

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Detiček

Zaupanje kot glavna komponenta bančnega marketinga v turbulentnem
okolju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Detiček
Mentor: red. prof. dr. Marko Borut Lah

Zaupanje kot glavna komponenta bančnega marketinga v turbulentnem
okolju
Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zaupanje kot glavna komponenta bančnega marketinga v turbulentnem okolju.

Finančna kriza 2007 je povzročila turbulence v poslovnem okolju, ki je zaradi nje postalo negotovo in nestabilno. Kriza pa ni samo ekonomske narave, temveč je tudi kriza zaupanja. Izguba zaupanja v finančne institucije in dvomi, ki se porajajo o prevladujoči makroekonomski teoriji so spremenili način, kako ljudje zaznavajo ekonomski sistem, kakršnega smo poznali do sedaj. Banke so izgubile vlogo zaupanja vrednih institucij, ki so jo nekoč imele. Zaupanje je postalo ena najbolj cenjenih dobrin v današnjem gospodarstvu, s čimer je pomembnost marketinških odnosov v bankah postala nesporna. Pričujoča naloga bo preučevala pomembnost zaupanja v turbulentnem okolju, s katerim se banke soočajo v zadnjem času, in vlogo marketinških odnosov kot sredstva ponovnega vzpostavljanja zaupanja med finančnimi institucijami in ostalimi deležniki. Empirično bodo teze o vlogi zaupanja in marketinških odnosih preverjene z uporabo delno strukturiranih globinskih intervjujev z uglednimi slovenskimi bančniki.

Ključne besede: zaupanje, marketinški odnosi, banke, finančna kriza

Trust as the main component of bank marketing in a turbulent environment.

The financial crisis of 2007 has caused an up stir in the business environment as it has caused it to become uncertain and unstable. The crisis has shown to be not only economic in nature but also a crisis of trust. The loss of trust in financial institutions as well as doubts in the prevailing macroeconomic theory has caused a change in people's perception of economic order as we know it. Banks have lost the role of the trustworthy institution they once had. Trust has become one of the most valuable commodities in today's economy therefore the importance of relationship marketing in banks has become indisputable. This text will explore the prominence of trust in the turbulent environment banks are facing and the role of relationship marketing as a mean for rebuilding trust between financial institutions and other participants. Empirically the hypothesis regarding trust and relationship marketing will be examined with the help of semi structured in-depth interviews with eminent Slovene bankers.

Key words: trust, relationship marketing, banks, financial crisis

KAZALO VSEBINE

1	Uvod.....	6
2	Banke in kriza	9
3	Marketinški odnosi.....	13
3.1	Zgodovina marketinških odnosov.....	14
3.2	Funkcija marketinških odnosov	16
3.3	Odnosi.....	17
3.4	Prednosti marketinških odnosov	20
3.5	Marketinški odnosi v bankah	22
3.6	Kaj je sprožilo marketinške odnose v bankah?.....	23
4	Bančni marketing.....	25
4.1	Bančni marketing je marketing storitev.....	26
4.2	Vrste bančnih odnosov.....	27
4.3	Segmentacija bančnih potrošnikov	28
4.4	Komponente bančnega marketinga.....	30
4.4.1	Zvestoba.....	32
4.4.2	Zadovoljstvo	34
4.4.3	Kakovost storitve	36
4.4.4	Komunikacija.....	37
4.4.5	Všečnost.....	39
4.4.6	Zavezanost	41
4.4.7	Zaupanje in zavezanost.....	42
5	Zaupanje.....	46
5.1	Definicije zaupanja	47
5.2	Komponente zaupanja.....	49
5.3	Vrste zaupanja.....	51
5.4	Tveganje in zaupanje	53
5.5	Zaupanje in upravljanje konfliktov.....	55
5.6	Odnosni manager in zaupanje.....	55
5.7	Zaupanje v bankah	56
6	Empirični del.....	60
6.1	Oprelitev raziskovalnega problema.....	60
6.2	Tematska opredelitev	60

6.3 Opis uporabljene metodologije	61
6.4 Vzorec	61
6.5 Analiza	62
6.5.1 Odnosni manager	62
6.5.2 Odnosi	64
6.5.3 Vpliv trajanja odnosa na sklepanje poslov.....	66
6.5.4 Pomembnost neformalnih odnosov.....	68
6.5.5 Neformalni odnosi, tveganje in zaupanje.....	71
6.5.6 Odnosi in informacije	73
6.5.7 Zaupanje.....	75
6.5.8 Zaupanje in tveganje na primeru »shortcuttinga«.....	76
7 Sklep	79
8 Literatura.....	82

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Vpliv koristi na odnos.....	21
Slika 4.1: Vpliv vrednosti odnosa.....	34
Slika 4.2: Model zavezanosti in zaupanja.....	45

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Prednosti marketinških odnosov	26
Tabela 6.1: Seznam sodelujočih v raziskavi	62

1 Uvod

V času krize, ko so razmere še bolj turbulentne kot sicer, smo se tudi v Sloveniji srečali s pomanjkanjem zaupanja v institucije. Tako so tako imenovani propad tajkunov, nezmožnost odplačevanja kreditov in za mnoge nerazumna podaljševanja rokov plačil zamajali zaupanje v banke. Te naj bi kredite podeljevale na podlagi osebnih poznanstev in simpatij, ne pa na podlagi dejanskih zmožnosti odplačevanja teh kreditov.

Slovenski mediji so namreč v zadnjem letu tudi pri pisanju o bančništvu prevzeli diskurz »vez in poznanstev« t.i. nepotizem, opisovali so problematiko prepleta politike in gospodarstva ter neformalnih mrež, ki so se spletle med tema dvema sferama. Medtem ko nekateri pravijo, da se »Slovenci povezujejo kot kateri koli drugi zahodnjaki« (Zavrl v Potič 2010) in da ni nič spornega v tem, da se ljudje, ki so si družbeno blizu, poznajo ali pa so kako drugače povezani, pa drugi menijo, da so se »zaradi pomanjkljive državljanske kulture mlade demokracije, številčne omejenosti, ki se kaže v zmanjšani konkurenci na vseh področjih življenja, v varni razdalji od soja javne pozornosti začele oblikovati neformalne strukture, ki so bodisi ščitile svoje vrtičke ali pa so jih ustvarjale« (Pribac v Potič 2010).

Mediji osebna omrežja zvez in poznanstev prikazujejo kot vir dostopa do informacij, sredstva pretoka inovacij in tudi kot vir izmenjave večjih ali manjših uslug. Različni novinarji te neformalne odnose predstavljajo kot medij vzpostavljanja medsebojnega zaupanja (Potič 2010; Rankov in drugi 2009; Žerdin 2009). Pa je res tako? So neformalni odnosi dovolj za vzpostavitev medsebojnega odnosa? Dovolj za zaupanje? Se banke res »odločajo za posojila na osnovi osebnih poznanstev uprav bank z menedžerji« (Rankov in drugi 2009)? Je res tako preprosto, kot to predstavljajo mediji, da gre »direktor industrijskega podjetja k svojemu znancu v banko po kredit in dobi denar ceneje, saj mu bančnik zaradi znanstva bolj zaupa« (Žerdin 2009)?

Prav te predpostavke bom skušala preveriti v svojem diplomskem delu. Moja osrednja teza se nanaša na zaupanje. Menim, da je zaupanje v turbulentnem okolju najpomembnejša komponenta bančnega marketinga. Zato bom preverila, ali neformalni odnosi olajšujejo sklepanje poslov v bankah in ali res pripomorejo k vzpostavitvi

zaupanja. Te teze bom skušala preveriti tako v teoriji kot tudi v pogovorih z uglednimi bančniki.

V uvodnem poglavju bom predstavila ozadje turbulentnega okolja, ki je nastalo kot posledica finančne krize. Omenila bom, kako je do krize prišlo in kakšen vpliv je imelo to na poslovanje bank. Finančno krizo, kateri smo priča, nekateri dojemajo tudi kot krizo zaupanja, saj se na finančnih trgih prodaja obljube, če pa ni zaupanja, obljubam nihče ne verjame. Govorila pa bom tudi o konceptu marketinških odnosov v bankah kot prevladujočem načinu trženja storitev korporativnim komitentom.

V naslednjem poglavju se bom bolj podrobno osredotočila na sam koncept marketinških odnosov. Povzela bom njegovo zgodovino in razjasnila njegovo funkcijo kot orodje, ki omogoča trajnostni razvoj, obenem pa ustvarja in ponuja dodano vrednost skozi vzajemen in simbiozen odnos s strankami, ki banki omogoči, da razume potrebe svojih strank bolj jasno. Obravnavala pa bom tudi druge prednosti, ki jih nudi koncept marketinških odnosov. V tem poglavju bom razčlenila tudi sam odnos, kar nam bo pomagalo v empiričnem delu.

V četrtem poglavju se bom osredotočila na bančni marketing kot del marketinških odnosov. Razložila bom vrste bančnih odnosov, ki sem jih zasledila v literaturi, in razložila, zakaj je v bančnem marketingu pomembna segmentacija bančnih potrošnikov. Glavnino tega poglavja bom namenila teoretskim konceptom, ki jih strokovnjaki označujejo kot glavne komponente bančnega marketinga.

Peto poglavje je namenjeno zaupanju in ugotovitvam, da le-to predstavlja poglobitno sestavino bančnega marketinga. Zaupanje je nadvse pomemben dejavnik v poslovnih diadah, prav tako pa tudi v družbi na sploh, saj brez zaupanja le-ta težko obstaja. Razčlenila bom nekatere definicije zaupanja, kot tudi njegove komponente. Pozornost bom namenila tudi korelaciji med zaupanjem in tveganjem, saj sta prav tveganje in negotovost značilna za turbulentno okolje. Nekaj pozornosti bom namenila tudi povezavi med odnosnimi managerji in zaupanjem.

Empirični del diplomske naloge bo predstavljen v šestem poglavju. Kot metodo raziskovanja sem izbrala delno strukturirane intervjuje, saj sem želela bolje raziskati dejavnike, ki vplivajo na zaupanje. Intervjuvala sem sedem uglednih bančnikov, ki so

odgovarjali na vprašanja o zaupanju, neformalnih odnosih in virih informacij v bančništvu. Skozi intervjuje sem skušala preveriti svoje teze in hkrati ugotoviti upravičenost sodobnega medijskega diskurza o bančništvu. Trenutna finančna kriza je namreč porušila nekatere načine dela in sklepanja poslov.

2 Banke in kriza

V finančnem sektorju je zaupanje ključnega pomena. Ivan Ribnikar v intervjuju za Mladino (2008) poudarja, da se na finančnih trgih prodaja obljuje, in če se ne zaupa obljubam, finančni trgi ne delujejo. Tako lahko sklepamo, da je na finančnih trgih zaupanje pomembno že v mirnem okolju, medtem ko postane v turbulentnem okolju ključnega pomena za preživetje.

Korenine krize, s katero se srečujemo danes, segajo več deset let nazaj in izvirajo iz prevladujoče liberalne oblike tržnega sistema. Teorija tržnega fundamentalizma namreč zagovarja, da nevidna roka trga sama ureja delovanje gospodarstva. Razne pomanjkljivosti finančnih trgov, kot so nepredvidljivo obnašanje investitorjev, precenjene vrednosti premoženja, nesimetrična informiranost in druge pomanjkljivosti povzročajo, da tržne sile ne morejo delovati tako brezhibno, kot to predpostavlja teorija. Fundamentalistična teorija se torej v praksi izkaže kot neučinkovita; popolne konkurence ni mogoče doseči, posledično pa so krize neizogiben pojav gospodarskih ciklov. Potrebno se je zavedati, da kriza, s katero se zahodni svet srečuje zadnja leta, ni nič nenavadnega, saj so finančni trgi nagnjeni k ciklom, tako pozitivnim kot negativnim.

Trenutna finančna kriza je v marsičem podobna krizam, ki so se v rednih intervalih (med štiri in deset let) pojavljale od konca druge svetovne vojne. Periodične krize so bile del večjega procesa izmenjave konjunktur in recesij. Pomembna razlika pa je, da finančne krize, kateri smo priča danes, ni povzročil zunanji šok, ampak je krizo ustvaril sam finančni sistem. George Soros (2008) izpostavi, da je bil defekt inherenten v sistemu, kar nasprotuje prej omenjeni fundamentalistični teoriji, ki zagovarja, da se finančni trgi uravnavajo sami in da so kakršni koli odkloni od ravnovesja slučajni oziroma se jih lahko pripiše zunanjim dogajanjem.

Javne polemike med ekonomisti, katerim smo priča od nastanka finančne krize, razkrivajo tudi krizo same ekonomske teorije. Bogomir Kovač (2009) se strinja s C. Kindlbergerjem, ki je ekonomiste obtožil, da nikoli niso dobro razumeli povezanosti ekonomije in politike, odvisnosti realnega gospodarstva in finančne ekonomije, predvsem pa usodne povezanosti poslovanja z zaupanjem in tveganji. To, čemur smo

priča v zadnjih letih, torej finančnim šokom in špekulativnost kreditov, nihanja nepremičninskih trgov in raznim neracionalnim odločitvam podjetnikov, so dejansko zunaj prevladujoče ekonomske teorije. Geroge Akerlof in Robert Shiller (2009) izpostavita, da prevladujoča ekonomska teorija ne glede na to, da poizkuša razložiti ekonomske odločitve ljudi, pri svojih pojasnilih prav njih izpusti iz enačbe, saj teorija predvideva, da imajo ljudje le ekonomske motive in se na te motive odzivajo racionalno. Tako vedenjska ekonomija in psihologija ekonomije kot tudi zdrav razum pa nam pravijo, da se ljudje odločamo na podlagi različnih motivov. Tako smo kdaj pretirano optimistični, tudi ko za to nimamo racionalne podlage, takemu optimizmu smo na primer bili priča, ko so ljudje pričakovali, da bodo cene nepremičnin rasle v nedogled. Kot pravi Kovač (2009), sedanjo krizo bolje pojasnjuje obrobna vedenjska ekonomija kot pa centralna in za mnoge elitna makroekonomija.

Ljudi motivirajo različni dejavniki in ti motivi niso vedno racionalni, kot to predvideva prevladujoča ekonomska teorija. Prav ti različni motivi pa lahko razložijo veliko ekonomske nestabilnosti (angl. economic volatility). Akerlof in Shiller (2009) pojasnjujeta sedanjo ekonomsko krizo s Keynesovo metaforo o »živalskih nagonih« (angl. animal spirits), torej s posebnostmi psihološkega obnašanja ljudi. Keynes je poudarjal pomembnost »živalskih nagonov« kot temeljne vloge v kalkulacijah poslovnežev. Trdil je, da se, kadar so ljudje negotovi, odločitve sprejema na podlagi živalskih nagonov, torej nekega spontanega nagona k akciji, ki torej niso, kot bi trdila racionalna ekonomska teorija, »rezultati pretehtanih povprečij kvantitativnih prednosti zmnoženi z kvantitativnimi verjetnostmi« (Akerlof in Shiller 2009, 3). Tard (v Trstenjak 1983) opiše *homo oeconomicus* kot bitje želja in zaupanja ter zanika, da bi se zgolj odzivali na dražljaje, ki bi proizvajal, kopičil in trošil kot kak stroj. Tako kot moč človekovih želja in upov omogoča vse mogoče gospodarske spremembe in dvige, pa tudi obratno v krizi zaupanja lahko vse propade.

Težava periodičnih kriz je ta, da se finančne oblasti vmešajo, omogočijo likvidnost in spodbudijo gospodarstvo vsakič, ko se pojavijo problemi. Ta takoimenovana »pomoč« finančnih oblasti je povzročila sistem asimetričnih stimulacij, katerega posledica je še večji razmah kreditiranja. Soros (2008) negira fundamentalistična prepričanja, da trgi sami težijo k ravnovesju, saj so prejšnje zlome finančnih trgov preprečevale intervencije oblasti in ne trgi sami. Finančne oblasti situacij niso pravilno ocenile in

niso razmišljale dolgoročno, in so tako s svojim dobronamernim posredovanjem, kadar se je globalni finančni sistem znašel v škripcih, naredile več škode kot dobrega. Tržna naravnost, ki vlada svetu, v katerem živimo, zahteva vedno večje donose. Zahteve po donosnosti so pripeljale do razvoja novih finančnih produktov. Iznajdljivost nekaterih posameznikov in ohlapni predpisi so pripomogli, da so novi finančni produkti postali tako zapleteni, da finančne oblasti niso znale oceniti tveganja. Tako so se začele posluževati metod ocenjevanja tveganja, kakršne so uporabljale banke same. V isto zanko pa so se ujele tudi agencije, ki ocenjujejo bonitete in so tako svoje »strokovne« ocene začele postavljati kar na ocenah teh, ki so te nove zapletene finančne produkte ustvarili. Hiša iz kart se je morala prej ali slej sesuti, in ko se je to zgodilo, se je sesul skoraj celoten finančni sistem.

Soros (2008) pravi, da se vpleteni večinoma ne zavedajo povratno krožne povezave med pripravljenostjo za dajanje posojila in vrednostjo lastnine. Širokogrudno kreditiranje namreč omogoči povečano povpraševanje, to dvigne cene nepremičnin, kar nadalje poveča zneske kreditov, ki so na voljo. Balon se začne napihovati, saj ljudje kupujejo hiše v pričakovanju, da bodo hipoteke lahko poplačali z dobičkom od prodaje. Povod za današnjo krizo je bil torej pok tega nepremičninskega balona v ZDA. Kot opisuje situacijo Soros (2008), se je začelo z drugorazrednimi krediti, nadaljevalo z dolžniškimi obveznicami in certifikati, kriza je nato prešla na komunalna in hipotekarna zavarovanja ter pozavarovanja, na koncu pa je se je oblikoval že realni strah, da se bo zrušil tudi milijarde vreden trg derivatov tipa zamenjalnih transakcij kreditnega zavarovanja. V računovodskih izkazih so garancije investicijskih bank za odkupe z vzvodom prešle iz sredstev na stroške. Polet 2007 so posledice nepremičninskega balona (padanje cen nepremičnin, zmanjšanje povpraševanja po nepremičninah, zmanjšanje obsega gradnje ter bankroti največjih hipotekarnih bank) že omajale zaupanje investitorjev v dolžniške¹ in izvedene² vrednostne papirje, pa tudi v bančni sistem.

¹ Vrednostni papirji, pri katerih ima imetnik teh papirjev (upnik) pravico zahtevati od izdajatelja (dolžnika) vračilo osnovne glavnice in pripadajoče obresti ob njihovi dospelosti.

² Vrednostni papirji oziroma pogodbe, ki se navezuje na neki temeljni vrednostni papir, kot sta npr. delnica ali obveznica. Izvedeni vrednostni papirji so terminski posli (futures in opcije), terminske pogodbe (forwards), zamenjave (swaps) itd.

Porabnike se je spodbujalo k izposojanju denarja tako, da so se jim ponujali vse ugodnejši pogoji. Predpisi pa so postopoma postajali vse bolj ohlapni, dokler niso praktično izginili. To pa je povzročilo, da so hipotekarne kredite dobivali tudi tisti kreditojemalci, ki so imeli nizko boniteto in niso bili vedno zmožni vračati posojil. Izvedene hipotekarne obveznice na račun tega niso bile servisirane, posledično pa so jih imetniki začeli prodajati. Ker tveganja obveznic vlagatelji niso mogli oceniti, so jih prenehali kupovati, kar je za sabo potegnilo znižanje cen, nekaterih obveznic pa se sploh ni dalo več prodati. To je sprožilo težave z likvidnostjo, saj finančne institucije niso mogle servisirati depozitarjev in so se zato začele zadolževati na denarnem posojilnem trgu.

Na trgu vrednostnih papirjev z nepremičninskim zavarovanjem je prišlo do zastoja. Banke na podlagi svojih knjigovodskih izkazov niso več dobile posojil. V strahu za lastno likvidnost in zaradi nezaupanja v sposobnost odplačevanja druga drugi, so si banke prenehale posojati denar in medbančno kreditiranje se je ustavilo. Prišlo je do dviga cen denarja in njegovega drastičnega pomanjkanja. Banke so bile zaradi likvidnostnih težav primorane zaustaviti svojo primarno dejavnost – financiranje gospodarstva, kreditni krč pa je pomenil širitev krize na realni sektor in zaustavljanje gospodarske aktivnosti, kar je pripeljalo do gospodarske recesije. Centralne banke so bile primorane posredovati s doslej največjo injekcijo denarja v finančni sistem. Priča smo torej najhujši krizi po drugi svetovni vojni.

Postopoma se je finančna kriza začela seliti tudi v druge panoge, kar se je odražalo v zmanjševanju potrošniškega in podjetniškega zaupanja ter pešanju gospodarske rasti ne le v ZDA, kjer se je kriza začela, temveč tudi preko njenih meja. Padanje vrednosti nepremičnin in s tem sredstev v bančnih bilancah je povzročilo, da je trg preplavilo nezaupanje.

Dejanski padec svetovnega finančnega sistema mnogi pripisujejo stečaju ameriške investicijske banke Lehman Brothers, ki se je zgodil 14. septembra 2008. Ameriška vlada je odrekla finančno injekcijo banki Lehman Brothers, saj naj bi ta služila za zgled drugim agentom na finančnih trgih, da naj v takih situacijah nikar ne računajo na vladno pomoč. Ne glede na pošten namen vlade, da demonstrira odklonilno držo do moralnega hazarda, se njen načrt ni obnesel, situacijo je celo poslabšal. Na borzah so se sprožili nezaupanje, strah in panika. Zahodni svet je bil priča največjim padcem borznih

indeksov; izgubili so v povprečju polovico najvišjih vrednosti izpred leta dni, v nerazvitih državah pa celo dve tretjini in več (Zandi 2009). Posledično je svetovni finančni sektor prizadela nelikvidnost, veliko finančnih ustanov pa nesolventnost. Negativne posledice nelikvidnosti in nesolventnosti finančnih družb v obliki zmanjšane kreditiranja pa prizadenejo tudi realni sektor svetovnega gospodarstva (Štiblar 2008, 20). Pridobivanje likvidnosti je tako postalo sredstvo za preživetje. V tem času so propadle tri od petih največjih svetovnih investicijskih bank, in investicijsko bančništvo, kot smo ga poznali, je izginilo (Štiblar 2008). Potrebno se je zavedati, da so banke tiste, ki so prve na fronti v obdobju finančne krize, saj so pod drobnogledom javnosti in stroke, v rokah pa držijo tudi vajeti za nadaljnje ukrepanje.

Pomembnost bančnega marketinga pride do izraza še posebej v turbulentnih okoljih, kakršno je tudi okolje, v katerem se nahajamo sedaj, ki je nastalo kot posledica finančne krize. Osredotočanje na odnos in grajenje zaupanja je najbolj relevantno prav v situacijah, ko je okolje negotovo in spreminjajoče, ko zaradi nepredvidljivih okoliščin ljudem primanjkuje informacij in se zato sami težko odločajo. V takšnih razmerah je naloga bančnega marketinga, da utrdi odnos s komitenti. Banka se mora izkazati kot zaupanja vreden partner, katerega ne zanima le lastna korist, ampak deluje predvsem v smeri obojestranske zadovoljitve odnosa. Pristen odnos, ki ga bančni marketing narekuje, je ključna sestavina, ki lahko tudi v tveganem in nestabilnem okolju omogoči neko dodano vrednost, ki nastane kot posledica zaupanja med partnerji, ali pa vsaj oblikuje zavedanje, da se partnerja ne bosta obnašala oportunistično. Kadar med partnerjema obstaja prepričanje, da drug drugega ne bi oškodovala, je navkljub težavam, ki jih povzročajo turbulence v okolju, njuno zaveznitvo dovolj, da olajša nekatere sicer problematične odločitve. Prav tako pa skupno prizadevanje za isti cilj pomeni, da se lažje spopadeta z nevšečnostmi, ki jih takšno okolje povzroča.

3 Marketinški odnosi

Evert Gummesson (1994) je za metaforično ponazoritev marketinških odnosov uporabil ekološko ponazoritev; tako pravi, da je za upravljalno paradigmo značilna uporaba umetnih gnojil in pesticidov s ciljem, da bi se žetev kratkoročno povečala, čeprav na račun izčrpanja zemljišča. Medtem pa so marketinški odnosi kot veriga aktivnosti, ki

pripomorejo k izboljšanju celote, ki jo predstavlja narava, ta je tako lahko koristna za obe strani, tako kratkoročno kot tudi dolgoročno.

3.1 Zgodovina marketinških odnosov

Koncept marketinških odnosov se je razvil iz strok storitvenega in industrijskega marketinga. Prvič se je izraz marketinški odnosi (*angl. relationship marketing*) pojavil leta 1983 v kontekstu storitvenega marketinga, ko ga je Leonard Berry definiral kot »privabljanje, vzdrževanje in – v večstoritvenih organizacijah – spodbujanje odnosov s strankami« (Berry 2000, 150). Danes, skoraj 30 let pozneje, pa še vedno ne obstaja splošno sprejeta definicija marketinških odnosov. Zlatko Jančič opozarja, da pravega konsenza ni niti pri izrazu; tako večina avtorjev uporablja izraz *relationship marketing*, četudi nekateri priporočajo rabo izraza *marketing relationships*, saj naj bi ta omogočala »jasnejše razumevanje paradigatske spremembe v nasprotju z relationship marketing, ki pomeni odnosni, povezovalni marketing« (Jančič 1996, 171). Pomembnost jasnega ločevanja teh pojmov je za Jančiča (1999) bistvenega pomena, saj pravi, da se marketing s poudarkom na odnosih uporablja, kadar se govori o marketinško-upravljalškem pristopu k odnosom, medtem ko izraz marketinški odnosi naslavljal sam zasuk v paradigmi, torej dejansko spremembo v razmišljanju in obnašanju.

