričakovanja odjemalcev in zaposlenih.

Pridobitev certifikata mora podjetje predstaviti javnosti. To je lahko tudi v oporo trženju, ki se pri pridobivanju konkurenčnih prednosti opre na njegovo lastništvo in na ta način poveča privlačnost svojih storitev.

Pri uporabi standarda in certificiranju pa se lahko pojavijo težave, saj celovito preverjanje (audit) obsega pretežno le materialne sestavine za izvajanje storitev.

Pred odločitvijo o pristopu k uvajanju sistema ravnanja kakovosti v Bartog ni bilo izdelane nobene dokumentacije, ki bi opredeljevala proces dela v podjetju. Zaposleni na posameznih delovnih mestih so pri svojem delu uporabljali določene oblike obrazcev, ki so jih sami izdelali kot pripomoček pri svojem delu. Ob vsakoletnem hitrem povečanju obsega dela, povečanju števila zaposlenih in širjenju obsega storitev pa se je vodstvo podjetja odločilo, da bo z uvedbo certificiranega sistema ravnanja kakovosti po zahtevah izbranega standarda vzpostavilo proces v podjetju, ki bo pregleden in dokumentiran.

V podjetju so ugotovili, da je uvedba kakovosti na podlagi standarda ISO 9002 prispeva k:

- večji preglednosti in optimizaciji postopkov in s tem k dvigu učinkovitosti dela;
- jasnejši opredelitvi pristojnosti in odgovornosti vseh zaposlenih in s tem tudi krepitvi samoodgovornosti;
- vzpostavitvi sistema notranje kontrole;
- racionalizaciji stroškov poslovanja;
- sprotnemu odpravljanju napak;
- prijaznejšemu odnosu do strank;
- načrtnemu usposabljanju zaposlenih delavcev;
- dolgoročno k motiviranju delavcev in dvigu zavesti o nujnosti nenehnega izboljševanja kakovosti.

5.3.1.2. Obvladovanje kakovosti po standardu

a) Zahteve standarda

Mednarodni standard specificira zahteve za sistem ravnanja kakovosti in se uporablja v dveh primerih:

- prvič, kadar mora podjetje dokazati sposobnost, da dosledno dobavlja proizvode, ki izpolnjujejo zahteve uporabnikov in zahteve ustrezne zakonodaje;
- drugič, kadar namerava podjetje izboljšati zadovoljstvo uporabnikov z učinkovito uporabo sistema, vključno s procesi za nenehno izboljševanje sistema in zagotavljanje skladnosti z zahtevami uporabnikov in ustreznimi zahtevami.

V začetku standard opredeljuje splošne zahteve, v katerih je podjetje Bartog dolžno (Poslovnik kakovosti, 2001, 1. izdaja):

- *prepoznati procese, potrebne za sistem ravnanja kakovosti;*
- *določiti zaporedje in medsebojne vplive teh procesov;*
- *z metodami in kriteriji določiti učinkovito delovanje in obvladovanje teh procesov;* so točno določeni v poslovnem načrtu tekočega leta, kjer so opredeljeni najpomembnejši cilji Bartoga; da bi jih dosegli, so za vsak program opredelili aktivnosti, ki jih morajo izpolnjevati, da bi dosegli zastavljene cilje, pri čemer morajo upoštevati načela ravnanja kakovosti: osredotočenost na kupce in nenehno izboljševanje;
- *zagotoviti vire in informacije za nemoteno delovanje in nadzorovanje procesov;* področje financ in ekonomike v podjetju je odgovorno, da so na voljo informacije, potrebne za podporo in nadziranje procesov;
- *določiti načine nadzora, merjenja in analiziranja procesov;*
- *izvajati ukrepe, ki pripomorejo k doseganju planiranih rezultatov in izboljšanju procesov.*

b) Vodenje dokumentov

Vodenje dokumentov je neizogibna faza v procesu razvijanja kakovosti, saj je treba uvesti in vzdrževati vse dokumentirane postopke za vodenje dokumentov in podatkov glede izvedbe in zahteve mednarodnega standarda. V Bartogu uporabljajo:

- *Sistemske dokumente:* to so dokumenti, ki se nanašajo na poslovanje organizacije, vodenje, izvajanje ter vzdrževanje sistema kakovosti. Sem spadajo:
 - poslovnik kakovosti,
 - postopki za izvajanje elementov sistema kakovosti,
 - razna navodila, ki dopolnjujejo postopke in se nanašajo na zahteve sistema kakovosti,
 - navodila za delo in preglede, ki se uporabljajo v praksi,
 - predpisi za urejanje splošnih zadev, ki niso predmet sistema kakovosti,
 - interni standardi organizacije,
 - dokumenti zunanega izvora.
- *Izvedbeni dokumenti:* za te dokumente je značilno, da so izdelani na osnovi zahtev sistema kakovosti in se uporabljajo pri poteku naročil. Izdelava se jih za določeno naročilo. Sem spadajo:
 - prodajni dokumenti (pogodbe, naročila, povpraševanje, ponudbe itd.);
 - razvojni dokumenti (razni načrti);
 - nabavni dokumenti (ponudbe, naročila, itd.);

- proizvodni dokumenti (navodila in postopki za dela, plani, načrti itd.);
- kontrolni dokumenti (plani pregledov in preizkusov ter navodila za izvajanje le-teh);
- dokumenti za skladiščenje, pakiranje, odpravo;
- dokumenti za servisiranje;
- dokumenti, ki so zunanjega izvora.

c) Ažurno presojanje ustreznosti izvajanja

Ustreznost dosežene ravni kakovosti poslovanja po standardu presojajo z ugotavljanjem odstopanj dosežene kakovosti od načrtovane. Sistem kakovosti, ki živi in daje rezultate, mora biti učinkovit, sicer bo kmalu prenehal dajati rezultate. Bistvo učinkovitosti takih sistemov se pokaže že v razumevanju notranjih presoj in v učinkovitosti povezave v krogu med notranjimi presojami, korektivnimi, preventivnimi ukrepi in pregledi s strani vodstva. Ti trije elementi so med seboj povezani v krogu in bistven element upravljanja sistema in preko teh elementov podjetje samo najprej odkrije napake, ki nastajajo pri delovanju celotnega sistema.

▪ Notranja presoja

Notranja presoja je pomembna, ker se na njeni osnovi ugotavlja ustreznost sistema ravnanja kakovosti s planiranimi odgovori, ki so povezani z zahtevami mednarodnega standarda in zahtevami, ki jih postavi podjetje. Omogoča večjo učinkovitost in vzdrževanje sistema kakovosti. Bartog opravlja notranje presoje v planiranih intervalih, najmanj enkrat letno, glede na spremembe procesov ali ob odstopanjih od dogovorjenega pa tudi večkrat, da bi ugotovili:

- ustreznost sistema ravnanja kakovosti s planiranim dogovorom realizacije proizvoda, z zahtevami standarda ISO 9001:2000 in zahtevami sistema ravnanja kakovosti, ki jih je postavilo podjetje samo;
- učinkovitost izvajanja in vzdrževanja sistema ravnanja kakovosti.

V podjetju planirajo program presoj glede na pomembnost aktivnosti in področij, ki jih presojajo in glede na rezultate predhodnih presoj. Posebej so določena področja presoj, pogostost presojanja in metodologija. Objektivnost procesa presoje omogoča izbira ustreznih presojevalcev in izvajanje procesa, saj presojevalci nikoli ne presojajo lastnega dela. Da bi dosegli še večjo strokovnost in neodvisnost, proces presoje vedno dokumentirajo, vzdržujejo zapise in poročajo vodstvu. Zaposleni, ki so odgovorni za področje presoje, morajo v primeru neskladnosti pravočasno izvesti ukrepe (Poslovník kakovosti, 2003, 3. izdaja).

Presojata vsaj dva zaposlena, ki sodelujeta pri projektu, da se lahko med seboj pregledujeta oz. dopolnjujeta. Presojevalca morata imeti opravljen seminar notranje presoje. Kot osnova za izvedbo presoje pa uporabljata dokumente, kot so poslovnik kakovosti in drugo dokumentacijo. Po trditvah odgovornih v Bartogu prav pri notranjih presojah ugotovijo največ nepravilnosti, ki se jih še da odpraviti do časa letne presoje certifikacijske organizacije.

▪ Korektivni ukrepi

Standard zahteva odpravljanje vzrokov neskladnosti in preprečitev njihovega ponovnega nastanka. Za izvajanje korektivnih ukrepov je treba vzpostaviti dokumentirani postopek (Poslovník kakovosti, 2003, 3. izdaja).

Bartog izvaja ukrepe, s katerimi odpravlja vzroke neskladnosti in preprečuje njihovo ponovitev. Korektivni ukrepi so primerni posledicam dejanskih neskladnosti. Pri tem imajo vzpostavljen dokumentiran postopek, ki določa zahteve za (Poslovnik kakovosti, 2003, 3 izdaja):

- pregledovanje neskladnosti,
- določanje vzrokov neskladnosti,
- ocenjevanje potreb po ukrepih, s katerimi zagotavljajo, da se neskladnosti ne ponavljajo,
- določitev in izvajanje potrebnih izvedenih ukrepov,
- zapise rezultatov izvedenih ukrepov,
- pregledovanje izvedenih korektivnih ukrepov.

Vse zahteve izvajajo z aktivnostmi, kot so: notranja presoja, pregledi s strani vodstva, timi kakovosti, ustna in pisna opozorila ter ugotavljanje neustrezne kakovosti.

Na splošno je problem v večini certificiranih podjetji, ker v korektivne ukrepe ne vključujejo spremembe, na primer v postopkih in sistemih, s katerimi se doseže izboljšanje kakovosti v katerikoli fazi kakovosti.

Učinkovitost teh ukrepov je treba spremljati in analizirati (npr. če so vzroki v slabi usposobljenosti izvajalcev, jih je treba iskati v kadrovske politiki).

▪ Preventivni ukrepi

Poleg preventivnih ukrepov je treba odpravljati tudi možne neskladnosti, da bi lahko preprečili njihov nastanek, preden neskladnosti dejansko nastanejo.

Bartog ima določene ukrepe, s katerimi odpravi vzroke možnih neskladnosti, da bi preprečili njihov nastanek. Preventivni ukrepi se nanašajo na posledice možnih problemov. Pri tem imajo vzpostavljen dokumentiran postopek, ki določa zahteve za (Poslovnik kakovosti, 2003, 3 izdaja):

- določitev možnih neskladnosti in njihovih vzrokov,
- ocenitev potreb za ukrepanje,
- določitev in izvedba ukrepov,
- zapise izvedenih ukrepov.

Vse zahteve se izvajajo z aktivnostmi, kot so: letni program izboljšanja kakovosti, projekti kakovosti, zapisi o kakovosti, notranje in redne zunanje presoje, timi kakovosti ipd.

Z preventivnimi ukrepi naj bi odpravljali vzroke potencialnih neskladnosti, kar pa je v praksi precej težko izvajati. Če dobro poznajo procese, potem poznajo večji del potencialnih neskladnosti, ter lahko raziščejo vzroke; če pa procesov ne poznajo dovolj, jim je pa tudi vzroke za neskladnosti težko zaznati.

▪ Pregled s strani vodstva podjetja

Namen pregleda, ki ga na osnovi poročil in drugih izvedenih aktivnosti pripravi direktor, je, da se podjetje seznani z nivojem kakovosti v vseh procesih, stanju in realizaciji aktivnosti, ki potekajo pri projektu sistema kakovosti in na osnovi tega podajo ugotovitve in sklepe za izboljšanje stanja. Dokazi za dobre preglede s strani vodstva so samo zapisi rednih poročanj in

rednih obravnav vodstva in odgovornih za proces certificiranja. Pregled naj bi bil vsaj enkrat letno, odvisno od velikosti podjetja.

Odgovorni v podjetju priznavajo, da jih sprva sploh niso vodili, ker, jim vzame preveč časa. Prav tako niso imeli celostnega pregleda učinkovitosti sistema, saj niso imeli overjenih izvrševanih ukrepov, ki naj bi jih vodstvo določilo: rok za izvedbo, kdo je odgovoren za izvedbo in kdo za izvršitev itd.

▪ Letna presoja

Razkorak med pričakovanji podjetij ter dejanskim stanjem procesa uvajanja in izvajanja sistemov kakovosti v skladu s serijo standardov se pokaže najkasneje takrat, ko presojevalci certifikacijske organizacije opravljajo letno presojo.

Letno presojo po zahtevah standarda opravlja izbrana in pooblaščen institucija. V podjetju Bartog jo izvaja Bureau Veritas (BVQI). Namen letne presoje je enak namenu notranje presoje in se izvaja skladno s pravilnikom oziroma dogovorom med izvajalcem presoje in naročnikom presoje.

Presojevalci kot osnovo pri presoji podjetja, uporabljajo dokumentacijo, na podlagi katere se ugotovijo vse pomanjkljivosti pri vodenju zapisov in na splošno učinkovitost sistema kakovosti.

Največji problem nastane, ko se presojevalec in podjetnik ne sporazumevata v skupnem »jeziku sistema kakovosti«, kajti veliko nesporazumov izhaja prav iz dejstva, da je jezik standarda večini podjetnikov nerazumljiv. Z drugimi besedami povedano, podjetniki in odgovorni pri procesu kakovosti ne razumejo osnovnih zahtev, ki jih narekuje in od njih zahteva standard kakovosti.

Ugotovitev letnih presoj je ključnega pomena, da podjetje do naslednjega presojevalnega obdobja odpravi vse ugotovljene napake. Če se pojavljajo nepravilnosti, ki niso v skladu s sistemom kakovosti, iz leta v leto in jih podjetja ne jemljejo resno oziroma napak ne odpravljajo pravočasno, jim presojevalec enostavno izda ukrep za odvzem certifikata.

▪ Izboljševanje učinkovitosti sistema

Proces nenehnega izboljševanja se uresničuje takrat, ko način ravnanja, vključenost vseh zaposlenih in kultura podjetja spodbujajo zaposlene, da nenehno razmišljajo o možnostih izboljšave, dajejo predloge in jih skladno z zahtevami tudi uresničujejo.

Bartog uresničuje zahteve nenehnega izboljševanja sistema ravnanja kakovosti z uporabo politike kakovosti, analiz podatkov, rezultatov presoj, pregleda s strani vodstva in korektivnih in preventivnih ukrepov. Nenehno izboljševanje je stalen cilj v Bartogu, saj s tem pridobijo:

- večjo učinkovitost, ki je posledica izboljšanja sposobnosti,
- izboljševanje na vseh ravneh, ki so povezane s strateškimi usmeritvami,
- večjo sposobnost hitrega odziva na priložnosti.

Posebna priložnost je namenjena zapisom, saj brez objektivnih dokazil o izboljšanem stanju ni možno objektivno soditi o izboljšavah. Zapisi obsegajo podatke o izboljšavah storitev, procesov, učinkovitosti sistema in zadovoljstvu odjemalcev ter drugih zainteresiranih strani.

d) Planiranje, uvajanje in dokumentiranje sistema kakovosti

Doseganje zahtev za kakovost ne sme biti v nobenem primeru prepuščeno naključju, temveč je rezultat skrbnega planiranja in vsestranskih priprav. V Bartogu so se sprva srečevali s težavami, saj si na začetku niso pripravili dokumentiranega plana za izvedbo kakovosti, ki bi moral biti v skladu z zahtevami standarda.

Plan v analiziranem podjetju ni vseboval natančno določenih ciljev kakovosti, ki naj bi jih dosegli v naslednjih letih. Na primer:

- za koliko naj bi zmanjšali reklamacije pri kupcih,
- za koliko naj bi povečali bruto realizacijo v primerjavi s preteklimi obdobji,
- za koliko naj bi povečali dobiček,
- prezrli pa so tudi pomemben cilj, določitev časovnega roka za pridobitev certifikata po standardu ISO 9002 itd.

Problemi so se nadaljevali pri pripravi obsežne, ustrezne in natančne dokumentacije, kar pa jim je vzelo veliko časa in truda.

Ena od dokumentacij je priprava Poslovnika kakovosti, ki je osnovni dokument za vodenje kakovosti v podjetju. Posamezni elementi dajejo direktorju možnosti za vodenje v smislu doseganja dogovorjene kakovosti izdelkov. Sestavljen je iz elementov, ki so v skladu z zahtevami standarda ISO 9002. Elementi omogočajo tudi stalne spremembe in dopolnitve.

Napake, ki so se pojavljale pri sestavi poslovnika:

- pri spremembah in dopolnitvah poglavja niso povečevali zaporedne številke izdaje,
- manjkal je podpis osebe, ki je izdelala poglavje (zaposlenega) in pa podpis osebe, ki je pregledala in odobrila posamezno poglavje (direktorja),
- poslovnik ni vseboval logotipa, naziva, vrste dokumenta, identifikacijske številke,
- slabo razumevanje sistema označevanja in številčenja,
- nekateri stari in spremenjeni originalni izvodi so se uničili, pa čeprav je doba arhiviranja pet let,
- slaba oblika poslovnika kakovosti (pisava, tabele obrazci),
- vsi obrazci, ki se uporabljajo v podjetju, niso bili priloženi k poslovniku ali pa so bili vsebinsko ali oblikovno pomanjkljivi,
- elementi niso bili dovolj razumljivi itd.

Poleg Poslovnika kakovosti je treba ne samo na začetku uvajanja ampak skozi celotno poslovanje po sistemu, voditi razne zapise, ki jih podjetje arhivira pet let. Zapisi o kakovosti nastajajo med celotnim ciklom nastajanja in vzdrževanja sistema kakovosti. Ti dokumenti namreč dokazujejo, da končni izdelek izpolnjuje predpisane zahteve, kaže pa tudi izvedbene ukrepe, ki zadevajo neskladnosti s temi zahtevami, ter vse druge podrobnosti v zvezi z neskladnostjo.

Uvedba sistema kakovosti po standardih ISO 9002 mora pri pravilnem lotevanju imeti pozitivne izkušnje za večjo poslovno uspešnost podjetja. Glede na to, da so težnje po uvedbi mednarodnih standardov dokaj nove, se njihov odsev na poslovno uspešnost še ne da dobro ovrednotiti. Da bi zadostili vsem zahtevam standardov, pa pri načrtovanju sistema prihaja do problemov in neracionalnosti, ki po nepotrebnem povečujejo stroške postavitve in vzdrževanja sistema. Povečujejo se tudi stroški poslovanja in s tem se manjša poslovna uspešnost podjetja. Izgradnja sistema je po pravilu razmeroma kompleksen in obsežen

projekt, ki zahteva vključevanje vseh zaposlenih in polno podporo vodstva. Veliko podjetij se sooča s problemom razumljive predstavitve takšnega sistema in z razumevanjem njegovega delovanja. Ta problem jih spremlja od začetka analize obstoječega sistema skozi vse naslednje faze zasnove.

