

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Metod Krajnc
Mentor: doc. dr. Mihael Kline

DOSEGANJE KONKURENČNIH PREDNOSTI SKOZI CELOVITO OBVLADOVANJE
KAKOVOSTI V STORITVENEM SEKTORJU

Diplomsko delo

Ljubljana 2004

1.	UVOD	4
2.	STORITVENA DEJAVNOST	6
2.1.	Opredelitev in pomen storitev	6
2.2.	Značilnosti storitev	7
2.2.1.	Neoprijemljivost	8
2.2.2.	Neločljivost - sočasnost izvedbe in uporabe	9
2.2.3.	Spremenljivost – heterogenost	9
2.2.4.	Minljivost	10
2.3.	Storitve v primerjavi z izdelki	11
2.4.	Vloga kontaktnega osebja	12
3.	S KAKOVOSTJO KOT DODANO VREDNOSTJO DO ZADOVOLJNEGA KUPCA IN DOBIČKA	13
3.1.	Potrošnikova pričakovanja in percepcija storitve	13
3.1.1.	Srečanje s storitvijo oz. trenutek resnice	17
3.1.2.	Dokazi o storitvi	17
3.1.3.	Imidž in ugled	18
3.1.4.	Cena	18
3.2.	Vrednost v očeh kupca	19
3.3.	Pomen potrošnikovega zadovoljstva	19
3.3.1.	Merjenje stopnje zadovoljstva in kakovost	21
3.4.	S kakovostjo do dobička	22
4.	MARKETING V STORITVENIH ORGANIZACIJAH	24
4.1.	Eksterni marketing	25
4.1.1.	Selekcija ciljnih trgov (segmentiranje)	26
4.1.2.	Konkurenčno pozicioniranje	26
4.1.3.	Marketinški splet storitev	27
4.1.3.1.	Storitev kot produkt	28
4.1.3.2.	Cena	28
4.1.3.3.	Kraj	29
4.1.3.4.	Promocija – tržno komuniciranje	29
4.1.3.5.	Ljudje	30
4.1.3.6.	Fizični dokazi	31
4.1.3.7.	Procesi	31
4.2.	Interaktivni marketing	31
4.2.1.	Marketinški odnosi	33
4.2.1.1.	Pomen kakovosti za vzpostavitev marketinških odnosov	34
4.3.	Interni marketing	35
5.	KAKOVOST	38
5.1.	Splošno o kakovosti	38
5.1.1.	Opredelitev kakovosti	38
5.1.2.	Zgodovina razvoja kakovosti	39
5.1.3.	Razvoj pojma od kakovosti izdelkov do kakovosti storitev	40
5.2.	Kakovost storitev	42
5.2.1.	Opredelitev kakovosti storitev in njihove vrste	43
5.2.2.	Pomen kakovosti storitev	45
5.2.3.	Dejavniki kakovosti storitev	46
5.2.4.	Model vrzeli storitve	47

5.2.5.	Merjenje kakovosti storitev	50
5.2.5.1.	Metoda SERQUAL	51
5.2.6.	Nadzor kakovosti pri izvajanju storitve.....	52
5.2.7.	Zaposleni in kakovost.....	53
5.3.	Total quality management.....	53
5.3.1.	Opredelitev TQM-a	54
5.3.2.	Načela TQM-a	55
5.3.3.	Cilji TQM-a	56
5.3.4.	Zgradba TQM modela	57
5.4.	Konkurenčna prednost.....	59
5.4.1.	Zaposleni kot osrednji vir konkurenčne prednosti	59
6.	ZAKLJUČEK.....	61
7.	LITERATURA IN VIRI	64

1. UVOD

Storitve so bolj ali manj prisotne skozi zgodovino, vendar se je njihov vpliv povečal šele v dvajsetem stoletju, ko je začela njihova kompleksnost in raznolikost dramatično naraščati. Ker postaja družba vse bolj storitveno usmerjena, nas storitve spremljajo praktično na vsakem koraku.

V zadnjih letih v svetu in doma beležimo izjemen porast storitvenega sektorja, ki v gospodarstvih razvitih držav ustvarja več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda. Storitve tako dominirajo svetovnim ekonomijam in njihovo naraščanje je povezano tudi z naraščanjem števila delovnih mest v storitvenem sektorju. Z rastjo in širitvijo storitvenega sektorja je naraščalo tudi zanimanje za raziskovanje storitvene dejavnosti in njenih problemov. Ugotovili so, da znanja, pridobljena v marketingu izdelkov, zaradi specifičnih lastnosti storitev in človeškega dejavnika kot glavnega faktorja, ki definira storitev, ne moremo neposredno uporabiti v storitveni dejavnosti. Tako je postopoma pričela nastajati nova veja marketinga: marketing storitev.

Poslovno okolje današnjih podjetij zaznamuje njegova stalna spremenljivost, ki podjetjem dnevno postavlja nove zahteve. Večina podjetij se trudi v tem dinamičnem okolju uspeti. Zaradi naraščajoče konkurence in budnosti konkurentov je lahko vsakršna napaka in napačna poslovna odločitev usodna za preživetje in uspešno poslovanje podjetja. V osemdesetih letih so podjetja začela dokončno spoznavati, da je za preživetje in uspeh poslovanja treba kakovosti posvetiti bistveno večjo pozornost. Na zahtevnejših trgih je namreč pravo konkurenčno prednost mogoče doseči le z doseganjem ustrezne ravni kakovosti v okviru celotnega poslovanja.

Potrošniki postajajo vse bolj zahtevni in pričakujejo visoko kakovost storitev. To pomeni, da kakovost pokriva in zaokrožuje vse oblike in načine, s katerimi skuša podjetje izpolniti potrebe in pričakovanja kupcev, zaposlenih, lastnikov in družbe v najširšem smislu. Novi prihajajoči trendi tako opozarjajo na naraščajoči pomen kakovosti storitev. Kakovost storitev je pomembna tako za kupce kot za izvajalce storitev. Kupci iščejo in zahtevajo visoko kakovost storitve. Kakovost z vidika izvajalcev storitev lahko izboljša njihov ugled, poveča prodajo in rentabilnost. Kakovost storitev je lahko v času hitro razvijajočega se poslovnega okolja za podjetja pomemben vir konkurenčne prednosti. Podjetja, ki se zavedajo močne konkurenčne tekme in sledijo hitremu razvoju z izboljševanjem kakovosti, se zavedajo tudi potrebe po osrednji vlogi človeka pri izboljševanju kakovosti, ki vodi v uspešnost poslovanja. Vsa zasnova vodenja

kakovosti temelji na dejstvu, da v vsakem podjetju posle vodijo in izvajajo ljudje. Na kratko lahko rečemo, da kakovost so ljudje.

Total Quality Management – TQM (management celovitega upravljanja kakovosti), je prvenstveno osredotočen na kakovost kot faktor, ki največ pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja, istočasno pa se s tem modelom obvladuje tudi stroške in čas. Omogoča istočasno doseganje združenih ciljev, boljšo učinkovitost in uspešnost poslovanja, ter obstoj in perspektivo podjetja. Koncepti TQM se v praksi najpogosteje udejanjajo preko modelov poslovne odličnosti. TQM se intenzivno ukvarja z reševanjem vprašanja, kako najbolj smotrno uskladiti posamezne dele podjetja pri zagotavljanju kakovosti ter temelji predvsem na ljudeh in njihovem sodelovanju, saj zahteva medsebojno sodelovanje znotraj vseh poslovnih funkcij v podjetju, med njimi v podjetju ter med podjetjem in kupci. Zajema splet aktivnosti, katerih namen je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev zahtev in potreb kupcev.

S svojo diplomsko nalogo želim potrditi tezo, da so ljudje (zaposleni) glavni akterji v storitveni dejavnosti ter marketingu storitev in so tisti temelj, na katerem podjetje gradi kakovost. Ljudje (zaposleni) so največji potencial podjetja, ki ga je treba motivirati in vanj vlagati. Kajti le zadovoljni in motivirani zaposleni bodo lahko zadovoljili kupca, kar je osnovni namen vsakega podjetja, in tako podjetju zagotovili konkurenčno prednost.

Metoda diplomskega dela temelji na analitično-teoretičnem pregledu slovenske in tuje literature s področja marketinga, marketinga storitev, kakovosti ter celovitega obvladovanja kakovosti. Mnenja in glavne ugotovitve avtorjev bom smiselno povzel in dodal svoj pogled na obravnavani predmet diplomskega dela.

2. STORITVENA DEJAVNOST

2.1. Opredelitev in pomen storitev

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio«, ki ima več pomenov, in sicer med drugim: delati za nekoga oziroma služiti nekomu, streči, skrbeti zanj, pomagati nekomu oz. narediti nekaj zanj, ustrezati, ravnati se po nečem, odslužiti, skrbeti, izvajati, posluževati, oskrbovati, ponujati, delovati, zadovoljevati, obnašati se (Bradač v Snoj, 1998: 32).

Med avtorji, ki opredeljujejo storitve bolj ali manj podrobno, obstajajo precejšnja razhajanja, definicije pa se vsebinsko razlikujejo tudi glede na izhodišče postavljanja definicije. Enotna, splošno veljavna in uporabna opredelitev, ki bi vsebovala vse vsebinske možnosti koncepta storitev, ni mogoča. To pomeni, da ne obstaja neka splošno veljavna in priznana definicija storitve, ki bi bila uporabna v vseh primerih.

V literaturi najdemo vrsto definicij storitev. Osnovna značilnost storitev je, da so to aktivnosti ali procesi, iz tega spoznanja pa izhajajo vse definicije storitev. Pojem storitev je vezan na dejanja, akcije, obnašanje. Najširše storitve opredeljuje Grönroos, in sicer kot aktivnost ali skupek aktivnosti bolj ali manj neotipljive narave, ki se navadno, a ne nujno, dogajajo v interakciji med potrošnikom in tistim, ki ponuja storitev ali/in fizični vir ali dobrino in/ali sistem tistih, ki priskrbijo rešitve, ki rešujejo potrošnikov problem (Grönroos, 1990: 27). Po Kotlerju je storitev dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je pa po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja pa je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek (Kotler, 1996: 464). Barry je pri svoji definiciji še bolj jedernat, ko opiše storitev kot dejanje, delo ali izvršitev (Lovelock, 1984: 53). Po mnenju Kasperja, Van Helsdingena in De Vriesa pa so storitve "v osnovi neoprijemljive in relativno hitro minljive aktivnosti, katerih nakup poteka med procesom interakcije in je usmerjen k ustvarjanju zadovoljstva potrošnika. Proces interaktivne porabe ne vodi vedno v posedovanje materialnih dobrin" (1999: 13). Standardi ISO 9004-2 opredeljujejo storitev kot rezultat, ki nastane z dejavnostmi med dobaviteljem in odjemalcem in z dobaviteljevimi notranjimi dejavnostmi, da se zadovoljijo potrebe odjemalca. Storitve lahko torej v grobem opredelimo kot posebno delovanje ali dejanje, ki ga izvajalec ponudi porabniku in tako zadovolji njegovo potrebo.

Storitve so bolj ali manj prisotne skozi zgodovino, vendar se je njihov vpliv povečal šele v dvajsetem stoletju, ko je začela njihova kompleksnost in raznolikost dramatično naraščati (Bateson 1999: 6). Ker postaja družba vse bolj storitveno usmerjena, nas storitve spremljajo praktično na vsakem koraku. V zadnjih letih v svetu in doma beležimo izjemen porast storitvenega sektorja, ki v gospodarstvih razvitih držav ustvarja več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda. »V industrializiranih državah je odstotek bruto družbenega proizvoda, ki ga ustvarja storitveni sektor, narasel iz 53 % v letu 1960 na 66 % leta 1995. V Evropski Uniji je zrasel iz 47 % na 68 %, v ZDA pa iz 57 % na 72 % in še vedno narašča« (Griffiths v Grönroos, 2000: 1). Storitve tako dominirajo svetovnim ekonomijam in njihovo naraščanje je povezano tudi z naraščanjem števila delovnih mest v storitvenem sektorju. Zeithaml in drugi (1990: 1) navajajo, da je od desetih novih služb kar devet takih, ki se pojavijo v storitvenem sektorju. V Sloveniji je (povzeto po Statističnem letopisu Republike Slovenije 2001) storitveni sektor leta 1999 zaposloval približno 54 % delovno aktivnega prebivalstva, ki so ustvarili 58,9 % bruto družbenega proizvoda, kar kaže na dominantnost sektorja, vendar pa ta sektor še ni tako močno razvit kot v ZDA in Zahodni Evropi.

Konkurenca na sodobnem trgu postaja vse močnejša in vse bolj globalna; potrošniki so vse bolj sofisticirani in informirani ter zaradi tega tudi bolj zahtevni; tehnološki napredek spodbuja snovanje novih izdelkov in olajšuje izvedbo starih. Zaradi teh treh razlogov so proizvodna podjetja spoznala, da se lahko diferencirajo samo s pomočjo ponujenih storitev – ker podjetja ponujajo enake oz. podobne izdelke, lahko ustvarijo konkurenčno prednost samo s storitvami, ki obdajajo osnovni izdelek (Grönroos 2000: 10). Storitev tako pomeni večji ali manjši del celotne ponudbe. Ugotovili bi lahko, da se s časom število in delež storitev povečujeta in da se zmanjšujeta število in delež izdelkov, ki jih ne spremlja nobena storitev, na kar opozarja Grönroos, ki posebej izpostavlja pomembnost "skritega storitvenega sektorja" (Grönroos, 1990: 3), ko so pri statističnem zajemanju takšne storitve vključene med proizvodne dejavnosti. To pa pomeni, da je pomen storitev v resnici še mnogo večji.

2.2. Značilnosti storitev

Glede navajanja osnovnih značilnosti storitev, njihovih posledic in problemov ter njihove vzročno-posledične povezanosti obstaja veliko različic. Pri navajanju osnovnih oz. generičnih značilnosti, ki naj bi bile skupne vsem storitvam, in pa iz njih izpeljanih značilnosti, ki naj bi bile prisotne v enaki meri pri vseh storitvah, prihaja do odstopanj, saj se avtorji ne strinjajo vedno s tem, ali sodi neka lastnost med generične ali med izpeljane lastnosti storitev. Značilnosti storitev in njihove posledice, ki jih navajajo strokovnjaki, se med seboj vsebinsko prepletajo in med

njimi ni ostrih meja, zato je težko določiti vzročno-posledično povezanost. Problemi, ki naj bi izhajali iz značilnosti, so hkrati tudi sami značilnosti storitev (Snoj, 1998: 35). Razloge za različne opredelitve storitev in opredeljevanje osnovnih značilnosti storitev lahko tako pripišemo različnim temeljnim izhodiščem avtorjev, različnim konceptom enot obravnave, različnim zornim kotom obravnave storitev in prepletenosti lastnosti storitev.

Klasifikacij specifičnih lastnosti je zelo veliko, vendar pa gre le za različna pojmovanja istih pojmov. Med posebne značilnosti storitev avtorji najpogosteje uvrščajo *neotipljivost*, *neločljivost*, *spremenljivost* in *minljivost*. Nekateri avtorji pa tem karakteristikam dodajajo še druge značilnosti, ki pa so izpeljane in močno povezane s temi štirimi osnovnimi značilnostmi. V nadaljevanju bom predstavil najpogosteje omenjene lastnosti storitev, ki jih veliko avtorjev navaja kot osnovne lastnosti, ki storitve ločijo od izdelkov in vplivajo na drugačen način trženja.

2.2.1. Neoprijemljivost

Čista storitev nima nobenih oprijemljivih značilnosti in je zato ni mogoče zaznati z nobenim od človeških čutov, ne moremo je videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo. Po Batesonu (1992: 49) je neotipljivost storitev kritična razlika med izdelki in storitvami, iz katere izhajajo tudi vse druge razlike. Za Batesona (Snoj, 1998: 37) so storitve dvojno neoprijemljive. Neotipljivost opredeli z dvema pomenoma:

- je nekaj, kar ni možno otipati oz. jasno zaznati s čutili (fizična neoprijemljivost),
- je nekaj, česar ni možno enostavno opredeliti, formulirati, razumeti oz. razumsko uokviriti (razumska neotipljivost).

Če storitve primerjamo s fizičnimi izdelki, so v osnovi neoprijemljive, vseeno pa mnogokrat vključujejo tudi določene oprijemljive komponente, kot so na primer oprema, prostor (Zeithaml, Bitner, 1996: 19). Storitve se med seboj tako razlikujejo po neoprijemljivosti, saj vsaka storitev vključuje tudi večjo ali manjšo mero oprijemljivih elementov.

Neoprijemljivost storitve za kupca predstavlja neke vrste negotovost. Naloga ponudnika storitve je, da spremeni tisto, kar je neotipljivo, v otipljivo (Levitt v Kotler, 1996: 466). Da bi preprečili preveliko negotovost kupca, morajo ponudniki poskrbeti za "dokazno gradivo" oz. znake ali dokazila o kakovosti storitve in tako "fizično podpreti" svojo ponudbo na več točkah, in sicer s krajem oz. prostorom, kjer se izvaja storitev, z ljudmi oz. uslužbenci, z opremo, preko komunikacijskega gradiva in simbolov ter s ceno same storitve (Kotler, 1996: 466-467). Palmer (1998: 12) ugotavlja, da čim manj fizičnih dokazov obstaja, tem večja je potrošnikova negotovost.

2.2.2. Neločljivost - sočasnost izvedbe in uporabe

Kotler navaja (1996: 83) tri značilnosti neločljivosti:

- da se storitev lahko izvede, morata biti prisotna oba, potrošnik in proizvajalec storitve,
- potrošnik je sam del izdelka in
- potrošnik in izvajalec storitve morata razumeti proces izvedbe.

Pri storitvah gre za sočasnost izvedbe in uporabe, saj naj bi bile za razliko od fizičnih izdelkov, ki jih najprej proizvedejo in šele nato prodajo in potem uporabijo, storitve najprej prodane in med samim izvajanjem zaposlenega hkrati tudi uporabljene (Zeithaml, Bitner, 1996: 20-21). Pri storitvah govorimo o neločljivosti proizvodnega in potrošnega procesa. Storitve ne moremo ločiti od izvajalca, ker se storitve proizvajajo in porabljajo hkrati, kar pa ne velja za fizične dobrine, ki jih izdelajo, skladiščijo, distribuirajo, prodajo in šele nato porabijo. Pri izvajanju večine storitev je prisoten tudi kupec, tako da je kupec v stiku s proizvodnim procesom storitve. Kupec in izvajalec sta del storitve in oba vplivata na izid medsebojne interakcije, ki je posebnost trženja storitev (Kotler, 1996: 467). Po Grönroosu (Snoj, 1998: 41) lahko uporabniki storitve uporabljajo le v času njihovega izvajanja, kar pa je vzrok, da številne storitve zahtevajo hkratno prisotnost izvajalca in uporabnika na istem kraju. Prav zaradi te visoke vpletenosti potrošnika je zelo težka standardizacija storitev. Zaradi te lastnosti je tudi težavno izvesti masovno proizvodnjo in ne moremo dosegati ekonomije obsega skozi centralizacijo, saj narava storitev zahteva decentraliziranost. Ker storitev ne moremo shranjevati oziroma uskladiščiti, je neposredna prodaja edini kanal distribucije.

2.2.3. Spremenljivost – heterogenost

Niti dve storitvi nista povsem enaki, kar je značilnost storitev, ki izhaja iz tega, da so storitve izvedbe ali dejanja, ki zahtevajo prisotnost in interakcijo ljudi, zaradi česar je zelo težko standardizirati njihovo izvedbo. Ravni značilnosti in kakovost se spreminjajo glede na to, kdo je udeležen pri izvajanju storitve ter kdaj in kje se izvedba izvrši (Zeithaml, Bitner, 1996: 20). Delovanje ljudi, ki izvajajo storitve, se spreminja, prav tako tudi potrošniki različno zaznavajo storitve in kakovost neke storitve lahko določen potrošnik vidi povsem drugače kot drug potrošnik. Izvedba posamezne storitve je tako odvisna od številnih dejavnikov, ki jih ponudnik storitev ne more nadzorovati in zaradi tega ne more zagotoviti, da bo določena storitev oz. rezultat storitvenega procesa vedno enak, da bo dosegal enako raven kakovosti in da bo tak, kot je bil načrtovan in obljubljen (Zeithaml, Bitner, 1996: 20-21). Spremenljivost storitev je torej

predvsem rezultat človeških interakcij in zaradi te lastnosti je storitvam težko zagotavljati stalno enako kakovost.

Po mnenju Kotlerja (1996: 468), ki predlaga tri korake, ki naj bi podjetjem pomagali zmanjšati negativne vplive spremenljivosti storitev in nadzorovati kakovost, naj bi podjetja poskrbela za izbor kakovostnih kadrov in njihovo izobraževanje ter usposabljanje. Kot drugo naj bi podjetja poskušala poenotiti potek storitev, pri čemer bi uporabila metodo natančnega in podrobnega orisa storitev, ki prikazuje dogodke in postopke v zvezi s storitvijo, kar bi podjetjem pomagalo poiskati kritične točke, kjer prihaja do napak. Tretji korak pa je spremljanje zadovoljstva porabnikov s pomočjo sistema predlogov, pritožb, anketiranjem in primerjalnih nakupov, kar bi prav tako pomagalo pri odkrivanju šibkih točk in napak ter k njihovem odpravljanju. Storitve tako vključujejo velik del človeškega dejavnika, zaradi katerega je otežena standardizacija. Druga razsežnost spremenljivosti pa predstavlja celo prednost, ki jo pomeni izvedba storitve po naročilu, kjer je možnost prilagajanja storitve posebnim potrebam potrošnika.