Pomembnost grajenja odnosov je bila sicer vedno v ospredju, kadar se je govorilo o ohranjanju obstoječih uporabnikov, vendar pa je večina avtorjev zavzemala stališče rigidno ukoreninjenega marketinškega upravljanja, kjer je prevladovala miselnost o tem, kako zgolj enostransko učinkovito upravljati z odnosi, ne pa tudi, kako graditi na odnosih, ki temeljijo na medsebojnem sodelovanju. Že v osemdesetih, predvsem pa v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, se je v marketinški disciplini in praksi zgodil dramatičen preobrat: paradigma marketinških odnosov (Jančič 1999, 130).

Gummeson (1987, 11) trdi, da mora novi marketinški koncept opustiti akcijsko naravnost in zadovoljiti potrebo po dolgoročni interakcijski povezanosti med ponudniki in porabniki. Tako kot on se tudi drugi avtorji zavedajo pomembnosti grajenja tesnih vzajemnih dolgoročnih odnosov, pri katerih gre za veliko več kot zgolj za ponavljajoče se transakcije. Stremeli so k spremembi paradigme in poudarjali, da bi morali biti prav odnosi bistvo marketinga. Vendar so podjetja odnose kljub temu še

vedno obravnavala s stališča marketinškega upravljanja. Zavedali so se sicer pomembnosti ohranjanja obstoječih uporabnikov, vendar pa so odnose videli le kot cilj, in ne sredstvo do njega. Odnosi z uporabniki za njih niso predstavljali neprestanega prilagajanja, sodelovanja in skupnega ustvarjanja vrednosti, temveč cilj, ki so ga poskušali doseči s prijemi marketinškega upravljanja. Posledično so uporabnika pustili v pasivni vlogi in se namesto soupravljanja odnosa z uporabnikom raje odločili za enosmeren proces, pri katerem so se posluževali manipulacije, namesto da bi gradili na dialogu in sodelovanju. Marketing s poudarkom na odnosih so dojemali le kot razširitev marketinškega upravljanja; odnosa so se lotili s prijemi marketinško upravljalnega pristopa, ti pa velikokrat niso prinesli želenih rezultatov, saj so jih zapuščale tudi zadovoljne stranke, ker jim z njimi ni uspelo zgraditi takšnega marketinškega odnosa, ki bi temeljil na zaupanju in se kazal v zavezanosti k odnosu.

Organizacije so skozi čas ugotovile, da je bolj smiselno ohranjanje uporabnikov in ne samo pritegnitev za enkratni nakup. Tako so se znotraj marketinškega upravljanja razvili novi pristopi, katerih temeljni cilj je bil ustvarjanje zadovoljnih strank, ki so se odločale za ponovne transakcije s podjetjem. Pozornost raziskovalcev se je usmerila v ohranjanje kupcev in posledično v koncepte, kot so zvestoba, zavezanost in zadovoljstvo. V marketingu se je pojavila nova smer, imenovana marketinški odnosi, njen primat pa je bila pomembnost grajenja odnosov z uporabniki. Kot pravi Regis McKenna (v Jančič 1991, 130) podjetja sedaj iščejo svojo prednost v graditvi boljših povezav s svojimi potrošniki - povezav, zgrajenih na zaupanju, odzivnosti in kakovosti. Dobiček pa postaja samo odvisna spremenljivka vzpostavljanja dobrih odnosov.

Razlogov za napredek v razvoju marketinških strategij v preteklih desetletjih (torej od transakcijskega marketinga do marketinških odnosov) je več:

- bolj prefinjene in izobražene stranke,
- dramatične spremembe v tehnologiji,
- porast tekmovalnosti in
- upad izdelčne diferenciacije v svetovnem poslovnem okolju (Adamson in drugi 2003, 355).

Odnosna paradigma, kot jo poimenuje Phillip Kotler, pomeni mrežo dragocenih odnosov, naloga managerja pa je, da gradi te odnose zaradi dolgoročne koristi vseh članov mreže (angl. network). Podoben koncept predstavlja kitajska ideja »guanxi«³, kjer sodelovanje presega tekmovalnost, čeprav je za uspeh potrebno oboje (Ambler 1997, 291). Paradigma marketinških odnosov poudarja pomen povezanosti med partnerji v menjavi, zaupanje pa dojema kot nujnost. Za take odnose je značilno sodelovanje, soustvarjanje vrednosti in soupravljanje odnosa.

3.2 Funkcija marketinških odnosov

Glavni cilj marketinških odnosov naj bi bil, sodeč po Stanu Rappu in Tomu Collinsu, ustvariti in ohraniti dolgotrajne odnose med podjetjem in stranko, ki so koristni za obe strani (v Ndubisi in Wah 2005, 543). Trajnostni razvoj, ki je bistvenega pomena pri marketinških odnosih, je mogoč le z vzajemnim in simbioznim odnosom s strankami, saj samo tak odnos omogoča podjetju, da razume potrebe svojih strank bolj jasno ter lahko tako tudi ustvari in ponudi boljšo vrednost (Ndubisi in Wah 2005). John Grönroos za marketinške odnose pravi, da zajemajo identifikacijo, vzpostavitev, ohranjanje in, kadar je to potrebno, prekinitev odnosov s strankami in drugimi deležniki na način, da so cilji vseh vključenih glede ekonomskih in drugih spremenljivk uresničeni (v Bennett in Durkin 2002, 202). To pa se doseže z vzajemnimi menjavami in izpolnjevanjem obljub. Najbolj pomembna je torej menjava obljub – vse drugo je le njihova manifestacija (Jančič 1999, 26).

Pomembnost takšnega pristopa v marketingu je vedno bolj pripoznana. Kotler marketinške odnose pojmuje kot superiorno obliko nasproti običajnemu transakcijskemu marketingu (v Jančič 1999), saj pravi (v Ndubisi in Wah 2005, 544), da morajo podjetja preusmeriti svoje cilje iz kratkoročnih, usmerjenih v transakcije, v dolgoročne, usmerjene v odnose.

³ Guanxi v dobesednem prevodu pomeni odnos, v Kitajskem poslovnem svetu pa pomeni predvsem mrežo odnosov med različnimi stranmi, ki skupaj sodelujejo in se podpirajo. Guanxi predstavlja obilgacijo ene stranke drugi in vice versa, ki je bila zgrajena skozi čas z recipročnostjo družbenih menjav in uslug.

Raziskave, ki sta jih opravila Amy Hawke in Troy Heffernan (2006), so pokazale, da je v širšem poslovnem okolju nivo aktivnosti marketinškega odnosa neke organizacije v pozitivni korelaciji z učinkovitostjo, zadovoljstvom osebja, uspehom novih izdelkov in nivojem konkurenčne prednosti, dosežene na trgu. Lawrence Crosby in drugi (1990) so preučili različne vidike kakovosti odnosa in jo razumejo kot potrošnikovo zaupanje v ponudnika ter splošno zadovoljstvo v odnosu. Višja kakovost odnosa tako pomeni, da se uporabnik lahko bolj zanese na integriteto ponudnika storitev in bolj zaupa v njegovo bodočo učinkovitost, predvsem na podlagi dejstva, da je bila v preteklosti učinkovitost dosledno zadovoljiva (v Ndubisi in Wah 2005, 546). Marketing se zato vedno bolj ukvarja z vzpostavljanjem in vzdrževanjem medsebojno zadovoljujočih dolgoročnih odnosov z uporabniki. Dolgotrajen odnos pa João Proença in Luís de Castro (2000) razumeta tudi kot strategijo za zmanjšanje tveganja in kot prepoznavanje medsebojne odvisnosti.

Carmen Camarero (2007) izpostavi, da v kontekstu potrošniških odnosov lahko osredotočanje na odnos razumemo kot proaktivno ustvarjanje, razvijanje in ohranjanje zavezanih, interaktivnih in dobičkonosnih menjav organizacije z izbranimi potrošniki. Osredotočanje na odnos pomeni tudi investicije v odnos. Kristof De Wulf definira investicije v odnos kot sredstva, prizadevanja in pozornost, namenjena za ohranjanje ali izboljšanje odnosov s potrošniki, ki nimajo nobene zunanje vrednosti in ne morejo biti izterjana, ko se odnos konča (v Camarero 2007, 409).

Lahko bi rekli, da marketinški odnosi pripomorejo h grajenju skupnosti med akterji, ki deluje po načelih zaupanja in recipročnosti, ki pa sta bistveni determinanti sproščenih in prostovoljnih družbenih interakcij. Vsaka interakcija, kot pravi Jančič (1999, 130), pa še ni marketinški odnos; v odnos interakcija preraste šele čez čas ob sosledju številnih, vse bolj intrinzično bogatih interakcij med akterji.

3.3 Odnosi

Marketinški odnosi so v ospredju, kadar podjetja želijo vzpostaviti medsebojno koristne in dragocene dolgotrajne odnose s strankami. Grönroos vzpostavitev odnosa razdeli na dva dela; na pritegnitev uporabnika in na grajenje odnosa z uporabnikom na način, da so ekonomski cilji odnosa uresničeni (v Chumpitaz in Papparoidamis 2007, 836). Odnos

je v SSKJ-ju (2000, 737) označen kot 2. *nekaj, kar obstaja med posamezniki, skupinami - ob skupni dejavnosti - ob sodelovanju - v osebnem življenju* 3. *nekaj, kar se izraža, kaže v ravnanju s kom, vedenju do koga.*

Izpostaviti je potrebno, da se odnos tudi po tem, ko je bil vzpostavljen, gradi in utrjuje, saj odnosi, oziroma konkretno marketinški odnosi, nikoli ne dosežejo absolutne stabilnosti. Odnos je dinamičen proces in zato sta obe strani primorani vedno znova potrjevati svojo verodostojnost in samo kakovost odnosa (Ule 1997). Veliko časa in napora je potrebno vložiti, da se vzpostavi zavezanost in da nastane medsebojna odvisnost, ko pa sta ta dva dejavnika enkrat vzpostavljena, odnosa ni več mogoče hitro in enostavno prekiniti.

Odnos sam po sebi vsebuje koncept psihološke pogodbe, ki se ukvarja s posameznikovim prepričanjem, da obstaja vzajemna obveznost med dvema strankama (Kingshott v Sweeney in Webb 2007, 476). Ustvarjanje vrednosti z odnosi je v zadnjem času postal način razvijanja in ohranjanja posla (Camarero 2007). Vrednost odnosa se izkaže kot kritična spremenljivka, ki prispeva k ustvarjanju zaupanja, zavezanosti in zadovoljstva z odnosom. Irene Gil-Saura in drugi (2009) so dokazali, da te spremenljivke vplivajo na zvestobo, ta pa, kot lahko sklepamo, napoveduje prihodnje dobičke.

Pri razvijanju trajnih odnosov je sodeč po Gilles N'Goali recipročnost izredno pomembna, saj doseže, da se posamezniki trudijo v zameno za to, kar dobijo od ponudnika storitve. Različni avtorji svetujejo, da se morajo ponudniki, če si želijo zvestih uporabnikov in z njimi učinkovito upravljati odnose, nujno vrniti nazaj k osnovam; uporabniki se bodo uprli menjavi ponudnikov, če ne dobijo poštenega povračila za svoja žrtvovanja in trud (v N'Goala 2007, 525). Trud, ki ga partnerja vlagata v odnos, se kaže kot družbeni kapital, tj. premoženje, ki je vsebovano v odnosu in za katerega so značilni skupni cilji in zaupanje. Tako kot finančni in intelektualni kapital, tudi družbeni kapital olajšuje in pospešuje notranje ter zunanje transakcije, ki smo jim priča v procesih. Vendar za razliko od finančnega in intelektualnega kapitala, družbeni kapital ni oprijemljiv in ni očitna last neke organizacije (McAlister in drugi 2005, 85). Uporabniki pa so lahko nenaklonjeni zavezanosti, ne glede na trud, ki ga akterji vložijo v vzpostavitev dolgotrajnih odnosov. Potrebno se je namreč zavedati, da

ima v današnjem globalnem gospodarstvu uporabnik zelo veliko izbiro in se zato nerad zaveže, razen ko je prepričan, da se mu ta zavezanost tudi obrestuje. V dolgoročnem marketinškem odnosu uporabniki ostajajo zaradi trajnega zadovoljstva s ponujeno vrednostjo (Nickels in Burk 1997). Podjetja morajo torej nuditi sredstva in koristi, ki so boljša v primerjavi s ponodbami drugih podjetij, in nikakor ne smejo izkoriščati svojih partnerjev (Morgan in Hunt 1994).

Kot je razvidno iz zgornjih odstavkov, lahko odnos veliko prispeva k procesom menjave. Kako pa se odnos sploh vzpostavi? William G. Nickels in Marian Burk Wood menita, da lahko dolgoročne odnose z uporabniki ustvarjamo tako, da upoštevamo, se držimo nekatera načela, ki krepijo tudi odnose med posamezniki:

1. *Odnosi temeljijo na odprti komunikaciji* – za razvoj odnosa mora biti oseba dober poslušalec, zainteresirana za to, kar ima druga oseba povedati. Akterji morajo torej posvetiti veliko pozornosti uporabnikom in drugim, s katerimi želijo imeti odnose, sposobni morajo biti spraševati relevantna vprašanja in smiselno odgovarjati na zastavljena vprašanja.
2. *Odnosi so zgrajeni na zanesljivosti* – pomagati uporabnikom vzpostaviti zaupanje z izpolnjevanjem obljub. Akter, ki vedno znova izpolni obljubljeno, pokaže, da je vreden uporabnikovega zaupanja in zavezanosti.
3. *Odnosi se krepijo, kadar so partnerji v stalnih stikih* – bolj ko si z uporabniki v stikih, bolje lahko prepoznaš njihove potrebe in želje ter se ustrezno odzoveš.
4. *Odnosi so odvisni od zaupanja, iskrenosti in etičnega vedenja* – uporabniki si želijo zaupati akterjem, vendar pa vsak namig o njegovi neiskrenosti ali neetičnosti močno oslabi odnos. Kot smo že omenili, je grajenje zaupanja dolgotrajen proces, omaje pa se ga v trenutku.
5. *Partnerji v odnosu morajo pokazati, da jim je mar* – akterji lahko pokažejo uporabnikom, da jim je mar na več načinov; od spremljanja zadovoljstva po nakupu, do ponujanja spodbud za nagrajevanje zvestobe.

Lahko bi torej zaključili, da sklepanje pristnih poslovnih odnosov lahko primerjamo s partnerskimi odnosi, kjer je bistvenega pomena vzajemnost. Zavezanost enega partnerja k drugemu ustvarja predvidljivost, ki je v turbulentnem okolju ključnega pomena, saj zmanjšuje tveganje. Ta predvidljivost je torej za partnerje bolj pomembna od oportunitetnih stroškov odnosa.

3.4 Prednosti marketinških odnosov

Prednosti trdnih odnosov z uporabniki je več, med drugim povečan dobiček, ki nastane zaradi znižanega tveganja, ter izboljšanje komunikacijskih povezav in splošnega razumevanja stranke zaradi bolj pogoste interakcije. Predvsem pa odnosi take vrste povzročajo izboljšanje strankinega zadovoljstva, kar vodi v večjo zvestobo kupcev in priporočila, ki jih zadovoljne stranke posredujejo naprej. Uporabnik kupi večji delež storitev in dobrin pri ponudniku, s katerim ima visoko kakovosten odnos (Berry v Camarero 2007, 412). Tako lahko razumemo, da marketinški odnosi ciljajo na povečanje dobičkonosnosti, ki jo prinašajo stranke, medtem ko so te deležne boljše storitve. Uspešni marketinški odnosi nadalje omogočajo povečanja tržnega deleža in zmanjšanje stroškov. Več avtorjev je namreč že dokazalo, da je strošek z eno zvesto stranko pet- do šestkrat manjši kot strošek nove stranke, saj je to treba še pridobiti in spoznati (Ndubisi in Wah 2005).

Frederick Reichel in Earl Sasser pa (v Payne in Frow 1997, 470) izpostavita še nekatere druge prednosti, ki so posledica dobrih marketinških odnosov:

- ohranjanje posla,
- dejstvo, da so prodajni, marketinški in zagonski stroški amortizirani v daljšem obdobju menjave s potrošnikom,
- postopno povečanje porabe storitev s časom,
- stalnim potrošnikom je enostavneje streči,
- vedenjska navada zadovoljnih potrošnikov, da organizacijo priporočijo drugim - zadovoljstvo v menjavi se po nekaterih ocenah načeloma sporoči trem drugim ljudem,
- zadovoljni kupci so manj občutljivi na stroške oziroma so pripravljeni plačati večjo ceno.

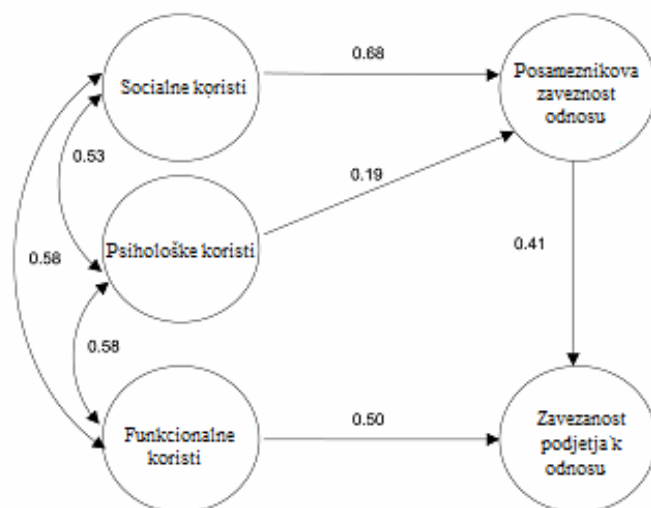
Kakovosten odnos pa prinaša še nekatere druge prednosti. Jillian Sweeney in David Webb (2007, 475–488) sta izpostavila sledeče koristi medorganizacijskega odnosa:

- Funkcionalne koristi – ekonomske in strateške prednosti, pridobljene z interakcijo z drugimi podjetji, ki izboljšajo konkurenčnost podjetja in njegovo finančno pozicijo.

- Družbene koristi – zaznave sorodstva, prijateljstva in deljenja z drugo stranko. Pomeni več kot zgolj poslovni odnos, obstaja pravo prijateljstvo, probleme se rešuje vzajemno, informacije se delijo. Pomembne so, ker odnos omogoča večjo konkurenčnost na trgu in sposobnost izkoristiti ponujeno vrednost. Posledica odnosa pa je maksimizacija finančnih izidov. Odnos omogoča proaktivne priložnosti.
- Psihološke koristi – občutki zaupanja v partnerja v menjavi, ki se kaže v večji spokojnosti. Pomeni, da partnerja poslušata sproščeno, si zaupata in vesta, kaj lahko eden od drugega pričakujeta. Če se nekaj dogovorita, bosta to izpolnila, ne glede na vse. Med njima obstaja pravi občutek razumevanja.

Vpliv koristi na odnos sta Sweeney in Webb prikazala tudi z diagramom, glej sliko 3.1.

Slika 3.1: Vpliv koristi na odnos



Vir: Sweeney in Webb (2007, 481).

Družbene koristi imajo največji učinek na posameznika, medtem ko imajo funkcionalne koristi največji učinek na podjetje. Iz diagrama je razvidno, da tako družbena kot psihološka in funkcionalna korist vplivajo ena na drugo torej so soodvisne. Zato so funkcionalne koristi najbolj pomembne v razvijanju zavezanosti podjetij, psihološke in družbene koristi pa povečajo posameznikovo zavezanost. Nadalje vpliva posameznikova zavezanost k odnosu na zavezanost podjetja k odnosu. Čeprav gre pri poslovnem odnosu načeloma za odnos med dvema podjetjema, so psihološke in

družbene koristi generirane skozi individualne "ena-na-ena" odnose tako, da je celoten odnos razvit z pomočjo osebnih povezav.

Čeprav je prednosti marketinških odnosov zelo veliko, pa obstajajo tudi nekatere slabosti, ki lahko nastanejo kot posledica teh odnosov. Hakan Hakansson in Ivan Snehota (v Žabkar 1999, 4) omenjata naslednje:

- izguba nadzora nad lastnimi viri, aktivnostmi ali celo nameni
- vezava virov, saj gradnja in ohranjanje marketinških odnosov predstavlja investicijo
- izključitev drugih priložnosti, saj so viri omejeni in vezani na izgradnjo določenega odnosa, kar pa lahko organizacijo pripelje v zlato kletko⁴
- nepričakovano povpraševanje, saj lahko posredna povezava v mrežo marketinških odnosov prinese dodatne obveznosti in pričakovanja drugih.

Ne glede na našete slabosti pa so oportunitetni stroški, ko govorimo o marketinških odnosih, vseeno na strani prednosti, saj je slednjih precej več. Vendar pa je pomembno, da se zavedamo tudi slabosti, saj tako lažje predvidimo in se pripravimo na dogodke v prihodnosti.

3.5 Marketinški odnosi v bankah

Bančna industrija po celem svetu se danes sooča s hitro spremenljivim tekmovalnim okoljem. Tradicionalno so se bankirji videli kot del »bančne industrije«, vendar pa so bili zaradi vse večje konkurence, s katero se srečujejo, prisiljeni uvideti, da delujejo v industriji finančnih storitev, v kateri je za preživetje nujna visoka kakovost storitve in osredotočenost na potrošnika (Bennett in Durkin 2002). Različni dejavniki so spodbudili tekmovalnost in spremenili samo naravo bančništva; mednje štejemo vse bolj tekmovalne kapitalske trge, upad povpraševanja po kreditih, zmanjšanje cenovno ugodnih depozitov za prodajo na drobno, deregulacijo, ki dovoljuje, da ne-bančna konkurenca vstopi v tradicionalno bančne trge, tehnološke inovacije, ki vodijo v zmanjšane marže in nadaljnje odpiranje bančnih sistemov zunanji konkurenci (Trethowan in Scullion v Proença in de Castro 2000, 338). Spremembe, katerim je bilo

⁴ Pojem se nanša na ekskluzivnost marketinškega odnosa; visoka stopnja zaupanja v ponudnika in zavezanost odnosu imajo lahko za posledico izključitev drugih ponudnikov (Žabkar 1999).

izpostavljeno zunanje okolje bank, pa naj so bile to regulatorne in tehnične spremembe ali spremenjena dinamika potrošnikov, so naravo marketinške dejavnosti v sektorju posledično zelo spremenile; tako so banke postale vse bolj vpletene v odnosno-marketinške dejavnosti z namenom, da bi dosegale svoje cilje (Walsh in drugi 2004, 468).

Potrebno je upoštevati, da je bistvo storitve oziroma dejanskega izdelka, ki ga banke ponujajo svojim poslovnim uporabnikom, relativna homogenost, zato se je v bankah razvila potreba, da se od tekmecev razlikujejo na drug način (Heffernan in drugi 2008, 183). Banke so se v zadnjih desetletjih razvile od ponudnikov preprostih bančnih storitev do velikih skupin, ki prodajajo celo vrsto finančnih storitev: od bančništva, zavarovanj, posojil in hipotek, do finančnih nasvetov glede premoženja. Tekma za stranke je silovita, prav zaradi tega pa veliko bank poudarja ustvarjanje in vzdrževanje odnosov z strankami (Proença in de Castro 2000). Cilj zaposlenih v banki, ki se ukvarjajo s strankami, je, da razumejo, gojijo, negujejo in povečujejo odnose s strankami, ki so postali bankino največje premoženje (Lavender 2004, 291). Potrebno se je zavedati, da je bančno okolje z velikim tveganjem ključ do uspeha, v takšnem okolju pa je sklepanje odnosov in vzpostavljanje zaupanja, saj le-to učinkovito pripomore k minimiziranju tveganja.

3.6 Kaj je sprožilo marketinške odnose v bankah?

Pristop marketinških odnosov je nadvse primeren in uporaben v sektorju finančnih storitev, saj so zanj značilni visoko tvegani in dolgotrajni nakupi, pri katerih je udeležba v odnosu bistvena za dostavo storitve (O'Loughlin in drugi 2004, 523). Dejavnosti marketinških odnosov so bistvenega pomena v bančnem sektorju, saj je za banke bistveno, da vlagajo v dolgoročno infrastrukturo odnosnega marketinga, ki podpira pristop, usmerjen v kupca (Heffernan in drugi 2008, 185). Le na tak način si lahko zagotovijo konkurenčno prednost pred tekmeci in zmanjšajo tveganje, povezano z bančnim okoljem. David Gilbert in Karen Choi (2003) pravita da: »Banke ni enostavno zamenjati s tekmeci, če gradi in ohranja dobre odnose z potrošniki, saj si na tak način zagotavlja trajno konkurenčno prednost«. Rowland Moriarty je predlagal, da je temeljni koncept odnosnega bančništva (angl. relationship banking) to, da lahko banke zaradi

ekonomij obsega čez čas povečajo svoje prihodke s povečanjem dobičkonosnosti celotnega odnosa z uporabniki, namesto da bi iskala večino dobička skozi vsako samostojno transakcijo ali storitev (Gilbert in Choi 2003, 137).

Storitvene povezave velikokrat vodijo v osebne odnose, ki presegajo transakcije in delujejo kot kanal za ustvarjanje novih storitev in odnosov. Osebni odnosi tako generirajo neoprijemljive, pa vendar vsebinske koristi tako za podjetje kot tudi za banko. Med take štejemo:

- uporabnikovemu podjetju je zagotovljen prednostni dostop do kreditov, kar je izrednega pomena, kadar je denarja malo ali pa obstaja finančna stiska,
- podjetje zmanjša zaznano tveganje, ki ga spremlja nakup novih ali kompleksnih bančnih izdelkov,
- banka sama pridobi boljši dostop do »privilegiranih« informacij o namerah podjetja in njihovih bančnih potrebah in tako pridobi konkurenčno prednost in pogajalsko moč pri prodaji temu podjetju (Proença in de Castro 2000, 338).

