

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
POSEBNOSTI STORITVENE ZNAMKE

Ljubljana, november 2004

MOJCA TRKMAN

## IZJAVA

Študent/ka MOJCA TRKMAN izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom DR. IČE ROJŠEK in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# Kazalo

1. Uvod.....	1
2. Razlaga temeljnih pojmov.....	2
3. Štiri strategije imena tržne znamke .....	4
4. Opredelitev storitve in značilnosti, ki ji dajejo pečat.....	6
5. Nakupni proces pri storitvah in vloga storitvene znamke .....	8
5.1. Dejavniki vrednotenja alternativ pri nakupu storitev.....	11
6. Pomen storitvene znamke.....	12
6.1. Porabnikov pogled na storitveno znamko.....	13
6.1.1. pomen storitvene znamke v fazi odločanja.....	16
6.2. Podjetje kot storitvena znamka (korporativna storitvena znamka).....	16
6.2.1. Identiteta (osebnost) podjetja.....	18
6.2.2. Podoba podjetja .....	18
6.2.3. Ugled podjetja.....	20
7. Razsežnosti oblikovanja storitvene znamke.....	21
7.1. Osnovni model za razumevanje storitvenega sistema (SERVUCTION model) .....	22
7.2. Model kakovosti storitev (ang. Servqual model).....	24
7.3. Berry-jev model oblikovanja storitvene znamke .....	26
7.4. Oblikovanje storitvene znamke s poudarkom na odnosih z odjemalci.....	29
8. Zaposleni in notranje trženje .....	31
8.1. Vloga neformalnih vodij v procesu notranjega trženja.....	36
9. Sklep.....	38
Literatura .....	40
Viri .....	43
Priloge .....	1
Priloga 1: Nekaj najbolj znanih blagovnih znamk, ki so se oblikovale skozi stoletja .....	1
Priloga 2: Kako različni avtorji opredeljujejo pojem »brand equity« (premoženje tržne znamke).....	2
Priloga 3: Razlike med »managerskim« in »šefovskim« načinom vodenja .....	2
Priloga 4: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje storitvene znamke .....	3



# 1. Uvod

Življenje v razvitih družbah poteka danes mnogo hitreje, kot je bilo značilno za prejšnje stoletje. Posledica tega je, da imajo ljudje vse manj prostega časa, ki ga želijo porabiti čim bolj kakovostno ter si iz vsakdanjih preprostih trenutkov oblikovati edinstvena doživetja. Po besedah Roberta Zuccata, direktorja marketinga v Fiatu, bodo zato podjetja, ki bodo sposobna porabnikom omogočiti primerna doživetja, daleč pred ostalimi (Tavčar, 2002). K temu lahko dodamo tudi ugotovitev, da imamo danes na trgu možnost izbire, kakršne v preteklosti ni bilo, kar vodi v zasičenost z izdelki in storitvami, med katerimi se kupec vse težje znajde. Tržna znamka kupcu torej predstavlja orodje, s pomočjo katerega lažje sprejme nakupno odločitev.

Iz vsega tega lahko sklepamo, da podjetje brez dobrih tržnih znamk ne more biti uspešno in kot tako v tržnem gospodarstvu ne more preživeti. Še posebej to velja za storitvene dejavnosti, saj storitev zaradi njihovih specifičnih lastnosti ni mogoče tržiti na enak način kot tržimo izdelke. Neotipljivost je ena glavnih lastnosti storitev, ki pri kupcu vzbuja občutek tveganja, zato je njihovo trženje osredotočeno predvsem na oblikovanje notranje skladnosti in na poudarek doživljanja storitvene znamke kot celote. Gre za družbeni proces, pri katerem je pomembno sprejemanje storitvene znamke zunaj in znotraj podjetja (de Chernatony, Segal-Horn, 2001a, str. 645).

V zadnjih letih se je storitvena dejavnost v razvitih družbah zelo razvila, kar je razvidno iz podatka, da storitvene dejavnosti ustvarijo več kot dve tretjini bogastva razvitega gospodarstva v svetu (de Chernatony, Segal-Horn, 2001a, str. 645). V Sloveniji delež storitev v BDP že presega 60 odstotkov (Lahovnik, 2003), delež zaposlenih v storitvenih dejavnostih pa se je v aprilu 2003 že povzpел na 55,61% (Gospodarska zbornica Slovenije). Ob tem je presenetljivo dejstvo, da predstavljajo storitvene znamke le 23% najpomembnejših svetovnih znamk (de Chernatony, Segal-Horn, 2001a, str. 645).

Danes se veliko govori o razvijanju tržnih znamk (ang. branding), ob tem pa večina ljudi najprej pomisli na blagovne znamke izdelkov, čeprav je oblikovanje in razvijanje storitvenih znamk še kako pomembno. Zaradi omenjene neotipljivosti storitev kupce pravzaprav prepričujemo, naj kupijo bolj ali manj neopredmeten predmet menjave ter zanj plačajo, še preden ga lahko izkusijo.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je konkurenca tujih tržnih znamk na ozemlju Republike Slovenije še povečala, zato se mi zdi problem, ki ga bom obravnavala v diplomskem delu, zelo pomemben. Dejstvo je, da lahko vsako zanemarjanje oblikovanja in razvijanja tržnih znamk v skrajnem primeru pripelje do propada podjetja.

Osnovni namen diplomskega dela je prikazati specifičnost storitev v primerjavi z izdelki, prepoznati dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje močne storitvene znamke ter ob tem postaviti nekaj smernic za izgradnjo modela oblikovanja storitvene znamke.

Diplomsko delo sestavlja devet poglavij, skozi katere sem skušala prikazati posebnosti storitvene znamke. Prvih pet poglavij je zasnovanih tako, da se lahko bralec seznanil s pojmom storitev ter z njenimi značilnostmi in posebnostmi, zaradi katerih se njihovo trženje nekoliko razlikuje od trženja izdelkov. Sledi razlaga pomena tržne znamke in v okviru tega tudi storitvene znamke. V sedmo poglavje sem zajela nekaj modelov, na podlagi katerih lahko vidimo razsežnosti oblikovanja storitvene znamke, osmo poglavje pa je namenjeno spoznavanju pomena zaposlenih in notranjega trženja, ki sta v storitvenem sektorju dva izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti podjetja. Sledi zaključek, literatura in viri ter priloge.

Za začetek bom razložila pojme, s katerimi se bom srečevala v nadaljevanju diplomskega dela in za katere menim, da jih je zaradi težavnosti prevajanja iz angleškega jezika potrebno razložiti.

## **2. Razlaga temeljnih pojmov**

### **Tržna znamka**

Zakon o industrijski lastnini (v nadaljevanju ZIL) opredeljuje tržno<sup>1</sup> znamko kot znak, ki je v gospodarskem prometu namenjen razlikovanju blaga oziroma storitev iste ali podobne vrste (ZIL, 2001, 4. poglavje, 42. člen). Kotler (1998, str. 444) natančneje opisuje tržno<sup>2</sup> znamko kot ime, izraz, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, ki je namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanje izdelkov ali storitev od konkurenčnih. Sporoča lahko do šest pomenov: lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost in uporabnika. V članku »Marketers Don't Build Brands Consumers Do!« (2004) sem zasledila podobno razlago, ki se glasi: »tržna znamka sporoča tri stvari: identiteto, skupek asociacij, povezanih z znamko ter podobo, ki presega zgolj funkcionalno kakovost. Najbolj pomembno pa je to, da tržna znamka vpliva na pričakovanja kupcev.«

Leksikon Cankarjeve založbe (2003, str. 827) namesto izraza tržna znamka uporablja izraz poslovna znamka, ki predstavlja skupen izraz za blagovne in storitvene znamke, SSKJ (1991, 5. knjiga, str. 924) pa pojem zelo na kratko razloži kot: blagovna, storitvena znamka: zaščitni grafični, črkovni znak za označevanje blaga, storitev.

Tržna znamka torej porabniku predstavlja jamstvo za kakovost, uporabno vrednost, lastnosti izdelka oz. storitve in vrednote. Za deležnike posebej ima neko obljubo in ima simbolno

---

<sup>1</sup> V zakonu o industrijski lastnini je namesto pojma tržna znamka uporabljen izraz znamka, pri čemer iz besedila razvidno, da gre za tržno znamko (opisuje tako blagovno kot tudi storitveno znamko).

<sup>2</sup> Prevod Kotlerjeve knjige (1998, str. 444) uporablja izraz blagovna znamka, čeprav je jasno razvidno, da v definiciji opisuje blagovne in storitvene znamke. To je razlog, da sem v besedilu diplomske naloge za omenjeno definicijo uporabila izraz tržna znamka.

vrednost, zato predstavlja velik, neotipljiv kapital podjetja. Lastnik jo mora razumeti kot obveznost in odgovornost, da v resnici daje to, kar obljublja. Njihovo preudarno načrtovanje in upravljanje je zato postalo pogoj za ustvarjanje bogastva podjetja.

Upravičenec znamke ima izključno pravico do uporabe le-te v gospodarskem prometu, prehod tržne znamke na drugega upravičenca pa je mogoč le s prenosom podjetja ali pa se z licenčno pogodbo odstopi pravica do njene uporabe (Leksikon Cankarjeve založbe, 2003, str. 827). Za proizvajalca je torej tržna znamka vir prepoznavnosti, poleg tega pa mu nudi tudi pravno zaščito ter pomeni določeno konkurenčno prednost.

Tržno znamko lahko opredelimo kot obljubo o kakovosti, ki ustvarja razlikovanje med podobnimi izdelki ali storitvami. Lahko jo torej razumemo tudi kot kažipot, ki usmerja porabnike po neskončnih poteh ponudbe (Damjan, 2004). Človeku lahko daje občutek pripadnosti in istovetnosti (ang. identity) (Olins, 2002, str. 248). Gre za zbirko zaznav v glavi porabnika, za podobe v mislih ljudi in pomeni vse tisto, kar ljudje verjamejo in čutijo (Damjan, 2004). Je zbirka vrednosti, ki dajejo kupcu razlog za nakup nečesa, kar ni povsem razumsko (Do brands Matter?, 2004). Podobno definicijo tržne znamke je v svojem članku podal tudi Davis (2004, str. 2), ki pravi, da je tržna znamka zgrajena iz treh stvari, ki jih opisujejo naslednja vprašanja: kaj podjetje prodaja, kaj podjetje počne in kaj podjetje predstavlja. Tržna znamka predstavlja niz obljub in pomeni zaupanje, doslednost in določen skupek pričakovanj (Davis, 2004, str. 2).

Porabniki tržno znamko povezujejo z lastnostmi izdelka ali storitve, z ljudmi, ki kupujejo znamko, s prodajnim prostorom ter z zaposlenimi ali celo s poreklom.

### **Blagovna znamka (ang. Brand)**

Leksikon Cankarjeve založbe (2003, str. 827) opredeljuje blagovne znamke kot znake, ki se uporabljajo v gospodarskem prometu ali so zanj namenjeni, da bi se blago neke organizacije, pravne osebe ali samostojnega proizvajalca ločilo od iste ali podobne vrste blaga druge organizacije. Podobno opredelitev lahko zasledimo tudi v tujih splošnih slovarjih. Na primer: »Brand. an identifying mark or label on the product of a particular company; trademark (Guralnik et al., 1986, str. 171). Enako opredelitev lahko zasledimo v SSKJ (1991, str. 924): »znamka je vse, kar označuje kak izdelek glede na podjetje, ki ga izdeluje«. V terminološkem slovarju trženja (Potočnik, Umek, 2004, str. 41) lahko pod pojmom brand zasledimo naslednji opis: »ime, pojem, oblika, simbol ali katera koli kombinacija med njimi, ki opredeljuje razliko med izdelki ali storitvami različnih podjetij. Iz navedenega opisa pojma "brand" lahko vidimo, da v stroki še vedno prihaja do neskladij med uporabljenimi pojmi, saj pojem blagovna znamka v tem primeru opisuje tako znamko izdelkov kot tudi znamko storitev. V nadaljevanju diplomskega dela je pojem blagovna znamka (brand) uporabljen izključno za blagovne znamke izdelkov.

### **Storitvena znamka (ang. Service Brand)**

Znamke ni mogoče oblikovati le za fizične izdelke, temveč tudi za storitve, trgovce ali distributerje, osebe ali organizacije. Po Leksikonu Cankarjeve založbe (2003, str. 827) veljajo za storitveno znamko enaka načela, kot veljajo za blagovno znamko le, da se s storitveno znamko označuje storitvena dejavnost organizacije ali obrtnika. V angleškem jeziku se uporablja tudi besedna zveza »service mark«, ki jo Potočnik in Umek (2004, str. 190) prevajata kot: »storitvena znamka; ime, znak simbol itd., s katerim se storitvena organizacija ali storitev sama razlikuje od podobnih konkurenčnih storitvenih organizacij ali storitev.«.

### **Oblikovanje tržne znamke (ang. Branding)**

Pojem »branding« pogosto prevajamo kot označevanje s tržno znamko, včasih tudi kot oblikovanje tržne znamke, čeprav omenjena izraza ne zajemata celotne vsebine omenjenega pojma. Pogosto podobno razlago najdemo tudi v nekaterih tujih pojmovnikih s področja trženja. Na primer: »The action of giving brand names to products« (Ivanovic et al., 1992, str. 19) ali »proces, s katerim podjetje oblikuje blagovno znamko in z njo označi svoje izdelke, da bi se razlikovali od izdelkov konkurentov« (Potočnik, Umek, 2004, str. 44). Gornja razlaga nikakor ni popolna in se, kot pravita de Chernatony in Segal-Horn (2001a, str. 658), nanaša le na manjši odstotek ledene gore, ki štrli nad vodno površino. Preostali del ledene gore ni viden očem, saj se nahaja pod vodno gladino. Pojem branding torej zajema vidni in nevidni del ledene gore, kar pomeni da vključuje tudi vse procese dodajanja vrednosti znotraj podjetja, ki so usmerjeni v ustvarjanje konkurenčne prednosti tržne znamke. Pojem »branding« ne vključuje le trženja, temveč tudi druge dejavnike v podjetju, kot so predani zaposleni, raziskovanje in razvoj, dobra logistika ipd.. Vidne komponente so torej podprte z nevidnim sistemom. Tej razlagi se je še najbolj približal Baker (1990, str. 33), ki pojem »branding« opisuje kot: »The practice of creating a unique name for a product and giving marketing support to that name«.

Na osnovi vsega navedenega lahko pojem »branding« opišemo kot oblikovanje tržne znamke in vsi nadaljnji, med seboj povezani postopki podjetja v podporo tržni znamki. V nadaljevanju diplomskega dela bom kot sinonim za pojem »branding« uporabljala besedno zvezo oblikovanje tržne znamke, razen če bom izrecno govorila o storitveni znamki. V tem primeru bom uporabila besedno zvezo oblikovanje storitvene znamke. Z besedo »oblikovanje« bom zajela celovito razumevanje pojma »branding«.

## **3. Štiri strategije imena tržne znamke**

Prvi korak pri oblikovanju tržne znamke je določitev imena, ki lahko ima zelo velik pomen, zlasti, če podjetje prodaja tudi izven meja države, v kateri ima sedež. Tako mora ime znamke sporočati koristi in lastnosti predmeta menjave, izgovorjava imena mora biti preprosta, razlikuje naj se od ostalih imen in kar je najpomembnejše, paziti moramo, da ime znamke v tujem jeziku nima negativnega prizvoka. Pred določitvijo imena tržni znamki mora podjetje opraviti vrsto preizkusov, na osnovi katerih oceni, katero je najprimernejše. Med njimi so



preizkusi asociacij, učenja, pomnjenja in naklonjenosti. V nadaljevanju navajam štiri strategije imena tržne<sup>3</sup> znamke ter njihove prednosti in pomanjkljivosti:

a. Posamično ime tržne znamke

Največja prednost posamičnega imena tržne znamke se kaže v dejstvu, da podjetje svojega slovesa ne veže na porabnikovo sprejemanje izdelka ali storitve. Taka strategija dovoljuje podjetju, da poišče najboljše ime za vsak novi izdelek ali storitev, morebitna nepriljubljenost izdelka ali storitve pa tako ne more škoditi proizvajalcu. Slaba stran te strategije se kaže v večji potrebi po finančnih sredstvih, saj mora podjetje, pred vstopom na trg, zaradi nove in porabnikom neznane tržne znamke, vložiti veliko naporov v pripravo in izvedbo tržnih akcij.

b. Krovno družinsko ime

Strategija krovnega družinskega imena pomeni opremljanje vsakega izdelka ali storitve z imenom podjetja (krovnim imenom). Prednosti strategije se kažejo v nizkih stroških vstopa tržne znamke na trg, saj podjetju ob tem ni treba izvajati prej omenjenih preizkusov imena tržne znamke, poleg tega pa je ime podjetja na trgu že poznano, zato lahko proizvajalec prej pritegne porabnike. Slabosti strategije se pokažejo ob morebitnem odklanjanju izdelka ali storitve med porabniki, zaradi nižje kakovosti ali kakšnih drugih dejavnikov. V tem primeru lahko posamezna tržna znamka zmanjša ugled podjetja in s tem škoduje prodaji ostalih, kakovostnejših izdelkov podjetja.

c. Ločena družinska imena

V primeru, da podjetje izdeluje več zelo različnih izdelkov ali storitev, ni priporočljivo uporabljati krovnega imena. Podjetje v tem primeru uporabi različna družinska imena za skupine izdelkov ali storitev.

d. Zaščitni znak podjetja, povezan s posameznim imenom izdelka ali storitve

Nekateri proizvajalci povežejo ime podjetja z vsakim izdelkom ali storitvijo. To pomeni, da je tržna znamka sestavljena iz dveh delov: iz imena podjetja in iz imena izdelka ali storitve. Ime podjetja da novemu predmetu menjave verodostojnost, posamezno ime pa ga individualizira. Ta strategija ima svoje prednosti, ki se kažejo predvsem v nižjih stroških vstopa tržne znamke na trg, vendar pa obstaja nevarnost, da predmet menjave nižje kakovosti negativno vpliva na ime podjetja (Kotler, 1998, str. 451-452).

Tako izdelki kot storitve predstavljajo predmet menjave, vendar se storitve v marsičem razlikujejo od izdelkov. V nadaljevanju bom zato natančneje predstavila značilnosti storitev in specifični vpliv le-teh na oblikovanje storitvene znamke.

---

<sup>3</sup> Kotler (1998, str. 451-452) namesto izraza tržna znamka uporablja izraz blagovna znamka, kar pomeni, da je njegova teorija zasnovana za proizvodni sektor. Ker menim, da se da model aplicirati tudi na storitvene znamke, sem v besedilu uporabila izraz tržna znamka.