2.2.4. Minljivost

Minljivost storitev se nanaša na lastnost storitev, da jih ne moremo shraniti, jih ustvariti na zalogo, preprodati ali pa vrniti, če s storitvijo nismo zadovoljni (Zeithaml, Bitner, 1996: 21). Številni avtorji so mnenja, da storitve načelno prenehajo obstajati v trenutku, ko so bile izvedene. Hkratno nastajanje storitev in njihovo izginjanje oz. minljivost onemogoča ponudnikom oz. izvajalcem, da bi jih uskladiščili (Snoj, 1998: 39). Stopnja minljivosti narašča s stopnjo neoprijemljivosti – čim višja je stopnja neoprijemljivosti storitve, težje je storitev shraniti (Kasper, Van Helsdingen, De Vries, 1999: 19). Zaradi minljivosti storitev imajo številni ponudniki storitev težave pri usklajevanju ponudbe in povpraševanja, saj v določenih trenutkih, ko je povpraševanje zelo veliko, ne morejo zadovoljiti vseh potrošnikov, to pa zato, ker je njihova ponudba vezana na sedANJI trenutek, konkretnega potrošnika in uporabo hkrati z izvedbo. Prav tako pa so kapacitete za izvedbo storitev, po katerih ni povpraševanja, ker so ponujene v napačnem času, kraju, neprimerni ciljni skupini ali v napačni količini in kakovosti, za vedno izgubljene (Snoj, 1998: 40). Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje stalno, ker lahko vnaprej zagotovimo vire in drugo potrebno. Kadar pa povpraševanje niha, pa imajo storitvena podjetja hude težave (Kotler, 1996: 468). Ker storitev ne moremo proizvajati na zalogo, je zelo pomembno napovedovanje povpraševanja in planiranja kapacitet, kar nujno pomeni zahtevo po odličnem načrtovanju zmogljivosti v podjetjih.

2.3. Storitve v primerjavi z izdelki

Storitve imajo posebne lastnosti, ki jih ločijo od izdelkov, meja med njimi pa je zabrisana in težko določljiva. Na podlagi teh lastnosti jih lahko primerjamo z izdelki in jih na ta način tudi opredelimo. Pri tem je izhodišče dejstvo, da so storitve neoprijemljive, izdelki pa oprijemljivi objekti menjave. Čistih izdelkov in storitev je zelo malo, saj ima skoraj vsak izdelek v sebi nekatere elemente storitev in vsaka storitev v sebi nekatere elemente izdelkov. Značilna razlika med izdelki in storitvami je, da izdelke najprej proizvedemo, nato prodamo in nazadnje uporabimo, storitve pa najprej prodamo, nato pa jih hkrati z izvedbo uporabimo. Po Lovelocku (1996: 4) je ključna razlika v dejstvu, da ima storitev za potrošnika vrednost, brez da si za stalno prilasti kakršenkoli njen otipljiv element.

Poznamo dva prijema, ki sta značilna za primerjanje izdelkov s storitvami:

- Storitve se obravnavajo kot v osnovi različne glede na izdelke.
- Storitve se obravnavajo skupaj z izdelki na tako imenovanem kontinuumu z na eni strani popolnoma neoprijemljivimi storitvami, na drugi strani pa s popolno oprijemljivimi izdelki.

Kotler (1996: 465) razdeli ta kontinuum na pet skupin, ki si sledijo glede na vsebnost otipljivosti elementov:

- Zgolj opredmeten izdelek – ponudbo predstavljajo materialni izdelki.
- Opredmeteni izdelek s spremljajočimi storitvami: ponudbo predstavlja opredmeteni izdelek, vendar ga spremlja ena ali več storitev, ki ga naredi kupcem privlačnejšega.
- Hibrid: v ponudbi se izdelek in storitev pojavljata v enaki meri.
- Osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in storitve.
- Zgolj storitev.

Grönroos (1990: 28) opredeljuje razlike med dobrinami in storitvami kratko in jedrnato. Značilnosti dobrin so: so stvari, so otipljive, so homogene, produkcija in poraba sta ločeni med seboj, osnovna vrednost je proizvedena v tovarni, potrošniki ne sodelujejo v produkciji, lahko jih kopičimo v zaloge, možen je prenos (sprememba) lastništva. Storitvam pa pripisuje: so aktivnosti ali procesi, so neotipljive, so spremenljive, produkcija, distribucija in potrošnja so simultani procesi, osnovna vrednost je proizvedena v prodajalčevi in kupčevi interakciji, potrošniki sodelujejo v produkciji, ne moremo jih kopičiti v zaloge, prenos lastništva ni možen.

2.4. Vloga kontaktnega osebja

Storitve podjetij v določeni panogi so si vse bolj podobne, in sicer če primerjamo tako imenovano tehnično kakovost storitve, torej *kaj* podjetje ponuja. Posamezno podjetje se od tekmecev lahko loči le po funkcionalni kakovosti, namreč *kako* neko storitev opravi. Na to, kako je neka storitev opravljena, pa v največji meri vplivajo zaposleni v storitvenem podjetju in njihov odnos pri delu. Za mnoga podjetja bi lahko rekli, da so njihov produkt kar njihovi zaposleni, saj so v določenih primerih zaposleni za stranko edini vidni element storitvenega podjetja (Bateson, 1992: 261).

Kontaktne osebe imenujemo tudi povezovalne osebe, saj nastopa v vlogi veznega člana med potrošnikom in organizacijo kot ponudnikom storitve. Povezovalna vloga pomeni povezavo med organizacijo in okoljem, v katerem deluje. Nosilci te povezovalne vloge vzpostavljajo povezavo skozi interakcije z nečlani in imajo načeloma dve nalogi: prenos informacij in predstavljanje organizacije (Bateson, 1999: 62-63). Kontaktno osebo je tako pomemben vir informacij o potrošnikih. Te informacije so pomembne kontaktnemu osebju, da lahko bolje razume potrošnikove želje in potrebe ter se na podlagi teh prilagaja v storitvenih stikih. Poznavanje potrošnikov je pomemben vir informacij za vodstvo podjetja in je podlaga za sprejemanje odločitev. Vendar mora biti vzpostavljeno zaupanje in odprta komunikacija med vodstvom podjetja in kontaktnim osebjem (Bateson, 1999: 90). Od kontaktnega osebja se poleg psihičnih in fizičnih lastnosti zahtevajo dobre komunikativne sposobnosti, empatija, obvladovanje in reševanje konfliktnih situacij ter odločanje med produktivnostjo pri opravljanju storitve in njeno kakovostjo. Nepravilna presoja vodi v odločitve, ki imajo za posledico nižjo zaznano raven storitve, manjše zadovoljstvo s prejeto storitvijo in posledično vpliv na poslovno uspešnost podjetja.

Kontaktne zaposlene so tudi element tržnega komuniciranja in potrošnikom posredujejo zaželen ugled podjetja. S svojimi sposobnostmi in željo zadovoljiti potrošnika ter svojim vedenjem in izgledom bodo odločilno vplivali na to, kako zadovoljen bo potrošnik s prejeto storitvijo (Mudie in Cottam, 1993: 124-125). Kontaktni zaposleni so za ponudnika storitve lahko odločilni vir konkurenčne prednosti na trgu, lahko pa so tudi razlog, da se potrošniki ne vrnejo več. Te njihove ključne vloge se morajo podjetja zavedati in ustrezno ravnati, kontaktno osebo mora biti pravilno izbrano, ustrezno usposobljeno, spodbujeno za dobro delo ter imeti pooblastila za sprejemanje odločitev v trenutkih resnice.

3. S KAKOVOSTJO KOT DODANO VREDNOSTJO DO ZADOVOLJNEGA KUPCA IN DOBIČKA

Danes se podjetja srečujejo z najmočnejšo konkurenco doslej, ki postaja vse hujša. Če želijo v takšnih razmerah pridobiti kupce in biti boljša od konkurence, morajo znati bolje izpolniti in zadovoljiti potrebe kupcev. Na teh trgih morajo ponudniki ponuditi sprejemljivo kakovost storitve, sicer gre kupec takoj h konkurenci. Kar je danes sprejemljiva raven kakovosti, pa morda že jutri ne bo več, saj porabniki postajajo vedno bolj izobraženi in zahtevni, njihova pričakovanja pa se dvigujejo. Podjetja, ki ponujajo le povprečno kakovostne storitve, izgubijo zaupanje kupcev, ko se pojavijo boljši tekmeci. Podjetja, ki želijo zmagovati, ne le preživeti, potrebujejo drugačno filozofijo, osredotočiti se je treba na kupca, ki mu je treba ponuditi izredno vrednost.

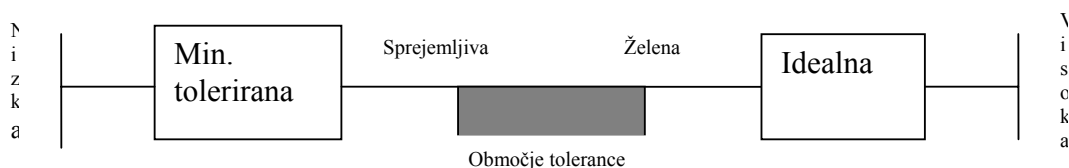
Zmotno je razmišljanje, da je naloga oddelka za marketing in prodajo priskrbeti kupce. Najnovejše spoznanje je, da sam marketing ne more opraviti vsega dela in je lahko le partner pri zahtevni nalogi podjetja, kako pridobiti in obdržati kupce. Tudi najboljši oddelk za marketing ne more prodati storitev, ki so slabo izvedene ali pa jih nihče ne mara. Uspešen je lahko le v primeru, da se v podjetju vsi oddelki in zaposleni združijo in skupaj izoblikujejo in izpeljejo superioren sistem, ki posreduje kupcem vrednost (Kotler, 1998: 36-37).

3.1. Potrošnikova pričakovanja in percepcija storitve

Vsak stik s storitvijo se med potrošnikom in storitvenim podjetjem začne in vzdržuje zaradi ustvarjenih pričakovanj. Potrošnik od ponudnika storitve pričakuje zadovoljitev svoje potrebe in je za to pripravljen plačati določeno ceno. Potrošnik med in po uporabi storitve ocenjuje kakovost opravljene storitve, svoje zaznave primerja z nekim standardom in ta standard primerjave so največkrat njegova pričakovanja, zato je za ponudnika storitve ključnega pomena dobro poznavanje pričakovanj, načinov oblikovanja teh pričakovanj in mehanizmov v zvezi s pričakovanji (Zeithaml, Bitner, 1996: 76).

Različne oblike pričakovanj lahko razporedimo po stopnjah in jih prikažemo kot lestvico, določeno z minimalno tolerirano storitvijo na eni strani in idealno storitvijo na drugi strani. Med tema skrajnima točkama je območje tolerance, ki je na eni strani določeno z želenim nivojem storitve, na drugi strani pa z nivojem minimalno sprejemljive storitve (glej sliko 3.1) (Purasuraman, Zeithaml, Berry v Mudie, Cottam, 1993: 225).

Slika 3.1: Stopnje pričakovanja



Vir: Purasuraman, Zeithaml, Berry v Mudie, Cottam, 1993: 225

Potrošnik ocenjuje vsako izvedbo storitve na podlagi dveh nivojev na lestvici pričakovanj:

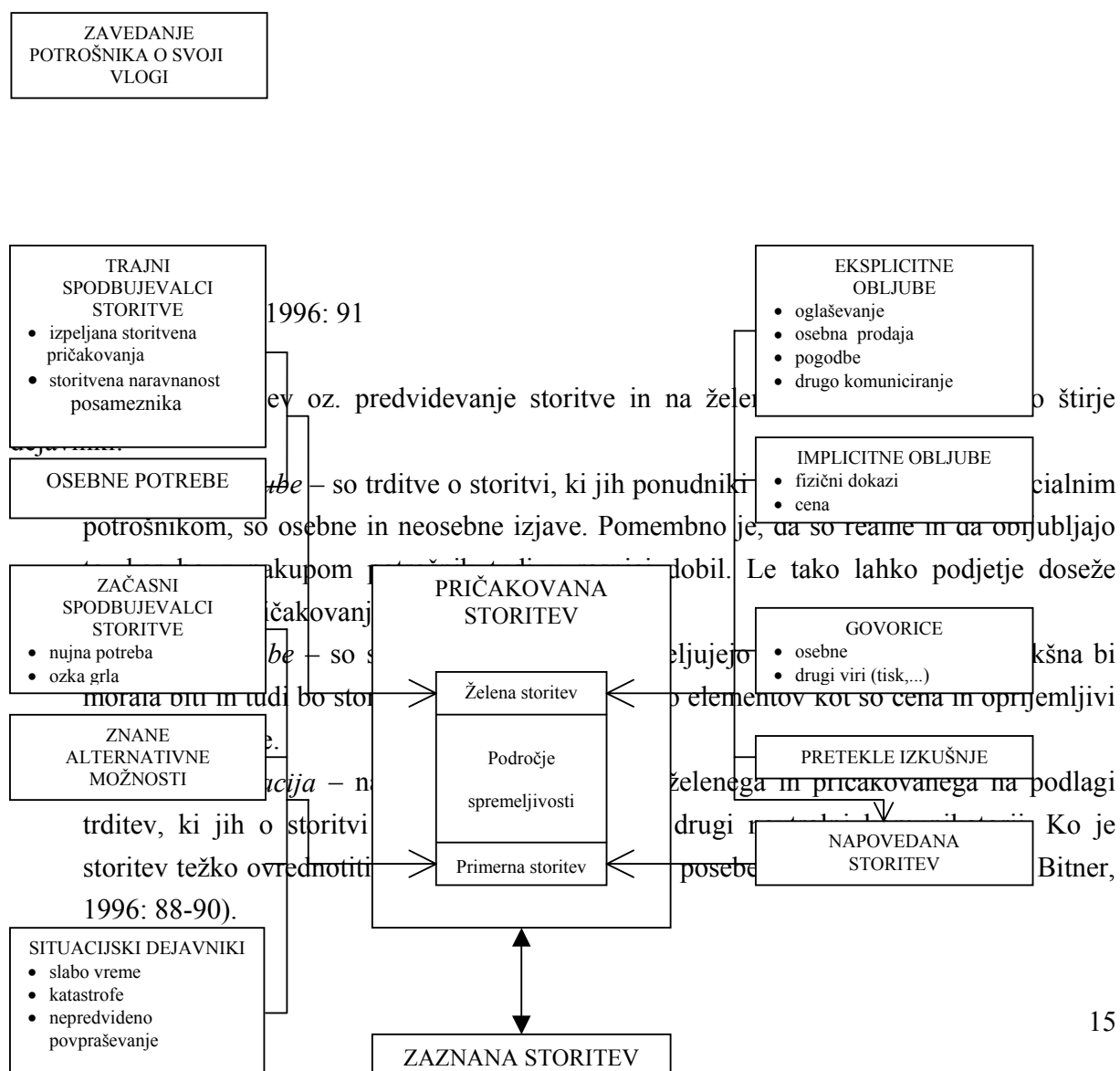
- želeni nivo storitve, za katerega potrošnik upa, da ga bo prejel, in predstavlja tisto, kar potrošnik meni, da je lahko, in tisto, za kar meni, da bi moralo biti,
- sprejemljivi nivo storitve, ki jo je potrošnik pripravljen sprejeti v določenih okoliščinah in času, saj se zaveda, da ni možno dobiti storitve vedno na želenem nivoju in je zaradi tega pripravljen pristati na manj (Zeithaml, Bitner, 1996: 77-78).

Območje tolerance je zelo spremenljivo in se spreminja glede na okoliščine, glede na potrošnika in glede na tipe storitev. Različni potrošniki imajo za isti tip storitve postavljene različno visoke nivoje želenega in sprejemljivega ter območja tolerance, isti potrošnik pa ima lahko za različne tipe storitev postavljene različno visoke nivoje. Območje tolerance določenega potrošnika pri določenemu tipu storitev se lahko spreminja zaradi različnih dejavnikov v različnih trenutkih, prav tako se lahko razlikuje za različne dimenzije te storitve. Bolj je pomembna ta dimenzija za potrošnika, ožje je območje tolerantnosti in manj je potrošnik pripravljen znižati pričakovanja (Purasuraman, Zeithaml, Berry v Mudie, Cottam, 1993: 225).

Zeithaml in Bitnerjeva ločujeta tudi dejavnike, ki vplivajo na zaželeno in primerno oz. sprejemljivo raven storitve (1996: 82-90). Slika 3.2 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na pričakovanja potrošnika storitve.

Viri zaželene ravni pričakovanj so *osebne potrebe* in *trajni spodbujevalci storitve*. Osebne potrebe so stanja in pogoji, ki so pomembni za dobro fizično in psihično počutje potrošnika. Trajni spodbujevalci pa so *izpeljana storitvena pričakovanja*, ki se pojavijo pod vplivom drugih oseb ali skupin ljudi in *storitvena naravnost posameznika*, njegovega splošnega razumevanja pomena in značilnosti storitev. Viri primerne oz. sprejemljive ravni pričakovanj so *začasni spodbujevalci storitve*, *znane alternativne možnosti* (konkurenčna ponudba), *zavedanje potrošnika o svoji vlogi pri izvajanju storitve* in *situacijski dejavniki*, ki niso pod nadzorom ponudnika. Vir primerne ravni pričakovanj je tudi napovedana oz. predvidena storitev, to je tista raven storitve, ki jo bo potrošnik po njegovem mnenju dobil.

Slika 3.2.: Viri potrošnikovih pričakovanj



- *Pretekle izkušnje* – pomagajo pri oblikovanju predvidevanj in želja na podlagi preteklih izkušenj s storitvenim podjetjem in njegovo blagovno znamko.

Sklenemo lahko to, da so pričakovanja precej dinamična in se spreminjajo v odvisnosti od okoliščin in izkušenj, natančneje, dinamična je sprejemljiva oz. primerna raven pričakovanj. Raven pričakovanj narašča tako hitro, kot naraščajo obljube ponudnika storitev in njegovih konkurentov ter kakovost izvedbe storitve. Raven pričakovanj v panogah z intenzivno konkurenco neprestano narašča, kar za posameznega ponudnika pomeni, da mora biti njegova ponudba vedno bolj kakovostna, za obdržanje potrošnikov in navduševanje novih pa mora nižati ceno, uvajati spremljajoče storitve, dodatno ponudbo in dajati nove obljube. Potrošnikove zaznave so vedno v odnosu do pričakovanj in ker so pričakovanja dinamična, so dinamične tudi zaznave. Zaznave se lahko spreminjajo v času, v odvisnosti od osebe in kulture (Zeithaml, Bitner, 1996: 103).

Na potrošnikovo zaznavanje neke storitve vplivajo štirje dejavniki: srečanja s storitvijo oz. trenutki resnice, dokazi, imidž in cena. Ti dejavniki naj bi skupaj vplivali na oblikovanje celostne percepcije storitve, ki je sestavljena iz treh komponent: kakovosti storitve, zadovoljstva potrošnika in vrednosti storitve. Model teh štirih dejavnikov predstavljata v svoji knjigi Zeithamlova in Bitnerjeva (glej sliko 3.3)

Slika 3.3: Dejavniki, ki vplivajo na potrošnikovo zaznavanje storitve



3.1.1. Srečanje s storitvijo oz. trenutek resnice

Vsakokrat, ko potrošnik pride v stik s katerim od vidikov ponudnika storitve, govorimo o srečanjih s storitvijo oz. trenutkih resnice (Palmer, 1998: 61). Vsaka storitev je tako sestavljena iz večjega ali manjšega števila teh srečanj oz. stikov, ki so med seboj bolj ali manj povezani. Vsako takšno srečanje oz. stik vpliva na potrošnikove zaznave in s tem na kakovost opravljene storitve, na potrošnikovo zadovoljstvo z opravljeno storitvijo in njegovo lojalnost (Zeithaml, Bitner, 1996: 105). Vsaka storitev je sestavljena iz zaporedja za potrošnika bolj ali manj pomembnih srečanj. En sam neprijeten, sicer manj pomemben trenutek, pa lahko vpliva na zaznavo celotne storitve. Pozitivne izkušnje iz teh srečanj s storitvijo tako prispevajo k vtisu o kakovosti, negativne izkušnje pa pričajo o nizki kakovosti storitev nekega ponudnika.

Na potrošnikovo zadovoljstvo vplivajo vsi stiki s storitvijo, vendar so še posebej pomembna srečanja na začetku sodelovanja med potrošnikom in ponudnikom, saj odločilno vplivajo na nadaljnjo percepcijo in zadovoljstvo na vseh naslednjih stopnjah. Ponudnik storitve mora srečanja s storitvijo in njihov potek skrbno načrtovati, predvidevati kritične trenutke in se na njih ustrezno pripraviti, kajti srečanja s storitvijo oz. trenutki resnice imajo močan vpliv na zadovoljstvo potrošnika in potrošnikove zaznave se oblikujejo kot posledica teh srečanj s storitvijo.

3.1.2. Dokazi o storitvi

Potrošnik ima pri vrednotenju storitev pogosti težave zaradi njihove neoprijemljivosti. Vedno, ko potrošnik pride v stik s ponudnikom storitve, se pri svojem vrednotenju opira na določene dokaze o storitvi, ki naredijo storitev bolj oprijemljivo in tako vplivajo na potrošnikovo percepcijo storitve. Po Bitnerjevi lahko dokaze o storitvi delimo na tri kategorije:

- ljudje,
- procesi in
- fizični dokazi (Bitner v Zeithaml, Bitner, 1996: 115).

