

## Kakovost storitev in vloga ljudi

Dr. Robert Vodopivec\*, Mag. Beti Godnič\*\*

\*Mediterranski inštitut za sodobne študije MEDIFAS

\*\* Fakulteta za organizacijske študije Novo mesto

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Storitveni sektor ima danes zelo pomemben vpliv na gospodarstvo in lahko pričakujemo, da se bo povpraševanje po storitvah še nadaljevalo. Specifične značilnosti storitev vplivajo na opredelitev kakovosti storitev in spremljanje procesa izvajanja storitev. Kakovost storitev lahko spremljamo iz dveh vidikov; tehnične in funkcionalne kakovosti. Tehnična opredelitev kakovosti nam pove kaj je bilo narejeno, funkcionalna kakovost nam pove, kako je bila storitev posredovana odjemalcu. Postavlja se raziskovalno vprašanje: Ali tehnična kakovost storitev daje organizaciji konkurenčno prednost, če odjemalci ne ocenijo funkcionalne kakovosti storitve na enaki ravni«?

**Namen:** Namen prispevka je povdariti pomembnost funkcionalne kakovosti, storitve, kajti odjemalčeva ocena celotne kakovosti storitve je odločilni dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti podjetja.

**Metoda:** Analiza posameznih teoretičnih področij trženja.

**Rezultati:** Analiza daje pregled in nedorečenost teorije s področja trženja storitev in opozori na določene pomankljivosti, ki se pri analizi dokaj dobro poznanih konceptov o ocenah funkcionalne kakovosti pojavljajo.

**Organizacija:** Ugotovitve v določenem segmentu dopolnjujejo stališča nekaterih avtorjev s področja trženja storitev in vsebinsko spreminjajo stališča o zaznavanju ter merjenju kakovosti pri trženju storitev. To je pomembna novost pri prenašanju teoretičnih spoznanj v prakso kar omogoča boljše razumevanje in trženje storitev.

**Družba:** Ugotovitve lahko prispevajo k zmanjšanju stroškov in boljšemu poslovanju organizacije, boljšemu delovanju neprofitnih organizacij in večji osveščenosti kupcev. Prav tako lahko prispevajo tudi k izboljšanju vsebine izobraževalnih programov na tem področju.

**Originalnost:** Analiza z novega zornega kota ocenjuje kakovost storitev z več vidikov, med katerimi sta funkcionalni in tehnični najpomembnejša. Dopolnjuje obstoječa stališča teoretikov s tega področja.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je omejena na teoretični pristop in pomeni izhodišče za nadaljnja raziskovanja.

**Ključne besede:** trženje storitev, logistične storitve, kakovost storitev, tehnična kakovost storitev funkcionalna kakovost storitev, kupčeve zaznave kakovosti, stroški povezani s kakovostjo storitev, standardizacija storitev, lojalnost kupcev.

## 1 Uvod

Tehnološki razvoj je povzročil, da se delež storitev v bruto domačem proizvodu povečuje, še posebej pa se to odraža v deležu zaposlene delovne sile, kjer se je delež zaposlenih v storitvenih dejavnostih v celotnem obdobju po drugi svetovni vojni skokovito povečeval (Edquist et al. 2001, str. 91). Razvoj informacijsko komunikacijskih tehnologij je spremenil način opravljanja storitev, način komuniciranja med odjemalcu storitev in izvajalcem storitev ter vplival na odjemalčeve zaznave kakovosti opravljenih storitev. Izkaže se, da so prav te povzročile vzpostavitev standardizacije kakovosti storitev v organizacijah in vplivale na konkurenčno prednost organizacije, posredno pa na njeno uspešnost delovanja. Še posebej velja to za logistične storitve temelječih na tehnologijah za premagovanje prostora, ki vplivajo na strukturo in način mobilnosti.

Odjemalci ne zahtevajo od organizacije vse kar lahko proizvaja ali bi želela proizvajati oz. lahko ponudi, ampak samo željene storitve oz. tiste storitve po katerih odjemalec trenutno povprašuje. Proces izvajanja storitev temelji na stiku med odjemalcem in izvajalcem oz. izvajalci storitev, zato prihaja do velikega števila stičnih točk med odjemalcem in izvajalci storitev, ki vplivajo na zaznano kakovost opravljenih storitev z vidika odjemalca. V stičnih točkah odjemalec ocenjuje kakovost storitve z več vidikov, med katerimi sta tudi funkcionalni in tehnični vidik. Z zaznano kakovostjo tehničnega vidika odjemalec opredeljuje kaj je dobil, funkcionalni vidik kakovosti opredeljuje z načinom posredovanja storitve. Tako lahko postavimo hipotezo, da tehnična kakovost storitve ne daje konkurenčnih prednosti, če odjemalec visoko ne oceni tudi načina posredovanja storitve oziroma njene funkcionalne kakovosti.

## 2 Opredelitev storitev

Storitev je več vrst in jih lahko klasificiramo po različnih kriterijih od različnih opredelitev storitev, ki so namenjene ljudem, vse do storitev, ki so opredmetene v izdelku, ki ga proizvajalec oblikuje po specifičnih željah stranke in ga lahko imamo za posebno vrsto storitev. Izdelek je še vedno fizično blago, toda način njegovega oblikovanja, lahko opredelimo kot storitev. Postavitev splošno veljavne definicije storitev je otežena, zaradi velike pestrosti in raznolikosti storitev. Proces v katerem se storitve izvajajo in posredujejo potrošniku je tisti, ki opredeljuje vse njihove značilnosti in otežuje njihovo natančno opredelitev.