Največji problem pri uvajanju sistema je, ker se odgovorni za sistem kakovosti ne zavedajo, da je bistvo v tem, da se vse, kar vpliva na kakovost izdelkov, planira, izvaja, nadzoruje in dokumentira. Podrobno se mora določiti plan dela, organizacija dela in odgovornosti posameznih služb. Vsak udeleženec v procesu, tako sektor kot posameznik, mora natančno vedeti, kje je njegovo mesto v sistemu, kaj so njegove naloge in kaj mora delati.

e) Vzdrževanje sistema kakovosti v podjetju

Pri uvajanju sistema kakovosti po standardu ISO 9002 ni pomembno le izpopolnjevanje zahtev, na podlagi katerih se podjetju podeli certifikat kakovosti, ampak je potrebno tudi redno preverjanje in vzdrževanje sistema, predvsem zato, da ugotovijo, ali so storitve skladne z zahtevami odjemalcev in zahtevami ustrezne zakonodaje tudi po določenem časovnem obdobju. V primeru neskladnosti lahko podjetje certifikat tudi izgubi. Najpogostejši vzrok za odvzem certifikata je lahko nezadovoljstvo odjemalcev glede zadovoljevanja njihovih želja ali zavrnitev posodabljanja sistema kakovosti in neposredno oglaševanje certifikata kakovosti¹.

Postopek preverjanja in vzdrževanja sistema kakovosti se izvaja s certifikacijsko presojo, namen presoje je »sistematični in neodvisno« preverjanje, na podlagi katerega se ugotovi, ali dejavnost in rezultati v zvezi s kakovostjo ustrezajo načrtovanim ukrepom. Vzdrževanje sistema kakovosti po zahtevah ISO 9002 izvajajo v Bartogu na področju delovanja timov kakovosti, sestankov vodstva ter z notranjimi in rednimi zunanji presojami. S timi kakovosti, kot obliko skupinskega in systemskega dela, se vzpostavijo, vpeljujejo, izvajajo in vzdržujejo sistemi kakovosti s procesom nenehnega izboljševanja. Mesečno se izvede osem timov kakovosti vseh ključnih procesov, o katerih se vodijo ustrezni zapisi.

5.3.1.3. Kriteriji ocene kakovosti

Rezultati uvajanja sistema kakovosti so naslednji:

- v veliki meri so zmanjšali zaplete pri prenosu informacij med zaposlenimi,
- z uvedeno identifikacijsko številko prepoznajo vsak dokument in zapis v podjetju,
- pooblastila in odgovornosti v procesu so določena in znana,
- zmanjšalo se je število pritožb,
- z ocenjevanjem dobaviteljev so zmanjšali število reklamacij oz. pritožb pri čemer so pridobili kvaliteto izvedbe storitve,
- poraslo je število stalnih uporabnikov naših storitev.

To so osnovni kazalci, ki govorijo v prid odločitvi o uvedbi sistema kakovosti.

¹ Certifikata kakovosti podjetje ne sme uporabljati v oglaševalske namene, saj je certifikat skladnost sistema in ne proizvoda ali storitve. Dovoljena je le uporaba logotipa certifikacijskega organa na dokumentih, katalogih ter reklamnih materialih.

V Bartogu so mnenja, da so njihove storitve izvedene v skladu s pričakovanji odjemalcev, da so stranke z njimi zadovoljne.

Če se opremo na sodila oziroma kriterije, ki jih uporabniki in odjemalci uporabijo pri presojanju kvalitete opravljene storitve, pridemo v podjetju Bartog do naslednjih rezultatov:

- *Verodostojnost:* V Bartogu prisegajo na resnicoljubnost, od strank želijo pridobiti zaupanje za izvedbo storitev, zato si ne privoščijo obljubljeni nečesa, česar ne bodo mogli doseči. Predvsem jim ljudje glede kvalitete servisnih uslug še ne zaupajo popolnoma, kar je posledica zadržanosti Slovencev do uporabe tovrstnih servisov. Konkurenco glede kvalitete izvedbe BHS-u predvsem povzročajo pooblašeni serviserji.
- *Varnost:* Bartog mora s svojimi servisi populacijo predvsem prepričati, da je tveganje pri servisiranju majhno, da odjemalci v kakovost storitve ne bodo dvomili.
- *Dosegljivost:* Bartog mora poskrbeti, da bodo zainteresirani prišli v hiter stik s podjetjem glede posredovanja informacij o tovrstni storitvi.
- *Sporazumevanje:* Osebe mora poslušati uporabnike in jih informirati v njim razumljivem jeziku.
- *Razumevanje za uporabnika:* Osebe v podjetju se zavzema, da bi poznalo potencialne odjemalce ter njihove potrebe.
- *Natančnost:* Natančna in pravilna izpeljava postopka servisiranja vozila tako v tehničnem kot tudi v funkcionalnem smislu. Natančnost v tehničnem smislu zagotavljajo ISO standardi, saj se na letnih presojah pregledujejo vsa področja izvajanja storitev hitrega servisa. Pri tem se popravljajo napake in izboljšujejo postopki, kar pa posledično vpliva tudi na funkcionalno natančnost.
- *Materialno okolje:* Bartogovi poslovni prostori so zgledno urejeni, tako da stranka lahko takoj opazi, da je to »resno« in urejeno podjetje. V podjetju dajo velik poudarek na videz izdanih dokumentov, saj so le-ti opremljeni z logotipom podjetja, prav tako imajo označena vsa službena tovorna in osebna vozila. Uporabniki imajo na voljo dovolj informacijskega gradiva. Bartog je od pogodbenih servisnih delavnic in trgovin zahteval, da uredijo delovne prostore z okolico, vsak servis je označen z ustrezno signalizacijo v obliki zastav, napisov nad vhodi in svetlečimi tablam BHS, uporabljajo pa tudi vso ažurno dokumentacijo z Bartogovim BHS logotipom.
- *Zmožnost:* Bartog si prizadeva, da bo zaposleno osebje imelo kar največ znanja in potrebnih veščin za kvalitetno opravljanje storitev. Seveda se v podjetju srečujejo z dvomi v njihovo strokovnost izvajanja storitev, zato vodstvo podjetja skuša zaposlovati le strokovno usposobljene delavce v servisnih storitvah.
- *Hitrost:* Ali podjetje izpolnjuje obveznosti do stranke v dogovorjenih rokih; roki morajo biti postavljeni optimalno tako, da zadovoljujejo stranke. Pri izvajanju storitev hitrega servisa je eden izmed pomembnih dejavnikov hitrost postopka izvajanja storitve v servisni delavnici in hitrost naročanja, vendar glede na to, da so to servisi brez predhodnega naročanja, si podjetje ne bi smelo dovoliti, da bi stranke morale čakati na servisiranje vozila.

- *Zanesljivost:* Bartog mora s svojimi BHS servisi uporabnikom opraviti storitev zanesljivo in natančno torej v skladu z obljubami, ki so jim jih posredovali preko reklamnih akcij. Napakam pri izvajanju storitev se je nemogoče izogniti, pomembno merilo zanesljivosti je pogostnost pojavljanja napak. Spremljanje napak je tehnično opredeljeno z ISO standardi. S tem predpisom se evidentirajo pritožbe in pohvale, ki se nanašajo posebej na proces trženja. Pritožbe in pohvale se na koncu določenega obdobja zberejo in sintetično pregledajo. Tam, kjer se pogosteje pojavljajo, se analizirajo vzroki in sprejmejo določeni ukrepi za izboljšanje stanja. Vendar samo spremljanje pritožb ni dovolj.

Izboljšanje kakovosti storitev podjetja pomembno vpliva na dobiček podjetja. Pri tem vedno večjo vlogo zavzema zvestoba strank in njihovi ponovni nakupi. Raziskave so pokazale, da zvestobe strank poveča dobiček za 25-80 % (Potočnik, 2000, str. 174). Izboljšanje kakovosti storitev, povečanje zvestobe strank in posledično večji dobiček podjetja so tudi razlogi za razvoj trženja na podlagi odnosov s strankami v podjetju.

5.3.1.4. Analiza zbiranja pripomb in pritožb

Sistem zbiranja pritožb in pripomb je pomemben vir informacij, ki podjetju nakazujejo kritične točke procesa izvajanja storitve. Ugotovljeno je, da se razočarani odjemalci ne pritožijo nad nepravilnostmi, ampak raje zamenjajo izvajalca (Tavčar, 1997, str. 140). Zato mora podjetje vsako pritožbo skrbno obravnavati, saj je lahko problem veliko večji, kot ga podjetje zazna. Stranke mora podjetje spodbuditi k pritožbam, vendar pa mora imeti določene tudi druge načine ugotavljanja zadovoljstva porabnikov.

V zadnjih treh letih so se pritožili le štirje obiskovalci Bartogovega BHS-servisa. Iz navedenega podatka lahko sklepamo:

- da je storitev tako dobra, da uporabniki nimajo pripomb,
- da je postavljen sistem zbiranja pritožb napačen,
- da stranke sploh ne vedo, kako in kam naj se pritožijo.

S sistematičnem spremljanjem pritožb podjetje spremlja zadovoljstvo strank in njihovo odzivanje na ponudbo. Pritožbe in pripombe kažejo tudi na oceno kakovosti storitev in na dejavnike, ki znižujejo oceno kakovosti. Zato je njihov obseg tudi merilo zadovoljstva porabnikov. Sistem zbiranja je le osnova za analizo, ki pokaže, kakšne so želje in potrebe uporabnikov in kje najpogosteje prihaja do napak. Ocene analize bi morale podjetje upoštevati pri oblikovanju svoje ponudbe in pri izvajanju procesa storitve. V nasprotnem primeru je vzpostavitev tega sistema neracionalna. V Bartogu imajo sistem zbiranja pritožb in pripomb vzpostavljen. Strankam je na voljo knjiga pritožb na vidnem mestu, ko stranka plačuje svojo storitev, kjer se lahko pritožijo pisno. Ustno pa se lahko pritožijo komurkoli v podjetju. V podjetju nato pritožbe analizirajo, ne pa samo zbirajo. Potrebno jih je upoštevati in reševati.

5.3.2. NOTRANJA KAKOVOST VODSTVA V PODJETJU BARTOG

Notranjo kakovost vodstva določajo zavezanost k vodenju za izboljševanje kakovosti, h kakovosti storitve, k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih, k boljšemu odnosu med zaposlenimi in zavezanost k usmerjenosti v trženjske raziskave. Višja kot je vrednost posameznih dejavnikov, višja je notranja kakovost, zaznana pri porabniku storitev.

- Zavezanost za vodenje k izboljševanju kakovosti

Način vodenja mora biti prilagojen razumevanju delovnih pogojev, odprtosti za spremembe, primernemu načinu komuniciranja z zaposlenimi in pomoči le-tim pri odpravljanju problemov znotraj storitvenega procesa. Izrednega pomena je tudi konkurenčna prednost. Cena v veliki masi ponudnikov storitev ni več močan element diferenciacije, kakovost storitve igra veliko vlogo pri konkurenčni prednosti pred drugimi ponudniki storitev na trgu. Vodje bi morali to strateško načrtovati v skladu s pričakovanji porabnikov. Strategija bi se morala nanašati na načine, kako konkurirati na trgu.

- Zavezanost za nagrajevanje in motiviranje zaposlenih

Delovanje managerjev se ocenjuje glede na poslovni rezultat, ki ga dosežejo, pri čemer jim pomagajo sodelavci in zaposleni, ki izpolnjujejo naloge. Zaradi tega je pomembno postaviti sistem motiviranja, zadovoljstva na delu in nagrajevanja. Motivacija na delu se povezuje z zadovoljstvom zaposlenih. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo v obravnavanem podjetju, so neposredna vključenost v delo, plače, dobri delovni pogoji, lojalnost do zaposlenih, solidarnost ter pomoč sodelavcev, stabilnost zaposlitve in v manjši meri tudi priložnost za napredovanje.

Eden od temeljnih načinov za dobro upravljanje z ljudmi je nagrajevanje. Pomembni so pogostost pohval in poštenost pri dodeljevanju nagrad, odnos do nadrejenih in sodelavcev do izjemno učinkovitih delavcev. V servisni dejavnosti je pomembno, da ne spregledamo pohval strank servisa, ki so jih deležni delavci v servisni delavnici, ki neposredno izvajajo storitev. Velika napaka vodstva je, da so v veliki meri rezultati dela osebja v servisih merjeni z večjim številom transakcij na koncu dneva, ne pa na način, kako se storitev izvaja, z zadovoljstvom strank ali kako drugo sodbo strank storitev. V primeru, da vrsta in količina nagrad ni dovolj privlačna za zaposlene, bo slaba motivacija za vlaganje večjih naporov in posledično malo vplivala tudi na delovno učinkovitost.

- Odnos do zaposlenih in med zaposlenimi

Z boljšo motivacijo, večjim zadovoljstvom zaposlenih, boljšim komuniciranjem ter zmanjšanjem odpora do sprememb bodo ljudje bolj ustvarjalni na svojem delovnem mestu. Delavce je potrebno spodbujati, da se pri delu razvijajo, uporabljajo svojo ustvarjalnost in da se v delovnem okolju medsebojno podpirajo. Zato je treba v podjetju ustvariti takšno organizacijsko strukturo, da dosežejo hkratno zadovoljstvo zaposlenih in dosežejo poslovne cilje. To lahko dosežejo le z razumevanjem vodstva zaposlenih pri delu, z ravnovesjem med delom in zasebnim življenjem (da jim delo omogoča dovolj kvalitetnega prostega časa) ipd.

- Nejasnost delovnih nalog

Zaposleni niso vedno prepričani v to, kaj vodstvo pričakuje od njih, njihovega dela in koliko napora naj vložijo v to, zato bi morali imeti jasno vizijo o tem, kaj pričakujejo od njih. Storitveno podjetje je od znotraj izredno kompleksen sistem, zato mora vodstvo stimulirati zaposlene, da funkcionirajo kot tim, ki skuša doseči visoko raven učinkovitosti izvajanja storitev.

- Zavezanost vodstva za kakovost storitve

Brez predanosti vodstva h konceptom kakovosti le-ti nimajo nikakršne možnosti za uspeh. Proces kakovosti in stalnega izboljševanja se začne z managementom, razumevanjem kakovosti in željo po posredovanju teh vrednot vsem drugim zaposlenim. Vodstvo se ponavadi bolj ukvarja z zmanjševanjem stroškov in kratkoročnim dobičkom kot pa s kakovostjo. Ta dva cilja je lažje oblikovati in meriti rezultate, zato je možno, da se drugim ciljem posveča manjša pozornost. Drugi dejavniki, ki vplivajo na pomanjkanje zavezanosti vodstva za kakovost je pomanjkanje virov, dodeljenih za kakovost storitev: ne obstajajo notranji programi kakovosti, vodstvo ni zavezano za kakovost in ne priznava njene pomembnosti. Tu lahko predlagamo: pooblastila zaposlenim, spodbujanje zaposlenih za izboljšanje kakovosti in odgovornost vseh zaposlenih za generiranje idej in predlogov, razpoložljivost in uporabo virov ter obstoj programov kakovosti.

- Usmerjenost k tržnim raziskavam

Vodstvo podjetja ne razume, kaj njihovi potrošniki potrebujejo in zato ne vlagajo v tržne raziskave. Zanemarjanje raziskav vodi k nepravilni in nepopolni oceni managerjev o pričakovanih potrošnikov. Vodja porabi premalo časa za pridobivanje informacij iz prve roke od potrošnikov, ima premalo stika s porabniki storitev oziroma izbere premalo informacij od osebja, ki je v stalni interakciji z njimi.

5.3.3. PREIZKUŠANJE ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV ZA UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI STORITEV V BARTOGU

5.3.3.1. Proces raziskovanja

a) Opis problema in ciljev raziskave

Eden izmed elementov za doseganje kakovosti poslovanja storitvene dejavnosti je posvečanje velike pozornosti odnosu do strank ter načinom za doseganje oziroma zagotavljanje njihovega zadovoljstva. Podjetje mora svoje storitve prilagoditi oz. uglasiti s pričakovanji strank. Vodstvo obravnavanega podjetja se mora pri tem spraševati:

- kakšna so pričakovanja strank,
- kako usposobiti zaposlene, kako jih nagraditi in motivirati,
- kakšne nadzorne in merilne sisteme izvajanja storitev uporabljati,
- kako obravnavati pritožbe strank.

Cilji anketiranja so:

- Izmeriti raven pričakovanj uporabnikov storitev Bartoga.
- Ugotoviti, katerim sestavinam kakovosti storitev uporabniki pripisujejo največji pomen, in tako dobiti osnovo za odločitve o aktivnostih za dvig kakovosti.
- Ugotoviti, kako odjemalci ocenjujejo kakovost storitev in poiskati možnost za zmanjševanje razlik med želeno in zaznano kakovostjo.
- Predlagati usmeritve za nadaljnje delo na področju dviga kakovosti.

Osnovni cilj raziskave je bil proučiti dejavnike zadovoljstva porabnikov in kakovost izvajanja storitev BHS. Želela sem ugotoviti, kako so bile stranke, ki so uporabile storitve hitrega servisiranja BHS zadovoljne s storitvami, ki so jim jih nudili zaposleni podjetja Bartog.

b) Opis metodologije in vzorca raziskave

Za metodo zbiranja primarnih podatkov sem izbrala anketiranje. Pri raziskavi o zadovoljstvu uporabnikov in kakovosti izvajanja storitev BHS je bil uporabljen postopek, ki temelji na metodi merjenja zadovoljstva na podlagi vprašalnika. Anketni vprašalniki so bili na voljo v sprejemnem prostoru BHS servisa v Trebnjem, Ljubljani, Kranju in Mariboru. Stranke so morale vprašalnik vzeti same, ga izpolniti in ga vložiti v zaboj.

S to obliko anketiranja sem želela izrabi prednosti, ki jih ta metoda omogoča:

- kar največji odstotek odgovorov, saj je odziv vsekakor večji kot pri kakšni drugi metodi,
- najboljšo kontrolo poteka anketiranja,
- najmanj manjkajočih in nepopolnih odgovorov,
- najmanj možnosti za napačno razumevanje vprašanj in odgovorov.
- relativno nizke stroške v primerjavi z drugimi metodami.

Slabost te metode je:

- slaba odzivnost,
- manjkajoči, nepopolni in zaradi nepravilnega razumevanja vprašanj tudi neustrezni odgovori.

Anketiranje sem opravila v času treh delovnih tednov od 23.02.2004 do 15.03.2004. V anketi sem zajela 128 anketiranih ljudi, ki so potencialni uporabniki BHS storitev. Raziskava temelji na namenskem vzorcu tistih, ki so opravili servis v prostorih BHS hitrega servisa Bartog d.o.o. Trebnje, Helix d.o.o. Kranj, Avto Valant d.o.o. Ljubljana in Neostill d.o.o. Maribor. Med anketiranci je bilo 82 moških in 46 žensk, katerih starostna struktura je bila od 20 do 69 let. Ciljno populacijo v moji raziskavi sestavljajo posamezniki, ki so servisirali vozilo v vseh navedenih servisih BHS. Vzorčne enote pri raziskavi so bile naključno izbrane iz ciljne populacije. V raziskavo so bili namreč vključeni tisti porabniki, ki so se v času anketiranja naključno znašli na kraju, kjer sem anketirala.

c) Sestava vprašalnika

Sestava vprašalnika je jedro vsake raziskave. Vprašanja morajo biti jasna, čim krajša, v anketirancu razumljivem jeziku, brez zapletenih strokovnih izrazov, izogibati se je treba nejasnim, dvoumnim in zavajajočim ter nepotrebnim vprašanjem, od splošnih vprašanj, je treba prehajati h konkretnim, občutljiva vprašanja so zastavljena proti koncu vprašalnika.