Na pomembnost in pojavljanje določene kategorije dokazov, ki vplivajo na potrošnikovo percepcijo storitve, pa vpliva sama vrsta oz. tip stika s storitvijo.

3.1.3. Imidž in ugled

Po Balmerju in Indu je imidž definiran kot takojšnja mentalna predstava, ki jo ima posameznik o organizaciji, Bromley pa namesto imidža uporablja izraz vtis, ki si ga posameznik izoblikuje o subjektih, s katerimi vstopa v socialne interakcije (Balmer, Ind in Bromley v Podnar 2000:177). Po Fombrunu pa je ugled definiran kot celotna ocena, s katero organizacijo ocenjujejo njeni deležniki, pri tem pa gre za ovrednotenje imidža, ki ga imajo ljudje o organizaciji (Fombrun v Podnar, 2000: 177). Kevin Lane Keller definira imidž kot predstave o podjetju, ki se odsevajo v povezavah, ki so v potrošnikovem spominu (Keller v Zeithaml, Bitner, 1996: 114). Te predstave so lahko bolj ali manj konkretne oz. bolj splošne in čustveno obarvane.

Imidž – ugled služi kot nekakšen filter, ki zadrži vplive dejavnikov storitve na potrošnikovo zaznavanje. Pozitivni imidž – ugled je nekakšen blažilec morebitnih negativnih izkušenj, ki pa ne smejo biti prepogoste, saj sicer negativno vplivajo na imidž – ugled in zmanjšajo njuno varovalno funkcijo (Zeithaml, Bitner, 1996: 115).

3.1.4. Cena

Cena posredno preko pričakovanj vpliva na potrošnikove zaznave. Zaradi neoprijemljivosti storitev in težav pri njihovem vnaprejšnjem presojanju, je cena pomemben dejavnik, na katerega se opira potrošnik pri svojih pričakovanjih in zaznavah. Če je cena visoka, potrošniki ponavadi pričakujejo visoko kakovost storitve, če je nizka, pa se lahko vzbudijo dvomi o kakovosti storitev, vsekakor pa so potrošniki pod vplivom teh pričakovanj. Na podlagi cene potrošnik izoblikuje določena pričakovanja, ki vplivajo na dejansko percepcijo storitve, cena pa vpliva na zaznavo vrednosti, ki jo dobi potrošnik, ko po opravljeni storitvi primerja koristi te storitve z njeno ceno (Zeithaml, Bitner, 1996: 115).

Ponudnik storitev bo na zgoraj navedene dejavnike, ki vplivajo na potrošnikove zaznave, poskušal na vsak način vplivati, saj si vsak ponudnik storitev želi zadovoljnega potrošnika, na kar pa v veliki meri vplivajo njegove zaznave storitev. Da bi ponudnik lahko čim boljše razumel potrošnikova pričakovanja, mora natančno določiti vse stike, do katerih prihaja med njim in potrošnikom, šele nato lahko pripravi strategije za njihovo čim boljše izpolnitev.

3.2. Vrednost v očeh kupca

Kupci kupujejo od tistih podjetij, za katere menijo, da jim izročijo največ vrednosti. Kupcu posredovana vrednost pa je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh kupca. Skupna vrednost v očeh kupca pa so vse koristi, ki jih kupec pričakuje od dane storitve (vrednost storitve, vrednost zaposlenih, vrednost podobe). Skupni stroški v očeh kupca so cena v denarju, porabljen čas, porabljena energija in psihični napor (Kotler, 1998: 37).

Michael Porter (Kotler, 1998: 43-44) je predlagal **verigo vrednosti** kot instrument, s pomočjo katerega podjetje opredeli metode, s katerimi ustvari več vrednosti za kupce. Vsako podjetje namreč predstavlja skupek dejavnosti, ki so potrebne, da načrtuje, izvaja, trži, podpre svojo storitev. Veriga vrednosti opredeljuje strateško pomembne dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost in stroške v podjetju. Naloga podjetja je, da prouči stroške in poslovanje vsake dejavnosti, ki ustvarja vrednost in jo poskuša izboljšati. Uspeh podjetja ni odvisen le od uspešnosti poslovanja vsakega posameznega oddelka, ampak od njihove usklajenosti. V ospredju ne smejo biti njihovi lastni interesi, ampak interesi podjetja in kupcev. Več pozornosti je treba posvetiti tekočemu vodenju osnovnih poslovnih procesov, za večino katerih so potrebni vložki več funkcij in sodelovanje med njimi, sicer se med oddelki postavijo zidovi, ki preprečujejo posredovanje kakovostnih storitev kupcem. Močna podjetja so tista, ki razvijejo odlične sposobnosti vodenja osnovnih poslovnih procesov.

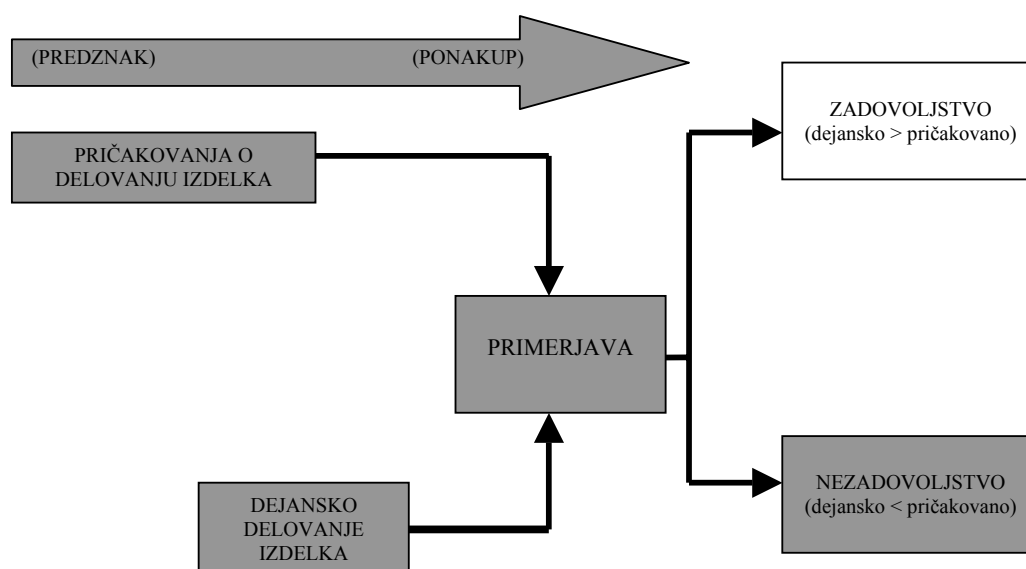
3.3. Pomen potrošnikovega zadovoljstva

Podjetja v tržnih razmerah so odvisna od svojih potrošnikov in njihovega zadovoljstva. Za dolgoročni obstoj podjetja v konkurenčnih razmerah in njegovo dobičkonosnost so bistvenega pomena ponovni nakupi, za katere pa se potrošnik odloča, če so ga prejšnji nakupi in interakcije, v katere je vstopal, zadovoljili. O zadovoljstvu lahko govorimo na več ravneh. Raziskovalci se strinjajo, da je zadovoljstvo končno stanje nekega psihološkega procesa. Oliver je zadovoljstvo definiral kot odziv potrošnika na izpolnitev oz. kot oceno, da so lastnosti izdelka ali storitve zagotovile prijetno raven izpolnitve, ki predstavlja cilj, ki naj bi bil izpolnjen (Oliver, 1997: 13). Za Kotlerja je zadovoljstvo stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem ali rezultatom in osebni pričakovanji, stopnja zadovoljstva pa je funkcija razlike med zaznanim delovanjem in pričakovanji (Kotler, 1996: 40).

Kline opredeljuje zadovoljstvo/nezadovoljstvo potrošnikov kot čustveni odgovor na proces ovrednotenja izkušnje potrošnje izdelka ali uporabe storitve, podlaga procesa je časovna razsežnost in ima pet elementov (glej sliko 3.4) (Kline, Ule, 1996: 248):

- pričakovanja – so izvor zadovoljstva, izhajajo iz prednakupne faze, so aktivirana med potrošnjo in ohranjena vse do ponakupne faze,
- delovanje/učinki – jih potrošnik izkusi med potrošnjo in zazna na razsežnostih, ki so zanj pomembne,
- primerjava – po in med uporabo potrošnik prednakupna pričakovanja primerja z dejansko izkušnjo,
- potrditev/nepotrditev – sta izid primerjave med pričakovano in dejansko ravno,
- neskladje – nam pove o razdalji med pričakovano in dejansko ravno.

Slika 3.4: Zadovoljstva/nezadovoljstvo kot proces primerjave



Vir: Kline, Ule, 1996: 249

Potrošnik je zadovoljen takrat, ko je dejanska raven enaka ali celo presega pričakovanja (Kline, Ule, 1996: 249). Po Kotlerju obstajajo tri splošne stopnje zadovoljstva:

- nezadovoljstvo – ki se pojavi, ko storitev ne dosega pričakovanj,
- zadovoljstvo – ko storitve ustrezajo pričakovanjem in
- izredno zadovoljstvo, navdušenje – ko so pričakovanja celo presežena (Kotler, 1996: 40).

Zadovoljstvo je tako eden izmed najbolj zaželenih končnih ponakupnih učinkov tako za tržnike kot za potrošnike. Tržniki si prizadevajo zadovoljiti potrošnike in si tako zagotoviti ponovne nakupe in širjenje naklonjenih informacij do potencialnih potrošnikov, potrošniki pa uživajo v zadovoljstvu, ki jim vzbuja prijetna čustva (Kline, Ule, 1996: 248).

Ugotovljeno je namreč, da potrošniki, ki so zadovoljni z neko storitvijo, bolj verjetno nadaljujejo z uporabo teh storitev in o svoji pozitivni izkušnji govorijo drugim. Oboje pozitivno vpliva na prihodke in ob primerni kontroli stroškov na pozitivni končni rezultat podjetja, kar pa je cilj vsakega podjetja in pogoj za njegov dolgoročni obstoj. Zadovoljni potrošniki so torej bolj dobičkonosni in s širjenjem pozitivnih govoric vplivajo na nakupne odločitve potencialnih novih potrošnikov, obstaja pa tudi manjša verjetnost, da bodo zamenjali ponudnika. Podjetja do zadovoljstva svojih potrošnikov niso ravnodušna in si za cilj zastavljajo imeti zadovoljne potrošnike, ki bodo ponavljali svoje nakupe. Pravi cilj podjetij pa bi moral biti ne le zagotoviti ponavljanja nakupov obstoječih potrošnikov, ampak zagotoviti, da ti večkratni potrošniki postanejo tudi pripadni potrošniki in zagovorniki podjetja, kar pa je mogoče le z vzpostavitvijo marketinških odnosov (Jančič, 1996: 178).

Tako so podjetja odvisna od svojih potrošnikov in njihovega zadovoljstva, za katerega se trudijo, da bo čim višje. Le tako bodo podjetja lahko ohranjala svoje potrošnike, saj raziskave kažejo, da je večina nezadovoljnih potrošnikov za podjetje izgubljenih. Danes skušajo vsa podjetja zadržati svoje kupce, saj pridobiti novega kupca stane petkrat več, kot pa zadržati in razveseliti starega. Ofenzivno trženje je dražje kot defenzivno, saj zahteva več napora in stroškov, da pripravimo zadovoljne kupce do tega, da zamenjajo svojega trenutnega dobavitelja (Kotler, 1998: 47). Tržniki se zavedajo velike vrednosti ohranjanja potrošnikov, saj je ohranjanje obstoječih potrošnikov veliko cenejše, kot pridobivanje novih, izguba potrošnika na trgu, ki doživlja počasno rast, pa je lahko usodna (Kline, Ule, 1996: 250). Na potrošnikovo zadovoljstvo vpliva več dejavnikov, pri storitvenih dejavnostih pa v veliki meri nanj vplivajo zaposleni, predvsem tisti, ki so s potrošnikom med opravljanjem storitve v neposrednem stiku.

3.3.1. Merjenje stopnje zadovoljstva in kakovost

Zadovoljstvo in kakovost na področju storitev sta tesno povezana. Kakovost storitev nastopi, ko se zaznana izvedena storitev izenači ali preseže pričakovanja kupcev. Če so zaznave storitev s strani kupcev večje od pričakovanj, so kupci zelo zadovoljni. Kakovost storitve je presegla njihove potrebe. Če pa so zaznave kupcev pod pričakovanji, kupci niso zadovoljni (Lovelock, Wright, 1999: 88). Kljub vsemu je zadovoljstvo kupcev širši pojem kot kakovost storitev.

Zaznavanje kakovosti storitev izhaja iz petih dimenzij kakovosti storitev, medtem ko na zadovoljstvo s storitvijo vplivajo kakovost storitve, cena, situacijski dejavniki in osebni dejavniki. S tega vidika je kakovost storitve sestavina zadovoljstva komitentov. Naslednja razlika je, da se zadovoljstvo kupcev lahko izraža le, če kupci izkusijo storitev, medtem ko zaznavanja kakovosti storitev lahko nastanejo tudi, če kupci niso izkusili storitve (Zeithaml, Bitner, 1996: 123-124).

Metode pridobivanja podatkov, na podlagi katerih v podjetjih ocenjujejo zadovoljstvo kupcev, so:

- telefonsko anketiranje (intervju po telefonu, ki ne sme biti daljši od 15 minut),
- anketiranje po pošti (nizki stroški, a dolgotrajen proces zbiranja podatkov ter dolgotrajen in nezanesljiv odziv anketirancev),
- osebni obiski kupcev (informacije na podlagi osebnih pogovorov),
- skrite stranke – navidezno nakupovanje (mystery shopping) - osebje obiskuje svoja prodajna mesta kot kupec in opazuje.

Pomanjkljivost uporabe metode merjenja stopnje zadovoljstva v splošnem je, da se management podjetij po nekajkratnem merjenju zadovoljstva kupcev, kjer se ugotovi, da so kupci razmeroma zadovoljni, odloči za prenehanje merjenja, češ da je vse v redu, da so kupci zadovoljni in da ni nobene potrebe po merjenju zadovoljstva oziroma potrebe po izboljševanju kakovosti poslovnih učinkov.

3.4. S kakovostjo do dobička

Danes je glavna naloga vodilnih delavcev v podjetju izboljšati kakovost storitev in izdelkov. Kupci niso več zadovoljni s povprečno kakovostjo, tako podjetjem ne ostane nič drugega, kot da se odločijo za *celovito obvladovanje kakovosti* (TQM-total quality management), če želijo imeti dobiček. John F. Welch, predsednik družbe General Electric, pravi, da je kakovost njihovo najboljšo jamstvo za zaveznitvo kupcev, njihova najmočnejša obramba pred tujo konkurenco in edina pot k usmerjeni rasti in dobičku (Kotler, 1998: 55).

Kakovost storitev, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Zato programi za izboljšanje kakovosti običajno prinesejo višje dobičke. Znane študije PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies – vpliv trženjskih strategij na dobiček) kažejo na veliko stopnjo korelacije med relativno kakovostjo izdelka in dobičkom podjetja (Kotler, 1998: 56). *Celovita kakovost je ključ do vrednosti in kupčevega zadovoljstva.*

Trženjski management ima v podjetju, ki je usmerjeno h kakovosti, dve odgovornosti. Prvič, sodeluje pri formulaciji takih strategij in politike, ki bodo pripeljale podjetje do zmage s pomočjo odličnosti, ki jo prinaša celovita kakovost. Drugič, trženje mora posredovati poleg kakovostne proizvodnje tudi kakovostno trženje. Vsaka trženjska dejavnost – trženjske raziskave, usposabljanje zaposlenih, oglaševanje, itd. – mora doseči visok standard. Tržniki morajo istočasno igrati številne pomembne vloge in pomagati svojemu podjetju, da opredeli in izroči visoko kakovostne storitve svojim ciljnim kupcem. Tržniki so najbolj odgovorni za pravilno identifikacijo zahtev in potreb kupcev ter seznanitvijo oblikovalcev storitev s pričakovanji kupcev. Naloga tržnikov je, da poskrbijo, da so naročila kupcev izpolnjena pravilno in pravočasno, morajo se prepričati, ali so kupci dobili pravo informacijo o storitvi, ohraniti morajo stik s strankami tudi po prodaji in se prepričati, če so kupci zadovoljni, in poskrbeti, da ostanejo zadovoljni. Tržniki morajo zbirati in posredovati ideje, ki jih imajo kupci v zvezi z izboljšavo storitve, pristojnemu oddelku v podjetju. Šele ko tržniki naredijo vse to, resnično prispevajo k celovitemu obvladovanju kakovosti in zadovoljstvu kupcev (Kotler, 1998: 58).

Celovito obvladovanje kakovosti je danes ključni pristop za zagotavljanje kupčevega zadovoljstva in dobičkonosnosti podjetja. Podjetja morajo razumeti, kako kupci zaznajo kakovost in koliko kakovosti pričakujejo, potruditi se morajo, da ponudijo več kakovosti, kot njihovi tekmeci. Da to dosežejo potrebujejo celovito upravljanje in vodenje, predanost vseh zaposlenih pa tudi sisteme merjenja in nagrajevanja. Tržniki igrajo še posebej kritično vlogo pri prizadevanju podjetja za doseganje višje kakovosti.

4. MARKETING V STORITVENIH ORGANIZACIJAH

Če je še do nedavnega veljalo, da storitvena podjetja zaostajajo za proizvodnimi podjetji v uporabi marketinga, pa smo v zadnjih letih v svetu in doma, ko beležimo izjemen porast storitvenih dejavnosti, priča razcvetu marketinga tudi v storitvenih organizacijah. Velja pa, da je v storitvenih dejavnostih dosti težje uporabljati tradicionalne marketinške metode, saj pri storitvah obstaja več elementov, ki vplivajo na porabnika, kot pri izdelkih.

Vloga in narava marketinga sta pri storitvah in izdelkih drugačni. Izdelki so producirani preden se prodajo, storitve pa se prodajo preden se producirajo. Pri izdelkih je prevladujoča vloga marketinga pri identifikaciji potrošnikovih potreb in razvoju izdelkov pred produkcijo, marketing ima torej velik pomen pred prodajo. Marketing storitev pa ima pred nakupom bolj omejen vpliv. Zaradi neotipljivosti storitev, ki onemogoča pravo predstavo storitve, morajo potrošniki najprej izkusiti storitev, preden jo zares spoznajo in ovrednotijo, zaradi česar pa občutijo visoko stopnjo tveganja. Prav v neotipljivosti in ostalih že omenjenih karakteristikah storitev vidijo mnogi avtorji temeljni razlog za ločevanje med marketingom storitev in marketingom izdelkov. Tudi po mnenju Batesona (1992: 50) iz te značilnosti storitev izhajajo vse ostale značilnosti med marketingom storitev in marketingom izdelkov. Naloge marketinga v storitvenem sektorju so tako predvsem povečanje otipljivosti storitve (s pomočjo fizičnih dokazov), diferenciacija storitve glede na konkurenco in graditev njenega imagea. Za boljše razumevanje marketinga v storitvenih organizacijah si bomo v nadaljevanju najprej pogledali opredelitve in funkcije marketinga.

Ameriško združenje za marketing (American Marketing Association) je leta 1985 sprejelo naslednjo definicijo marketinga: "Marketing (trženje) je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnimi skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja" (Kotler, 1998: 13). Kotler opredeljuje marketing kot družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke ali storitve, ki imajo vrednost (Kotler, 1998: 13). Za Nado Sfiligoj pa je marketing predvsem sodobna poslovna filozofija in poslovna politika oziroma praksa, ki povezuje ponudbo dobrin in storitev (proizvodnjo) s povpraševanjem (porabo) po njih (Sfiligoj, 1999: 13). Kotler (Grönroos, 1990: 127) razlikuje med drugim tudi med marketingom kot filozofijo in marketingom kot obrtjo. Marketing kot obrt pomeni osredotočenost podjetja na orodja in tehnike marketinga, temu pravimo tudi produkcijska orientacija podjetja, kjer so vse aktivnosti prilagojene tehnologiji, proizvodom ali produkcijskim

procesom. Bistvo marketinškega koncepta (marketinške orientiranosti podjetja) oziroma marketinga kot filozofije pa je v tem, da vse aktivnosti temeljijo na potrebah in željah potrošnikov in ciljnih trgov. Marketinški koncept mora voditi vse ljudi, funkcije in oddelke v podjetju. Razumeti in sprejeti ga morajo vsi. Po Grönroosu (1990: 128) bi moral biti marketing naravnost, način življenja. Po Grönroosu (2000: 55), zaradi zapletenosti storitev, zahteva marketing storitev poleg zunanjega (eksternega), tudi notranji (interni) in odzivni (interaktivni) marketing. Odločilnost vseh treh oblik za uspešen storitveni marketing prikaže v marketinškem trikotniku (slika 4.5).

Slika 4.5: Trikotnik marketinga storitev



Vir: Grönroos 2000: 55

4.1. Eksterni marketing

Z eksternim marketingom organizacija daje obljube o ponujeni storitvi in tako ustvarja pričakovanja potrošnikov. Vse, kar organizacija komunicira pred izvedbo storitve lahko definiramo kot funkcijo zunanjega marketinga. V nadaljevanju bom opisal marketing kot upravljanje in oblikovanje marketinške strategije.