Ameriški zakon o trgovini in carinah pravi, da ekonomski izidi storitev niso snovni izdelki ali strukture in šteje med storitve: bančne, zavarovalne, transportne, komunikacijske, ekonomsko propagandne, računovodske, konstrukcijske, oblikovalske, ekspertne, izobraževalne in zdravstvene storitve, pa storitve za obdelavo podatkov, storitve inženiringov, storitve trgovine na veliko in na drobno, storitve v zvezi z nepremičninami. Mednarodna standardna

klasifikacija panog OZN in klasifikacija Mednarodne banke delita storitve na infrastrukturne, trgovinske in na storitve za javno rabo (Snoj, 1992 str. 7-8). Običajno pri opredelitvah upoštevamo več kriterijev, med katerimi sta najpomembnejša dejavnostni vidik storitev, ki opredeljuje storitve kot "vsako človeško dejavnost, delo za lastne ali tuje interese s ciljem zadovoljevanje človeških potreb" (Schiller, 1967 v Meffert 1995, str. 24) in procesni vidik, kjer so storitve opredeljene kot "procesni za zadovoljevanje potreb tretjih oseb z materialnimi ali nematerialnimi učinki", pri čemer je uporabljanje in izvajanje storitev sočasno in terja stik med izvajalcem in uporabnikom (Berekhoven, 1993 str. 23). Kotler (1998, str. 464) opredeljuje storitev kot "dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitev je lahko ali pa tudi ni vezana na fizični izdelek". V tej opredelitvi je poudarjen pomen neotipljivosti storitev, ki je ena izmed generičnih značilnosti storitev, izkazan je tudi vidik lastništva, saj nad storitvami niti izvajalec niti odjemalec nimata lastništva. Vsiljuje se vprašanje, kako lahko zavarujemo neko storitev pred posnemanjem konkurentov, če je ne moremo ustrezno pravno zaščititi.

Lovelock (1998, str. 5) je v svoji opredelitvi poudaril minljivost storitev; "Storitve so ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in zagotavljajo koristi odjemalcem, v točno določenem času in kraju, povzročene kot rezultat željene spremembe v korist odjemalca storitve". Christian Gronroos (1990, str. 27) je proučeval opredelitve storitev, ki so se pojavljale v literaturi od leta 1960 dalje. Na temelju zbranih in proučenih opredelitev je leta 1990 postavil svojo opredelitev storitev, kjer pravi: "Storitev je aktivnost ali serija aktivnosti, bolj ali manj neoprijemljive narave kot je normalno, toda ne nujno. Zavzame svoje mesto v interakciji med odjemalcem in izvajalcem storitve in/ali fizičnih virih ali blagu in/ali sistemih izvajalca storitve, ki se izvajajo kot rešitve problemov odjemalcev."

Iz navedenih opredelitev storitev je razvidno, da avtorji skušajo opredeliti in klasificirati storitve na osnovi primerjave s fizičnimi izdelki ali pa jih primerjajo z njimi. Razberemo, da so storitve procesi, ki ustvarjajo vrednost za odjemalca. Tako lahko opredeljujejo štiri temeljne značilnosti storitev: neopredmetenost, neločljivost izvajanja od porabe, variabilnost ter minljivost. Te temeljne značilnosti, vplivajo tudi na ponudbo organizacij. Storitve in izdelki sestavljajo ponudbo podjetja, kjer se razmerje med deležem storitev in izdelkov giblje od samega izdelka na eni strani (zobna pasta) do čiste storitve na drugi strani (fizioterapija). Mejo med izdelkom in storitvijo težko postavimo, ker vsak proizvajalec fizičnih izdelkov v svojo ponudbo vpleta storitvene elemente, kot so svetovanje, transport in logistiko, montažo, garancijski rok, možnosti vračila izdelka, poskusno dobo uporabe.

### **3 Kakovost storitev**

#### **3.1 Kakovost storitev in odjemalčeve zaznave kakovosti storitev**

Značilnosti storitev so bistveno drugačne od značilnosti (fizičnih) izdelkov, zato se trženje storitev v marsičem razlikuje od trženja izdelkov in tradicionalni trženjski pristopi, ki so bili razviti pri trženju izdelkov, niso neposredno prenosljivi na področje storitev, (Langford,

Cosenza, 1998, str. 16-26). Dinamično okolje, v katerem se storitve izvaja, vpliva na učinkovitost in uspešnost trženja. Izvajalci storitev so pri svojem delu soočeni z zahtevo po učinkovitosti, ker morajo storitve opraviti v čimvečji količini in hkrati jih morajo opraviti dobro (Klassen, 1998: str. 1-18), le na ta način lahko pričakujejo zadovoljstvo odjemalcev in uveljavljanje svojih ekonomskih interesov. Generične značilnosti storitev posledično vplivajo tudi na to, da je kakovost storitev veliko težje določiti kot kakovost izdelkov. Značilnosti fizičnih izdelkov (trdnost, barva, otip) omogočajo kupcu določitev kakovosti izdelka pred nakupom. To je tako imenovana iskana kakovost. Pri storitvah, ki jih lahko odjemalec oceni le med izvajanjem (restavracija, počitnice), govorimo o izkustveni kakovosti. Pri nekaterih storitvah (pravno svetovanje, zdravniška diagnoza) govorimo o kakovosti zaupanja, ker mora odjemalec izvajalcu preprosto verjeti, da bo svoje delo dobro opravil (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 56-59). Kakovost storitev ni nekaj absolutnega. Zaznavanje končnega rezultata neke storitve ter ocena procesa izvajanja sta odvisna od vsakega posameznega odjemalca (Kurtz, Clove, 1998, str. 99), zato tudi izraza "visoka" ali "nizka" kakovost ne pomenita veliko, ker je njuna opredelitev odvisna od zaznav posameznika. Avtorji poudarjajo, da morajo biti pri izvajanju storitev upoštevani kriteriji, ki jih individualni odjemalec določi sam pri ocenjevanju kakovosti (Payne, 1993, str. 215; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 20). Kriteriji, ki jih uporabljajo odjemalci pri ocenjevanju kakovosti so izvajalcem velikokrat nerazumljivi. Hkrati se odjemalci pri ocenjevanju kakovosti storitev ne osredotočijo le na končni rezultat, temveč ocenjujejo celoten proces izvajanja storitve (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 16). Organizacije lahko spoznavajo te kriterije le z rednimi raziskavami in opazovanjem odjemalcev, sprejemanjem reklamacij in pritožb, ugotavljanjem zneska danih odškodnin ter s spremljanjem zvestobe strank (Verbič, 1994, str. 70), na odjemalčevo oceno kakovosti pa lahko vplivajo z vsemi sedmimi elementi storitvenega triženjskega spleta (storitev, cena, tržne poti, triženjsko komuniciranje, proces, ljudje, fizična podpora),