Vprašalnik je sestavljen iz strukturnih (kjer ima porabnik že vnaprej določene odgovore) in odprtih vprašanj (kjer imajo anketiranci možnost opredeliti svoje mnenje oz. stališče).

d) Oblikovanje in obdelava hipotez

Rezultati internih raziskav podjetja Bartog in lastno mnenje, so me pripeljali do oblikovanja sledečih hipotez:

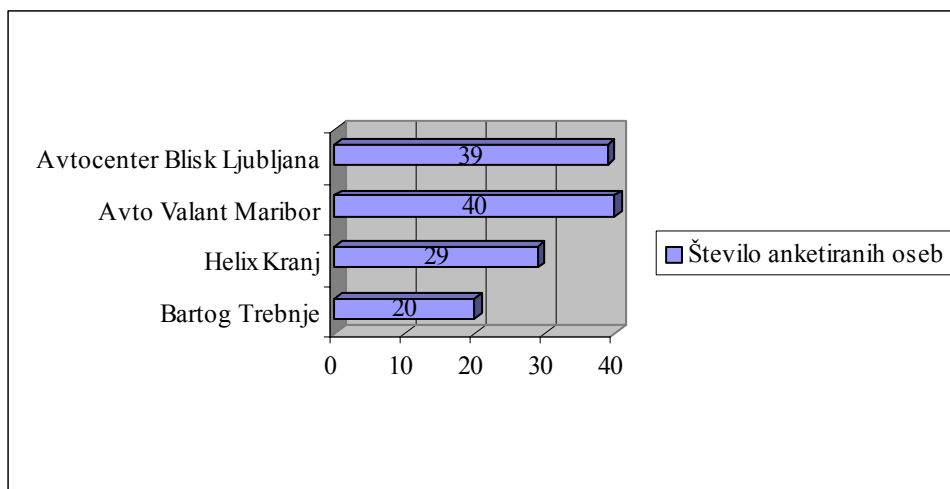
- *Domneva 1: Več uporabnikov je bilo na splošno zadovoljnih kot nezadovoljnih s storitvami BHS.*
Domnevo bom preverila z vprašanjem »Kako bi ocenili zadovoljstvo s storitvami BHS na splošno?«
- *Domneva 2: Strankam hitrih servisov je najpomembnejša nizka cena servisne storitve in hitrost izvajanja storitev.*
Domnevo bom preverila z analizo odgovorov na vprašanje: »Kaj vpliva na vašo odločitev, da servisirate svoje vozilo v servisih BHS?«
- *Domneva 3: Hitri servis je predvsem namenjen vozilom, starejšim od štirih let.*
Domnevo bom preverila z analizo vzorčnih podatkov: »Starost vašega vozila.«
- *Domneva 4: Odnos zaposlenih v podjetju je zadovoljiv. V hitrih servisih nimajo na voljo specifičnega znanja o vseh avtomobilskih znamkah, popravila, ki presegajo okvir servisnih storitev, izvajalci del le delno obvladujejo.*
Domnevo bom preverila z vprašanji: »Kako bi ocenili odnos izvajalcev servisnih storitev ...; »Ali ste kdaj podvomili v strokovnost opravljanja servisnih storitev v BHS servisu?«
- *Domneva 5: Verjetnost, da bodo stranke servisa še servisirali svoje vozilo v BHS- u, je velika.* Domnevo bom preverila z vprašanjem »Glede na vašo zadnjo izkušnjo s podjetjem, ki ponuja storitev BHS, ocenite, prosim, kako verjetno je, da ...«
- *Domneva 6: Oglaševanje BHS storitev so v podjetju zanemarili.* Domnevo bom preverila z naslednjim vprašanjem: »Kje ste zasledili oglas za storitve BHS servisiranja?«

Odgovore na vprašanja oziroma preverjanje hipotez sem testirala v programskem orodju Excel. Pri obdelovanju hipotez nisem uporabljala posebnih metod testiranja, temveč zgolj osnove statistike.

Hipoteze sem preizkušala na podlagi p vrednosti: »p vrednost je verjetnost, da ob predpostavki, da je ničelna domneva pravilna, dobimo za testno statistiko vrednosti, ki so bolj "ekstremne" (bolj v korist alternativne oz. osnovne domneve) od izračunane vrednosti testne statistike« (Košmelj, 2001, str. 38). Pri določanju intervala zaupanja pa sem upoštevala 5-odstotno tveganje.

5.3.3.2. Analiza vzorcev

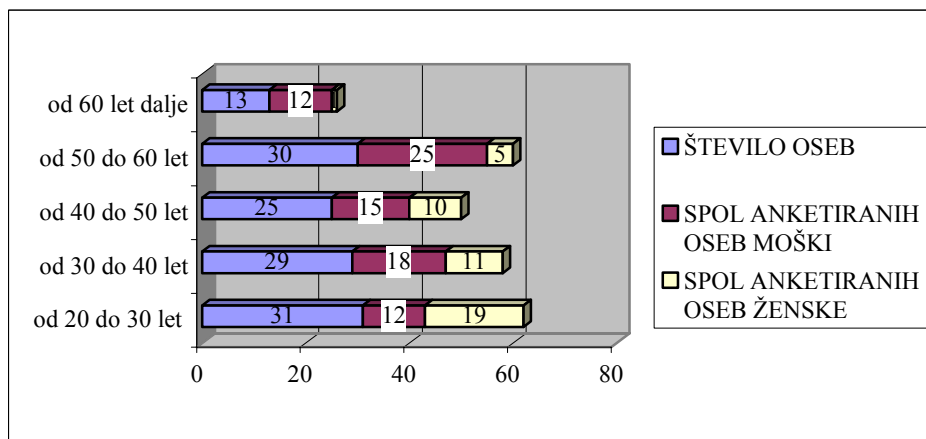
Slika 15: Število anketiranih oseb po mestih izvajanja ankete



Vir: Podatki iz ankete

Največje število oseb, ki so se odzvali na izvedeno anketo, je bilo v Ljubljani 40, v Mariboru 39, v Kranju 29 in v Trebnjem 20 oseb.

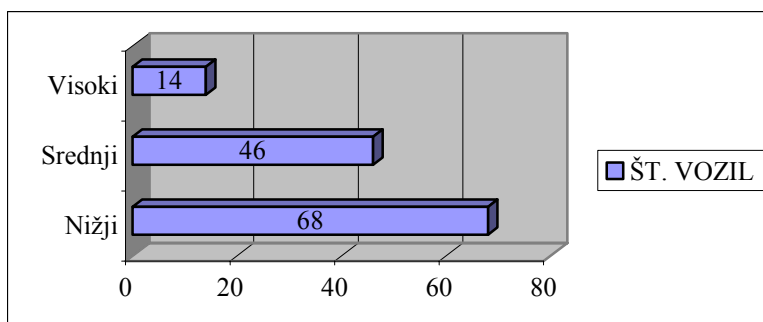
Slika 16: Starostna in spolna struktura anketiranih



Vir: Podatki iz ankete

Pri vprašanju o starosti anketiranca sem oblikovala tri starostne skupine. Iz začetnih anketnih podatkov je mogoče razbrati, da kar 24,2 odstotkov oziroma 31 uporabnikov BHS storitev spada v starostni razred od 20 do 30 let. Samo 13 anketiranih oseb (10,15 %) je starih nad 60 let. Zanimivo je, da so vse ženske, ki so bile vključene v anketo, stare od 20 do 30 let. Razlog za tako visoko število mladih uporabnikov hitrih servisov lahko iščemo predvsem v nizkih cenah servisnih storitev in pa v višji starosti vozil, ki jih mladi vozijo. Večji odstotek žensk, ki servisirajo svoje vozilo, je največji v starosti pod 30 let, saj starejše ženske servisiranje svojih vozil prepuščajo moškim.

Slika 17: Cenovni razred vozil



Vir: Podatki iz ankete

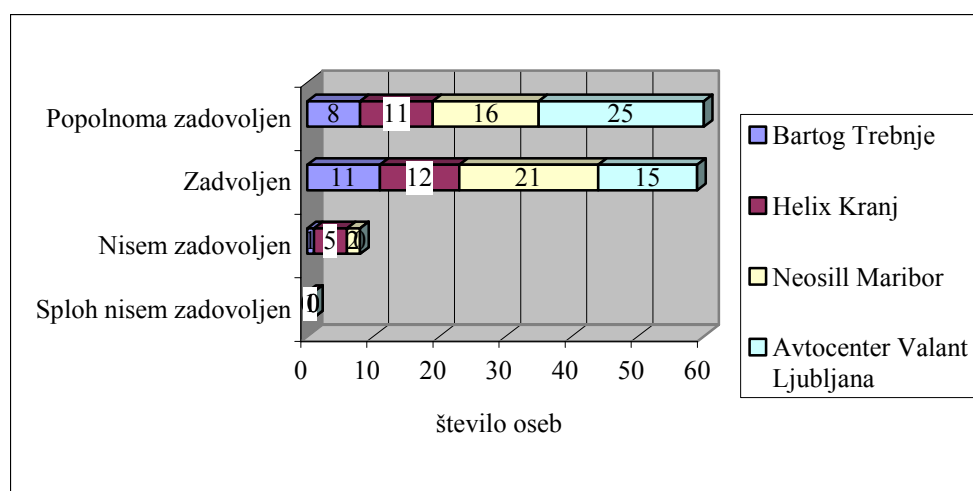
Iz podatkov je tudi razvidno, da je po pričakovanjih kar 68 (53,12 %) avtomobilov nižjega razreda, 46 (35,93 %) srednjega razreda in samo 14 (10,93 %) višjega razreda.

5.3.3.3. Rezultati ankete

Na osnovi prebrane literature, internih raziskav znotraj podjetja Bartog ter lastnega zaznavanja problematike, ki sem ga zasledila pri izdelavi magistrske naloge, sem oblikovala 6 domnev, na podlagi katerih so nastali rezultati analize, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

DOMNEVA 1: Več uporabnikov je bilo na splošno zadovoljnih kot nezadovoljnih s storitvami BHS.

Slika 18: Zadovoljstvo strank servisov BHS



Vir: Podatki iz ankete

Anketiranim sem podala na voljo štiri odgovore na vprašanje »Kako bi ocenili zadovoljstvo s storitvami BHS«. Le 0,8 odstotkov oziroma ena oseba sploh ni bila zadovoljna s storitvami in

sicer v servisu Helix v Kranju. 46,8 % anketiranih oziroma 60 oseb pa je bilo popolnoma zadovoljnih s storitvami BHS, najbolj so bili zadovoljni v servisu Avto Valant v Ljubljani (25 oseb). Zadovoljiv je tudi podatek, da je 46 odstotkov vseh anketiranih lastnikov vozil zadovoljnih s BHS servisi, zato lahko predvidevamo, da bodo tudi v prihodnje te osebe svoja vozila servisirali v hitrih servisih BHS.

Da bi domnevo o zadovoljstvu strank potrdili, postavimo ničelno domnevo, ki pravi, da delež zadovoljnih strank ni večji od 0,5.

$$H_0: p \leq 0,5$$

Ker testiramo območje le za vrednosti v območju $p > 0,5$, je to enostranska domneva. V kolikor se izkaže, da eksperimentalna vrednost pade izven kritičnega območja, torej izven intervala zaupanja, potem sprejmemo osnovno domnevo, ki pravi, da je delež zadovoljnih večji od 0,5. Domnevo testiramo pri 5-odstotnem tveganju.

$$H_1: p > 0,5$$

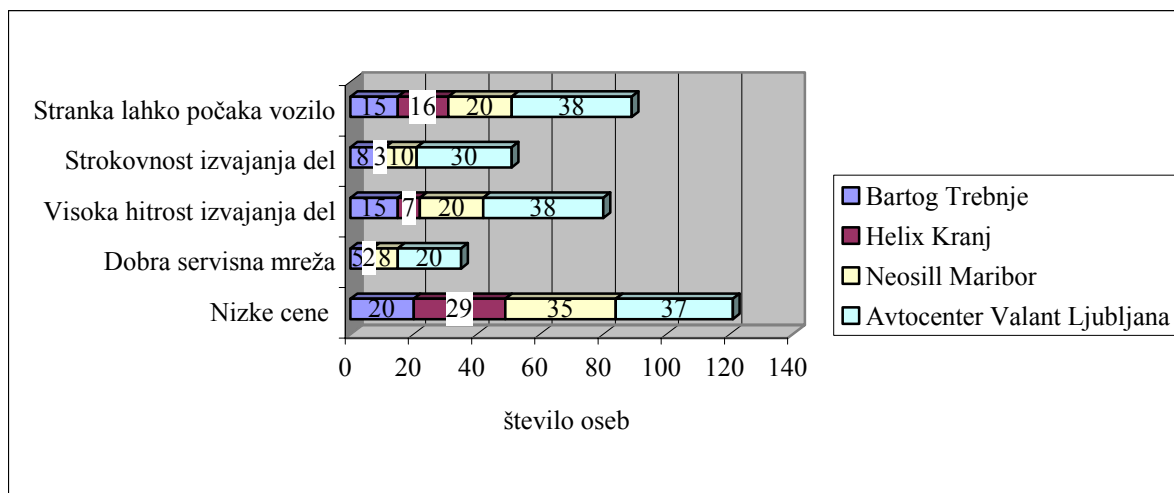
$$\text{Izračunamo interval zaupanja: } p_{\text{hipotetični}} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,5 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,5*0,5}{128}} = 0,57$$

Eksperimentalna vrednost deleža zadovoljnih znaša 0,93 in se nahaja v kritičnem območju 0,57, kar pomeni, da ničelno domnevo zavrnilo in sprejmemo osnovno domnevo: delež zadovoljnih je statistično značilno večji od deleža nezadovoljnih.

Iz potrjene hipoteze vidimo, da je resnično zanemarljivo malo uporabnikov storitev hitrega servisa, ki so popolnoma nezadovoljni. Servisi bi morali nezadovoljstvo jemati resno, saj ugodna zadovoljitev preprečuje odhod uporabnika h konkurenci. Že sama pritožba strank pomeni koristen vir informacij, saj prikaže dele storitev, s katerimi stranke niso zadovoljne. Dejstvo je, da morajo vsi servisi v mreži BHS slediti željam in pričakovanjem uporabnikov, spremljati njihovo zadovoljstvo ter poslovanje konkurenčnih organizacij. Posebej to velja za posamezne servise, katerih zadovoljevanje strank je na nižjem nivoju in bi morali ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na nezadovoljstvo, in v prihodnje usmeriti svoje delovanje v izboljšanje kakovosti izvajanja storitev, ki jih ponujajo.

DOMNEVA 2: Strankam hitrih servisov je najpomembnejša nizka cena servisne storitve in hitrost izvajanja storitev

Slika 19: Dejavniki, ki vplivajo na odločitev o servisiranju



Vir: Podatki iz ankete

Anketiranci so navedli, kateri izmed navedenih dejavnikov so jim pomembni. *Nizke cene* je navedlo 121 anketirancev, kar je 95 % od vseh. Naslednji najpomembnejši dejavnik je *stranka lahko počaka vozilo*, ta odgovor je navedlo 70 % anketirancev. Tretji najpomembnejši dejavnik je *visoka hitrost izvajanja del*, ki se zdi pomemben 63 % anketirancev. Da lahko stranka počaka na vozilo, je v prvi vrsti odvisno od tega, kako hitro se dela na servisu izvajajo in tako lahko ta dva odgovora združimo. Da so vsi trije dejavniki statistično značilno pomembnejši od ostalih dveh, lahko testiramo na tak način, da preverimo, ali je delež najmanj pomembnega dejavnika, torej velika hitrost izvajanja del, statistično značilno večji od naslednjega najpogostejše navedenega dejavnika, *strokovnost izvajanja del*, ki ga je navedlo 40% anketiranih.

Postavimo ničelno domnevo, da delež odgovorov visoka hitrost izvajanja del (0,63) ni večji od strokovnosti izvajanja del (0,4). Spet imamo le enostranski test.

$$H_0: p \leq 0,4$$

$$\text{Interval zaupanja: } p_{\text{hipotetični}} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,4 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,4*0,6}{128}} = 0,47$$

Vrednost deležev odgovorov *visoka hitrost izvajanja* se nahaja v območju, kjer zavrnemo ničelno domnevo v korist osnovne. S tem testom smo dokazali, da je najmanjši delež navedenih dejavnikov, ki se nanašajo na pomembnost hitrih servisov in nizke cene, še vedno statistično značilno večji od ostalih dejavnikov.

Ker naj bi bila cena in hitrost izvajanja storitev prednost hitrih servisov, so rezultati ankete pričakovani, saj so potencialne stranke s cenami zadovoljne oziroma se jim cene zdijo nizke v primerjavi s pooblaščenimi servisi.

Servisna storitev, opravljena v eni uri, to je tisto, kar pričakuje stranka od hitrega servisa. Popravilo na katerega lahko počaka. Zato naj ne bi bilo vozilo nikoli v delavnici dlje od ene ure od naročila. Iz raziskave je razvidno, da se strankam hitrost izvajanja storitev zdi izredno pomembna. Vendar je v praksi hitrost naročanja drugačna. Naziv hitri servis je dvoumen, saj se je v resnici potrebno vseeno prehodno naročiti in počakati na izvedbo storitev, le da so čakalne dobe znatno krajše v primerjavi s pooblaščenimi servisi. Tovrstni servisi bi se morali imenovati osnovni namesto hitri servisi, saj je njihov namen predvsem osnovno vzdrževanje osebnih in gospodarskih vozil (vzmetenje, platišča in pnevmatike, zavore, izpušni sistem) in ne toliko hitrost izvajanja del.

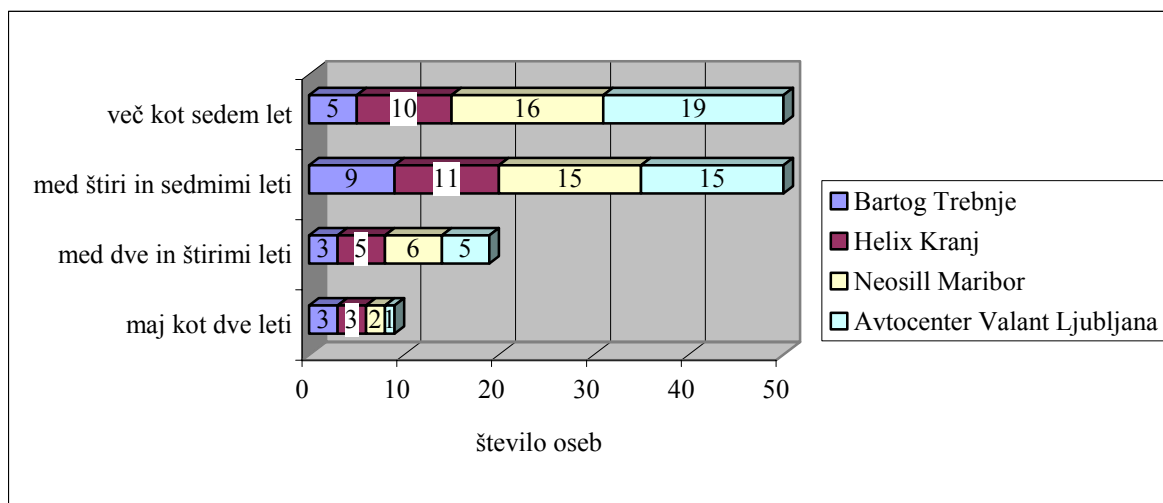
DOMNEVA 3: Hitri servis je predvsem namenjen vozilom, starejšim od štirih let

Razlog, da sem postavila to hipotezo, je predvsem v tem, da velja splošno prepričanje, da so hitri servisi namenjeni predvsem servisiranju vozil, ki so starejši, saj ni običajno, da lastniki teh vozil uporabljajo storitve pooblaščenih servisov. Hitri servisi pa jim ponujajo možnost, da se prepričajo o ugodnem razmerju med ceno in storitvijo v servisni delavnici.