Smo v okolju nenehnih sprememb, ki ustvarjajo potrebo po dolgoročnejšem razmišljanju in ravnanju ob hkratnem kratkoročnem reševanju problemov. Naloga podjetja je razviti kreativne in trdne strategije, s katerimi uresničuje svojo konkurenčno prednost. Zasuk podjetja v celovito usmerjeno strateško upravljanje, v spremenjenih ekonomskih in družbenih razmerah, je ključnega pomena za njegov uspeh (Sfiligoj, 1999: 14). Medtem ko podjetje načrtuje strategijo za svoj nadaljnji obstoj in razvoj, se marketinška strategija vključuje v strateški načrt kot njegova integralna sestavina (Sfiligoj, 1999: 17).

Temeljna marketinška strategija je sestavljena iz treh strateških stopenj:

- selekcije ciljnih trgov,
- izbire konkurenčne pozicije in
- oblikovanja marketinškega spleta kot končnega rezultata, ki ga proizvajalec ponudi v proces menjave potrošnikom (Jančič, 1990: 87).

4.1.1. Selekcija ciljnih trgov (segmentiranje)

Segmentacija trga je temelj za izoblikovanje najustreznejše marketinške strategije. Njeno bistvo je porazdelitev trga po različnih merilih, ki so tako objektivne kot subjektivne narave (Sfiligoj, 1999: 35). Analiza strukture trga in njegovega obnašanja ter raziskovanje in selekcioniranje tržnih možnosti so izhodišče za oblikovanje marketinške strategije.

Segmentiranje ciljnih trgov je proces zbiranja potrošnikov s podobnimi željami, potrebami, preferencami ali nakupnim vedenjem. Sledi ocenjevanje privlačnosti posameznih segmentov in izbiranje najprimernejših. Privlačnost je lahko velikost segmenta, potencialna rast, intenzivnost konkurence ter ujemanje s trenutnimi in potencialnimi sposobnostmi organizacije (Doyle, 1998: 365). Na tej stopnji je potrebno tudi do podrobnosti raziskati obstoječe in latentne želje potrošnikov. Izbira ciljnega trga hkrati tudi opredeli, s katerimi in s kolikšnim številom konkurentov se bo podjetje spopadlo pri uresničevanju svoje temeljne marketinške strategije (Jančič, 1990: 88).

Izbiri ciljnih trgov tako sledi konkurenčno pozicioniranje, ki pomeni ugotavljanje relativnega položaja opazovanega podjetja v primerjavi s konkurenti glede na različne parametre (kakovost, cena, velikost tržnega deleža, priljubljenost blagovne znamke, imidž, ...), tako kot jih dojemajo različne javnosti (Sfiligoj, 1999: 18).

4.1.2. Konkurenčno pozicioniranje

Pozicija storitve je način, kako jo potrošniki zaznavajo v primerjavi s konkurenčnimi ponudbami, kar pa ni nujno, da je skladno z načrtovano pozicijo s strani organizacije. Organizacija je uspešno pozicionirana, če je vzpostavila in vzdržuje prepoznavno in želeno mesto v zavesti potrošnika glede na konkurenco (Zeithaml, Bitner, 1996: 286). Kotler (1998: 308) definira konkurenčno pozicioniranje kot umetnost oblikovanja predstave o podjetju in vrednosti, ki jo to ponuja, da bi segment potrošnikov razumel in cenil prizadevanja podjetja

glede na njegove konkurente. Pozicioniranje uporabljamo pri uvajanju nove storitve, pri repozicioniranju ali vzdrževanju pozicije že obstoječe blagovne znamke. Ugotoviti moramo, katere značilnosti storitev so za potrošnika najpomembnejše ter kje konkurenca ne izpolnjuje dejanskih in potencialnih pričakovanj potrošnikov.

Podjetje, ki vstopa na trg, ima dve možnosti:

- pozicionirati se blizu konkurenta, ki zadovoljuje potrebe zanimivega trga, ali
- iskati povsem svojstveno pozicijo v prostoru, ki ga doslej ne izpolnjuje noben proizvajalec.

Izbira pa je odvisna od finančnih virov podjetja, njegove inovativne sposobnosti, marketinških znanj ter velikosti in moči segmenta potrošnikov, ki jih želi zadovoljevati (Jančič, 1990: 90). Storitve se zaradi neotipljivosti ne da patentirati in tako se dober koncept storitve lahko hitro posnema. Tako je za podjetje, ki se je pozicioniralo na trgu, zelo pomembno, da začne ustvarjati ovire za vstop konkurence, ki pa jih zgradi z oglaševanjem in razvijanjem imidža (Doyle, 1998: 369).

4.1.3. Marketinški splet storitev

Da bi podjetje lahko dosegalo želene pozicije na trgu, mora potrošniku ponuditi vrednost v obliki marketinškega spleta. Marketinški splet je sestavljen iz več različnih elementov, od katerih vsak zase ali hkrati v kombinaciji z drugimi vplivajo na vrednost ponujenega spleta in tako pogojujejo vzpostavitev menjalnega procesa, kot tudi njegovo realizacijo (Jančič, 1990: 90). Kotler ga definira kot niz trženjskih elementov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1998: 98).

Marketinški splet ali marketing mix je bistveni del marketinške strategije podjetja. Tudi za Sfiligojevo je marketinški splet ena izmed ključnih koncepcij v sodobni marketinški teoriji, ki ga po Kotlerju sestavlja kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih podjetje lahko nadzira oziroma jih mora nadzirati ter jih uporabljati in medsebojno povezovati na takšen način, da bo dosegalo želeno raven prodaje na svojem ciljnem trgu (Kotler v Sfiligoj, 1993: 18). Skrivnost uspešnosti podjetja je v optimalni kombinaciji in sinhronizaciji sestavin marketinškega spleta, s ciljem, da kar najbolj ugotovi želje in potrebe kupcev oziroma da predvidi njihov prihodnji razvoj in ga v bistvu tudi samo kreira z uvajanjem novih storitev, novih lastnosti ali dodatnih funkcij že uveljavljenih storitev (Sfiligoj, 1993: 20).

Borden (Jančič, 1990: 91) je prvi predpostavil, da je za marketinški splet ključnih 12 elementov: planiranje izdelka, cenovna politika, politika blagovne znamke, kanali distribucije, osebna prodaja, oglaševanje, promocija, embalaža, razstavljanje izdelkov, storitve ob izdelku, fizično rokovanje z izdelki in iskanje dejstev ter analiza. McCarthy (Jančič, 1990: 91) kasneje poenostavi splet na vsega štiri elemente, izdelek, ceno, kraj in promocijo, ki pa zajemajo vse elemente prvotne razlage. Ta pristop se je v marketinški teoriji uveljavil kot splet 4P (product, price, place, promotion). Ker so storitve v bistvu neoprijemljivi izdelki, pri katerih je težko doseči standardno kakovost zaradi velike vloge človeškega dejavnika, je treba ustrezno razširiti marketinški splet za storitve (Jančič, 1990: 93). Booms in Bitner (Jančič, 1990: 93) sta predlagala pristop, katerega osnova je tradicionalni pristop 4P, obogaten za tri nove elemente: ljudje, fizični dokazi in procesiranje. Ker se tudi ti trije novi elementi v angleščini začenjajo na črko P (people, physical evidences, processing), govorimo o modelu 7P.

4.1.3.1. *Storitev kot produkt*

Storitev, ki jo podjetje ponuja, je prva sestavina storitvenega marketinškega spleta. Gre za njeno osnovno funkcijo zadovoljevanja potrošnikovih potreb. Ponudnik mora oblikovati in prilagajati svojo storitev glede na potrebe in želje ciljnih trgov ter čimbolj inovativno ne samo slediti, ampak tudi ustvarjati spremembe na trgu. Več o storitvah, definicijah in lastnostih v poglavju o storitvah.

Po Grönroosovem (1990: 74) mnenju ponudbo storitvenega podjetja sestavljajo:

- glavna storitev oz. jedro storitve – je razlog za nastop na trgu,
- podporne storitve – pospešujejo uporabo jedrne storitve in so nujne za njeno delovanje,
- pospeševalne storitve – dodajajo vrednost prvima kategorijama in/ali diferencirajo storitev od konkurence, torej povečujejo atraktivnost prvih dveh.

4.1.3.2. *Cena*

Cena je zelo pomemben element storitvenega marketinškega spleta, ki vključuje strateške in taktične odločitve podjetja glede povprečnega nivoja cen, plačilnih pogojev, fleksibilnosti, diferenciacije... Ravno zaradi neoprijemljivosti storitev pa je cena še v večji meri indikator kakovosti ter vpliva na potrošnikova pričakovanja in imidž podjetja. Na odločitve podjetja o končni ceni vplivajo razmere na trgu (povpraševanje, konkurenca, ...), stroški podjetja, cilji podjetja... Podjetje mora upoštevati tudi vrednost, ki jo potrošnik pripisuje storitvi in je razmerje med zaznanimi koristmi in stroški, ki jih ima z nakupom storitve.

4.1.3.3. Kraj

Izraz kraj opredeljuje mesto, kjer naj bi prišlo do zamenjave. Vključeval pa naj bi različne vrste prodajnih kanalov, širino pokrivanja trga, vrsto prostorskih lokacij, transport in podobno (Jančič, 1990: 92). Ustvarjanje in poraba storitve se največkrat vršita hkrati, ko sta na istem kraju prisotna izvajalec storitve in potrošnik, zato je kraj pomemben element marketinškega spleta. Pri storitvah kraj pomeni predvsem lokacijo podjetja, dostop do lokacije, parkirna mesta,...

4.1.3.4. Promocija – tržno komuniciranje

Pod izrazom promocija ali tržno komuniciranje večina marketinške literature pojmuje predvsem štiri dejavnosti (Jančič, 1990: 92):

- oglaševanje,
- osebno prodajo,
- pospeševanje prodaje in
- publiciteto.

Pri opredeljevanju pojmov promocije in tržnega komuniciranja bom uporabil definiciji Beema in Shafferja iz leta 1999 (Beem in Shaffer v Kline, 2001/2002: 4):

- *Tržno komuniciranje* predstavlja zbirko vseh elementov v tržnem spletu, ki z uvajanjem skupnega pomena s kupci in strankami podjetja poenostavi izmenjavo. Zajema vse spremenljivke tržnega spleta in ne zgolj promocije. Pri tem je pomembno, da vse te spremenljivke komunicirajo s potrošniki.
- *Promocija* pomeni motiviranje ali premikanje potrošnikov v akcijo. Pri tem uporablja različna orodja.

Kline (2001/2002: 4-5) zgornjim štirim orodjem promocije, oglaševanju, osebni prodaji, pospeševanju prodaje in publiciteti, doda še trženje dogodka ter opremo prodajnega mesta. Ta orodja promocije ali promocijski splet je podsplet komunikacijskega spleta, ki ga sestavljajo še neposredno trženje, sponzoriranje, odnosi z javnostjo, embalaža, celostna podoba, sejmi in ustna propaganda.

Cilji tržnega komuniciranja (Kline, 2001/2002: 4) so: zgraditi želje po kategoriji izdelkov, oblikovati zavedanja blagovne znamke, okrepiti stališča in vplivati na intenco nakupa ter pospešiti nakup. Naloga tržnega komuniciranja oziroma promocije pri storitvah je povečanje oprijemljivosti storitve, pri čemer igra pomembno vlogo kontaktno osebje ponudnika storitve. Vloga tržnega komuniciranja pri storitvah je tako informiranje, izobraževanje, prepričevanje, opominjanje potrošnikov, spodbujanje k akciji in ohranjanje odnosov med potrošniki in organizacijo. Podjetje mora potrošnika obveščati o obstoju storitve, o njenih lastnostih oziroma o koristih, ki jih prinaša. Tržniki se morajo zavedati, da lahko s pravilno tržno informacijo znižajo zaznavo tveganja pri potrošnikih ob nakupu storitve ali izdelka (Kline, Ule, 1996: 146). Vsebina tržnih komunikacij mora dosledno slediti konkurenčni poziciji storitve, kar se kaže v tonu komuniciranja in ustrezni izbiri medijev (Jančič, 1990: 92).

4.1.3.5. Ljudje

V ta element marketing mixa sodijo vsi ljudje (zaposleni, potrošnik sam in ostali potrošniki), ki sodelujejo pri izvajanju storitev in s tem vplivajo na percepcijo potrošnikov (Zeithaml, Bitner, 1996: 26). Strinjamo se z mnogimi avtorji (Zeithaml in Bitner, Bateson, Palmer ...), da so ljudje najpomembnejši element marketinškega spleta. Ta element marketinškega spleta vključuje poleg zaposlenih v storitvenem podjetju tudi vse ljudi, ki igrajo vlogo v izvajanju storitev in tako vplivajo na potrošnikovo percepcijo storitve. Pomembni so sami potrošniki, njihovo obnašanje in odnos do ponudnika storitev, stopnja vključenosti v proizvodni proces storitev, njihove interakcije z ostalimi potrošniki, saj se potrošniki radi zanašajo na govornice in mnenja drugih potrošnikov, znancev ali prijateljev, ki so sami že preizkusili dano storitev.

Zadovoljstvo potrošnika je odvisno prav od izvajalca storitve, njegovih sposobnosti, motiviranosti, obvladovanja veščin in kreativnosti (Sfiligoj, 1993: 133). Ljudje so tako ključni element marketinškega spleta, njihova vloga pa narašča z intenzivnostjo stika med potrošnikom in osebjem ponudnika (zaposlenimi) pri opravljanju storitve. Zato je za podjetja pomembno, da se pričnejo zavedati te ključne vloge človeškega dejavnika in konkurenčnih prednosti, ki jih skozi ta dejavnik lahko pričnejo dosegati. Postopki izbire, usposabljanja, motiviranja in nagrajevanja zaposlenih v storitvenih podjetjih postajajo zato vse bolj strateške narave.

4.1.3.6. Fizični dokazi

Fizični dokazi, ki so prisotni v storitvenem procesu, pomagajo zmanjševati negotovost oziroma tveganje, s katerim se srečuje potrošnik ob nakupu storitev zaradi njihove neotipljivosti. Bolj ko je storitev neotipljiva, bolj se povečuje potreba po otipljivih, fizičnih dokazih (Shostack v Palmer, 1998: 35). Potrošnik ne more videti same storitve, lahko pa vidi otipljive stvari, ki so povezane s storitvijo (zaposleni, cena, oprema, pripomočki, objekti, lokacija, vzdušje). Ti fizični dokazi pomagajo pri potrošniku ustvarjati predstavo in sliko storitve, ne da bi jo dejansko videli.

4.1.3.7. Procesi

Najpomembnejša značilnost storitev je njihova procesna narava. Storitve so procesi, ki jih sestavlja skupek aktivnosti, v sodelovanju različnih virov, ki so ponavadi v neposredni interakciji s potrošnikom, njihova naloga pa je rešitev potrošnikovega problema (Grönroos, 2000: 48). Procesiranje ali proces opravljanja storitve temelji na ljudeh, na sistemih delovanja, uporabljeni tehnologiji in postopkih (Sfiligoj, 1993: 133). Izraz procesiranje zajema celoten proces izvedbe storitve z vsemi elementi kot so na primer uporabljeni postopki, mehanizacija storitve, pristop zaposlenih, tok informacij, rezervacije in čakalni sistem ter zmogljivost storitvenega sistema (Jančič, 1990: 95). Kakovosten in zanesljiv postopek izvajanja storitve lahko podjetje diferencira od konkurentov in je izvor konkurenčnih prednosti.

4.2. Interaktivni marketing

Pri storitvah prihaja do neposrednega stika oziroma sodelovanja med zaposlenimi in potrošniki pri izvajanju storitev. Interaktivni marketing je mesto, kjer pride do izvedbe storitve, gre za povezavo eksternega marketinga in dejanske izvedbe storitve. Gre za čas in mesto, ko ima ponudnik storitve v stiku s potrošnikom priložnost dokazati kakovost in koristnost svoje storitve.

Konvencionalno marketinško razmišljanje in njegovo akcijsko naravnost, ko vse temelji na podmeni, da je marketing načrtovana akcija ponudnika, ki mora na trgu povzročiti želen odziv in da je potrošnik »mirujoča tarča« oziroma pasiven dejavnik, je treba nadomestiti z interakcijskim pogledom na marketinško razmerje med akterji na trgu (prirejeno po Jančič, 1999:140). Ta interakcijski pogled najlažje ponazorimo z modelom o dveh marketinških spletih (slika 4.6). Zagovarjamo pogled, da v procesu menjave v resnici hkrati nastopata dva

marketinška spleta – eden s strani ponudnika in drugi s strani porabnika (Jančič, 1999: 140). Celoten proces marketinških menjav je v resnici proces menjave spletov obljub o storitvah, cenah itd. (Grönroos v Jančič, 1999:140). Tudi O`Shaughnessy meni, da je bistvo marketinga v dobesedni recipročnosti, saj tudi potrošniki prinesejo nekaj na prodaj – niso pasivni objekti – saj je marketing proces interakcije (Jančič, 1999:140).

Slika 4.6: Model dveh marketinških spletov



eksternega marketinga (potrošnikova pričakovanja smo že podrobno opisali v poglavju 3.1 Potrošnikova pričakovanja in percepcija storitve). Če so njegove obljube zavajajoče ali pa pride do njihove napačne interpretacije, lahko pride do velikega problema in tako do nezadovoljstva potrošnika. Ponudnik storitve na podlagi spoznanj iz uspešnih, modificiranih ali neuspešnih menjav, bolj ali manj modificira svojo ponudbo. Na podlagi interakcije prilagaja svoj marketinški splet potrošniku in tako poskrbi za čimbolj popolno prekrivanje marketinških spleto. Ta proces imenujemo marketinško prilagajanje (Jančič, 1999:142), ki pomembno vpliva na razvoj podjetja, panoge in želja porabnikov.

Ponudnik mora doumeti nasprotni marketinški splet porabnika. To pa ne velja le za klasični marketinški stereotip – menjavo med ponudnikom in porabnikom, pač pa za vse marketinške odnose, ki jih podjetje vzpostavlja z vsemi svojimi deležniki. Tako je trdno pravilo spoznanje, da mora podjetje opustiti mentaliteto akcijske naravnosti in sprejeti vsesplošno načelo marketinške reciprocitete in simetrije s svojim okoljem ter na podlagi empatičnosti do drugih prevzame *novo filozofijo marketinškega razmišljanja* (Jančič, 1999:143). Uspešen interaktivni marketing ustvarjamo in izboljšamo z razvojem organizacijske kulture, ki tudi v odsotnosti neposrednega nadzora določa visoko kakovost storitve.

4.2.1. Marketinški odnosi

Gummesson (Jančič, 1999: 129) meni, da mora novi marketinški koncept opustiti akcijsko naravnost in zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti med porabniki in ponudniki. Osnovna ideja sprememb v marketinškem konceptu je, da se poudarek prenaša od enkratne zamenjave k dolgoročni povezanosti, k pravemu marketinškemu odnosu (Jančič, 1999:143). *Marketinški odnosi* se razvijajo v interakcijah med potrošniki in kontaktnim osebjem ter prilagajanju njunih marketinških spleto s ciljem čim večjega prekrivanja. Ponudniku omogočajo, da bolje spozna želje in potrebe potrošnikov, kar mu olajša oblikovanje in prilagajanje storitve potrošnikom. Vedno več podjetij se zaveda, kako pomembno je zaradi zrelih in zasičenih trgov s ponudbo obdržati obstoječe kupce in ne toliko pridobivanje novih, kar je tudi ceneje (saj je pridobiti novega kupca petkrat dražje kot zadržati starega). Reichheld in Sasser (Kotler, 1998: 47) pravita, da podjetja povečajo dobiček od 25 do 85 %, če zmanjšajo osip kupcev za 5 %. Za filozofijo marketinških odnosov je ključna graditev in ohranjanje odnosov s kupci in partnerji podjetja s ciljem doseči njihovo lojalnost.

Berry in Purasuraman (1991: 136-142) navajata tri stopnje vzpostavljanja marketinškega odnosa v storitvenem podjetju:

- Na prvi stopnji se uporabljajo cenovne spodbude (kuponi, ugodnejše obrestne mere, popusti...), vendar s finančnimi koristmi si ne moremo zagotoviti konkurenčnih prednosti, saj jih konkurenca hitro posnema.
- Na drugi stopnji skuša poleg finančnih koristi vzpostaviti tudi socialne vezi s potrošniki. Prehod iz anonimne množice potrošnikov do poznavanja osebnih želja in potreb potrošnika (individualna obravnava), kar zahteva zgraditev podatkovnih baz ponudnika. Takšen pristop konkurenti težje imitirajo.
- Na tretji stopnji gre za utrditev odnosov s potrošniki s strukturalnimi vezmi, ki se ustvarijo z izvajanjem dragocenih storitev za stranko, ki ima zanjo dodatno vrednost in je ne more dobiti kje drugje, kar jih prepriča, da ne odidejo h konkurentom.

Osnova za vzpostavitev marketinškega odnosa je zaupanje. Zaupanje kupca, da bo podjetje izvedlo tako kakovostno storitev, kot je obljubilo, in zaupanje podjetja, da bo kupec izvedel plačilo. Zaupanje je trdna vera v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo implicitno ali eksplicitno obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo (Jančič, 1999:135). Zaupanje zbledi, kadar ena od strani spozna, da je nasprotna stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi (Morgan in Hunt v Jančič, 1999: 135). Berry (Jančič, 1999:135) dodaja, da z vstopanjem v marketinške odnose, ki temeljijo na zaupanju, udeleženci reducirajo negotovost in ranljivost.