## 4. Opredelitev storitve in značilnosti, ki ji dajejo pečat

Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko vezana na fizični izdelek ali pa tudi ne (Kotler, 1998, str. 464). Je vsaka aktivnost ali korist, ki jo lahko ena stran ponudi drugi. Gre pravzaprav za neotipljivo stvar, zaradi česar navadno ne moremo govoriti o pojmu lastništva (Walket, 1989, str. 1).

Danes bi težko govorili o čistih storitvah ali čistih izdelkih, saj na trgu prevladujejo tako imenovani hibridi. Ko govorimo o storitveni dejavnosti, imamo v mislih dejavnost, katere ponudbo predstavlja storitev ob podpori dodatnih storitev in/ali izdelkov. Čiste storitvene dejavnosti so redke. Prav zaradi različnih stopenj neotipljivosti posameznih storitev je enoten model razvijanja močnih storitvenih znamk zelo težko opredeliti.

Iz zgoraj navedenega lahko razberemo, da je ena najpomembnejših lastnosti storitev njihova neotipljivost, ki igra glavno vlogo tudi pri oblikovanju uspešne storitvene znamke. Poleg neotipljivosti se storitve od izdelkov razlikujejo še po neločljivosti, spremenljivosti in minljivosti, vse štiri lastnosti pa so natančneje opisane v nadaljevanju.

V proizvodnem sektorju je bistvo blagovne znamke izdelek, ki nastopa v opredmeteni obliki, v storitvenem sektorju pa predstavlja bistvo storitvene znamke podjetje (Berry, 2000, str. 128). Vzrok za to lahko iščemo predvsem v dveh specifičnih lastnostih storitev, ki sta opisani v nadaljevanju.

### *a. Neotipljivost oz. neopredmetenost*

Storitve so po svoji naravi neotipljive in jih zato pred nakupom ne moremo videti, okusiti ali občutiti. Vse to zbuja občutek negotovosti, zato si kupec navadno poišče dokazila o kakovosti na drug način. Obstajajo otipljive sestavine, ki kupcu pomagajo pri ocenjevanju storitev: pred nakupom jih ponavadi oceni na podlagi prostora, ljudi, opreme, promocijskega gradiva in cene. Zaradi abstraktnosti storitev mora podjetje v procesu komuniciranja storitveni znamki poudariti realnost ponudbe s pomočjo omenjenih otipljivih dejstev. Po mnenju Kasperja, van Helsdingena in de Vriese je neotipljivost tista, ki določa ostale tri lastnosti (Lovrak, 2003, str. 30). Eden izmed načinov odpravljanja pomanjkljivosti te lastnosti je oblikovanje korporativne storitvene znamke, ki jo podjetje okrepi z dobro predstavljeno identiteto podjetja. Z njeno pomočjo podjetje kupcu jasno predstavi funkcionalne in čustvene vrednosti storitvene znamke (de Chernatony, Segal-Horn, 2001a, str. 646).

De Chernatony in Segal-Horn (2001a, str. 646) v svojem članku trdita, da stopnja neotipljivosti storitve nima bistvenega pomena pri razvijanju storitvene znamke. Pomemben je način doseganja dobre storitve ter izpolnitev pričakovanj kupcev. V nadaljevanju diplomske naloge se zato ne bom ukvarjala z vprašanjem stopnje neotipljivosti, ampak se bom bolj posvetila ostalim dejavnikom, ki vplivajo na uspešnost storitvene znamke.

Problem neotipljivosti se kaže tudi, ko gre za zaščito porabnika, saj zakonska zaščita porabnikov pri nakupu storitev, za razliko od tiste pri nakupu izdelkov, ni tako obsežna. Dejstvo je, da ponudnik kupcu storitve v primeru nezadovoljstva ne more povrniti nečesa otipljivega, poleg tega pa je krivdo za nezadovoljstvo ob nakupu storitve težko dokazati (Walket, 1989, str. 3).

#### ***b. Neločljivost:***

Za razliko od izdelkov, se storitve proizvedejo in porabijo istočasno, kar pomeni, da kupec kakovost opravljene storitve v večji meri vrednoti na podlagi interakcije z zaposlenimi v storitveni dejavnosti ter okolja v katerem je storitev prejel. To pomeni, da oba, tako ponudnik storitve (zaposleni oz. kontaktna oseba) kot tudi kupec predstavljata del storitve. Poudariti moram, da neločljivost močno vpliva na to, kako bodo izpolnjena pričakovanja porabnikov glede storitvene znamke, saj na zaznavanje kakovosti dostavljene storitve vplivajo kupec, ponudnik storitve in ostale stranke, ki se v času izvajanja storitve nahajajo v istem prostoru. V procesu oblikovanja in razvijanja uspešnih storitvenih znamk je torej pomembno, da posvečamo veliko pozornosti izobraževanju in motivaciji zaposlenih, saj so le-ti tisti, ki igrajo pomembno vlogo pri zagotavljanju kakovostne storitve ter prispevajo k dodani vrednosti storitve. Pomembno je, da storitveno podjetje obravnava kupce kot so-proizvajalce, ter skuša storitev do neke mere prilagoditi posameznemu kupcu oz. njegovim potrebam. Pri oblikovanju storitvene znamke imajo velik pomen zaposleni in storitveni proces (torej podjetje kot celota), zato ima nosilno vlogo krovno ime storitvene znamke (korporativna tržna znamka).

Za storitveno podjetje je torej najbolje, da oblikuje korporativno tržno znamko. Gre za krovno znamko, ki označuje storitveno podjetje. Lahko jo opredelimo kot vse vidne, verbalne in vedenjske elemente, ki sestavljajo organizacijo in so odraz njene zgodovine, vrednosti in strategije za prihodnost (Nahtigal, 2003, str. 8).

Poleg obeh omenjenih lastnosti, ki sta pomemben razlog za uporabo strategije krovnega imena storitvene znamke, se storitve razlikujejo od izdelkov še po dveh lastnostih, ki ju na kratko povzemam v nadaljevanju.

#### ***c. Spremenljivost:***

Storitvene znamke se od blagovnih znamk izdelkov razlikujejo tudi v razlagi pojma funkcionalna vrednost, ki pri storitvah ne opisuje samo kaj je bilo dostavljeno ampak tudi kako je bila storitev dostavljena. Močne znamke podajajo informacije skozi vsako stično točko s kupcem, kar pa pomeni, da se zaradi različnosti zaposlenih in specifičnih dogodkov ob času dostave storitve pojavlja spremenljivost pri dostavi (de Chernatony, Harris, 2000b, str. 3). Spremenljivost lahko omilimo s programi notranjega trženja, ki omogočajo zaposlenim učinkovito komunikacijo o storitveni znamki ter jih istočasno motivirajo in jim pomagajo sprejemati vlogo zastopnika storitvene znamke.

V procesu izvajanja storitev igrata kupec in ponudnik ključni vlogi, zato se dogaja, da zaznavanje kakovosti storitve ni vedno enako. Odvisno je od obeh strani. Ker je zaznavanje kakovosti storitev v očeh kupca odvisno od kraja in časa izvajanja ter od osebe, ki jo izvaja, mora podjetje poskrbeti za nadzor kakovosti procesa dostave storitve. Prvi korak, ki ga lahko podjetje naredi, je zaposlovanje ustreznih kadrov ter izvajanje njihovega usposabljanja, o čemer bom podrobno pisala v nadaljevanju. Pogoj za zmanjševanje razlik pri procesu proizvodnje posamezne storitve, je tudi poenotenje poteka storitev ter na koncu spremljanje zadovoljstva porabnikov. Ker je zaznavanje kakovosti odvisno tudi od kupca in okoliščin, v katerih poteka nakup storitve, je popolna standardizacija nemogoča, kar pomeni, da spremenljivosti storitev ne moremo odpraviti, lahko le zmanjšamo zaznavanje le-te. Prav pomanjkanje standardizacije pa je dejavnik, ki pogosto predstavlja skupno točko storitev. Porabniki pogosto vrednotijo dobavitelje storitev po vljudnosti, natančnosti in hitrosti. Nekatere storitvene dejavnosti, kot so na primer pokojninsko zavarovanje, bančništvo ipd., so lahko skoraj popolnoma standardizirane, druge storitvene dejavnosti, ki zahtevajo visoko vpletenost kupca v storitveni proces, pa lahko standardiziramo le od določene mere (Walket, 1989, str. 2). Ravno to pa v primeru storitvene znamke predstavlja past oz. nevarnost, saj je tržna znamka, kot pravi Kotler (1998, str. 444) predvsem obljuba prodajalca, da bo dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve.

#### ***d. Minljivost:***

Zaradi istočasne proizvodnje in porabe storitve, le-te ne moremo fizično shraniti, kar pomeni, da ima storitev vrednost le v času proizvodnje. Zato lahko rečemo, da je minljivost eden tistih dejavnikov, ki ob povečanem povpraševanju močno vplivajo na zaznavanje kakovosti izvajanja storitve ter s tem na oblikovanje podobe storitvene znamke.

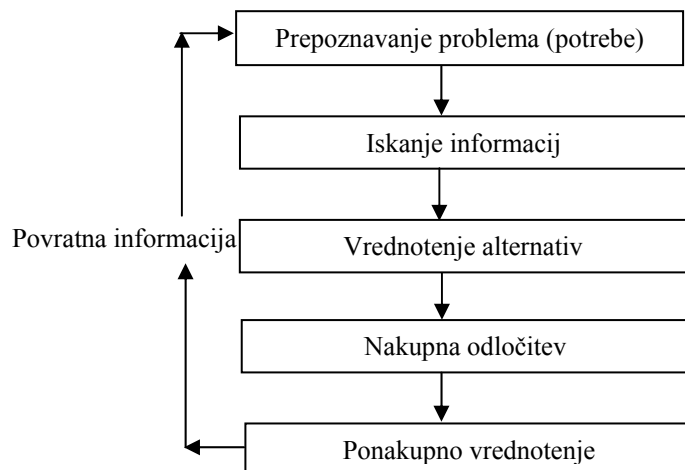
Pristop k oblikovanju storitvene znamke se torej predvsem zaradi prvih dveh značilnosti nekoliko razlikuje od oblikovanja blagovne znamke.

## **5. Nakupni proces pri storitvah in vloga storitvene znamke**

Sprejemanje nakupnih odločitev pri storitvah je, zaradi neotipljivosti storitev, mnogo težje kot pri izdelkih. Zaradi pomanjkanja fizičnih dokazov se kupec odloča na podlagi zaupanja, ki mu ga mnogokrat vcepi poznana storitvena znamka, prepričanje o kakovosti nakupa pa si utrdi s ponakupnim vrednotenjem. Omenila sem že, da obstaja danes na trgu množica izdelkov in storitev, ki se v svojem jedru ne razlikujejo, zato mora kupec pred nakupom pretehtati veliko možnosti in se na podlagi izbranih kriterijev odločiti za eno izmed njih. Ker imamo ljudje potrebo po poenostavljanju odločanja, se pogosto opiramo na vidne in otipljive dokaze, med katerimi sta tudi storitvena znamka in poslovna etika, ki je vidna preko vedenja kontaktnega osebja.

Preden torej začnem z obravnavanjem dejavnikov, ki vplivajo na nakupno odločitev posameznika, se mi zdi prav, da prikažem potek nakupnega procesa.

Slika 1: Potek nakupnega procesa



Vir: Palmer, 1998, str. 87; Lovrak, 2003, str. 25; de Chernatony, McDonald, 1996, str. 59.

Faze nakupnega procesa, ki so prikazane v sliki 1, so enake tako pri nakupu izdelkov kot tudi pri nakupu storitev. Porabnik mora najprej prepoznati potrebo oz. problem in šele nato začeti z iskanjem informacij. V drugi fazi skuša porabnik pridobiti čim več podatkov in namigov o tem, kako najbolj optimalno rešiti zaznani problem. Storitvena podjetja morajo zato paziti preko katerih medijev pošiljajo sporočila, da ta dosežejo ciljne kupce. Z vidika pomena storitvene znamke je najpomembnejša tretja faza, v kateri porabniki vrednotijo možne odločitve. Ker je razlikovanje storitev na podlagi jedra storitev nemogoče, sprejemajo porabniki odločitve na podlagi zaupanja v storitvene znamke. Izberejo storitveno znamko, ki jim predstavlja zaupanje v kakovost, družbeno sprejemljivost ipd.

V literaturi (De Chernatony in McDonald, 1996, str. 58; Kotler 1998, str. 190) najdemo štiri tipe odločanja, ki se nanašajo na blagovne znamke izdelkov. V nadaljevanju bom omenjene tipe odločanja skušala prenesti na področje storitev, ob tem pa bom predstavila le tiste tipe odločanja, kjer se kaže večji pomen storitvene znamke.

Pri nakupnem vedenju, usmerjenem k zmanjševanju neskladja ter običajnem nakupnem vedenju porabniki ne zaznavajo pomembnejših razlik med storitvenimi znamkami, kar pomeni, da ime storitvene znamke ne vpliva na nakupno odločitev.

Slika 2: Tipologija porabnikovega procesa odločanja

Pomembne razlike med storitvenimi znamkami	<b>Kompleksno nakupno vedenje</b>	<b>Nakupno vedenje, usmerjeno k iskanju raznolikosti</b>
Majhne razlike med storitvenimi znamkami	<b>Nakupno vedenje, usmerjeno k zmanjševanju neskladja</b>	<b>Običajno nakupno vedenje</b>
	Visoka vpletenost porabnikov	Nizka vpletenost porabnikov

Vir: Prirejeno po Kotler, 1998, str. 190; de Chernatony, McDonald, 1996, str. 58

### ***Nakupno vedenje, usmerjeno k iskanju raznolikosti***

Kline in Wilkie opredeljujeta rutinsko vedenje kot ponovne nakupe, ki so opravljeni na podlagi navad, izoblikovanih zaradi pogostih nakupov v preteklosti. Kupec ima v tem primeru jasno izoblikovano mnenje o tem, katerim od razpoložljivih storitvenih znamk daje prednost in ne čuti potrebe po iskanju drugih informacij. Gre za hitro in enostavno odločitev (Lovrak, 2003, str. 25-26). Značilna je nizka zavzetost porabnika ter velika raznolikost tržnih znamk. Porabnik storitvenih znamk ne menja zaradi nezadovoljstva, ampak zaradi potrebe po raznolikosti.

### ***Kompleksno nakupno vedenje***

Drugačen je postopek odločanja, ko gre za kompleksno nakupno vedenje, kjer so porabniki močno vpleteni v nakup in zaznavajo pomembne razlike med storitvenimi znamkami. Ponavadi gre za nakup dražjih in življenjsko pomembnih storitev, kot so na primer zdravstvene in finančne storitve. V tem primeru porabniki pred nakupom iščejo informacije na različnih krajih, ker želijo sprejeti kar najboljšo odločitev. Porabniki pri odločanju upoštevajo številne alternative, uporabljajo različne vire informacij in potrebujejo za svojo odločitev veliko časa.

Vplivi različnih odločitvenih dejavnikov naredijo model dejanskega poteka odločanja mnogo bolj kompleksen. Zaradi neotipljivosti ter s tem nezmožnosti ocenjevanja kakovosti pred nakupom storitve je pomembno, da storitveno podjetje pozna vire informacij, iz katerih črpa kupec, ko sprejema nakupno odločitev.

Storitvena znamka torej pri obeh nakupnih vedenjih, ki sta natančneje opisani v prejšnjih odstavkih, predstavlja pomemben dejavnik nakupne odločitve, zato je za storitveno podjetje

pomembno, da dobi vpogled v nakupni proces ter da se nauči razumeti kritične dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločitev. Podjetje mora razumeti: *kdo je vpleten v nakupni proces, kako dolgo traja proces odločanja, katere so konkurenčne storitvene znamke, med katerimi se kupec odloča, kakšen pomen pripisujejo kupci posameznemu elementu ponudbe ter kje kupci iščejo informacije.*

V nadaljevanju naloge bom nanizala pogloblitve dejavnike, ki vplivajo na vrednotenje alternativ pri nakupu storitev in so skupni vsem nakupom storitev.

### **5.1. Dejavniki vrednotenja alternativ pri nakupu storitev**

Kot rečeno, predstavlja nakup storitev navadno večji problem kot nakup izdelkov, saj obstaja manj fizičnih dokazov, ki sporočajo informacije o kakovosti, zato ponavadi poteka vrednotenje storitev šele po tem, ko smo nakup opravili in storitev že uporabili (Walket, 1989, str. 3).

Tveganje je eden tistih dejavnikov, ki ima močan vpliv na nakupno odločitev v procesu nakupa storitev, saj vključijo kupci v svoj nakupni proces tudi predvidevanje o prihodnjih dogodkih (Lemon, White, Winer, 2001, str. 5). Čim večja je neotipljivost storitve, tem višjo stopnjo tveganja zaznavajo kupci ob nakupu storitve. Pri tem ne moremo govoriti o objektivnem tveganju v procesu nakupa, ampak gre za subjektivno zaznavanje tveganja (Lovrak, 2003, str. 33; Trifa, McQuilken, 2004, str. 2). Ob nakupu in uporabi storitev lahko kupci zaznajo sedem različnih vrst tveganj (Lovrak, 2003, str. 34), pri tem pa je nakupna odločitev porabnika odvisna od tega, v kolikšni meri je podjetje uspelo znižati stopnjo zaznanega tveganja kupca s poudarjanjem otipljivih dejavnikov kakovosti storitve:

- a) tveganje v zvezi z izidom: gre za vprašanje (ne)zadovoljivega izida storitve, s katerim se lahko sooči porabnik;
- b) finančno tveganje: nanaša se na vprašanje, ali se bodo ob nakupu storitve pojavili kakšni nepričakovani finančni stroški, na katere porabnik ob nakupu ni pomislil;
- c) tveganje časovne narave: pomeni izgubo časa zaradi nakupa storitve oziroma posledice zaradi zamud, ki bi bile posledica nakupa storitve;
- d) fizično tveganje: gre za vprašanje varnosti kupca in njegove lastnine, če se odloči za določeno storitev;
- e) tveganje psihične narave: povezano je z osebnimi strahovi in čustvi posameznika;
- f) družbeno tveganje: pomeni strah kupca pred tem, kaj bodo rekli drugi (prijatelji, družina ipd.), če se odloči za nakup določene storitvene znamke;
- g) tveganje neželenega učinka na katerega koli od petih čutov

Neprijetno počutje zaradi zaznanega tveganja poskušajo porabniki omiliti z uporabo različnih metod zniževanja tveganja v fazi pred nakupom. Po opravljenih raziskavah (Rodgers, Weiner, Reyes, 2002, str. 4) so najpomembnejši viri informacij o storitveni znamki naslednji: predhodne izkušnje s prodajalcem storitve, priporočila, splošno poznavanje ponudnikove podobe in ugleda, stik z zaposlenimi, oglaševanje, članki ter spletne strani. Odločitev za

ponovni nakup vedno temelji na izkušnji s ponudnikom oziroma na njegovi sposobnosti, da dostavi obljubljeni storitev, kar je najpomembnejši kriterij odločanja.