Zeithamlova s svojimi sodelavci opredeljuje, da je zaznana kakovost storitve rezultat odjemalčeve primerjeve med pričakovanji v zvezi s storitvijo ter dejansko doživljeno (zaznano) storitvijo (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 46). Kakovost storitev je po Snoju (1998, str. 160) "zaupanje v pomenu obojestranskega pozitivnega priznavanja". To pomeni, da ni dovolj, če storitve zadostujejo postavljenim specifikacijam in deklariranim standardom proizvajalca, ampak morajo biti izvedene tako, da bodo vplivale na ohranitev oziroma na povečanje ugodja odjemalcev z vidika njihovega sistema vrednot, pričakovanj, čustev in sposobnosti zaznavanja. Hkrati pa morata izvajalec in odjemalec pozitivno povezovati protivrednosti v menjavi s svojim počutjem na delu in s subjektivno opredeljenimi dejavniki (Snoj, 1998, str. 160).

Iz navedenega je razvidno, da je učinkovitost in uspešnost celotnega procesa trženja tesno povezana s kakovostjo storitve, ki jo izvajalec ponudi odjemalcu. Tehnično dovršena storitev, ki je izvedena po predpisanih pravilih, standardih, ki odjemalcu nudi željene koristi, ni vedno dovolj, če je storitev odjemalcu posredovana na neprimeren način. Odjemalec je v takem primeru po končanem procesu menjave razočaran in se ne vrača več k izvajalcu. Nizko

ocenjen način posredovanja storitve znižuje skupno oceno kakovosti storitve kar nakazuje pravilnost trditve postavljene v uvodu. Kakovost storitev je tesno povezana z možnostmi podjetja, da doseže oziroma preseže pričakovanja odjemalcev, ki jih ti oblikujejo že pred dejansko izvedbo storitve. Na pričakovanja odjemalcev vpliva več dejavnikov. To so ustno izročilo, osebne potrebe, pretekla izkušnje s storitvami podjetja ter promocija in druge komunikacije, ki jih podjetje posreduje v javnost (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 46). Gronroos (1990, str. 36) navaja, da je kakovost vse tisto, kar odjemalec dejansko zazna, ko sprejema storitev. Kot smo že navedli, je ponudba podjetja največkrat vsota fizičnih izdelkov in storitev, zato lahko ločimo objektivno in subjektivno kakovost. Slednja temelji na percepciji individualnega odjemalca in je ni možno objektivno izmeriti. Subjektivno kakovost avtorji povezujejo s tako imenovanimi "mehkimi" zaznavami odjemalcev, ki temeljijo na njihovih osebnih vrednotah (Gabbott, Hogg, 1998, str. 103). Specifične značilnosti storitev ne dovoljujejo postavitve konkretnih meril kakovosti, zato je zanje značilna zlasti subjektivna ocena. Objektivna ocena kakovosti je značilna za izdelke, pri katerih lahko postavimo jasne standarde, s pomočjo katerih lahko natančno merimo kakovost.

Gronroos (1990, str. 37-39) pravi, da odjemalci ne ocenijo kakovosti storitve le po njeni tehnični kakovosti (Kaj je bilo izvedeno?) ampak tudi po funkcionalni kakovosti (Kako je bilo posredovano odjemalcu?). Funkcionalna kakovost procesa izvajanja storitve pride do izraza v "trenutkih resnice", ko izvajalec in odjemalec dejansko sodelujeta. Kotler meni, da je potrebno poleg "vrhunske tehnologije" ponuditi odjemalcu tudi "vrhunski pristop". Kotler (1998, str. 470). Ti dve opredelitvi kakovosti pa sta ključnega pomena za dokazovanje teze, ki smo jo postavili v uvodu. Zaznava storitev, ki jih odjemalec sprejema, je pod vplivom številnih elementov. Vsak stik s storitvenim podjetjem vpliva na zaznavo kakovosti storitve (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 104). Fizična podpora olajšuje pozicioniranje storitvenega podjetja in hkrati nudi odjemalcu oprijemljiv dokaz, ki nakazuje storitev. Na podlagi dokazov fizične podpore odjemalec presoja tudi kakovost storitve (Lovelock, 1998, str. 201). Lahko trdimo, da opravlja, fizična podpora v storitvenih dejavnostih vlogo, ki jo opravlja pri prodaji fizičnih izdelkov embalaža, ki vpliva na odjemalčeve zaznave in sprošča čustvene reakcije (Zeithaml, Bitner, in 1996, str. 524).

Ugled podjetja v javnosti ima zaradi pomanjkanja otipljivih dokazov storitev zelo pomembno vlogo pri ocenjevanju njihove kakovosti (Payne, 1993, str. 221). Povezan je z zaznavo podjetja glede na njegovo pozicijo v okolju ter glede na asociacije, ki jih ima posameznik (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 113). Zaradi velikega občutenega tveganja pri nakupu storitev odjemalci pogosto uporabljajo ceno kot pokazatelja kakovosti storitev (Doyle, 1998, str. 371). Visoko ceno storitev odjemalci pogosto povezujejo tudi z njihovo visoko kakovostjo in obratno. Vendar lahko prenizka cena povzroči dvome o nizki kakovosti storitev, kar se v končni fazi pozna tudi pri prodaji storitev.

### **3.2 Stroški povezani s kakovostjo storitev in standardizacija (poenotenje) kakovosti storitev**

Povečevanje kakovosti storitev je nemalokrat povezano tudi z velikimi investicijami v

tehnologijo, tržnimi raziskavami, dodatnim usposabljanjem izvajalcev, merjenjem rezultatov poslovanja, sistemom nagrajevanja (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 11). Stroški vezani na kakovost storitev se pokažejo, šele takrat, ko organizacija ne dosega postavljenih standardov. Izvajalci lahko izvajajo storitev, ki ne prinaša dovolj velikih koristi za odjemalce, ki so nezadovoljni in prekinejo sodelovanje z izvajalcem. Celoten proces trženja je neuspešen, ker odjemalci v procesu menjave ne dobijo tistega, kar potrebujejo in želijo. Stroške izgubljenih odjemalcev so stroški izgubljene prodaje, ki je v življenjski dobi nekega odjemalca lahko izredno visoka. Izvajanje visokokakovostnih storitev je povezano s povečevanjem dobička ter z višanjem povprečne dobe sodelovanja z odjemalci (Reichheld, Sasser, 1990, str. 105-111), zato je treba vzpostaviti notranjo kulturo podjetja, ki od vseh zaposlenih, zahteva ustrezno izvedbo storitev že prvič.