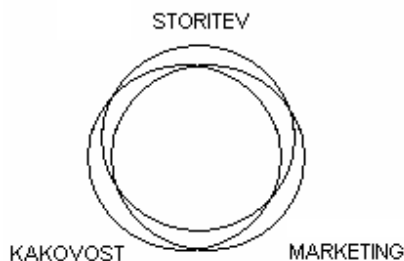
S tem ko se med podjetjem in potrošnikom vzpostavi odnos zaupanja, je tveganje pri nakupu za potrošnika manjše, medtem ko je pri konkurenčnih podjetjih, s katerimi potrošnik nima ustvarjenega odnosa zaupanja, to tveganja še vedno prisotno. Zato potrošnik zadovoljitve neke svoje potrebe ne bo iskal pri konkurentih, ampak le pri podjetju, ki mu zaupa. Temu podjetju bo torej postal lojalen. To je še posebej pomembno za storitvena podjetja, kjer je zaradi neotipljivosti storitev zaznano tveganje za potrošnike še višje.

4.2.1.1. Pomen kakovosti za vzpostavitev marketinških odnosov

Marketinški odnosi pomenijo stalen odnos med ljudmi (ki so vključeni v delovni proces) in procesom (ki vključuje ljudi). Ljudje in procesi tvorijo celoto, ki je neločljiva in medsebojno odvisna. Odnos med ljudmi in procesom je ključnega pomena za ustvarjanje kakovosti v vseh dejavnostih podjetja. Po Christopherju, Paynu in Ballantynu (1993) je cilj marketinških odnosov čimbolj povezati kakovost, storitev in marketing in jih po možnosti prekriti ene z drugo. Danes

je le malo podjetij, ki v tem uspevajo, čeprav jih vedno več verjame v vrednost marketinških odnosov.

Slika 4.7: Marketinški odnosi – prepletanje treh dejavnikov



Vir: Christopher, Payne in Ballantyne, 1993: 136

Kakovost odnosov z ljudmi izven podjetja (potrošniki) je odvisna od kakovosti odnosov znotraj podjetja (zaposleni). To se zgodi tedaj, ko zaposleni čutijo s podjetjem in ga pojmujejo kot del svoje družine.

4.3. Interni marketing

Interni marketing je nastal kot rezultat spoznanj storitvenega marketinga in proučevanj na področju celovite kakovosti, ki so govorila o pomenu vloge človeka v organizaciji. Osredotočal se je na probleme usposabljanja zaposlenih in njihove organizacijske kulture, v zadnjem času pa postaja nepogrešljiva sestavina strateškega marketinškega in menedžmentskega razmišljanja (Berry, Flipo, Gummesson v Jančič, 1999: 61).

Interni marketing izvira iz zamisli o dvostranski usmeritvi marketinških aktivnosti, da mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le s svojimi zunanjimi potrošniki, pač pa tudi notranjimi potrošniki, svojimi zaposlenimi (Jančič, 1999: 61). Temelji na predpostavki, da je zadovoljstvo zaposlenega trdno povezano z zadovoljstvom potrošnika. Če organizacija ni uspešna na internem trgu, pri svojih zaposlenih, bo ta neuspeh neposredno vplival na neuspeh na zunanjem trgu pri potrošnikih (Kline v Jančič, 1990: 137). Interni marketing omogoča, da zaposleni razumejo posel, aktivnosti in kampanje podjetja, da so pripravljeni in motivirani delovati v interesu potrošnikov, jih razumeti in zadovoljevati. Na zaposlene moramo gledati kot na notranje potrošnike, na delovna mesta pa kot na notranje izdelke ter se truditi, da ponudimo take izdelke, ki zadovoljujejo potrebe in želje teh internih potrošnikov, skladno s cilji organizacije. Storitvene organizacije naj bi zadovoljile potrebe in želje notranjih porabnikov v enaki meri in na enak način, kot to počno za zunanje uporabnike.

Zaposleni so tako prvi, interni trg ponudnika storitev. Kontinuiran in strateško podprt notranji marketing je kot tak nujno potreben (Grönroos, 2000: 112). Funkcionalna kakovost procesa, ki je ključni dejavnik za kakovost storitve in doseganje konkurenčnih prednosti, je odvisna od kontaktnega osebja ter njihove sposobnosti in pripravljenosti delovati na način usmerjen k potrošniku. Berry in Parasuraman (1991), Kotler (1998), Zeithaml in Bitner (1996) poudarjajo pomen kontaktnega osebja in proces izvajanja storitve ter menijo, da je za marketing znotraj storitvene organizacije najpomembnejša izbira ustreznih ljudi.

Sfiligojeva (1993: 68-69) vidi bistvo internega marketinga v ekvivalentni menjavi med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Zaposleni vlagajo v podjetje svoje delo, čas, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo... , v zameno pa pričakujejo primerno povračilo, tako materialno (plača, nagrade, popusti, potovanja...) kot nematerialno (občutek vrednosti, pripadnost podjetju, motivacija...). Današnje upravljanje organizacij torej ne temelji le na ekonomskih spodbudah zaposlenih. Podjetje mora ekonomski odnos izmenjave dobrin nadgraditi z bolj osebnim odnosom in notranjimi dobrinami (smiselnost dela, koristnosti posameznika, osebnim razvojem, občutkom pripadnosti...). Organizacija mora preseči zgolj kratkoročen transakcijski odnos z zaposlenimi in mora vzpostaviti marketinški odnos, ki sloni na ekvivalentni menjavi. Le na tak način lahko pričakuje visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih, ki je temeljni pogoj za uspešno in učinkovito poslovanje vsake organizacije (Jančič, 1999: 63-64).

Pri internem marketingu, ki temelji na teoriji družbene menjave gre za njegovo interaktivno natravo. Gre ne samo za način privabljanja in ohranjanja pravih ljudi na pravih mestih, temveč za razmišljanje, ne samo kaj lahko naredijo zaposleni za podjetje, ampak tudi kaj lahko podjetje naredi za zaposlene. Jančič poudarja simetričnost menjalne podstat marketinškega koncepta in simetričen način definiranja internega marketinga.

Interni marketing je način ustvarjanja vrhunskih poslovnih rezultatov z zadovoljevanjem vseh potreb organizacije in zaposlenih s pomočjo medsebojnih procesov menjave (Jančič, 1999: 64).

Po Jančiču lahko razumemo interni marketing tudi kot filozofijo upravljanja, ki ima svoje strateške implikacije. Njegova funkcija je, da motivira zaposlene v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev ter sočasno gradi kulturo, ki je usmerjena k potrošniku. Hkrati pa je njegova funkcija tudi eksterna, v smislu pridobivanja novih kadrov, ki so potrebni za uspešno uresničevanje strateških usmeritev podjetja (Jančič, 1990: 132). Ob predpostavki, da gre za zrcalno sliko zunanjega marketinga, lahko interno-marketinško strategijo razdelimo na tri identične stopnje, kot pri zunanjem marketingu: izbira ciljnega trga, konkurenčno pozicioniranje delovnega mesta in interno-marketinški splet (Jančič, 1990: 133).

Na zaposlene moramo gledati kot na notranje potrošnike z določenimi potrebami, željami in zahtevami, ki se prav tako kot zunanji potrošniki odločajo na podlagi informacij, ki jih dobijo iz marketinškega spleta. Zaposleni presojajo primernost delovnega mesta na podlagi 7P internega storitvenega marketinškega spleta, ki ga sestavlja sedem elementov (Jančič, 1990: 137):

- ustrezno delovno mesto in imidž podjetja,
- ustrezna plača in dodatne ugodnosti,
- bližina kraja zaposlitve,
- ustrezni sodelavci in predpostavljeni,
- ustrezne delovne razmere,
- možnost osebnega razvoja in napredovanja in
- ustrezno interno komuniciranje.

Vsaka organizacija, tudi če ni storitvena, je navznoter inherentno storitveno naravnana. Oziroma mora biti, če hoče dosegati odličnost poslovanja, mora upravljati z vsemi sedmimi elementi internega marketinškega spleta (Jančič, 1999: 63).

5. KAKOVOST

5.1. Splošno o kakovosti

5.1.1. Opredelitev kakovosti

Izvor besede kakovost je vezan na starogrško besedo za odličnost oziroma ideal – arete. Pojem odličnosti in pojem idealnega proizvodnje in izvajanja storitev se še danes nanaša na kakovost poslovnih učinkov ter je dobro izhodišče za vse opredelitve kakovosti. Po japonski filozofiji kakovost pomeni brez napake (angl. zero defects) oziroma naredi odlično že v prvem poskusu. V slovarju slovenskega knjižnega jezika (1994) je pojem kakovosti opredeljen kot nekaj, kar kaže na veliko mero pozitivnih lastnosti. ISO opredeljuje kakovost kot skupek značilnosti oziroma lastnosti poslovnih učinkov, ki se nanašajo na njihovo sposobnost zadovoljiti določene potrebe (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1996: 398).

Kakovost praviloma opredeljujemo v zvezi s pričakovanji kupcev. Kakovosten poslovni učinek (proizvod ali storitev) naj bi zadovoljil ali celo presegel zahteve oziroma pričakovanja kupcev. Zadovoljstvo kupcev in s tem kakovost sta odvisna od vrednotenja ljudi zunaj podjetja, zato gre pri tem vedno za določeno raven subjektivnosti. Pomembno je, v kolikšni meri poslovni učinki zadovoljujejo pričakovanja kupcev, na kar v veliki meri vpliva odnos med skupkom lastnosti poslovnega učinka in njegovo ceno.

Poznamo *dva vidika kakovosti*. Prvi je *zunanji vidik* ali *vidik kupca*. Kupec je tisti, ki določa, kaj je kakovostno, in sicer na podlagi mišljenja glede vrednosti in koristnosti, ki mu jih prinašajo posamezne lastnosti poslovnega učinka. Raven kakovosti se nenehno dviguje, zato morajo podjetja težiti k stalnemu izboljševanju poslovnih učinkov na podlagi spremljanja pričakovanj kupcev, z uvajanjem novih tehnologij in z zmanjševanjem variabilnosti v vseh procesih. Drugi vidik kakovosti je *notranji vidik*. Z vidika podjetja je kakovost povezana z doseganjem take konstrukcije poslovnega učinka in njegove izdelave, da bo poslovni učinek zadovoljil opredeljena pričakovanja kupcev (to je vidik procesa). Z notranjega vidika pomeni kakovostni poslovni učinek tak poslovni učinek, ki se ujema z zahtevami in standardi, ki jih postavijo projektanti poslovnega učinka na osnovi tržnih zahtev (Rusjan, 1999: 268). Pomembno je, da sta notranji in zunanji vidik kakovosti usklajena. To posledično zahteva dobro povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo pri zagotavljanju kakovosti. To pomeni, da je v podjetju treba vzpostaviti ustrezen okvir načrtovanja in nadzora kakovosti, ki bo omogočal povezave in usklajeno delovanje ter izmenjavo informacij med posameznimi poslovnimi funkcijami.

Številni avtorji govorijo o kakovosti kot o večrazsežnostnem konceptu, ki se je razvijal od tradicionalnega pojmovanja kakovosti z uporabo inšpekcij, prek uvajanja statističnega nadzora kakovosti do sodobnih konceptov kakovosti, kjer govorimo o celovitem obvladovanju kakovosti. Sodobnim pristopom je skupno to, da posebej poudarjajo vlogo uporabnikov, obvladovanje procesov, razvoj človeških virov in zavedanje vodstva kot ključne elemente kakovosti.

5.1.2. Zgodovina razvoja kakovosti

Skozi zgodovino se je odnos do kakovosti spreminjal. Do konca devetnajstega stoletja je bil v uporabi nadzor kakovosti na operativnem nivoju. Po prelomu stoletja se začne pojavljati sodobnejši način proizvodnje. Vedno več je bilo delavcev, ki so opravljali sorodna ali enaka opravila. Za preverjanje kakovosti so bili potrebni vedno večji napor, zato so zaposlili ljudi, ki so se ukvarjali izključno s preverjanjem gotovih izdelkov. Posledica je pojav novega načina skrbi za kakovost – inšpekcije. Druga svetovna vojna je spet zahtevala ogromno masovno proizvodnjo in ta je napovedovala nov korak v nadzoru kakovosti, ki ga imenujemo statističen nadzor kakovosti. Proizvedene količine so bile enostavno prevelike, da bi se lahko ukvarjali s pregledovanjem vsakega izdelka posebej. Inšpektorje so »opremili« z različnimi statističnimi orodji – metodami, kot so procesne kontrolne karte oziroma diagrami in vzorčenje.

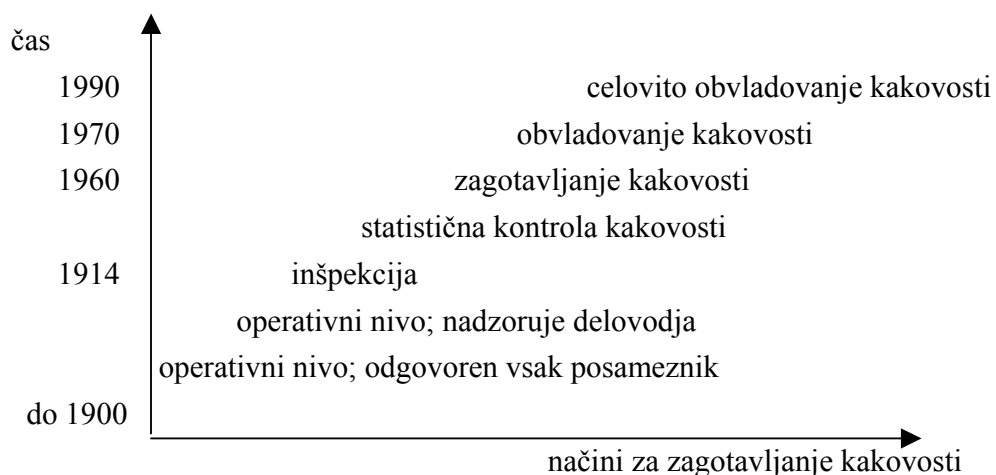
Naslednje obdobje v prizadevanjih za večjo kakovost se začne v šestdesetih letih. Pomembna sprememba, ki jo je prineslo to obdobje, je bila v tem, da ni šlo več za odkrivanje napak na izdelkih, ampak je bil trud usmerjen predvsem v preprečevanje napak. To je bilo obdobje zagotavljanja kakovosti. Službe za inšpekcijo niso imele več primarne skrbi za kakovost (beri odkrivanje napak), ampak so si zanj začeli prizadevati vsi oddelki v podjetju. Vse bolj je bil vključen tudi management. V tistem času je A. V. Feigenbaum predstavil koncept popolne kontrole kakovosti (Total Quality Control – TQC), ki temelji na nadzoru designa – razvoja novega izdelka, nadzoru vhodnih materialov in izdelkov. Podjetja so si začela prizadevati vgraditi kakovost v izdelke ter preučevati stroške kakovosti. Ti so bili nižji, če je podjetje investiralo v kakovost, ne pa popravljalo slabe izdelke.

V sedemdesetih in osemdesetih letih pa se začne v poslovnem svetu na kakovost gledati kot na strateško in konkurenčno orožje. Skrb za kakovost postane domena ravnateljstva in se dosledno prenaša na vse oddelke in vse zaposlene v podjetju. Začne se obdobje obvladovanja kakovosti. Obvladovanje kakovosti se je razvilo do te mere, da je postalo filozofija vodenja podjetij, ki je usmerjena v stalne izboljšave z namenom zadovoljevanja uporabnika tako v sedanjosti kot v prihodnosti. V vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju konec osemdesetih in v začetku

devetdesetih let kakovost ni več le ena od možnosti, ki jo podjetje lahko izbere (povzeto po Arnol, 2002: 4-6).

Kakovost postane vgrajena v poslovno strategijo podjetja. Izdelava kakovostnih izdelkov je cilj, ki zahteva popolno predanost celotne organizacije. Obdobja zagotavljanja kakovosti so prikazana v sliki 5.8.

Slika 5.8: Zgodovinska obdobja zagotavljanja kakovosti

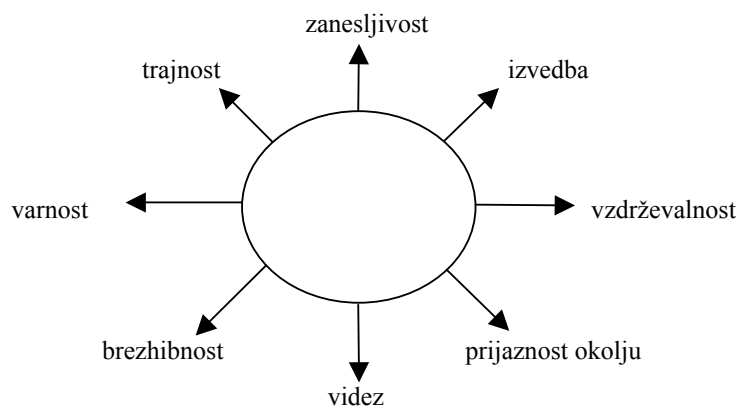


Vir: Feigenbaum, 1991: 18

5.1.3. Razvoj pojma od kakovosti izdelkov do kakovosti storitev

Pojem kakovosti je bil najprej uporabljen v povezavi z industrijskimi izdelki. Le kakovostni izdelki so preživeli konkurenčnost trga, kakovost trga pa je določal uporabnik (pri tem niso vključeni monopolni izdelki in surovine). Uporabnik ob nakupu pričakuje kakovosten izdelek, ki bo zadovoljil njegove potrebe in pričakovanja. Še danes velja dokaj univerzalna definicija kakovosti izdelka, ki pomeni njegovo zmožnost, da zadovolji potrebe in pričakovanja uporabnikov (Bergman in Klefsjö, 1994: 16) Potrebe in pričakovanja, ki so povezana z izdelkom, so predvidljiva, saj mora izdelek najprej ustrezati svojemu namenu, katerega določajo potrebe uporabnika. Uporabnik pričakuje, da bo izdelek varno in zanesljivo deloval, da bo udoben in da bo ravnanje z njim preprosto.

Slika 5.9: Razsežnosti kakovosti izdelka



Vir: Bergman, Klefsjö, 1994: 18

Kakovost izdelka danes ni več prepuščena naključju in nadzor nad kakovostjo ni več prepuščen uporabniku. Zaželenne lastnosti so načrtovane vnaprej, vse pomembnejša lastnost postaja videz izdelka ter prijaznost za okolje. Izdelovalci poleg navedenih razsežnosti izdelka upoštevajo tudi vrste predsodkov, ki jih imajo uporabniki pri nakupu določenega izdelka, ter se poskušajo odzvati na njihova pričakovanja ali pa jih celo prehiteti. Za uspešno prodajo izdelka pa je poleg njegove kakovosti pomembna tudi kakovost in odmevnost njegovega oglaševanja, katerega namen je vzbuditi zanimanje kupca, ga premamiti za nakup in s kakovostjo izdelka ohraniti njegovo lojalnost.

Zaradi povsem drugih lastnosti (o lastnostih storitev ter ločevanju od izdelkov smo spregovorili v poglavju o storitvah), ki ločijo storitve od izdelkov, ne moremo obravnavati kakovosti storitev enako kot kakovost izdelkov. Pri načrtovanju in ustvarjanju ter oglaševanju in uresničevanju storitev je treba upoštevati vse njihove značilnosti in lastnosti, ki jih ločijo od izdelkov. Rezultate storitev je težko kvantificirati in meriti, kakovost storitve je v še večji meri kot pri izdelku kakovost procesa. Storitve sama je dejavnost ali proces in ključna razlika med izdelkom in storitvijo je v dejstvu, da storitev vključuje odnos med izvajalcem in uporabnikom. Najpomembnejši del kakovosti je trenutek neposrednega soočenja izvajalca z uporabnikom. Od tega stika sta v največji meri odvisna izkušnja s storitvijo in uporabnikova ocena njene kakovosti. Interakcija med stranko in izvajalcem je bistvena za proizvodni proces storitve. V bistvu je njuno srečanje najpomembnejša razlika med proizvodnjo blaga in storitev.

Razsežnosti kakovosti storitev so drugačne od razsežnosti kakovosti izdelkov (Bergman, Klefsjö, 1994):

- oprema in pripomočki, videz – fizično okolje, kjer se storitev opravlja (videz organizacije, opreme in pripomočkov, osebja in informacijskega materiala);
- zanesljivost – pomeni točnost, natančnost in pravilnost storitve;
- odzivnost – pripravljenost pomagati stranki in zagotoviti takojšnjo storitev;
- komunikacija – zmožnost govorjenja na porabniku razumljiv način;
- verodostojnost – iskrenost izvajalca, da je vreden zaupanja;
- varnost – ni nevarnosti, tveganja in dvoma;
- pristojnost – imeti zahtevane sposobnosti in znanja za opravljanje storitev;
- vljudnost – prijazno, uglašeno in spoštljivo vedenje izvajalca;
- razumevanje – razumeti uporabnika in njegove potrebe;
- dostop – olajšanje navezave stika z izvajalcem.

5.2. Kakovost storitev

Kakovost ima v današnjem času zelo pomembno vlogo kot ena izmed bistvenih komponent potreb, želja in zahtev. Predstavlja odločujoči dejavnik pri nakupu storitve. Dobra kakovost je pogoj za uspešnost podjetja in organizacije, z njo se osvaja trg in pridobiva konkurenčna prednost. Kakovost je v storitvah osrednji del storitvenega marketinga. Berry in Parasuraman (1991: 4) menita, da v storitvenem sektorju brez kakovosti ne more delovati nobena od osnovnih štirih sestavin spleta 4P (izdelek, cena, kraj, promocija).