»Najpomembnejša komponenta v razvijanju uspešnih odnosov v bančno-poslovnem kontekstu je zaupanje« pravijo Heffernan in drugi (2008, 192). V kontekstu storitvenega sektorja je namreč koncept zaupanja pomemben predvsem zato, ker stranke tu nimajo vedno znanja oziroma moči, da bi lahko podale objektivno oceno o kakovosti storitve (Heffernan in drugi 2008, 190). Predvsem pri finančnih storitvah je odnos eden izmed ključnih dejavnikov pri zadovoljstvu in zavezanosti kupcev. Študija osnovnih vrednot avtorice Margit Reich (2008), je izpostavila pomembnost zaupanja, ki nastane kot posledica dolgotrajnega odnosa, osnovanega tako na osebnih kot tudi ekonomsko uspešnih razmerjih. Nelson Ndubisi in Chan Wah (2005) navajata, da je uporabnikova zaznava kvalitete odnosa med njim in banko odvisna od kompetence, komunikacije, reševanja konfliktov in zaupanja, ki mu ga banka izkaže. Spiros Gounaris pa trdi, da imajo osebni odnosi neposreden vpliv na uporabnikovo zaznavo zanesljivosti banke (v Camarero 2007, 407), kar bistveno pripomore k zmanjšanju zaznanega tveganja pri poslovanju.

4 Bančni marketing

Marketinški odnosi prevladujejo v sodobnih marketinških aktivnostih v bankah, vseeno pa so v bankah prisotni tudi nekateri transakcijski marketinški cilji. Banka mora zato po najboljših močeh loviti ravnotežje med obema pristopoma, da tako lahko doseže različne cilje (Walsh in drugi 2004, 468). Bančni marketing se predvsem na ravni business-to-business odnosov poslužuje načel in principov marketinških odnosov. Ko torej preučujemo bančni marketing, se navezujemo predvsem na marketinške odnose, saj bančni marketing spada v širšo domeno slednjih.

V vse bolj tekmovalnem okolju je pomembno, da tisti, ki upravlja z odnosi v banki, razume dejavnike oziroma »sestavine«, ki bodo spremenile storitvena srečanja v storitvene odnose (Amarjit in drugi 2006, 401). Dostopne marketinške raziskave so pokazale, da sta za uspešne in trajajoče odnose značilna zaupanje in zavezanost (Shemwell in drugi v Bennett in Durkin 2002, 202). N'Goala (2007, 527) pravi, da: »občutek zavezanosti določeni bančni skupnosti vpliva na uporabnike tako, da so se ti bolj pripravljeni potruditi za vzdrževanje odnosa«. Prav odvisnost od drugih v odnosu pa naredi zaupanje med dvema akterjema nujno. Marketinški odnos pomeni, da smo pripravljeni sprejeti tveganje, ki ga predstavlja odvisnost od drugega v nekem pogledu. Tveganje pa smo pripravljeni sprejeti zato, ker pričakujemo pozitivne ali pa vsaj ne - negativne izide delovanja drug drugega. Uspešnost odnosa je tako večinoma odvisna od stopnje zaupanja, saj so izidi odnosa do neke mere odvisni od obstoječega zaupanja.

»Poslovna izmenjava med bankami in njihovimi korporativnimi klienti se razume kot kompleksen, dolgotrajen dinamičen proces in kot takega ga taktično obravnavata obe vpleteni stranki« trdita Proença in de Castro (2005, 529). Kompleksnost bančnih odnosov je posledica različnih dejavnikov: narave bančnih storitev, tveganja, povezanega z bančnimi storitvami in tudi s samo organizacijsko strukturo banke; več deležnikov, več odnosov, več interakcij in več problemov - vodi v večjo kompleksnost (Proença in de Castro 2000).

V enem izmed prejšnjih poglavij smo sicer že obravnavali prednosti marketinških odnosov, ki se seveda nanašajo tudi na bančni marketing, Tyler in Stanley (2002) pa sta

se v svoji raziskavi osredotočila na prednosti, ki so specifične za bančni sektor in te razvrstila v dve kategoriji, ki so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 4.1: Prednosti marketinških odnosov

Prednosti odnosa za uporabnika storitve:	Prednosti za ponudnika storitev:
- dostop do kreditov (Holland 1992)	- potrošnikova zvestoba (File in drugi 1995)
- stranki prikrojene storitvene ponudbe (Crane in Eccles 1993)	- višje marže (Moriarty in drugi 1983)
- učinkovitost (Crane in Eccles 1993)	- vodilen bančni status (Moriarty in 1983)
- zmanjšanje tveganja (Moriarty in drugi 1992)	
- zmanjšani stroški (Holland1992)	

Vir: povzeto po Tyler in Stanley (2002).

Sodeč po zgoraj navedenih in poprej navedenih prednostih, lahko torej zaključimo, da je koncept marketinških odnosov v bančnem sektorju izrednega pomena, saj so prednosti, ki jih generira, bistvene tako za bančnika kot za njegovega komitent. Lahko bi celo rekli, da so marketinški odnosi najpomembnejše orodje, ki ga lahko bančniki uporabljajo v kontekstu business-to-business relacij, saj jim kakovosten odnos omogoča tako funkcionalne kot tudi družbene in psihološke koristi.

4.1 Bančni marketing je marketing storitev

Bančništvo spada v storitveno dejavnost in ga kot takega zaznamujejo štiri bistvene značilnosti, ki vplivajo na marketinško strategijo: 1) neoprijemljivost - storitve so že po naravi fizično neoprijemljive; 2) neločljivost - storitev se porabi hkrati z njeno izvedbo, zato je uporabnik aktivno vključen v storitveni proces; 3) heterogenost - ker se storitve opravljajo (v smislu, da storitev za nas nekdo opravi), vedno vključujejo pomemben del človeškega elementa, zaradi česar jih je skoraj nemogoče standardizirati; in 4) minljivost - storitev ni mogoče proizvajati na zalogo, če niso porabljene, ko so na razpolago, so neuporabne (Rushton in Carson v Jančič 1999, 59–60).

Prav neoprijemljivost in heterogenost pa sta krivi, da je zaznano tveganje pri storitvah večje. Dejstvo, da storitev za razliko od fizičnih izdelkov ne more biti videna, okušena, občutena, slišana ali zavohana, preden je kupljena, pomeni, da so že s samim poizkušanjem storitve povezani stroški, zaradi česar jo klienti zaznavajo kot še toliko bolj tvegano. Problematična pa je tudi heterogenost, saj glede na to, da samo opravljanje storitve vključuje človeški faktor, to implicira tudi odvisnost uspeha storitve od človeške napake, in kot vemo, "errare humanum est". Prav finančne storitve pa so izvrsten primer takšnih neoprijemljivih in kompleksnih ponudb; kot take se med seboj močno razlikujejo v kontekstu, potrošnji, dostavi, trajanju in pomembnosti (Proença in de Castro 2005).

Dodana vrednost je rezultat individualne presoje kupca glede banke ter njenih izdelkov in storitev. V storitveni industriji in posledično tudi v bančni industriji je polemika o tem, kaj potrošniki najbolj cenijo, dodatno otežena, saj so storitve neoprijemljive, kompleksne in večdimenzionalne, poleg tega pa potrošniki zaznavajo finančne storitve kot nakupe z visokim tveganjem (Reich 2008). Storitveni postopek že sam po sebi vodi v neko obliko sodelovanja med uporabnikom in ponudnikom storitve, tako med njima nastane določene vrste odnos. Če ta odnos za uporabnika ni zadovoljiv, se izmenjava vrednosti za denar konča, uporabnik pa se obrne na kakšnega drugega ponudnika te storitve. Tak pogled na odnos, kjer se uporabnik na nek način samo odziva na ponudnika storitev, je značilen za vse storitve (Grönroos 2000). Zato je razvoj učinkovitih odnosov ključna marketinška strategija v storitvenem sektorju, saj z njo najboljše premostimo marketinško kompleksnost storitev in z njimi povezano tveganje. Učinkovit storitveni marketing je odvisen od upravljanja zaupanja, saj morajo uporabniki načeloma storitev kupiti, preden jo doživijo (Berry in Parasuraman v Morgan in Hunt 1994, 24).

4.2 Vrste bančnih odnosov

Glede bančnega odnosa Ivana Adamson in sodelavci (2003, 349) pravijo, da je »vsak odnos med banko in njenim uporabnikom zgodovinsko pogodben, saj zahteva določene obveznosti od banke in uporabnika, ter neprekinjen, saj velja tako dolgo, dokler ga eden izmed partnerjev v menjavi ne konča«.

Obstaja več načinov, na katere lahko konceptualiziramo bančne odnose. John Holland (v Proença in de Castro 2000, 338) bančne odnose v svoji klasifikaciji razčleni na tesne in na transakcijske:

- za tesne odnose je značilen bogat pretok informacij, redni nivo poslovanja z nizkimi maržami, privilegiran dostop banke do večjih poslov, močna lojalnost in predanost med strankama ter pričakovanja o pravičnem in dolgotrajnem odnosu. V tesnih odnosih imata obe strani unikatne informacije ena o drugi, moč in vpliv ena na drugo, tako da sta lahko obe hkrati »principal« in »agent« .
- transakcijski odnosi vključujejo omejen pretok informacij, poslovanje, ki je odvisno od cen in začasnih povezav med strankami in je brez kakršnih koli pričakovanj za prihodnost.

Bančne odnose pa lahko konceptualiziramo tudi drugače. Gill Amarjit in drugi (2006) tako bančne odnose opredelijo v smislu globine in iz uporabnikove perspektive definirajo dve dimenziji: od ozke (ko uporabnik uporablja le nekaj storitev) do široke (ko uporablja veliko storitev), in od plitke (stik z ljudmi iz banke je bežen) do globoke (uporabnika ljudje v banki poznajo). Cilj marketinških odnosov v banki je torej ustvariti odnose z globino in širino, kjer komitent uporablja veliko storitev in ga ljudje v banki poznajo. Iz perspektive banke je odnos več kot neosebno in/ali nečustveno poslovanje s stranko, saj odnos predstavlja povezanost, ki temelji na čustvenosti in empatiji (Amarjit in drugi 2006, 387).

4.3 Segmentacija bančnih potrošnikov

Segmentiranje potrošnikov je proces, ki razdeli heterogen trg v manjše homogene skupine ali segmente in tako poenostavi oblikovanje primernega trženjskega spleta. Bistvena prednost segmentacije je to, da nam omogoča boljše razumevanje trga in porabnikov na trgu. Nickels in Wood (2000) izpostavita štiri prednosti segmentacije:

- omogoča vzpostavitev pristnejšega in dolgoročnejšega odnosa s ključnimi kupci, saj kupca banka s pomočjo segmentacije dobro spozna in mu tako lahko pripravi celostno rešitev, ki mu je pisana na kožo;

- izboljša učinkovitost in uspešnost trženja, saj omogoča osredotočenost na točno določen segment, za katerega ustvarja rešitve, ne da bi se izgubljala čas in denar za nerelevantne segmente;
- omogoča boljše razumevanje konkurenčnega tržnega okolja, saj je banka zaradi nje osredotočena samo na relevantne segmente, glede katerih je toliko bolj podučena in točno pozna njihove trge in dogajanje na njih.
- izboljša odzivnost na spremenjene potrebe uporabnikov, potrošniki namreč neprestano spreminjajo svoje potrebe, to pa opazijo samo tisti, ki so na svoje potrošnike izjemno osredotočeni in imajo z njimi nek odnos, kar pa je lažje izvedljivo, kadar je neka heterogena masa potrošnikov segmentirana v homogene skupine.

Z vidika banke je segmentiranje pomembno, saj se na ta način lahko točno določi tipične značilnosti uporabnika (naredimo lahko profil segmenta in določimo tipičnega potrošnika). Poznavanje posameznih tržnih segmentov in njihovih potreb pomaga banki, da se osredotoči na razvoj ustreznih izdelkov oziroma storitev, da prilagodi cenovno politiko, da izbira ustrezne tržne poti, primerne oglase, to vse pa vodi v povečanje prodaje. Banka ima tako možnost, da za določen segment ugotovi prevladujoče potrebe, želje in zahteve, kar ji omogoča, da lahko storitev natančno prikroji tistim uporabnikom, katerim je namenjena. Uspešna segmentacija pa lahko vodi tudi v odkritje segmentov, ki jih konkurenca še ne pozna ali pa jih je preprosto zanemarila. Banki pa segmentacija omogoča tudi, da izbere tiste segmente, ki so zanjo najpomembnejši oziroma pomembnejši od ostalih, kar pomeni, da se lahko usmeri v tiste potrošnike, pri katerih ima največje možnosti za njihovo pridobitev.

Segmentirati je mogoče na več načinov, saj se bančni komitenti med seboj razlikujejo, tako po svojih željah, nakupnem vedenju, geografski razporeditvi in tudi po načinu kupovanja bančne storitve. Kotler (1996) razvije osnovo za segmentiranje potrošnikov, v kateri izpostavi naslednje spremenljivke

- *geografsko segmentiranje* je delitev glede na različne geografsko zaokrožene enote;
- *demografsko segmentiranje* je delitev na osnovi spremenljivk, kot so spol, starost, dohodek, izobrazba, itd. Za banko je v zvezi z demografskim segmentiranjem značilna predvsem delitev na pravne in fizične osebe;

- *psihografsko segmentiranje* je delitev glede na pripadnost določenemu sloju oziroma načinu življenja;
- *vedenjsko segmentiranje* je delitev na osnovi njihovega znanja, stališč, uporabe in reakcije na določen izdelek (Kotler 1996, 262–267).

Za banke lahko rečemo, da najbolj splošno segmentira svoje potrošnike na pravne in fizične osebe. Ker v diplomski nalogi preučujem medorganizacijske odnose, lahko omenim, da je za banke najbolj značilno, da segmentirajo ponudbo in obravnavajo poslovne stranke (torej pravne osebe) glede na velikost podjetij (majhna, srednja in velika), vedno bolj pa postaja pomembna tudi segmentacija glede na življenjski cikel podjetja.

Banka prek modela segmentacije določi ciljne skupine komitentov, za katere meni, da so zanjo strateško pomembni. Potrebe obstoječih ciljnih skupin v banki služijo kot osnova za pripravo ustreznih paketov storitev, ki imajo dvojen učinek: banki po eni strani prinašajo maksimalen profit, bančnim komitentom pa po drugi strani omogočajo pravilno prilagojeno ponudbo storitev.

4.4 Komponente bančnega marketinga

V nadaljevanju bom pod drobnogled vzela konstrukte, za katere različni strokovnjaki menijo, da so pomembni za odnos med banko in uporabniki. Naj omenimo, da je v literaturi marketinških odnosov predstavljenih kar nekaj konceptov, ki naj bi pripomogli k boljšim odnosom. Strokovnjaki se sicer strinjajo, da najpomembnejšo vlogo igrata koncepta zaupanja in zavezanosti, vendar pa ne glede na zajeten kup raziskav, ki so bile na to temo že opravljene, še vedno ne vedo, kako točno ti koncepti delujejo. Grönroos (2000, 37) meni, da je razlog za to nejasnost v drugih spremenljivkah, tistih, ki na odnos z uporabniki vplivajo posredno, na primer povezava med storitvijo in uporabnikom ali pa indiferentnost in zanimanje uporabnika.

Po pregledu literature lahko povzamemo, da je komponent, ki pripomorejo k uspešnim marketinškim odnosom, veliko. Nekatere so bolj pomembne, druge malo manj, vse pa opravljajo svojo določeno vlogo in so kot take bistvene, nekatere celo nujne za obstoj

dobrega, trdnega odnosa. V zvezi s komponentami bi lahko dejali, da se dopolnjujejo oziroma nadgrajujejo in na tak način pripomorejo h kakovostnejšemu odnosu. V nadaljevanju bom izpostavila komponente, ki sem jih spoznala v procesu pregledovanja literature, bolj podrobno pa se bom lotila analize tistih komponent, ki se mi zdijo bistvenega pomena pri marketinških odnosih v bankah, med te pa uvrščam:

- zaupanje
- zavezanost
- zvestoba
- kakovost storitve
- komunikacija
- všečnost
- upravljanje s konflikti

V preučevani literaturi, se kot pomembne komponente bančnega marketinga omenja tudi:

- **Skupne vrednote**

Skupne vrednote so bistvene za vzpostavitev marketinških odnosov, saj omogočajo identifikacijo z drugo stranjo in ponotranjenje njihovih vrednot. Skupne vrednote so tudi predhodnik medosebnega zaupanja. Teorija družbene menjave predstavi skupne vrednote kot pomembno gonilo medosebnega zaupanja (Thibault in Kelley v Massey in Dawes 2007, 1128).

- **Sodelovanje**

Sodelovanje kot oblika družbene interakcije je nadvse primeren način, da se ustvari dolgoročen odnos in vzpostavi lojalnost. Sodelovanje med banko in poslovno stranko omogoča, da odnos poteka neproblematično skozi življenjski cikel, ko pa nastanejo spori, sodelovanje poveča možnosti, da odnos preživi (Hawke in Heffernan 2006, 153).

- **Privlačnost**

Privlačnost pomeni, da obstaja nekaj, kar naredi ponudnika storitve zanimivega nekemu uporabniku ali obratno. Privlačnost lahko temelji na finančnih, tehnoloških ali družbenih dejavnikih. Če med dvema akterjema obstaja neka privlačnost, je to lahko temelj za razvoj odnosa (Grönroos 2000, 38).

- **Podobnost**

Kot splošno načelo velja, da podobnost med partnerji v odnosu zagotovi dobro osnovo za razvoj zaupanja (Massey in Dawes 2007, 1126), to pa je najboljša osnova za dober odnos. Podobnost omogoča začetek, vzdrževanje in nadgradnjo nekega odnosa.

- **Kompetentnost**

Korporativni uporabniki pričakujejo, da imajo banke, s katerimi sodelujejo, poglobljeno znanje o njihovem poslovanju in da so sposobne to znanje aplicirati na ustvarjanje takšnih ponudb bančnih storitev, ki bodo njihove potrebe zadovoljile. Taka pozitivna zaznava ima kot učinek večjo zavezanost bančnim odnosom s strani korporativnih strank (Adamson in drugi 2003, 352).

- **Trajanje odnosa**

Marketinški odnosi zahtevajo, da se vzpostavijo povezave z deležniki, ki temeljijo na soodvisnosti in zaupanju, te povezave pa je potrebno tudi negovati. To pa nastane le »skozi daljše časovno obdobje« (Burdett v Jančič 1996,170).

- **Interakcija**

Interakcija je družbeno delovanje, s pomočjo katerega udeleženci dobijo priložnost razviti družbene odnose, ki vodijo do zaupanja, zavezanosti in moči v odnosu. Redna interakcija lahko privede do čustvene navezanosti uporabnika na ponudnika storitve, ker je pozitivno povezana z njegovo pripravljenostjo ostati v odnosu s tem ponudnikom (Sweeney in Webb 2007, 475).

Vse omenjene komponente so odločilne pri vzpostavljanju in ohranjanju dobrih odnosov, četudi so nekatere bolj bistvene kot druge, so prav vse obvezne v takšni ali drugačni obliki, saj se do neke mere dopolnjujejo. Pomembno je torej, da se partnerja komponent zavedata in jih zavestno razvijata ter s tem omogočata bolj kakovosten odnos. V nadaljevanju bom sistematično in bolj podrobno pregledala še nekatere druge pomembne komponente tovrstnega marketinga.

4.4.1 Zvestoba

Zvestobo lahko definiramo kot stopnjo, do katere uporabnik pokaže ponavljajoče nakupno vedenje pri ponudniku storitve, do katerega goji pozitivno mnenje, in uporablja le tega ponudnika, kadar potrebuje to storitev (Gremler in Brown v Gil-Saura

in drugi 2009, 597). Jacob Jacoby in David Kyner (v Chumpitaz in Papparoidamis 2007, 839) jo na primer opredelita kot pristransko (torej ni naključna); zvestoba za njiju predstavlja vedenjski odziv (to je nakup storitve), izražen skozi čas s strani neke odločevalske enote (osebe ali skupine), z upoštevanjem ene ali več alternativ (iz niza ponudnikov) in je funkcija psihološkega procesa (odločevanja, ocenjevanja). Začetne definicije so zvestobo obravnavale z vedenjskega vidika, šele pozneje so raziskovalci vključili tudi stališčno dimenzijo zvestobe.

Avtorji se na splošno strinjajo, da ima zvestoba dve dimenziji, vedenjsko in stališčno. Vedenjska zvestoba se določa na podlagi nakupnih vzorcev uporabnika – ali opravi več transakcij pri istem podjetju, koliko denarja zapravi pri določenem podjetju v eni kategoriji izdelkov oziroma storitev ipd.; stališčna zvestoba (angl. attitudinal loyalty) pa se kaže v pojavih, kot so pozitivne govorice in večja odpornost uporabnikov na alternativne ponudbe in se meri z vprašalniki (Ball in drugi 2004). Vedenjska dimenzija označuje predvsem uporabnikove ponavljajoče se nakupe pri določenem podjetju, ki pa niso nujno posledica marketinškega odnosa med podjetjem in uporabnikom, saj so lahko posledica primanjkljaja alternativ, nizkega dohodka, priročnosti itd. (Hart in drugi v Egan 2004, 40). Osredotočenost na vedenjsko zvestobo prikriva številne primere, ko so uporabniki zvesti zaradi priročnosti ali navade, taka zvestoba pa ni preveč odporna na strategije konkurentov (Ball in drugi 2004, 1273–1274). Raziskovalci se strinjajo, da zgolj ponovni nakupi ne pričajo o pristni zvestobi. V kontekstu marketinških odnosov se zato pogosteje omenja stališčna zvestoba, ki je tudi najpogosteje merjena dimenzija zvestobe v empiričnih raziskavah povezanosti med zavezanostjo in zvestobo.

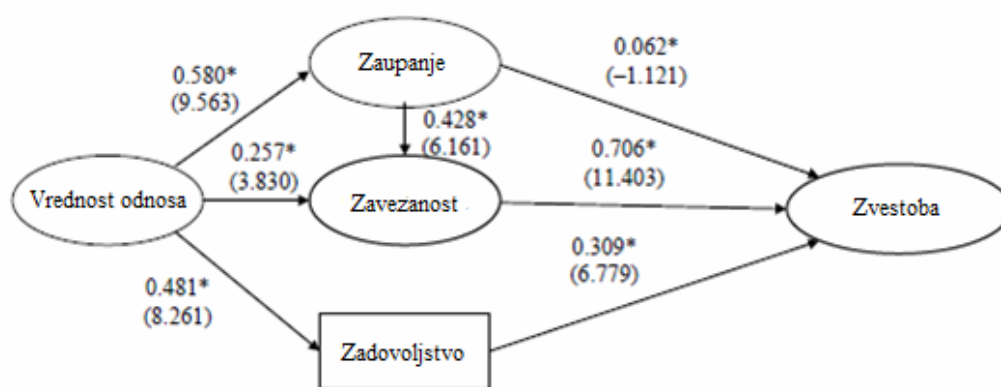
»Zvestoba strank je izredno pridobila na pomenu v storitveni industriji, ko so dokazali, da močno vpliva na dobičkonosnost« izpostavi N'Goala (2007, 510). Zvestobo bi lahko opisali tudi kot garancijo za bodoče prihodke, saj vodi v pozitivna priporočila »od ust do ust« in večjo odpornost zvestih strank na konkurenčne strategije tekmecev (Oliver v Chumpitaz in Papparoidamis 2007, 838). Werner Reinartz in V. Kumar vseeno poudarjata, da je povezava med zvestobo in dobičkonosnostjo vprašljiva, in to zaradi dveh razlogov:

- relativno velik odstotek dolgotrajnih kupcev je le marginalno dobičkonosen, in

- relativno velik odstotek kratkotrajnih kupcev je visoko profitabilen (v Leverin in Liljander 2006, 235).

Raziskava, ki sta jo opravila Ruben Chumpitaz in Nicholas Paparoidamis (2007), je izpostavila, da na poslovno zvestobo vplivajo tudi druge komponente kakovostnega odnosa. V svojem članku so Gil-Saura in sodelavke ugotovile, da zaupanje, zavezanost in zadovoljstvo statistično signifikantno vplivajo na zvestobo, glej sliko 4.1.

Slika 4.1: Vpliv vrednosti odnosa



Vir: Gil- Saura in drugi (2009, 604).

Vrednost odnosa ustvarja zadovoljstvo in zavezanost, afektivne spremenljivke, ki vodijo v ugodne vedenjske namere. Vpliva pa tudi na zaupanje. Vse te spremenljivke ugodno vplivajo na zvestobo in imajo posledično neposreden in posreden vpliv na namero ostati v odnosu.

Zvestoba in zadovoljstvo uporabnika sta močno povezana, vendar oblikujeta dva različna konstrukta. Zadovoljstvo stranke je dobra osnova za zvestobo, vendar je ne zagotavlja, saj tudi zadovoljne stranke menjajo banke (Leverin in Liljander 2006).

4.4.2 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo z odnosom je za Andresa in Narusa »pozitivno čustveno stanje, ki je posledica ocene o vseh aspektih delujočega odnosa med podjetji« (v Gil-Saura in drugi 2009, 597). Kotler o njem pravi, da predstavlja glavni konstrukt uspešnih dolgoročnih

odnosov. Meni, da zadovoljen kupec ostane zvest dlje časa, v večjem obsegu kupuje nove izdelke podjetja in nadgrajuje obstoječe izdelke, o podjetju in njegovih izdelkih pozitivno govori ter se manj meni za blagovne znamke tekmecev, je tudi manj občutljiv na ceno ter je boljši vir zamisli za izboljšave izdelkov in storitev (Kotler 2004, 73).

Zadovoljstvo z odnosom pa poteka na več ravneh. Lawrance Crosby in James Stevens (v Chumpitaz in Paparoidamis 2007, 843) sta izpostavila, da zadovoljstvo z odnosom poteka na treh nivojih: zadovoljstvo ob interakciji z osebjem, zadovoljstvo s samim jedrom storitve in zadovoljstvo z organizacijo kot tako.