Kako torej porabniki izberejo in postavijo eno storitveno znamko pred drugo? Pri nakupu storitvene znamke kupci uporabljajo različna sodila, kot so cena, kakovost, vrednost, dolžina poslovanja podjetja, vtis, ki ga naredijo zaposleni, priporočila znancev in prijateljev, pretekle izkušnje, oglaševanje ipd. (Davis, 2004, str. 6). Storitvena znamka vsebuje vsa našeta sodila, zato je njeno ime eden najpomembnejših dejavnikov, na podlagi katerih porabniki izbirajo storitve. Ob vrednotenju storitvenih znamk se kupci poslužujejo le tistih namigov, ki imajo visoko informacijsko vrednost (de Chernatony, McDonald, 1996, str. 58-59).

Zaradi neločljivosti storitev je storitvena pokrajina (ang. servicescape), v kateri se odvija storitveni proces, zelo pomemben dejavnik, saj le-ta ne omogoča le izvajanja procesov, ampak s svojim videzom tudi komunicira. Pogosto predstavlja prvi stik porabnika s podjetjem. Storitvena pokrajina predstavlja zunanji izgled storitvenega podjetja, na podlagi katerega porabniki oblikujejo prvi vtis. Gre za vidno predstavo (ang. visualisation) neotipljivih dejavnikov storitve. Dejavnike storitvene pokrajine lahko razdelimo v dve skupini. Skupino zunanjih dejavnikov sestavljajo zunanja konstrukcija, vidni znaki, parkirišča, zunanja pokrajina in okolica, skupino notranjih dejavnikov pa opredeljujejo notranja ureditev prostorov in dekoracija, oprema, vidni znaki, izgled prostora, kakovost zraka, vonj in glasba (Zulkefli, 2004). Poleg naštetega moramo v skupino notranjih dejavnikov vključiti tudi videz zaposlenih in porabnikov, ki se v času storitvenega procesa nahajajo v prostoru. Dobro zasnovana in funkcionalna storitvena pokrajina lahko v očeh porabnikov doseže prijetnejšo izkušnjo s storitvijo, poleg tega pa ima podoben vpliv tudi na zaposlene, ki v ustrezni storitveni pokrajini z večjim veseljem opravljajo svoje delo, kar se pozna pri dojemanju kakovosti storitvenega procesa. Storitvena pokrajina tako podpira socializacijo med zaposlenimi in porabniki, poleg tega pa je lahko storitvena pokrajina tudi predmet razlikovanja med konkurenti (Zulkefli, 2004).

## **6. Pomen storitvene znamke**

Močna tržna znamka, bodisi blagovna bodisi storitvena znamka, je najdragocenejši vir podjetja, saj kupci pogosto povezujejo vrednost predmeta menjave z njegovo tržno znamko. Pomembna je asociacija, ki predstavlja vse, kar je v spominu porabnikov vezano na tržno znamko.

Po besedah Kapareliotis-a (2003, str. 1) je tržna znamka orodje, s katerim si podjetje zagotovi stalnost in primerjalno prednost na trgu. Je zagotovilo porabniku, da tisto, kar kupuje, predstavlja kakovost, doslednost, zanesljivost in ugled. Omogoča lažje prepoznavanje izdelkov in storitev ter istovetnost podjetja, ki je zanje odgovorno. Zavedati se moramo, da kupci pravzaprav ne kupujejo izdelkov in storitev, temveč skupek pričakovanj o vrednosti le-



teh. Zaposleni morajo zato tržno znamko razumeti kot obveznost in odgovornost, da v resnici dostavijo to, kar so obljubili (Nahtigal, 2003, str. 7).

S pomočjo različnih raziskav je bilo dokazano, da dobra tržna znamka pospešuje ponovni nakup in krepi zvestobo porabnikov, ki so zanjo pripravljene plačati višjo ceno. Vse skupaj prispeva k oblikovanju pozitivne podobe podjetja na trgu in k oblikovanju dobrega ugleda, ki pomeni tržno moč ter v očeh kupcev znižuje raven nakupnega tveganja.

Tržne znamke ne moremo ustvariti v enem dnevu. Nekatere najbolj znane tržne znamke so se oblikovale skozi stoletja (Priloga 1). Res je, da lahko proces oblikovanja znamke z izdatnim investiranjem pospešimo, vendar to še ne pomeni, da bo podjetje v kratkem času pridobilo zveste kupce. Zvestobo lahko dosežemo le skozi daljše časovno obdobje.

V nadaljevanju se bom osredotočila na razmišljanje o pomenu storitvene znamke.

### **6.1. Porabnikov pogled na storitveno znamko**

Napori podjetij ter velika vlaganja v oblikovanje in vzdrževanje močnih storitvenih znamk niso le modna muha, temveč so zaradi zasičenosti storitvenega trga ter neotipljivosti storitev postali življenjskega pomena. Močne storitvene znamke imajo namreč zelo velik vpliv na nakupno odločitev ter na odločitev za ponovni nakup. Povečujejo zaupanje kupca v nakup storitve, omogočajo boljšo predstavo in razumevanje neotipljivih nakupov, zmanjšujejo občutek tveganja ter so nadomestki za neotipljivost storitev. Pomen storitvenih znamk je toliko večji, ker storitev ne moremo zaviti, jih opremiti z barvnimi nalepkami ter jih postaviti na razstavne police. Močna storitvena znamka zato predstavlja varnost za kupca in je obljuba o prihodnjem zadovoljstvu (Berry, 2000, str. 128).

Berry opredeljuje storitveno znamko kot mešanico treh pogledov s strani kupca:

- Kaj pravi podjetje, da storitvena znamka predstavlja
- Kaj pravijo o storitveni znamki drugi
- Kako podjetje izvede storitveni proces

Pomembno je, kako storitveno znamko zaznajo porabniki.

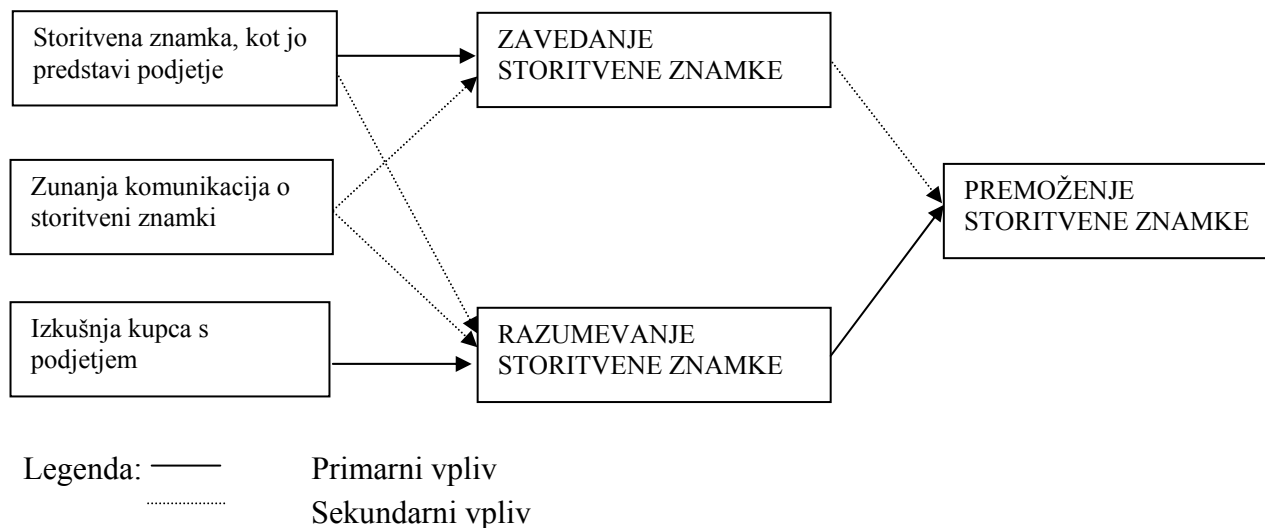
Slika 3 (str. 14) prikazuje vpliv različnih dejavnikov na oblikovanje premoženja storitvene znamke (ang. brand equity; glej prilogo 2), pri čemer pa moram omeniti, da nimajo vsi dejavniki neposrednega vpliva na oblikovanje premoženja storitvene znamke. Nепrekinjene puščice opisujejo primarni, torej neposredni vpliv dejavnika, prekinjene puščice pa so prikaz posrednega vpliva na proučevan pojav.

#### **a) Storitvena znamka, kot jo predstavi podjetje:**

Gre za posredovanje informacij, nadzorovanih s strani podjetja, s katerimi želi podjetje preko oglaševanja, storitvene pokrajine, logotipa, imena podjetja ter vidne predstavitve oblikovati osebnost storitvene znamke ter sporočiti njen namen. Učinkovita predstavitev s strani podjetja

neposredno prispeva k zavedanju storitvene znamke, kar pomeni zmožnost prepoznavanja in priklica storitvene znamke ob podanem namigu. Cilj posredovanja podatkov s strani podjetja je okrepitev storitvene znamke.

Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje premoženja storitvene znamke



Vir: Berry, 2000, str. 130.

#### b) Zunanja komunikacija o storitveni znamki:

Gre za informacije o storitveni znamki, ki jih porabniki dobijo od zunanjih virov in nanje podjetje nima neposrednega vpliva. Najpogostejši viri so ustne informacije, med katere lahko štejemo nasvete prijateljev in znancev, poročanje medijev ipd. Porabniki vsak dan sprejmejo številne informacije, pri tem pa je pomembno dejstvo, da bolj zaupajo informacijam, ki so jih dobili od neodvisnih virov.

Zunanja komunikacija navadno doseže manj ljudi kot načrtovana komunikacija s strani podjetja, vendar lahko ravno nenadzorovana komunikacija podjetju povzroči veliko škodo. Kombinacija obsega pokritega območja s strani medijev in avtoritete medijev lahko posredno vpliva tako na zavedanje kot tudi na pomen storitvene znamke. Črtkane povezave (Slika 3) se lahko spremenijo v odebeljene črte, če na primer postanejo ustne govornice napadalne ali poročanje medijev močno razširjeno.

#### c) Izkušnja kupca s podjetjem:

Prepričanje o storitveni znamki, ki se je v glavi kupca oblikovalo na podlagi izkušnje, ima nesorazmerno velik vpliv na oblikovanje premoženja storitvene znamke. Predstavljena znamka lahko povzroči močnejše zavedanje, stimulira poskuse novih kupcev ter okrepi in utrdi pomen znamke pri obstoječih kupcih, a slabe storitve oz. izkušnje s storitvijo ne more rešiti niti odlično predstavljena storitvena znamka. Če se zaznavanja kupcev in oglasna sporočila ne ujemajo, bo kupec verjel izkušnji.

Predstavitev s strani podjetja in zunanja komunikacija o storitveni znamki, v kombinaciji z izkušnjami porabnika, okrepi zaznavanje storitvene znamke in pomena le-te.

#### **č) Razumevanje storitvene znamke:**

Oblikujejo ga vtisi in asociacije o storitveni znamki, ki jih porabnik pridobi predvsem z izkušnjo s podjetjem. Razumevanje storitvene znamke je rezultat kupčevega zaznavanja storitvene znamke in pomeni tisto, na kar kupec pomisli, ko sliši ime znamke. Razumevanje storitvene znamke ni enotno in je odvisno od posameznika, kar pomeni, da pomeni storitvena znamka vsakemu nekaj drugega. Če se oglasi in zaznavanje kakovosti storitve ne ujemajo, bo kupec zaupal lastni presoji, ki je v storitvenih dejavnostih močnejša od oglasov.

#### **d) Premoženje storitvene znamke:**

Na zaznavanje premoženja storitvene znamke vplivata zavedanje in pomen storitvene znamke v kombinaciji z odzivom kupca na trženje storitvene znamke. Pozitivna vrednost premoženja predstavlja podjetju konkurenčno prednost, ki jo ima storitvena znamka pred ostalimi znamkami, negativno vrednost pa lahko razložimo kot stopnjo neugodnega tržnega položaja, ki je posledica storitvene znamke (Berry, 2000, str. 130).

Možna prednost pri oblikovanju storitvene znamke v primerjavi z blagovno znamko je v tem, da predstavlja storitev neko dejanje, ki ga izvajamo znova in znova ter zahteva visoko vpletenost kupca v storitveni proces, med tem ko je izdelek stvar, ki jo prodajalec izroči porabniku, ponavadi brez visoke vpletenosti slednjega v proizvodni proces (Banducci, Keneally, 2004, str. 4). Z vključitvijo porabnika v proizvodni proces lahko storitveno podjetje vpliva na odnos porabnika do storitvene znamke, kar lahko sčasoma pripelje do trdnega in trajnega odnosa - do zvestobe.

Storitvena znamka lahko v očeh kupca predstavlja funkcionalne in čustvene vrednosti, zaradi katerih se odloči za nakup izbrane znamke. Funkcionalna vrednost je tehnična korist, ki jo zazna porabnik ob nakupu storitve. Pri avtomobilskem servisu pomeni funkcionalna vrednost storitve popravljen avto, čustveno vrednost pa predstavljajo drugi dejavniki, kot so na primer prijaznost serviserja, lepo in čisto okolje in podobno. Čustvena vrednost se ne oblikuje s zagotavljanjem kakovostnega jedra storitve, temveč na podlagi ostalih, za samo popravilo avtomobila manj pomembnih dejavnikov, ki imajo velik vpliv na zaznavanje razlikovanja konkurenčnih storitev. Raziskave kažejo, da so čustvene vrednosti trajnejše, poleg tega pa jih tekmeci veliko težje posnemajo kot funkcionalne vrednosti. Uspeh storitvenega podjetja bo po mnenju de Chernatony-ja in Harrisove (2000b, str. 2) v bližnji prihodnosti odvisen od učinkovitega razlikovanja med konkurenčnimi znamkami, ki bo temeljilo na poistovetenju kupca s storitveno znamko, odnosu zaposlenih do znamke in posredovanju podatkov o edinstvenih vrednostih, ki jih kupci potrebujejo. Vrednost znamke namreč predstavlja srce in dušo storitvene znamke.

### **6.1.1. pomen storitvene znamke v fazi odločanja**

Omenila sem že, da postaja danes storitvena znamka vse pomembnejša, saj služi ljudem kot vodnik pri odločanju o nakupu. Je pogosto uporabljen vir zagotavljanja stalnosti storitve, še posebej v primerih, ko podjetje še ni imelo priložnosti zgraditi želenega odnosa z odjemalci (Palmer, 1998, str. 94). Predstavlja sredstvo pred-nakupnega vrednotenja storitev, saj jo jemljejo kot namig o kakovosti in družbeni sprejemljivosti storitve (Webb, Po, 2004, str. 2).

Asociacije, ki si jih kupec ustvari v povezavi s storitveno znamko predstavljajo osnovo za nakupno odločitev in zvestobo. Znamka vpliva na pričakovanja o kakovosti storitve, na nakupno vedenje porabnikov, na pripravljenost plačati višjo ceno in na stopnjo zaznanega tveganja. Storitvena znamka z dobrim ugledom vpliva na pričakovanje kupcev o visoki kakovosti in s tem znižuje stopnjo zaznanega tveganja (Webb, Po, 2004, str. 3).

S strani porabnika ima torej storitvena znamka v procesu odločanja veliko vlogo. Porabniki se morajo najprej zavedati obstoja storitvene znamke, da jo uvrstijo na seznam možnih odločitev, nato pa sprejmejo najboljšo odločitev. S storitveno znamko podjetje svoje storitve do določene mere standardizira. Poleg tega predstavlja storitvena znamka sredstvo, s pomočjo katerega kupci komunicirajo o sebi ali pa se želijo s pomočjo nakupa izbrane znamke vklopiti v svojo referenčno skupino. Vse to mora podjetje upoštevati pri komuniciranju z zunanjimi kupci, če želi oblikovati uspešno storitveno znamko.

Storitvena znamka je tista, s pomočjo katere storitveno podjetje vpliva na čustven odziv porabnikov, kar pripomore k oblikovanju zvestega kupca. Pri tem je treba poudariti, da zvestobe znamki ne moremo vedno meriti s pogostnostjo nakupa. Zvest kupec je namreč tisti, ki se ne odziva na dražljaje tekmecev, s katerimi želijo le-ti pridobiti nove kupce (Nguyen, Leblanc, 2001, str. 227), zvestoba pa ne pomeni vedno zadovoljnega kupca.

### **6.2. Podjetje kot storitvena znamka (korporativna storitvena znamka)**

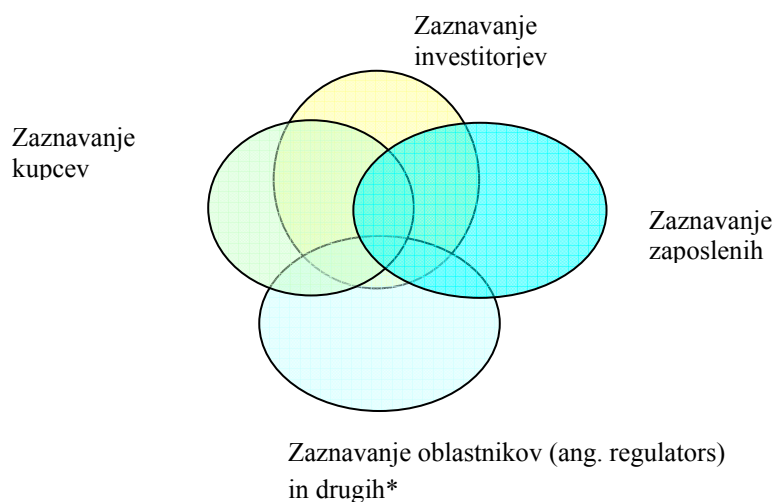
Davis (2004, str. 3) poenostavljeno opisuje pojem korporativne znamke kot skupek vseh izkušenj, srečanj in zaznav, ki jih ima kupec s podjetjem, kar pomeni, da mora vsa notranja in zunanja komunikacija predstavljati enotno sporočilo in biti usmerjena v isti cilj - zgraditi zaupanje v podjetje.