Kakovost je tista, ki loči dobro storitveno podjetje od drugih. Inovativnost sama v storitvenem sektorju ne daje dolgoročne konkurenčne prednosti, saj jo konkurenti kaj kmalu posnemajo. Težje pa je posnemati kakovost inovatorja, kot sam koncept storitve, saj je kakovost storitve posledica učinkovitega vodstva, potrošniško usmerjene korporativne kulture, odličnega načrta storitvenega sistema, učinkovite uporabe informacij, tehnologije ter drugih faktorjev, ki se počasi razvijajo v podjetju (Berry, Parasuraman, 1991: 4-5). Kakovost storitve je temelj za storitveni marketing, zato ker je predmet trženja izvedba storitve. Ker ljudje kupujejo izvedbo, dobra izvedba koncepta storitve ustvarja konkurenčnost podjetja, potrošnikovo zaupanje in okrepitev blagovne znamke, oglaševanja, prodaje in cene (Berry, Parasuraman, 1991: 5).

Vedeti moramo, da je za kakovost storitev edini sodnik potrošnik. Potrošniki ocenjujejo storitve s primerjavo storitve, ki so je deležni (*zaznana storitev*), s storitvijo, ki si jo želijo (*pričakovana storitev*). Podjetje lahko doseže močan, dober ugled za kakovost svojih storitev samo, če se neprestano sooča s kupčevimi pričakovanji o storitvi. Če pri potrošniku zaznana storitev doseže pričakovanja, jo vidijo kot visoko kakovostno. Pričakovanja se tvorijo glede na prejšnje izkušnje, z govoricami od ust do ust, z zunanjo komunikacijo podjetij in tržnim komuniciranjem (Kotler, 1996: 357).

5.2.1. Opredelitev kakovosti storitev in njihove vrste

V zgodnjih študijah v osemdesetih letih je bila kakovost storitev opredeljena kot primerjava med tem, kaj kupci pričakujejo od ponudnika storitev, in dejansko izvedeno storitvijo. Parasuraman, Zeithaml in Berry so navedli različne dejavnike, ki vplivajo na odstopanja med pričakovanji kupcev in izvedeno storitvijo (dejavniki kakovosti storitev). Kakovost se pri večini storitev pojavi med procesom ponudbe storitev, najpogosteje kot medsebojni vpliv med kupcem (porabnikom) storitve in kontaktno osebo v storitvenem podjetju. V devetdesetih letih so bile opredelitve kakovosti storitev nekoliko dopolnjene. Zeithaml in Bitner (1996: 117) opredeljujeta kakovost storitve kot ponudbo odlične ali boljše storitve glede na pričakovanja kupcev. Lovelock in Wright (1999: 92) opredeljujeta kakovost storitev kot dolgoročno, kognitivno ocenjevanje ponudbe storitev podjetja s strani kupcev oziroma kot stopnjo, pri kateri izvedba storitve zadovolji kupčeve potrebe, želje in pričakovanja.

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

Različni avtorji imajo tudi različen pristop pri opredeljevanju kakovosti storitev in različno razvrščanje kakovosti storitev. Nekateri avtorji so kakovost razdelili na **subjektivno kakovost** (angl. subjective quality / customer evaluation), ki se nanaša na vidik kupca, ter **objektivno kakovost** (angl. objective quality / management evaluation), ki se nanaša na vidik managementa (Peljhan, 2003: 8). Pri opredeljevanju kakovosti je treba upoštevati obe vrsti kakovosti storitev, tako objektivno, kot tudi subjektivno kakovost. Končni razsodnik kakovosti je vedno posameznik, ki zaznava celovito kakovost pod vplivom navad, tradicije in vrednot iz subjektivnega zornega kota. Tradicionalno pojmovanje kakovosti se nanaša predvsem na objektivno kakovost, sodobnejše razumevanje kakovosti pa temelji na zaznani ali subjektivni kakovosti, kakor jo zaznavajo kupci.

Zeithamlova (v Peljhan, 2003: 9) loči tri vrste kakovosti, glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev:

- **iskana kakovost**, ki zajema značilnosti fizičnih sestavin storitev (na primer: barva, oblika, vonj, cena, oprema in izvajalci) in jih kupec lahko določi pred porabo storitve,
- **izkustvena kakovost**, ki zajema značilnosti procesov oziroma rezultatov teh procesov (na primer: okus, prijaznost izvajalcev storitev, vtisi o opravljeni storitvi, ponakupno zadovoljstvo) in
- **kakovost zaupanja**, ki se nanaša na značilnosti, ki jih je nemogoče ovrednotiti med samo porabo in celo po nakupu storitve, ker kupci zanje nimajo primerne znanja (na primer: storitev varčevanja).

Vrednotenje oziroma zaznavanje izkustvene kakovosti in kakovosti zaupanja je težje, manj absolutno in manj konkretno kot vrednotenje iskane vrednosti, ki je značilno za proizvode. Zato so merila, po katerih kupci presojujejo kakovost storitev, težje razumljiva in bolj kompleksna kot tista, ki jih uporabljajo pri vrednotenju kakovosti proizvoda. Glede na možnost vrednotenja značilnosti storitev pred in/ali v času uporabe lahko ločimo v okviru celotne kakovosti dve obliki kakovosti, in sicer **kognitivno kakovost**, ki je rezultat ocene tistih značilnosti storitev, ki jih je mogoče ovrednotiti že pred nakupom, in **afektivno kakovost**, ki je rezultat ocene tistih značilnosti storitev, ki jih je mogoče ovrednotiti šele med oziroma po porabi.

Po Grönroosovem mnenju (Grönroos, 2000, str. 63-65) porabniki ocenjujejo kakovost storitve na podlagi tehnične kakovosti in funkcionalne kakovosti.

Tehnična kakovost (ang. outcome quality) je posledica odnosa med izvajalcem in porabnikom pri soočenju s storitvijo. Za porabnike in njihovo ocenjevanje kakovosti je zelo pomembno, *kaj* dobijo v interakciji z organizacijo. Tehnična kakovost je ocena vsebine storitve, nanaša se na rezultat izvedbe storitve - *kaj* je porabnik prejel z izvedbo storitve. Označuje, kaj porabniku ostane, ko sta proces izvajanja storitve in interakcija med porabnikom in izvajalcem končani. Porabniki ponavadi tehnično kakovost ovrednotijo dokaj objektivno.

Funkcionalna kakovost (ang. process quality) obsega psihološko interakcijo med porabnikom in izvajalcem. Je ocena načinov oziroma postopkov izvajanja storitve, torej način, kako je bila storitev ponujena in izvedena. Zaznavanje je zelo subjektivno.

Na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev vpliva tudi podoba storitvene organizacije (ang. image), ki je odvisna od tehnične in funkcionalne kakovosti storitev. Kakovost storitev je lahko podlaga za konkurenčno prednost organizacije. Tehnično prednost je danes težko pridobiti, saj lahko organizacije zelo hitro dosežejo podobno tehnično kakovost. Odlična tehnična kakovost je lahko izničena s slabo funkcionalno kakovostjo. Organizacija lahko doseže konkurenčno

prednost z izboljšanjem funkcionalne kakovosti. To ne pomeni, da tehnična kakovost ni pomembna, ponavadi je prvi pogoj za dobro storitev. Če je tehnična kakovost slaba, bodo porabniki zaznali kakovost storitev kot slabo. Če je dobra le tehnična kakovost, še ne pomeni, da porabniki zaznavajo kakovost storitve kot dobro, dobra mora biti tudi funkcionalna kakovost (Grönroos, 2000: 66).

Razdelitev vidikov opredeljevanja kakovosti je torej veliko oziroma se razlikujejo. Če povzamem dosedanje opredelitve, velja, da je kakovost tisto, kar zaznajo porabniki, in da mora temeljiti na njihovih potrebah in željah. Kakovost storitev lahko razumemo kot primerjavo oziroma odstopanja med pričakovanji kupca o izvedbi ponujene storitve in doživetjem kupca dejansko izvedene storitve, pri čemer pomeni, da je storitev kakovostno izvedena, če ni odstopanj med pričakovanji in doživetjem izvedene storitve ali če doživetje storitve presega pričakovanja kupca o izvedbi storitve. Kakovost storitve je torej povezana z zadovoljevanjem potreb in izpopolnjevanjem pričakovanj kupcev, nanaša pa se tudi na izvajalce storitev in druge zaposlene v podjetju.

5.2.2. Pomen kakovosti storitev

Kupci storitev so postali zahtevnejši in občutljivejši glede kakovosti, ki postaja enako pomembna sestavina ponudbe kot cena. Poleg tega samo kakovost storitev konkurenca težje posnema kot na primer kakovost proizvodov in ceno. Skladno z drugačnim pojmovanjem kakovosti se spreminja tudi pristop k doseganju kakovosti. Od nadzora kakovosti, ki je usmerjen predvsem na odpravljanje napak, prek sistema zagotavljanja kakovosti, s katerim se skušajo odpraviti vzroki napak in s tem preprečiti njihovo nastajanje, se čedalje bolj uveljavlja pristop celovitega obvladovanja kakovosti.

Novi prihajajoči trendi opozarjajo na naraščajoči pomen kakovosti storitev. Kakovost storitev je pomembna tako za kupce kot za izvajalce storitev. Kupci iščejo in zahtevajo visoko kakovost storitve. Kakovost z vidika izvajalcev storitev lahko izboljša njihov ugled, poveča prodajo in rentabilnost. Kakovost storitev je lahko v času hitro razvijajočega se poslovnega okolja za podjetja pomemben vir konkurenčne prednosti, še zlasti ob podpori sodobne informacijske tehnologije. Rezultati raziskav so potrdili strateške koristi, ki so posledica kakovosti, in vpliv kakovosti na tržni delež, dobiček, zmanjševanje proizvodnih stroškov ter povečanje produktivnosti. Raziskave potrjujejo, da v očeh potrošnikov kakovost pridobiva na pomenu in da je primerjalna prednost podjetja pred konkurenti zelo odvisna od kakovosti ponujene storitve (Grönroos, 1990: 39).

5.2.3. Dejavniki kakovosti storitev

Dejavniki kakovosti storitev se nanašajo na lastnosti storitev in so del kakovosti storitev oziroma opredeljujejo njeno raven in vsebino. Dejavniki pogosto nastopajo vzajemno in so povezani, kar pomeni, da lahko enega izboljšamo na račun drugega. Različni dejavniki pojasnjujejo, kako si kupci v svojih glavah organizirajo informacije o kakovosti storitev.

Parasuraman, Zeithaml in Berry (Šergan, 2001: 44-45) so izhajajoč iz rezultatov obsežne raziskave o problematiki kakovosti storitev na področju storitvenega sektorja v začetku osemdesetih let v ZDA postavili naslednjih deset osnovnih dejavnikov kakovosti storitev:

- **Zanesljivost**, ki pomeni stalnost (konsistentnost) v izvajanju. Pomeni, da izvajalec pravilno opravi storitev že prvič ter da se drži obljube in jo izpolni, da izvaja storitev v dogovorjenem času in na dogovorjen način.
- **Odzivnost** je pripravljenost osebja za izvajanje storitve oziroma pomoč kupcem. Vključuje na primer hitro organiziranje poslovnih ter drugih dogovorov.
- **Strokovnost** vključuje ustrezna znanja in veščine v zvezi z izvajanjem storitev. K temu lahko prištevamo znanje in sposobnosti kontaktnega osebja, znanje in sposobnosti pomožnega osebja ter raziskovalne sposobnosti podjetja.
- **Dostopnost** je razpoložljivost storitve in preprostost stika med kupcem in izvajalcem. Vključuje na primer hitro možnost zveze z izvajalcem po telefonu, kratek čakalni čas, primeren odpiralni čas in ustrezno lokacijo pri ponudbi storitev.
- **Ustrežljivost** pomeni vljudnost, prijaznost kontaktnega osebja in upoštevanje kupcev storitev. Sem na primer sodi uglajeno in urejeno kontaktno osebje.
- **Komuniciranje** pomeni skrb za obveščenost kupcev, za povratno zvezo oziroma za registriranje kupcev in uporabo jezika ter način izražanja, ki je porabnikom razumljiv. Komuniciranje vključuje na primer razlago vsebine storitev, cenovne strukture, kompromisov med kakovostjo storitev in stroški, sposobnost prepričati kupce oziroma jim zagotoviti, da bodo njihovi problemi primerno rešeni.
- **Zaupanje** (*verodostojnost*) se nanaša na delovanje izvajalca storitev v interesu kupca. K temu pripomorejo na primer ugled podjetja in osebne značilnosti kontaktnega osebja.
- **Varnost** zajema skrb za odpravo nevarnosti oziroma tveganja ali dvomov. Vključuje na primer fizično in finančno varnost ter zaupnost osebnih podatkov.
- **Razumevanje** in poznavanje kupcev pomeni skrb za nenehno ugotavljanje potreb kupcev. Pri tem gre na primer za ugotavljanje posebnih zahtev porabnikov, zagotavljanje skrbi za vsakega posameznika in posebno pozornost stalnim porabnikom.

- **Opredmetenost** kot fizična podpora storitvam zajema osnovne sestavine v zvezi s storitvami, kot so na primer oprema za izvajanje storitve, zunanja pojavnost osebja, zgradbe in njihova opremljenost ter druge ljudi, prisotne pri izvajanju storitve.

Na podlagi navedene opredelitve dejavnikov je bil razvit poseben instrument SERVQUAL za merjenje kakovosti. V kasnejših empiričnih preverjanjih so namreč omenjeni avtorji odkrili visoko stopnjo povezanosti med temeljnimi desetimi merili, zastavljenimi v okviru instrumenta SERVQUAL, ki so jih zato združili v naslednjih pet širših dejavnikov:

- zanesljivost pri izvajanju storitve kot najpomembnejši dejavnik,
- otipljivi deli storitev (fizični dokazi o storitvi),
- odzivnost osebja,
- usmerjenost pozornosti osebja h kupcu (prilagajanje njegovim potrebam, sposobnost vživeti se vanj - empatičnost) in
- sposobnost osebja za razvijanje in zbujanje občutka varnosti in zaupanja – jamstvo.

Pregled omenjenih dejavnikov kakovosti pokaže, da so zanesljivost, odzivnost, jamstvo in empatičnost tesno povezani s človeškim dejavnikom. Tudi fizični dokazi ponudnika so vsaj delno odvisni od človeškega dejavnika (npr. izgled in urejenost kontaktnega osebja). Vse navedeno pa potrjuje pomen kontaktnega osebja in velik vpliv zaposlenih na zaznano kakovost opravljene storitve.

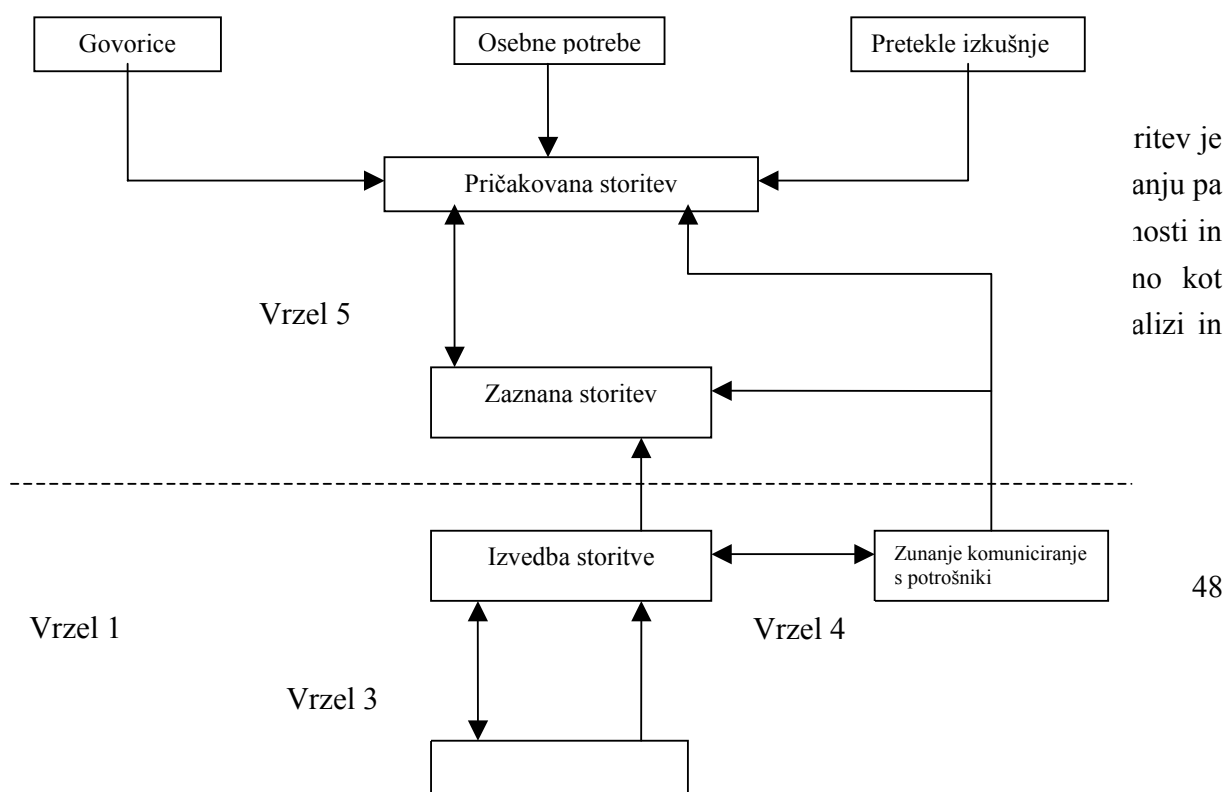
5.2.4. Model vrzeli storitve

V osemdesetih letih so Parasuraman, Zeithaml in Berry razvili model vrzeli. Kakovost storitve je v modelu opredeljena kot vrzel oziroma razlika med pričakovanji porabnika in njegovim zaznavanjem storitve (glej sliko 5.10). Če želi organizacija izboljšati kakovost storitev, mora odkriti razloge za vsako od petih vrzeli ter razviti strategije za njihovo zmanjšanje (Lovelock, 1996: 468).

Slika 5.10: Model vrzeli

Potrošnik

Ponudnik



Avtorji navajajo pet vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev:

Vrzel 1 je vrzel med pričakovanji porabnikov in zaznavanjem pričakovanj s strani vodstva organizacije. Vodstvo organizacije pogosto ne ve, kakšna so pričakovanja porabnikov, ali jih ne razume, niti ne ve, na podlagi česa porabniki ustvarjajo svoja pričakovanja. Če se pojavi ta vrzel, pogosto sledijo napake, kot so neprimerno opremljeni prostori, nepravilno izbrano osebje ali njegovo nepravilno uvajanje. Podjetje ponudi potrošnikom to, česar si v bistvu ne želijo, njihove dejanske potrebe pa ostanejo nezadovoljene. Strategije za zmanjšanje vrzeli vključujejo boljše poznavanje pričakovanj porabnikov s tržnimi raziskavami in analizo pritožb, izboljšanje komunikacije med kontaktnim osebjem in vodstvom ter zmanjšanje števila ravni med vodstvom in porabniki.

Vrzel 2 je vrzel med zaznavanjem pričakovanj porabnikov pri vodstvu in natančno opredelitvijo standardov kakovosti storitev oz. skupkom navodil za kakovostno izvedbo storitve. Vodstvo lahko pravilno zazna porabnikove želje, ne določi pa natančno standardov izvedbe. S postavljanjem jasnih ciljev, standardizacijo izvedbe storitev, boljšim managementom načrtovanja in ob primerni podpori načrtovanja kakovosti storitev s strani samega vrha managementa se lahko ta vrzel zmanjša.

Vrzel 3 je vrzel med standardi (specifikacijo) kakovosti storitev (skupkom navodil) in dejansko ravni izvajanja storitev (konkretno opravljeno storitvijo). Pojav te vrzeli je odvisen od volje in sposobnosti zaposlenih opraviti storitev v skladu z navodili vodstva. Nastane lahko zaradi prezapletenih standardov, pomanjkanja timskega dela, neustreznega izobraževanja, če je osebje preobremenjeno, nesposobno ali nepripravljeno izpolniti specifikacije. Vrzel je možno zmanjšati s pravilno izbiro in usposabljanjem osebja, skladnostjo specifikacij s korporativno kulturo, povečanjem internega marketinga...

Vrzel 4 obstaja med dejansko izvedbo storitve in tržnim komuniciranjem. Ta vrzel se pojavi, ko organizacije porabnikom obljublajo preveč in obljub ne izpolnijo ali pa dajo kontaktnemu osebju premalo informacij. Pri komuniciranju s porabniki naj organizacija objavi, kaj bo porabnik dejansko dobil, in obljubi le tisto, kar bo lahko izpolnila. Vrzel se lahko zmanjša z boljšo integriranostjo tržno-komunikacijskega načrtovanja s storitvenimi operacijami.

Vrzel 5 je vrzel med pričakovano in zaznano storitvijo. Rezultat tega je slaba kakovost oz. problem kakovosti, slaba komunikacija od ust do ust, slab vpliv na korporativni in lokalni imidž, izgubljen posel. Za zmanjšanje te vrzeli je treba zmanjšati preostale štiri vrzeli, povezane z oblikovanjem, tržnim komuniciranjem in izvedbo storitve (Parasuraman, Zeithaml in Berry v Grönroos, 1990: 59 in v Bateson, 1992: 512).

Bistvo doseganja kakovosti storitev je odprava ali kar največje možno zmanjšanje razlike med tem, kaj potrošnik pričakuje, in tem, kar zazna, da je dobil. Če bo pričakovana storitev večja od zaznane, potem bo zaznana kakovost storitve manj kot zadovoljiva. Če bo pričakovana storitev

enaka zaznani, potem bo zaznana kakovost zadovoljiva, če pa bo pričakovana storitev manjša kot zaznana, potem bo zaznana kakovost več kot zadovoljiva (Parasuraman in drugi v Bateson, 1992: 517).