Zadovoljstvo bistveno vpliva na odnos in njegovo nadaljevanje. Teorija potrditve/nepotrditve pravi, da je zadovoljstvo doseženo, ko so pričakovanja izpolnjena ali presežena; nepotrditev pričakovanj se bo kazala v nezadovoljstvu, potrditev pa v zadovoljstvu (Oliver v Ndubisi in Wah 2005, 546). Kadar so kupci zadovoljni, je možnost izstopa iz odnosa majhna. Omeniti pa gre tudi ugotovitev Williama Forresterja in Manfreda Mauteja, da visoko zadovoljstvo z odnosom zmanjša intenzivnost krivde in jeze pri poslabšanih odnosih (v Chumpitaz in Paparoidamis 2007, 844). Zadovoljnega kupca tudi negativne govorice ne prizadanejo bistveno in nanj vplivajo zelo omejeno.

Obstajajo pa še druge koristi, ki jih odnosu prinese zadovoljstvo; Christopher Lovelock in drugi (v Ndubisi in Wah 2005, 546) so identificirali štiri bistvene prednosti potrošnikovega zadovoljstva, ki so:

- zadovoljstvo je neločljivo povezano z lojalnostjo potrošnika in predanostjo odnosu,
- zadovoljni potrošniki širijo pozitivne govorice in tako postanejo posebljeni hodeči in govoreči oglasi za organizacijo, s katero so zadovoljni,
- zadovoljne stranke lažje odpustijo, saj napako dojemajo kot odklon od norme,
- zadovoljne stranke so tudi manj dojemljive za ponudbe konkurence.

Zadovoljstvo z odnosom je torej bistvenega pomena, saj imajo prednosti, ki jih zadovoljstvo prinese, pomemben učinek na partnerja v odnosu; zadovoljna partnerja sta se na primer za zanj pripravljena bolj potruditi, več vložiti in tudi bolj žrtvovati. Ne glede na pomembnost zadovoljstva z odnosom pa zadovoljstvo samo po sebi ne vodi v

ponovni nakup (Reichheld in Aspinall v Chumpitaz in Paparoidamis 2007, 843). Za ponovni nakup je zadovoljstvo potrebno, vendar le v kombinaciji z drugimi komponentami dobrih marketinških odnosov.

4.4.3 Kakovost storitve

Zaradi povečanja konkurence na trgu finančnih storitev je kakovost postala bistvenega pomena. Podjetja, ki svojim strankam nudijo boljšo vrednost, pridobijo konkurenčno prednost. Upravljanje s kakovostjo storitve je postalo za banke največji izziv. Potrošnikova zaznava kakovosti storitve, ki mu jo nudi njegova banka, je odvisna od več dejavnikov: kompetence, zavezanosti, komunikacije, zaupanja in reševanja konfliktov. Banke, ki torej kažejo močno predanost storitvam, so kompetentne, zaupanja vredne, učinkovito komunicirajo in dobro rešujejo spore, imajo bolj kakovostne odnose. Banke, ki teh dimenzij ne pokrivajo, pa imajo s potrošniki manj kakovostne odnose. Ndubisi in Wah (2005) sta v svojem prispevku dokazala, da lahko banke, ki imajo visoko kakovostne odnose s potrošniki, pričakujejo, da bodo ti bolj zadovoljni, kar pa pozitivno vpliva na nadaljevanje odnosa.

Grönroos (2000, 80) je kot bistvene kriterije dobro zaznane storitvene kakovosti izpostavil naslednje:

1. strokovnost in sposobnost
2. odnos (angl. attitude) in obnašanje
3. dostopnost in prilagodljivost
4. zanesljivost in vrednost zaupanja (angl. trustworthiness)
5. odpravljanje napak (angl. service recovery)
6. obseg storitev (angl. serviscape)
7. ugled in kredibilnost.

Tako na primer storitev dojemamo kot bolj kakovostno, če jo ponuja ugleden strokoven ponudnik, z velikim obsegom storitev. Vendar tudi izpolnitev teh kriterijev ne zagotavlja vedno kakovostne storitve, spomnimo se le investicijske banke Lehman brothers, ki je ne glede na to, da je izpolnjevala vse zgoraj naštete kriterije, vseeno ponujala storitve vprašljive kakovosti.

Parasuraman (v Amarjit in drugi 2006, 385) je ločil pet dimenzij, s pomočjo katerih bi se lahko merilo razmerje med kakovostjo in storitvijo. Te dimenzije storitvene kakovosti naj bi torej pripomogle k določanju bodočega obnašanja v odnosu:

- *Oprijemljivost* – videz fizičnih objektov, opreme, osebja in komunikacijskih gradiv.
- *Zanesljivost* – sposobnost izpolniti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno.
- *Odzivnost* – pripravljenost pomagati strankam in jim nuditi hitro storitev.
- *Zavarovanja* – znanje in vpljudnost uslužbencev ter njihova sposobnost posredovati zaupanje.
- *Empatija* – individualna pozornost, ki jo podjetje nudi svojim strankam.

Omenjene spremenljivke lahko torej odločajo o nadaljnjem odnosu s strankami. Kot pravita Keith Coulter in Robin Coulter, klienti za zmanjšanje negotovosti, ki je povezana z začetnimi srečanji, iščejo znake kakovosti storitve in »sklepajo o kakovosti storitve s pomočjo prostora, ljudi, opreme, komunikacijskih gradiv, simbolov in cen, ki jih vidijo« (v Amarjit 2006, 390). Ker pa so storitve neoprijemljive, lahko potrošniki ocenjujejo njihovo kakovost le subjektivno (Chumpitaz in Papparoidamis 2007). Težavnost ocenjevanja kakovosti storitve pomeni, da je menjanje ponudnika storitve manj verjetno, saj so potrošniki na neko storitev navajeni in jim menjava predstavlja dodatne nevšečnosti. Zaradi tega se pri potrošnikih, ki so zadovoljni s kakovostjo storitve nekega ponudnika, zmanjša verjetnost preklapljanja (Camarero 2007, 412).

Kakovost je torej odločilnega pomena, saj noben partner ni pripravljen ostati v odnosu, če kakovost storitve ni zadovoljiva. Camarero (2007) trdi, da si morajo podjetja, ki si želijo s svojimi strankami ustvariti tesne in trajne odnose, izbrati storitveno kakovost kot nujno oziroma neizogibno posledico vzdrževanja odnosov.

4.4.4 Komunikacija

Komunikacija kot proces socialne interakcije je pri marketinških odnosih bistvenega pomena, saj kakovost in pogostost komuniciranja pozitivno vplivata na kakovost odnosov in na zadovoljstvo z njimi, to pa olajšuje sodelovanje in pripomore k zaupanju. Dejstvo je, da so informacije pomembna prednost, znanje je namreč moč in zato vzajemno razkrivanje informacij ugodno učinkuje na razvoj zavezanosti. Komunikacija

je definirana kot formalna in neformalna menjava pomembnih in pravočasnih informacij (Camarero 2007, 409). V kontekstu marketinških odnosov komunikacija pomeni posredovanje:

- zanesljivih informacij,
- pravočasnih informacij,
- informacij o problemih, povezanih s kakovostjo,
- informacij o (ne) izpolnitvi obljub in
- vseh ostalih relevantnih informacij.

Poslovne informacije so eden najpomembnejših aspektov upravljanja z bodočimi in obstoječimi odnosi. Več znanj, kot ima tisti, ki upravlja odnose o neki potencialni stranki, boljše so njegove možnosti, da jo pridobi kot klienta. Informacije so bistvene tudi pri obstoječih uporabnikih, saj če bančniki redno spremljajo novice o svojih poslovnih klientih, kaj hitro lahko najdejo storitev, ki bi klientu pomagala v novonastalih okoliščinah – podjetje, ki se širi, morda potrebuje posojilo, hipoteko ali druge bančne storitve, ki jih bančnik zaradi dobre obveščenosti lahko proaktivno ponudi svojim klientom. Najti relevantne informacije v ključnih fazah je pomembno predvsem pri poslovnem bančništvu. Takšne informacije lahko v določeni fazi strankinega življenjskega cikla vplivajo na celoten razvoj in ohranitev posla, to pa ima znaten vpliv na dobiček (Lavender 2004, 292–296), prav tako pa tudi na odnos.

Informacije so odločilne tudi v upravljanju s tveganji. Če je banka popolnoma informirana, to spremeni način, kako odnosni managerji gledajo na finance, in način, kako nadzorujejo posel svojih strank. Informacije o strankah in njenih poslovnih odločitvah so ključne za povečanje prodaje in vzpostavljanje dobičkonosnih odnosov (Lavender 2004, 292–296). Informacije imajo moč zmanjšati negotovost in potemtakem izboljšati poslovne rezultate. Zmanjšanje tveganja in izboljšanje odnosa s strankami sta ključna cilja mnogih velikih organizacij v finančnosteritvenem sektorju, predvsem bank. Okolje bank je samo po sebi tvegano, učinkovita dvosmerna komunikacija in relevantne informacije pa to tveganje zmanjšujejo in prispevajo h kakovostnemu odnosu.

Najpomembnejše pri komunikaciji je posredovanje relevantnih informacij. Pomembno vlogo ima tudi komunikator; njegova naloga je, da gradi zavedanje, da z oglaševanjem

kakovosti, vrednosti in drugih značilnosti spodbuja potrošnikovo preferenco, ter da spodbuja zainteresirane kupce v nakup (Ndubisi in Wah, 2005, 545).

Pomembno je, da podjetja in banke izbirajo svoje partnerje v menjavi previdno. Dobro je, da z njimi delijo skupne vrednote, zelo pomembno pa je tudi, da vzdržujejo odlično komunikacijo ves čas odnosa (Chumpitaz in Papparoidamis 2007, 845). Ni zanemarljiva izjava Jakki Mohra in Johna Nevina (v Morgan in Hunt 1994, 32), ki pravita, da je učinkovita komunikacija ključna za uspešnost. Tudi drugi avtorji (v Tyler in Stanley 2002, 70) se strinjajo, da je popoln dvosmerni tok informacij bistven za vzpostavitev in ohranjanje odnosov, ključno pa je tudi neprekinjeno vlaganje v odnos.

4.4.5 Všečnost

Všečnost vpliva na motivacijo za razvoj in ohranjanje odnosa. Všečnost vzpostavi osebno navezanost med posamezniki, na tak način okrepi ekonomske naveze in posledično deluje kot potencialna gonilna sila odnosa (Nicholson in drugi v Hawke in Heffernan 2006, 141). Hawke in Heffernan (2006) trdita, da se v literaturi odnosnega marketinga premalo obravnava medosebna všečnost, ki pa je kritična komponenta razvoja odnosa. Čeprav so medosebno všečnost v literaturi označili kot potencialno pomembno silo v menjalnem procesu, je bilo v marketingu na to temo povedanega zelo malo (Caballero in Resnik v Hawke in Heffernan 2006, 141).

Točna definicija medosebne všečnosti v literaturi odnosnega marketinga še ne obstaja. Razlog za to bi morda lahko bil ta, da je spekter področij, na katerega medosebna všečnost vpliva, zelo širok: od afektivne predanosti, družbenega spajanja do poslovnega parjenja. V literaturi družbene psihologije Andrew Baum in sodelavci medosebno všečnost opisujejo kot pozitivni odnos (angl. attitude), ki ga imamo do neke druge osebe. Drugi jo opisujejo kot čustveno vez, ki se razvije med posamezniki ali pa kot privlačnost do druge osebe v osebnih odnosih. Pojem privlačnost Lloyd Harris in drugi uporabijo za opis všečnosti v kontekstu B2B odnosov (povzeto po Hawke in Heffernan 2006, 141–142).

Na všečnost vpliva več konceptov. Olajšujejo oziroma motivirajo jo na primer skupni interesi, podobna miselnost ali pogosta interakcija, podobnost in fizična privlačnost. Kot izpostavita Marjorie Caballero in Alan Resnik, so za všečnost pomembni tudi kompetenca/izkušnje, bližina/izpostavljenost, vzajemnost in prestiž (v Hawke in Heffernan 2006, 142). Drugi elementi, ki pripomorejo k medosebni všečnosti, so še:

- *Osebnost* - ta naj bi vplivala na komunikacijo v odnosu, saj se je lažje pogovarjati s pozitivno, dostopno in prijazno osebo.
- *Zaupanje* - zaupanje in všečnost se neposredno povezujeta, saj lažje zaupamo osebi, ki nam je všeč in obratno.
- *Strokovnost* - pomeni poznavanje industrije, razumevanje potrošnikovih potreb in njegovega posla, zagotavljanje kakovostne storitve in dobro samopredstavitev.
- *Komunikacija* - ponudnik storitve, ki je pošten, ne ovinkari, zna poslušati in ohranja kontakt, povečuje svojo všečnost (Hawke in Heffernan 2006, 148–149).

Raziskava, ki sta jo Hawke in Heffernan (2006, 150) opravila na temo medosebne všečnosti, je razkrila tri možne posledice medosebne všečnosti:

- *povečana zavezanost* - stranke so povedale, da se počutijo bolj zavezane, če jim je ponudnik storitve všeč.
- *povečano sodelovanje* - sodelovanja je bilo več, kadar je bila prisotna tudi všečnost. Medosebna všečnost je olajšala reševanje problemov in naredila odnos bolj prijateljski.
- *Poslovna priporočila* - izkazalo se je, da ima všečnost velik vpliv na priporočila. Če je bil stranki ponudnik storitve všeč, ga je priporočila naprej.

Povečana zavezanost, ki vpliva na uspeh dolgotrajnih odnosov in povečanje priporočil, posledica je večja baza strank ter povečano sodelovanje v praksi, vodijo do več dela. Njuna raziskava je nadalje dokazala, da všečnost olajša odnos, saj so bili zaradi nje potrošniki bolj zavezani odnosu. Podobno je medosebna všečnost vplivala na večje sodelovanje v odnosu. Navsezadnje pa so bili potrošniki bolj motivirani za nadaljnja priporočila prijateljem in drugim (Hawke in Heffernan 2006, 151).

Študija avtorjev Hawke in Heffernan (2006) je pokazala, da sta zaupanje in všečnost dvosmerna - všečnost vodi v zaupanje in obratno. Všečnost je torej pomembna v bančništvu že zaradi same narave bančnih poslov, ki zahtevajo veliko mero zaupanja.

Treba je poudariti, da sta avtorja preučevala vsečnost v odnosu na določeni točki v času, poslovni odnosi pa so dinamični in se skozi čas spreminjajo, zato rezultati morda niso točni. Všečnost lahko namreč niha skozi čas, in je tako lahko različna v različnih fazah odnosa. Tudi Nicholson in drugi (v Hawke in Heffernan 2006) menijo, da je medosebna všečnost kritična komponenta uspešnih odnosov med bankami in njihovimi poslovnimi strankami, saj dokazano vpliva na razvoj zaupanja.

4.4.6 Zavezanost

Pojem zavezanosti je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov, kadar govorimo o marketinških odnosih, izkazala pa se je tudi kot ključna sestavina v uspešnih dolgotrajnih medorganizacijskih odnosih (Dwyer in drugi v Hawke in Heffernan 2006, 153). Robert Morgan in Shelby Hunt (1994) trdita, da je zavezanost med partnerji v menjavi bistvena za doseganje dobrih rezultatov. Berry in Parasuraman pa pravita celo, da so »odnosi zgrajeni na temeljih vzajemne zavezanosti« (v Morgan in Hunt 1994, 23). Robert Dwyer in sodelavci so šli celo tako daleč, da so jo označili kot najvišjo stopnjo v odnosu (Hawke in Heffernan 2006, 153).

Zavezanost je »želja po vzpostavitvi stabilnega odnosa in pripravljenost na kratkoročne žrtve za vzdrževanje dolgoročnega odnosa in zaupanja v stabilnost odnosa« (Anderson in Weitz v Gil-Saura in drugi 2009, 596). Zavezanost k odnosu obstaja, ko partner v menjavi verjame, da je odnos med njim in njegovim partnerjem tako pomemben, da vложи maksimalen trud za njegovo vzdrževanje. Zavezana stranka torej verjame, da se na tem odnosu splača delati zato, da bo trajal v nedogled (Morgan in Hunt 1994, 23). Stranke se verjetno ne bi hotele zavezati storitvenemu odnosu, če ne bi imele zaupanja v sposobnost ponudnika storitev, da bo tudi v prihodnosti vedno znova izpolnil njihova pričakovanja, torej, da bo zanesljiv in da se je pripravljen izogibati vsakršnemu vedenju, ki bi lahko stranki škodovalo. Ker zavezanost pomeni ranljivost, bodo stranke iskale le zaupanja vredne partnerje (Morgan in Hunt 1994).

Zavezanost je večdimenzionalen koncept. Na eni strani gre za kognitivno zavezanost ali ozaveščenost o stroških, povezanih z menjavo ponudnika storitve. Ti stroški so lahko denarni ali nedenarni (čas, trud, tveganje itn.) (N'Goala 2007). Ta zavezanost temelji na

zunanjih dejavnikov in je plitka ter kratkoročna, saj jo motivirajo le ekonomski dejavniki. Na drugi strani pa je afektivna zavezanost, ki pomeni strankino relativno intenzivnost identifikacije in pripadnost ponudniku storitve ter njeno vključenost v odnos (Garbarino in Johnson v N'Goala 2007, 511). Afektivna oziroma emotivna zavezanost temelji na notranjih dejavnikih in je zato tudi trajnejša, saj gre za neracionalno odločitev uporabnika k nadaljevanju odnosa zaradi pozitivnih čustev, ki jih goji do podjetja. Poznamo pa tudi normativno zavezanost, ki se navezuje na obvezo, ki jo posameznik občuti do organizacije, s katero sodeluje. Stranke vzdržujejo poslovne odnose, ker hočejo (afektivna zavezanost), ker potrebujejo (kalkulativna zavezanost) ali pa bi morale (normativna zavezanost) narediti tako (N'Goala 2007, 514).

Posledica zavezanosti je pozitivno stališče do podjetja, ki pa ni nujen pogoj za vedenjsko zvestobo. Vračanje k istemu ponudniku lahko izhaja tudi iz navade in udobja. Pomirjajoče je kupovati konstantno enake izdelke in poznati njihovo kakovost – to uporabniku privarčuje čas, denar in razočaranje (Langer v Rauyrue in drugi 2009, 176). Zavezanost je tisti koncept, ki razlikuje med kupci, ki so zares zvesti in tistimi, ki kažejo le vedenjske oblike zvestobe.

4.4.7 Zaupanje in zavezanost

Zaupanje in zavezanost sta tako tesno povezana, da ju nekateri avtorji ne dojemajo več kot samostojna koncepta. Obstoj neposredne pozitivne povezave med zaupanjem in zavezanostjo je bil že večkrat upravičen v literaturi. Zaupanje se dojema kot predhodnik zavezanosti, saj ta konstrukt zahteva ranljivost in žrtvovanje ter zato lahko nastane le v odnosih, v katerih zaupanje že obstaja (Garbarino in Johnson v Chumpitaz in Papparoidamis 2007, 845). Študije so večinoma pokazale, da je zaupanje bistven dejavnik zavezanosti (Morgan in Hunt 1994), malo pa jih je upoštevalo, da sta zaupanje in zavezanost glavni dimenziji višje rangiranega konstrukta »kakovosti odnosa«, ki predstavlja splošno oceno o odnosu (Kumar in drugi v Gil-Saura in drugi 2009, 599).

Najbolj znano študijo na to temo sta opravila Morgan in Hunt, ki sta v svojem delu *Teorija zavezanosti in zaupanja marketinških odnosov (1994)* razvila model in identificirala pet glavnih predhodnih dejavnikov zavezanosti odnosu in zaupanja:

- *stroški prekinitve odnosa*

Pričakovanje velikih stroškov zaradi menjave partnerja je dodaten povod za vzdrževanje kakovostnega odnosa. Stroški prekinitve so vse pričakovane izgube zaradi prekinitve, ki nastanejo kot posledica zaznanega primanjkljaja primerljivih potencialnih partnerjev, izdatkov zaradi razpada odnosa in/ali znatnih stroškov menjave.

- *koristi odnosa*

Partnerji, ki so sposobni dostaviti superiorne koristi, so visoko cenjeni, akterji pa se zavežejo k vzpostavljanju, razvijanju in vzdrževanju odnosov s takimi partnerji.

- *skupne vrednote*

Skupne vrednote so predhodnik tako zaupanja kot zavezanosti. To je stopnja, do katere imajo partnerji skupna prepričanja glede vedenja, ciljev in politik, ki so pomembne ali nepomembne, prave ali napačne. Kadar imata partnerja v menjavi skupne vrednote, obstaja več možnosti, da bosta zavezana odnosu.

- *komunikacija*

Komunikacijo lahko splošno definiramo kot neformalno deljenje pomembnih in pravočasnih informacij med podjetji (Anderson in Narus 1990 v Morgan in Hunt 1994). Komunikacija neguje zaupanje, saj pripomore k razreševanju nesporazumov ter usklajevanju zaznav in pričakovanj. V primerih, ko je bila pretekla komunikacija pogosta in kakovostna (torej relevantna, zanesljiva in pravočasna), je bilo posledično zaupanje zaznano kot večje.

- *oportunistično vedenje*

Williamson oportunistično vedenje definira (v Morgan in Hunt 1994) kot »iskanje lastne koristi s prevaro«. Kadar ima ena stran občutek, da se njen partner obnaša oportunistično, vodi to v zmanjšano zaupanje.

Empirično sta preverila odnos med potrošnikovim zaupanjem, zvestobo, zavezanostjo in zgoraj zapisanimi dejavniki ter potrdila, da so povezave pozitivne in statistično signifikantne. Na osnovi teh empiričnih podatkov sta razvila model odnosov zavezanosti in zaupanja, ki opredeli ta dva koncepta kot glavna dejavnika uspeha strategij marketinških odnosov. Pri tem sta zavezanost opredelila kot trajno željo po ohranjanju cenjenih (angl. valued) odnosov. Za doseg zavezanosti mora biti strategija osredotočena na uporabnika, dolgoročna in osnovana na medsebojno koristnih odnosih. Zaupanje obstaja le, ko ena stran trdno verjame v menjavo zaradi partnerjeve zanesljivosti in integritete. Če želimo pridobiti zaupanje uporabnika, je bistveno, da

strategija podjetja vključuje učinkovito komuniciranje, sprejem uporabnikovih norm odnosa in izogibanje slabemu ugledu (Adamson in drugi 2003, 348).

Zavezanost k odnosu in zaupanje se razvijeta, kadar organizacije izpolnjujejo sledeče kriterije:

1. nudijo sredstva, priložnosti in koristi, ki so superiorna glede na ponudbe alternativnih partnerjev;
2. vzdržujejo visoke standarde korporativnih vrednot in se povezujejo s partnerji v menjavi, ki imajo podobne vrednote;
3. komunicirajo pomembne informacije, vključno s pričakovanji, informacijami o trgu in vrednotenjem partnerjeve uspešnosti;
4. partnerja v menjavi ne izkoriščajo zlonamerno (Morgan in Hunt 1994, 34).

Tako vedenje omogoča trajnostne konkurenčne prednosti, saj kot trdita Morgan in Hunt, zavezanost in zaupanje spodbujata, da akterji sodelujejo s partnerji v menjavi zaradi ohranjanja obstoječih vlaganj v odnose in se uprejo privlačnim kratkoročnim alternativam zavoljo pričakovanih dolgoročnih koristi, ki nastanejo kot posledica odnosa, poleg tega pa dojemajo tudi potencialno visoko tvegane ukrepe bolj naklonjeno zaradi prepričanja, da se njihovi partnerji ne bodo obnašali oportunistično.

Morgan in Hunt (1994) pravita, da so rezultati zavezanosti odnosu in zaupanja sledeči:

- *privolitev (angl acquiescence) in nagnjenje k odhodu*

Privolitev je stopnja, do katere partner sprejme oziroma se drži želja in politik drugega. Zavezanost k odnosu pozitivno vpliva na privolitev, medtem ko zaupanje na privolitev vpliva le skozi odnosno zavezanost.

- *sodelovanje*

Sodelovanje spodbuja uspeh marketinških odnosov. Gary Fraizer (v Morgan in Hunt 1994) pravi, da ne glede na sodelovanje lahko obstajajo sočasno tudi konfliktna vedenja, saj sodelovanje ne pomeni preprosto odsotnost konflikta. Partner, ki je zavezan odnosu, bo sodeloval z drugimi člani zaradi želje po uspehu odnosa.