Vzrok za to je predvsem:

- prenehanje garancije vozil,
- sprememba lastnika vozil,
- padec vrednosti vozil, zato so dražja popravila manj smiselna,
- visoke cene, ki so posledica originalnih delov in specializiranih storitev,
- lastniki starejših vozil, kupijo vozilo največ iz druge ali tretje roke in zanje je glavno merilo večinoma cena.

Slika 20: Starost servisiranih vozil



Vir: Podatki iz ankete

Postavimo ničelno domnevo, da delež vozil, starejših od štiri leta, ni večji od 0,5. Testiramo jo enostransko pri 5-odstotnem tveganju.

$$H_0: p \leq 0,5$$

Izračunamo interval zaupanja za delež:

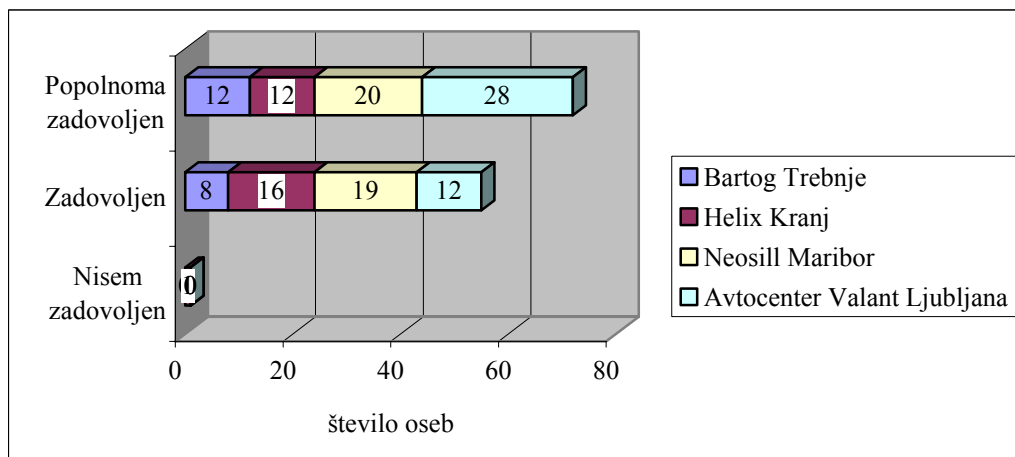
$$p_{\text{hipotetični}} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,5 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,5*0,5}{128}} = 0,57$$

Delež avtomobilov, starejših od 4 leta, je 0,78 in se nahaja znotraj kritičnega območja 0,57. Torej lahko sprejmemo našo osnovno domnevo, da je starost večine servisiranih vozil v povprečju višja od 4 let. Delež 78,12 % anketiranih je statistično značilno večji od 0,5.

Raziskava je pokazala, da ta hipoteza drži, saj so kar 78,12 % vseh, ki so sodelovali v analizi, lastniki vozil, ki so starejša od štirih let. Samo 9 vozil je mlajših od dveh let, pa še na teh vozilih so serviserji popravljali manjše okvare, kot so na primer menjava žarnic na lučeh, menjava pnevmatik ipd. 39 % vozil pa spada v starostno strukturo nad sedem let, kar še bolj potrjuje splošno pravilo, da so sistemi hitrih servisov namenjeni predvsem starejšim vozilom.

DOMNEVA 4: Odnos zaposlenih do strank je zadovoljiv. Po mnenju strank v hitrih servisih nimajo na voljo specifičnega znanja o vseh avtomobilskih znamkah, popravila, ki presegajo okvir servisnih storitev, izvajalci del le delno obvladujejo.

Slika 21: Odnos izvajalcev servisnih del do strank



Vir: Podatki iz ankete

Preverimo, ali je delež tistih, ki so z odnosom izvajalcev bodisi zelo zadovoljni ali pa zadovoljni, večji o tistih, ki z odnosom niso zadovoljni. Seveda se že na prvi pogled vidi, da je le ena stranka navedla, da s servisom ni zadovoljna, kar je manj kot odstotek, zato je test nesmiseln.

$$H_0: p \leq 0,5$$

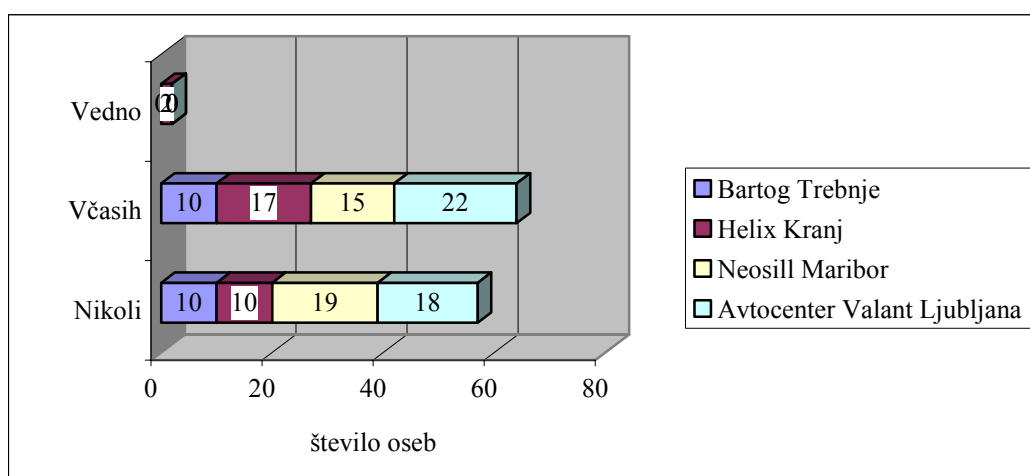
$$p_{\text{hipotetični}} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,5 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,5*0,5}{128}} = 0,57$$

Kot vidimo, se delež 0,99 nahaja daleč v območju zavračanja ničelne domneve in zato skoraj z gotovostjo trdimo, da je odnos zaposlenih do strank več kot zadovoljiv.

Stranke s serviserji nimajo slabih izkušenj, saj so bile le v enem primeru nezadovoljne z odnosom zaposlenih v obravnavanih BHS servisih, 99 odstotkov strank pa je zadovoljnih oziroma popolno zadovoljnih z opravljanjem storitev.

Izvajalci del imajo brez dvoma najtežjo nalogo v servisu, saj so le oni vedno reševalci problemov, zato potrebujejo širok razpon znanj tako na strokovnem kot tudi na družbenem področju. Stranke včasih s težavo opišejo težave z vozilom, zato je za uspešno »diagnozo« nujen pravilno voden pogovor s stranko.

Slika 22: Dvom o strokovnosti izvajanja servisnih del



Vir: Podatki iz ankete

Domnevo o specifičnem znanju servisnih delavcev sem postavila zato, ker nastaja dvom o kakovosti opravljanja hitrih servisiranj, saj storitve opravljajo osebe, ki nimajo specifičnega znanja o vozilih.

Domneva, ki jo bomo skušali zavrniti, je naslednja: največ polovica anketiranih je kdaj že podvomila o strokovnosti izvajanja del.

$$H_0: p < 0,5$$

Izračunamo, kje se nahaja območje zavračanja ničelne domneve:

$$p_{hipotetični} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,5 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,5*0,5}{128}} = 0,57$$

Na podlagi podatkov smo izračunali, da je 51 % anketiranih že kdaj podvomilo o strokovnosti izvajanja del. Vrednost se nahaja v območju sprejemanja ničelne domneve, zato ne moremo potrditi naše osnovne domneve, da je več kot polovica vprašanih podvomila v strokovnost.

Rezultati kažejo, da 44,5 % oziroma 57 anketiranih včasih podvomi v znanje in prakso zaposlenih v servisih, 64 oseb (50 %) nikoli ne podvomi v izvajalce del in le 2 osebi v anketi

sta vedno dvomljivi. Ta podatek kaže, da so ljudje še vedno nezaupljivi do servisnih delavcev, sicer pa smo lahko zagotovo prepričani, da ne kaže popolno zaupati niti vsem izvajalcem v pooblaščenih servisih, kajti servisiranje vozil je strokovno zahtevno področje del, pri katerem še toliko bolj lahko pričakujemo, da prihaja do napak, do katerih sicer ne bi smelo priti.

V Bartogu je praksa, da za vse bolj zahtevna popravila odgovorni napotijo stranke k pooblaščenim servisom in se tako izognejo morebitnim posledicam, do katerih bi lahko prišlo v primeru, da bi se popravila lotili posamezniki brez potrebnega predhodnega znanja o specifičnih posegih na vozilu.

Glede na vse izzive, ki se pojavljajo med izvajalci servisnih del, je izobraževanje nujen kontinuiran proces v podjetju. V ta namen podjetje Bartog zaposlenim v servisni mreži BHS nudi tehnično in netehnično šolanje.

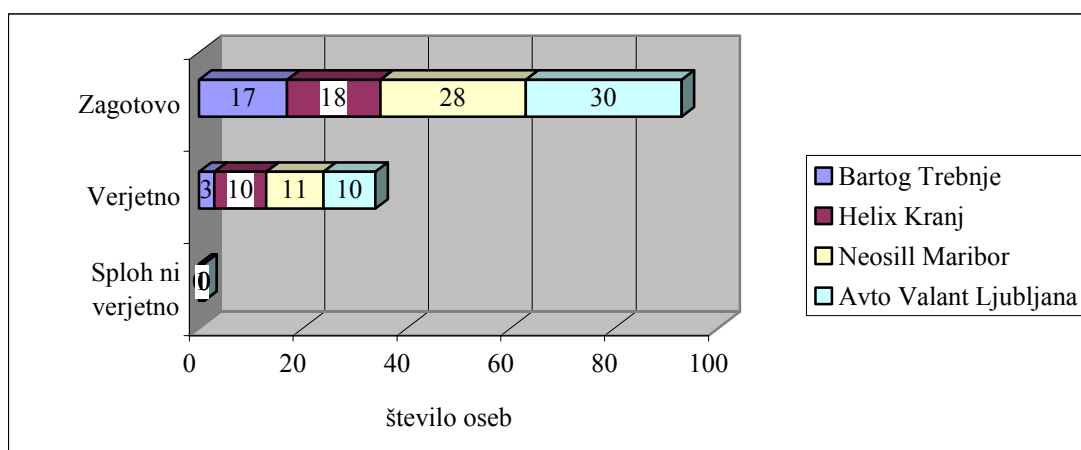
Nova strategija podjetja temelji na nujenju visoko kvalitetnih storitev, za kar pa so v veliki meri odgovorni prav zaposleni v servisnih delavnicah, ki neposredno opravljajo popravilo avtomobila, zato je izrednega pomena njihova visoka strokovna usposobljenost.

DOMNEVA 5: Verjetnost, da bodo stranke servisa še servisirale svoje vozilo v BHS- u, je velika.

Vpliv zadovoljstva na zvestobo servisa sem iskala z vprašanji:

- Kako verjetno je, da boste, glede na zadnjo izkušnjo, še servisirali svoje vozilo v BHS servisih?
- Kako verjetno je, da boste servis BHS priporočili prijateljem, znancem, sorodnikom?

Slika 23: Verjetnost o prihodnjem servisiranju



Vir: Podatki iz ankete

Da bi testirali, koliko anketirancev namerava ponovno obiskati BHS, poskusimo z naslednjo domnevo: več kot dve tretjini strank bo zagotovo še servisirala vozilo pri BHS-ju.

Postavimo ničelno domnevo, da bo manj kot dve tretjini strank zagotovo ponovno obiskalo BHS:

$$H_0: p \leq 0,67$$

Izračunamo, kje se nahaja kritično območje, kjer lahko ničelno domnevo zavrnilo:

$$p_{\text{hipotetični}} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,67 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,67*0,33}{128}} = 0,735$$

Eksperimentalna vrednost znaša 73 %, tolikšen je namreč delež anketirancev, ki so dejali, da bodo zagotovo obiskali BHS.

Delež 0,73 se nahaja ravno na kritičnem območju in torej tokrat ničelne domneve ne moremo zavrniti. V naslednjem koraku postavimo novo ničelno domnevo, in sicer, da bo 60 % anketirancev zagotovo ponovno obiskalo BHS.

$$H_0: p \leq 0,6$$

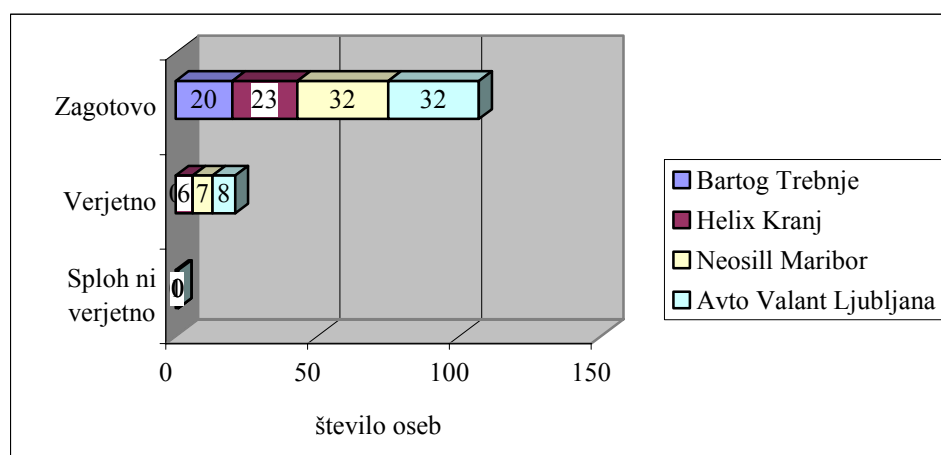
$$p_{\text{hipotetični}} + z_{\alpha/2} * \sqrt{\frac{p*(p-1)}{n}} = 0,6 + 1,65 * \sqrt{\frac{0,6*0,4}{128}} = 0,67$$

Tokrat se eksperimentalna vrednost nahaja v območju zavračanja ničelne domneve, kar pomeni, da lahko potrdimo osnovno oziroma alternativno domnevo, da bo več kot 60 % anketirancev ponovno obiskalo BHS.

Rezultati raziskave so pokazali, da le ena stranka BHS servisa Helix v prihodnje ne namerava uporabiti storitve BHS-a, kar sploh ni presenetljivo, saj po rezultatih ankete o zadovoljstvu, ki sem jih predstavila v domnevi 1, prav tako ena stranka servisa Helix iz Kranja, ni bila zadovoljna s storitvami BHS-a.

72,65% porabnikov storitev nameravajo v prihodnje zagotovo uporabljati storitve BHS, 26,5% ni popolnoma prepričanih in so na anketno vprašanje odgovorili da verjetno. Odgovori niso presenetljivi, saj smo lahko že pri domnevi zadovoljstvu porabnikov prišli do podobnih rezultatov, na podlagi katerih lahko predvidevamo zvestobo strank. V primerjavi z drugimi anketiranimi servisi je število najbolj prepričanih anketiranih o ponovnem obisku BHS-a prav v servisu Bartog iz Trebnjega in servisu Avto Valant iz Maribora. V Trebnjem jih kar 17 od 20 oseb namerava v prihodnje zagotovo uporabiti storitve podjetja, v Mariboru pa 30 od 39 anketirancev. Vzrok za tako veliko število lahko pripisujemo prepoznavnosti in dobrem imenu podjetja Bartog v domačem kraju in ker so prav zaposleni v tem podjetju ustanovili in uspešno uveljavili mrežo hitrih servisov BHS.

Slika 24: Priporočilo servisa BHS



Vir: Podatki iz ankete

16,5% oseb bi BHS servise verjetno, 83,5 % anketiranih pa zagotovo priporočili svojim prijateljem in znancem. Ena oseba pa hitrega servisa zagotovo ne bi priporočila drugim.

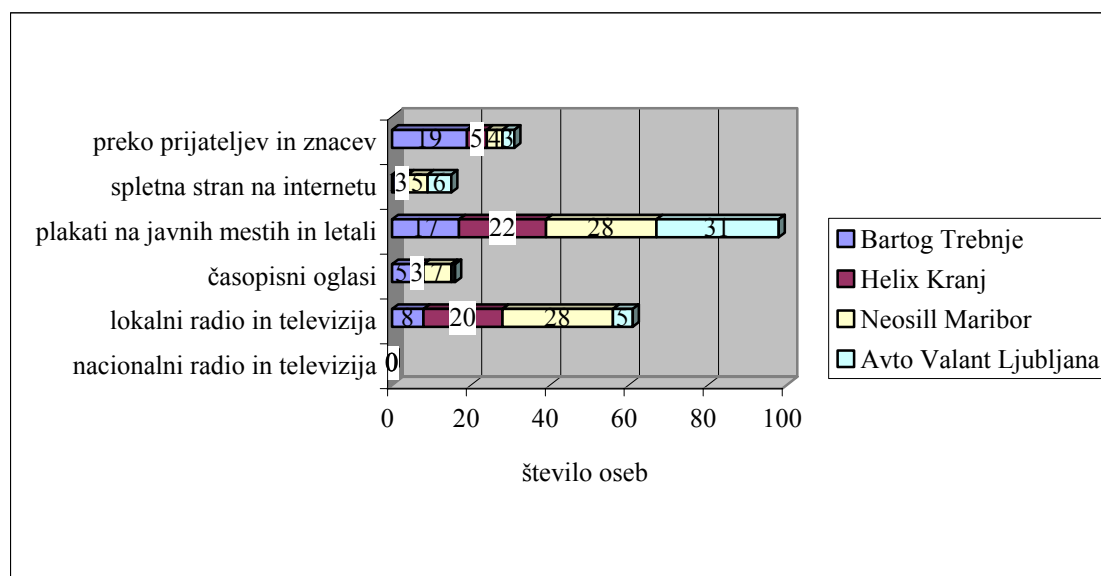
Izračunajmo interval zaupanja za delež anketiranih, ki bi zagotovo BHS servise priporočili svojim prijateljem:

$$P\left(p - z_{\alpha/2} \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (p-1)}{n}}\right) < \Pi < \left(p + z_{\alpha/2} \cdot \sqrt{\frac{p \cdot (p-1)}{n}}\right) = 1 - \alpha$$

$$0,835 - 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,835 \cdot 0,165}{128}} < \Pi < 0,835 + 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,835 \cdot 0,165}{128}} = 0,77 < \Pi < 0,99$$

S 95-odstotno verjetnostjo lahko trdimo, da se nahaja delež tistih, ki bi BHS servise zagotovo priporočili svojim prijateljem, v intervalu med 77 odstotki in 99 odstotki.

Slika 25: Oglaševanje servisnih storitev



Vir: Podatki iz ankete

Domneve 6 ne moremo statistično obdelati, ker je postavljena kvalitativno in ne kvantitativno. Iz kvalitativno zastavljene hipoteze, lahko sklepamo, da trditev ne drži, saj so na podlagi rezultatov analize vprašanja, v podjetju Bartog svoje storitve intenzivno reklamirali na lokalni ravni, v vseh oblikah oglaševanja, res pa je, da so reklamiranje storitev na nacionalni ravni opustili.

