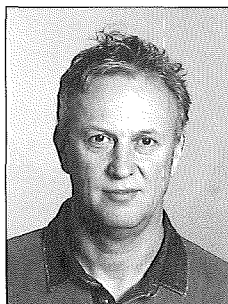


## II. Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij

**Nataša Vrčon Tratar**  
asistentka  
Visoka šola za management  
Koper



**Boris Snoj**  
izredni profesor  
Katedra za trženje  
Ekonomsko-poslovna fakulteta  
Univerza v Mariboru



### Povzetek

Nedvomno je organizacijska kultura kot notranja zavest determinanta vedenja zaposlenih in pomemben fenomen znanstvenega proučevanja, predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij. V prispevku obravnavamo nekatere vidike kulture organizacije in ugotavljamo, ali ustreza usmerjenost in moč organizacijske kulture pomembno prispevata k učinkovitemu uresničevanju cilje v v organizacijah ter doseganju večje poslovne uspešnosti. Posebej osvetljujemo pomen organizacijske kulture v storitvenih organizacijah, v katerih je človeški dejavnik zaradi narave storitev ključni tvorec t. i. »mehkih sestavin« ponudbe, ki dandanes vse bolj pomenijo neizčrpen vir konkurenčnega pozicioniranja na trgu.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, marketinška organizacijska kultura, storitvene organizacije

### Abstract

#### **The Importance of Organizational Culture for the Performance of Service Organizations**

Organizational culture as an internal consciousness of organizations as well as crucial determinant of their employee behaviour serves undoubtedly as an important phenomenon of scientific research especially from the perspective of its contribution to the performance of organizations as potential factor of their competitive advantage. In the paper authors discuss some aspects of organizational culture and try to find out if the right orientation and the strenght of organizational culture contribute significantly to the the efficient realization of organizational objectives and to overall effectiveness. Special attention is paid to the importance of culture in service organizations. Namelly in these organizations human factor and especially contact employees as the creators of so called soft elements of the offers play decisive role in the customer perception of the offers value and at the same time serve as the key generator of the competitive positioning of service organizations.

**Key words:** organizational culture, marketing organizational culture, service organizations

### 1. PROBLEM

Poslanstvo in strateški cilji organizacije izražajo le normativno deklarirano filozofijo organizacije, to je zaželeno, hoteno stanje

*Elektronski naslov avtorjev:*  
natas.vrcon@vsm-kp.si  
boris.snoj@uni-mb.si

in ravnanje organizacije, ki ga praviloma definira menedžment podjetja. V praksi pa se drugi zaposleni, včasih pa celo predstavniki menedžmenta organizacije ne ravna po zastavljenih načelih. Vedenje vseh zaposlenih v skladu z dejansko veljavnimi temeljnimi vrednotami in prepričanju odseva ustrezno organizacijsko kulturo. Nekonsistentnost vzorcev obnašanja zaposlenih in menedžmenta ter drugi vzroki prispevajo k nezadovoljstvu zaposlenih, ki se kaže tudi v vrednosti njihovih storitev, namenjenih odjemalcem, in posledično v uspešnosti poslovanja. Problem, ki se ga v empiričnem delu prispevka lotevamo, je preučevanje razlik med menedžmentom in kontaktnimi osebami v zaznavanju pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture, tj. nekaterih načel in pravil vedenja kontaktnih oseb pri izvajanju storitev. Izhodišče raziskave je bila ena prvih raziskav o vplivu organizacijske kulture in klime na zadovoljstvo zaposlenih in kakovost storitev v bančnem sektorju, opravljena v ZDA (Schneider, 1980, v: Bateson 1995, 149–159). Po nam dostopnih podatkih v Sloveniji še ni bila opravljena neposredno primerljiva raziskava z izbrano metodologijo.

## 2. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Smotrno preučevanje organizacijske kulture se je pojavilo šele v zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja. K naraščanju pomena raziskovanja tega fenomena lahko štejemo naslednje dejavnike: upadanje konkurenčne prednosti ameriškega gospodarstva, pojav japonskega gospodarskega čudeža, spreminjanje vrednot in vse večjo potrebo po hitrih spremembah v organizaciji (Kavčič, 1994, 76). Uvajanje sprememb v organizacijah se je večkrat izkazalo za neuspešno, kajti vsaka sprememba organizacijskih struktur in odnosov zahteva tudi spremembo vedenja zaposlenih, ti pa se spremembam pogosto upirajo. Da bi spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki sodijo v domeno organizacijske kulture.