- *funkcionalni konflikt*

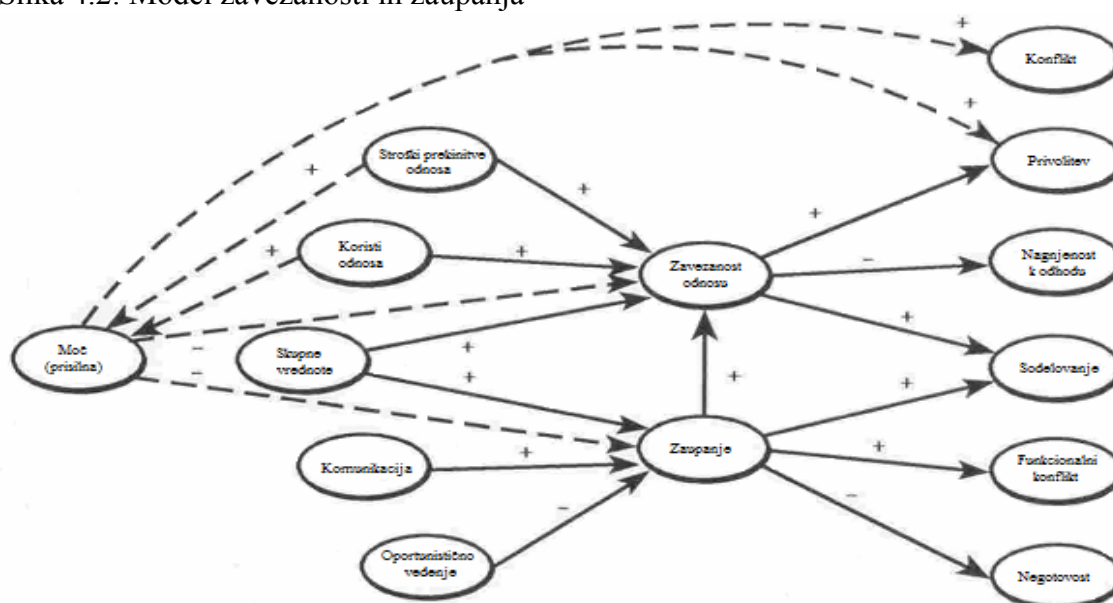
Nestrinjanja in »konflikti« bodo vedno prisotni v odnosnih menjavah, pravi Robert Dweyer. Vendar kadar se spori rešujejo prijateljsko, lahko takim nestrinjanjem rečemo

funkcionalni konflikti, saj preprečujejo stagnacijo, stimulirajo zanimanje in interes ter kot pravi Deutch ponudijo medij, skozi katerega se lahko naslavlja probleme in najde rešitve (v Morgan in Hunt 1994).

- *negotovost pri odločanju*

Se nanaša na to, ali ima partner dovolj informacij za dobro odločitev, ali lahko predvideva posledice teh odločitev in ali ima samozavest za te odločitve (Achrol in Stern v Morgan in Hunt 1994). Zaupanje zmanjšuje negotovost pri odločanju, saj partnerji, ki si zaupajo, posedujejo samozavest, da se zanesejo drug na drugega.

Slika 4.2: Model zavezanosti in zaupanja



Vir: Morgan in Hunt (1994, 33).

Odnosi med zaupanjem in zavezanostjo ter spremenljivkami, ki na oba koncepta vplivajo, so prikazni tudi na diagramu (glej slika 4.2), ki sta ga Morgan in Hunt uporabila za lažjo predstavitev povezanosti in medsebojnega vpliva med koncepti, razvidna pa je tudi osrednja vloga zaupanja in zavezanosti.

Do sedaj smo preučili konstrukte, za katere se strokovnjaki strinjajo, da so bistvenega pomena za odnose med podjetjem in uporabniki. Največ pozornosti pa bom namenila zaupanju, saj velja za temeljni konstrukt, ki je pogoj za razvoj marketinških odnosov. Zaupanje se je izkazalo tudi kot bistvena sestavina bančnega marketinga in kot smo že omenili, je celoten finančni sektor zgrajen na njem.

5 Zaupanje

V današnjem svetu ne zmoremo narediti vsega sami, zato smo primorani zaupati drugim, da postorijo nekatere stvari namesto nas. Zaupanje je prepričanje, da je druga stran zanesljiva in da nam ne bo storila žalega. Vzpostavljeno je na različne načine, v različnih kulturah, v različnih sistemih moči/odvisnosti in nadzora, v različnih tipih odnosov in na različnih trgih (Tyler in Stanley 2007, 336). David Lewis in Andrew Weigert (1985) trdita, da znotraj družbe zaupanje služi kot neprekinjena in neprestana osnova za družbene odnose. Eden najbolj izrazitih dejavnikov v učinkovitosti naše sedanje kompleksne družbene organizacije pa je prav ta pripravljenost enega ali več posameznikov v neki družbeni enoti, da zaupajo drugim (Morgan in Hunt 1994, 20).

Spremembe so se začele dogajati, ko so podjetja ugotovila, da trajnostna konkurenčna prednost v globalni ekonomiji zahteva od njih, da postanejo zaupanja vredni udeleženci v različnih omrežjih (Morgan in Hunt 1994). Zaupanje je pomemben dejavnik v poslovnih diadah, in celo najbolj pomemben dejavnik, ko govorimo o razvijanju in vzdrževanju plodnih odnosov (Svensson 2005, 412). Berry (2000, 164) pravi, da je zaupanje »morda najmočnejše marketinško orodje, ki je podjetju na voljo«. Odvisnost od drugih v poslovnih odnosih implicitno vodi v nujnost zaupanja med dvema podjetjema, trdi Göran Svensson (2004, 470). Uspešnost odnosa je bolj ali manj odvisna od stopnje zaupanja med strankami (Arnott 2007, 981), saj so izidi poslovnega odnosa do določene mere odvisni od obstoječega zaupanja (Svensson 2004, 472).

Kadar stranki uresničita ali presežeta pričakovanja, to podkrepi nadaljnja pozitivna pričakovanja, poveča nivo zaupanja in spodbudi njuno pripravljenost za nadaljnje sodelovanje, medtem ko izdaja zaupanja vodi v nezadovoljstvo in se tudi družbeno sankcionira. Mehanizmi za družbeno sankcioniranje delujejo le ob pogoju, da stranki pripadata skupnosti, v kateri mehanizmi ugleda podpirajo izključitev ali druge družbene sankcije, kot so govorice ali izgubo bodočih poslovnih odnosov. Ta vtkana struktura neformalnih institucij, ki je sestavljena iz skupnih norm, vrednot, standardov, kodeksov ravnanja itn., razpade, če sta skupnosti dislocirani. Tako lahko rečemo, da dislociranost (angl. de-localize) zmanjša osnovo za zaupanje (v Bijlsma-Frankema in Woolthuis, 2005, 5).

Zaupanje je psihološka tendenca, izražena skozi ovrednotenje določene entitete z določeno mero naklonjenosti (Verčič 2000, 57). Je dinamično - akterji vrednotijo in prilagajajo vedenja zaupanja (angl. trust behaviours) v toku razvoja odnosa (Tyler in Stanley 2007, 336) in nelinearno, počasi se ga gradi in hitro uniči (Ambler 1997, 289). Ker je antropocentričen pojav, je kot tak neločljivo povezan s človekovimi prepričanji, občutji in namerami (Solomon in Flores v Mouzas in drugi 2007, 1017). Tako je zaupanje vedno odvisno od posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti. Je univerzalen heterogen fenomen, ki ga oblikujejo subjektivni postopki. Posamezniki so sposobni izgraditi in vzdrževati visoko kompleksne in kontekstualno nasprotne koncepte zaupanja, tako da je mogoče hkratno zaupanje in nezaupanje v partnerja (Tyler in Stanley 2007, 336). Dejan Verčič (2000) pravi, da je zaupanje odnos, marketing pa odnose lahko spreminja. Tako ga lahko banke, ne glede na turbulentno okolje, v katerem se med krizo nahajajo, z učinkovitimi marketinškimi prijemi ponovno vzpostavivijo.

5.1 Definicije zaupanja

Študije zaupanja so med seboj različne, saj jih obravnavajo različne vede. Kot smo omenili, je kompleksen in večdimenzionalen pojav, ki ga preučujejo tako psihologi, socialni psihologi in sociologi, kot tudi tržniki in ekonomisti. Zato ima zaupanje kar nekaj pomenov, tako v literaturi finančnih storitev kot tudi drugje. Najbolj izstopata dve interpretaciji: zaupanje v sposobnost partnerja v menjavi in zaupanje, da bo en partner v menjavi deloval v interesu drugega. Zaupanje v sposobnost/strokovnost partnerja se pri finančnih storitvah opisuje tudi kot kredibilnost (Chaston v Tyler in Stanley 2002, 69). Kredibilnost je rezultat izkušenj in ugleda iz preteklosti in je prepričanje, da bo dogovorjeno tudi zadovoljivo in pravočasno storjeno. Zaupanje v pošteno poslovanje drugih je bolj kompleksen čustven konstrukt. Poznamo dve pojmovanji tega konstrukta: defenzivno in optimistično pojmovanje. Defenzivno pojmovanje je po Charles Sabelu (v Tyler in Stanley 2002, 69) predvidevanje, da partner ne bo deloval oportunistično in tako ne bo škodoval drugemu. Optimistično pojmovanje pa je prepričanje, da bo partner deloval le v najboljšem interesu drugega. V praksi pa oba elementa soobstajata v okviru enotne konceptualizacije »zaupanja« (Tyler in Stanley 2002, 69). Da pa bi zaupanje delovalo, morajo biti tisti, ki naj bi zaupali, do neke mere ranljivi, posledice njihovih

odločitev pa morajo biti negotove in pomembne (Moorman v Doney in drugi 2007, 1099).

Znotraj marketinških odnosov je zaupanje prepoznano kot najpomembnejša spremenljivka za uspeh odnosov (Heffernan in drugi 2008). Posledično obstajajo številne konceptualizacije tega pojma. Konceptualizacije zaupanja tako na organizacijski kot na posameznikovi ravni vključujejo zaupanje v: sposobnost in strokovnost, finančno kompetenco, organizacijsko kompetenco, tajnost, empatijo in optimistični pogled na postopek (Tyler in Stanley 2002, 73). Veliko avtorjev pravi, da je širina konceptualizacij zaupanja prednost, saj so si, kot kaže, tudi nasprotujoče si ugotovitve komplementarne, saj pripomorejo razsvetliti kompleksen in pomemben pojav (Rousseau v Tyler in Stanley 2007, 336). Ne glede na številčnost definicij pa je večini definicij skupno to, da mora med partnerji obstajati prepričanje, da je druga stran zanesljiva in da bo delovala z določeno mero integritete (Heffernan in drugi 2008, 185). Po pregledu literature sta Katherine Tyler in Edmund Stanley izpostavila sledeče definicije zaupanja:

1. Erin Anderson in Barton Weitz pravita, da je kognitivno ali efektivno (čustveno) prepričanje v partnerja v menjavi, da ta ne bo izkoristil njegove ranljivosti.
2. Dale Zand je mnenja, da deluje kot obnašanje ali vedenjska namera enega partnerja v menjavi, da se obnaša tako, da je bolj izpostavljen tveganju, negotovosti ali povečanju svoje ranljivosti zavoljo drugega (Zand, 1972).
3. Christine Moorman in drugi so razvili definicijo, ki pojmuje zaupanje kot "pripravljenost zanesti se na partnerja, kateremu zaupa (Ambler 1997,292).
4. Zaupanje kot širok, družbeno definiran fenomen, ki se nanaša na upravljanje in atmosfero učinkovite interakcije kot celote.

Vse te definicije vidijo njegovo ključno funkcijo v upravljanju s tveganjem, negotovostjo in ranljivostjo, povezanimi z menjavo (Tyler in Stanley 2007, 335). O'Shaughnessy pravi, da zaupanje pomeni prav to pripravljenost sprejeti ranljivost in se zanašati na občutek recipročnosti, da bodo vse kratkotrajne krivičnosti zglajene čez čas (v Ambler 1997, 292).

Zaupanje pa lahko konceptualiziramo tudi drugače. Ndubisi in Wah sta se njegove definicije lotila drugače in ga definirala v smislu:

- oportunističnega vedenja,
- skupnih vrednot,
- vzajemnih ciljev,
- obljub in njihovih izpolnitev,
- negotovosti in
- dejanj s pozitivnim izidom (Ndubisi in Wah 2005, 545).

Zaupanje Tyler in Stanley (2007) pojmujeta kot nekaj, kar skoraj nenamerno nastane skozi čas, s stiki in s pozitivnimi izkušnjami, kar pa je skladno z miselnostjo, da se ga lahko strateško in zavedno razvije s privzetjem vedenja, ki naj bi zaupanje spodbujalo. Tesen osebni stik in občutek, da nekoga dobro poznaš, je osnova za zaupanja vreden odnos (Reich 2008). Zato je za grajenje le-tega potrebna tesna in ponavljajoča se interakcija. Stranke se naučijo o kompetentnosti in namerah druga druge v ponavljajočih se interakcijah, v katerih se strateške pomembnosti transakcij počasi razvijejo (Lewicki in Bunker v Bijlsma-Frankema in Woolthuis 2005, 5). Zaupanje naj bi se najbolje razvijalo brez prisotnosti nadzora, saj birokratični sistemi v organizacijah ovirajo njegov razvoj (Dwyer v Tyler in Stanley 2007). Kot pravi Wicks (v Tyler in Stanley 2007, 336) »Zaupanje, ki je konstantno na preizkušnji in pod grožnjo sankcij torej ne vsebuje elementa upanja (angl. faith), sploh ni zaupanje«.

5.2 Komponente zaupanja

V marketinški literaturi, je veliko napisanega o tem, kaj naj bi sestavljajo zaupanje. Ker je zaupanje večdimenzionalen koncept, različni avtorji izpostavljajo kot najpomembnejše različne dimenzije. Tako ima za Shankar Gansena (v N'Goala 2007, 516–517) zaupanje dve dimenziji. Prva je povezana z zanesljivostjo, ki je zanj zaznana sposobnost ponudnika opraviti storitev tako, da zadovolji uporabnikova pričakovanja skozi čas. Ta se navezuje na ponudnikovo kompetenco, strokovnost, »know how« in splošni ugled. Druga pa je dobrobitnost, ki povezuje pripravljenost stalno izpolnjevati uporabnikova pričakovanja in izogibanje vsemu, kar bi bilo lahko škodljivo za stranke. Inverzno je povezano s partnerjevim oportunističnim vedenjem.

Zand (v Arnott 2007, 983) je v svoji raziskavi literature predlagal sledeče tri determinante zaupanja:

- *komponenta kredibilnosti* - zaupanje v partnerjevo kredibilnost zajema prepričanje, da partner v menjavi drži svojo besedo, uresniči obljubljeni obveznosti in je iskren.
- *komponenta integritete* – ta opredeljuje občutek iskrenosti in poštenosti v zvezi z motivacijo za svoja dejanja.
- *komponenta dobronamernosti/dobrohotnost* (angl. benevolence) - zaupanje v partnerjevo dobronamernost je prepričanje, da je partner zainteresiran za dobrobit podjetja in ne bo nepričakovano storil nečesa, kar bi lahko imelo negativne posledice za podjetje (Doney in drugi 2007, 1099).

John Swan in drugi (v Svensson 2004) so po pregledu literature o multidimezionalnosti zaupanja razdelili konceptualni okvir zaupanja na pet dimenzij:

1. zanesljivost
2. iskrenost
3. kompetenca
4. usmerjenost k uporabniku
5. prijaznost

Te dimenzije pa služijo tudi kot nadpomenke drugim dimenzijam. Zanesljivost tako predstavlja tudi neko vrsto zaupanja (angl. confidence⁵) oziroma dostopnost, konsistentnost, upanje ali vero (faith), zvestobo, predvidljivost, izpolnitev obljub, spoštovanje in varnost. Iskrenost je nadpomenka za poštenost, spodbudo k laganju in odprtost pri upravljanju. Kompetenca predstavlja sposobnost, karakter, strokovnost in integriteto. Usmerjenost v uporabnika: altruizem zajema občutek za poslovanje in presojo, skladnost (angl. congruence), namero, motive in občutljivost. Prijaznost pa se nanaša na sprejetje, dobrohotnost in všečnost. Vse te različne komponente, ki zaupanje sestavljajo na takšen ali drugačen način, veliko prispevajo k njegovi večdimezionalnosti.

⁵ Slovenski jezik ne razlikuje med različnima pojmom zaupanja trust in confidence, kot to razliko pozna angleški jezik. Medtem, ko se pojem trust nanaša na pričakovanja glede motivov in vedenja tistega, ki se mu zaupa pa se pojem confidence nanaša na gotovost ali prepričanje, da se bo partner obnašal na določen način. Confidence izhaja iz latinskega *fido* kar pomeni »zaupam«. Akerloff in Shiller trdita, da je krizo zaupanja (confidence crisis) lahko imenujemo tudi kreditna kriza, saj kredit izhaja iz latinskega *credo*, ki pomeni verjamem.

5.3 Vrste zaupanja

Zaupanje lahko razdelimo na več vrst. Luise Young (2006, 442) celo trdi »da je lahko toliko vrst zaupanja, kot je situacij, v katerih nastane«. Zaupanje je delno odvisno od preteklih izkušenj s partnerjem v menjavi, deloma pa tudi od drugih dejavnikov, kot so stiki, predpisi in družbene norme na eni ter dejavniki osebnosti na drugi strani. Prav ti dejavniki pa botrujejo pričakovanju, da se bo druga stran v razmerju obnašala na predvidljiv način in v skladu z njimi. Ne glede na razlog za zaupanje v določenih razmerah, Grönroos (2000, 38) pravi, da je »že sam obstoj zaupanja v odnosu neke vrste zavarovanje pred tveganji in nepričakovanim vedenjem v prihodnosti«. Nadalje trdi, da pojem zaupanja lahko razdelimo v štiri podkategorije, ki so izpeljane iz različnih izvorov:

- *Generalizirano zaupanje* je družbenega izvora.
- *Sistemsko zaupanje* je odvisno od zakonov, predpisov in pogodb, ki veljajo za neko industrijo in tudi od strokovnosti partnerja v menjavi.
- *Zaupanje na podlagi osebnosti* temelji na človeški nagnjenosti k zanašanju na drugo osebo, da se obnaša na predvidljiv način in v skladu s pričakovanji zaradi določenih osebnostnih lastnosti.
- *Zaupanje na podlagi postopkov* nastane zaradi izkušenj s podjetji in kontaktnimi osebami, ki so se zgodile v daljšem časovnem obdobju, v času odnosa med dvema strankama.

Mari Sako (1992) zaupanje razdeli na sposobnostno, pogodbeno in dobronamerno zaupanje. Sposobnostno se nanaša na pričakovanja, da lahko partner deluje na določenem nivoju. Pogodbeno se navezuje na to, da se partnerji držijo specifičnih pisnih ali ustnih dogovorov. Ta vrsta zaupanja se kaže, ko se partnerji držijo nekega etičnega standarda – namreč tega, da držijo obljube. Dobronamerno zaupanje pa se nanaša na pripravljenost narediti več, kot se od nekoga uradno pričakuje (Heffernan in drugi 2008, 187). Daniel McAllister je te tri vrste zaupanja modificiral in jih razvrstil v kognitivno (osnovano na sklepanju) in čustveno zaupanje (osnovno na čustvih) (Arnott 2007, 983).

Dela, ki se lotevajo bistva zaupanja, ga večinoma predstavljajo kot dve različici - ena je kognitivna, kalkulatívna in racionalna, druga pa je efektivna oz. čustvena (Young

2006,440). Ti dve obliki zaupanja pa sta kakovostno različni (McAllister v Massey in Dawes 2007, 1119), razlika med njima pa je zelo pomembna. Kalkulativno zaupanje izhaja iz racionalnih vrednotenj tveganja, nagrad, kontrole in informacij, pridobljenih izven neposredne menjave (velikokrat povezano z ugledom), ki vodijo do zaključka, da bi bilo za partnersko organizacijo škodljivo, če bi delovala oportunistično. Ker se v literaturi po tradiciji kalkulativno zaupanje povezuje z organizacijo učinkovitega nadzora, spremljanja in sankcioniranja določenih sistemov, je oportunitizem škodljiv tudi v ekonomskem smislu (Tyler in Stanley 2007, 336). Efektivno oziroma čustveno zaupanje (ali zaupanje, temelječe na čustvih oziroma neracionalno zaupanje) pa nasprotno temelji na osebnih izkušnjah in v veliki meri na čustvenih vložkih in informacijah, pridobljenih iz samega odnosa (Warrington in drugi 2000). Za to vrsto zaupanja, je značilna čustvena vez med posameznikoma, zaradi katere si stranke zaupajo, ker izkazujejo pristno skrb za dobrobit ena druge (Massey in Dawes 2007, 1122). Ob pregledu literature poslovnega marketinga ugotovimo, da se čustva implicitno sprejemajo kot komponente, predpostavke in rezultati zaupanja. Včasih so tudi uporabljena kot sinonimi zaupanja. Le-to je zasnovano kot razvijajoče se čustvo, lahko bi ga dojemali kot interaktivni sklop čustev in presoj, ki se razvijajo in spreminjajo skozi čas. Young (2006, 439) pravi da: »Čustva ne samo obstajajo, ampak igrajo tudi pomembno vlogo v poslovnih odnosih«. Različni avtorji (v Young 2006, 439–440) so zaupanje opisovali v smislu čustev kot:

- všečnost (Swan in drugi 1985)
- občudovanje (Childers in Ruckert 1986)
- spoštovanje (Jackson 1985)
- upanje (angl. faith) (Zaltman in Moorman 1988)
- sprejemanje (Bonoma 1976)
- samozavest (angl. confidence) (Morgan in Hunt 1994)
- in varnost (Zand 1987).

Ker ima lahko zaupanje toliko različnih čustvenih elementov, je verjetno, da obstajajo različne oblike zaupanja, ki vsebujejo nekatere izmed teh elementov. Tako so v začetnih fazah bolj prisotna čustva za razvijanje odnosov, kot sta na primer zanimanje in občudovanje, kasneje pa se šele razvijejo čustva, kot sta varnost in samozavest/ zaupanje (angl. confidence) (Young 2006, 440–441).

Nadalje avtorji razlikujejo med medosebnim in medorganizacijskim zaupanjem. Medosebno zaupanje je tisto, ki ga posameznik izkaže posameznemu partnerju, medtem ko je medorganizacijsko videno kot »obseg zaupanja, ki ga določene organizacije vložijo v partnersko organizacijo« (Zaheer in drugi v Mouzas in drugi 2007, 1022). Gil-Saura in drugi (2009) se sprašujejo, ali so organizacije sploh zmožne zaupanja, glede na to, da le-to vsebuje čustveno komponento. Osebna zvestoba je lahko posledica interesov organizacije, ker pa organizacije nimajo čustev, je zaupanje na medorganizacijskem nivoju čisto kognitivno. Če torej izvor zaupanja izhaja iz posameznikov, lahko sklepamo, da si posamezniki v organizaciji delijo usmeritev z drugo organizacijo, kar pa je popolnoma drugače, kot če bi trdili, da si organizacije zaupajo. Posamezniki kot člani organizacije, in ne organizacije same, so tisti, ki lahko zaupajo (Zaheer in drugi v Mouzas in drugi 2007, 1019).

Blois je v zvezi s to polemiko prišel do ugotovitve, da je »medorganizacijsko zaupanje okrajšava za dva posameznika, ki oba zaupata organizaciji, katere član je drugi posameznik« (v Gil-Saura in drugi 2009, 596). Medosebno in medorganizacijsko zaupanje se pojmujeta neodvisno (Lipset in Schneider v Tyler in Stanley 2007, 336). Medosebno zaupanje naj bi bilo bolj ključnega pomena za uspeh odnosa kot medorganizacijsko zaupanje (Tyler in Stanley 2007, 338). V zvezi s temi oblikami pa razlikujemo tudi med zanašanjem (angl. reliance) in zaupanjem – zaupanje pride v poštev pri medosebnem zaupanju, zanašanje pa pri medorganizacijskem zaupanju (Mouzas in drugi 2007, 1023).

5.4 Tveganje in zaupanje

Vzpostavitev marketinškega odnosa pomeni, da smo pripravljeni sprejeti tveganje, ki ga povzroča odvisnost od drugega. Zaupanje pa pomeni, da je nekdo pripravljen tvegati ali se izpostaviti v povezavi ali zaradi nekoga drugega (Svensson 2005, 411). Niklas Luhmann razume tveganje kot odločilno funkcijo zaupanja, slednje pa naj bi bilo bistveno pri odločitvah v pogojih tveganja (Verčič 2000, 58). Frank Knight razlikuje med tveganjem, ki je zanj situacija, v kateri so verjetnosti izidov danih alternativ znane, in negotovostjo, kadar verjetnost izidov alternativ ni znana (v Verčič 2000, 59). Zaupanje implicira negotovost in ranljivost ter je kot tako kritično, kadar so storitve neoprijemljive, težko ovrednotene, kompleksne in tehnične (tako, kot so na primer

finančni izdelki) (N'Goala 2007, 516). »Začetna investicija zaupanja je dana v negotovi situaciji – prihodnji izidi so negotovi v času investicije in zaupanje deluje tako, da zmanjša kompleksnost odločanja« pravi Barber (v Verčič 2000, 3). Kot pravi George Herbert Mead (v Verčič 2000, 59) je vsaka prihodnost negotova, torej so vse odločitve sprejete v pogojih negotovosti. Za Luhmana je ta negotovost odločilen pogoj zaupanja (Verčič 2000, 59). Zato Sako in Luhmann poudarjata, da je vrednost znanja pri zaupanju ta, da navznoter (psihološko) zmanjša zunanjo (okoljsko) negotovost in na tak način zmanjša kompleksnost okolja in zviša »toleranco do negotovosti« (Verčič 2000, 55).

Dokazano je bilo, da morajo za začetek in nadaljevanje odnosa klienti zaupati ponudnikom storitve in obratno. Kot pravi Abraham Maslow, je vloga zaupanja v odnosu še posebej pomembna v situacijah, za katere je značilna visoka stopnja tveganja, negotovosti in/ali pomanjkanje znanja ali informacij. Takšne situacije pa so tipične za bančne storitve (Amarjit in drugi 2006,385). Dostopna literatura poudarja ranljivost zaupanja, ki je z lahkoto izgubljeno, vendar do tega ne pride samo zaradi nezadovoljivih menjav, ampak tudi zaradi neenakosti v sami stopnji zaupanja med partnerjema. V takih primerih se bolj zaupljiv partner počuti prevaranega. Negativne izkušnje imajo veliko večji vpliv na partnerjevo zaznavo zaupanja kot pa pozitivno vrednotenje (Busch in Hnatusch v Tyler in Stanley 2007, 336). Zaupanje za predstavlja koordiniran mehanizem, ki podpira sodelovanje v negotovih okoljih. To so situacije, v katerih je tveganje prisotno in je težko postaviti racionalne napovedi. Predvsem v takih situacijah mora biti zaupanje poglobljeno do tiste intuitivne točke, ki presega njegovo racionalno utemeljitev (Lewis and Weigert v Bijlsma-Frankema in Woolthuis 2005,1).