Oblikovanje korporativne znamke ima lahko več prednosti. Pripomore k razlikovanju podjetja od konkurenčnih podjetij, ustvarja dodano vrednost storitvam, ki jih podjetje ponuja na trgu ter privablja nove kupce in vzdržuje odnose z njimi (Nahtigal, 2003, str. 8). Korporativna znamka ima velik vpliv tudi na verodostojnost podjetja, ki opredeljuje prepad med obljubami podjetja ter njegovim dejanskim nastopom. Kapareliotis (2003, str. 4) dodaja, da je korporacijska znamka tista, zaradi katere zaposleni bolje razumejo prednosti oz. koristi

storitvene znamke. Korporativna znamka naj bi spodbujala predanost kulturi in procesu razvijanja storitvene znamke s strani zaposlenih, vse to pa naj bi vodilo k oblikovanju človeškega kapitala, ki predstavlja edinstveno vrednost podjetja (Kapareliotis, 2003, str. 4). Baldoni (2004, str. 1) dodaja, da je korporativna znamka močno komunikacijsko orodje, ki pomaga izboljšati verodostojnost in okrepi vezi ter zaupanje med vodstvom in zaposlenimi.

Kupci lahko korporativno tržno znamko zaznavajo povsem drugače kot zaposleni, oblastniki ali vlagatelji. Prav tako velja, da lahko določen del kupcev podjetje zaznava enako, kot določen del zaposlenih, vendar se njihova zaznava razlikuje od preostalega dela obeh skupin deležnikov ter ostalih skupin deležnikov. Nazoren prikaz zaznavanja korporativne tržne znamke je prikazan v sliki 4. Storitveno podjetje bi torej naredilo veliko napako, če bi gradilo le na zadovoljstvu oz. zaznavanju porabnikov, saj so za uspešno storitveno podjetje zaposleni življenjskega pomena. Kontaktno osebje je tisto, ki ima največ stikov s kupci in zato najbolje pozna njihovo nakupno vedenje ter želje in potrebe.

Slika 4: Zaznavanje korporativne tržne znamke



\*Pojem oblastniki vključuje vladne in nevladne organizacije ter ostale deležnike (lokalne skupnosti, okoljski lobiji in ostali), katerih delovanje bi lahko vplivalo na pridobivanje dovoljenj podjetja.

Vir: Jurkowich, Abrahams, 2004, str. 5.

Pri oblikovanju storitvene znamke so identiteta, podoba in ugled temeljni dejavniki, ki prispevajo k dodani vrednosti storitve. Nguyen in Leblanc (2001, str. 228) v svojem članku pripisujeta podobi in ugledu zelo velik pomen pri zagotavljanju zvestobe kupca. Kjer je razumevanje storitve pri kupcu zelo slabo (na primer vzajemni skladi), sta ugled in podoba pomembna dejavnika dodane vrednosti (Prithwiraj, 2004).

S pojmi identiteta, podoba in ugled se ukvarja veliko avtorjev, ki prihajajo z različnih področij, posledično pa se njihovi pogledi na omenjene pojme razlikujejo. V literaturi prihaja zato do zmede, saj je uporaba temeljnih pojmov nedosledna, zmedena in celo nasprotujoča si

(Podnar, 2000, str. 68). V nadaljevanju se bom zato osredotočila na omenjene pojme in jih skušala podrobneje opredeliti.

### **6.2.1. Identiteta (osebnost) podjetja**

S korporativno identiteto se je že pred več kot petintridesetimi leti ukvarjal Lippincot, ki je s tem pojmom skušal zajeti vse, kar uporablja podjetje, da bi bilo prepoznano (Podnar, 2000, str. 69).

Identiteto sestavlja skupek asociacij, po katerih hrepenijo strategiji storitvene znamke ali pa jih, v primeru, da so zelene asociacije že dosegli, želijo vzdrževati (de Chernatony, Martinez, 2004, str. 41). Opredeljuje korporativno storitveno znamko, kakršna naj bi v resnici bila in kakršno naj bi porabniki videli, razumeli ter z njo oblikovali odnos. Opredelitev identitete oblikujejo v vodstvu podjetja in je najbolj jasen in razumljiv vir za oblikovanje podobe (Videčnik, 2003, str. 38).

Pojem identiteta je povezan s človekovo osebnostjo in izhaja iz psihologije. Osebnost mora imeti glavo in srce, torej mora predstavljati logične lastnosti storitvene znamke (glava) ter poudarjati čustvene prednosti in asociacije (srce). S posredovanjem osebnosti ciljnim skupinam želi podjetje doseči, da si vsaka od teh skupin ustvari takšne predstave o podjetju kot celoti, ki so zanj prednostne in hkrati drugačne od predstav o konkurenčnih ponudnikih (Lovrak, 2003, str. 39). Gre za način s katerim se želi podjetje predstaviti javnosti.

Posredovanje osebnosti zahteva od podjetja, da ustvari celostno podobo, s katero se želi predstaviti deležnikom. Oblikovati mora simbole, ki predstavljajo pozitivno povezavo s podjetjem in se porabnikom vtisnejo v spomin. S pomočjo simbolov in drugih razpoložljivih informacij si porabnik ustvari podobo podjetja. Ko se ustvarjeni podobi pridružijo še lastne izkušnje kupca in s tem možnost vrednotenja vedenja podjetja, se v kupčevi zavesti oblikuje ugled podjetja.

Identiteta podjetja nikakor ne predstavlja le vizualne izjave o tem kdo in kaj podjetje je, kot trdijo nekateri avtorji (Carter, Dowling, Gregory), temveč gre za samo-predstavitev podjetja, sestavljeno iz sporočil, ki jih o sebi posreduje organizacija s svojim vedenjem, komunikacijo in simboli. Identiteta je strateško načrtovana in operacionalizirana samopredstavitev organizacije, ki temelji na želeni podobi. Je stvar osnovne strategije podjetja in vključuje vse notranje in zunanje deležnike (Podnar, 2000, str. 70).

### **6.2.2. Podoba podjetja**

V današnjem močno konkurenčnem okolju je razlikovanje podobe podjetja eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Pomembno je, da podjetje zgradi močno podobo, ki v očeh kupcev zagotavlja kakovost storitev in spodbuja neformalno širjenje sporočil od ust do ust (De Ruyter, Wetzels, 2000, str. 2). Ko se na trgu pojavi novo

podjetje, ga prične porabnik spoznavati. O njem zbira informacije, na podlagi katerih si ustvari mnenje o podjetju ter tako počasi oblikuje podobo.

V literaturi se ob pojmu podoba pojavljajo neskladja, nasprotovanja in različni pristopi, saj so se avtorji v grobem razdelili na dva pola. Eni trdijo, da se podoba podjetja oblikuje in posreduje s tržno komunikacijo, drugi pa so mnenja, da si podobo o podjetju oblikuje vsak porabnik sam, na podlagi opazovanja resnične identitete, zato s podobo ni možno neposredno upravljati. Po drugi teoriji lahko na podobo podjetja vplivamo le preko upravljanja identitete (Podnar, 2000, str. 71). Vloga trženjskih prizadevanj (predvsem oglaševanja) pri oblikovanju podobe je v drugem primeru omejena, saj si posamezniki le-to oblikujejo tudi na podlagi informacij, ki jih podjetje ne posreduje in jih zato nima pod nadzorom (mediji, govornice ipd). Lahko rečemo, da imata deloma prav obe skupini, saj tržno komuniciranje vpliva na oblikovanje podobe, ne moremo pa trditi, da je to edini dejavnik vpliva.

De Chernatony in Martinez (2004, str. 41) opredeljujeta podobo kot vse zaznave o tržni znamki, ki odražajo asociacije, shranjene v spominu kupca. Podoba podjetja torej temelji na asociacijah, ki si jih je ustvaril kupec v svoji glavi, te pa lahko odražajo funkcionalno ali čustveno komponento (Nguyen, Leblanc, 2001, str. 228). Funkcionalna komponenta se nanaša na otipljive sestavine storitve (npr. izgled pričeske ob koncu obiska pri frizerju), zato jo lahko merimo (npr. izgled pričeske je boljši ali slabši kot pred obiskom frizerja), čustvena komponenta pa se nanaša na psihološke dimenzije, ki jih vodijo čustva in vedenje do podjetja. Podoba podjetja je torej čisti rezultat vzajemnega delovanja vseh izkušenj, vtisov, prepričanj, občutkov in spoznanj, ki jih imajo porabniki o podjetju. Gre za kupčevo dojetje značilnosti podjetja v določenem časovnem obdobju (Nahtigal, 2003, str. 15), za splošni vtis o tržni znamki, ki se ustvari v glavah porabnikov. Porabniki kupujejo tiste storitvene znamke, ki jim dajejo notranje zadovoljstvo, potrditev in vrednosti, ki jih iščejo. Skozi identiteto podjetje sporoča: kaj korporativna znamka predstavlja, katere so njene vrednote, kaj nudi oziroma zagotavlja porabniku, katere so njene prednosti, kakšna je kakovost ipd. Porabniki si nato vse pridobljene informacije o storitveni znamki tolmačijo ter si na podlagi tega ustvarijo podobo o njej (Spletna stran Gral Iteo). Zato podoba ni ena sama, saj vsak porabnik oblikuje svojo. Lahko rečemo, da vsaka specifična skupina ljudi oblikuje svojo podobo, ki se razlikuje glede na to, v kakšnem odnosu je skupina s podjetjem. Lahko gre za zaposlene, dobavitelje, kupce ali delničarje. Podobe storitvene znamke ne sestavljajo le vidni simboli, ampak je pomembna tudi vsebina. Da bi imelo sporočilo podjetja dodano vrednost, morajo odgovorni v podjetju najprej odgovoriti na nekaj vprašanj: *Kdo smo, kaj želimo in kam želimo*. Le tako lahko podjetje poveča zanimanje zase ter ustvari razlikovalne prednosti pred konkurenti.

Pri zaznavanju storitvene znamke vplivajo na porabnike različni dejavniki, kot so ime podjetja, arhitektura, pestrost ponudbe, tradicija, ideologija in vtis o kakovosti kontaktnega osebjaja (Nguyen, Leblanc, 2001, str. 228). Pomembno je torej, da podjetje ovrednoti trenutno stanje ter nato opredeli želeno podobo storitvene znamke.

Kotler definira podobo kot vsoto prepričanj, mnenj, idej in vtisov, ki jih imamo ljudje o neki tržni znamki. Predstavlja poenostavitev številnih delčkov informacij, ki so povezane s tržno znamko. Pomembna je osebna zaznava, ki se razlikuje od osebe do osebe in predstavlja glavni vpliv na porabnikovo odločitev (Lovrak, 2003, str. 12). Podoba znamke je dinamična in se lahko v času spreminja. Podjetje ima lahko: **pozitivno podobo** (tako podjetje ne zahteva spremembe svoje podobe; pomembno je, da jo predstavi čim večjemu številu ciljnih trgov), **šibko podobo** (gre za podjetja, katerih prepoznavnost pri porabnikih ni najboljša, morda zaradi skromnega oglaševanja ali drugih manj privlačnih dejavnikov), **negativno podobo** (kar pomeni, da mora podjetje vložiti veliko truda, da jo spremeni; pri tem ne smemo zanemariti dejstva, da so vsi trženjski prijemi oblikovanja nove podobe neučinkoviti, če se kakovost storitve ne izboljša; še tako dober načrt oblikovanja tržne znamke ne more pripeljati do uspeha, če je kakovost predmeta menjave slaba), **mešano podobo** (omenila sem že, da pomeni podoba skupek različnih informacij, na podlagi katerih si kupec ustvari sliko o storitveni znamki. Če je kupec ob iskanju informacij naletel na pozitivne in negativne informacije, oblikuje mešano podobo. Naloga tržnikov v tem primeru je, da poudarijo pozitivne elemente in se izogibajo negativnim), **nasprotujočo si podobo** (takšno podobo imajo podjetja, o katerih imajo ljudje glede določene lastnosti nasprotujoča si stališča).

Pri oblikovanju podobe storitvene znamke so pomembne dimenzije kot so: storitvena pokrajina, podoba tipičnega uporabnika, izkušnja z znamko, zaposleni ter informacije od ust do ust (Grace, O'Cass, 2004, str. 3).

### 6.2.3. Ugled podjetja

Podobno kot podoba, se tudi ugled podjetja oblikuje na strani sprejemnika, zato ga večina avtorjev obravnava v tesni povezavi s podobo (Podnar, 2000, str. 73).

V splošnem velja prepričanje, da je ugled podjetja rezultat preteklih dejanj in preteklega delovanja podjetja. Je ogledalo zgodovine podjetja, s pomočjo katerega posreduje podjetje ciljnim skupinam podatke o kakovosti svojih izdelkov/storitev v primerjavi s tekmeči. Fombrun dodaja, da ugled opisuje zmožnost podjetja, da deležnikom dostavi tisto, kar jim predstavlja neko vrednost (de Chernatony, Harris, 2000a, str. 5). Je celotna ocena, s katero podjetje ocenijo njegovi deležniki (Podnar, 2000, str. 73). Gre za vsoto čustvenih reakcij porabnikov, investitorjev, zaposlenih in splošne javnosti na ime podjetja.

Balmer (Podnar, 2000, str. 73) je prepričan, da je ugled podjetja oblikovan s celoto sporočil in izkušenj, ki jih posameznik, skupina ali več skupin pridobi o izdelkih ali storitvah podjetja v določenem času. Podnar dodaja, da ne gre le za pridobivanje izkušenj o izdelkih ali storitvah, temveč tudi o celotni identiteti podjetja (Podnar, 2000, str. 73).

Težava, ki jo porabniki zaznajo ob nakupu storitve, je v negotovosti nakupa, zato skušajo leto rešiti s pomočjo ocenjevanja ugleda podjetja. Ugled jim predstavlja orodje za ocenjevanje stopnje tveganja, saj se oblikuje na podlagi preteklih izkušenj porabnika in informacij, ki jih



ta dobi o podjetju. Lahko rečemo, da je ugled posledica neformalne komunikacije od ust do ust, ki se odvija v t.i. mreži porabnikov.

Raziskava, ki sta jo opravila de Chernatony in Harris je (2000a, str. 12-22) pokazala, da različne skupine deležnikov ugled zaznavajo različno, vendar ne zaradi uporabe različnih kriterijev vrednotenja. Različne skupine deležnikov uporabljajo enake kriterije, a jim pripisujejo različen pomen (de Chernatony, Harris, 2000a, str. 12-22). Zaznava ugleda med deležniki se lahko razlikuje, ker je ta odvisna od interesa posamezne skupine deležnikov. Ne glede na to pa obstaja šest skupnih dejavnikov ugleda:

- finančni učinek nakupa
- kakovost izdelka
- ravnanje zaposlenih
- sodelovanje s skupnostjo
- ravnanje z okoljem
- organizacijske zadeve

Ugleda podjetja ne moremo zgraditi v kratkem času, saj je posledica verodostojnega delovanja podjetja skozi daljše časovno obdobje. Gre za krhko, neotipljivo vrednost podjetja, ki jo lahko zelo hitro uničimo. Ena sama slaba poteza podjetja ima lahko na ugled veliko močnejši vpliv kot ena dobra poteza. Zaradi številnih prednosti, ki jih s seboj prinese dober ugled (vzdržuje primerjalno prednost, vpliva na izbor tržnih znamk, vpliva na zaupanje deležnikov glede prihodnjih rezultatov in privlači boljše kadre), mora storitveno podjetje letemu posvetiti posebno pozornost. Poleg tega omogoča odličen ugled zaračunavanje višjih cen in postavlja podjetje v boljši pogajalski položaj ob sklepanju pogodb z dobavitelji, predstavlja oviro posnemanju s strani tekmecev in vpliva na hitrejše okrevanje podjetja v slabih časih (Keeping, 2000).

Podoba nam pokaže najnovejše zaznave kupcev in se v času spreminja, ugled pa se oblikuje v daljšem časovnem obdobju in zato je zanj značilna trajnost (de Chernatony, Harris, Christodoulides, 2002, str. 13). Staro razumevanje ugleda je ugled enačilo s podobo, moderno razumevanje pa ugled sicer tesno povezuje s podobo, a ga šteje za povsem samostojen koncept (Podnar, 2000, str. 74).

## **7. Razsežnosti oblikovanja storitvene znamke**

Do danes je bilo predstavljenih veliko modelov razvijanja tržne znamke, vendar so osnovo pri večini predstavljali fizični izdelki. Razlog, da danes obstaja na svetovnem trgu le nekaj močnih storitvenih znamk, bi torej lahko iskali tudi v navedenem dejstvu (Grace, O'Cass, 2004, str. 1).

## **7.1. Osnovni model za razumevanje storitvenega sistema (SERVUCTION model)**

Beseda »servuction« je sestavljena iz dveh besed: »service« in »production«, ki kažeta na prepletenost proizvodnje in trženja. Osnovni model za razumevanje storitvenega sistema izpostavlja interakcije med vpletenimi ljudmi kot dejavnik doživljanja storitve.

Tako izdelki kot storitve prinašajo porabniku določene koristi, zaradi katerih se le-ti odločijo za nakup. Ko kupec kupuje storitev, kupuje izkušnjo, ki jo ustvari dostava storitve. Skozi izkušnjo oz. doživetje, ki je ustvarjeno prav zanj, podjetje dostavi kupcu skupek koristi. Način dostave storitve se, zaradi uvodoma omenjenih lastnosti storitev, močno razlikuje od načina dostave izdelkov. V proizvodnem sektorju je korist vezana neposredno na izdelek in je del le-tega. Izgine takoj, ko izdelek porabimo ali ga nehamo uporabljati. Storitveni sektor se v tem pogledu močno razlikuje, saj prihajajo posamezni deli koristi storitve, ki sestavljajo skupek koristi, od različnih virov hkrati (Bateson, Hoffman, 1999, str. 12-14) (Glej sliko 5, str. 23). Aktivno sodelovanje kupcev v storitvenem procesu predstavlja edinstveno lastnost, ki ločuje storitveni proces od proizvodnega.