Nihče izmed 128 oseb, vključenih v anketo, ni zasledil BHS servisov v nacionalnih medijih. V podjetju pripisujejo opustitev oglaševanja na nacionalni ravni predvsem visokim cenam tovrstnega oglaševanja in so mnenja, da z lokalnim promoviranjem dosežejo izredno visok delež potencialnih uporabnikov storitev. 77 oseb je za storitve izvedelo preko lokalnih radijskih in televizijskih postaj ter časopisov. 51 oseb, vključenih v anketo, pa je opazilo oglase BHS servisov na obcestnih panojih in letakih v kraju, kjer se servis s tovrstno ponudbo nahaja. Rezultati analize kažejo, da je podjetje Bartog celotno promoviranje storitev BHS dejansko usmerilo na lokalna področja po vsej Sloveniji, kjer delujejo servisi mreže BHS. Le 15 oseb pa je storitve zasledilo na spletni strani podjetja Bartog, pa še ti so si stran ogledali potem, ko so bili o storitvi že obveščeni. To pa ni nič presenetljivega, saj je uporaba interneta v večji večini uporabnikov hitrih servisov nizka, izvzamemo lahko le mlade lastnike vozil. Po pričakovanjih pa so storitve najbolj poznane prav v Trebnjem, kjer je locirano in več let uspešno deluje podjetje Bartog, saj je tu 19 oseb od 20 za storitve izvedelo od prijateljev in znancev ter dejavnost podjetja že dalj časa poznajo.

5.3.4. KAKO IZBOLJŠATI KAKOVOST STORITEV

Preživetje organizacije je odvisno od kakovosti storitev. Bartog dela velike korake pri prizadevanju za popolnost pri vsakem poslu v podjetju. Ta prizadevanja se morajo nadaljevati, ker se bodo v prihodnje srečevali z ostro konkurenco. Da bi dosegli zastavljen cilje, je potrebno vsakodnevno prizadevanje in popolna vdanost vsakega zaposlenega. Poleg tega želijo v podjetju upoštevati zahteve, specifikacije, kakovosti svetovnega merila in razvijanja izboljševanja kakovosti. Za te ambiciozne cilje so potrebni zahtevni načrti za izboljšanje kakovosti in strategij pri vsaki operacijski enoti v organizaciji.

Filozofijo o najboljši kakovosti je treba izboljšati z upoštevanjem naslednjih šestih zahtev:

- I. Vsaka opravljena storitev v organizaciji mora biti neizprosni vodič kakovosti znotraj tržnega segmenta, kot ga zazna stranka.
- II. Direktor podjetja mora razviti strategijo in akcijski plan za opravljanje storitve.
- III. Vsak član v organizaciji mora razumeti, da je strošek kakovosti izdatek zaradi napačnega delovanja.
- IV. Vsak delavec mora spoznati, da kakovost pomeni popolno upoštevanje specifikacij in procesov, rezultat tega pa je zadovoljna stranka.
- V. Vodilni v podjetju morajo biti vključeni v organizacijo in vodenje programov kakovosti.
- VI. Vsak zaposleni mora postati aktiven član izboljšav kakovosti. Vsak v timu mora biti predan kakovosti.

Ključni faktorji uspeha kakovosti v obravnavanem podjetju so:

▪ *Obveznost vodstva*

Direktor je dolžan stalno izpolnjevati kakovost in prikazati svojo obveznost z besedami in dejanji. Cilji:

- Naj bo izboljševanje kakovosti prioriteta v vseh poslih.
- Stalno vodstvo in prispevki pri aktivnostih za izboljšavo kakovosti.
- Redna komunikacija o vlogi vodstva pri izboljšavi kakovosti in zahteva do vseh, da proizvajajo kakovostno.
- Izboljšati sistematični način izboljšave kakovosti.

▪ *Procesi razvoja ljudi*

Vsak zaposleni, ne glede na funkcijo in stopnjo veljave, mora imeti pogum, podporo in priložnost, da je aktiven član prizadevanj za izboljšanje kakovosti. Cilji:

- Povečati zavest zaposlenih in obveznost za oddelčne in korporacijske cilje izboljševanja kakovosti.
- Osnovati kakovost kot glavno komponento za merjenje in nagrajevanje izvajanja ljudi. Vsakemu delavcu dati zavest, znanje, spretnost, ki je potrebna za pravilno opravljanje dela.
- Omogočiti zaposlenim aktivno sodelovanje v identifikaciji problema kakovosti in pri njegovem reševanju.
- Zgraditi kulturo organizacije, katere rezultat je odprtost, poštenost, zaupanje in spoštovanje in ki opogumlja in daje prispevke pri stalnih izboljšavah kakovosti.

▪ *Procesi izvajanja kakovosti*

Vsaka naloga in aktivnost mora imeti postopek in način za zagotavljanje skladnosti s specifikacijami in omogočanje stalnih izboljšav. Cilji:

- Razviti pripomočke za izvajanje podpore, kot so npr. stroški kakovosti, ki osnujejo stroške neupoštevanja in upoštevanja.

- Ustanovite timov za planiranje in izboljševanje kakovosti.
 - Izboljšava procesov za opravljanje analize osnovnih vzrokov in izboljšav pravilne rešitve ob neskladjih.
 - Ustanoviti sisteme dobaviteljev, ki omogočajo izvajanje kakovosti na časovni bazi.
 - Skladna ponovna ocena zahtev za zagotavljanje skladnosti s potrebami stranke.
- *Zadovoljstvo stranke*
- Podjetje mora biti vodilni pri kakovosti, zanesljivosti, izvedbi, storitvi in ceni, kot potrjujejo ukrepi strank in odziv tržišča. Cilji:
- Razviti ustrezne kratkoročne in dolgoročne kriterije za merjenje uspeha pri soočanju s pričakovani strank.
 - Uporabiti zadovoljstvo in zahteve stranke kot primarno osnovo za ovrednotenje programov, ko se zajemajo te zahteve pri designu izdelka ali storitve.
 - Odgovor stranki med prodajnimi izkušnjami na profesionalen in zaupen način.
 - Omogočiti visok standard storitev pri soočanju pritožb strank in problemov takoj in v zadovoljstvo stranke.

Iz analize zadovoljstva porabnikov lahko povzamemo naslednje ugotovitve in priporočila za funkcijo trženja v podjetju:

- Podjetje ima zelo velik potencial v zasnovi in delovanju celotnega sistema, vendar bo treba nekoliko več pozornosti posvetiti strokovnosti zaposlenih v servisnih delavnicah. Zelo pomembno je, da se v podjetju vzpostavi sodelovanje med vsemi zaposlenimi in da vsi oddelki oz. vsi servisi med seboj delujejo z namenom zagotoviti čim večjo kakovost storitvene spleta. Vsak zaposleni je v funkciji oblikovanja storitve in mora poznati svojo vlogo v procesu zagotavljanja zadovoljstva porabnikov in tržne usmerjenosti podjetja.
- Splošno zadovoljstvo porabnikov, ki pomembno vpliva na njihovo nakupno vedenje, je odvisno od zadovoljstva s posameznimi elementi storitvenega spleta. Elementi, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo in s katerimi so ti nadpovprečno zadovoljni, so cena storitve, hitrost izvajanja storitve, enake cene storitev v vseh BHS servisih po Sloveniji, odnos zaposlenih in njihova strokovnost. Te elemente bi bilo treba izpostavljati oziroma jih poudariti.
- Izsledki raziskave poudarjajo pomen vloge zadovoljstva strank za podjetje, saj je zadovoljen porabnik storitve garancija za uspešnost podjetja. Ustvarjanje zadovoljstva porabnika je vir preživetja in tudi nadaljnje rasti in razvoja podjetja, kar je dejansko osnovni cilj podjetja.
- Podjetje mora svoje poslovanje osredotočiti na ustvarjanje vrednosti za stranko. Zato mora povečati svoje znanje o zahtevah strank, potrebna je visoko osredotočena strategija, ki je zgrajena na: podrobni opredelitvi zahtev strank in jasni prepoznavnosti podobe storitve. Vse to daje podjetju izrazito konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki v panogi.
- Načrtovanje in usklajevanje vseh dejavnosti v podjetju mora biti osredotočeno na glavni cilj: to je zadovoljevanje potreb porabnikov storitev kot najbolj učinkovito sredstvo za pridobitev in ohranitev konkurenčne prednosti podjetja. Na podobnem razmišljanju temelji tudi ukrepanje strank. Zadovoljni bodo tudi nadaljnje uporabljali

storitve podjetja, hkrati pa bodo verjetno spodbudili še dodatne porabnike za uporabo storitev servisiranja BHS.

5.4. POVZETEK UGOTOVITEV

V prihodnje se bo trg servisnih storitev še zmanjševal. Vse višja kakovost vozil in vse daljši servisni intervali bodo vplivali na vse redkejšje obiske vozil v servisnih delavnicah. Tržni položaj pooblaščenih servisnih delavnic dandanes izrivajo hitri servisi, ki so jim vse močnejša konkurenca.

Tovrstna dejavnost hitrih servisov v Sloveniji je še zelo sveža, ljudje jim na nek način še ne zaupajo dovolj, zato si bo potrebno predvsem pridobiti zaupanje pri potencialnih uporabnikih z visoko kakovostjo servisiranja, nizkimi cenami in hitrostjo dela.

Hitri servis je koncept hitrih popravil, pri katerem pride stranka v servis brez naročanja, naroči paketno storitev (popravilo, nadomestni deli) po vnaprej znani ceni in je postrežena prej kot v eni uri. Začetni obseg storitev hitrega servisa zajema naslednje tipična popravila za modele serije vozil:

- vzdrževanje,
- vzmetenje,
- platišča in pnevmatike,
- zavore,
- izpušni sistem.

Hitri servisi so namenjeni predvsem starejšim vozilom, ki jih je avtomobilska industrija dolga leta zapostavljala, saj je bila v središču pozornosti le prodaja novih vozil, vendar prodaja večini prodajalcem pada.

Strankam hitrih servisov je predvsem privlačna cena, ki je za kar nekaj odstotkov nižja od cen pooblaščenih serviserjev. Potencialne stranke hitrih servisov, so ta vozila kupili največ iz druge ali tretje roke. Zanje je glavno merilo večinoma cena. Sistematični delovni procesi so brez nepotrebne navlake in rešitve po meri stranke omogočajo, da vse poteka malce hitreje. Prav gotovo ima konkurenca hitrih servisov določene prednosti. Nimajo pa na voljo specifičnega znanja o vozilih. Možnosti pooblaščenih servisov so več kot dobre, saj v vsakem primeru lahko ponudijo več. Vendar ni vedno »veliki« servis to, kar stranka želi. Kajti stranke iščejo pri manjših okvarah hitro pomoč za fiksno in ugodno ceno.

Izkušnje kažejo, da je hitri servis ponuja veliko večji potencial, kot je bil do sedaj izkoriščen. Hitri servis je zaradi hitrosti, gibljivosti in fiksnih cen zanimiva izbira za porabnike in je marketinški instrument, s katerim uspešno navežemo na servis stare stranke in tudi pridobivamo nove. Glede na to, da konkurenca na področju tovrstnih servisnih storitev še ni tako močna kot drugje v Evropi, ima BHS velike možnosti, da si ustvari vodilno mesto na trgu, da pridobi nove stranke s kakovostno ponudbo paketnih storitev, z uporabo originalnih nadomestnih delov in z bistveno boljšim specifičnim znanjem pri popravilih vozil.

Postavitev sistema kakovosti in pridobitev certifikata je le eden od pogojev za vstop na trge, je le vstopnica za konkurenčno tekmo. Če se sistem uvaja samo zaradi pridobitve certifikata, podjetja lahko prav hitro zavede, ker jim daje lažen občutek, da uvedeni sistem zagotavlja

uspešnost organizacije in da je nekakšen čudežen recept za takojšnjo rešitev težav; je pa le orodje za učinkovito vodenje organizacije.

Marsikdo še danes razmišlja o kakovosti kot tehnični dejavnosti, ki spada v drugi ali celo v tretji nivo organizacije. Marsikomu še danes ni jasno, da nivoja kakovosti proizvodov ne določa niti vodstvo organizacije niti služba marketinga, temveč vedno kupec, ter da se mora načrtovanje kakovosti začeti že v fazi planiranja ne pa šele v fazi proizvodnje.

Napačno je prepričanje, da vsi problemi nastajajo zaradi delavcev, zlasti tistih, ki so neposredno izvajalci del. Prav čudno je, da večina podjetij toliko pozornosti posveča izboljšanju kakovosti na nižjih ravneh in tako malo na področju upravljanja in vodenja. Napake se pojavljajo pri celotnem poslovanju organizacije. Do največjih problemov prihaja pri delu s papirji in pri prenosu informacij. Za večino so odgovorna vodstva, ne pa neposredni izvajalci, ker so napake praviloma že vgrajene v sistem.

Napake pa niso nekaj neizogibnega in se jim lahko izognemo. Podjetja morajo postaviti tak sistem dela, organizacijo poslovanja in take delovne razmere, da bodo napake organizirano preprečevali. Vodstveni in vodilni delavci morajo pri zaznavi napak takoj ukrepati, da bi preprečili stanja, ki utegnejo povzročati probleme pozneje.

Namen vseh dejavnosti pri zagotavljanju kakovosti je priprava ljudi do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi sicer sami morali delati. Nič ne sme biti prepuščeno naključju. Dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo načrtovane, slabe stvari pa se zgodijo same od sebe. Zakaj bi trošili denar, čas, energijo za iskanje in popravljanje napak, če bi jih lahko že prej preprečili? To bi moral biti eden izmed glavnih namenov zagotavljanja kakovosti in zadovoljstva odjemalcev v vsaki organizaciji. Napako moramo poiskati in ne čakati, da se sama pojavi.

Pri izdelavi magistrske naloge sem ugotovila, da vodstvo podjetij na splošno, največkrat odločajo pri uvedbi sistema kakovosti in izobraževanju kadra, problem obvladovanja dokumentov in zapisov o kakovosti pa prepustijo enemu ali dvema podrejenima, ki se s strokovnim sodelavcem trudita po svojih močeh oblikovati primerne zapise. Managerji se z vsebino te dokumentacije in ažurnim vodenjem le-te sploh ne obremenjujejo, kajti zanje je pomembno, da uspešno opravijo letno certifikacijsko presojo in tako obdržijo certifikat. Znano pa je, da celoten sistem temelji prav na zapisih.

Managerji so napačnega mišljenja, da je že zgolj objava zamisli o izboljšanju kakovosti dovolj in da se morajo rezultati pokazati takoj. Dejanski celotni učinki uvedbe sistema v zgodnji fazi so skromni, vendar pa je rezultat izrazito odvisen od časovne in aktivne vloge vodilnih oseb v podjetju. Z drugimi besedami povedano, da stvar potrebuje svoj čas, predvsem pa podjetnika, ki hoče in zna sistem kakovosti izrabiti kot orodje za doseg svojih ciljev.

Če želijo podjetja poslovati s certifikatom kakovosti, so vsekakor potrebna nova znanja in nov način dela. Potreba po novem znanju pa ne pomeni le teoretičnega znanja in spretnosti, ampak tudi znanje iz vodenja in organiziranosti dela, da se ustvarjajo pogoji za izrabo individualnih potencialov. Z vključitvijo vseh zaposlenih v nastajanje sistema bodo podjetja zgradila življenjski sistem kakovosti, v katerem bo tudi vsak skrbel za delovanje sistema. Na takšen način bodo zgradili sistem, ki za osnovni cilj ne bo imel pridobitve certifikata za kakovost kot

listine, marveč predvsem optimizacijo poslovanja na vseh področjih brez uporabe »birokratske« prisile.

Managerjem so pri sodobnem načinu vodenja v veliko pomoč različni koncepti sistemov vodenja na podlagi standardov. Prvi korak v izgradnji celovitega obvladovanja kakovosti, je izgradnja sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda ISO 9002. Ta standard govori o osredotočenosti na uporabnika, kajti velja geslo »kupec je kralj«. Kar najboljše prepoznati zahteve uporabnika ter svoje poslovanje organizirati tako, da bodo njihove zahteve v najkrajšem možnem času zadovoljene, pri tem pa optimalno porabiti svoje vire, so želje vsakega managerja.

Odločitev o začetku uvajanja kakovosti mora biti sprejeta z veliko mero odgovornosti. Proces uvajanja je dolgotrajen, konkretnih rezultatov takoj na začetku ni, pojavijo se le stroški. Nepoznavanje poti, za katero se odločiš zaradi zavisti do konkurence, te od nje lahko samo oddalji. Najpomembnejšo vlogo pri procesu uvajanja morajo odigrati vodilni v podjetju. Če s svojim zgledom, dosedanjim izvajanjem dogovorjenega in pripravljenostjo v kriznih trenutkih premaknejo proces z mrtve točke, so pričakovanja, da se bo proces uspešno končal, realna.

Povsem učinkovitega sistema verjetno ni mogoče vzpostaviti, saj je pogojen z obvladovanjem širokega spektra dejavnikov. Vključeni so predvsem zaposleni, tu pa lahko občasno pride do zasičenosti, ki pa jo managerji lahko spregledajo. Prav gotovo se kakovost poveča z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih. Dejavniki človekovega zadovoljstva so ključni pri »odklepanju« motivacije zaposlenih za široko sodelovanje, ki pomaga izraziti kreativne sposobnosti ljudi.

Treba je poudariti, da uvesti sistem ravnanja kakovosti pomeni preveriti izpolnjevanje zahtev, iz ISO 9002 za obstoječi proces ravnanja v podjetju in ga ustrezno prilagoditi. V nobenem primeru se ne sme zgoditi, da obstoječemu sistemu postavimo dodatni, vzporedni sistem. Izvajanje zahtev standarda ISO 9001 in obvladovanje je smiselno toliko časa, dokler je to lahko konkurenčna prednost. Domnevajmo, da imajo vsa podjetja ISO. Glede na vsakoletno rast certifikatov se to lahko zgodi v nekaj letih, v določenih panogah prej, v drugih kasneje. Takrat bo podjetje potrebovalo kadre s podjetniškimi idejami in inovativnostjo. Tega pa ne zagotavlja nobena standardizacija poslovanja, noben certifikat kakovosti.

Vredno je upoštevati trditev, da je certifikat težko pridobiti, vendar ga je še težje obdržati!

6. SKLEPNE MISLI

Je že tako, da ocenjujemo in analiziramo podjetje iz najrazličnejših zornih kotov, vedno pa se končni uspeh podjetja odseva v bilanci in izkazu uspeha. V tem primeru govorimo o poslovni uspešnosti ali neupešnosti podjetja. Seveda pa lahko poslovni uspeh razširimo na pojem kakovosti poslovanja podjetja, ki pa se izraža na njegovem uspehu in ugledu. In vendar se kakovost poslovanja ne meri samo po tem, da smo dosegli čim večje finančne uspehe, ampak tudi po tem, v kolikšni meri smo zadovoljili kupčeve potrebe in pa hkrati izboljševali naše delovno in bivalno okolje ter življenjsko raven. V določenih okoliščinah naj bi podjetje kar se da izkoriščalo možnost za doseganje kakovostnih rezultatov ob stalnem razvoju in raziskovanju. Glavni cilj je torej doseči ali vzdrževati čim višji položaj na tržišču, saj je prav trg tisti, ki sprejme ali odkloni določen izdelek ali storitev.

V uvodnih poglavjih, v katerih sem opredelila storitev, smo ugotovili, da velika pestrost in raznolikost storitev otežujeta postavitev njihove definicije. V literaturi pogosto navedene definicije temeljijo predvsem na osnovi primerjave storitev s fizičnimi izdelki. Proces, v katerem se storitev izvaja, je tisti, ki narekuje tudi druge štiri temeljne značilnosti:

- neopredmetenost,
- neločljivost izvajanja od uporabe,
- variabilnost,
- minljivost.