Veliko stroškov povezanih s kakovostjo je nedenarne narave, in zato jih tudi spregledamo. Pogosto so spregledani stroški najemanja in usposabljanja novih izvajalcev, stroški nižje produktivnosti novih neizkušenih izvajalcev ter stroški konstantnega privabljanja novih odjemalcev (Lovelock, 1996, str. 192). Ti stroški pogosto niso zajeti v tradicionalnih računovodskih sistemih, zato je treba v storitvenih dejavnostih razviti nove pristope zajemanja tudi teh stroškov. Slaba kakovost storitev ne povzroča stroškov samo izvajalcem temveč tudi odjemalcem, ki morajo stroške posledic slabe izvedbe nositi sami (Kasper et al, 1999, str. 193) Stroški programov izboljšanja kakovosti so izredno visoki in lahko neprestano naraščajo, če jih ne zamejimo. Pri izvajanju programov izboljševanja kakovosti moramo paziti, da njihovi stroški ne presegajo koristi, ki jih ti programi prinašajo podjetju. Številni avtorji predlagajo vzpostavitev sistema zbiranja pritožb kot učinkovitega sredstva poenotenja kakovosti storitve (Brown, 1998, str. 75-88; Kotler, 1999, str. 650). Pritožbe so pomemben vir informacij, ki nakazujejo kako odjemalci zaznavajo kakovost storitve. Pravilno vzpostavljen sistem zbiranja pritožb in njihova analiza nam pokažeta, v katerih stičnih točkah izvajanja storitve ne dosežemo odjemalčevih pričakovanj in opozarjata izvajalca na nepravilnosti, ki se pojavljajo pri izvedbi (Kasper et al, 1999, str. 196). Značilnosti storitev onemogočajo poznavanje rezultata izvedbe vnaprej, zato se mnogi odjemalci ne pritožijo, ko občutijo razočaranje. Podjetja velikokrat ponujajo garancijo za izvedbo storitev, ker na ta način omogočajo poznavanje rezultata vnaprej (Brown, 1998, str. 75-88).

Kotler (1998, str. 468) za zmanjšanje variabilnosti izvajanja storitev in s tem poenotenja kakovosti poleg sistema zbiranja pritožb predlaga tudi izbor dobrih kandidatov in njihovo usposabljanje ter poenotenje poteka storitev z jasno postavljenimi standardi.

## **4 Ljudje in kakovost storitev**

### **4.1 Odjemalci storitev in prilagoditev storitev odjemalcu**

Ljudje so osrednji del vsake storitve, ker zagotavljajo njeno izvedbo, smer razvoja in njen uspeh. V storitvenih panogah je ta element še pomembnejši, utrjuje dodano vrednost neopredmeteni storitvi (Cannon, 1998, str. 236). Vsebina tega elementa se nanaša na vloge vseh ljudi, ki sodelujejo pri izvedbi storitev. Vključuje neposredne izvajalce - kontaktno



osebje, izvajalce iz ozadja - podporno osebje, odjemalce in druge odjemalce, ki prejemajo ali so že prejeli storitev (Botten, McManus, 1999, str. 56). Kontaktno osebje lahko s svojim obnašanjem v času izvajanja storitve vpliva na percepcijo odjemalcev. Povzroči lahko dobro sprejetje storitve odjemalcev ali pa povzroči, da se odjemalci ne vračajo več. Storitveno podjetje mora zato poskrbeti, da so izvajalci primerno usposobljeni in motivirani za izvajanje storitev ter da imajo dovolj pristojnosti za njihovo prilagajanje specifičnim potrebam posameznega odjemalca. Na zaznani kakovost prejete storitve vpliva tudi obnašanje odjemalcev, ki sočasno sprejemajo neko storitev (javni prevoz potnikov, gledališče) (Gronroos, 1990, str. 203; Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, str. 19). Njihovo navdušenje ali negodovanje nad storitvijo posameznika spodbudi ali odvrne od nakupa. Temeljno vodilo trženja storitev je zadovoljevanje odjemalčevih potreb (Doyle, 1998, str. 42), pri čemer je odjemalec neločljivi del procesa izvajanja storitve. Odjemalec praviloma nima pasivne vloge, ampak je soustvarjalec storitve, njegova aktivnost v procesu oz. stopnja njegove fizične prisotnosti se spreminja glede na naravo storitev (Verbič, 1994, str. 110), zato lahko s svojo prisotnostjo nadzira in vpliva na svoje lastno zadovoljstvo. Izkaže se, da obstaja korelacija med stopnjo standardiziranosti storitev in vlogo odjemalcev pri njihovem izvajanju. Večja kot je stopnja standardiziranosti storitve, manjša je vloga odjemalcev pri njihovem izvajanju, zato lahko trdimo, da so odjemalci najpomembnejša sestavina oblikovanja storitev. Odjemalci so po menenju mnogih avtorjev najmočnejša interesna skupina, ki vpliva na uspešnost poslovanja organizacije (Doyle, 1998, str. 14). Raziskovalki Zeithaml in Bitner (1996, str. 369) odjemalce zaradi njihovega sodelovanja opredeljujeta kot "honorarne sodelavce", ki pomagajo soustvarjati storitev. Storitvene dejavnosti zahtevajo veliko delovne sile, zato stroški rastejo hitreje kot njihova storilnost. Aktivna vloga odjemalca v procesu izvajanja storitve lahko ublaži posledice, ki jih prinaša nihanje v povpraševanju, znižuje stroške, in hkrati povečuje učinkovitost organizacij, če te svoje odjemalce ustrezno izobrazijo oziroma jih seznanijo z njihovo vlogo pri izvajanju storitev. Z vključitvijo odjemalcev v proces izvajanja storitve organizacije želijo vplivati na interval tolerance (cono tolerantnosti), ki se z seznanjanjem odjemalcev znižuje, "več kot je sodelovanja odjemalcev, nižje so postavljene njihove meje glede odstopanja od idealne storitve" (Kurtz, Clow, 1998, str. 70). Odjemalci so veliko bolj zadovoljni s končnim rezultatom, če verjamejo, da so svojo vlogo dobro odigrali. V primeru negativnega končnega rezultata velikokrat krivdo za neuspeh prevzamejo nase in njihova percepcija izvajalca še vedno ostane pozitivna.