Eden najbolj priznanih strokovnjakov na področju organizacijske kulture in njenega spreminjanja Schein (1992, 12) definira kulturo kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in interne integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo, zato nove sodelavce učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti. Pozneje je avtor opredelitev organizacijske kulture dopolnil tako, da jo je opisal kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne zaposlenim v organizaciji, ki delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni načini percepcije samega sebe in svojega okolja. Obstoječa organizacijska kultura je rezultat preteklosti organizacije, zagotavlja stabilnost, smotrnost in predvidljivost delovanja organizacije (Schein, 1992 v: Grönroos, 2000, 348).

Po Webstrovei (1992, v: Bateson, 1995, 649) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo

delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda bolj kakor formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Za Sterna (Scherriton, Stern, 1996, 27) je organizacijska kultura sestavljena iz:

- ustaljenih vzorcev prepričanj, vrednot in vedenja, ki so značilni za člane organizacije
- okolja menedžmenta, ki ga pogojuje slog menedžmenta, poslovna filozofija (to, kar se govori/naredi, nagradjuje)
- okolja menedžmenta, ki ga ustvarijo s sistemom vodenja, s procesi in postopki
- napisanih in nenapisanih pravil in postopkov.

Omenjene opredelitve se razlikujejo, saj je po prvih dveh kultura nezavedna silnica, ki uravnava način delovanja ljudi, po zadnji pa je v kulturo vgrajen tudi formalni-normativni del menedžerskih funkcij.

Organizacijska kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, neko daljše obdobje sodeluje in je relativno uspešna v tem, kar dela. Rešitve, ki se ponavljajoče izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del organizacijske kulture (Kotter, Heskett, 1992, 6). Ideje za način reševanja problemov, ki postanejo del kulture, lahko izvirajo od vsepovsod, iz posameznika ali skupin, na vseh ravneh hierarhije v organizacijah. Organizacije, ki imajo močno kulturo, običajno te ideje povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji organizacije, ki so posredovali te ideje kakor vizijo, filozofijo organizacije ipd.

Organizacijska kultura zajema tudi filozofijo organizacije, ki je po enem izmed avtorjev, in sicer po Kavčiču (1994, 192), le en del, in sicer normativni del organizacijske kulture. Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in o pravih obnašanja. Od organizacijske kulture se ločuje v tem, da predstavlja le zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo podjetja, iz česar izhaja dilema, ali je filozofija organizacije resnično del organizacijske kulture. Po nekaterih avtorjih (Scherriton, Stern, 1996, 27) vsebuje organizacijska kultura tudi zapisane norme in vrednote, po drugih (Schein, 1992, 12) pa je neformalna manifestacija vedenja zaposlenih. Izraža se torej z dejanskim načinom življenja organizacije in ne z normativnimi predstavami vodstva organizacije. Kavčič (1994, 192) pa v razglabljanju te dileme ugotavlja, da kolikor je filozofija organizacije tudi praktični vidik življenja organizacije, podlaga dejanskemu vedenju, toliko je tudi del organizacijske kulture.

## Vrste organizacijske kulture

### Marketinška kultura<sup>1</sup>

S spremembami v okolju se je tudi relativno ozka konceptualizacija marketinga od poudarka na maksimiziranju

<sup>1</sup> Izraz avtorja uporabljata kot soznačnico izrazu »trženjska kultura«.

dobička, tržnih transakcijah ali serijah transakcij obogatila in preusmerila k poudarjanju dolgoročnih odnosov z odjemalci in upravljanju strateških partnerstev. Predmet preučevanja v marketingu se je preusmeril od izdelkov in organizacij kot enot raziskave k preučevanju ljudi, organiziranosti organizacij in socialnih, družbenih procesov, ki povezujejo vse dejavnike v medsebojnih odnosih (Webster, 1992, 10). Za boljše razumevanje nove vloge marketinga Webster (1992, 10) predlaga obravnavanje marketinga na treh ravneh organizacije in loči tri dimenzije marketinga: marketing kot kulturo (angl. marketing as culture), marketing kot strategijo in marketing kot taktiko.<sup>2</sup> Marketing kot kultura, ki je temeljni splet vrednot in prepričanj o osrednjem pomenu odjemalca, ki usmerjajo organizacijo, je primarno odgovornost menedžmenta na ravni celotne organizacije in na ravni njenih strateških poslovnih enot. Po tem avtorju je marketing kot strategija osnova za delovanje organizacije na ravni strateških poslovnih enot, kjer se v organizaciji osredotočajo na segmentacijo, izbiro ciljnih trgov in pozicioniranje. Marketing kot taktiko pa v organizaciji izvajajo na operativni ravni z oblikovanjem ustreznega marketinškega spleta za izbrane tržne segmente.