Zaupanje je sistem, s katerim se lahko nadzoruje in omejuje tveganje. Študija, ki sta jo izvedla Tyler in Stanley (2007), je pokazala, da tudi, kadar je zaupanje prisotno, ima to le malo neposrednega vpliva na ponujene storitve v primeru, da bi te za banko vsebovale tveganje. Banke se zaradi zaupanja ne obnašajo neracionalno dobrohotno (angl. benevolently) in se ne izpostavljajo tveganju. Zaupanje redkokdaj vodi v sodelovanje, še manj pa v prilagajanje in ne vsebuje nobenega elementa upanja/vere (angl. faith). Kljub poudarjanju vzajemnega zaupanja banke konceptualizirajo zaupanje kot kalkulativno, ki pa kot tako ne pripomore k pogajalski moči in ne obide rigoroznih pravil, ki so značilna v bančništvu. Povezano je edino z zmanjšanjem tveganja za banko

(Tyler in Stanley 2007). Pomembno je omeniti tudi to, da zaupanje samo marginalno vpliva na uspeh upravljanja, medtem ko ima uničenje ali pomanjkanje zaupanja lahko usodne posledice (Ambler 1997,289).

5.5 Zaupanje in upravljanje konfliktov

Zaupanje je glavni dejavnik odnosne zavezanosti, lahko bi mu rekli tudi temelj strateškega partnerstva. Nastane zaradi dejanskih izkušenj odnosne izmenjave skozi čas, občasni nesporazumi med partnerjema pa nanj vplivajo in obratno, tudi samo zaupanje vpliva na to, kako partnerji zaznavajo nestrinjanja in spore (Adamson in drugi 2003).

Funkcionalni konflikt nastane, kadar si partnerji v menjavi zaupajo, vključuje pa svetovalne interakcije in uporabni daj-dam sistem, ki ima lahko koristne učinke v sami organizaciji. Kjer obstaja funkcionalni konflikt v odnosu, se ljudje počutijo svobodne, da izrazijo svoja mnenja in izzovejo ideje, prepričanja in predpostavke drugih (Baron v Massey in Dawes 2007, 1121).

Kadar zaupanje v odnosu ni prisotno, pa se nesporazumi lahko razvijejo v disfunkcionalne konflikte. Ta oblika konflikta zajema izkrivljanje in prikrivanje informacij na škodo drugih, sovražnost in nezaupanje v času interakcij, oportunistično vedenje, odbiranje informacij, ustvarjanje ovir pri odločanju, nizko čezmejno funkcionalno sodelovanje in koordinacijo ter nizko kakovost strateškega načrtovanja in implementacije. Disfunkcionalen konflikt je torej nezdrav, povezan pa je z disfunkcionalnim vedenjem, nezadovoljstvom in slabo posameznikovo in skupinsko uspešnostjo (Adamson in drugi 2003).

5.6 Odnosni manager in zaupanje

Primarna naloga odnosnega managerja je, da skrbi za stik s stranko. Stranka organizacijo dojema skozi odnosnega managerja, saj je on ta, s katerim stranka posluje, kadar sodeluje z organizacijo. Dober odnosni manager se mora zavedati, da je zadovoljstvo pri marketinških odnosih mogoče doseči le ob vzporednem zadovoljstvu

partnerja v menjavi in to obojestransko zadovoljstvo mora ponotranjiti kot svoj glavni cilj. Odnosni manager je primoran odnos graditi in utrjevati tudi po njegovi vzpostavitvi, saj marketinški odnosi nikoli ne dosežejo absolutne stabilnosti glede na to, da je odnos dinamičen proces, v katerem sta obe strani primorane vedno znova potrjevati svojo verodostojnost in kakovost odnosa. Za vzpostavitev zavezanosti in nastanek medsebojne odvisnosti je potrebno vložiti veliko truda in časa, vendar pa, ko to enkrat obstaja in se redno vzdržuje, se odnosa ne more prekiniti hitro in enostavno. Uspešnost odnosnih managerjev je odvisna od zaupanja, ki jim ga izkažejo njihovi klienti. To zaupanje temelji na uporabnikovem prepričanju, da bo odnosni manager ukrepal v njegovem interesu in na pričakovanju, da zaupanja ne bo zlorabil. Kadar klient zaupa odnosnemu managerju, je prepričan, da je obstoječ dogovor dober, če ne celo boljši od konkurenčnega. Le-ti morajo, če želijo biti učinkoviti, vedeti dovolj o klientu, da razumejo, kakšne potrebe ima oziroma bi sčasoma lahko imel in dovolj o storitvah (izdelkih), ki jih banka lahko svojim klientom ponudi. Vedeti pa morajo tudi, na koga se obrniti za pomoč in nasvet (Zineldin v Amarjit in drugi 2006,388). Tako lahko klienti poglobijo zaupanje v svojega odnosnega managerja, če jim ta lahko pomaga do zelenih storitvenih rezultatov, zaupanje v kakovost njegovega znanja pa zmanjša negotovost in tveganje (Amarjit in drugi 2006).

5.7 Zaupanje v bankah

Vloga in razvoj zaupanja v bančništvu je podobna kot na drugih trgih. Zaupanje se dojema kot odziv na negotovost, tveganje in odvisnost. David Knights in drugi (v Tyler in Stanley 2007, 337) pravijo, da so »finančne storitve posel zaupanja«. Oblikovanje in vzdrževanje zaupnih odnosov je temeljni pogoj za njihov obstoj. Za trge finančnih storitev so značilne visoke ravni zaupanja, učinkovitega in kalkulativnega, tako na nivojih medosebnega kot medorganizacijskega zaupanja. Mosad Zineldin trdi, da zanesljivost oziroma biti vreden zaupanja (angl. trustworthiness) dominira v bančništvu, saj bančne storitve vsebujejo več tveganj in negotovosti kot drugi posli (Tyler in Stanley 2007, 337). Zaupanje v partnerjevo zanesljivost ustvari občutek samozavesti (angl. confidence) in udobja ter zmanjša negotovost. Če bankirjem spodleti speljati dogovor tako, kot so se dogovorili, ali še huje, če nekaj že obljubljenega ni bilo odobreno, se zaupanje kaj hitro sprevrže v nezaupanje (Tyler in Stanley 2007, 338).

Ključnost zanesljivosti je bila v korporativnih odnosih v bankah že večkrat poudarjena. Pomembne pa so tudi poštenost, vzajemnost, izogibanje oportunističnemu in spoštovanje dane besede v korporativno bančnih odnosih. Ti izrazi zaupanja, vere (angl. faith) in vedenja temeljijo na odnosu, podprti pa so z zaupanjem, ki izhaja iz visoko organiziranega regulatornega okvira, ki obkroža bančni trg (Morgan in Knights v Tyler in Stanley 2007, 337). Kadar obstaja zaupanje v odnosu, to zmanjša stroške pogajanj in opogumlja partnerja, da se obnašata pravično (Bendapudi in Berry v Rauyruen in drugi 2009, 177).

Poslovni bankirji se sami zaznavajo kot inherentno zaupanja vredne. Cenijo svojo integriteto in razumejo njeno pomembnost za kliente. Vsi bankirji v raziskavi, ki sta jo opravila Tyler in Stanley, razumejo pomembnost tajnosti in diskretnosti, kadar operirajo z delikatnimi informacijami. Na stvari gledajo dolgoročno in niso pripravljeni tvegati dolgoročnih odnosov za kratkotrajne dobičke, torej ne delujejo oportunistično. Ne glede na to, da se bankirji pojmujejo kot zaupanja vredne, pa o njihovih partnerjih v menjavi nimajo tako dobrega mnenja, predvsem v povezavi s tveganimi menjavami, ki zahtevajo zaupanja vredno vedenje (Tyler in Stanley 2007). Na splošno uporabniki banko pojmujejo kot zaupanja vredno, kompetentno in regulirano. Posledično ji zaupajo skoraj brez vprašanj. Po drugi strani pa sami bankirji niso deležni tega vnaprej vzpostavljenega zaupanja. Tveganje je predvsem zaznano v povezavi s "človeškimi napakami", tako je izrednega pomena, da lahko podjetja zaupajo v sposobnost in zanesljivost svoje bančne ekipe (Tyler in Stanley 2007, 339).

Edina izjema v tem primeru zaupanja v bankah je tako imenovan "short-cutting"⁶, ki je nekakšno ubiranje bližnjic, ki nastane po pregledu podatkov, še preden so urejeni vsi administrativni postopki. Vključuje neformalna dovoljenja s strani bančnih uslužbencev za nadaljnja dejanja, velikokrat po telefonu in to preden je bila uradna dokumentacija končana. To temelji na izkušnjah in poznavanju nekega partnerja, je kot neke vrste ad hoc operacionalizacija zaupanja. Banke se zavedajo, da je njihova birokracija počasna, »shortcutting« pa jim omogoča hiter odziv na kritične zahteve svojega klienta. Treba se je zavedati, da je ta praksa ubiranja bližnjic odklon od normalnega postopka in zahteva več človeškega kapitala, povzroči dodatne stroške in vsebuje tveganje za banke. Vendar

⁶ V diplomski nalogi bom uporabljala angleški izraz »shortcutting« saj zanj v slovenščini nimamo ustreznega prevoda.

pa je »shortcutting« odobren le, kadar gre za scenarije nizkega tveganja z manj negotovosti. Kadar pa sta tveganje in negotovost večja, pa tako vedenje ni institucionalizirano. V takih primerih banke svoje tveganje zmanjšujejo z obsežno birokracijo in se ne zanašajo na zaupanje (Tyler in Stanley 2007).

Zaupanje s strani bank ni uporabljeno kot alternativa mehanizmom nadzora, ampak kot del teh mehanizmov, s pomočjo zaupanja so le-ti namreč bolj učinkoviti in varni. Bankirji se zavedajo, da brez zaupanja ni odnosov. Vendar pa od klientov ne pričakujejo poštenosti, zato se bojijo, da jih hočejo klienti zavesti (Tyler in Stanley 2007, 339).

Tyler in Stanley sta v svoji raziskavi izpostavila tudi razlike v zaupanju, do katerih pride zaradi velikosti podjetij. Manjša podjetja imajo bolj kompleksen pristop k zaupanju in za razliko od večjih podjetij poudarjajo predvsem zaupanje v sposobnost in zanesljivost odnosnega managerja. Ta medosebni odnos je velikokrat zelo močan in je v samem jedru odnosa. Medtem ko so managerjem zaupali, bankam velikokrat niso – to pa potrjuje tudi tezo, da se lahko medorganizacijski in medosebni odnos razlikujeta (Tyler in Stanley 2007). Večje organizacije se zanašajo na lastne sposobosti, kadar pride do upravljanja s tveganjem in negotovostjo, ter se ne zanašajo toliko na zaupanje, ki ga gojijo do bank. To pa predvsem zaradi treh razlogov:

1. večja podjetja poslujejo z več bankami, kjer so tveganja in negotovosti bolj porazdeljene;
2. vrednost njihovega poslovanja je precejšnja, to pa jim vliva samozavest, saj si banke zagotovo ne želijo izgubiti velikega naročnika;
3. večja podjetja imajo ponavadi več človeških virov in finančnih strokovnjakov, pri čemer lahko upravljajo s kompleksnimi bančnimi storitvami na podlagi lastnih izkušenj (Tyler in Stanley 2007, 339).

V zvezi z zaupanjem v bankah se je uveljavila trifaktorska rešitev. Ti trije faktorji so opredeljeni kot zaupanje zaradi 1) zanesljivosti, 2) znanja in 3) pričakovanj. Zaupanje zaradi zanesljivosti se navezuje na odnosnega managerja v banki in kako ta izpolni zahteve oziroma kako izpolni pogodbo, pa naj bo ta pisna ali ustna, manj ali bolj pomembna. Drugi konstrukt se navezuje na znanje, ki ga ima manager na vseh področjih finančnega poslovanja; ne samo o izdelkih, ki jih ponuja banka, temveč tudi o

celotni bančni industriji in poslovanju s kupci. Tretji faktor je preseganje strankinih pričakovanj, torej pripravljenost narediti več, kot se od odnosa pričakuje. Banke sicer želijo pomagati managerjem pri grajenju zaupanja s strankami, vendar pa ne upoštevajo vedno dejstva, da je ta pomoč v veliko primerih kontraproduktivna. Ironično je, da lahko trud, ki ga banke vlagajo v grajenje odnosa, odnosu zelo škoduje, kadar so njihovi motivi videti vprašljivi. Keith Blois pravi, da je zaupanje nemogoče ustvariti na tak način zaradi čisto praktičnih razlogov, saj bolj, ko se neka oseba/organizacija trudi dokazati, da je zaupanja vredna, bolj vzbuja sum, da se tako obnaša zaradi lastnih manipulativnih interesov. Zato je splošno uveljavljena tehnika za grajenje učinkovitega zaupanja ta, da finančni svetovalec stranki priporoča tudi storitve ali z njo deli informacije, od katerih sam nima nobene koristi, to pa stranki tudi primerno sporoči z namenom, da pridobi njeno zaupanje (Heffernan in drugi 2008, 190– 193).

6 Empirični del

6.1 Opredelitev raziskovalnega problema

V raziskovalnem delu naloge bom z metodo delno strukturiranih osebnih intervjujev poskušala ugotoviti, kako zaupanje in z njim povezane koncepte dojemajo nekateri bančni funkcionarji.

6.2 Tematska opredelitev

Cilj intervjujev je bil ugotoviti, kako pomembno je zaupanje v bančnem marketingu v turbulentnem obdobju. Zanimalo me je, kakšen je vpliv odnosnih managerjev na zaupanje in kakšen je vpliv odnosov v bančništvu nasploh. Glede na to, da marketinški odnosi inherentno vsebujejo časovno dimenzijo, saj naj bi se obstoj marketinškega odnosa potrdil šele v določenem časovnem obdobju, me je zanimalo tudi, kako vpliva trajanje odnosa na sklepanje poslov. V raziskavo sem vključila tudi vprašanje o pomembnosti neformalnih odnosov in ali ti pripomorejo k zaupanju in naklonjenosti tveganju, saj je ta tematika v Sloveniji zelo aktualna - če citiram Dr. Vesno Vuk Godino, socialno in kulturno antropologinjo, ki v intervjuju za Mladino pravi, da imamo v samostojni Sloveniji »tip protoplemenske organizacije, kjer so formalni odnosi zgolj imidž, dejansko pa ne delujejo. Delujejo neformalni odnosi.« Nadalje me je zanimalo, kakšen pomen imajo informacije, saj Crosby in Stephans (v Žabkar, 1999:47) trdita, da vzajemno razkrivanje informacij ugodno učinkuje na razvoj zavezanosti med stranema, zaupanje in zavezanost pa sta tako tesno povezana, da ju nekateri avtorji ne dojemajo več kot samostojna koncepta. Preverila sem tudi uporabo koncepta »shortcutting-a« kot neke vrste merila za dejansko zaupanje in pripravljenost k tveganju pri sklepanju bančnih poslov. Tematike sem izbirala v upanju, da mi bodo razkrile kaj več o zaupanju v turbulentnem obdobju. Takšno okolje namreč najboljše opiše situacijo, v kateri so banke poslovale zadnji dve leti.

6.3 Opis uporabljene metodologije

Podatke sem zbirala s pomočjo primarnih virov. Kot kvalitativno metodo raziskovanja sem izbrala delno strukturirane intervjuje, saj sem želela bolje raziskati dejavnike, ki vplivajo na zaupanje. Intervjuje sem izvedla z relativno majhnim številom oseb, ki pa so strokovnjaki na svojem področju in so mi zato lahko podali kakovostna mnenja o zaupanju v bančni industriji kot tudi o pomembnosti odnosnega managerja- to je o odnosih, trajanju odnosa in pripravljenosti sklepanja poslov, o neformalnih odnosih, pomembnosti neformalnih odnosov, tveganju in zaupanju, o odnosih in informacijah, ter o zaupanju, tveganju in »shortcutting-u«. Intervjuji so potekali v pisarnah sodelujočih bančnikov, v sproščeni atmosferi, ki je omogočala odkrito diskusijo. Pogovore sem snemala z diktafonom in so trajali od dvajset minut do ene ure. Intervjuji so bili izvedeni med 26. februarjem in 3 marcem 2010. Vprašanja so bila delno strukturirana in odprtega tipa, to pa mi je omogočalo večjo fleksibilnost in bolj naraven potek pogovora. Za intervjuje sem pripravila dobesedne prepise, ki pa jih zaradi zaupnosti nekaterih podatkov ne morem vključiti v priloge diplomske naloge, četudi so se sogovorniki strinjali, da v nalogi lahko navedem njihova imena.

6.4 Vzorec

V raziskavi je sodelovalo sedem bančnih funkcionarjev, od katerih jih ima večina več kot dvajsetletne izkušnje v bančni industriji. V raziskavo so zajeti samo predstavniki moškega spola, in sicer zaradi dveh razlogov: prvi je, da so v bančništvu na visokih funkcijah še vedno v večini moški, drugi razlog pa je, da se ženske, ki sem jih povabila k sodelovanju, niso odzvale. S kandidati, ki so sodelovali v raziskavi, sem navezala stik in jih povabila k sodelovanju. V vzorec sem poskušala vključiti osebe, ki se spoznajo na to področje in imajo dolgoletne izkušnje na vseh nivojih bančnega poslovanja. V vzorec so vključene tudi osebe, ki so delovale v bankah v tujini, saj sem na tak način hotela primerjati izkušnje v Sloveniji z izkušnjami iz tujine. Eden izmed intervjuvancev je želel ostati neimenovan, kar mu je bilo seveda omogočeno. Ker so v intervjujih omenjena različna imena podjetij, bank ali posameznikov, pa tudi osebne anekdote, navsezadnje pa za nekatere kontroverzna mnenja, transkripcija v diplomski nalogi ni priložena. Zaradi spoštovanja diskretnosti bodo objavljeni samo izvlečki, ki se mi zdijo

za samo nalogo zadosti zgovorni. Za seznam sodelujočih in podatke o njihovi funkciji glej tabelo 6.1.

Tabela 6.1: Seznam sodelujočih v raziskavi

Intervjuvanec	Funkcija v banki
Deroose Claude	član uprave NLB
Dinjaški Savo	direktor Področja za marketing in razvoj storitev v NLB
Dragonja Ciril	član uprave Faktor banke
Filiplič Jože	upokojeni izvršni direktor za Področje poslovanja s komitenti, NLB
Koliševski Mitre	upokojeni generalni direktor Tutunske banke Skopje, NLB
Pišek Drago	predsednik uprave Poštne banke Slovenije
Anonimni vir	predsednik uprave

6.5 Analiza

Analiza intervjujev je pokazala, da so vsi sogovorniki enotni glede pomembnosti zaupanja v bančnem okolju, ki je po njihovem mnenju temelj bančnega poslovanja. Mnenja so se nekoliko bolj razhajala pri ostalih obravnavanih konceptih.

6.5.1 Odnosni manager

V devetdesetih letih, ko se je marketinška paradigma zasukala proti odnosnemu marketingu, se je začelo vse bolj poudarjati tudi pomembnost koncepta odnosnega managerja. 20 let kasneje me zanima, kako je s tem konceptom v praksi, se ta koncept res uporablja v korporativnem bančnem marketingu in kako ga bančniki poznajo in doživljajo.

Večina intervjuvancev je koncept odnosnega managerja poznala, morda le ne pod imenom odnosni manager, oziroma kot je obrazložil eden izmed bančnikov: »Mi imamo to, čemur pravimo □front office□. To so tisti, ki imajo stik s komitentom; komitente imajo razdeljene in oni skrbijo za ta stik, ampak to za vse - ko se daje kredit, ko se ga vrača, mislim kompletno storitev. Vsak torej, ki dela na □front officu□, ima različno število komitentov in dela z njimi in v tem smislu je on ta □relationship

manager□, ni pa v banki nekih specialistov za to« (Anonimni vir F 2010). Spet drugi poznajo ta koncept pod nazivom skrbnik: »To so ljudje, ki delajo v □corporate-u□ in imajo med seboj razdeljene firme, vsakdo ima 10 - 20 firm, ki jih redno spremlja, in ne samo, da jih spremlja, ampak gre tudi na obisk, gre pogledat, kaj se dogaja v sami firmi, ker oni ti lahko prikažejo nekakšne podatke, pa v bistvu nič ne delajo. On pa mora imeti ves čas kontakt.« (Anonimni vir E 2010). V eni izmed bank mi je intervjuvanec pojasnil, da poznajo in prakticirajo ta koncept že dolgo in da to pri njih pomeni, »da za posamezna podjetja skrbijo stalni pooblaščenca in oni potem skrbijo za ta celovit odnos s tem komitentom (konkretnim podjetjem), istočasno pa, če so neke potrebe, ki jih ta skrbnik, če dela nekje v bančni komerciali, ne more opraviti za komitenta, ker so produkti specialne narave, organizira povezave s specialisti znotraj banke« (Anonimni vir E 2010). Najbolj zanimiv se mi je zdel odgovor bančnika, ki je več kot 20 let delal v eni izmed večjih tujih bank in se njegove izkušnje zato razlikujejo od izkušenj drugih. On pravi, da je v slovenskih bankah nekdo, ki igra vlogo odnosnega managerja, včasih član uprave, včasih nekdo drug. Naloga je v vsakem primeru opravljena, vendar ni organizirana na način, kot je tipično za odnosnega managerja. Pravi, da je to nekaj, kar se bo potrebno v Sloveniji naučiti in to ne samo v banki, v kateri trenutno dela, ampak v celotni industriji in tudi med poslovneži. V banki, v kateri je bil prej zaposlen, poznajo sistem že več desetletij, v zahodno Evropo pa so ta koncept vpeljale ameriške banke, ki so na tem področju zelo aktivne. Pravi, da je to »čudovit sistem, vendar se mora vsak držati svoje vloge, kar pa zna povzročati probleme« (Anonimni vir D 2010). Zanj je bistvenega pomena, kadar je govora o pravem odnosnem managementu, da se višji nivoji odvadijo refleksa opravljanja vloge odnosnega managementa, kar pa je, kot pravi, za njih izredno težko. »Odgovorni član uprave, ki je pristojen za področje poslovanja z velikimi podjetji, bo prevzel vlogo odnosnega managerja za podjetja, kot sta Petrol ali Mercator, ampak kaj hitro tu nastopi težava – kje je meja? To je nekaj, kar je drugod načeloma že vnaprej odrejeno, pri nas pa to ni organizirano, kot bi moralo biti, in tako se ne ve, kje so meje« (Anonimni vir D 2010). Opozarja pa še na eno pomembno dognanje, ki ga, kot pravi, velikokrat pozabimo – tudi stranka more sprejeti ta koncept, »banka je komercialna organizacija in narediš lahko le to, kar ti stranka dovoljuje« (Anonimni vir D 2010).

Eden izmed intervjuvancev mi je razložil, da se koncept odnosnega managerja mogoče pri nas manj pozna kot teoretični koncepti, misli pa, »da se ga veliko upošteva v praksi, ker je pač slovenski trg tako majhen, da je navezanost med managerji relativno velika

in ne gre vedno za tisti klasični odnos preko mize, ampak gre dostikrat tudi za zelo osebno sodelovanje, pomoč, svetovanje» (Anonimni vir C 2010).

Kot se je izrazil eden izmed bančnikov, je največji marketinška problematika v bankah ta, da poskušaš prodati standardiziran izdelek tako, da se stranka ne zaveda, da kupuje standardiziran izdelek. Zato moraš imeti dobro zgodbo in dobre tržnike. Marketinški triki za korporativne stranke so zelo težavni in nesmiselni. Korporativni marketing je marketing ena na ena oziroma »najboljši marketing, ki ga lahko imaš kot banka v korporativnem bančništvu, je, da imaš visoko kakovostne odnosne managerje in sposobno □back office□, ki dobro servisira dobičke. To je najboljši marketing. (Anonimni vir D 2010). «

6.5.2 Odnosi

Zanimalo me je tudi, kakšne odnose sploh gojijo odnosni managerji, ali so ti odnosi pristni, kako pogost je kontakt in ali se odvija tudi izven poslovnega okolja. Odgovori se razlikujejo, saj je veliko odvisno tudi od osebnosti samega odnosnega managerja kot tudi od osebnosti njegove stranke. Odnosni manager se mora stranki prilagoditi, vzpostaviti take vrste odnos, kot ga zahteva stranka oziroma takšen odnos bi ji odnosni manager moral omogočiti. Seveda vse v mejah etičnega in tako, da upošteva koristi banke.

Odnose in njihovo pristnost intervjuvanci dojemajo različno. Medtem ko se nekaterim zdi, da so odnosi med komitenti in odnosnim managerjem pristni, se drugi s tem ne bi strinjali, eden izmed njih pa je celo rekel, da bi odnosi morali biti »vsaj na videz taki, ker na tak način največ izveš« (Anonimni vir B 2010). Mnenja se torej razlikujejo. Eden izmed intervjuvancev je opisal situacijo nekoliko drugače: zanj je odnos med nekaterimi pristen, med drugimi pa ne, vendar pravi, da je »tudi odvisno, koliko se ti stranka odpre, saj so nekateri zelo nezaupljivi do bank« - medtem, ko imajo »eni banko za partnerja v svojem poslu, hočejo biti drugi samo stranka in tu itak ne moreš nič; ne moreš potem nekega pristnega odnosa vzpostaviti. Pa bi rekel, da je pri nas kar velik odstotek tistih, ki želijo biti partnerji, torej ne pridejo samo po kredit, ampak pridejo zatem tudi po nasvet.« (Anonimni vir F 2010).