Nekatere storitve je zelo težko prilagajati zahtevam odjemalca, druge nudijo nešteto možnosti za prilagoditev. Kot slikovit primer lahko vzamemo storitev železniškega prevoza. Železniški prevoz ima natančno določene proge in njegovo izvajanje sledi vnaprej določenemu voznemu redu. Ker je to masovna storitev, je obseg potnikov, ki dnevno potujejo z vlaki, velik in zanjo velja nizek kontaktni čas. Te značilnosti ne dovoljujejo prilagajanja storitve posameznemu potniku. Pomemben izziv pri oblikovanju ponudbe storitev predstavlja odločitev, ali bo organizacija storitev standardizirala ali jo bo prilagodila zahtevam odjemalcev. Prilagojena storitev veliko bolj zadovoljuje potrebe odjemalca in ker ima višjo dodano vrednost, lahko podjetje zaračuna tudi višjo ceno. Njeno nasprotje je standardizirana storitev, ki je v večini

primerov cenejša, zaposleni jo lahko učinkoviteje izvajajo (Zeithaml, Bitner, 1996, str. 206). Pri postavljanju standardov moramo upoštevati predvsem odjemalčeve zahteve, pri tem ne smemo zanemariti ciljev organizacije. Kakovost storitve, ki jo zaznajo odjemalci, je povezana tudi s prilagoditvijo te storitve njihovim specifičnim potrebam, čeprav prilagoditev odjemalcu ni nujno potrebna za uspeh. Hitrost, konsistentnost in prihranki pri ceni so mnogim odjemalcem pomembnejše prvine kot prilagajanje za vsako ceno (Snoj, 1998, str. 47). Odjemalec lahko dejansko vpliva na izvajalca, da ta spremeni in prilagodi izvajanje storitve njegovim željam (Kurtz, Clow, 1998, str. 181). Velikokrat je vloga odjemalca pri kontaktu z izvajalcem ovirajoča. Izvajalci lahko prilagodijo svoje obnašanje zahtevam odjemalca, vendar imajo zelo malo možnosti za prilagoditev storitve odjemalcu, ker le izpolnjujejo naročila. Presoja o prilagoditvi je na strani managerjev in nadzornikov, ki pa v večini primerov niso vključeni v izvajanje storitev (Lovelock, 1997, str. 25).

## 4.2 Lojalnost odjemalcev

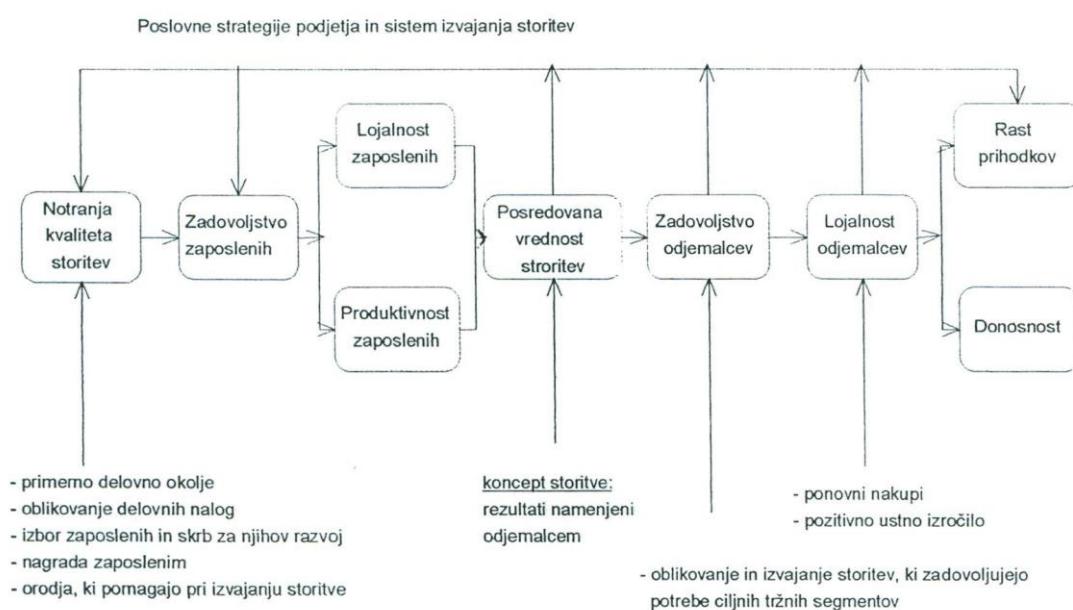
Generične značilnosti storitev onemogočajo oceno storitve pred njenim nakupom in vplivajo, da je tveganje odjemalcev pred nakupom storitev veliko večje kot pred nakupom izdelkov. Številni avtorji ugotavljajo, da podjetja, ki odjemalcem ponujajo visokokakovostne storitve, povečujejo možnost njihovega ponovnega nakupa in s tem tudi možnost, da odjemalci sčasoma postanejo lojalni podjetju (Reichheld, Sasser, 1990, str.105-111; Doyle, 1998, str.44). Dejstvo, da stane petkrat več pridobiti novega odjemalca kot pa zadržati obstoječega, je spodbudilo podjetja, da skušajo čimveč odjemalcev zadržati (Kotler, 1998, str. 47), izpostaviti velja, da je lojalnost oziroma zvestoba odjemalcev tisti pokazatelj, ki nam pokaže, kako odjemalci storitev konkretno zmanjšujejo občutek tveganja (Kasper et al., 1999, str. 159). S sistemsko analizo izvajanja storitev s povratno zanko ("The service-profit chain"), lahko pokažemo, da so lojalni odjemalci zelo pomembni za storitvene organizacije, ker vplivajo na njegovo rast in poslovno uspešnost (Heskett et al., 1994, str. 164 - 174). V sistemu s povratno zanko, ki je prikazan v sliki 1 vidimo, da je lojalnost odjemalcev storitev tesno povezana z njihovim zadovoljstvom, ki ga dosežemo s skrbno načrtovanimi storitvami, s katerimi konsistentno zadovoljujemo njihove potrebe. Vidimo, da je zadovoljstvo odjemalcev odvisno od posredovane vrednosti storitev, ki jo ustvarjajo zadovoljni in lojalni izvajalci. Njihovo zadovoljstvo je v veliki meri odvisno od podpore in poslovne politike organizacije, ki jim omogoča storitve in jih spodbuja k njihovemu izvajanju.