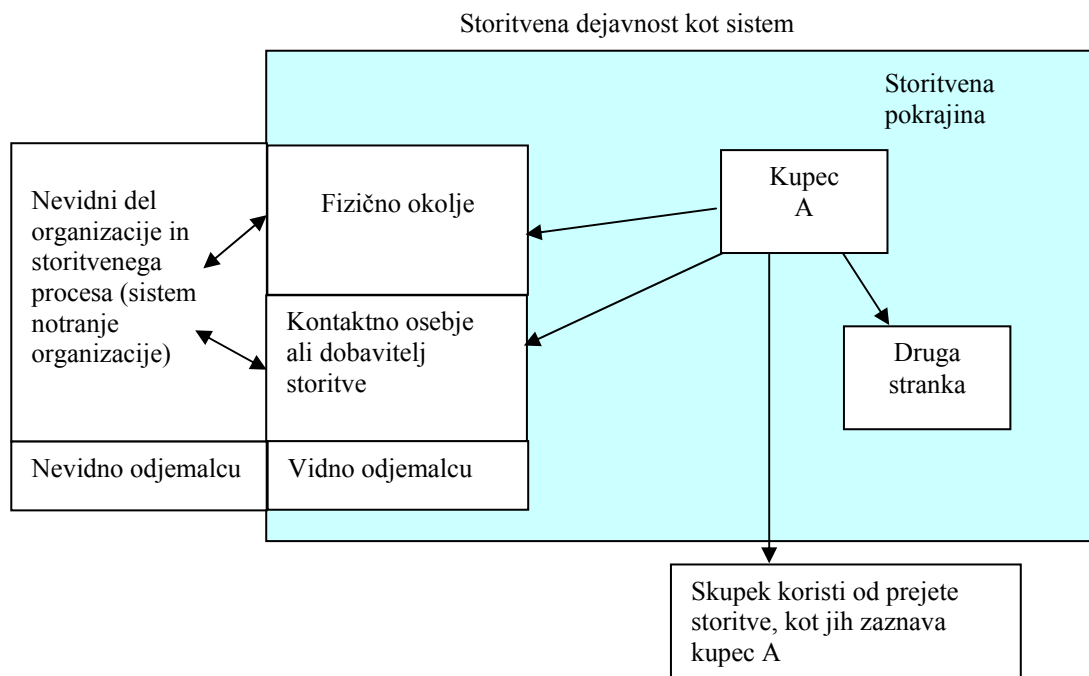
Osnovna lastnost nakupa storitev je torej v tem, da jih izkusimo, zato je po besedah Bateson-a (1992, str. 9) neprimerno govoriti o njihovi dostavi, saj se ta izraz nanaša na dostavo izdelkov, ki jih moramo fizično pripeljati do kupcev. Storitev na tak način ne prevažamo, saj je zanje značilno, da najpogosteje proces proizvodnje in dostave potekata istočasno. To pomeni, da proizvajalca in dobavitelja storitve pogosto predstavlja ista oseba. Če ima storitveno podjetje tesne odnose s porabniki, predstavljajo ti del storitve, zato v takem primeru družbeni in psihološki dejavniki močno vplivajo na nakupno odločitev. Podjetje mora pri porabniku vzbuhati zaupanje (Walket, 1989, str. 2).

Da bi se izognili tradicionalni obravnavi storitev kot izdelkov, je Bateson (1992, str. 9) s pomočjo osnovnega modela prikazal potek storitvenega procesa. Osnovni model deli potek storitvenega procesa na dva dela: kupcem nevidni del storitvenega procesa in kupcem vidni del storitvenega procesa (Glej sliko 5, str. 23). Kupcem vidni del se nadalje deli še na dva dela: fizično okolje in kontaktno osebje. Osnovni model predstavlja kupca kot integrirani del storitvenega procesa, ki lahko pomeni aktiven ali pa pasiven doprinos k storitvenem procesu. Skupek zaznanih koristi torej izhaja iz interaktivnega procesa, kjer so porabniku vidne komponente procesa podprte s porabniku nevidnimi komponentami (Bateson, Hoffman, 1999, str. 12). Gre torej za celovito izkušnjo s storitveno znamko.

Kupec ocenjuje in zaznava storitev kot celoto, kar pomeni, da na njegovo zaznavo v veliki meri vplivajo zaposleni, s katerimi je v procesu dostave storitve prišel v stik, ter ostali porabniki, ki se istočasno nahajajo v storitveni pokrajini. Raziskave kažejo, da nezadovoljni kupci delijo svojo izkušnjo z najmanj tremi ljudmi, s čimer lahko storitvenemu podjetju naredijo veliko škode (Tseng, Qin Hai, Su, 1999, str. 50). Izpeljava strategije storitvene

znamke zaradi neotipljivosti in spremenljivosti storitev zahteva več pozornosti, uspeh znamke pa je v storitvenem sektorju torej odvisen od stikov med kupci in zaposlenimi.

Slika 5: Storitvena dejavnost kot sistem



Vir: Bateson, Hoffman, 1999, str. 14; Bateson, 1992. str. 9.

Omenjeni model torej poudarja pomen kupcev kot soustvarjalcev izkušnje s storitvijo, vendar je osredotočenje na kupca šele drugi korak. De Chernatony in Segal-Horn (2001a, str. 665) v svojem članku menita, da mora podjetje najprej oblikovati notranje okolje, urediti notranje probleme in se šele nato posvetiti zunanjemu trženju koristi storitev ter se osredotočiti na vodenje storitvene znamke kot celote.

Osnovna ideja modela storitvenega sistema je v tem, da je storitev skupek koristi, ki jih porabnik dobi skozi doživetje in interakcijo z ljudmi. Ključnega pomena pri tem sta odnos in motivacija zaposlenih, zlasti tistih, ki redno prihajajo v stik s porabniki (kontaktno osebje). Proces oblikovanja in razvoja storitvene znamke mora biti zato bolj internaliziran (usmerjen navznoter) kot pri izdelkih, saj je prvi pogoj za uspešno delovanje podjetja, da zaposleni razumejo obljube storitvene znamke. Odlična storitvena znamka je namreč tista, ki je sposobna izpolniti ali preseči dane obljube. Pogosto se zgodi, da obstaja vrzel med obljubljenim in uresničenim, ki jo je treba zožiti ali odpraviti. Zato mora podjetje najprej poiskati vzrok za nastalo vrzel, kar pomeni, da mora ugotoviti ali je prišlo do katere od štirih vrzeli po modelu Servqual, ki je natančneje obrazložen v nadaljevanju.

## **7.2. Model kakovosti storitev (ang. Servqual model)**

Zadovoljstvo kupca lahko opredelimo kot pozitivne ali negativne občutke o vrednosti dostavljene storitve. Povezano je z vrednotenjem cilja, ki ga je kupec z nakupom storitvene znamke dosegel. Pri tem porabnik primerja dejansko doseženi cilj, ki je posledica nakupa storitve, z želenim ciljem. Zadovoljstvo kupca je torej odvisno od pričakovanj, ki jih oblikuje obljava storitvene znamke in zaznavanja kakovosti izvedbe storitve (Žabkar, 2004, str. 2). Pri vrednotenju nakupa storitve porabnik ne ocenjuje le izida, temveč vrednoti tudi sam storitveni proces, ki je pripomogel k dostavi storitve. Proces kakovosti storitve lahko zato opišemo s pomočjo vrzeli med pričakovanji in zaznavanji, ki se pojavljajo na ravni vodstva, zaposlenih in kupcev (glej sliko 6, str. 25). Glavni cilj storitvenega podjetja mora biti zmanjšanje ali odprava te vrzeli, vendar mora prej premostiti ali zmanjšati prve štiri.

V proizvodnem podjetju je nadzor nad funkcionalnimi in čustvenimi vrednostmi blagovne znamke relativno lahek, saj lahko podjetje skozi nadzor kakovosti proizvodnje, komunikacije in distribucijskega sistema zagotovi stalnost in dostavo obljubljenega. V primeru storitvenega podjetja je nadzor nad doslednostjo izvedbe storitvenega procesa veliko težji, saj je korporacijska kultura tista, ki ima velik vpliv na vedenje zaposlenih, to pa vpliva na zaznavanje kakovosti dostavljene storitve s strani kupcev. Danes zgolj doseganje kupčevih pričakovanj ne zadošča za zvestobo. Kupec je zvest le tistim tržnim znamkam, ki presegajo njegova pričakovanja in zanj pomenijo dodano vrednost. Pričakovanja torej igrajo pomembno vlogo pri ponakupnem vrednotenju kakovosti storitve.

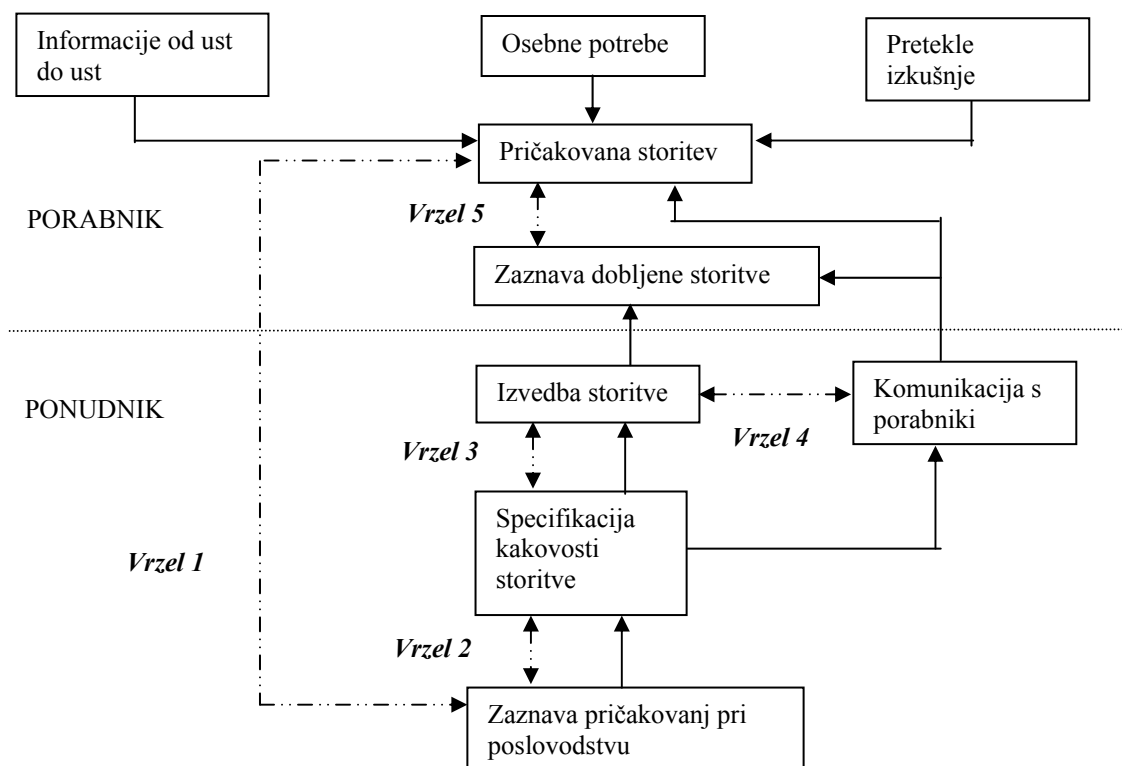
Model kakovosti storitve opredeljuje pet vrzeli, ki so pogosto razlog za neuspešno posredovanje storitev (glej sliko 6, str. 25).

**1. vrzel:** *Vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri poslovodstvu*  
Da bi podjetje lahko dostavilo kakovostno storitev, mora najprej določiti stopnjo pričakovane kakovosti (Trifa, McQuilken, 2004, str. 1). Pogosta napaka vodstva je, da nimajo pravih zaznav o tem, kaj porabniki resnično želijo. Zaradi premajhnega pretoka informacij in prevelike hierarhije vodstvo nima pravega stika s kupci in posledica tega je, da ni ustreznega zaznavanja pričakovanj kupcev. Vodstvo misli, da ve, kaj porabniki želijo, zato se niti ne trudi z raziskavami.

**2. vrzel:** *Vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri poslovodstvu in natančno opredelitvijo (specifikacijo) kakovosti storitve*

Vrzel nastane takrat, ko je zaznavanje pričakovanj porabnikov s strani poslovodstva pravilno, vendar le-to ne določi natančnih izvedbenih standardov. To pomeni, da zahteve kupcev niso ustrezno prevedene v navodila o tem, kako delati. Pomembna je postavitve ciljev organizacije, na katerih gradi standarde.

Slika 6: Pet vrzeli, ki ustvarjajo nezadovoljstvo



Vir: Kotler, 1998, str. 474.

### 3. vrzel: Vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in izvajanjem storitve

Pogosta napaka podjetij je v tem, da imajo premalo strokovno usposobljene zaposlene, ki bi bili sposobni izpolnjevati standarde, ali pa se zgodi, da so postavljeni nasprotujoči si standardi. Pojav te vrzeli je odvisen od sposobnosti in pripravljenosti zaposlenih, da zagotovijo storitev, ki je opisana s specifikacijo (Bateson, Hoffman, 1999, str. 12). Da bi storitveno podjetje zmanjšalo to vrzel, mora v prvem koraku zaposlovati ljudi, ki bodo sposobni opravljati opredeljene delovne naloge, nato pa jim mora nuditi dovolj izobraževanja, da bodo lahko sledili novim zahtevam porabnikov.

### 4. vrzel: Vrzel med izvajanjem storitve in zunanjo komunikacijo

Kupec si pričakovanja o kakovosti storitve ustvari preko oglasnih sporočil in izjav zaposlenih v storitvenem podjetju, poleg tega pa na oblikovanje pričakovanj vplivajo tudi drugi dejavniki, na katere podjetje nima vpliva. Problem četrte vrzeli se pojavi, ko zaposleni ne dostavljajo storitev na način, kot je bilo prikazano s strani storitvenega podjetja. Razlog za nastanek te vrzeli je lahko v ustvarjanju nerealnih pričakovanj s strani podjetja, ali pa gre za nepovezanost poslovnih funkcij znotraj podjetja in slab pretok informacij.

### **5. vrzel:** *Vrzel med zaznano in pričakovano kakovostjo storitve*

Če porabnik drugače oceni delovanje podjetja, kot je pričakoval in zato drugače zazna kakovost storitve, je opazna peta vrzel. Vzrok za to bi lahko našli v prvih štirih vrzelih, zato mora podjetje le-te natančno proučiti. Velikost pete vrzeli je torej odvisna od velikosti prvih štirih vrzeli.

Celostno zaznavanje kakovosti storitvene znamke je torej odvisno od stopnje ujemanja med pričakovano in dejansko dostavljeno vrednostjo storitve, kar vpliva na zadovoljstvo kupca. Del nezadovoljstva s storitvijo pa bi lahko pripisali tudi nesposobnosti kupca, da podrobno razloži, kaj sploh želi doseči z nakupom storitve (Walket, 1989, str. 3).

### **7.3. Berry-jev model oblikovanja storitvene znamke**

V literaturi lahko zasledimo misel, da oblikovanje močne storitvene znamke temelji na razlikovanju od tekmecev, doslednosti sporočil o storitveni znamki ter ustvarjanju močne čustvene vezi med podjetjem (storitveno znamko) in kupcem, ki ustvarja zaupanje v znamko. Podjetja z močnimi tržnimi znamkami beležijo visoka stopnja ujemanja mišljenja kupca in podjetja, kar prispeva k višjemu tržnemu deležu (Berry, 2000, str. 131).

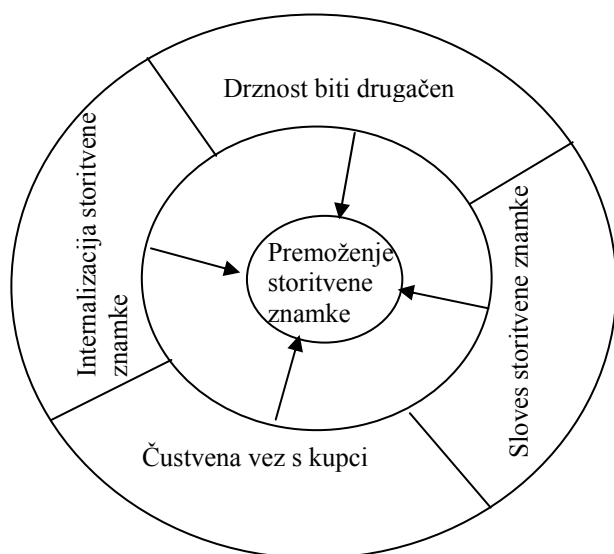
Slika 7 (str. 27) prikazuje štiri temeljne strategije, ki jih lahko podjetja uporabljajo pri oblikovanju storitvene znamke. Za podjetja z najmočnejšimi storitvenimi znamkami je značilno, da uporabljajo kombinacijo vseh omenjenih strategij.

#### **a) Drznost biti drugačen**

Oblikovalci dobrih storitvenih znamk so skoraj vedno odpadniki, ki ne ubirajo običajnih poti ampak vedno iščejo nekaj novega. Gradijo na drugačni osebnosti znamke, ki pritegne kupca. Namen njihove strategije je okrepitev drugačne predstave o storitveni znamki in drugačnega doživljanja le-te, kar pomeni, da so pomembne inovacije in ne posnemanje. Vendar je razlikovanje le osnovni gradnik storitvene znamke, ki mora poleg tega predstavljati tudi vrednost tržne ponudbe v očeh ciljnih kupcev.

Glavno vodilo podjetij, ki pretežno uporabljajo to strategijo, je »biti drugačen«. Vsi naporji so usmerjeni v oblikovanje razlikovalne osebnosti storitvene znamke, saj je okrepitev predstave o drugačni izkušnji s storitvijo glavni cilj podjetja. Storitvena znamka v tem primeru nikoli ni predstavljena kot običajna dobrina, saj pri oblikovanju trženjskih programov prevladuje domišljija. Pri tem mora podjetje paziti na storitveno pokrajino, širitev jedra storitve, oglaševanje vsebine in stila ter na izbor medijev. Oblikovanje razlikovalne in privlačne osebnosti je edini način, da lahko podjetje prodre v kopici konkurenčnih oglasov (Berry, 2000, str. 131).

Slika 7: Štiri temeljne strategije za negovanje premoženja storitvene znamke



Vir: Berry, 2000, str. 131.

#### ***b) Sloves storitvene znamke***

Storitvena znamka mora sporočati razlog za obstoj podjetja, saj naj bi ujela in posredovala tisto, po čemer želi biti podjetje poznano. Podjetje z močno storitveno znamko predstavlja kupcem nekaj pomembnega. Ne le, da se razlikuje od konkurentov, temveč predstavlja vredno tržno ponudbo. Z osredotočenjem na ne-zadovoljene ali slabo-zadovoljene potrebe lahko torej podjetje okrepi premoženje storitvene znamke. Pogosto ponavljanje oglašnih sporočil, doslednost, ustni prenos informacij in mediji - vse to pripomore k zavedanju storitvene znamke, kar lahko vodi k prvemu nakupu. Pri tem je v veliko pomoč tudi ime podjetja (storitvene znamke), ki mora biti preprosto in mora povedati bistvo obstoja podjetja.