Torej je pristnost odnosa v veliki meri odvisna od same stranke in načina odnosa, ki si ga ta želi, vseeno pa so v bančništvu zaželeni predvsem profesionalni odnosi. Kot pravi eden izmed bančnikov:

Prijateljski odnosi niso zaželeni z vidika vodstva – zakaj ne? Ker na prijateljih vedno največ denarja izgubiš, ker si najmanj pozoren, ker se tudi oni v bistvu bolj lagodno počutijo in zato vse odločitve lažje sprejemajo. Tako da mi skušamo graditi tu neko partnerstvo. Partnerstvo je seveda poslovno, ni pa zaželeno neko prijateljstvo. To ne gre skupaj, denar in prijateljstvo, že po definiciji ne gre skozi. To se nam ne zdi v redu, tako da tega ne spodbujamo (Anonimni vir B 2010).

Kot opiše eden izmed intervjuvancev, »ni najbolj zaželeno, če medsebojni stik temelji predvsem na teh prijateljskih odnosih, ker potem to lahko postane kontraproduktivno, saj je življenje vsakega podjetja/podjetnika enkrat bolj zahtevno, drugič manj, vedno je v nekem konkurenčnem boju in tu potem nek prijateljski odnos ni najbolj koristen za profesionalno medsebojno poslovanje oziroma za medsebojne odnose« (Anonimni vir E 2010). Tudi drugi, ki načelno zagovarjajo neko občo pristnost stika med odnosnim managerjem in komitentom, opozarjajo na nevarnost, ki izhaja iz tega - to je, da se pri dolgoletnih povezavah »lahko zgodi, da bi začeli skrbniki bolj razmišljati o dobrem podjetja in manj o dobrem banke« (Anonimni vir G 2010). Temu se v banki izognejo tako, da na vsake toliko časa zamenja skrbnike za posamezna podjetja. Na to temo je bančnik, ki ima delovne izkušnje predvsem iz tujine, in to iz banke, ki je po njegovih navedbah kot ena prvih v vzhodni Evropi začela vpeljevati koncept odnosnega managerja, povedal, da je bilo v KBC-ju zaželeno, posledično pa so se tudi tako organizirali, da ni bil nihče na nekem portfelju več kot sedem let. Opozarja pa na slabosti takega nenapisanega pravila. Včasih je namreč

... to zelo težko upravičiti, recimo v primeru, da so odnosi zelo dobri, da ni nobenih problemov in obstaja medsebojno zaupanje, tak odnos je škoda prekiniti. Škoda je odnos prekiniti tudi v primeru, ko obstajajo določeni nišni trgi, kjer so neka podjetja ali skupine podjetij, ki so rahlo posebna, za njihovo dobrobit pa skrbi odnosni manager, ki poseduje veliko znanja o tem sektorju in, če se odnos prekine, je potrebno usposobiti nekoga novega, kar pa zahteva čas in denar (Anonimni vir D 2010).

Glede druženja izven poslovnega okolja so mnenja deljena. Eden izmed bančnikov denimo pravi, da je vse odvisno že od tega, »kaj je za nekoga poslovno okolje. Če se poslovno okolje nanaša samo na pisarno, potem je odgovor, da se družimo občasno tudi izven njega, glede na to, da smo praviloma locirani izven njihovih sedežev. Zato se, kadar pridejo na obisk oziroma kadar jih obiščemo mi, družimo tudi izven prostorov firm oziroma izven prostorov banke« (Anonimni vir A 2010). Spet drugi glede druženja pravi, da je druženje izven poslovnega okolja tako nezaželeno kot tudi zaželeno, to pa zato, »ker so profili posameznih skrbnikov zelo različni. Eni imajo te odnose zelo osebne, tako da se občasno z njimi tudi družijo, gredo na večerjo, kosilo - poslovno kosilo je zelo običajno, nekateri so še bolj povezani z vodji oziroma lastniki teh podjetij, tako da je odnos zelo pristen v smislu nekega ... lahko bi celo rekel do prijateljstva« (Anonimni vir E 2010).

Obstajajo pa tudi tisti, ki glede druženja izven prostora banke pravijo: »Banka je posel, to ni ljubezen. Nekateri, zlasti komercialisti, funkcionirajo na ta način, pa nisem prepričan, da je najboljši, ker objektivnost lahko pade« (Anonimni vir B 2010). Ko pa je pod drobnogledom pogostost stikov med odnosnim managerjem in komitentom, je eden izmed bančnikov povzel: »Končni cilj, ki ga z implementacijo odnosnih managerjev želimo doseči, je bolj proaktiven odnos s strani banke« (Anonimni vir D 2010). Kar pomeni, če se odnosni manager na stranko samo odziva, svojega dela ne opravlja najbolje.

6.5.3 Vpliv trajanja odnosa na sklepanje poslov

Čeprav so bančniki izpostavili, da je prav dolgoletno poznanstvo lahko krivec za izkrivljene marketinške odnose, pa ima po drugi strani dolgotrajen odnos nekatere druge prednosti, ki pa tudi niso zanemarljive. Tako intervjuvani bančniki pravijo, da je tako imenovana zgodovina poslovanja (angl. track record) izredno pomembna in lahko komitentu prinese tudi nekatere ugodnosti, omenjajo pa tudi, da tak dolgotrajen odnos nekatere zadeve tudi otežuje.

Tudi tu se mnenja bančnikov razlikujejo. Medtem ko so nekateri indiferentni, kot recimo ta, ki pravi, da dolgotrajnost odnosa na nič ne vpliva, saj »poznaš ljudi, ki so sposobni in uspešni, poznaš pa tudi takšne, ki to niso, zato mislim, da dolžina

poznavanja nekoga ni pomembna« (Anonimni vir C 2010), pa drugi trdijo, da dolgotrajen odnos zadevo celo otežuje, saj »v komercialni operaciji med komitentom in banko gradimo skupek tveganih naložb in za to moraš ponekod reči tudi ne, kar pa je težje narediti z nekom, ki ga poznaš že dalj časa« (Anonimni vir E 2010). Večina se je tu vseeno strinjala, da dolgotrajno poznavanje olajša sklepanje poslov, četudi to predpostavljajo iz različnih razlogov. Tako eden pravi, da je lažje »zato, ker bolj obvladamo rizike in ker bolj poznamo njihovo poslovanje in imamo tudi lastne izkušnje iz sodelovanja z njimi in tako lažje ocenimo rizike in lažje sodelujemo z njimi« (Anonimni vir A 2010). Na splošno poudarjajo lastne izkušnje in »zgodovino«, to, ali je »nekdo tega ali onega 'nategnil' ali nekdo, ki je popolnoma čist« (Anonimni vir B 2010). Eden izmed bančnikov je na to temo povedal:

V principu lažje sklepamo posle zato, ker jih poznamo, zaradi ničesar drugega. Nekdo, ki ima »track record« ... ne vem, mi imamo banko od leta 93 - kdor je od prvega dneva komitent, se je vmes že toliko stvari zgodilo, mi pa vse te dogodke spremljamo in ga poznamo, vemo, kako se obnaša – v tem smislu je lažje. Drugače pa je težje, ker če to izvzameš, ostane, da so oni bolj zahtevni do nas, hočejo več, mi pa jim tega nismo zmeraj pripravljene dati. To se pravi, imamo več zaupanja, v tem smislu je lažje, se pa bolj trdo pogajamo, ker točno vedo, da želimo z njimi delati in to poskušajo potem unovčiti pri obrestni meri ali pa pri zavarovanju, povsod hočejo to unovčiti. Politika je pa ena znotraj banke postavljena – kakšna so zavarovanja, kakšna je obrestna mera, potem pa oni zahtevajo, da jim delaš izjeme, izjeme pa težko delaš! Tako da je v tem smislu težje, ampak je spet po drugi strani lažje, saj dobro veš, da ko enkrat posel skleneš, se lahko takoj udobno počutiš, saj že poznaš njegovo obnašanje in veš, da se bo potrudil. Drugače pa tega sploh ne moreš vedeti, če mu daš dolgoročen kredit, ne moreš vedet, kaj vse se bo v tej dobi zgodilo, če pa ti njega že dalj časa poznaš in veš, da je zanesljiv, pa toliko lažje daš kredit, ker ga pač poznaš in veš, kako se bo obnašal (Anonimni vir F 2010).

Pomembna se mi zdi tudi izjava bančnika, ki poudarja, da nastane zaupanje skozi dolgotrajen zadovoljiv odnos in pravi, da

... tisto, kar je ključno pri medsebojnem odnosu, je zaupanje in zaupanje ne pride samo v mirnem času medsebojnega poznanja, ampak tudi ali pa predvsem takrat, ko so situacije kritične. In tam se potem izkaže, kakšen je posamezen podjetnik oziroma skrbnik za podjetje in če skupaj premostita takšne izredne ali pa težje primere v zadovoljstvo obeh strani, potem sčasoma pride do medsebojnega zaupanja, kar pa je zelo pomembno. In takrat se potem vidi, da se bistveno lažje sklepa posle in tudi pride do večje lojalnosti komitenta do svoje banke (Anonimni vir E 2020).

6.5.4 Pomembnost neformalnih odnosov

Tudi pri pomembnosti neformalnih odnosov se pogledi bančnikov kar precej razlikujejo. Nekateri mislijo, da neformalnih odnosov sploh ni, za druge pa neformalni odnosi predstavljajo prav tisti odločilni del, ko imaš možnost ustvariti si neko bolj realno podobo o svojem poslovnem partnerju, spet tretji njihovo kvazi pomembnost označujejo za pretiravanje, četrti pa opozarjajo na nevarnosti klientelizma. Različnih odgovorov je ravno toliko, kot je intervjuvancev.

Eden izmed gospodov tako pravi, da so »neformalni odnosi zelo pomembni, saj je to ravno tisti del, ko si ustvariš sliko o človeku, o nekem managerju izven poslovnega dela in ta mogoče večkrat razkrije več kot pa samo tisti formalni nastop, ki ga nekdo pripravi« (Anonimni vir C 2010). Drugi pa pravi, da neformalni odnosi, »če s tem mislite druženje, ki ni ozko profesionalno«, niso tako pomembni, da bi bili nujno potrebni, vendar pa opozarja, da »je pri posameznih primerih pomembno, ker je pač vsak človek drugačen in nekateri podjetniki, ki imajo stik z banko, pričakujejo tudi nek neformalen kontakt in v takem primeru mora skrbnik to občasno tudi omogočiti« (Anonimni vir D 2010). Da pa neformalni odnosi v poslu sploh ne obstajajo, trdi eden izmed bančnikov in obrazloži, da gre vedno »za en posloven odnos, v katerem sta si dve stranki včasih bolj simpatični, včasih manj, vendar gre tu še vedno za posloven odnos in gre za neke stike, ki bi jim težko rekli neformalni, saj tudi kadar se družimo v prostorih izven banke ali podjetja, se v glavnem pogovarjamo o poslu ali o zadevah, ki so povezane s poslom« (Anonimni vir A 2010).

Nekateri neformalnim odnosom s komitenti ne dajo posebnega pomena, pomemben pa se jim zdi neformalen odnos s konkurenčnimi bančniki, tako je vsaj povedal eden izmed intervjuvancev, ki pravi:

To je sicer moje osebno mnenje, vendar jaz temu – osebnemu odnosu s strankami – ne dajem posebnega pomena. Osebnemu odnosu dajem jaz pomen znotraj branže ali pa znotraj banke, torej z ljudmi, ki so v bankah, tu se mi zdi plus, da imaš nek osebni odnos, ker potem dobivaš tudi informacije - če poznaš na primer ljudi iz managementa drugih bank. V tem primeru se mi zdi pomembno, da sčasoma nastane nek odnos. Do strank se mi pa ne zdi pomembno, kvečjemu je obremenjujoče za delo (Anonimni vir F 2010).

Nekateri imajo drugačno mnenje, saj eden izmed intervjuvancev pravi, da ima osebno prepričanje, da »večina v korporativnem bančništvu neizmerno pretirava, kadar govorijo o pomembnosti neformalnih odnosov« (Anonimni vir D 2010). Pravi, da niso tako pomembni, vendar je težko razložiti, zakaj. Za lažje razumevanje jih ilustrira s sledečim primerom:

Vi ste moja komitentka in vsak teden igrava skupaj golf. Potrebujete kredit za 10 milijonov evrov in neka druga banka je 10 bazičnih točk ugodnejša kot moja. Boste vseeno vzeli kredit pri meni? Ne boste. Če ste lastnik, lahko seveda naredite s svojim denarjem, kar vam je volja, če pa ste finančni direktor nekega podjetja, pa tega ne samo ne morete, marveč tudi ne smete narediti. Sam je bil v tem poslu 15 let in zgodilo se je, da je bil dva do tri večere na teden službeno odsoten prav zaradi tega, vseeno pa trdi, da pravega učinka to nima, dejanski učinek je precenjen (Anonimni vir D 2010).

Kot pravi, je

... če si v komercialni službi, zelo težko ne investirati v neformalne odnose in se ne udeleževati sprejemov in drugih dogodkov. Če te nekdo povabi in si ena izmed večjih bank, bodo vsi na dogodku videli, da banke A in banke B ni bilo, tako da se temu ne moreš izogniti. Ampak vprašanje je bilo, ali so neformalni odnosi pomembni in tu je razlika. Seveda moraš igrati to igro do določene mere. Ko sem delal v tujini, so bili taki dogodki trikrat tedensko, pa si šel na vsake toliko in potem vidiš, kdo iz tvojega portfolija se udeležuje takšnih zadev -

morda tretjina, torej tretjina jih igra to igro, kje pa sta ostali dve tretjini? Tako, da ne precenjevati tega, četudi je težko (Anonimni vir D 2010).

Zaključila pa bi s pogledom bančnika, ki je najbolj skrb vzbujajoč in zaradi česar se je potrebno vprašati o dejanski koristnosti neformalnih odnosov. On namreč pravi:

Druženje med bančniki in strankami se lahko na eni strani zdi simpatično, nekateri se veliko družijo tudi zato, ker je to okolje v Sloveniji pač majhno in prej ali slej se srečaš, saj ima poslovni krog tu le par tisoč ljudi. Po drugi strani pa je ta odnos v bistvu incestoiden in hitro lahko pripelje do prekoračitve nekih meja bančne profesionalnosti. Banka mora ocenjevati tveganja, ocenjevati sposobnost kreditojemalca ali partnerja zelo nevtrarno in tu ne sme biti osebna v smislu □zato, ker si Janez, si mi bolj všeč in ti bom dal kredit ali pa ti bom pri zavarovanjih malo zamižal□. Žal pa se temu marsikdo težko izogne – marsikaj, čemur smo priča danes, je posledica kakšnih preveč sproščenih relacij. Meč pa je zelo dvorezen - na začetku so seveda vsi veseli in srečni, v trenutku pa, ko pride do problema, ko torej kreditojemalec ni sposoben odplačevati dolga, ni sposoben vračati svojih obveznosti, pa postane tak odnos zelo problematičen. Prvič je težko do nekoga, s katerim si v prijateljskih odnosih, postati profesionalen na način □zdaj pa vrni denar!□, saj je reakcija očitna: □Kaj si pa zdaj naenkrat tak, sem mislil, da smo prijatelji□. Drugič pa je to lahko zelo zoprno, ker nekateri niso sposobni te meje prekoračiti in začnejo podaljševati in odlagati te zadeve ter jih ne speljejo tako, kot je treba. Tako lahko v bankah hitro zabredejo tudi v kakšne nedovoljene relacije. To je klientelizem, čisto po domače povedano, in tega klientelizma je na žalost v majhnih okoljih, kot je Slovenija, kar nekaj, je pa zelo nevarno, še posebej v banki. Tako da tu bi morala biti neka jasna razmejitev, prijateljstvo je ena stran, ampak poslovni odnos, to je pa nekaj čisto drugega (Anonimni vir G 2010).

6.5.5 Neformalni odnosi, tveganje in zaupanje

Ugotovili smo torej, da so neformalni odnosi do neke mere pomembni. Pomembnost je v največji meri odvisna od tega, kakšno vrednost imajo neformalni odnosi za komitenta, saj se mora dober odnosni manager komitentu prilagajati, in to tudi v primeru, ko pride do neformalnih odnosov. V nadaljevanju pa nas zanima, kakšno vlogo, če sploh, igrajo neformalni odnosi pri oblikovanju zaupanja in posledično tudi pri sprejemanju nekega bolj tveganega posla. Kot je lepo povzel eden izmed bančnikov: »Neformalni odnosi lahko pripomorejo k zaupanju ali pa k temu, da z nekom ne sodeluješ«.

Eden izmed intervjuvancev je mnenja, da neformalni odnosi pri nekaterih posameznikih sicer vzbujajo zaupanje, vendar pa »jaz še vedno mislim, da je ključno pri zaupanju, da je bančni delavec profesionalec, da ima odlična znanja« (Anonimni vir E 2010). Prepričan je, da konec koncev podjetnik od njega pričakuje finančen nasvet, da je pozoren in zna poslušati njegove potrebe ter da odreagira pravočasno – seveda vse pod pogojem, da je podjetnik tudi sposoben poslovni načrt realizirati in pozitivno poslovati. Drugi bančnik pa nam pojasni, da obstajajo pač taki »ljudje, ki se enostavno na ta način, da so večkrat skupaj z ljudmi iz banke, lažje odločijo za neko zvestobo banki in to ni nepomembno, zlasti pri največjih, sploh pa na depozitni strani« (Anonimni vir E 2010). Glede tveganja in »neformalnih odnosov« je eden izmed intervjuvancev povedal, da »če temu lahko v navednicah rečemo neformalni odnosi, potem bi rekel, da to pripomore k temu, da svojega partnerja spoznaš kot osebo in da se v tem kontekstu, če vidiš, da je to oseba z neko integriteto, potem lažje dogovoriš z njim za nekatere stvari oziroma lažje stopiš v nek riziko z njim, kot bi sicer z nekom, za katerega ne veš, ali to integriteto ima« (Anonimni vir A 2010). Kot se je izrazil eden izmed bančnikov, je posel »vsekakor manj tvegan v tem smislu, da človeka poznaš. Poznaš njegov karakter in tudi skozi to ugotoviš, ali je njegovo poslovanje transparentno, njegovo razmišljanje pošteno, če je človek urejen, ali ima urejene odnose tudi znotraj svoje družine... to daje neko dodatno zagotovilo, da bo spoštoval pogodbe, ki so medsebojno sklenjene« (Anonimni vir B 2010). Situacija pa je taka, ker je, kot je povedal eden izmed intervjuvancev;

...v bančništvu vse bazirano na nekih izkušnjah: bolj ko nekoga dobro poznaš, bolj si lahko prepričan, da ti bo on vrnil, kot pa bi ti kdo drug, ki ga ne poznaš tako dobro in če so resursi omejeni, potem se boš vedno odločil za tistega, ki ga poznaš in imaš z njim že neke izkušnje. V tem smislu so pomembni to zaupanje in ta neformalen kontakt ter neke izkušnje, saj tako približno veš, kako nekateri ljudje funkcionirajo in posledično tudi njihove firme in ali je ta neka kultura jemanja kreditov (Anonimni vir F 2010).

Pomembno se je zavedati, da sta vedno dve strani:

... na eni strani imaš analizo bilanc in njihovih poslovnih načrtov, na drugi strani pa je dolgoletno medsebojno sodelovanje in ali je nekdo tudi v težki situaciji dosleden pri plačevanju svojih obvez oziroma če jih ne more plačati v določenem trenutku, pravočasno pride do svojega bančnega skrbnika, mu razloži problem, seveda potem obstaja možnost medsebojnega dogovora o podaljšanju ročnosti kredita, o začasnem neplačilu glavnice (Anonimni vir E 2010).

Pripravljenost prevzeti nase tako tveganje pa več kot očitno kaže na neko zaupanje, za vzpostavitev takega zaupanja pa je potreben kakovosten dolgotrajen medsebojni odnos. »Brez zaupanja je posel še bolj rizičen,« je dejal eden izmed bančnikov, »težko bi pa rekel, da seveda neko osebno zaupanje odtehta objektivne kriterije presojanja bonitete komitentov« (Anonimni vir B 2010). Pomislek, da bi bilo zaupanje lahko tudi nevarno v smislu, da se posledično riziko ne oceni zadosti racionalno, zavrača: »to mislim, da ne, ker imajo bančniki nek pogojen mehanizem objektivne ocene rizika, govorim tudi o komercialistih. Tisti, ki pa delajo z risk managementom, pa prav zaradi tega že po pravilu sploh nimajo stikov s podjetniki« (Anonimni vir B 2010). Torej ne gre preko tveganja, ki ga ocenjuje boniteta⁷: »odobravanje kreditov ni stvar managementa, še manj pa uprave, ampak je kompleksen proces in tu seveda kakršno koli zaupanje ni dovolj, če tudi bilance in vsi ostali parametri ne zadostujejo« (Anonimni vir D 2010).

⁷ Boniteta - pomeni neko dejansko vrednost, kakovost. Tako je ocena bonitete nekega podjetja, ocena njegove kakovosti. To banke izvedejo na podlagi računovodskih izkazov podjetja. Za banko je boniteta ključnega pomena pri odločitvah o kreditiranju podjetij.

Kot je razložil eden izmed bančnikov, se mu ne zdi, da bi neformalni odnosi vplivali na dojetje tveganj, »saj te lahko izda tudi nekdo, s katerim imaš osebne odnose. Je pa tu morda bolj relevantno neko drugo dognanje in sicer: bolj ko poznaš svojega komitenta in bolj ko poznaš njegovo firmo, lažje in bolj precizno oceniš njegovo tveganje. Zato, če me stranka povabi na obisk njegovega podjetja, nikoli ne bi odklonil, saj je to čudovita priložnost dobiti občutek za kakovost nekih neotipljivih stvari, ki jih je težko oceniti iz bilanc« (Anonimni vir B 2010).

Tako lahko zaključimo s splošno ugotovitvijo, da bolj ko poznaš svojega komitenta, bolje lahko oceniš tveganje. Da pa bi to delali zgolj na podlagi neformalnih odnosov, se večini intervjuvanih bančnikov ne zdi smotrno. Najpomembnejše za njih je tveganje, ki ga oceni boniteta, kar pa je predpogoj za kakršenkoli odnos v bančništvu.

6.5.6 Odnosi in informacije

Informacije so se v teoriji izkazale kot element ključnega pomena, zato me je v praktičnem delu zanimalo, po kakšnih kanalih se te informacije pridobivajo. Bančniki razlikujejo formalne in neformalne informacije: medtem ko prve lahko zapišeš tudi v kreditni dosje, se ti slednje vtisnejo v spomin in jih ne pozabiš zlahka. Informacije imajo tudi moč omajati zaupanje, zaradi česar so v tej nalogi še toliko bolj relevantne. Zanimala pa me je tudi vloga odnosnega managerja pri pridobivanju najrazličnejših informacij.

Za pridobivanje informacij obstaja veliko načinov. Kot se je izrazil eden izmed intervjuvancev, obstaja »cel spekter informacij dostopen bančnikom« (Anonimni vir A 2010), med temi so vloge na trgu, položaj držav, v kateri delujejo, pa razne baze podatkov, bonitetna poročila, časopisne klipinge, informacije iz službenih virov, informacije uglednih svetovalcev, informacije konkurentov in razne druge ustne informacije, tudi priporočila drugih klientov. Pridobivanje tako formalnih kot neformalnih informacij je eden izmed bančnikov označil kot ključno nalogo odnosnega managerja. Glede informacij, ki jih pridobijo po neformalnih kanalih, obstajajo različna mnenja. Tako je eden izmed intervjuvancev povedal, »da jih pridobiva, vendar, da nikdar niso ključne, saj - glede na to, da je bančništvo izrazito regulirana industrija - morajo v kreditnem dosjeju obstajati vse pisne dokumentacije, po možnosti

mednarodnih revizorjev, pa tudi čim več ocen, presoj« (Anonimni vir A 2010). Neformalne informacije torej nimajo teže v kreditnem dosjeju, so pa ključne predvsem v kriznih razmerah, kot je povedal neki drugi bančnik. Tako je bilo po njegovem

... za lansko leto najbolj tipično, da so bile bilance izredno lepe, čeprav je bilo krizno leto, kar je po svoje fenomen vodenja knjig, ker so delali vsi na zalogo in so po velikih vrednostih vrednotili neke stvari ter drugje zmanjševali stroške tako, da so bilance dostikrat zavajajoče in takrat se pokaže pomembnost teh neformalnih informacij, ki lahko osvetlijo določene probleme, ki so v bilancah prikriti (Anonimni vir C 2010).

Pri pridobivanju informacij je ključnega pomena tudi poznavanje velikega števila ljudi, saj kot pravi eden izmed intervjuvancev, »tudi v razgovorih z obstoječimi komitenti poskušas iskati informacije o nekom, če jim je ta recimo blizu, predvsem gre to preko njihovih poslovnih partnerjev, tistih, ki z njimi že delajo na katerem drugem področju« (Anonimni vir B 2010). Neki drugi bančnik meni, da če dobro poznaš in razviješ neke vrste odnos z več svojimi komitenti, posledično pa tudi z njihovimi strankami, na tak način »veliko slišiš« (Anonimni vir C 2010). Potrebno pa se je zavedati tudi nevarnosti teh neformalnih informacij, kot opozarja eden izmed bančnikov: »Človek ne sme jemati vsega za res, ker so pogosto informacije narejene. Recimo med branžo - tisti na primer, ki prodajajo avtomobile, širijo take govorce eden o drugem, da je kar šok. Potrebno je videti, kaj se dejansko dogaja in upoštevati več informacij« (Anonimni vir B 2010). Kot je svoje gledanje obrazložil drugi intervjuvanec,

... bančniki ne odreagirajo na tak način kot trgovci ali pa neke druge storitvene firme, mi smo bolj previdni in tudi vsaka informacija se mora na nek način zavrteti, presejati. Razen če ni neka zadeva, ki je vezana na tvojega komitenta in lahko bistveno vpliva na sposobnost oziroma na kakovost plasmajev⁸, ki jih ima banka pri teh komitentih, na to seveda reagiramo takoj in to tako, da vprašamo komitenta, kaj je na tej stvari. Jasno je, da stalno zbiramo informacije, banka je že sama po sebi zelo orientirana k iskanju vseh možnih informacij (Anonimni vir E 2010).