Prednost modela je, da ponuja splošno razumevanje in rešitve, ki so uporabne na različnih področjih delovanja. Model je v pomoč pri odkrivanju razlogov za probleme s kakovostjo storitev. Ne odkriva pa specifičnih napak pri kakovosti storitev, ki se pojavljajo v specifičnih storitvenih organizacijah. Če je cilj organizacije nuditi kakovostne storitve, mora vsaka organizacija razviti svoj način določanja in ohranjanja kakovosti storitev (Lovelock, 1996: 468-469).

5.2.5. Merjenje kakovosti storitev

Merjenje kakovosti storitev je pomembno, ker daje povratne informacije o značilnostih zaznavanja kakovosti storitev od porabnikov. Vrednotenje storitev je zapleten proces. Začne se, ko se porabnik v nakupnem procesu odloči za ponudnika storitev, in se nadaljuje tudi med izvajanjem storitve in po njej. Na vrednotenje vpliva medsebojni vpliv precejšnjega števila socialnih, psiholoških in situacijskih spremenljivk.

Kakovost storitev je zaradi specifičnih lastnosti storitev težje ovrednotiti in meriti kot kakovost izdelkov. Meriti jo je možno s stališča porabnikov in s stališča ponudnikov oziroma izvajalcev storitev. Porabniki opredeljujejo kakovost z drugačnega vidika kot izvajalci storitev. Za porabnike je kakovost storitev skupna vrednost zaznanih koristi storitve, ki jo primerjajo s pričakovanimi koristmi. Za ponudnika oziroma izvajalca pomeni kakovost storitev ovrednotenje izvedbe glede na dogovorjene standarde (Mudie, Cottam, 1993: 88).

Najprimernejši način merjenja kakovosti storitev je merjenje tega, kako porabniki zaznavajo kakovost storitev (Snoj, 1998: 167). Porabniki ocenjujejo kakovost storitev na podlagi značilnosti tistih dejavnikov storitev, za katere menijo, da so jih sposobni oceniti. Pogosto se naslanjajo na fizične lastnosti, ki jih je lažje zaznati kot abstraktne lastnosti. Kakovostne ravni storitve ne moremo določiti s količinskimi merili. Kakovost storitev lahko merimo kot tolerančno območje med želeno in dejansko prejeto storitvijo, kot jo zaznava porabnik. Porabnik ocenjuje kakovost storitve kot razliko med pričakovano in dejansko storitvijo (Potočnik, 2000: 44). Organizacije merijo kakovost storitev tudi tako, da določijo standarde delovanja in nato primerjajo dejansko delovanje s standardi. Standardi pa pogosto ne odsevajo dejanskih

pričakovanj porabnikov. Pričakovanja se nanašajo na različne lastnosti storitev, ki pa jih ni mogoče vedno natančno opredeliti (npr. prijaznost osebja) (Snoj, 1998: 168).

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

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

V primeru slabe izkušnje s storitvijo ni nujno, da jo porabnik oceni kot nezadovoljivo. Porabniki lahko napake pripišejo tudi sebi ali dejavnikom, ki jih organizacija ne more nadzorovati, končni sodnik o kakovosti je vedno porabnik. Izboljšanje kakovosti storitev je vprašljivo, če porabnik tega izboljšanja ne zazna. Ponudniki storitev morajo jasno definirati in sporočati, kakšno raven storitev ponujajo, tako da zaposleni vedo, kaj morajo nuditi porabnikom, porabniki pa vedo, kaj bodo dobili. Standardi morajo biti oblikovani tako, da zaposlenim omogočajo njihovo izvajanje. Oba, porabnik in ponudnik storitev, vplivata na končni rezultat, to je zadovoljstvo porabnika (Potočnik, 2000: 21).

5.2.5.1. Metoda *SERQUAL*

Najširše sprejeta in v strokovni literaturi največkrat navajana metoda za merjenje kakovosti je metoda *SERQUAL* (okrajšano od ang. *service quality*) oziroma model *SERQUAL*. Razvili so jo Parasuraman, Zeithaml in Berry in meri kakovost storitev, kot jo zaznavajo porabniki, oziroma lestvico merjenja vzeli med pričakovano in zaznano storitvijo preko petih razsežnosti (dejavnikov) kakovosti: zanesljivosti, fizičnih dokazov, odzivnosti, jamstva in empatičnosti.

Namen modela je dognati porabnikovo splošno zaznavanje kakovosti storitev (Šergan, 2001: 65). Sestavljen je iz dveh delov, v vsakem anketirani porabniki storitve odgovarjajo na 22 trditev. Prvi del meri pričakovanja porabnikov, kakšna naj bi bila po njihovem mnenju odlična storitvena organizacija, drugi del meri zaznavanje porabnikov, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja. Sedemstopenjska (Likertova) ocenjevalna lestvica za merjenje pričakovanj obsega trditve od "sploh ni pomembno", do "zelo pomembno", za merjenje zaznavanj pa od "zelo se strinjam" do "sploh se ne strinjam" (Šergan, 2001:65). Rezultati so izraženi kot razlika med pričakovanji in zaznavanji in so pogosto negativna števila, saj so porabniki razočarani, kadar so njihova pričakovanja večja od zaznane kakovosti (Zeithaml,

Bitner, 1996: 155). Končni rezultat take meritve pove, ali so bila potrošnikova pričakovanja presežena ali ne (Palmer, 1998: 164). Modelu SERVQUAL očitajo, da meri zaznano kakovost storitev v določenem časovnem trenutku, ne razlaga pa samega procesa uporabnikovega zaznavanja in vzrokov, ki so privedli do takšnega zaznavanja.

5.2.6. Nadzor kakovosti pri izvajanju storitve

Problem nadzora kakovosti pri izvajanju storitve nastopi zaradi nestandardiziranosti storitvenega procesa in hkratne prisotnosti potrošnika in izvajalca storitve (Palmer, 1998: 39). Strategije nadzora, ki se uporabljajo pri izdelavi izdelkov, so tu neuporabne. Rezultatov slabega delovanja zaposlenih, preden njihovih učinkov ne začutijo potrošniki, ponavadi ni mogoče odpraviti, zato je to še posebej velik problem.

Pri storitvah obstajata dva osnovna pristopa nadzora izvedbe:

- zaposlene neposredno nadzorujemo in jih popravimo vsakič in takoj, ko jim ne uspe delati po standardu ali
- zaposlene naredimo odgovorne za nadzor njihovih lastnih dejanj (Palmer, 1998: 194).

Nadzorovanje kakovosti pri izvajanju storitev otežuje tudi dejstvo, da je izvajanje storitev močno odvisno od človeškega dejavnika, torej od osebnostnih lastnosti in sposobnosti obeh posameznikov. Direktni nadzor nad izvajalcem storitve bi bil tako mogoč le v obliki neposrednega nadzora prodajalca s strani tretje osebe, ki bi takoj na licu mesta popravila vsako njegovo napako. To pa je nesmiselno z vidika ekonomičnosti, saj bi povečevalo neučinkovitost poslovanja in odvzemalo kredibilnost izvajalcu storitve in tako zmanjševalo zaupanje potrošnika v izvajalca storitve ter tako zmanjševalo verjetnost nakupa.

Številna podjetja so raje namesto direktnega nadzorovanja zaposlenih prenesla odgovornost za dobro izvedbo na zaposlene same. Zaposleni so v tem sami odgovorni za nadzor svojih dejanj, takemu načinu poslovanja pa pravimo **opolnomočenje zaposlenih**, kjer ne govorimo več o nadzoru, temveč o nadzoru s podporo. Opolnomočenje se omogoči s kulturo podjetja, s katero se vodi zaposlene tako, da sami sprejemajo pravilne odločitve, brez mnenja nadzornih (Grönroos, 1992: 14). Palmer (1998: 195) pa navaja šest pogojev, ki so potrebni za opolnomočenje:

- zaposleni in vodstvo imajo isto vizijo, kaj ustvarja vrednost za kupce,
- jasne želje vodstva o želenih rezultatih in procesih,
- sposobnost empatije zaposlenih s potrošniki,
- pripravljenost vodstva, da podpre odločitve zaposlenih,

- pripravljenost zaposlenih za timsko delo,
- sistem ocenjevanja in pohval, ki ocenjujejo sposobnost zaposlenega, da prevzame odgovornost za svoja dejanja.

5.2.7. Zaposleni in kakovost

Ko razpravljamo o kakovosti, razpravljamo pravzaprav o ljudeh. Kakovost je v ljudeh, v njihovem znanju, v njihovem odnosu do dela in v organizaciji poslovanja. Tega ne moremo kupiti, ustvariti se mora znotraj podjetja. Vsa zasnova vodenja kakovosti temelji na tem dejstvu, kajti v vsakem podjetju dela vodijo in izvajajo ljudje in od njih so odvisne tudi vse spremembe.

Moderne teorije TQM-a vključujejo zaposlene v vse procese dela, od reševanja problemov do podeljevanja priznanj in nagrad. Kakovost je v najširšem spektru le rezultat človekovega dela, znanja, sposobnosti in vzgoje oziroma motivacije za kakovost. Da bi podjetje pridobilo lojalne in zadovoljne kupce (zunanje stranke), pa mora najprej imeti lojalne in zadovoljne zaposlene (interne stranke). K. Ishikawa (1989) pravi, da je treba z notranjo stranko ravnati tako, kot bi želeli, da ona ravna z zunanjo stranko. Koncept TQM razlaga, da je razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev najboljše in edino trajno sredstvo za doseganje poslovnega uspeha v tržnem gospodarstvu, saj samo zadovoljni kupci lahko dolgoročno zagotavljajo dobiček.

Notranji kupec ima isto pomembnost kot zunanji kupec in ideal TQM filozofije je, da se načelo notranjega kupca zasidra med vse zaposlene na vseh nivojih podjetja. Tudi nova izdaja standarda ISO 9001:2000 med ostalimi načeli poudarja vključevanje zaposlenih, osebne zglede in dejansko zavzetost za nenehne izboljšave, za krepitev in izboljšanje notranje kulture podjetja, kar pomembno vpliva na konkurenčno prednost podjetja.

5.3. Total quality management

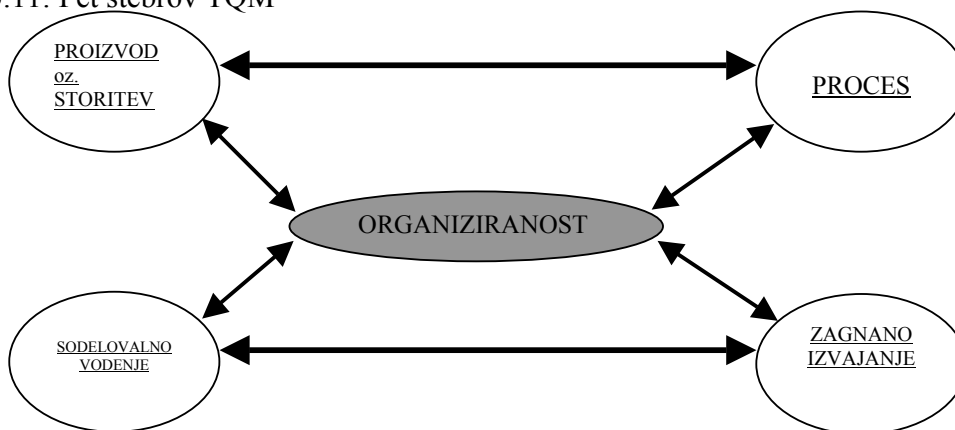
Pojem Total Quality Management (v nadaljevanju TQM) je ameriški način pojmovanja upravljanja kakovosti, ki se je pojavil konec 80-ih let. Koncept ni nov, saj je Feinenbaum že leta 1950 opozarjal na pomembnost obsežnega pristopa h kakovosti in skoval besedo Total Quality Control (TQC). Japonci so njegov koncept prilagodili in ga poimenovali kot splošen nadzor kakovosti v podjetju – Company wide Quality Control.

V Sloveniji uporabljamo za opisovanje tega izraza različne opise in kratice, najpogosteje pa povzemamo kar TQM. Pomembno je dejstvo, da ključna beseda pri razumevanju koncepta ni Quality/kakovost, temveč Management/upravljanje. Ne gre torej za *upravljanje kakovosti*, temveč za *kakovost upravljanja*. *TQM tako pomeni celovito kakovost upravljanja* (Filej, 2002: 20).

5.3.1. Opredelitev TQM-a

Po najbolj uporabljeni definiciji, ki izhaja iz standarda ISO/DIS 8402, je TQM pristop vodilnih v podjetju, ki je osredotočen na kakovost, upošteva sodelovanje vseh članov podjetja in teži k dolgoročnemu uspehu, kar pa je mogoče doseči s kupčevim zadovoljstvom, zadovoljstvom zaposlenih in celotno družbo. Creech meni, da TQM pomeni kakovost proizvodov, nekaj, kar ni mogoče doseči brez ustrezne organizacije. Organizacija ne pomeni veliko, kadar ni ustreznega vodenja. Močno sodelovanje mora delovati od spodaj navzgor, je podpirajoči steber za vse druge stebre. Vsak steber je odvisen od ostalih štirih in če je slab eden, so slabi vsi.

Slika 5.11: Pet stebrov TQM



Vir: Creech, 1994: 15)

Kot pogosto uporabljena definicija TQM, ki jo omenja Filejeva, na kateri temelji tudi model poslovne odličnosti je: *"Nenehna prizadevanja vseh zaposlenih, za iskanje in vpeljevanje novih pristopov, ki vplivajo na večjo uspešnost in učinkovitost podjetja"*.

- *Nenehna prizadevanja* – pomeni kontinuiteto prizadevanj, ki jih v podjetju zaznamo skozi daljše obdobje. Podjetje se mora nenehno prilagajati spremenjenim zahtevam odjemalcev in okolja.
- *Vseh zaposlenih* – pomeni od generalnega direktorja do zadnjega delavca v podjetju. Prepoznati različne pristope za vključevanje vseh zaposlenih ter na vseh nivojih opredeliti pristope merjenja njihovih prizadevanj.

- *Iskanje in vpeljevanje novih pristopov* – ni dovolj le opazovati sistematičnosti pristopov, ampak njihove učinke.
- *Večja uspešnost in učinkovitost podjetja* – poleg rezultata za posamezno leto je treba poznati tudi trende in vplive na rezultat. Ko podjetje ve, kaj vpliva na rezultat, lahko vpliva tudi na višino zastavljenega rezultata. Podjetje vidi, ali je uspešno in učinkovito šele, ko opazuje svoje rezultate z okoljem: konkurenco, najboljšo prakso, povprečjem branže, ipd. (Filej, 2002: 21).

TQM je obsežna managerska filozofija in zbirka orodij ter pristopov za njihovo vpeljavo. TQM postavlja v središče upravljanja in organiziranosti kakovosti vseh dejavnosti in zadovoljstvo vseh udeležencev: kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, lastnikov, kar mora privedi v prihodnosti do dolgoročnega uspešnega poslovanja podjetja. TQM je torej kultura in način vodenja podjetja, ki je osredotočena na zadovoljstvo kupcev ob istočasni poslovni uspešnosti (Filej, 2002: 21).

5.3.2. Načela TQM-a

TQM je filozofija in niz vodilnih načel, ki že dolgo znane in uveljavljene koncepte managementa postavlja v nov kontekst in prinaša konkurenčnost, učinkovitost in poslovne rezultate podjetja (Filej, 2002: 21). Načela TQM so se razvijala v vsakodnevni praksi podjetij in ustanov, ki so nastopala v konkurenčnem boju na odprtem trgu. To je podjetja prisililo k dvigu kakovosti poslovanja in samih storitev na najbolj ekonomičen način, z iskanjem in izrabljanjem notranjih rezerv in sposobnosti prav vseh zaposlenih.

Načela TQM govorijo, *kako naj bo podjetje vodeno, da bo doseglo odličnost v učinkovitosti* (Filej, 2002: 21). Osnovna načela TQM so:

- osredotočenost k strankam (poznavanje želja in potreb strank, tako znotraj kot zunaj podjetja),
- voditeljstvo (preprečevanje problemov, ne nadziranje; komunikacija, ki omogoči razvoj zaupanja, pripadnosti in timskega dela),
- vključenost ljudi v izboljševanje procesov in pozitivna podpora ter razvoj potenciala zaposlenih z izobraževanjem,
- procesni pristopi,
- sistemski pristop k upravljanju,
- stalne izboljšave,
- odločanje na podlagi dejstev, znanja, objektivnosti podatkov in rezultatov meritev.

Med ključna področja, kjer mora management korenito spremeniti svoje dosedanje mišljenje in od katerih je odvisna uspešnost uvedbe TQM-a, lahko štejemo (Kovač v Filej, 2002:22):

- osredotočanje na kupca,
- stalno izboljševanje procesa,
- celovito sodelovanje zaposlenih v skupinah.

Uvajanje načel TQM-a v vsakdanji način dela podjetij pomaga pri (Pivka, 2000: 49):

- osredotočanju na notranje in zunanje kupce,
- doseganju pričakovane kakovosti na vseh področjih,
- poenostavljanju procedur,
- stalnem kritičnem preverjanju procesov in aktivnosti ter izločanju nepotrebnih,
- uspeh, ki so vidni na osnovi razvitih metod merjenja,
- razvoju timskega dela pri reševanju problemov,
- izboljšanju komuniciranja v podjetju,
- praktičnem delovanju kroga kakovosti.

5.3.3. Cilji TQM-a

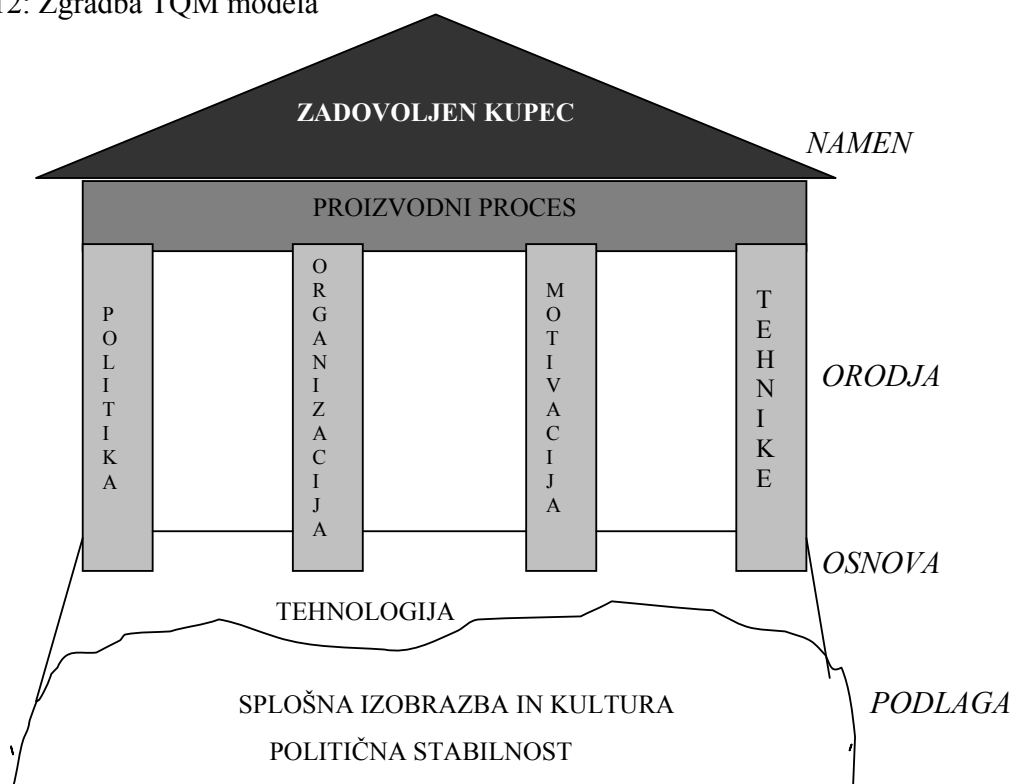
Po načelih TQM-a primarni cilj podjetja ni več dobiček, temveč dolgoročno zadovoljstvo kupca, preko katerega se na trgu dosega višja cena storitev in boljši finančni rezultati poslovanja. Če se poleg osredotočanja na zadovoljstvo kupcev osredotočimo še na stalno izboljševanje procesov, lahko zmanjšamo neproduktivno delo in na ta način znižamo stroške, kar pripelje do večjega dobička. Osnovni cilj TQM je izboljšanje učinkovitosti in finančne uspešnosti podjetja, kar pa dosežemo predvsem z (Marolt v Filej, 2002: 24):

- kakovostjo storitev in izdelkov, ki zadovoljujejo kupce,
- doseganjem večje skladnosti storitev v produkcijskem procesu, ki so rezultat:
 - stalnega izboljševanja poslovnih in proizvodnih procesov in preprečevanja,
 - zmanjševanja stroškov (z zgodnjim spoznavanjem neskladnosti in njihovih vzrokov),
 - izboljševanja delovne klime,
 - uporabe modernih metod in tehnik upravljanja kakovosti,
 - partnerskega odnosa s poddobavitelji,
 - povečevanja ugleda podjetja,
 - naraščanja tržnega deleža.