Iz sistema izvajanja storitev s povratno zanko, ki smo jo prikazali na sliki 1 je razvidna pomembnost lojalnih odjemalcev. Ne le, da lojalni odjemalci kupujejo pogosteje, ampak so tudi pospeševalci prodaje. V storitvenih dejavnostih je zelo pomembno ustno izročilo (priporočilo), ki ga posredujejo zadovoljni odjemalci potencialnim novim odjemalcem. Stroški pridobitve novega odjemalca (oglaševanje, tržne raziskave, obdelava podatkov) so za storitvena podjetja, ki imajo veliko lojalnih odjemalcev, nižji (Lamb et al., 1998, str. 369). Lojalnost odjemalcev je možno pridobiti v samem procesu izvajanja storitve, lojalni odjemalci postajajo vse bolj izkušeni in seznanjeni s storitvijo, zato potrebujejo manj informacij in navodil. V procesu izvajanja storitve naredijo manj napak, kar vpliva na višjo



stopnjo produktivnosti izvajalca storitev ter na zniževanje stroškov poslovanja (Lovelock, 1998, str. 127). Posledično je tveganje, ki ga občuti odjemalec pred nakupom storitve, veliko nižje, kot pri nelojalnih odjemalcih. Lojalni odjemalci so cenovno manj občutljivi kot nelojalni in so zato pripravljeni plačati tudi višjo ceno, ker menijo, da je vrednost prejete storitve višja (Lamb et al., 1998, str. 370). V obdobjih presežnega povpraševanja so za storitev pripravljene plačati več in so cenovno neobčutljivi, če jim izvajalec ponudi hitro izvedbo željene storitve (Lovelock, 1998, str. 127).

### Slika 1: Povratna zanka v storitvenem podjetju (“The service-profit chain”)



Vir: Heskett et al., Putting the service profit chain to work, 1994, str. 166

Vsa razmerja izvajalec - odjemalec niso vedno dobičkonosna. Podjetje mora višino investicij in napora, ki ga bo vložilo v vzpostavitev dolgoročnih razmerij, oceniti glede na pričakovane koristi v bodočnosti. Pri tem mora dobro poznati odjemalčeve potrebe in trende, ki narekujejo njihov razvoj. Čeprav odjemalci kupujejo enake storitve, nizki stroški zamenjave izvajalca povzročijo, da tega večkrat zamenjajo. Na zamenjavo izvajalca ne vplivajo le stroški, ki jih ima odjemalec, temveč tudi njegova pripravljenost nakupa nadomestne storitve ter razmerje med zaznano vrednostjo in ceno. Proces, v katerem lahko odjemalec nek proizvod zamenja z drugim, ki ima podobne funkcije, s katerimi odjemalec zadovoljuje svoje potrebe, imenujemo substitucija. Organizacija mora dobro poznati vse storitve, ki zagotavljajo enake generične funkcije kot storitev, ki jo izvaja sama (Porter, 1995, str 273). Z zamenjavo izvajalca storitve so izgubljene vse investicije, ki jih je organizacija vložila v vzpostavitev razmerja z odjemalcem. S povečevanjem stroškov zamenjave izvajalca storitve se posledično povečuje tudi lojalnost odjemalcev (Adcock et al., 1998, str. 183). Lojalnost odjemalcev lahko povezujemo tudi s procesom trženja. Zelo razširjena je Kotlerjeva definicija, ki pravi, da je trženje družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to,

kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjajo izdelke, ki imajo vrednost (Kotler, 1998, str. 13). Če odjemalcem v procesu menjave podjetje ne ponudi storitve, ki ima vrednost in katere menjava vpliva na doseganje ciljev, interesov in zadovoljitve potreb podjetja in odjemalcev, proces trženja ni popoln. Organizacija dosega lojalnost odjemalcev, če zasnuje celoten proces trženja tako, da sta po procesu menjave obe strani zadovoljni s prejetimi koristmi. Izvajanje storitev, ki ne dosegajo pričakovanj odjemalcev, se ne more udejaniti v popolnem procesu trženja, ki je temelj za snovanje lojalnih odjemalcev.

### 4.3 Članski odnos in lojalnost odjemalcev

V zelo pogosto razloženi Lovelockovi klasifikacijski shemi storitev avtor odgovarja na dve temeljni vprašanji: "Ali storitveno podjetje vzpostavlja s svojimi odjemalci članski odnos in ali ima z njimi vzpostavljene neformalne odnose?" Druga dimenzija te klasifikacije se nanaša na naravo opravljene storitve, ki jo avtor deli na konstantno in občasno. Članski odnos izvajalec - odjemalec pogosto privede do odjemalčeve lojalnosti določenemu izvajalcu. V primeru monopolnega položaja izvajalca odjemalec niti nima druge možnosti (Lovelock, 1997, str. 21). Ohranjanje obstoječih odjemalcev je cenejše kot privabljanje novih (Reichheld, Sasser, 1990, str. 105-111; Kotler, 1998, str. 47).