⁸ V tem primeru se izraz plasma nanaša na kredite bank, ki so dani komitentom. Izraz pa se v bančništvu uporablja tudi za poimenovanje investicij, saj kredit za banko predstavlja neko investicijo.

V zvezi z neformalnimi informacijami je eden izmed bančnikov izpostavil pomembnost neformalnih odnosov, ki jih imajo bančniki z drugimi bančniki, saj ti omogočajo, da

... si lahko izmenjuješ neke informacije, ki si jih drugače ne bi mogel – recimo, kadar so problemi v industriji, zdaj o komitentih si jih v principu naj ne bi in si jih tudi ne, ker je to pač 'bančna tajna', ampak nekako generalno, kako se kakšne stvari ocenjujejo. Če nekoga dobro poznaš in imaš z njim prijateljski odnos, ti iskreno pove, drugače pa ne. Če te torej zanima en segment, recimo, kaj bo sedaj z vrednostnimi papirji - če imaš z nekom le formalen odnos, ti ne bo povedal, kakšno strategijo pripravljajo. Skratka, neformalen odnos ti omogoča, da lahko potipaš razmišljanje drugih bančnikov in da dobiš nekatere informacije, ki bi ti drugače ostale nedostopne. Poleg tega pa so odzivni časi veliko boljši kot pri formalnih odnosih. Tu se mi zdi ta osebni stik zelo pomemben, čeprav je tu velika tekmovalnost in moraš biti pazljiv pri strankah, se mi zdi pa breme (Anonimni vir F 2010).

6.5.7 Zaupanje

Da je zaupanje v bankah bistvenega pomena, »čivkajo že vrabci na strehi« (Anonimni vir C 2010), pravi eden izmed intervjuvancev, in v preučeni literaturi je teorija to tudi nakazala, z intervjuji pa je praksa to potrdila. Edino vprašanje, pri katerem se mnenja intervjuvancev niso bistveno razlikovala, je bilo o pomembnosti zaupanja v bančništvu. Zaupanje so bančniki opisali kot »osnovo bančnega poslovanja« ali pa so o njegovi pomembnosti dejali, da je »izredna«. Kot se je izrazil eden izmed intervjuvancev: »V bistvu je temelj bančništva zaupanje, pomembna je tudi iz tega izhajajoča kredibilnost, brez tega ni bančništva« (Anonimni vir A 2010).

Eden izmed bančnikov o zaupanju v bančništvu pravi, da

... je najbolj pomembno od vsega. Nobena cena, nobena ročnost kredita, nič ni tako pomembno kot zaupanje. Banka je trgovina z denarjem in kot taka tudi trgovina s tveganji. Če trguješ s tveganji in ni zaupanja, ne moreš delovati. Ključno za banko je to, da upravlja s tveganji; stranke prinesejo depozite in ti

moraš za njih upravljati s tveganjem. Če zaupanja ni, sploh ni možnosti za posel. Zaupanje je prvi predpogoj, šele potem denar steče v eno ali drugo smer. Če ni zaupanja, se ne more nič zgoditi. Tudi pri naših managerjih je tako - če jaz ne zaupam eni firmi ali enemu posamezniku, potem mu ne smem dati denarja in enako ne bo nekdo, ki ne zaupa banki, prinesel depozita, zakaj pa bi ga (Anonimni vir F 2010)?

Tako je povedal tudi drugi izmed intervjuvancev: »Če ti ne zaupam, ti ne bom dal svojega denarja, saj ne glede na vse banka posodi svoj denar zato, ker upa, da ga bo dobila nazaj in to z dobičkom. Če v to ne verjame, ker ti ne zaupa, ti ne bo dala denarja« (Anonimni vir D 2010). Stranke se banki izkažejo za zaupanja vredne tako, da držijo besedo in servisirajo tisto, za kar so se dogovorili. Pomembna je torej vestnost pri izpolnjevanju tistih zavez, ki so jih sprejeli, ter seveda dokaz, da so izročeni podatki in ocene njihove prihodnosti pravilne. Zaupanje pridobijo torej »tako, da naredijo, kar so obljubile. To je osnova. Ker če skleneva dogovor, da ti bom dal jaz kredit, ti pa boš dal meni del tvojih plačil in tega potem ne storiš, potem bom imel problem s tabo« (Anonimni vir D 2010). Kot je rekel eden izmed intervjuvancev, »v bančništvu lahko nekoga samo enkrat prevaraš« (Anonimni vir E 2010).

Banka pa se lahko dokaže za zaupanja vredno tako, »da strank ne zavaja in ne ponuja neke instant storitve, ki se jo lahko danes fajn proda, jutri pa je za stranke lahko že škodljiva. Potrebno je, da skrbiš za dolgoročni odnos s strankami, da si pripravljen dati nasvet tudi, če nič ne prodaš, če je to pošten in etičen nasvet, mogoče včasih z njim na kratki rok nič ne zaslužiš, ampak na dolgi rok pa poskusiš na tem graditi nek odnos s stranko« (Anonimni vir G 2010).

6.5.8 Zaupanje in tveganje na primeru »shortcuttinga«

Pomembnost zaupanja v bančništvu smo že izpostavili, nadalje pa me je zanimalo, ali medsebojno zaupanje vodi tudi v večjo pripravljenost za tveganje. Ob pregledu literature sem spoznala koncept »shortcuttinga« oziroma ubiranja bližnjic, ki vključuje neformalna dovoljenja bančnih uslužbencev za nadaljnja dejanja, preden je bila uradna

dokumentacija končana. To je kot neke vrste *ad hoc* operacionalizacija zaupanja. Ker je za ta koncept zaupanje odločilnega pomena, sem intervjuvance povprašala tudi po njem. Odgovori so bili deljeni: medtem ko eni odločno zatrjujejo, da ta koncept ne obstaja, pa drugi priznavajo, da se pri dolgotrajnih zaupanja vrednih partnerjih v izrednih situacijah poslužujejo tudi tega koncepta.

Banka za obdelavo kredita – od zahtevka za kredit do njegove realizacije – potrebuje določen čas. Vzpostavljen je namreč celovit sistem: od ocene rizika do kreditnih odborov in različnih drugih pooblastil. Eden izmed bančnikov pojasnjuje, da v primeru,

... ko je to vprašanje neke konkretne transakcije, ki je prišla na mizo njihovega komitenta na hiter način in je zanj zelo interesantna, vendar predstavlja nekaj takega, kar, če se ne bi hitro izvedlo, bi lahko bilo komitentu v veliko škodo ... takrat pregledamo zahtevek zelo hitro, postopek maksimalno skrajšamo, ni pa to običajno. Navsezadnje obstajajo poleg rednih kreditnih sej tudi korespondenčne seje, ki so vmesne, ampak je zelo nezaželeno na te prihajati z nekim velikim številom predlogov, predvsem pa s predlogi, ki so bolj rizični oziroma imajo večje številke. Taki primeri morajo po pravilu iti čez redno sejo in seveda je na vsaki seji tako, da mora priti material pravočasno, in mora biti profesionalno pripravljen ter z vsemi podpisi tako, da tisti »shortcuti« ali pa na □ hitro neki□, to so bolj izjeme (Anonimni vir E 2010).

Zelo rigorozno pa se je odzval neki drugi intervjuvanec, ki zatrjuje, da se »shortcutting v naši banki ne odobrava« (Anonimni vir A 2010) in opozarja, da kjer se, je to lahko zelo škodljivo. Nadaljuje s pojasnitvijo, da kadar nekoga dobro poznaš in z njim že dolgo sodeluješ, potem obstaja neko zaupanje. Stvari se posledično hitreje odvijajo, ker ga tisti, ki ga obdelujejo, tudi že dodobra poznajo in imajo določene informacije že preverjene in so določeni modeli že narejeni, zato se lahko kreditni posel s takim komitentom odvijajo hitreje »kot z nekom, ki ga obdeluješ prvič in med vama še ni vzpostavljen takšen nivo zaupanja ali pa nimaš še tako dolgoročnih oziroma srednjeročnih izkušenj, kot jih imaš z drugim. To pa seveda nima nobene zveze s kreditnimi postopki in pravili, ki so predpisana, ki se morajo pri enem ali drugem odviti

v celoti« (Anonimni vir B 2010). Izkušnje bančnikov se razlikujejo, in tako neki drugi bančnik pojasni, da so imeli

zelo velikega komitenta, vrednega okoli 400 milijonov evrov, ki je v 20 letih izpolnil vse obljube in to so vsi v banki vedeli. In če je ta potreboval bližnjico, mu je bilo to tudi omogočeno. □Track record□ je zelo pomemben - če si naredil 20 vprašljivih poslov, mogoče vprašljiv ni prava beseda - neobičajnih poslov in so ljudje zmeraj izpolnili svoje obljube, 21. posel ni več vprašljiv. Zaupanje je pač nekaj, kar se ustvari korak za korakom (Anonimni vir D 2010).

Vsi intervjuvanci opozarjajo na nevarnost takega poslovanja, saj tudi, če nekoga dolgo poznaš in je znan po tem, da je vedno redno servisiral posojila, je »čisto zaupanje nevarna zadeva, ker ljudje se spreminjajo oziroma njihove okoliščine se spreminjajo. V določenih situacijah, tudi po daljšem času, ko ljudje delajo normalno, se v neki stiski odloči za tako potezo. Vsak od nas bankirjev ima kje kakšen rep, vprašanje je samo, koliko kolikšen« (Anonimni vir B 2010).

7 Sklep

V teoriji prevladuje prepričanje, da marketinški odnosi predstavljajo orodje za zmanjševanje tveganja v menjavi, saj omogočajo osebne odnose med vpletenimi, ki naj bi v poslovanje vnašali stabilnost zaradi izkustvenih informacij, ki jih omogočajo. Vendar se je v intervjujih pokazalo, da so bančniki glede tveganja zelo konzervativni, čeprav lažje sklepajo posle z nekom, ki ga poznajo, pa to še zdaleč ni dovolj, da bi nek posel dojemali kot manj tvegan samo na podlagi obstoječih odnosov in zaupanja. Bančnikovo dojemanje tveganja je odvisno predvsem od tveganja, ki ga oceni boniteta. Odnosi so v primerjavi s tem sekundarnega pomena.

Vlogo zaupanja pri marketinških odnosih je najbolj smiselno razumeti tako, da marketinške odnose in zaupanje dojamemo kot skladna, medsebojno povezana koncepta, saj sta tako prepletena in odvisna eden od drugega, da eden brez drugega težko obstajata. Odlikuje ju krožna povezanost, saj je potrebna določena stopnja zaupanja za vzpostavitev marketinškega odnosa, sam marketinški odnos pa zaupanje krepi.

V teoriji se avtorji strinjajo o pomembnosti zaupanja v marketinških odnosih, intervjuvani bančniki v empiričnem delu pa so to potrdili. Zaupanje so bančniki opisali kot *»osnovo bančnega poslovanja«*, ali pa so o njegovi pomembnosti dejali, da je *»izredna«*. Kot se je izrazil eden izmed intervjuvancev, *»v bistvu je temelj bančništva zaupanje, pomembna je tudi iz tega izhajajoča kredibilnost. Brez tega ni bančništva«*. V empiričnem delu se je pokazalo, da je zaupanje najbolj pomembno, kadar so situacije kritične. Šele takrat je namreč odnos na preizkušnji in tako imata obe strani možnost, da se izkažeta. Če v takšnem turbulentnem okolju skupaj uspešno premostita izredno situacijo, potem je to odlična podlaga za nadaljnje medsebojno zaupanje, ki je v marketinških odnosih izrednega pomena.

V bančnih odnosih so izkušnje zelo pomembne, saj v situacijah, ko so resursi omejeni, lahko prav predhodna poznanstva in izkušnje z neko osebo pretehtajo pri odločanju. Neformalni kontakti zagotavljajo izkustvene informacije. Če namreč nekoga poznaš, lažje oceniš, na kakšen način deluje. Bančniki so izpostavili, da neformalni odnosi omogočajo, da si ustvariš sliko o človeku, torej managerju, izven poslovnega okolja, ta pa lahko razkrije več kot formalni nastop, ki ga ta oseba pripravi. Neformalni odnosi torej

pripomorejo, da poslovnega partnerja spoznaš kot osebo in tako vidiš, ali je to oseba z integriteto. Prevzeti tveganje (na primer sodelovanje v turbulentnem okolju) je namreč lažje s tako osebo, kot z nekom, ki integritete in našega zaupanja nima. Izkustvene informacije delujejo kot dodatno zagotovilo, da bo komitent spoštoval sklenjene pogodbe. Skozi empirični del se je torej pokazalo, da bolje kot poznaš svojega komitenta, bolje lahko oceniš tveganje.

Medijski diskurz o bančnikih v Sloveniji je enostranski in determinističen ter ne dopušča anomalij pri najemanju kreditov. Te seveda obstajajo, ni pa nujno, da za vsakim dobrim odnosom stoji cela neformalna mreža ali celo nezakonito delovanje. V bančništvu je pomembno oboje: analiza bilanc in poslovnih načrtov ter dolgoletno medsebojno sodelovanje, tj. marketinški odnos. Če je komitent v težki situaciji in je dosleden pri plačevanju svojih obvez, ali pa če jih v določenem trenutku ne more plačati pravočasno in se v svoji stiski obrne na svojega bančnega skrbnika, potem pri zaupanju vrednih komitentih obstaja možnost medsebojnega dogovora.

Slovenija je zaradi svoje majhnosti zelo specifično poslovno okolje. Prav ta majhnost oziroma pomanjkanje kritične mase je tudi razlog za t.i. diskurz »vez in poznanstev« oziroma nepotizma v poslovnem okolju, ki šteje le par tisoč ljudi. Odnosov med bančniki in komitenti je seveda veliko, od globokih in plitkih, širokih in ozkih, do transakcijskih in tesnih. Majhnost poslovnega okolja v nekaterih primerih omogoča tudi »incestoiden odnos«, ko se prekoračijo meje bančne profesionalnosti. Naloga banke je, da oceni tveganje in sposobnost kreditojemalca zelo nevtrarno, zato pri tem ne sme biti iracionalna. A včasih se je temu težko izogniti. Kot je izpostavil eden izmed bančnikov, je *»marsikaj, čemur smo priča danes, posledica nekaterih preveč sproščenih relacij«*.

Neformalni odnosi sicer pomagajo pri ustvarjanju slike o poslovnem partnerju, vendar pa to ni zadostna podlaga za zaupanje. Za bančnika je najpomembnejše tveganje, ki ga oceni boniteta, to pa je predpogoj za kakršenkoli odnos. Neformalni odnosi delujejo dvosmerno: in lahko okrepijo zaupanje ali pa onemogočajo možnost sodelovanja. Kakovosten in dolgotrajen medsebojni odnos v banki in pristno osebno zaupanje med bančnikom in komitentom ne odtehtata objektivnih kriterijev presojanja bonitete komitentov. Zaupanje torej ne omogoča, da se tveganje ne bi ocenilo racionalno, saj odobravanje kreditov ni stvar managementa ali uprave, ampak je to kompleksen proces, pri katerem kakršnokoli zaupanje ni dovolj, če bilance in ostali parametri ne zadostujejo.

Zaupanje v bančnih odnosih deluje dvosmerno. Tako, kot mora stranka zaupati banki s svojim denarjem, mora tudi banka zaupati stranki s svojim. Stranke se bankam izkažejo kot zaupanja vredne s tem, da izpolnjujejo zaveze, torej da se držijo dogovorov in obveznosti redno servisirajo. Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, je zaupanje nelinearno, počasi se ga gradi, in lahko hitro uniči. V bančništvu lahko nekoga prevaraš samo enkrat, nato zaupanje izpuhti.

Pri marketinških odnosih so zelo pomembne neotipljive komponente, posledično pa so tudi v bančništvu, kjer se poslužujejo tovrstnega marketinga, le-te bistvenega pomena. Zavedati pa se moramo, da so v bankah procesi na korporativni ravni zelo kompleksni, in kot nam je pokazala kriza, lahko nosijo odločitve nekaterih bančnikov globalne posledice, zato v bančništvu poslovanje preprosto ne sme in ne more biti prepuščeno zgolj mehkim, neotipljivim vidikom, temveč morajo prevladovati trdni, objektivni in merljivi kriteriji. Zaupanje je sicer inherentno tudi tem odnosom, vsekakor pa le-ti niso odvisni samo od njega.

8 Literatura

Adamson, Ivana, Chan Kok-Mun in Donna Handford. 2003. Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *The International Journal of Bank Marketing* 21 (6/7): 347–358.

Akerloff, George A. in Robert J. Shiller. 2009. *Animal spirits*. Združena kraljevina: Princeton University Press.

Anonimni vir A. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 24. februar.

Anonimni vir B. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 26. februar.

Anonimni vir C. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 4. marec.

Anonimni vir D. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 4. marec.

Anonimni vir E. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 5. marec.

Anonimni vir F. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 5. marec.

Anonimni vir G. 2010. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 8. marec.

Amarjit, Gill S., Alan B. Flaschner in Factors that affect the trust of business clients in their banks. *The International Journal of Bank Marketing* 28 (6): 384 – 405.

Ambler, Tim. 1997. How much brand equity is explained by trust? *Management Decision* 35 (4): 283–292.

Arnott, David C. 2007. Trust - current thinking and future research. *European Journal of marketing* 41 (9/10): 981–987

Balažič, Toni. 2009. Priča smo predvsem krizi zaupanja. *SOF Dnevnik*, 24–25 (25. marec).

Ball, Dwayne, Pedro Simões Coelho in Alexandra Machás. 2004. The role of communication and trust in explaining customer loyalty. An extension to the ECSI model. *European Journal of Marketing* 38 (9–10): 1272–1293.

Bennett Hadyn in Mark G. Durkin. 2002. Developing relationship-led cultures – a case study in retail banking. *International Journal of Bank Marketing* 20 (5): 200–211.

Berry, Leonard L. 2000. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives (ponatis z dovoljenjem Academy of Marketing Science (1995)). V *Handbook of relationship marketing*, ur. Jagadish N. Sheth in Atul Parvatiyar, 149–170. London: Sage Publications.

Bijlsma-Frankema, Katinka in Rosalinde Klein Woolthuis. 2005. Trust under pressure: trust and trust building in uncertain circumstances. V *Trust under pressure*, ur. Katinka Bijlsma-Frankema in Rosalinde Klein Woolthuis, 1–17. Velika britanija: MPG Books Ltd.

Camarero, Carmen. 2007. Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *The International Journal of Bank Marketing* 25 (6): 406–426.

Chumpitaz Caceres, Ruben in Nicholas G. Pappas. 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing* 41 (7/8): 836–867.

Das, Kallol. 2009. Relationship marketing research (1994-2006) An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning* 27 (3): 326–363.

Doney Patricia M., James M. Barry in Russell Abratt. 2007. Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing* 41 (9/10): 1096–1116.

Gil-Saura, Irene, Marta Frasset-Deltoro in Amparo Cervera-Taulet. 2009. The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems* 109 (5): 593–609.

Gilbert, David C. in Karen C. Choi. 2003 Relationship marketing practice in relation to different bank ownerships: a study of banks in Hong Kong. *The International Journal of Bank Marketing* 21 (3): 137–146.

Gill, Chris. 2008. Restoring consumer confidence in financial services. *The International Journal of Bank Marketing* 26 (2): 148–152.

Godina Košir, Ladeja. 2009. Biti in ostati viden igralec na trgu – kje so ključni uspehi. *Marketing Magazin* 337 (5): 50–51.

Grönroos John. 2000. *Service management and marketing: a customer relationship marketing approach*. Anglija: Christian Wiley & Sons, Ltd.

Gummesson, Evert 1987. The new marketing-developing long term interactive relationships. *Long Range Planning* (20) 4: 10–20.

--- 1994. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management* (5) 5: 50–20.

Hawke, Amy in Troy Heffernan. 2006. Interpersonal liking in lender-customer relationships in the Australian banking sector. *The International Journal of Bank Marketing* 24 (3): 140–157.

Heffernan, Troy, Grant O'Neill, Tony Travaglione in Marcelle Droulers. 2008. Relationship marketing, The impact of emotional intelligence and trust on bank performance. *The International Journal of Bank Marketing* 26 (3): 232–251.

Hess, Jeff in John Story. 2005. Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing* 22 (6): 313–322.

Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.

Kovač, Bogomir. 2009. Ekonomistovo poročilo: Zakaj ekonomisti krize nismo uspeli napovedati ali pa jo celo preprečiti? *Mladina* 34. Dostopno prek: http://www.mladina.si/tehdnik/200934/ekonomistovo_porocilo (30. maj 2010).

Lavender, Mark. 2004. Maximising customer relationships and minimising business risk. *The International Journal of Bank Marketing* 22 (4): 291–296.

Leverin, Andreas in Veronica Lijander. 2006. Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *The International Journal of Bank Marketing* 24 (4): 232–251.

Lewis, J. David in Andrew Weigert. 1985. Trust as a Social Reality. *Social Forces* 63(4): 967–985.

Marn, Urša. 2008. Intervju: Dr. Ivan Ribnikar, ekonomist. *Mladina* 41. Dostopno prek: http://www.mladina.si/tehdnik/200841/dr_ivan_ribnikar_ekonomist (30. maj 2010).

Massey, Graham R. in Philip L. Dawes. 2007. Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing* 41 (9/10): 1117–1145.

McAlister, Debbie Thorne, O.C. Ferrell in Linda Ferrell. 2005. *Business and Society: A strategic approach to social responsibility*. New York: Houghton Mifflin Company.

Mekina, Borut. 2009. Dr. Vesna Vuk Godina, socialna in kulturna antropologinja. *Mladina* 27. Dostopno prek: http://www.mladina.si/tehdnik/200927/dr_vesna_vuk_godina_socialna_in_kulturna_antropologinja (30. maj 2010).

Morgan, Robert M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* (58): 20–38.

Mouzas, Stefanos, Stephan Henneberg in Peter Naudé. 2007. Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing* 41 (9/10): 1016–1032.

Ndubisi, Nelson Oly in Chan Kok Wah. 2005. Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *The International Journal of Bank Marketing* 23 (7): 542–557.

N'Goala, Gilles. 2007. Customer switching resistance (CSR): the effects of perceived equity, trust, and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management* 18 (5): 510–533.

Nickels, William G. in Marian Burk Wood. 1997. *Marketing: relationships, quality, value*. New York: Worth Publishers.

O'Loughlin, Deirdre, Isabelle Szmigin in Peter Turnbull. 2004. From relationships to experiences in retail financial services. *The International journal of Bank Marketing* 22 (7): 522–539.

Potič, Zoran. 2010. V pajkovi mreži. *Delo*, 27. februar. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek-/100312> (30. maj 2010).

Proença, João F. in Luís M. de Castro. 2000 Cross boundary relationships in Portuguese banking and corporate financial services. *The International Journal of Bank Marketing* 18 (7): 338–346.

--- 2005. »Stress« in business relationships: a study on corporate bank services. *The International Journal of Bank Marketing* 23 (7): 527–541.

Rankov, Suzana, Aleš Čar in Vesna Vukovič. 2009. Ideologija nacionalnega interesa. *Dnevnikov objektiv*, 8. avgust. Dostopno prek: http://cm.dnevnik.si/tiskane_izdaje/objektiv/1042289570 (30. maj 2010).

Rauyruen, Papassapa, Kenneth E. Miller in Markus Groth. 2009. B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal of Services Marketing* 23 (3): 175–186.

Reich, Margit. 2008. Basic values and objectives regarding money; Implications for the management of customer relationships. *The International Journal of Bank Marketing* 26 (1): 25–41.

Slovar slovenskega knjižnjega jezika. 2000. Ljubljana: DZS.

Soros George. 2008. The worst market crisis in 60 years. *The financial times*, 15. december. Dostopno prek: http://www.georgesoros.com/articles-essays/entry/the_worst_market_crisis_in_60_years/ (30. maj 2010).

Svensson, Göran. 2004. Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. *Journal of Business and Industrial Marketing* 19 (7): 469–483.

Sweeney, Jillian C. in David A. Webb 2007. How functional, psychological, and social relationships benefits influence individual and firm commitment to the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (7): 474–488.

Sztompka, Piotr. 1999. *Trust – A Sociological Theory*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC.

Trstenjak, Anton. 1983. *Temelji ekonomske psihologije*. Ljubljana: ČGP Delo – TOZD Gospodarski vestnik.

Tyler, Katherine in Edmund Stanley. 2002. Marketing OTC equity derivatives: the role of relationships. *The International Journal of Bank Marketing* 20 (2): 67–75.

--- 2007. The role of trust in financial services business relationships. *Journal of services Marketing* 21 (5): 334–344.

Ule, Mirjana. 1997. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče

Verčič, Dejan. 2000. *Trust in organizations : a study of the relations between media coverage, public perceptions and profitability*. A thesis sublimed for the degree of doctor of philosophy (PhD). London: The London School of Economics and Political Sciences.

Viršek, Damjan. 2008. Kriza zaupanja. *Delo*, 21. november. Dostopno prek: <http://www.delo.si/clanek/71397> (30. maj 2010).

Walsh, Susan, Audrey Gilmore in David Carson. 2004. Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing. *The International Journal of Bank Marketing* 22 (7): 468–483.

Young, Luise. 2006. Trust. Looking forward and back. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (7): 439–445

Zandi Mark. 2009. *Financial shock*. ZDA: Financial time press.

Žabkar, Vesna. 1999. *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Žerdin, Ali. 2009. Kdo pa so ti mladi fantje – mladi poslovneži v upravah, nadzornih svetih in športnih organizacijah? *Dnevnikov objektiv*, 18.april. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/objektiv/1042260303 (30. maj 2010).