5.3.4. Zgradba TQM modela

Kljub temu, da se TQM modeli razlikujejo od podjetja do podjetja, pa glede na različne cilje in vsebine dejavnosti, ki jih izvajajo, lahko sestavimo neko osnovno sestavo TQM modela:

Slika 5.12: Zgradba TQM modela



Vir: Marolt v Filej, 2002: 24

Celotna zgradba stoji na podlagi, ki jo označimo kot *politična stabilnost* in *splošna izobrazba in kultura* – ter pomenita okolje, v katerem podjetje deluje.

Osnova, na kateri stoji zgradba vsakega TQM modela, je *tehnologija*, na katero so postavljeni štirje stebri: *politika in strategija kakovosti*, *organizacijska struktura podjetja*, *motivacija zaposlenih* in *tehnike*.

V duhu TQM načel mora podjetje jasno in nedvoumno določiti svojo politiko in strategijo do kakovosti, ki predstavljata smernice, ki jih je treba realizirati s primerno organizacijo, stimulacijami in uporabo odgovarjajočih tehnik zagotavljanja predvidene kakovosti.

Največja novost, ki jo prinese TQM model, je na področju organizacijske strukture podjetja. Namesto stare vertikalne hierarhične strukture model TQM zagovarja procesno – horizontalno in

timsko organizacijsko strukturo (zagovarja stališče, da je vsako delo obravnavano kot projekt, ki ga v osnovi sproži kupec).

Tretji steber v TQM modelu predstavlja motivacija zaposlenih, s katero se ustvarijo pogoji, ki bi vzpodbujali tako management, kot vse zaposlene v podjetju, da bi se cilji, ki so postavljeni v skladu s politiko kakovosti, čim popolneje in s čim manjšimi težavami realizirali.

Zadnji steber sestavljajo tehnike, ki so uporabljene predvsem za zbiranje in analiziranje podatkov.

Na zgoraj opisanih stebrih temelji proizvodni proces, ki je eden od osnov konkurenčne prednosti podjetja. Končni cilj procesa je zelo jasen – to je *vrednost za kupca*.

Vrh TQM zgradbe predstavlja ***zadovoljen kupec***; iz česar izhaja, da je TQM model usmerjen h kupcu. Začetna naloga vsakega podjetja, ki se želi približati TQM načelom je ugotoviti *kdo je njihov kupec* in *kaj določen kupec želi*. Cilj TQM modela ni maksimalni profit, ampak zadovoljstvo kupca, ob utemeljeni predpostavki, da se bo dobiček povečeval z boljšo kakovostjo storitev ali proizvodov, ki bodo nudili večje zadovoljstvo kupcem.

Četudi so definicije in pristopi k TQM različni, pa imajo vsi nekaj skupnih značilnosti (Filej, 2002: 25):

- predstavljajo novo filozofijo vodenja, ki zagovarja radikalne spremembe glede načel vodenja (npr. decentralizacija odločanja) in organizacijske strukture podjetja (npr. timska zasnovanost organizacijske strukture),
- doseči popolno zadovoljstvo kupca,
- stalno izboljševati kakovost poslovnih in proizvodnih procesov, ki jih podjetje izvaja,
- postaviti primerne informacijske sisteme in sisteme povratnih informacij,
- povečati učinkovitost in uspešnost podjetja,
- skrbeti za izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih, da bodo s pridobljenim znanjem lahko konstruktivno sodelovali pri izboljševanju kakovosti procesa, v katerem delajo.

TQM model je eden novejših managerskih modelov, ki je usmerjen h kakovosti kot tistemu dejavniku, ki največ prinese k uspešnosti podjetja. Pri TQM gre za obvladovanje celotnega podjetja in vseh poslovnih procesov, ki jih izvaja podjetje, ter ima prvenstveno strateško usmeritev, za razliko od ISO standardov 9000, ki so usmerjeni k stalnosti doseganja izbranega nivoja kakovosti storitev.

5.4. Konkurenčna prednost

V tržnem gospodarstvu se vrednost in uspešnost podjetja izrazi na trgu. Temeljna usmeritev podjetij je zato iskanje načinov, kako ponuditi potrošniku v menjavo večjo vrednost, kot jo ponuja konkurenca. Konkurenčna prednost pri tem lahko izhaja iz neke jasno izražene komponente storitve ali izdelka, ki pomeni večjo vrednost ponudbe v očeh potrošnika, ali pa enostavno iz konkurenčne šibkosti drugih podjetij. Konkurenčna prednost torej obstaja, ko potrošnik zazna, da ena izmed ponudb bolje zadovoljuje njegove želje in potrebe kot druge.

Uspešne storitve in izdelki torej postanejo tiste, ki bolje zadovoljujejo potrebe in želje potrošnikov kot konkurenčne. Osnova uspeha je torej pridobivanje in ohranjanje dobičkonosnih potrošnikov. S tem zajamemo oba pogleda na konkurenčno prednost: kompetenco kot relativno superiornost v znanju in virih glede na konkurenco in pozicijsko superiornost kot temelj sposobnosti podjetja, da bolje zadovoljuje potrebe potrošnikov, dosega nižje stroške proizvodnje, ima večji tržni delež in višjo stopnjo profitabilnosti. Podjetje torej posluje bolje od konkurentov, če ima prednost v superiornih sposobnostih zaposlenih in če ima superiorne vire (Jančič, 1990: 64).

Konkurenčna prednost podjetja je v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih, saj pri iskanju konkurenčnih prednosti dosežejo na tržišču najboljši položaj tista podjetja, ki znajo primerno uporabljati človekove skrite zmogljivosti in sposobnosti (Gabrijelčič, 1997: 438). Podjetja, ki se želijo prebiti na vrh in tam ostati, morajo poleg tega, da se zavedajo vrednosti človeških virov in da temeljijo na zaupanju v ljudi, temeljiti tudi na primernem vodenju, ki mora z ustvarjanjem ustrezne klime ustvariti razmere, v kakršnih bo uresničljiva fleksibilna organizacija.

5.4.1. Zaposleni kot osrednji vir konkurenčne prednosti

Neisbitt in Aberdune (Jančič, 1990: 106) pravita, da so največja konkurenčna prednost nekega podjetja ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in obenem prispevati k rasti organizacije.

Na zaposlene se ne sme več gledati kot na stroške, temveč kot na pomemben vir doseganja konkurenčne prednosti in s tem uspešnosti poslovanja. Konkurenčna orožja 21. stoletja se tako spreminjajo. Vse bolj izstopajo izobraževanje, znanje in sposobnosti delovne sile, ki neposredno

vpliva na produktivnost znotraj podjetij. Spreminja se tržno okolje, mehki dejavniki (vnos družboslovnih znanosti v ekonomijo) postajajo v ekonomiji vse pomembnejši. Znanje je postalo temelj konkurenčnosti. Pomen ravnanja z znanjem za sodobno podjetje se najbolj pokaže skozi koristi, ki jih prinese podjetju. Najpomembnejše koristi so boljše odločitve, hitrejše odzivanje na probleme, povečanje konkurenčne prednosti podjetja, večja produktivnost, zmanjšanje stroškov, izmenjava izkušenj in znanj, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, privlačnosti podjetja za ostale nove kadre...

Če se zavedamo pomena zaposlenih in načina upravljanja njihovih zmožnosti, postanejo zaposleni tisto bogastvo, ki ga na tržišču ni možno kupiti, in so tista konkurenčna prednost, ki jo je najtežje ustvariti in posnemati. Vendar pa je strategiji ravnanja z zaposlenimi in njihovim razvojem v slovenskih podjetjih namenjeno premalo pozornosti.

Slika 5.13: Konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Možina, 1998: 8

Zaposleni, ki so izvor konkurenčnih prednosti, so v bistvu človeški kapital, ki ima potencial, da ustvari ekonomsko rento (dobiček nad naravno ravniyo v nekem daljšem obdobju). Vendar pa ima podjetje nad njim zgolj omejen nadzor. Opozoriti je treba na nevarnost, da lahko zaposleni, ki imajo veliko znanja in v katere je podjetje veliko vlagalo, v vsakem trenutku odidejo. S tem pa s seboj odnesejo poleg znanja tudi dragocene informacije, včasih tudi posel oz. poslovne partnerje. Zato je zelo pomembno, da ljudje v podjetju najdejo svoj smisel in uspejo zadovoljiti svoje želje in potrebe ter uveljaviti svoje interese. Pri tem je treba poznati hierarhijo potreb posameznika ter kako se ta lahko aktivira. Na ta način postaneta motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih glavna dejavnika uspeha ter osrednja skrb in področje delovanja vodstva, ki mora biti sposobno zagotoviti okolje, vzdušje in klimo, v katerih bo aktiviran ves intelektualni potencial zaposlenih, ki jim bo omogočal, da (p)ostanejo uspešni, zadovoljni in motivirani (Potočnik, 2000: 22).

6. ZAKLJUČEK

V zadnjih letih smo doma in po svetu priča izjemnemu porastu storitvenega sektorja, ki v gospodarstvih razvitih držav ustvarja več kot 60 odstotkov bruto domačega proizvoda. Vpliv storitev, njihova kompleksnost in raznolikost dramatično naraščajo. Poslovno okolje podjetij zaznamuje njegova stalna spremenljivost. Konkurenca na sodobnem trgu postaja vse močnejša in tudi vse bolj globalna; potrošniki so vse bolj sofisticirani in informirani ter zaradi tega tudi bolj zahtevni. Če želijo podjetja v takšnih razmerah pridobiti kupce in biti boljša od konkurence, morajo znati bolje izpolniti in zadovoljiti potrebe in pričakovanja kupcev.

Storitve imajo številne posebne značilnosti (neotipljivost, neločljivost, spremenljivost in minljivost), ki jih ločijo od izdelkov in vplivajo na drugačen način trženja. Znanja, pridobljena v izdelčnem marketingu, zaradi specifičnih lastnosti storitev in človeškega dejavnika kot glavnega dejavnika, ki definira storitev, ne moremo neposredno uporabiti v storitveni dejavnosti. Vloga marketinga v storitvenem podjetju je tako zelo različna od vloge marketinga izdelkov. Marketing storitev mora torej imeti v prvi vrsti za cilj predvsem povečanje otipljivosti storitev, saj se potrošniki ob nakupu storitev zaradi njihovih lastnosti soočajo z velikim občutkom tveganja, in tako zmanjšati zaznano tveganje.

Za razliko od izdelkov je potrošnik pri proizvodnem procesu storitev ponavadi prisoten in pri tem prihaja do neposrednih interakcij med njim in zaposlenimi v podjetju. Zaposleni tako s svojim znanjem, sposobnostmi, obnašanjem, motivacijo in izgledom vplivajo na potrošnikovo zaznavo in vrednotenje storitve. Zato se morajo tržniki in vodstvo podjetja zavedati, da so prav zaposleni v določenih trenutkih (predvsem v procesu izvajanja storitve kot kontaktno osebje) navečji in najpomembnejši tržnik storitev podjetja. Vodstva podjetij morajo tako posvetiti ogromno pozornosti izbiri, kadrovanju ljudi, njihovem usposabljanju, motivaciji, nagrajevanju itd. Velik pomen pri tem igra interni marketing, ki temelji na predpostavki, da so zaposleni kot interni potrošniki ravno toliko pomembni kot eksterni potrošniki. Interni marketing bistveno prispeva k povečanju produktivnosti zaposlenih, k večji ekonomičnosti poslovanja, k povečanju konkurenčnosti podjetja na trgu ter k zadovoljitvi želja in potreb internih potrošnikov (zaposlenih). Samo zaposleni, ki so zadovoljni pri delu, ki imajo motivacijo, znanje in ki se identificirajo s cilji in poslanstvom storitvenega podjetja, lahko učinkovito izvajajo in tržijo kakovostno storitev ter tako zadovoljijo želje in potrebe eksternih potrošnikov.

Vsi, še tako veliki marketinški napor in aktivnosti pa ne dosežejo zaželenega cilja, če podjetje ne posveti dovolj pozornosti kakovosti svojih storitev. Ključno pri tem je, da podjetje spozna, da ni dovolj le občasno ukvarjanje s kakovostjo, temveč da je potrebno stalno, celovito obvladovanje kakovosti. Pri takem pristopu je najpomembnejše, da se vsi zaposleni v podjetju zavedajo svojega prispevka h kakovosti storitev in se po najboljših močeh trudijo vzdrževati standard kakovosti, ki ustreza potrošnikovim potrebam in željam. V primeru storitev je kakovost tista lastnost, ki v pomembni meri vpliva na oblikovanje potrošnikovih pričakovanj kot tudi zaznav in s tem hkrati tudi na potrošnikovo zadovoljstvo s prejeti storitvijo. Zadovoljstvo je stopnja človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznano in pričakovano storitvijo. Ponudniki storitev želijo vplivati na potrošnikove zaznave, pomembno pa je tudi, da razumejo potrošnikova pričakovanja in poznajo vire oblikovanja teh pričakovanj.

Zadovoljni potrošniki bolj verjetno ponavljajo nakupe pri istem ponudniku in o svoji izkušnji širijo ugodne govorice. Oboje pa vodi k večjemu tržnemu deležu in višjim dobičkom, kar je pogoj za dolgoročen obstoj in napredek podjetja. Zadovoljstvo potrošnika sicer ni zadosten pogoj za njegovo lojalnost kot najboljše možno zagotovilo za uspeh podjetja, je pa nedvomno potreben pogoj. Potrošnikovo zadovoljstvo in razumevanje storitvenih stikov mora biti ena prvih marketinških prioritet, prizadevanje za zadovoljstvo pa pomemben cilj vsakega podjetja v konkurenčnih tržnih razmerah.

Danes je glavna naloga vodilnih delavcev v podjetju izboljšati kakovost storitev in izdelkov. Kupci niso več zadovoljni s povprečno kakovostjo, tako podjetjem ne ostane nič drugega, kot da se odločijo za *celovito obvladovanje kakovosti* (TQM-total quality management), če želijo imeti dobiček. Total Quality Management – TQM (management celovitega upravljanja kakovosti) je prvenstveno osredotočen na kakovost kot faktor, ki največ pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja, istočasno pa se s tem modelom obvladuje tudi stroške in čas. Omogoča istočasno doseganje združenih ciljev, boljšo učinkovitost in uspešnost poslovanja ter obstoj in perspektivo podjetja. TQM se intenzivno ukvarja z reševanjem vprašanja, kako najbolj smotrno uskladiti posamezne dele podjetja pri zagotavljanju kakovosti. Temelji predvsem na ljudeh in njihovem sodelovanju, saj zahteva medsebojno sodelovanje znotraj vseh poslovnih funkcij v podjetju, med njimi v podjetju ter med podjetjem in kupci. Zajema splet aktivnosti, katerih namen je nenehno izboljševanje vseh poslovnih aktivnosti za popolno zadovoljitev zahtev in potreb kupcev. Koncept TQM razlaga, da je razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev najboljše in edino trajno sredstvo za doseganje poslovnega uspeha v tržnem gospodarstvu, saj samo zadovoljni kupci lahko dolgoročno zagotavljajo dobiček.

Kakovost je najboljše jamstvo, za zavezništvo kupcev, najmočnejša obramba pred tujo konkurenco in edina pot k usmerjeni rasti in dobičku. Kakovost storitev, zadovoljstvo kupcev in dobiček podjetja so med seboj tesno povezani. Višja stopnja kakovosti se odraža v večjem zadovoljstvu kupcev in obenem podpira višje cene in pogosto nižje stroške. Zato programi za izboljšanje kakovosti običajno prinesejo višje dobičke.

Celovito obvladovanje kakovosti je danes ključni pristop za zagotavljanje kupčevega zadovoljstva in dobičkonosnosti podjetja. Podjetja morajo razumeti, kako kupci zaznajo kakovost in koliko kakovosti pričakujejo, potruditi se morajo, da ponudijo več kakovosti, kot njihovi tekmeci. Da to dosežejo potrebujejo celovito upravljanje in vodenje, predanost vseh zaposlenih pa tudi sisteme merjenja in nagrajevanja. Trženjski management mora sodelovati pri formulaciji takih strategij in politike, ki bodo pripeljale podjetje do zmage s pomočjo odličnosti, ki jo prinaša celovita kakovost, in poleg kakovostne proizvodnje mora posredovati tudi kakovostno trženje. Vsaka trženjska dejavnost – trženjske raziskave, usposabljanje zaposlenih, oglaševanje, itd. – mora doseči visok standard.

Ko razpravljamo o kakovosti razpravljamo pravzaprav o ljudeh. Kakovost je v ljudeh, v njihovem znanju, v njihovem odnosu do dela in v organizaciji poslovanja. Tega ne moremo kupiti, ustvariti se mora znotraj podjetja. Vsa zasnova vodenja kakovosti temelji na tem dejstvu, kajti v vsakem podjetju dela vodijo in izvajajo ljudje in od njih so odvisne tudi vse spremembe. Kakovost je v najširšem spektru le rezultat človekovega dela, znanja, sposobnosti in vzgoje oziroma motivacije za kakovost. Vedno več podjetij se zaveda, da so ljudje njihov najpomembnejši vir in da so zaposleni njihovo največje premoženje. Zavedati se je treba pomena zaposlenih in načina upravljanja njihovih zmožnosti, le tako lahko postanejo zaposleni tisto bogastvo, ki ga na tržišču ni možno kupiti, in so tista konkurenčna prednost, ki jo je najtežje ustvariti in posnemati. Z diplomskim delom potrjujem tezo, da so ljudje (zaposleni) glavni akterji v storitveni dejavnosti ter marketingu storitev in so tisti temelj, na katerem podjetje gradi kakovost. Ljudje (zaposleni) so največji potencial podjetja, ki ga je treba motivirati in vanj vlagati. Kajti le zadovoljni in motivirani zaposleni bodo lahko zadovoljili kupca, kar je osnovni namen vsakega podjetja, in tako podjetju zagotovili konkurenčno prednost.

7. LITERATURA IN VIRI

- Arnol, Nina (2002): Stroški kakovosti v podjetju – specialistično delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Bateson, John E.G. in Hoffman, K. Douglas (1999): Managing Services Marketing. Dryden Press, Orlando.
- Bateson, John E.G. (1992): Managing Services Marketing. Dryden Press, Orlando.
- Bergman Bo, Klefsjö Bengt (1994): Quality; from Costumer Needs to Customer Satisfaction. McGraw-Hill Book Copany, London.
- Berry, Leonard L., Parasuraman, A. (1991): Marketing Services, Competing Through Quality. The Free Press, New York.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (1993): Relationship marketing: bringing quality, costumer service and marketing together, Butterworth-Heinemann, Oxford (UK).
- Doyle, Peter (1998): Marketing Management and Strategy. Prantice Hall Europe, London.
- Feigenbaum A.V. (1991): Total Quality control. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Filej Martina (2002): Zadovoljstvo zaposlenih kot element poslovne odličnosti – magistersko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Gabrijelčič, Janez (1995): Od kakovosti k odličnosti: Po poti organizacijskega razvoja. Dolenjska založba, Novo Mesto.
- Grönroos, Christian (1990): Service Management and Marketing. Lexington Books, Massachusetts/Toronto.
- Grönroos, Christian (2000): Service Management and Marketing: a customer relationship management approach. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England.
- Hoffman K. Douglas, Bateson John E. G (1997): Essentials of Services Marketing. Fort Worth: The Dryden Press.
- Ishikawa Kaoru (1989): Kako celovito obvladovati kakovost. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1990): Marketing: Strategija menjave. Gospodarski vestnik: Studio marketing, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1996,1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Kasper, Hans, Van Helsdingen, Piet, De Vries, Wouter, jr. (1999): Services Marketing Management. An International Perspective. John Wiley & Sons Ltd, Baffins Lane, Chichster, West Sussex, PO19 1UD, England.
- Kline, Miro in Ule, Marjana (1996): Psihologija tržnega komuniciranja. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Kline, Miro (2001/2002): Integrirano tržno komuniciranje: Zbrano gradivo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Kotler, Philip (1996, 1998): Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.

Lovelock, Christopher H. (1984),(1996): Services Marketing. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Lovelock Christopher, Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara (1996): Services Marketing – A European Perspective. First Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Lovelock Christopher, Wright Lauren (1999): Principles of Service Marketing and Management. Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Možina, S. (1998): Strateški pomen kadrovskih virov, v Management kadrovskih virov (str. 3-11), Zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Mudie, Peter, Cottam, Angela (1993): The Management And Marketing Of Services. Contemporary Business Series. Butterworth-Heinemann Ltd Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Oliver, Richard L. (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill, New York.

Palmer, Adrian (1998): Principles of Services Marketing. McGraw – Hill.

Peljhan, Jure (2003): Uporaba celovitega obvladovanja kakovosti v slovenskih podjetjih: Izsledki empirične raziskave. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Pivka, M. (2000): Management kakovosti, Ekonomska poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Maribor.

Podnar, Klement (2000): Korporativna identiteta, imidž in ugled. Vregov zbornik, Ljubljana: Evropski inštitut za komuniciranje in kulturo: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Potočnik V. (2000): Trženje storitev, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Rusjan Borut (1999): Management proizvodnje. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Rust Roland T., Oliver Richard L. (1994): Service Quality. Thousand Oaks: Sage.

Sfiligoj, Nada (1993, 1999): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Snoj, Boris (1998): Management storitev. Visoka šola za management v Kopru, Koper.

Statistični letopis Republike Slovenije 2001, Statistični urad Republike Slovenije, Ljubljana.

Šergan Gregor (2001): Koncept zadovoljstva v storitvenem marketingu, magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, A., Berry, Leonard L. (1990): Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. The Free Press, New York.

Zeithaml, Valerie A., Bitner, Mary Jo (1996): Services Marketing. McGraw – Hill, New York.