Vzpostavitev članskega odnosa je lahko tudi način ohranitve obstoječih odjemalcev, gledano širše je članstvo najvčkrat obravnavamo kot ponoven nakup, zato bolje poznamo odjemalce, njihove osebne podatke, lažje vzpostavlja stik z njimi, omogoča tudi poenostavitev segmentacije, ker vemo, kdo so odjemalci in zakaj uporabljajo storitev, pri tem je treba upoštevati heterogenost članov, ker niso vsi pripadniki istega tržnega segmenta. To omogoča lažjo graditev odnosa na podlagi lojalnosti odjemalcev, zagotovitev kakovosti storitve, zadovoljstva odjemalcev, zagotavlja ustrezni tržni delež ter stalne prihodke (Bhattacharya, 1998, str. 33). Visoka lojalnost odjemalcev zvišuje vstopne ovire za nove konkurente in hkrati zvišuje tudi izstopne ovire za ostale odjemalce (Kasper et al., 1999, str. 348), zato je vloga trženja, da določi, ali se lahko poveča prodaja, če vzpostavimo članski odnos, ali se je bolje izogniti članstvu, ker bi to zmanjšalo prodajo.

Pri občasnih storitvah, pri katerih odjemalci plačajo za vsako uporabo posebej, se pojavlja problem anonimnosti odjemalcev, ko ne vemo kdo so resnični odjemalci (Lovelock, 1997, str. 23). Narava razmerij z odjemalci ima velik vpliv tudi na oblikovanje načina plačevanja storitev. Pri storitvah, ki se izvajajo konstantno, moramo uporabiti enostavnejši pristop pri oblikovanju cen v primerjavi z občasnimi storitvami. Nekatera podjetja ponujajo izvedbo storitve le, če odjemalec plača celoten sklop storitev vnaprej, posamezno izvedbo ponujajo veliko dražje, odjemalce pa posredno silijo v članstvo. Na ta način lahko ponudniki storitev planirajo povpraševanje po svojih kapacitetah (Lovelock, 1997, str. 23), svojim članom pogosto ponudijo številne popuste, prednostne rezervacije, mesečno glasilo podjetja, brezplačne publikacije, ki jih izdaja podjetje (Bhattacharya, 1998, str. 40). Poleg naštetih ugodnosti je članom omogočen osebnejši pristop izvajalca do odjemalca storitev in s tem večjo možnost prilagoditve izvedbe odjemalcu (narava nekaterih storitev tega ne dopušča),

kar je lahko vzrok tudi za vzpostavitev lojalnega odnosa z odjemalci, ki tak pristop želijo.

## 5 Zaključek

V članku smo potrdili, v uvodu postavljeno hipotezo, ki pravi, da tehnična kakovost storitve ne daje konkurenčnih prednosti, če odjemalec visoko ne oceni tudi načina posredovanja storitve oziroma njene funkcionalne kakovosti. Želeli smo poudariti, da ni dovolj, če storitve zadostujejo tehnično postavljenim standardom kakovosti, ampak da morajo biti izvedene tako, da način izvedbe vpliva na ohranitev oziroma na povečevanje ugodja odjemalcev. S tehnično dovršeno storitvijo odjemalec v procesu menjave sicer dobi koristi, ki jih je iskal pred nakupom, vendar to še ne pomeni, da bo odjemalec storitev ocenil kot visokokakovostno. Storitve mora biti odjemalcu posredovana tudi na primeren način, ker odjemalec ne ocenjuje le kaj dobi, ampak tudi kako dobi ustrezno storitev.

Opredelili smo storitve in pri tem ugotovili, da velika pestrost in raznolikost storitev otežujeta postavitev njihove splošno sprejete definicije, še posebej zato, ker se zaradi hitrega družbenoekonomskega razvoja in delitve dela, neprestano oblikujejo nove storitve. V literaturi pogosto navajane definicije temeljijo predvsem na osnovi primerjave storitev s fizičnimi izdelki, kar pa zaradi generičnih značilnosti storitev povzroča težave. Opozorili smo tudi na dejstvo, da generične značilnosti storitev vplivajo na to, da je kakovost storitev veliko težje določiti kot kakovost izdelkov. Na oceno kakovosti prejete storitve pomembno vplivajo odjemalčeve zaznave ter njihova pričakovanja na katera vpliva sicer več dejavnikov, vendar so eden od najpomembnejših dejavnikov ljudje, ki soustvarjajo in ocenjujejo kakovost storitev.

Vloge neposrednih izvajalcev storitev postanejo zelo pomembne v neposrednem stiku s posameznim odjemalcem. Neposredni izvajalci so hkrati tržniki, izvajalci ter neločljivi del storitve. Zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano tudi s posredovano vrednostjo storitve odjemalcem. Neposredni izvajalci lahko s svojim vedenjem povzročijo, da je zaznana vrednost storitve v očeh odjemalca višja kot bi sicer bila. Povezanost procesov notranjega in zunanjega trženja se pokaže tudi pri pridobivanju lojalnih odjemalcev, ki pomembno vplivajo na rast podjetja in njegovo poslovno uspešnost.

## Reference

1. Adcock, Denis et al. (1998): *Marketing-Principles and Practice*. Third edition. London: Financial Times, 480 str.
2. Bhattacharya, C., B. (1998): Efficiency and productivity measures for high contact services. *Academy of Marketing Science*, Greenvale, 26,1, str. 31-44.
3. Botten Neil, McManus John (1999): *Competitive Strategies for Service Organisation*. London: Macmillan Press Ltd, 327 str.
4. Bowen, David, E. (1996): *Organising for Service: Empowerment or Production Line?* V Glynn, J. William ed., *Understanding Services Management*, Chichesster, John Wiley & Sons Ltd, str. 269-294
5. Brown, Stephen, W. (1998): Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, Cambridge, 40, 1, str. 75-88
6. Cannon, Tom (1998): *Marketing: Principles and Practices*. Fifth edition. London Cassell, 521 str.