#### ***c) Čustvena vez s kupci***

Odlične storitvene znamke vedno vzpostavijo čustveno vez s porabniki in s tem sežejo preko popolnoma racionalnih in ekonomičnih meja. Storitvene znamke vzbudijo občutek bližine, naklonjenosti in zaupanja. Ravno čustva porabnikov so tista, ki dajejo moč storitvenim znamkam in, ki vodijo porabnika pri nakupnih odločitvah. Tiste storitvene znamke, ki dosežejo čustveno vpletenost kupca, odsevajo to, kar kupcem predstavlja osrednjo vrednost znamke. Pri vzpostavljanju čustvenega stika s porabniki so oglaševalske akcije manj učinkovite. Pomembno je, da oglaševanje ne temelji na ceni. Nizka cena sicer poudarja ekonomsko vrednost, ne pa tudi vrednot podjetja, na podlagi katerih se splete čustvena vez. Čustvena vez je tista, ki jo tekmeci zelo težko posnemajo, kar pomeni, da je lahko predmet razlikovanja.

#### ***č) Internalizacija storitvene znamke***

Izvajalci storitve (kontaktno osebje) v očeh porabnika predstavljajo močan medij oblikovanja storitvene znamke. Poleg ostalih otipljivih dejavnikov, vedenje zaposlenih pretvarja vizijo

storitvene znamke v realnost, saj je kontaktno osebje tisto, ki močno vpliva na izkušnjo porabnika s storitveno znamko. Slabo izkušnjo porabnika je zelo težko popraviti z dobro načrtovano tržno akcijo, hkrati pa je odlična izkušnja porabnika tisti dejavnik, ki ga tekmeči zelo težko posnemajo.

Ker so storitve neotipljive tako za porabnika kot tudi za zaposlene, je oblikovanje storitvene znamke pomembno z dveh vidikov. Oblikovanje storitvene znamke predstavlja priložnost za vzpostavitev mentalne slike storitve ter razloga za obstoj podjetja na strani kupcev in zaposlenih. Bolj kot zaposleni internalizirajo koncept storitvene znamke in se poistovetijo z njim, večja je verjetnost dosledne in uspešne izvedbe storitve. Storitvena znamka torej ni namenjena le zunanjemu trženju, njena vloga je tudi komunikacija znotraj podjetja. Če sta identiteta in položaj storitvene znamke jasna vsem zaposlenim, ti lažje uskladijo svoja dejanja s cilji podjetja. Internalizacija storitvene znamke zahteva pojasnjevanje in »prodajo« znamke zaposlenim, prenos informacij znotraj podjetja, ustvarjalno komunikacijo, ki je namenjena zaposlenim, izobraževanje zaposlenih ter učinkovit sistem nagrajevanja in pohval. Proces internalizacije torej vključuje zaposlene, njihovo skrb in sooblikovanje storitvene znamke, saj bodo v skladu z njo ravnali le, če jo bodo razumeli in verjeli vanjo. Tržniki morajo verbalizirati in vizualizirati storitveno znamko za zaposlene, ki bodo le-to prenesli na porabnike. O pomenu internalizacije za oblikovanje uspešne storitvene znamke govori tudi Burgess (2002); v svojem članku je povzel mnenja evropskih strokovnjakov, ki predlagajo pet korakov, s pomočjo katerih lahko storitvena podjetja oblikujejo močne storitvene znamke. Internalizacija predstavlja pomembno sestavino prvega, tretjega in četrtega koraka.

### ***1. korak: Določitev in oblikovanje zgodbe podjetja***

Oblikovanje skupne zgodbe o podjetju in njegovih vrednotah, ki jih lahko razumejo vsi zaposleni in so jasne vsem zaposlenim, je edini način zagotavljanja začetka oblikovanja močne storitvene znamke. Postopek morajo podjetja začeti pri vodstvu, ki mora predstavljati zgled podrejenim. Zgodbe so tiste, ki zbudijo občutek povezanosti med ljudmi, čustveno povezanost, ki jo ljudje potrebujemo, saj je v naši naravi, da želimo biti del nečesa večjega (Webber, 1997, str. 96).

### ***2. korak: Zarisati stične točke med podjetjem in porabniki***

Namen storitvene znamke je razviti čustveno navezanost kupcev na storitveno znamko in posledično vplivati na kupčeve preference glede storitvene znamke, saj pri oblikovanju storitvene znamke niso pomembni le zaposleni, temveč tudi kupci. S spoznavanjem stičnih točk podjetja s kupci lahko odkrijemo priložnosti za okrepitev zaznavanja vrednosti storitvene znamke.

### ***3. korak: Okrepitev strategije storitvene znamke skozi podjetje***

Uprava in administracija morata razumeti pomen storitvene znamke in njen vpliv na vrednost, ki jo zaznavajo delničarji. Pri tem predstavlja pomen storitvene znamke vsoto vsega, kar je znano in je bilo sporočeno o znamki (Robertson, 2002).



#### **4. korak:** Vzgoja in izobraževanje zaposlenih, da živijo s storitveno znamko

Podjetje mora zagotoviti potrebne veščine zaposlenih, da le-ti lahko uresničijo obljube, povezane s storitveno znamko.

#### **5. korak:** Merjenje zaznav o storitveni znamki

Tržniki morajo v vsakem trenutku vedeti, kakšno je zaznavanje storitvene znamke s strani vseh pomembnih deležnikov, vključno z odjemalci, zaposlenimi, partnerji, vlagatelji in ostalimi vplivnimi skupinami kot so analitiki in mediji. Če želi podjetje vzdrževati trden ugled med deležniki in se spoprijemati z priložnostmi in nevarnostmi, je merjenje zaznav o storitveni znamki nujno potrebno (Burgess, 2002).

### **7.4. Oblikovanje storitvene znamke s poudarkom na odnosih z odjemalci**

Velika izbira in pomanjkanje časa napeljujeta porabnika v nakup poznane tržne znamke, ki zbuja zaupanje. To je razlog, da nekateri strokovnjaki zagovarjajo tezo, da se mora storitveno podjetje osredotočiti predvsem na izgradnjo odličnih odnosov s kupci, saj naj bi dobri odnosi zmanjševali potrebe kupcev po iskanju dodatnih informacij pri konkurentih (de Chernatony, Segal-Horn, 2001a, str. 648). Model razvijanja tržne znamke, ki ga bom opisala v nadaljevanju, temelji na podobnih načelih kot ena izmed poti za oblikovanje premoženja storitvene znamke, ki jo je v svojem modelu opisal Berry - na odnosih, ki se razvijejo med podjetjem in porabniki. Osnovo v nadaljevanju predstavljenega modela označuje ideja, da leži moč tržne znamke v tem, kar so kupci spoznali, začutili, videli in slišali o znamki, torej v mislih porabnikov (Keller, 2001, str. 3). Model oblikovanja tržnih znamk, ki ga opisuje Keller (2001, str. 7), je bil razvit za blagovne znamke, vendar ga lahko smiselno uporabimo tudi na primeru storitvenih znamk, zato bom ob opisovanju modela v nadaljevanju govorila o storitvenih znamkah. Oblikovanje znamk po tem modelu obsega štiri osnovne korake, ki jih lahko preoblikujemo v vprašanja, ki si jih kupec zastavlja o storitveni znamki (Glej sliko 8, str. 30):

1. Kdo je storitvena znamka? Gre za osnovanje primerne identitete znamke (širine in globine zavedanja znamke)
2. Kaj je storitvena znamka? Skozi močne, ugodne in edinstvene asociacije ustvariti primeren pomen znamke.
3. Kakšne so koristi storitvene znamke? Podjetje mora doseči želen, pozitiven odziv in reakcijo kupcev.
4. Kakšna je vez med kupcem in storitveno znamko? Splesti je treba trajen odnos med storitveno znamko in kupci, kar vpliva na zvestobo.

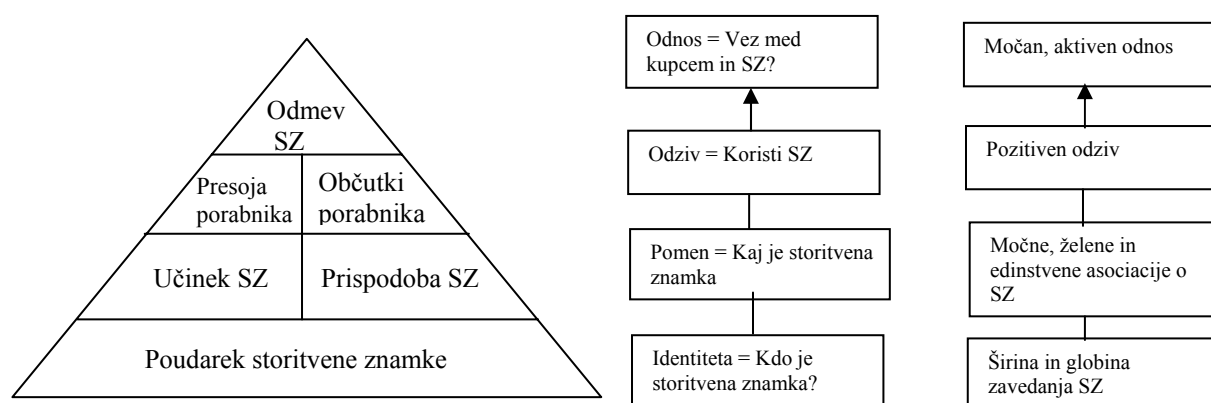
Izvajanje omenjenih štirih korakov predstavlja zapleten in težak proces, ki ga lahko opišemo s šestimi osnovnimi »kockami«, ki gradijo piramido (glej sliko 8, str. 30). Model je sestavljen po t.i. načelu lestvice, kar pomeni, da drugega koraka ne moremo začeti, dokler ne zaključimo prvega.

### Identiteta storitvene znamke

Doseganje zelene identitete znamke zahteva oblikovanje *poudarka*<sup>4</sup> storitvene znamke, ki se nanaša na vprašanja: kako lahek in pogost je priklic storitvene znamke v različnih situacijah, kako pogosto zasede storitvena znamka mesto najprej prepoznanih znamk, kakšni namigi so potrebni za priklic znamke ter kako prepričljivo je zavedanje storitvene znamke. Zavedanje se ne nanaša le na zmožnost priklica in prepoznavanja znamke s strani porabnika, temveč vključuje tudi dejstvo, da porabnik znamko povezuje z določenim logotipom ali simbolom, kar je posledica asociacij v spominu porabnika. Pri oblikovanju storitvene znamke je torej pomembno, da porabnik ve, katere potrebe zadovoljuje znamka. Poudarek storitvene znamke predstavlja temeljno kocko.

Bistvo temeljne kocke je v tem, da vpliva na obliko in moč asociacij, ki gradijo podobo storitvene znamke in ji dajejo pomen. Poleg tega poveča verjetnost, da bo porabnik storitveno znamko uvrstil v množico možnih alternativ. Kadar gre za nizko vpletenost v nakup, se porabnik odloča zgolj na podlagi identitete storitvene znamke.

Slika 8: Piramida premoženja storitvene znamke



Vir: Prirejeno po Keller, 2001, str. 7.

### Pomen storitvene znamke

Da bi lahko oblikovali pomen storitvene znamke, se mora najprej izoblikovati njena podoba, o čemer sem v prejšnjih poglavjih že govorila. Storitvena znamka zbuja v mislih porabnikov mnogo asociacij, ki jih v grobem lahko razdelimo v dve kategoriji: asociacije, vezane na funkcionalno vrednost (*učinek*<sup>5</sup> SZ) ter asociacije, vezane na čustva in domišljijo (*prisposodba*<sup>6</sup> SZ). O funkcionalnih in čustvenih vrednostih storitvenih znamk so pisali tudi drugi avtorji, ko so De Chernatony in Harris (2000b, str. 1-9), Nguyen in Leblanc (2001, str. 228), Kapareliotis (2003, str. 3) ter De Chernatony in Martinez (2004, str. 39). Dejavniki nastopa znamke, torej funkcionalnih vrednosti, so: značilnosti predmeta menjave,

<sup>4</sup> Ang. brand salience.

<sup>5</sup> Ang. performance.

<sup>6</sup> Ang. brand imagery.

zanesljivost, trajnost in spremljajoče storitve, uspešnost ter cena. Pomembno je dejstvo, da lahko porabniki oblikujejo asociacije na podlagi lastne izkušnje in/ali na podlagi vsega, kar so o storitveni znamki slišali. Prispodoba storitvene znamke predstavlja čustvene vrednosti znamke, ki se oblikujejo na podlagi profila uporabnika, nakupne situacije in situacije uporabe, osebnosti ter preteklosti in izkušenj.

### ***Odziv na storitveno znamko***

Gre za odziv porabnika, za njegovo mišljenje oziroma občutke do znamke. Odzivi na storitveno znamko se lahko razlikujejo glede na to ali gre bolj za *presojo*<sup>7</sup> storitvene znamke ali *občutke*<sup>8</sup> porabnika, kar pomeni, da lahko izhajajo iz glave ali pa iz srca.

Presoja se nanaša na osebna mnenja in ocene glede storitvene znamke. Vključuje način, kako porabniki združijo različne predstave (izvedbe) znamke in prispodobe o znamki, s pomočjo katerih porabniki oblikujejo različna mnenja. Za oblikovanje močne znamke so pomembni predvsem štirje tipi presoje: o kakovosti storitvene znamke, o verodostojnosti, o pozornosti (verjetnost, da bo porabnik SZ uvrstil na seznam možnih alternativ nakupa), o premoči (kako edinstvena je SZ v očeh porabnikov).

Občutki porabnikov ponazarjajo čustvene odzive in reakcije do storitvene znamke. Najpomembnejši občutki, ki jih imajo porabniki glede storitvene znamke so toplina, zabava, vznemirjenje, varnost, družbeno odobravanje ter samospoštovanje. Odziv porabnikov lahko prihaja iz srca ali iz glave, vendar je pomembno le to, kako pozitiven je.

### ***Odmev (resonanca) storitvene znamke***

Pri odmevu storitvene znamke<sup>9</sup> gre za intenzivnost ali globino psihološke vezi, ki jo ima porabnik s storitveno znamko in za stopnjo aktivnosti, ki jo vodi zvestoba.

Kot sem že omenila, je bil opredeljeni model namenjen oblikovanju blagovnih znamk, vendar ga lahko apliciramo tudi na storitvene znamke. Model opisuje predvsem zunanje trženje oz. oblikovanje storitvene znamke, enak postopek pa lahko podjetje uporabi tudi za notranje trženje, ki je pomemben korak storitvenega podjetja pri oblikovanju uspešne storitvene znamke, zato mu v nadaljevanju posvečam več pozornosti.

## **8. Zaposleni in notranje trženje**

Zaposleni so za kupce eden najpomembnejših virov informacij, zato bi morali predstavljati osrednji del procesa izgradnje storitvene znamke. To pomeni, da mora storitveno podjetje graditi najprej na vrednosti in vedenju znotraj podjetja, nato pa mora zagotoviti, da se bodo vrednote in vedenje ujemale z želenimi vrednostmi storitvene znamke (Kapareliotis, 2003, str. 1). Poleg tega lahko kontaktno osebje predstavlja vir razlikovanja (Bateson, Hoffman, 1999,

---

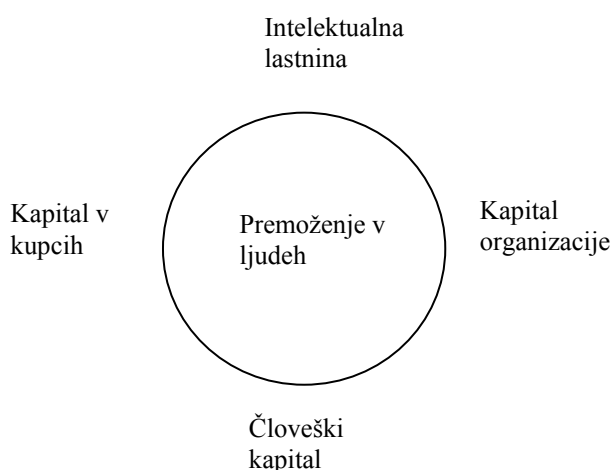
<sup>7</sup> Ang. consumer judgments.

<sup>8</sup> Ang. consumer feelings.

str. 12-14). Znanje o storitveni znamki in zaznavanje le-te s strani kupca se oblikujeta z dejanji vsakega zaposlenega in vsakega vodje, z njihovim vedenjem, delovanjem in s stiki med njimi. Pravzaprav je storitvena znamka v lasti vseh zaposlenih v storitvenem podjetju, kar pomeni, da bi morali vsi skrbno upravljati z njo (Davis, 2004, str. 4). Poleg znanja in strokovnosti zaposlenih pa kupci ob nakupu storitve vrednotijo tudi njihov stil oblačenja in ton glasu (de Chernatony, Vallaster, 2003, str. 6). Storitveno podjetje lahko ustvari uspešno storitveno znamko le, če mu uspe izenačiti čustvene in funkcionalne vrednosti podjetja z vedenjem zaposlenih in psihološkimi potrebami kupca (Kapareliotis, 2003, str. 3). Oblikovanje storitvene znamke podjetja vključuje člane organizacije in njihove zaznave o naravi storitvene znamke.

Kapareliotis (2003, str. 1-8) v svojem članku o premoženju v ljudeh<sup>10</sup> govori v povezavi s pojmi kot so intelektualna lastnina<sup>11</sup>, človeški kapital<sup>12</sup>, kapital organizacije<sup>13</sup> in kapital v kupcih<sup>14</sup>. Slika 9 prikazuje koncept premoženja v ljudeh, kot si ga je zamislil Kapareliotis.

Slika 9: Koncept premoženja v ljudeh



Vir: Kapareliotis, 2003, str. 5.

Pojem **intelektualna lastnina** predstavlja patente in licence podjetja ter drugo premoženje, ki izvira iz specifičnega znanja podjetja. **Človeški kapital** je pojem, ki opisuje znanje, spretnosti, izkušnje in zavezanost zaposlenih. Nanj ne moremo gledati z vidika enega ali dveh oddelkov, ampak je to stvar celotne organizacije in ga lahko štejemo med dejavnike, ki jih tekmeci zelo težko posnemajo. V povezavi z notranjim poslovnim okoljem, ki izhaja iz zapletenega odnosa med vodstvom podjetja in poslovnim procesom, tehnologijo, organizacijsko strukturo ter kulturo organizacije, govorimo o **kapitalu organizacije**. Med

<sup>9</sup> Ang. customer brand resonance.