V zadnjem času je meja med izdelkom in storitvijo zelo težko postaviti. Podjetja, ki ponujajo fizične izdelke, v svojo ponudbo vpletajo tudi storitvene elemente (garancije, servis, svetovanje). Na ta način svojo ponudbo obogatijo, povečujejo dodano vrednost in jo še bolj približujejo ciljnim odjemalcem.

Generične značilnosti storitev vplivajo na to, da njihovo kakovost veliko težje opredeliti kot kakovost izdelkov. Značilnosti storitev nam onemogočijo postavitev jasnih standardov za ocenjevanje njihove kakovosti, zato jih odjemalci največkrat ocenijo subjektivno, pri ocenjevanju pa postavijo v ospredje način njihovega posredovanja. Odjemalec oceni kakovost storitve kot razliko med pričakovanji v zvezi s storitvijo ter dejansko doživeto storitvijo, kar smo prikazali z modelom kakovosti. Z zagotavljanjem pozitivne razlike postane storitev privlačna za odjemalce, ki dobi več, in tudi za podjetje, ki lahko zahteva višje plačilo.

Zadovoljstvo porabnikov storitev, ki jih ponuja podjetje, je pojem, ki izhaja iz procesa nakupnega odločanja posamezne stranke in v praksi vse bolj pridobiva na pomenu. Zadovoljstvo je kompleksen pojem (kar še posebej velja za storitvene dejavnosti) in obenem najbolj zaželenih končnih rezultatov nakupnega procesa tako za tržnike kot za stranke. Sposobnost podjetja, da zadovolji svoje kupce, je najpomembnejša naloga vseh zaposlenih v podjetju. Glede na pomembnost zadovoljevanja kupcev je nujno treba imeti sistem za sistematično merjenje zadovoljstva za objektivno opazovanje, kako dobro podjetje deluje. Sistematično doseganje zadovoljstva kupcev je pomembno z več vidikov:

- poudarja razumevanje odnosov med kupci in zaposlenimi,
- osredotoča se na zadovoljstvo potrošnika in ne le na konkurenco,
- pospešuje napore razumevanja, kako zaposleni vplivajo na zadovoljstvo kupca.

Ni dovolj, če storitve zadostujejo tehnično postavljenim standardom kakovosti, ampak morajo biti izvedene tako, da način izvedbe voliva na ohranitev oziroma na povečanje ugodja odjemalcev. To pomeni, da s tehnično dovršeno storitvijo odjemalce v procesu menjave dobi

koristi, ki jih je iskal pred nakupom. To pa še ne pomeni, da bo odjemalec storitev oceni kot visoko kakovostno. Storitve mora biti odjemalci posredovane tudi na primeren način, saj odjemalci ne ocenjujejo le kaj dobi, ampak tudi kako dobi. Ugotovili smo, da imajo neposredni izvajalci storitev več vlog, ki postanejo zelo pomembne v neposrednem stiku s posameznimi odjemalci. Neposredni izvajalci so hkrati tržniki, izvajalci ter neločljivi del storitve. Zato bi morala storitvena podjetja posvečati veliko pozornost kadrovanju neposrednih izvajalcev storitev. Zavedati bi se morali, da lahko neprijazen, netoleranten in nestrokovni izvajalec negativno vpliva na odjemalca, čeprav so vse ostale okoliščine pozitivne.

Trženjski splet sestavljajo ključni elementi, s katerimi storitveno podjetje uresničuje svoj trženjski program z različnimi kombinacijami storitve, cene (prodajni pogoji), tržnih poti, tržnega komuniciranja, ljudi, procesov in fizične podobe. Na nakupne odločitve porabnikov storitev lahko storitveno podjetje vpliva s posameznim trženjskim instrumentom ali kombinacijo le-teh in sočasnim vplivanjem. Pri tem skušajo podjetja poiskati ustrezno (optimalno) kombinacijo, pri kateri dosežajo načrtovani poslovni rezultat ob nižjih stroških za trženjske instrumente. Takšno kombinacijo dosežejo teoretično tedaj, ko so učinki izbranih instrumentov izenačeni in ne bi nobena druga kombinacija dala boljših rezultatov. Storitvena podjetja najpogosteje kombinirajo kakovost storitev, cene, oglaševanje in zadovoljstvo porabnikov kot najpomembnejše sestavine svojega trženjskega spleta. Z učinkovitim trženjskim spletom zadovoljujemo potrebe ciljnih odjemalcev in dosegamo konkurenčne prednosti na ciljnih trgih.

Na koncu lahko zaključimo, da večja kot je ocenjena kakovost z vidika odjemalca, večja je verjetnost, da bo prišlo do širjenja pozitivnega ustnega izročila in ponovnih nakupov. Podjetje mora vso pozornost usmeriti k skupnim ciljem in tesni povezavi med elementi trženja in prijemi oziroma postopki, ki jih podjetje izvaja z namenom obvladovanja kakovosti ter zadovoljitvi porabnikov njihovih storitev.

LITERATURA

1. Batenson John E. G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 471 str.
2. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas: Essentials of Services Marketing. Fort Worth: The Dryden Press, 1997. 505 str.
3. Beecroft Dennis G.: The role of quality in strategic management. Management Decision. B.k.: MCB University Press, 1999, Vol. 37, No. 6, str. 499-502
4. Belohlav A. James.: Quality, Strategy and Competitiveness. California Management Review. B. K., 35 (1993), No. 3. 286 str.
5. Brady K. Michael, Cronin J. Joseph: Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. Journal of Marketing, New York, Vol. 65, 3 (2001), str. 34-49.
6. Brookes Richard: Customer Satisfaction Research. Amsterdam: Esomar, 1995. 208 str.
7. Burrill W. Claude: Achieving Quality Through Continual Improvement. New York: J. Wiley & Sons, 1999. 630 str.
8. Cannon Tom: Marketing: Principles and Practices. Fifth edition. London: Cassell, 1998. 521 str.
9. Carr Clay: Front – line Customer Service: 15 Keys to Customer Satisfaction. New York: John Wiley & Sons, 1990. 280 str.
10. Cottrell Richard J.: Proactive Relationship Management: The next step to long-term customer Loyalty. Amsterdam: Esomar, 1995. str. 19-42
11. Cronin J. Joseph, Taylor Steven A.: Servperf Versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. Journal of Marketing, 58 (1994), str. 125-131.
12. Crosby Philip B.: Kakovost je zastoj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. 270 str.
13. Dale Berrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources, Oxford: Blackwell Publishers Inc., 1997. 271 str.
14. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 248 str.
15. Dean J. W., Bowen D. E.: Management theory and total quality. Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, str. 392-418
16. Devetak Gabrijel: Celovito vključevanje funkcij podjetja v doseganje poslovne odličnosti. Management, kakovost, razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo, nov. 2001. Koper: Visoka šola za management, maj 2002, str. 69-80
17. Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J.: Service Management. Boston: McGraw-Hill, 1998. 613 str.
18. Grönroos Christian: Services Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. New York: Wiley and Sons, 2000. 394 str.
19. Grönroos Christian: From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing, Management Decision, B.k., 35 (1997), 4, str. 322-339.
20. Gwynne L. Anne, Devlin F. James, Ennew T. Christine: The Zone of Tolerance: Insights and Influences. Journal of Marketing Management, Scotland, 16 (2000), str. 545-564.
21. Horovitz Jacques, Jurgens-panak Michele: Za popolno kupčevo zadovoljstvo: nauki iz petdesetih podjetij z vrhunsko kakovostjo storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 264 str.
22. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic management. Massachusetts: Addison-Wesley, 1993. 434 str.
23. Jančič Zlatko: Celostni marketing. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 224 str.
24. Jobber David: Principles and Practice of Marketing. London: McGraw-Hill Book Company, 1995. 745 str.
25. Kaplan Robert S., Norton David P.: Uravnoteženi sistem kazalnikov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 343 str.

26. Kasper Hans et al.: Services Marketing Management. An International Perspective. Chichester. New York: John Wiley & Sons Ltd, 1999. 750 str.
27. Klassen Kenneth J.: Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services. The Service Industries Journeal, London, 1998. str. 1-18
28. Košmelj Katarina: Uporabna statistika, Ljubljana: Biotehniška fakulteta, 2001. 132 str.
29. Kotler Philip et al.: Principles of Marketing. Second edition. London: Prentice Hall Inc, 1999. 1031 str.
30. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Druga izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
31. Langford Barry E., Consenza Robert M.: What Is A Service Good Analysis? Journal of Marketing, Theory and Practice, Statesboro, 6 (1998), 1 , str. 16-26
32. Lipičnik Bogdan, Možina Stane: Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS, 1993. 166 str.
33. Lovelock Christoper H.: Principles of Service Marketing and Management. London: Prentice Hall Inc, 1999. 414 str.
34. Mrša Josipa: Računovodski izkazi in računovodski standardi v malih podjetjih, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. str. 250
35. Oliver Richard L.: Whence Customer Loyalty? Journal of Marketing, New York: McGraw-Hill, 1999. str. 33-44
36. Oliver Richard L.: Satisfaction: A Behavioral Prespective on the Consumer. New York: McGraw-Hill, 1997. 432 str.
37. Palmer Adrian: Principles of Services Marketing. London: McGraw-Hill, 1998. str. 371.
38. Porter A. M.: Does Quality Affect the Bottom Line? Purchasing, No. 106 (1992) str. 62.
39. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Temelji trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 141 str.
40. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
41. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
42. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 445 str.
43. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje I. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 199 str.
44. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana: Ekonomka fakulteta, 2000. 151 str.
45. Rusjan Borut : Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
46. Rust Roland T., Oliver Richard L.: Service Quality. Thousand Oaks: Sage, 1994. 289 str.
47. Snoj Boris: Management storitev. Koper: Visoka šola za management, 1998. 186 str.
48. Soin Sarvandan S.: Total Quality Control Essentials. New York: McGraw-Hill, 1992. 312 str.
49. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: izbrana poglavja. 1. ponatis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.
50. Šostar Adolf: Management kakovosti. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2000. 274 str.
51. Doyle Peter: Marketing Management and Strategy. Second edition. London: Prentice Hall Europe, 1998. 459 str
52. Tavčar Mitja I: Trženje med organizacijami. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 156 str.
53. Tebar Anderj, Brun Danilo: Mejenje zadovoljstva odjemalcev. Ljubljana: Revija kakovost, Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2001. št. 3, str. 7.
54. Trunk-Širca Nada, Tavčar Mitja I.: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 1998. 136 str.
55. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1997. 620 str.
56. Ule Mirjana, Kline Miro: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.
57. Vanhamme Joelle: The link between surprise and satisfaction: An exploratory research on how best to measure surprise. Journal of Marketing Management, 16 (2000) str. 565-582
58. Vavra Terry: Aftermarketing: How to keep Customers for life thugh relationship Marketing. Homewood: Business One Irwin, 1992. 292 str.

59. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi: Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 202 str.
60. Vujošević Niko: Navodilo za standarde kakovosti ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
61. Waite David A., Heeartz William T., McCormack W.: Integrated Performance Assurance: How to Combine Your Quality, Environmental, Health & Safety Management Systems. New York: Quality resources, 1998. 182 str.
62. Zeithaml Valerie A., Berry Leonard L., Parasuraman A.: The Behavioural Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, New York, 60 (1996) str. 31-46.
63. Zeithaml Valerie A., Bitner Mary Jo: Services Marketing. New York: McGraw Hill, 1996. 700 str.
64. Zeithaml Valerie A.: Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. Journal of the Academy of Marketing Science, Miami, 28 (2000), str. 67-86.
65. Zoppe Sandra: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 108 str.
66. Žabkar Vesna: Modeliranje zadovoljstva porabnikov za poslovne storitve. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 10 str.

VIRI

1. Anketa potencialnih porabnikov storitev BHS
2. <http://www.bartog.si>
3. Informacije iz internih poslovnih poročil in intervjujev na področju prodaje in trženja
4. Interna gradiva podjetja Bartog d.o.o., 2002
5. Interne tržne raziskave, 2001
6. Letaki in brošure podjetja Bartog d.o.o.
7. Poslovník kakovosti Bartog, d.o.o., 2001, 1 izdaja
8. Poslovník kakovosti Bartog, d.o.o., 2003, 3 izdaja
9. Slovenski standard SIST ISO 9002. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje, 2000. 47 str.
10. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93)

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za obiskovalce servisa BHS	121
Priloga 2: Pravila organizacije in poslovanja BHS servisa	125
Priloga 3: Bartogova mreža BHS hitrih servisov po Sloveniji in Bartogov logotip za hitri servis BHS.....	128
Priloga 4: Poslovni prostori podjetja Bartog v Trebnjem	129
Priloga 5: Predstavitev BHS hitrih servisov na Mednarodni konferenci franšiz na Dunaju.....	130

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK ZA OBISKOVALCE SERVISA BHS

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA OBISKOVALCE SERVISA BHS

Pred vami je anketa s 17 vprašanji. Namenjena je raziskavi s področja zadovoljstva uporabnikov servisnih storitev hitrega servisa BHS.

Anketo izvaja Mira Zore študentka magistrskega programa na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani pod mentorstvom prof. dr. Potočnika.

VPRAŠANJA:

1. Kolikokrat ste že pripeljali svoje vozilo na servis BHS (obkrožite)?

- manj kot dvakrat ☐
- več kot dvakrat ☐

2. Redno servisirate svoje vozilo v servisih BHS ali se poslužujete BHS storitev samo če na vašem avtomobilu nastane okvara?

3. V kolikor bi imeli v lasti relativno nov avto (največ 2,5 let) bi ga servisirali v BHS servisih (obkrožite)? (Vprašanje za lastnike starejših avtomobilov)

- da ☐
- ne ☐

4. Kaj vpliva na vašo odločitev, da servisirate vaše vozilo v servisih BHS (obkrožite)?

- storitev opravijo hitro in strokovno	☐
- servis je brez predhodne najave	☐
- hitre in konkretne informacije o ceni in ostalih informacijah po telefonu	☐
- cene so za 10% do 15% cenejše kot pri pooblaščenih servisih	☐
- lahko počakam vozilo	☐
- storitev opravijo hitro in strokovno	☐
- servis je brez predhodne najave	☐
- hitre in konkretne informacije o ceni in ostalih informacijah po telefonu	☐
- cene so za 10% do 15% cenejše kot pri pooblaščenih servisih	☐
- lahko počakam vozilo	☐

5. Kje vidite prednosti servisiranja vozil v hitrem servisu v primerjavi s pooblaščenimi servisi?

- popolnoma zadovoljen	☐
- zadovoljen	☐
- nisem zadovoljen	☐
- sploh nisem zadovoljen	☐

6. Kako bi ocenili zadovoljstvo s storitvami BHS na splošno (obkrožite)?

7. Kako bi ocenili cene v servisu (obkrožite)?

- cene se mi zdijo izredno nizke	☐
- cene so sprejemljive	☐
- cene so primerljive z ostalimi podobnimi servisi	☐
- cene se mi zdijo višje od pričakovanih	☐

8. Kako bi ocenili hitrost naročanja na servis (obkrožite)?

- naročanje in izvajanje storitev je pod pričakovanjem	☐
- naročanje in izvajanje storitev je enako pričakovanjem	☐
- naročanje in izvajanje storitev je nad pričakovanjem	☐

9. Kako bi ocenili hitrost izvajanja storitev (obkrožite)?

- popolnoma zadovoljen	☐
- zadovoljen	☐
- nisem zadovoljen	☐

10. Kako bi ocenili odnos izvajalcev servisnih storitev v BHS servisih (obkrožite)?

- popolnoma zadovoljen	☐
- zadovoljen	☐
- nisem zadovoljen	☐

11. Ali ste kdaj podvomili v strokovnost opravljanja servisnih storitev v BHS servisu (obkrožite)?

- nikoli	☐
- včasih	☐
- vedno podvomim	☐

12. Kje ste zasledili oglas za storitve BHS servisiranja (obkrožite)?

- nacionalni radio	☐
- lokalni radio	☐
- nacionalno televizijo	☐
- lokalno televizijo	☐
- časopisne oglase	☐
- plakati na javnih mestih	☐
- spletno stran na internetu	☐
- preko prijateljev in znancev	☐

13. Če bi imeli možnost, kaj bi spremenili pri ponudbi oz. storitvah BHS ? Kaj najbolj pogrešate oziroma kaj bi dodali?

14. Ali ste poleg BHS servisa obiskali še kakšen podoben hitri servis (označite)?

- da ☐
- ne ☐

15. Glede na vašo zadnjo izkušnjo s podjetjem, prosim ocenite, kako verjetno je, da...:

	zagotovo	verjetno	sploh ni verjetno
...boste tu v prihodnje servisirali svoje vozilo v BHS servisu?	☐	☐	☐
...bi servis BHS priporočili prijateljem, znancem, sorodnikom?	☐	☐	☐

16. Obkrožite vaš spol (obkrožite):

Ž

M

17. Starost vašega vozila (obkrožite):

- maj kot dve leti	☐
- med dve in štirimi leti	☐
- med štiri in sedmimi leti	☐
- več kot sedem let	☐

ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE!

PRILOGA 2: PRAVILA ORGANIZACIJE IN POSLOVANJA B.H.S. SERVISA

Bartog d.o.o., Trebnje
Obrtniška 18,
8210 Trebnje

Poslovnemu partnerju
Kandidatu za B.H.S.

v Trebnjem, 10.09.02

Pravila organizacije in poslovanja B.H.S. servisa:

Spoštovani,

V pričujočem dokumentu so zbrana organizacijska navodila in pravila poslovanja v B.H.S. servisih v Sloveniji. Posebna pozornost je posvečena delu s stranko in ustrezni dokumentaciji za to. V nadaljevanju so pojasnjeni standardi za obračun storitev, urejenost delavnice, zunanosti servisa in zaposlenih. V zaključku so pojasnjene akcije ob pripravi za otvoritev novega servisa in obveznosti obeh partnerjev v tem poslu.

1. Delo s stranko:

V hitrem servisu je najpomembnejši osebni stik mehanika s stranko. Stranka ima dovoljen vstop v delavnico v delu, kjer se pregleduje avtomobil ob prevzemu in po opravljenem delu na avtomobilu. Avtomobil zapelje na za to posebej določeno mesto (ne na dvigalo), ker ga mehanik prevzame in nemudoma v prisotnosti stranke namesti zaščitna sredstva na sedež, volan, tepih in na prestavno ročico. Opravljeno delo in račun pojasni mehanik stranki ob samem avtomobilu. Zaradi varnosti se na podu delavnice označi prostor do koder stranka lahko stopi. Označitev je s črno rumenim trakom.

Mehaniki morajo s stranko ob prevzemu avtomobila opraviti razgovor pri katerem izvejo dodatne informacije o vzdrževanju avtomobila v kolikor iz priloženih servisnih kartončkov ni vidno, kaj je bilo predhodno zamenjano. Obrazec za kontrolni pregled vozila v začetnem delu zahteva prisotnost stranke, ki mora povedati (v kolikor to ni zapisano v servisni knjižici) kdaj je bil zamenjan zobati jermen, filter goriva in podobni deli, ki se ob pregledu ne demontirajo. To je hkrati priložnost za dodatno ponujeno storitev, kot je čiščenje avtomobila, dolivanje tekočin, zamenjavo metlic brisalcev, novih pnevmatik, testa zavor in podobno.