7. Doyle, Peter (1998): *Marketing Management and Strategy*. Second edition. London: Prentice Hall Europe, 459 str.
8. Edquist, Charles, Hommen, Leif, McKelvey, Maureen (2001): *Innovation and Employment Process versus Product Innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 235 str.
9. Gabbott, Mark, Hogg, Gillan, (1998): *Consumers and Services*. Chichester, John Wiley & Sons, 271 str.
10. Glynn, Mark S. (2015): Introduction to Special Issue on Resource Management in Buyer-seller Relationships, *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 2015, Volume 23, Issue 2, May 94–95 str.
11. Gronroos, Christian (1990): *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, Lexington Books, 296 str.
12. Heskett J. L. et al. (1994): Putting the service profit chain to work, *Harvard Business Review*, Boston, March - April, 164-174 str.
13. Kasper, Hans et al. (1999): *Services Marketing Management. An International Perspective*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 750 str.
14. Klassen, Kenneth J. (1998): Efficiency and productivity measures for high contact services. *The Service Industries Journal*, London, 18, 4, str. 1-18.
15. Kotler Philip, (1998): *Marketing management - Trženjsko upravljanje*. Druga izdaja. Ljubljana: Slovenska knjiga, 832 str.
16. Langford, Barry E., Cosenza Robert M. (1998): What is a service good analysis? *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, 6,1, str. 16-26
17. Levis, R. Barbara, v Glynn J. William ed., *Customer Care in Services* (1996): *Understanding Services Management*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd, str. 57-8
18. Lovelock, Christopher, H.(1997): *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. Gabbott Mark, Hogg Gillian, ed., *Contemporary Services Marketing Management*. London: The Dryden Press, str. 17-33.
19. Lovelock, Christopher, H.(1998): *Principles of Service Marketing and Management*. London: Prentice Hall Inc, 414 str.
20. Meffert, Heribert - Bruhn, Manfred (1995.): *Dienstleistungsmarketing - Grundlagen, Konzepte, Methoden*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995. 223 str.
21. Payne, Adrian: *The Essence of Services Marketing*. Hertfordshire, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1993. 253 str.
22. Porter, Michael E.: *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press Inc, 1995.540 str.
23. Reichheld, Frederick F., Sasser, W. Earl Jr.(1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, Boston, Sept - Oct., str. 105-111.
24. Silvestro, Rhian et al.(1992): Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, 3, str. 62-75.
25. Snoj, Boris (1992): *Storitve v menjalnih procesih*, doktorska disertacija, EPF Maribor, 227 str.
26. Verbič, Boris (1994): *Dobrodošli med najboljšimi: Pot do kakovosti v storitveni dejavnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 202 str.
27. Vodopivec, Robert (2012): Influence of political globalization and global crisis on traditional marketing management theory and practice; Service sector in terms of changing environment. *Elsevier; Procedia - social and behavioral sciences*, vol. 44, str. 330-340
28. Zeithaml, A. Valarie, Bitner, Mary Jo (1996): *Services Marketing*. New York, The McGraw-Hill Companies Inc, 699 str.
29. Zeithaml, A. Valarie, Parasuraman, A. Berry, Leonard L. (1990): *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press Inc, 226 str.

\*\*\*

\*\*\*

**Robert Vodopivec** je diplomiral je na Ekonomski fakulteti; Univerze v Ljubljani, kjer je tudi magistriral, doktoriral je na Ekonomsko poslovni fakulteti; Univerze v Mariboru. Akademsko pot je začel na Prometnem inštitutu v Ljubljani kjer je delal kot asistent raziskovalec, raziskovalec in samostojni raziskovalec in nadaljeval na Univerzi v Ljubljani kot visokošolski učitelj, kjer je bil tudi dvakrat izvojen za prodekana za raziskovalno dejavnost. Predaval je tudi na Univerzi v Mariboru in samostojnih visokošolskih zavodih. Habilitiran je v naziv izredni profesor in je avtor 11 znanstvenih člankov v uglednih revijah, ima 50 citatov, 33 člankov in objav v zbornikih na mednarodnih konferencah, 28 monografij in učbenikov, ki jih je spisal samostojno ali v soavtorstvu in številnih drugih del, 22 zvezkov zaključnih raziskovalnih poročil domačih in mednarodnih projektov, večjega števila strokovnih elaboratov in drugih del. Je bil član mnogih mednarodnih in domačih komisij, recenzent mnogih znanstvenih del in član uredniškega odbora srbske znanstvene revije Ekonomske teme.

\*\*\*

**Beti Godnič** je diplomirala na Fakulteti za pomorstvo in promet; Univerze v Ljubljani, magistrirala je na Ekonomski fakulteti; Univerze v Ljubljani. V gospodarstvu je delovala na različnih delovnih mestih kot komercialist, samostojni analitik, samostojni analitik za povezane družbe, pomočnik direktorja za računovodstvo ter član nadzornega sveta. Je habilitirana predavateljica za področje Managementa in predava na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

### **Abstract:**

#### **Title: The service quality and people**

**Research Question (RQ):** Today the sector of services substantially influences the economy and the demand for services is expected to continue. The unique characteristics of services influence on definition of the quality of service and monitoring of the proces of implemrntation of the service. The quality of the service can be broken down into two dimensions tehical and funkcional quality. Tehnical quality refers what is being done but functional quality refers how the service is being delivered to customers. The research question which can be raised is: »Does the tehnicla quality of the service gives to the organisation competitive advantage if customer doesn't evaluate functional quality on the same level«.

**Purpose:** The purpose of this article is to emphasize the importance of functional quality. It is based on customers evaluation of final quality of recived services and is decisive factor of competitive advantage of the organization.

**Method:** Analysis of various theoretical areas of marketing and their critical assessment.

**Results:** The analysis provides an overview of incompleteness of the theoretical assessment in the analysis and explanations of some relatively well-known concepts about the evaluation of the functional quality and compettitive advantage.

**Organization:** The findings in a particular segment of complementary views of some authors in the field of marketing services substantively alter the position of the detection and measurement of the quality of marketing services. This is an important innovation in transferring theoretical knowledge into practice, leading to better understanding and marketing services.

**Society:** The findings may help to reduce costs and improve the performance of organization, improve the functioning of non-profit organizations and raising awareness of customers. It can also contribute to improve the content of educational programs in this area.

**Originality:** Analysis from a new angle assesses the quality of service in several aspects, among which are the functional and technical paramount. It complements the existing positions of theorists in this field.

**Limitations/Future Research:** The analysis is limited to a theoretical approach and represents a starting starting point for further research.

**Keywords:** Marketing of services, logistics services, quality of service, technical service quality, functional service quality, buyer's perception of quality, costs related to quality of service, standardization of services, customer loyalty.