<sup>10</sup> Ang. human equity.

<sup>11</sup> Ang. intellectual property.

<sup>12</sup> Ang. human capital.

<sup>13</sup> Ang. organizational capital.

<sup>14</sup> Ang. customer capital

**kapital v kupcih** štejemo tržne znamke in zaščitne znake podjetja, odnose podjetja s kupci in dobavitelji ter druge vire uspešnosti tržne znamke (Kapareliotis, 2003, str. 4-5).

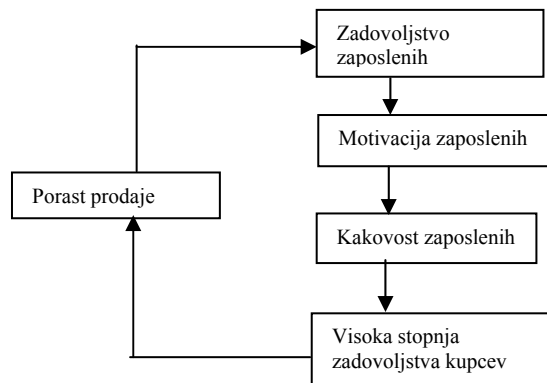
V zadnjem času se veliko govori o konceptu notranjih kupcev v storitveni organizaciji. Pojem notranji kupci zajema vse zaposlene, saj je prav njihova vloga v storitvenem podjetju izjemnega pomembna. Zaposleni so tisti, ki vzdržujejo kakovost storitve in s tem zadovoljujejo kupčeva pričakovanja, zato je njihovo zadovoljstvo ključnega pomena za zadovoljstvo zunanjih kupcev in s tem za uspeh organizacije. Če so torej notranji dejavniki - kot so odnosi med zaposlenimi, pomanjkljiva izobrazba ipd. - nezadovoljivi, bodo najverjetneje nezadovoljni odšli tudi zunanji kupci.

Storitveno podjetje potrebuje jasno storitveno usmerjeno kulturo, ki zaposlene nauči kako se odzivati na nove, nepredvidljive in včasih mučne situacije. Rosenbluth in Peters zagovarjata tezo, da so na prvem mestu potrebe zaposlenih in šele nato potrebe kupcev; po mnenju Albrechta pa naj bi bilo zadovoljstvo kupcev pomembnejše, kot je zasledovanje politike in pravil podjetja (Gremler, Bitner, Evans, 1994, str. 34).

Za zadovoljstvo lahko rečemo, da ne gre za statično niti za trajno stanje, saj je le-to posledica neke konkretne aktivnosti. Omenila sem že, da lahko le zadovoljni in motivirani zaposleni dostavijo storitev, ki bo dosegla ali preseгла kupčeva pričakovanja. Motivacija bo učinkovita le v primeru, da gre za notranjo motivacijo zaposlenih, saj orodja zunanje motivacije kot so prisila, strah, denar in materialne dobrine zaradi svoje kratkotrajne narave ne dosežejo enakega učinka. Ljudje se na denar in materialne dobrine navadijo, zato se njihov prag materialnih potreb zviša, zadovoljstvo pa upade (Tavčar, 2003). Nezadovoljstvo zaposlenih je po mnenju Tavčarja (2003) največkrat posledica nizke ali nepravilno določene višine plač, preskromnega pretoka informacij znotraj podjetja, slabega sistema nagrajevanja ter redkih pohval nadrejenih. Zadovoljstvo zaposlenih se kaže v zvestobi podjetju in posledično manjši v fluktuaciji. Pomeni bolj učinkovite in sposobnejše zaposlene in s tem manjše stroške podjetja. V prilogi 3 so prikazane razlike med t.i. šefovskim in managerskim vodenjem, ki ima na zadovoljstvo zaposlenih velik vpliv.

Storitveno podjetje torej potrebuje ustrezno vodstvo, ki bo skrbelo za usposobljenost kontaktnega osebja, kar pomeni zadostno moč zaposlenih, informiranost in pošten sistem nagrajevanja (de Chernatony, Segal-Horn, 20001a, str. 4).

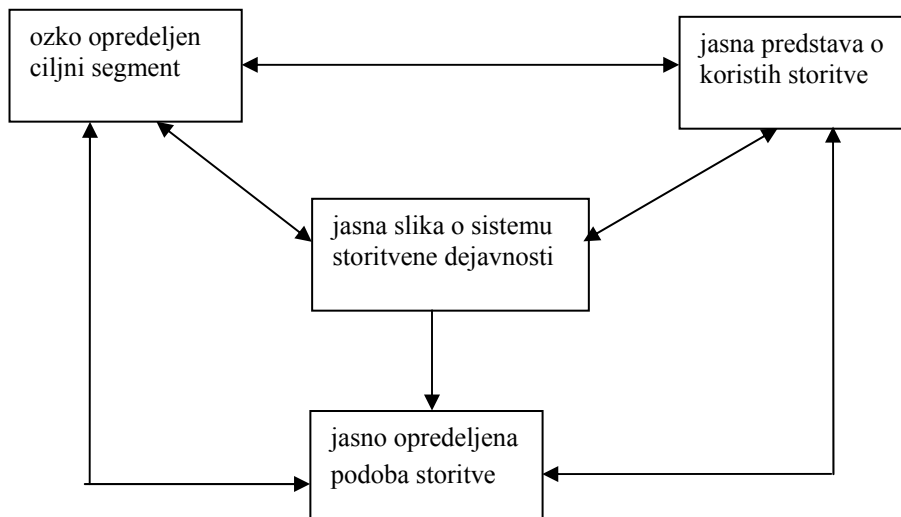
Slika 10: Pot k uspehu storitvenega podjetja



Vir: de Chernatony, Segal-Horn, 2001b, str. 40.

Bateson in Hoffman (1999, str. 281) sta v svoji knjigi opredelila osnovno formulo za uspeh storitvenega podjetja, ki predstavlja podlago za izgradnjo močne storitvene znamke. Omenjeno formulo prikazuje slika 11. Uspešno storitveno podjetje mora po mnenju avtorjev (Bateson, Hoffman, 1999, str. 281) delovati na principu preprostosti, ob tem pa mora imeti ozko opredeljen ciljni segment, jasno predstavo o koristih storitve, zelo jasno sliko o sistemu storitvene dejavnosti ter jasno opredeljeno podobo storitve. Storitvena pokrajina mora biti prilagojena posameznemu ciljnemu segmentu porabnikov, saj lahko v nasprotnem primeru pride do vpliva enega segmenta oz. njegovih izkušenj na drug segment, kar pomeni dodatno obremenitev in stres zaposlenih.

Slika 11: Osnovna formula za uspeh storitvenega podjetja



Vir: Bateson, Hoffman, 1999, str. 281.

Jasno opredeljena predstava o koristih storitve omogoča vodstvu primerno osredotočenje na sistem storitvene dejavnosti. Jasno opredeljena formula za uspeh omogoča storitvenemu podjetju poenostavitev nalog zaposlenih, saj s pomočjo opredeljene formule zaposleni bolje razumejo kaj naj bi podjetje dostavilo in komu ter kakšna je želena podoba podjetja, zato je

dobro, da predstavlja opredelitev omenjene formule prvi korak storitvenega podjetja na poti do uspeha.

Začetek procesa oblikovanja storitvene znamke se mora torej začeti znotraj podjetja. Notranje oblikovanje storitvene znamke pomeni usklajevanje vedenja zaposlenih z vrednotami, ki jih predstavlja znamka (de Chernatony, Vallaster, 2003, str. 7). Namen, vloga in vrednost storitvene znamke morajo biti predstavljeni zaposlenim, da bi le-ti lahko razumeli, kako je njihova prisotnost v podjetju povezana z razvijanjem uspešne storitvene znamke, poleg tega pa jih lahko taka predstavitev navdihne in jim služi kot motivacija.

Dezieck (2004, str. 2) poudarja, da morajo zaposleni poznati vrednosti, ki jih zaznavajo porabniki v storitveni znamki, poleg tega pa morajo poznati tudi cilje porabnikov in podjetja, v katerem so zaposleni. Razumeti morajo pomen medsebojnega sodelovanja, ki lahko pomeni doseganje skupnega cilja. Vse to lahko podjetje doseže s pomočjo internega glasila, organizacije skupnih delavnic in izletov ter s pogovorom, ki spodbuja pretok informacij med zaposlenimi - z notranjim trženjem.

Kritični dejavniki, ki po mnenju de Chernatony-ja in Segal-Horn-ove (2001b, str. 41) vplivajo na oblikovanje uspešne storitvene znamke, so prikazani v prilogi 4. Postopek oblikovanja storitvene znamke mora torej izhajati iz kulture podjetja, ki opredeljuje osrednje vrednosti storitvene znamke, te pa vplivajo na vedenje zaposlenih. To omogoči vodstvu podjetja opredelitev obljub storitvene znamke. S posredovanjem informacij o viziji storitve, obljubi storitvene znamke ter pričakovanj kupcev lahko zaposleni bolje razumejo kakšna je njihova vloga pri izgradnji uspešne storitvene znamke.

Če storitvenemu podjetju uspe povezati korporativno znamko s kulturo in z vrednotami podjetja, ustvari podlago za komunikacijo z zaposlenimi o viziji, poslanstvu in prioritetah podjetja (Baldoni, 2004, str. 1).

Prednosti notranjega trženja, kot jih vidi Kapareliotis (2003, str. 4):

- ohranjanje identitete podjetja  
Notranje trženje pomaga okrepiti zavedanje zaposlenih o tem kaj podjetje, katerega del so, predstavlja in kaj počne. Bistveno je, da imajo zaposleni dobro mnenje o tem, kar podjetje počne.
- ustvari podlago za uvajanje sprememb  
Če zaposleni vedo, kje se trenutno nahaja podjetje in kaj počne, imajo bolj natančno predstavo o tem, kaj podjetje lahko postane. V takem delovnem okolju podjetje lažje uvaja spremembe, saj je odpor zaposlenih manjši.
- komunikacija z zaposlenimi

Zaposleni hitreje reagirajo na sporočilo, ki se prenaša skozi notranjo znamko<sup>15</sup>, saj jim le-ta daje občutek pomembnosti sporočila.

Notranje trženje je po mnenju Baldonija (2004, str. 2) zagotovilo za doslednost izvajanja storitvenega procesa.

### **8.1. Vloga neformalnih vodij v procesu notranjega trženja**

Neformalni vodje imajo izredno pomembno vlogo predvsem v podjetjih, kjer je struktura zaposlenih kulturološko zelo različna. Njihova naloga je spoznavanje in ocenjevanje zanimanj zaposlenih, ki mu sledijo, vcepitev zavedanja ter sprejemanja namena in poslanstva storitvene znamke. Pomembno je, da usmerijo privržence k prilagajanju v dobro celotne skupine. Z odprto komunikacijo poskušajo okrepiti zaupanje in predanost zaposlenih skupini.

Pri skupinskem sodelovanju je pomembno, da se zaposleni učijo od vodje in obratno. Slika 12 (str. 37) prikazuje glavne značilnosti, ki jih mora imeti dober vodja pri ustvarjanju uspešne storitvene znamke. Imeti jasno in zanimivo vizijo je zelo pomemben dejavnik uspeha storitvene znamke, saj sili zaposlene v medsebojno sodelovanje. Bennis in Nanus trdita, da je uspeh podjetja odvisen od vizije storitvene znamke, ki mora prerasti potrebe celotne organizacije, poleg tega pa jo morajo sprejeti vsi pomembni igralci (de Chernatony, Vallaster, 2003, str. 16).

Močne storitvene znamke so značilne za podjetja, ki imajo med zaposlenimi vodjo, ki strastno verjame v omejeno število vrednosti storitvene znamke. Njegovo prepričanje vpliva na osebne vrednote zaposlenih, kar se kaže v motiviranosti in predanosti ljudi, ki mu sledijo.

Uspešen vodja je tisti, ki predstavlja vrednote storitvene znamke. Je prva oseba v podjetju, ki mora spontano izpolnjevati obljube storitvene znamke. Pomembno je, da se ne opira le na besede, ampak z zgledom vpliva na podrejene. Pri tem mora paziti, da se zaposleni ne počutijo nepomembne, saj pri delu z ljudmi doseže največ uspeha, če jih obravnava kot sposobne posameznike, katerih doprinos k procesu notranjega trženja je zelo zaželen in cenjen. Ker ima vodja ponavadi vpliv na zaposlovanje ljudi, je pomembno, da zaposluje tiste posameznike, katerih vrednote se skladajo z vrednostmi storitvene znamke ter jih nato skozi proces izobraževanja in poštenega sistema nagrajevanja napelje k sodelovanju.

Poleg zahtevanih lastnosti, ki vplivajo na vedenje povezano, s storitveno znamko, mora imeti dober vodja še nekatere druge osebne lastnosti, ki pomagajo pri izgradnji uspešne storitvene znamke.

---

<sup>15</sup> Notranja znamka je vsota identitete, podobe in težnj podjetja, pri čemer identiteta predstavlja kulturo in vrednote podjetja, podoba je sorodna viziji in poslanstvu, pojem težnja pa opisuje tisto, kar bo podjetje v prihodnosti naredilo (Baldoni, 2004, str. 1).



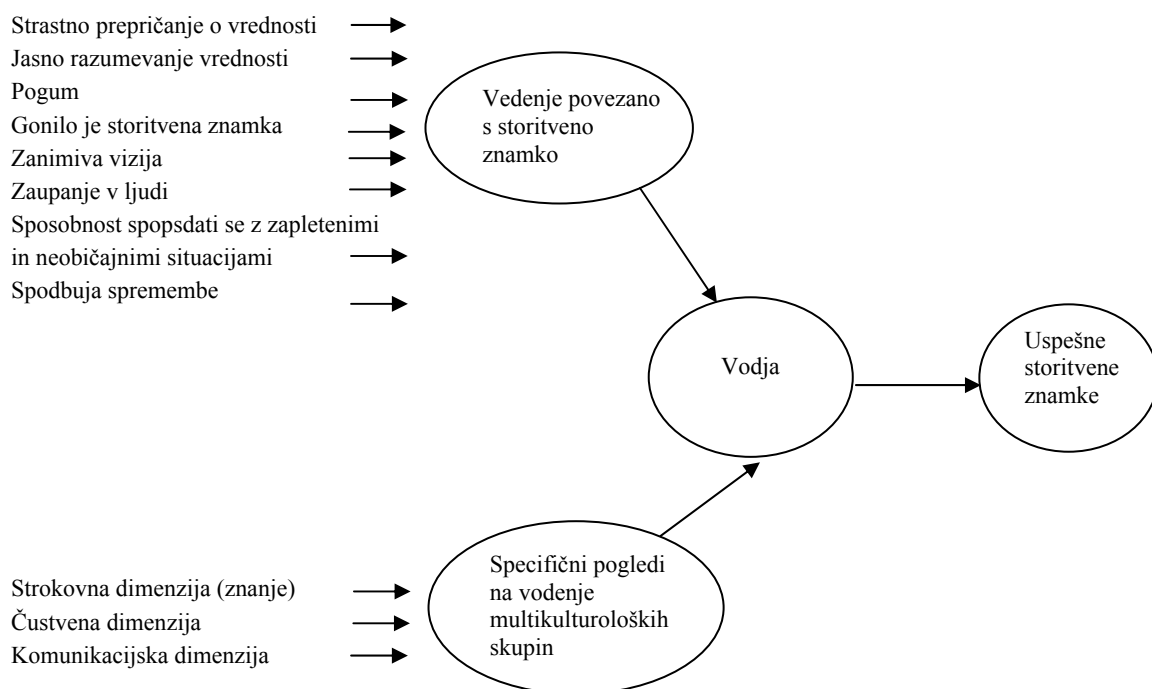
**Znanje:** Odrprtost za ideje podrejenih in znanje o njihovem kulturnem ozadju sta dejavnika, ki pripomoreta k izboljševanju dela organizacije. Naloga vodje je spodbujanje prenosa znanja o storitveni znamki med člani skupine.

**Komunikativnost:** Gonilna sila prenosa vrednosti storitvene znamke na zaposlene se razvije skozi komunikacijo in vzajemno delovanje zaposlenih. Skupinsko reševanje sporov in pogovor omogočata izobraževanje zaposlenih, saj na ta način le-ti spoznavajo storitveno znamko tudi skozi oči sodelavcev. Pogovor lahko služi kot motivacija za preseganje lastnih zanimanj v dobro skupine.

**Čustva:** Vodja mora spodbujati proces poistovetenja zaposlenih s skupino sodelavcev ter zagotoviti predanost skupini skozi ustvarjanje delovnega okolja, v katerem zaposleni ne bodo čutili diskriminacije. Z jasnimi smernicami in odločnostjo mora preprečiti negotovost v odnosih med člani skupine na formalni ravni.

Palmer (1998, str. 196-197) dodaja, da mora dober vodja zaposlenim jasno opredeliti svoja pričakovanja, pohvaliti dobro delo in spodbujati podrejene, biti prilagodljiv in imeti sposobnost življenja. Najpomembneje pa je, da podrejene vodi s svojimi dejanji, torej jim predstavlja vzor dobrega dela.

Slika 12: Neformalni vodja kot dejavnik uspešnosti storitvene znamke



Vir: de Chernatony, Vallaster, 2003, str. 30.

## 9. Sklep

Pot, po kateri storitvene znamke potujejo do možganov porabnikov, je tista, ki loči vodilne storitvene znamke od ostalih. Pri tem predstavlja pot akronim za obljubo, sprejemanje, zaupanje in upanje. Ta pot je neotipljiva in je lahko čustvena (Davis, 2004, str. 6). Vsak, ki želi razviti svojo storitveno znamko, mora najprej razumeti samega sebe, kdo je, kako ga zaznavajo porabniki (Webber, 1997, str. 96).

Ker so storitve v večini primerov neločljive, ne moremo govoriti o prodaji in trženju storitev, ampak o procesih, ki so povezani z idejami in ljudmi - z zaposlenimi in vodstvom podjetja, z (ne)zmožnostmi uporabe napredka tehnologije. Zaznavanje vrednosti storitvene znamke je v večji meri odvisno od uspešnosti odnosov med deležniki, kar je razlog, da so porabniki storitveni znamki bolj zvesti kot blagovni znamki izdelka.