Pri odpiranju delovnega naloga stranka najprej da podatke o vozilu in svoje podatke, ki se izpolnijo na poseben obrazec (delovni nalog) ročno v BHS trgovini, če je za to na voljo poseben trgovec. Nadaljevanje izpolnjevanja tega naloga oz. pregled vozila in dodatna dela izpolni mehanik ob vozilu v pričo stranke. Delovni nalog stranka podpiše in vzame zgornjo kopijo. Nalogi so oštevilčeni. Ko se delo na avtomobilu prične, se izpolni delovni nalog v računalniku tako, da stranki ni potrebno čakati na vnos podatkov. Pomembni podatki so datum tehničnega pregleda in telefonska številka stranke, kjer je dosegljiva v času popravila avta zaradi morebitnih dodatnih del.

Po opravljenem sprejemu stranka zapusti delavnico, lahko počaka v trgovini oziroma v prodajnem skladišču, ki je v vsakem B.H.S. servisu. Servis vodi tudi naročanje strank in planira predajo vozil na posebnem obrazcu (obrazec za naročanje strank). Ta omogoča vsakomur v servisu, da takoj vidi plan popravila in lahko daje novim strankam točnejše obljube oz. roke.

Bistven element dela s stranko je preglednost ponudbe, ki je omogočena s sistemom enotnih cen dela in nadomestnih delov, pnevmatik in platišč. Vsak servis je dolžan te cenike upoštevati in spoštovati komercialno politiko B.H.S., ki je v naprej dogovorjena in sporočena vsem.

Vsak avtomobil mora biti pregledan s pomočjo kontrolnega obrazca za pregled vozil (kontrolni obrazec) cena in časovni normativ za to storitev je pojasnjen ob šolanju za uporabo tega obrazca. Vsaki stranki, ki pride v servis je treba kontrolni pregled ponuditi. Stranka dobi originalni izvod kontrolnega obrazca, kopija pa ostane v servisu in se hrani v posebnem registerju vsaj eno leto (veljavnost garancije). Vsak servis uporablja tudi servisne kartončke (servisni kartonček).

2. Standardi za obračun dela in vgrajenega materiala oz. nadomestnih delov:

V tem delu določamo cene storitev in blaga, ki jih oglašujemo enotno na nacionalni ravni in morajo zato biti enotne. B.H.S. partnerska pogodba ne določa ekonomskih pogojev poslovanja servisa, zato ne predpisuje cene delovne ure v servisu. Zaradi racionalizacije ponudbe pa smo prepričani, da bodo servisi težili k poenotenju, kar je tudi v skladu s priporočili slovenskih stanovskih organizacij za posamezen tip delavnice (Obrtno združenje). Od 01.01.2003 je enotna osnova za izračun cene delovne ure 3900 Sit.

Obračun opravljenega dela in vgrajenega materiala mehanik vnese v obrazec (delovni nalog). Zaključek in plačilo tega naloga se opravi na prodajnem mestu v B.H.S. trgovini. Ob predaji vozila je potrebno pojasniti stranki kaj je bilo zamenjano in kakšna dela so bila storjena kot tudi cene posameznih delov računa. Tako boste lahko ponovno prodali svojo storitev in takoj videli zadovoljstvo stranke.

B.H.S. sistem predpisuje paketne cene storitev in kompletnih storitev z materialom. To zahteva prilagajanje oz. odpiranje novih šifer delovnih operacij v vaših sistemih in cenikih.

Paketne cene:

1. Servisni paket:

- Paket vsebuje:
- zamenjavo olja
 - zamenjavo filtrov (oljnega, zračnega za bencinski), zamenjavo svečk za bencinske motorje
 - varnostni pregled avtomobila s 36 kontrolnimi točkami
 - vgrajeni material ni všteti v ceno vendar je cena veljavna le s prodanimi deli in potrošnim materialom kupljenim v tem B.H.S. servisu
 - cena paketa z DDV 2975 Sit

2. Paket zavorne ploščice:

- Paket vsebuje:
- zamenjavo zavornih ploščic spredaj
 - varnostni pregled s 36 kontrolnimi točkami
 - vgrajeni material ni všteti v ceno vendar je cena veljavna le s prodanimi deli in potrošnim materialom kupljenim v tem B.H.S. servisu
 - cena paketa z DDV 2618 Sit

3. Paket zavorni diski:

- Paket vsebuje:
- zamenjavo sprednjih zavornih diskov
 - zamenjavo sprednjih zavornih ploščic
 - varnostni pregled vozila s 36 kontrolnimi točkami
 - vgrajeni material ni všteti v ceno vendar je cena veljavna le s prodanimi deli in potrošnim materialom kupljenim v tem B.H.S. servisu
 - cena paketa z DDV 2975 Sit

4. Paket izpušni lonec:

- Paket vsebuje:
- zamenjavo zadnjega izpušnega lonca
 - varnostni pregled vozila s 36 kontrolnimi točkami
 - vgrajeni material ni všteti v ceno vendar je cena veljavna le s prodanimi deli in potrošnim materialom kupljenim v tem B.H.S. servisu
 - cena paketa z DDV 2975 Sit
 - cena paketa ne velja v kolikor so na izpušnem sistemu neoriginalne predelave, ki podaljšajo čas montaže

5. Menjava olja in filtra po enotni ceni za avtomobile do 4 litre olja:

- Paket vsebuje:
- skrajšan naziv paketa je: Paket olje filter do 4 litre
 - zamenjava olja v dizelskem ali bencinskem motorju
 - do 4 litre olja tip Texaco Avant ali Valvoline Turbo V
 - zamenjava oljnega čistilca vrednosti do 2200 Sit po ceniku Bartoga
 - oljni čistilec Fiaam
 - varnostni pregled vozila s 36 kontrolnimi točkami
 - cena paketa z DDV 5000 Sit

6. Menjava olja in filtra po enotni ceni za avtomobile nad 4 litre olja:

- Paket vsebuje:
- skrajšan naziv paketa je: Paket olje filter nad 4 litre
 - zamenjava olja v dizelskem ali bencinskem motorju
 - nad 4 litre olja tip Texaco Avant
 - zamenjava oljnega čistilca vrednosti do 2200 Sit po ceniku Bartoga
 - oljni čistilec Fiaam
 - varnostni pregled vozila s 36 kontrolnimi točkami
 - cena paketa z DDV 7000 Sit
 - paket velja le za osebne avtomobile z motorji do 7 litrov olja v motorju

7. Menjava hladilne tekočine po enotni ceni za avtomobile do 8 litrov hladilne tekočine:

- varnostni pregled s 36 kontrolnimi točkami
- cena paketa je 2950 Sit z DDV
- paket velja za osebne avtomobile z motorji do 8 litrov hladilne tekočine

8. Menjava polsintetičnega olja in filtra po enotni ceni za avtomobile do 4l olja:

- skrajšan naziv paketa je: Paket polsintetično olje filter do 4l
- zamenjava olja v dizelskem ali bencinskem motorju
- do 4 litre olja tip Texaco Garant
- zamenjava oljnega čistilca vrednosti do 2200 Sit po ceniku Bartoga
- oljni čistilec Fiaam
- varnostni pregled vozila s 36 kontrolnimi točkami
- cena paketa z DDV 6000 Sit

9. Menjava polsintetičnega olja in filtra po enotni ceni za avtomobile nad 4l olja:

- skrajšan naziv paketa je: Paket polsintetično olje filter do 7l
- zamenjava olja v dizelskem ali bencinskem motorju
- do 7 litrov olja tip Texaco Garant
- zamenjava oljnega čistilca vrednosti do 2200 Sit po ceniku Bartoga
- oljni čistilec Fiaam
- varnostni pregled vozila s 36 kontrolnimi točkami
- cena paketa z DDV 8000 Sit

3. Celostna podoba servisa in trgovine:

Vsak B.H.S. servis mora odražati urejenost in celostno podobo znamke, ki jo oglašujemo.

Zunanost servisa mora biti čista brez odpadnih avtomobilskih delov in pnevmatik. Pred vhodom za stranke mora biti vedno dovolj parkirnega prostora, zaposleni parkirajo ob strani, da ne motijo parkiranja strank. Predvideti mesto za parkiranje invalidom.

Sprejem strank se vrši v prostorih trgovine oz. prodajnega skladišča. Tam mora stranka imeti tudi možnost, da počaka oz. se usede. V prodajnem delu je treba zagotoviti blago, ki se oglašuje v B.H.S. sistemu iz prodajnega programa Bartoga v celoti. Vedno naj bodo na voljo prospekti, zloženke in ostali propagandni material iz ponudbe B.H.S.. Na izložbah ni odvečnega števila vseh znamk avtomobilskih delov, kar deluje neurejeno.

Notranost delavnice je obarvana po normativu in čista. Prehod iz trgovine v delavnico in nazaj mora biti stranki enostaven in razviden. Vsi mehaniki in operaterji so oblečeni v kombinezone B.H.S.

Vsak B.H.S. servis mora imeti usmerjevalne table na cesti, ki kupcem olajšajo dostop do servisa.

4. Signalizacija in zagon servisa:

Ob zaključnih ogledih se določi primerna signalizacija iz nabora standardnih znakov B.H.S.

Ti znaki so:

- totem
- svetleči izvesek (kaseta)
- ponudba
- atika
- usmerjevalna cestna tabla (usmerjevalna)
- razne table za usmerjanja po dogovoru

Vsakemu servisu, ki ima primerno lokacijo in dovoljenje za postavitve Bartog dobavi brezplačno totem ali kaseto. V tem primeru plača partner nesvetlečo signalizacijo po veljavnem ceniku.

Vsakemu servisu Bartog ob zagonu omogoči brezplačno šoilanje za sprejem, obračun in kontrolo vozil, kot tudi oblačila za delavce, nalepke v servisu in v delavnici, zastave, plakate in zgibanke. Vpiše ga v spiske B.H.S. servisov, ki jih oglašuje na nacionalni ravni. Zagotavlja mu stalen napredek s tečaji za mehanike skladiščnike, prodajalce in sprejemnike.

Vsak partner mora skrbeti za podobo svojega servisa v svoji lokalni javnosti zato redno oglašuje v lokalnih medijih. Predloge za konkretne objave, video, audio in druge podlage pa mu zagotavlja Bartog.

Biti član družine B.H.S. pomeni biti član zmagovite ekipe, ki spoštuje vsakega v njej in mu omogoča rast in napredek, svojim strankam pa vedno nudi najboljšo storitev za najbolj sprejemljivo ceno.

Vodja programa B.H.S.

Mag. Igor Marinšek, MBA

PRILOGA 3: BARTOGOVA MREŽA BHS HITRIH SERVISOV PO SLOVENIJI IN BARTOGOV LOGOTIP ZA HITRI SERVIS BHS



PRILOGA 4: POSLOVNI PROSTORI PODJETJA BARTOG V TREBNJEM



PRILOGA 4: PREDSTAVITEV BHS HITRIH SERVISOV NA MEDNARODNI KONFERENCI FRANŠIZ NA DUNAJU

CONVERSION OF A VOLUNTARY CHAIN INTO FRANCHISE OPERATION

Igor Pavlin

INTRODUCTION

Franchising and »franchising« in reality and in social science research

For the purpose of this paper we may have to briefly reflect upon the definition of franchising. There are two reasons for this, namely, the first one is related to the methodological validity of the analysis of the case that will be discussed later and the second relates to the franchise system concerned as a potential member of the national franchise association. The eligibility of the system to become a member will be attained at the point where the characteristics implied in the definition of franchising will prevail over those of a voluntary chain.

»Franchising is a business form essentially consisting of an organisation (the franchisor) with a market-tested business package centered on a product or service, entering into a continuing contractual relationship with franchisees, typically self-financed and independently owner-managed small firms, operating under the franchisor's trade name to produce and & or market goods or services according to a format specified by the franchisor.« (Curran and Stanworth, 1983)

Stanworth and Hoy (2003) have proposed widely accepted definition of franchising containing most relevant elements that can be recognised in most of the self-defined franchise systems in the EU.

The definition implies, but does not specify the contents of the contractual relationship in terms of the know how – its transfer from the franchisor to franchisee, as well as the amount of continuous services extended from franchisor to franchisee that have become the most critical subject of commercial relationship between franchisor and franchisee.

The definition of franchising in the European Code of Ethics for franchising tends to be more specific:

“Franchising is a system of marketing goods and / or services and / or technology, which is based upon a close and ongoing collaboration between legally and financially separate and independent undertakings, the Franchisor and its individual Franchisees, whereby the Franchisor grants its individual Franchisee the right, and imposes the obligation, to conduct a business in accordance with the Franchisor's concept.

The right entitles and compels the individual Franchisee, in exchange for a direct or indirect financial consideration, to use the Franchisor's trade name, and / or trademark and /or service mark, know-how¹, business and technical methods, procedural system, and other industrial and /or intellectual property rights, supported by continuing provision of commercial and technical assistance, within the framework and for the term of a written franchise agreement, concluded between parties for this purpose.”²

The above definition in the Code as self-regulatory act of the European franchise industry contains some additional provisions regarding the marketing background of franchising, intellectual property rights, definition of know how and continuing provision of commercial and technical assistance.

On the basis of these additional details contained in the definition a franchise system may be or may not be accessed into the regular membership of a national franchise association in the 17 European countries where such associations exist, depending on

- The quality / form of business packages (operational manuals may be or may not be there, membership is not possible if operational manuals do not exist)
- The minimum number of units that have been functioning for a defined period of time (this requirement recognizes both the time needed for a network to become viable as well as the proof of its viability through a number of the existing franchise units on the top of pilot units and the piloting period)

¹ **"Know-how"** means a body of non patented practical information, resulting from experience and testing by the Franchisor, which is secret, substantial and identified ;

"secret" means that the know-how, as a body or in the precise configuration and assembly of its components, is not generally known or easily accessible; it is not limited in the narrow sense that each individual component of the know-how should be totally unknown or unobtainable outside the Franchisor's business ;

"substantial" means that the know-how includes information which is of importance for the sale of goods or the provision of services to end users, and in particular for the presentation of goods for sale, the processing of goods in connection with the provision of services, methods of dealing with customers, and administration and financial management; the know-how must be useful for the Franchisee by being capable, at the date of conclusion of the agreement, of improving the competitive position of the franchisee, in particular by improving the franchisee's performance or helping it to enter a new market.

"identified" means that the know-how must be described in a sufficiently comprehensive manner so as to make it possible to verify that it fulfils the criteria of secrecy and substantiality ; the description of the know-how can either be set out in the franchise agreement or in a separate document or recorded in any other appreciate from.

²The purpose of the European Code of Ethics has been to uphold a self-regulatory approach to good and fair business practice in franchising in Europe. The European Code of Ethics was drawn up in 1972 by the founding members of the European Franchise Federation. This initiative was followed, appreciated and commended by the European Commission. Since then it has evolved and has been amended to fit the changes and evolution of franchising in Europe. It was last amended in September 1989. The European Code of Ethics for Franchising applies to the relations between franchisor and franchisee, Master franchisee and franchisee, but not to franchisor and Master franchisee (article 6 of the Code).

The validity of the empirical research is strongly conditioned with the ability of researchers to establish correspondence between a pre-defined phenomenon of franchising and the selection of networks that can meet the minimum standards of this definition. This may be possible on the basis of checking the franchise agreements and establishing their match with a definition, which in most cases is not a very easy job, taking the confidential nature of franchise contracts. Simple checks of the agreements are just one step of their verification; more difficult would be establishing the matching of an agreement with its practical implementation.

In the absence of such possibilities one may assume that a network qualifies as a franchise network on the following criteria:

- It defines itself as a franchise and the researcher believes it.
- There is a legal verification of each contract at the court or by another national authority (mostly in the cases of the specific franchise legislation).
- The system is a member of the national franchise association (Especially important in Europe).

Can we assume that the bulk of the research on franchising in different disciplines has been done strictly following the above requirements?³

In our case study approach we will study the difference between the requirements of the definition and the existing structural and functional set up of a franchise system.

Practical consequences of inability to check franchisor-franchisee relationship

Conditions for franchising Europe may differ especially from the US (Bezemer, 2001) due to the smaller size of markets they serve as well as to multitude of cultural and legal differences. The nature of »partnership« or »networking« may even not qualify such systems as franchise systems. In the cases of just believing a franchisor of the existence of a proper franchise system (e.g. on the basis of the EFF definition of a franchise system) one may come to the following situations:

- a) There is no clear legal / factual separation of the two sides in a »franchise relationship«. There is no factual sell-purchase of goods between franchisor and franchisee that are provided by the franchisor or his suppliers. Franchisee sells goods on the account of franchisor, although he may have an independent legal identity otherwise, or transfers revenues, keeping »provision« or »commission« for his services. The nature of this relationship resembles agency.
- b) There is little or practically no know-how that franchisors would transfer to franchisee, although there is a clear separation in terms of wholesaling-retailing role in addition of sell-purchase contracts. In such cases there would not exist even a systematic operational manual, but rather ad hoc directions by the franchisor. The nature of the relationship would resemble a simple distribution system.
- c) One of traders forms a voluntary chain to benefit from the economies of scale in purchasing and selling goods, which would gradually be converted into a »cooperative franchise system«, which could gradually be transformed into a real franchise system. Although they may define the system as a franchise system there is a way ahead to go.

As far as the Central Europe is concerned, another question that may arise: Is there potential for building indigenous franchise systems that may first thrive in local environments and eventually cross borders within the rest of EU? Entrepreneurship in these countries, according to the Global Entrepreneurship Monitor (Rebernik et al, 2003) is faced with some specific barriers. Slovenia in this context is positioned quite low in terms of new entrepreneurial activities. From our database we may conclude that fast growing small firms have not often used franchising as a growth strategy.

In the EU countries and in particular in smaller transitional economies of the EU 2004, we may have examples of all three situations. In Slovenia the transitional conditions, such as lack of business experience of the existing and would-be franchisees, lack of capital with franchisees and lack of favourable financing schemes for franchising, unsettled prices of real estate, shortcomings related to the enforcement of law, and others have contributed to the development of quasi franchise systems.

Franchisee between independence and employee-ship, a false dilemma?

Why would an independent entrepreneur or a manager become franchisee?

(In) dependence of a »hero entrepreneur«, or of franchisee is a complex phenomenon that cannot simply be reduced to a general stereotype where a single, not connected entrepreneur is an independent entrepreneur, while a franchisee is a dependent quasi-entrepreneur, closer to the status of an employee as to the status of an entrepreneur. On the other side firms in various forms of networks, cooperatives, clusters, as well as firms in subcontracting subordination of large companies - they all may have their existence provided only as parts of chains, either in vertical or horizontal channels.

The governments at different levels, financial institutions and larger firms they all determine / reduce the level of autonomy of nominally independent entrepreneurs. An »independent venture« is subject to the strict criteria of provision of venture capital / bank loans, various national and local government permits re location, standards of services, accounting standards, government regulation re safety, hygiene standards, well being of employees and protection of environment, its provision of specific services, available SME support systems, various grants, tax relief's and last but not least – break even point re covering costs and the minimum level of profitability required barely for survival. Even more, in the transitional environment the disorder in payments within buyer-supplier networks can marginalize or ruin small firms, especially those in the capital-intensive business.