Neotipljivost, minljivost, neločljivost in spremenljivost so tiste lastnosti, ki storitve ločujejo od izdelkov, zato je oblikovanje dobrih odnosov med deležniki zelo pomemben dejavnik uspešnosti storitvene znamke. Na podlagi odnosov med ljudmi se v daljšem časovnem obdobju oblikuje tudi ugled storitvene znamke. Znamka je eden tistih dejavnikov, ki v storitvenem sektorju nosi največ zaslug za obseg prodaje. Njeno razvijanje in vzdrževanje zahtevata veliko truda in denarja, ki se obrestuje s povečevanjem tržnega deleža. Storitvena znamka predstavlja kupcu vir informacij, saj identificira vir storitve, predstavlja odgovornost proizvajalca, zagotavlja dostavo obljub in je vez kupca s prodajalcem. Porabnikom znižuje stroške iskanja, saj signalizira kakovost storitve in njene vrednosti. Poleg tega porabnikom omogoča identifikacijo in izgradnjo lastne podobe ter okrepi občutek pripadnosti. Zaradi naštetih lastnosti zaznava storitveno podjetje z močno znamko večje konkurenčne prednosti, ima nižje stroške oglaševanja, je bolj učinkovito pri pogajanjih, tako, da lahko postavlja višje cene. Močna storitvena znamka predstavlja obrambo pred cenovno konkurenco, saj s kupci razvije čustveno vez, ki se sčasoma pokaže v zvestobi.

Oblikovanja storitvenih znamk ni možno povsem speljati po modelu oblikovanja blagovnih znamk izdelkov, ker bi v tem primeru spregledali pomen družbenega procesa. Poleg tega model oblikovanja blagovnih znamk ne zagotavlja uravnoteženosti med zunanjimi in notranjimi poudarki. Uspešna storitvena znamka mora biti sprejeta tako zunaj kot tudi znotraj podjetja.

Da bi si podjetje zagotovilo močno storitveno znamko, ki bo v očeh kupcev predstavljala dodano vrednost, mora paziti na štiri glavne dejavnike oblikovanja storitvene znamke: na zvestobo, zavedanje, zaznano kakovost in asociacije, ki jih zbuja storitvena znamka. Na zaznavanje naštetih dejavnikov imajo v storitvenem sektorju največji vpliv ljudje, torej kontaktno osebje podjetja ter kupec in ostali kupci, ki se v trenutku nakupa storitve nahajajo v

storitveni pokrajini, poleg njih pa porabniki zaznavajo različne dražljaje iz okolja, ki jih napeljejo na nakup.

Storitvene znamke predstavljajo najdragocenejši vir vrednosti podjetja, zato je treba njihov razvoj skrbno načrtovati. V storitvenem sektorju podjetja največkrat oblikujejo krovno storitveno znamko, ki predstavlja celotno podjetje. Govorimo o tako imenovani korporativni storitveni znamki, s pomočjo katere se podjetje predstavlja širši množici. Opredelitev identitete podjetja je zato zelo pomemben dejavnik, na podlagi katerega se oblikujeta podoba podjetja ter njegov ugled. Ker je storitev neotipljive narave in kjer je zaznavanje razlik med storitvenimi znamkami manjše, je ugled podjetja pogosto sodilo za odločanje o izbiri. Pomembno je dejstvo, da se zaznavanje vrednosti storitvene znamke med različnimi skupinami deležnikov razlikujejo.

Zaznana vrednost storitvene znamke je sestavljena iz funkcionalne in čustvene ravni, pri čemer funkcionalna raven predstavlja merljive lastnosti storitev, kot je - na primer - kakovost. Danes je osredotočenje na razlikovanje funkcionalnega vidika storitev nesmiselno, saj je konkurenca na trgu tako velika, da je razlika v kakovosti storitev zanemarljiva. Poleg tega tekmeči funkcionalne vrednosti zelo lahko posnemajo, zato je primernejše razlikovanje storitvene znamke na podlagi čustvenih vrednosti, ki jih oblikujejo odnosi med deležniki. Čustvene vrednosti znamke se oblikujejo tudi na podlagi zaznavanja okolja.

Da bi porabnik izbral določeno storitveno znamko, se mora le-ta razlikovati od konkurenčnih znamk, izvajanje storitve mora biti dosledno, kar je predmet kakovosti storitve, poleg tega pa so pomembne čustvene vezi, ki se spletejo med porabniki in storitveno znamko. Največji vpliv na spletanje čustvenih vezi in na doslednost izvajanja storitev imajo zaposleni (kontaktno osebje), zato je pomembna izbira delovne sile ter njihova sposobnost prilagajanja in učenja. Pomembno je, da se vrednote zaposlenih ujemajo z vrednotami podjetja, v katerem so zaposleni.

Podjetje mora torej s pomočjo notranjega trženja najprej zagotoviti usposobljenost in zadovoljstvo zaposlenih ter primerno klimo v podjetju, s tem pa doslednost izvajanja storitev, da bi lahko zadovoljili zunanje kupce. Šele ko se zaposleni zavedajo svoje vloge v storitvenem podjetju, lahko le-to preseže pričakovanja kupcev in si s tem zagotovi dober ugled, zvestobo in uspeh.

## Literatura

1. Baldoni John: Creating the Internal Brand. Spletna publikacija Link&Learn. 5 str.  
[URL: <http://www.linkageinc.com/newsletter/pdf/mar04/Article - Baldoni.CreatingInternalBrand 03-04 - reprint.pdf>], marec 2004.
2. Banducci Brad, Keneally Ben: Customer services: The Master Brands of the Twenty-First Century. 11 str.  
[URL: [http://www.bcg.com/publications/files/Master\\_Brands\\_Apr\\_01.pdf](http://www.bcg.com/publications/files/Master_Brands_Apr_01.pdf)], 8.4.2004.
3. Bateson John E.G.: Managing Services Marketing: Text and Readings. 2. izdaja, Forth Worth : The Dryden Press, 1992. 594 str.
4. Bateson John E.G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing: Text and Readings. 4. izdaja. Forth Worth : The Dryden Press, 1999. 471 str.
5. Berry L. Leonard: Cultivating Service Brand Equity. Journal of Academy of Marketing Science, Teksas, 28 (2000), 1, str. 128-137.
6. Burgess Bev: EuroNotes: Five Priorities for Building Services Brands.  
[URL: <http://www.itsma.com/europe/notes/060502.htm>], 2002.
7. Damjan Janez: Simbolni pomen Iskre. Iz prospekta ob 50. obletnici podjetja Iskra.  
[URL: <http://www.sartes.si/znanje.asp?ID=125>], 28.4.2004.
8. Davis Scott: Corporate Branding: Making the Brand a Strategic Driver for the Entire Organization. 7 str.  
[URL: <http://www.gtamarketing.com/CorporateBranding-paper.pdf>], 20.4.2004.
9. De Chernatony Leslie, Harris Fiona, Christodulides George: Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands. 33 str.  
[URL: [http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme\\_resources/Users/de%20chernatony/CRBM/16%20dev.pdf](http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme_resources/Users/de%20chernatony/CRBM/16%20dev.pdf)], 2002.
10. De Chernatony Leslie, Harris Fiona: Defining a Brand's Reputation & Identifying the Criteria Used to Assess a Financial Services Brand's Reputation. London : Open University Business School, 2000a, 4. 29 str.  
[URL: [http://www3.open.ac.uk/oubs/download/WI00\\_4.pdf](http://www3.open.ac.uk/oubs/download/WI00_4.pdf)]
11. De Chernatony Leslie, Haris Fiona: The Challenge of Financial Services Branding: Majoring on Category Brand Values?. London : Open University School, 2000b, 6. 9 str.
12. De Chernatony Leslie, Martinez Eva: The Effect of Brand Extention Strategies Upon Brand Image. Journal of Consumer Marketing, Birmingham, 21 (2004), 1, str. 39-50.
13. De Chernatony Leslie, McDonald Malcom H.B.: Creating Powerful Brands. Oxford : Butterworth-Heinmann, 1996. 282 str.
14. De Chernatony Leslie, Segal-Horn Susan: Building on Services' Characteristic to Develop Successful Services Brands. Journal of Marketing Management, Birmingham, 2001a, 17, str. 645-669.

15. De Chernatony Leslie, Segal-Horn Susan: The Criteria for Successful Services Brands. 41 str.  
[URL: <http://bss2.bham.ac.uk/papers/ejmpaper2.pdf>], november 2001b.
16. De Charnatony Leslie, Vallaster Christine: Services Branding: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Proces in Multicultural Organizations. 37 str.  
[URL: [http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme\\_resources/Users/de\\_chernatony/brand\\_marketing.doc](http://www.business.bham.ac.uk/bbs/static/images/cme_resources/Users/de_chernatony/brand_marketing.doc)], 2003.
17. De Ruyter Ko, Wetzels Martin: The Role of Corporate Image and Extention Similarity in Service Brand Extentions. MAXX Working Paper Series. Maastrich : Maastrich Academic Center for research in Services, 12.1.2000, 1. 30 str.
18. Dezieck Jim: Framework for Great Customer Service, Some Questions an Organization Might Ask. 2 str.  
[URL: <http://web.mit.edu/watercolor/intermediate/word/framework.doc>], 11.4.2004.
19. Grace Debra, O'Cass Aron: Service Brands: Brand Associations and Issues. 8 str.  
[URL: <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Grace.pdf> ], 28.4.2004.
20. Gremler D. Dwayne, Bitner Mary Jo, Evans R. Kenneth: The internal Service Encounter. International Journal of Service Industry Management, Bradford : MCB University press, 5 (1994), 2, str. 34-55.
21. Jurkowich George, Abrahams David: Brand Risk Management: Why Brands are Becoming More Valuable and More Vulnerable. 6 str.  
[URL: [http://www.brandingkorea.com/file\\_upload/brand\\_risk\\_management.doc](http://www.brandingkorea.com/file_upload/brand_risk_management.doc)], 1.4.2004.
22. Kapareliotis Ilias: The Role of Brands in Managerial Decisions. 8 str.  
[URL: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/eabr2003/Article%20443.doc>], 2003.
23. Keeping J.: What's in a Name?. Venture Magazine Online.  
[URL: <http://www.venturemagazine.co.uk/highlights/9910/story3.html>], Okt. 2000.
24. Keller L. Kevin.: Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating strong Brands. Marketing Science Institute, Working Paper Report No. 01 - 107, 2001. 31 str.
25. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 765 str.
26. Lahovnik Matej: Ministrska platforma: Nobeno kosilo ni zastonj. Gospodarski vestnik - online izdaja.  
[URL: [http://www.gvrevija.com/show\\_article.php?id\\_article=3246](http://www.gvrevija.com/show_article.php?id_article=3246)], 29.3.2003.
27. Lemon N. Katherine, Barnett White Tiffany, Winer S. Russell: Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. 39 str.  
[URL: [http://pages.stern.nyu.edu/~rwiner/Dynamic\\_CR\\_Mgmt.doc](http://pages.stern.nyu.edu/~rwiner/Dynamic_CR_Mgmt.doc)], 2001.
28. Lovrak Tatjana: Trženje kraja kot blagovne znamke - Primer Lendave. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2003. 61 str.

29. Nahtigal Valentina: Slovenija kot blagovna znamka. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, September 2003. 57 str.
30. Nguyen Nha, Leblanc Gaston: Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. Journal of Retailing and Customer Services, Orlando, 2001, 8, str. 227-236.
31. Olins Wally: Branding the nation - the historical context. The Journal of Brand Management, Birmingham, april 2002, str. 241-248.
32. Palmer Adrian: Principles of Services Marketing. 2 izdaja. London : McGraw-Hill Publishing Company, 1998. 371 str.
33. Prithwiraj Nath: Services Branding Delivering a Value Proposition. [URL: [http://www.strategicmarketing.com/smJan-Feb2/stra\\_brand.html](http://www.strategicmarketing.com/smJan-Feb2/stra_brand.html)], 28.4.2004.
34. Podnar Klemen: Razumevanje koncepta korporativne identitete - meje novonastajajočega raziskovalnega polja. Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 6, str. 67-76.
35. Robertson David: The Power of a Brand. Goizueta Magazine online. [URL: <http://goizuetamag.emory.edu/winter2002/portfolio17.html>], Winter 2002.
36. Rodgers Anna, Weiner Lory, and Reyes Adnelly: How Customers Choose IT Services: Insights into Winning More Business, Abreviated summary. Lexinton : ITSMA, 2002. 12 str.
37. Tavčar Rudi: Uporabna vrednost rezultatov merjenja zadovoljstva zaposlenih. Gral-iteo, E-novice. [URL: <http://www.graliteo.si/lnovice.php?NID=623>], januar 2003.
38. Tavčar Rudi: Raziskava ali novo vrednotenje odnosov?. ITEO Relacije. [URL: [http://www.graliteo.si/4\\_2\\_lclank.php?cid=496](http://www.graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=496)], junij 2002.
39. Trifa Debora, McQuilken Lisa: The Impact of Service Intangibility on Consumer Service Quality Expectations. 7 str. [URL: <http://130.195.95.71:8081/WWW/ANZMAC2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Trifa.pdf>], 28.4.2004.
40. Tseng M. Mitchell, Qin Hai Ma, Su Chuan-Jun: Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement. Business Proces Management Journal, Bradford, 5 (1999), 1, str. 50-64.
41. Videčnik Mateja: Imidž blagovne znamke. Kapital, Ljubljana, 6.10.2003, str. 38-39.
42. Walket K. Doris: Buying Consumer Services. Kansas State University. 6 str. [URL: <http://www.oznet.ksu.edu/library/famec2/mf934.pdf>], avgust 1989.
43. Webb Dave, Po Katrina: Exploring Country-of-origin and Brand Effects for Services. 13 str. [URL: [http://www.imm.ecel.uwa.edu.au/imm/documents/Exp\\_origin.doc](http://www.imm.ecel.uwa.edu.au/imm/documents/Exp_origin.doc)], 21.4.2004.
44. Webber M. Allan: What Great Brands Do. Fast Company Magazine, Harlan, 1997, 10, str. 96.
45. Zulkefli bin Abdullah: Impact On High and Low Contact Maritime Organisation. [URL: [http://www.ikmal.org.my/Maritime\\_Journal1.htm](http://www.ikmal.org.my/Maritime_Journal1.htm)], 26.8.2004.

46. Žabkar Vesna.: Modeling Customer Satisfaction for Business Services. 10 str.  
[URL: [http://www.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti/wp/zabkar1.doc](http://www.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/zabkar1.doc)], 15.4.2004.

## Viri

1. Baker Michael John: Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising. 2. izdaja. London : The Macmillan Press, 1990. 269 str.
2. Guralnik David et al.: Webster's new world dictionary. 2. izdaja. Cleveland : Prentice Hall Press, 1986. 1692 str.
3. Ivanovic Aleksandar et al: Dictionary of Marketing. Teddington: Peter Collin Publishing, 1992. 207 str.
4. Potočnik Vekoslav, Umek Alenka: Terminološki slovar trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 402 str.
5. Do Brands Matter? Marketers say »yes« other are less sure.  
[URL: <http://www.mce.be/knowledge/254/9>], 28.4.2004.
6. Gospodarska zbornica Slovenije.  
[URL: <http://www.gzs.si/>], 21.4.2004.
7. Leksikon Cankarjeve Založbe. 3. izdaja. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2003. 1216 str.
8. Marketers Don't Build Brands Consumers Do!.  
[URL: <http://www.crm2day.com/library/EpFkZEKvZEjhhzykQz.php>], 4.5.2004.
9. Slovar Slovenskega Knjižnega Jezika. 5. knjiga. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 1051 str.
10. Statistični urad RS.  
[URL: [http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=155](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=155)], 10.4.2004.
11. Zakon o industrijski lastnini. Uradni list RS, Ljubljana, 2001, 45, str. 5007-5011.





## **Priloge**



**Priloga 1: Nekaj najbolj znanih blagovnih znamk, ki so se oblikovale skozi stoletja**

Blagovna znamka	Poreklo blagovne znamke	Datum ustanovitve
Schweppss	Velika Britanija	1798
Colgate	Velika Britanija	1806
Levi's	ZDA	1850
Nestle	Švica	1866
Coca Cola	ZDA	1886
Omega	Švica	1894
Martini	Italija	1896
Fiat	Italija	1899
Gillette	Velika Britanija	1902
MaxFactor	ZDA	1909
Hitachi	Japonska	1910
Marlboro	ZDA	1924

Vir: Marketers Don't Build Brands Consumers Do!, 2004.

**Priloga 2: Kako različni avtorji opredeljujejo pojem »brand equity«  
(premoženje tržne znamke)**

<i>Aaker</i>	<i>Keller</i>	<i>Sharp</i>	<i>Berry</i>	<i>Yoo &amp; Donthu</i>
Zavedanje znamke	Zavedanje znamke	Zavedanje podjetja/znamke	Zavedanje znamke	Zavedanje znamke in asociacije
Asociacije znamke	Podoba znamke	Podoba znamke (ali ugled podjetja/znamke)	Pomen znamke	
Zvestoba znamki		Odnos s kupci		Zvestoba znamki
Zaznana kakovost				Zaznana kakovost

Vir: de Chernatony, Harris, Christodoulides, 2002, str. 8.

**Priloga 3: Razlike med »managerskim« in »šefovskim« načinom vodenja**

<b>ŠEF</b>	<b>MANAGER</b>
Sam določi nalogo in merila za opravljanje naloge. Ne sklepa kompromisov, zato se je zaposleni prisiljen prilagoditi načrtom in ciljem šefa. V nasprotnem primeru nosi posledice.	Zaposlene vključi v stalno razpravo o ceni in kakovosti dela, ki je še potrebna za uspešno poslovanje na trgu. Posluša jih in spodbuja k prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanje stroškov.
Pove (redko pokaže) kako mora biti delo opravljeno. Redko vpraša podrejene za nasvet glede boljšega opravljanja dela.	Pokaže kako naj bi delo potekalo, zato zaposleni dobro vedo, kakšna so pričakovanja managerja.
Nadzor dela in ocenjevanje rezultatov sta stalni praksi šefa (ali njegovega pooblaščenca). Zaposleni niso vključeni v ta proces, zato je njihovo delo racionalno - minimalna količina in ravno še zadovoljiva kakovost dela.	Večina nadzornikov pri takem načinu vodenja odpade, saj zaposleni sami nadzorujejo kakovost dela in vrednotijo rezultate. Zaposleni se zavedajo dejstva, da sami največ vedo o delu, ki ga opravljajo.
Šef in zaposleni so nasprotniki in zato šef ob nasprotovanju zaposlenih uporabi prisilo.	Managerjeva naloga je učenje zaposlenih, da so bistvo kakovosti predstavljajo nenehne izboljšave. Njegova naloga je lajšanje dela zaposlenim. Zaposleni in management so sodelavci, ki sporne situacije rešujejo konstruktivno.

Vir: Tavčar, 2003.

## Priloga 4: Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje storitvene znamke