³ One could launch the following hypothesis: The majority of researchers in a country X have had the possibility to sample franchising systems on the basis of

- Careful checking their franchise contracts and their implementation
- Their membership in the national franchise association
- Legal verification of the contract of a selected franchise system by a national legal authority.
- Believing a company that it is a franchise system

Considering the above-mentioned limitations of independent entrepreneurs the reduced negotiation position of atomised small firms can mean comparative advantage for franchised units. As put by Stanworth and Curran (2003:37) the franchisor shields franchised units from external pressures, which may result even in a substantial amount of autonomy of franchisees. The drawbacks of a transitional environment may worsen the assumed »incubation« of franchisees.

On the other side one may observe setting up of carefully planned networks of »legally independent« units providing services (operation following a carefully prepared location, choice of products and services within a properly chosen market niches following the approach of »network entrepreneurship«, where financial risks are shared, development is carefully structured – centralised development task force within the franchisor company, with its communication links with the »front line« managers/entrepreneurs, in this case franchisees as precious initiators and triggers of change (Stanworth et al, 1996)

A growing number of companies are becoming parts of one or more chains, deliberately or unwillingly (Bezemer, 2001). An independent venture within a changing market conditions can continue to strive in the market conditions of increased competition or has to become a unit of a voluntary chain/franchise network⁴, which can provide

- better purchasing economies of scale for input components of their final products and services;
- better negotiating position versus large suppliers of goods and services
- in the case of business to business franchise also towards the buyers outsourcing supply of specific goods / services to franchisees;
- better targeted response to the consumer demand in terms of price and quality, within the contemporary structure of distribution of goods and services;
- replacing simple act of selling production driven products or services by providing long term service of standard quality to the consumer (lines of credit, leasing, servicing, guarantees, combined services etc.);
- better response to the changed habits and changed needs for convenience consumer (employed women, elderly at home, pre-school children development, entertainment etc.) in terms of time, place and manner of delivery.

The process of joining a voluntary chain (in the process of conversion into franchise system) represents modernisation in terms of adjustments of handling the orders, keeping and shortening the delivery times, fulfilling the expectations of customers.⁵

Conversion of a voluntary chain into franchise

In general franchise systems may have the following provenance (Mendelsohn, 1992, World Intellectual Property Organisation, 1994, Forward and Fullop, 1995):

- establishing a franchise network by replicating a successful business concept with typical start up pilot operation – following a textbook approach to franchise development
- conversion of the company owned stores into franchises
- conversion of the existing independent businesses into franchise units either via voluntary chain interim stage or directly
- starting franchising as a spin-off operation of the main business
- starting franchising via master franchise by importing a foreign concept
- starting franchising with a subsidiary of a foreign chain
- starting franchising as a joint venture operation with a foreign company
- arrival of a foreign concept through a direct franchise
- purchasing a foreign direct franchise to replicate it within its own distribution network as a mode of diversification of the main business as a company owned chain managed by the company-hired managers

The classical approaches to franchise system development normally begin with testing and replication of successful business concepts. At the outset the systems are proposed to develop a franchise package including operational manuals and a franchise support system, develop franchise agreement and develop recruitment and selection tools of prospective franchisees. Simultaneously, the pilot operation(s) serve(s) this development process. The actual testing stage continues with the recruitment and launching into business of the first franchisees. This can be the period of great vulnerability of a concept.

Conversion of company owned shops into franchises of a large wholesale-retail system seems to be rather easy, after a proper pattern of the distribution system has been strategically designed and the format of a franchise unit or of different types of franchise units have been properly dimensioned within the system of different formats of company owned and franchise units. Important elements in the development of the franchise format are the experience and the financial potential of would be franchisees as well as viability of such a franchise format.

Studies in the development and conversion of voluntary chains and cooperative forms⁶ of business into franchise units, acquisition of smaller franchise chains by larger ones could be most interesting for transitional economies and may help elaboration of viable national economic development strategies. In the following chapter we will have a close look at the case of a system of fast automobile services, which can be

⁴ The international chains of Belgian origin are progressively rounding up their system of hypermarkets, supermarkets, various forms of smaller units - convenience stores. There would hardly be any place for supplies to independent shops that would not fit into the concept of their system that includes company owned units, as well as franchised stores (Pavlin, Field visit to the company in 2001) Similar is the case of another system in somewhat different market conditions. Similar chain Mercator (1,5 Billion € turnover in 2002), competing with Interspar, Tus, Leclerc and some others finds itself in a similar situation.

Bezemer (2001) reports that in 1999 in the Dutch reatiling 85% of stores were either company owned by a large corporation or belong to a voluntary chain or franchise. Approximately half of them were company owned. Only 15% of units were owned by independent shop keepers. The share of independent shop keepers continues to decrease. Units included into the voluntary chains, which would cooperate simply for the reason of purchasing goods under better conditions is gradually being replaced by either franchising as more defined business format of cooperation under common identity, with the remaining part of company owned and managed units. The same process can be noticed in Slovenia.

⁵ Especially in the retail business introduction of voluntary chains and cooperatives has played a very important role. Well documented cases of Econ-Minimart, a voluntary self-help scheme and NTUC Fairprice franchise by Chong, Li-Choy, 1994

⁶ Already in 1995 Chong Li Choy, presenting the case of the Sinagporean Minimart reported that.....

used a case not only of a mechanism of easier access to capital in the growth of a system, but also as a model for sustainable development of domestic SME sector. A proper choice of a well-phased strategy and well conceived approach with tailor made advisory and franchisor development support systems on a national level may enhance the process and make it less erratic.

One of the questions in the recent e-mail survey of the European Foundation for Management Development (EFMD, 2003), was whether franchising could be considered as an alternative to classical start up? In discussing the possibility of using franchising as a tool for SME development (Pavlin, 1998, Shangavi, Jeanmart, Chong, Pavlin.....) on the basis of the respective cases of policies and actions in some Asian countries (Singapore, Malaysia, Philippines and others) one has to anticipate the shortcomings of transitional economic environment. One may agree that proofs of deliberate use of the franchise approach for SME development or even studies that would propose fast growing SMEs to use franchising as a growth strategy have not been well documented (Watson,)

In studying franchising as an instrument of SME development and growth conversion of voluntary chains into franchise networks as well as improvement of cooperative franchise systems may deserve special attention. In the continuation I will present a case of the BHS, a classical case of »bottom-up« approach⁷ to franchising by converting a voluntary chain of automotive repair services and shops into franchise system in Slovenia.

BHS (Bartog hitri servis – Bartog Fast Service) case of automotive repair service chain

Obsession with cars in Slovenia can hardly be compared to any other country in Central Europe or even in countries of the EU. Automotive and tyre repair services in Slovenia are very widespread and dispersed. There are tens of larger importers and wholesalers of spare parts and tyres and hundreds of independent repair workshops, tyre repair services and automotive shops. There is a fierce competition in the Slovenian car and car repair market, yet there is no system of prices of services and spare parts. The borders between wholesale and retail trade do not exist any more. BHS voluntary chain emerged in these conditions (Marinsek, 2002)

The classical service workshops run by mechanical craftsman have served local customers who had a limited choice of suppliers due to geographical dispersion of alternative services. Specific and non-standard needs of customers, trading favours (exchange of services, products and favours) and individualised services, depending on the skills of individual service workshop were a strong side of this type of supply. Improvements in road and highway connections have increased alternative possibilities, brought closer the modern shopping centres and alternative and specialized services, e.g. tire specialist, brake specialists, car-body specialists, fast services related to regular motor servicing and others. In addition tying customers of new vehicles by producer dictated servicing has changed the supply as well as demand side in this sector. Their supply of services can be applied for vehicles that are not tied into specific producer-dictated terms and conditions for after-sale guarantees re repairs, anti-corrosion guarantees, which may prescribe servicing within the chain of producer subcontracted workshops on one side or even the use of specific cleaning liquids for windows and replacement or used parts with those prescribed by producer.

The question about the consumer benefits within such a system has been asked by different researchers (see Freyburger and Cutter, 2000) Is it in the consumer choice in terms of the variety of products and services offered or in the consumer satisfaction in terms of tailor made response to a wide spectrum of less demanding needs (see e.g. Curran and Stanworth, 1983, Rubin, 2003)

The modern franchise supply would provide the consumer / customer with a choice of a number of different world-wide used and recognised products – e.g. spare parts, tires, additives, oils, anti-corrosives on the side of distribution and standardised but limited »fast service« intervention with formalised guarantees for services and products, possible delayed payments and credit arrangements for expensive purchases. Besides, the luxury outfits are not that critical in servicing of vehicles, which may reduce the price of products and services. The level of cleanliness, orderliness, customer relation behaviour and common identity features are not neglected. BHS is thus serving a market niche characterised by both low cost as well as by differentiated product and service. In terms of Porter (1985) the parameter of their market niche »the segment of the products / services« is limited to a simple and often periodic vehicle maintenance and repairs. In terms of customers they remained focussed on the owners of cars in the post-guarantee period. The geographical spread has not changed while the franchisor is progressively converting the »voluntary chain« into a franchise network.

Their repertoire of products and services has thus changed – it has become standardised within the purview of their product line, addressing the customer concern immediately. Fast services have become part of their trade name. Coping timely with the customers concerns in a friendly manner, yet applying a standardised set of procedures in defining problems / needs has strengthened their competitive advantage, resembling to the description of mobile franchise systems by Preble and Hoffman (1998). Of course, the standardisation of the BHS services does not mean uniformity of high quality services only for the sake of economy of scale but also for the sake of shortening the waiting periods of customers on one side providing the services at the expected technical standards of quality leading to the increased customer satisfaction. Similarly, as in the case of »hamburgerology« (Boas and Chain) the speed in the service part of the business is one of the main constituting elements behind standardisation and economies of scale.

Franchising for BHS is thus a form that enables adjustments to the changed distribution of automotive spare parts and products (oils, detergents etc.), which allows benefiting from the economies of scales in purchasing allowing economies of scale in retailing by contractors and at the same time increasing standards of quality of services, shorter delivery times, better coping with changes in technical requirements as a result of improved technology of vehicles. At the same time other changes have contributed to the appearance of an ever-growing market niche such as

- changes in the value systems of the buyers of cars – buying older cars (shift in mentality – valuing real estate or growing investment opportunities;
- change in transport habits resulting in the shift from the use of public transport to private car transport;
- availability of cheap and durable second hand cars with guarantees by seller make it possible for less financially situated categories of population (school generation, unskilled workers, older less well to do population) to acquire a car;
- possession of more than one car within a family;

⁷ Among classifications of different origins of franchise systems, one can observe starting franchise networks from the bottom up and or, from the top down (Stanworth, Curran). BHS may be the case of the former.

- strict enforcement of the regulation re winter equipment (winter tires, chains etc.) provide new market niches in retailing of spare parts as well as in servicing.

BHS started a »voluntary chain« by an invitation for a meeting of would be associates, already at the point of joining, automotive repair service owners. Earlier they learnt about functioning of similar chains of services at home and abroad. Currently there are 47 associated car repair workshops in the chain, earlier independent services in Slovenia. One of the main reasons for presenting this case is their beginning, typical for franchise systems in other parts of Europe (e.g. Bezemer, 2001).

The benefits for joining the chain of shops and services, looking from the perspective of individual entrepreneur are the following:

- purchasing of goods under better conditions (BHS franchisor has a well established track record of purchasing car spare parts, chemical products for maintaining the car, tyres, from reputed producers;
- building a visible customer-friendly chain of services, starting from the reception to the service, placing the order, delivery and guarantees for services;
- using increasingly well known trade name and logo of BHS in addition to the already well known name of the company in the local environment;
- standardised system of inspection of engines, replacement of parts that require replacement with parts that are at the level of quality of original parts (though branded parts may be several times more expensive (Marinsek, 2002);
- continuous benchmarking of critical parameters within the system;
- continuous market analysis of competing companies;
- problem solving related to functioning in local environment.

One of the most important aspects of the development of the franchise system has been gradualism in building up individual instruments that will ensure internal coherence of the system, understanding of the strength of their service, including the shop with spare parts on one side and fast service on the other. Individual units lead by entrepreneurial leadership of originally independent entrepreneurs have traded part of their autonomy for increase of their survival potential within the system. Strategic alliance aspect meant gaining from the synergy of the »umbrella service centre« (Bezemer, 2002). Current role of the »integrator – franchisor«, does not seem disputable. In the brink of possible arrival of international franchise chains in this field, »old-fashioned craftsmanship« could become obsolete and hardly competitive.

The Franchisor's development potential has become convincing for those who were invited to join and who agreed and eventually passed the test of »recruitment«. The recruitment differed from a typical recruitment of franchisees where the franchisor would ponder

- business experience of the candidate,
- his/her leadership and management potential,
- capital, available with would-be franchisee,
- attitude that would enable his/her functioning within the system,
- his/her age and health characteristics.

The recruitment in the case of BHS on the top of the above included a detailed diagnosis of the existing company, a feasibility study and its convergence within the system that threw the light onto

- local market potential of individual would-be franchisee;
- the prospects of converting the workshop into the unit of the chain which would broadly satisfy the minimum requirements of future franchisor;
- already acquired goodwill within the local environment;
- current and prospective financial performance;
- needs for additional training in technical and managerial aspects of functioning within the BHS system;
- if the eligibility was established it came to the development of the plan of conversion and business plan of the unit performance after conversion.

The technical skills required within the automobile service were taken for granted and were not made an asset of the system, which would charge franchisees for their transfer through training. As it may be common in the bottom up approaches, one may observe a similar evolution of know-how within other smaller systems, which counted on the technical skills of franchisees before joining the system. (Pavlin, 1998) Research results in 2001 confirmed this finding.

In the contract the business partner⁸ agrees to use special forms and procedures in dealing with customers, as well as to use only the homologated spare parts and to follow the guidelines regarding prices of services that are transparent for the customer. At this time the lead partner still does not collect initial fees from joining entrepreneurs and covers cost of functioning of the system through the sales of spare parts to partners.

As already mentioned, each entrepreneur joining the system has been allowed to continue offering services that his old customers have been used to receive from him. There was an emphasis on customer relation, new elements of receiving orders, handling customer requests became a major element that the voluntary chain has brought into the functioning of their new partners. Importance of this component has been researched and demonstrated as important in the research of the automotive repair businesses in France by Freyburger and Cutter (2000).

Each partner joining the system had acquired his own goodwill before entering the chain. The lead partner – the future franchisor allowed him to retain his previous name and put the logo and trade name of the chain on the top.

The chain deliberately did not require partner's premises decorated with »marble and gold« although they required decent and clean, well equipped set-up that would offer quality of services rather than impression with the outlook of the premises that would be eventually transferred into retail prices for services and paid by customers.

⁸ Partner in this text does not mean a partner in terms of the definition of partner in the Model declaration on the information relating to the qualification of enterprise as an SME by the Commission (2003) but simply a cooperating autonomous enterprise.

The chain is adjusted to the geography of dispersed and more or less urbanised settlements in Slovenia. Gradual adaptation of common features such as use of logo on company premises, marked vehicles, letterheads and uniforms, customer-servicing procedures is in progress. There is a strong emphasis on creating commitment and feeling of belonging to a common network as a parallel to creating a converging company culture, yet each partner is allowed to present himself as a distinct entrepreneur. The debate on the dependence versus independence of individual entrepreneurs in this case is subordinated to the urge for survival of earlier independent businesses. The strength of each unit seems to be reinforced with the belonging to the system, yet the level of independence / contracted dependence relies on the quality of participative leadership through the strings of the evolving franchise system.

The level of integration of the entire system within unique standards of performance, product / service mix, their quality and rules of handling orders and delivery seems to be proportionate with the intensity of abolishing / diminishing the signs of economic independence that can be described as:

- **strong connection between the trade name of the firm / entrepreneur and its reputation;**
- **unique features and individual reputation re specific services and favours;**
- **idiosyncrasies pertaining to each business as a family business (e.g. dependence on the specificity of available human resources in terms of Williamson (1985));**
- **informal rules and specific features of informal economy;**
- **resulting in strong borders between the firms within the network;**

One of the most important transformations within the chain evolving into franchise network requires not only technological but also administrative innovations. The stage of the transition from crafts type of individualised provision of services to the industrial type of provision of services requires at the same time

- introduction of recruitment and diagnosing the subcontractors' companies to become contracting partners in the process of gradual evolving into franchisees;
- management of new members as franchisees as a management of sui generis
- changed - friendly but standardised customer service procedures, ;
- strong reliance on modern ITC technology in handling the orders /delivery as well in repair process;
- marketing of »package services«;
- using marketing as a tool for informing customers of new type of supply, thus creating standardised demand in terms of expectations of the kind, type and quality of services at any service unit, an independent franchise, within the network;
- standard list re supply of products, with a defined share of sales (e.g. 20%), a defined choice of goods that could be purchased from non-defined supplier or franchisor.

The administrative innovation of the system means creating unique structure of the franchisor – franchisee relationship.

In the case of BHS one can expect that the extent of tying individual units into a unique network with a common identity under the same trade name will be a progressive but all-encompassing process. The name of the process that we can witness in this case is reducing the levels of complexity to more manageable proportions⁹. We are speaking about simplification of different arrangements with different suppliers or subcontractors at higher prices and longer times of delivery, time-consuming re-negotiation of short term trading agreements etc. These simplifications result in higher standards of quality, shorter delivery times at lower prices.

Internationalisation of BHS

Several Slovenian companies have established or will establish international franchise chains in ex-Yugoslav regions. Some other companies follow a similar route, e.g. Merkur (home accessories, construction material), Mercator (a food-store chain), jewelleries (Goldsmith Celje) and others. One may assume that franchising for some of these companies may not represent a pro-active strategy as it does for BHS, but may be a response to a limited success within the international environment, especially within demanding EU markets.

Some of these retailers may not have a globally relevant product to internationalise. Their organisational structure may also not support operational development through methods such as organic growth. They may apply franchise approaches that are relatively un-familiar to them. Even nationally, within, Slovenia, franchising has often been used by companies for the reasons of easier access to the capital without rigorous screening of candidates in the periods of fierce international competition (Pavlin, 1998). In addition they may perceive expansion to these markets as a rather limited operation as they are culturally or psychologically still quite distant (or risky) for the retailer, or too small to justify additional international operations within the corporate expansion (see also Quinn and Alexander, 2002, p 272, Forward and Fulop, 1996).

BHS has decided to grow internationally even before the intention to finalize the process of evolution into a franchise system that would comply with the European definition of franchising¹⁰, especially in terms of

- well refined / tested franchise operational manual
- standard format of each franchise in terms of size, technology, definition of services, service attitude and behaviour,
- balanced franchise agreement with essential elements defined in the Code of ethics
- protected know-how provided by franchisor

Among the reasons for internationalisation followed by the company one can agree that BHS followed basically the strategy of responding to international opportunities rather than expanding abroad in order to compensate the threatening lack of domestic opportunities in terms of Williams (1992).

⁹ Stanworth (1996) refers to the complexity that can be seen as a catalyst for innovations designed to reduce levels to more manageable proportions.

¹⁰ EU definition of franchising:.....

This statement has to be confined to the current size of the systems encompassing 45 units, meaning that it may be approaching saturation within the rather small Slovenian market where all major automobile brands are selling and servicing cars through licensed chains at rather high standards.

As already mentioned, competition in car repair and servicing is increasing. They are established either by independent entrepreneurs or are built by the existing larger car or tyre wholesalers / retailers. International competition of car fast services has not even crossed the Slovenian borders. At the same time when this will happen the role of exclusive importers – wholesalers will also change. (Slovenia will formally join EU in May 2004, which may change also this condition.)