V literaturi v zvezi z organizacijsko kulturo, ki poudarja temeljno usmeritev v odjemalce, zasledimo dva izraza: marketinško kulturo (angl. marketing culture) (Webster, 1995, 1992; Kotler, 1996; Appiah-Adu, Singh, 1999; Appia-Adu, Fyall, Singh, 2000) in marketinško (tržno) naravnost (angl. marketing (market) orientation) (Hooley, 2001; Narver in Slater, 1990; Kohli in Jaworski, 1990; Cadogan in Diamantopoulos, 1995; Greenley, 1995; Gabrijan, Snoj, Mumel, 1998).

Marketinška kultura je po Webstrovu (1995, 7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo, in jim na ta način določa norme obnašanja v organizaciji. Nanaša se tudi na pomen, ki ga organizacija kot celota daje marketinški funkciji, in na način izvajanja marketinških aktivnosti v organizaciji. Na osnovi empiričnega preverjanja veljavnosti in zanesljivosti koncepta marketinške kulture avtorji navajajo šest njenih dimenzij: kakovost storitev, medosebne odnose, prodajne naloge, organizacijo, interno komunikacijo in inovativnost (Webster, 1995, 1992, v: Bateson, 1995; Appia-Adu, Fyall, Singh, 2000). Webstrovu (1992, v: Bateson, 1995) je s sodelavci razvila šeststopenjsko lestvico s 34 spremenljivkami za merjenje dimenzij marketinške kulture ter znanstveno preverila njeno veljavnost in zanesljivost. Organizacije morajo po mnenju avtorice imeti ustrezno konsistentno marketinško kulturo, da bi lahko udeležile marketinški koncept in s tem marketinško učinkovitost.

Izraz marketinška kultura uporablja tudi Kotler (1996, 735–737) in predlaga različne ukrepe za razvoj uspešne marketinške kulture:

- prepričevanje vseh menedžerjev o nujnosti usmeritve k odjemalcem

<sup>2</sup> Glej tudi v: Hooley idr. 2001, 7.

- imenovanje vodilnega uslužbenca za marketing in določitev operativne skupine za marketing
- pomoč zunanjih strokovnjakov in usmeritev
- sprememba nagrajevanja v podjetju
- zaposlovanje nadarjenih za marketing
- izvajanje poglobljenih internih seminarjev za marketing
- uvajanje sodobnega sistema marketinškega načrtovanja
- razvijanje letnega programa za ocenjevanje marketinške odličnosti
- premislek o reorganizaciji podjetja od težišča na izdelku k težišču na trgu.

Marketinška naravnost<sup>3</sup> organizacij je tudi predmet tako teoretičnega kot empiričnega preučevanja številnih avtorjev v zadnjem desetletju. Narver in Slater (1990), ki sodita med temeljne raziskovalce marketinške naravnosti, poudarjata tri vedenjske sestavine take naravnosti podjetja: naravnost na odjemalce, naravnost na konkurente in medfunkcijsko naravnost. Marketinška naravnost v osnovi oblikuje načela obnašanja v organizaciji glede navedenih sestavin, ki vplivajo na njeno uspešnost (Snoj idr., 2001, 19; Han, Kim, Srivastava, 1998). Marketinško naravnost Deshpande in Farley (1998, 226) opredelujeta tudi kot skupek medfunkcijskih procesov in aktivnosti, usmerjenih v ustvarjanje in zadovoljevanje odjemalcev, z nenehnim ocenjevanjem njihovih potreb.

Marketinška kultura in marketinška naravnost sta torej povezana koncepta, oba se nanašata na specifično usmerjenost, način razmišljanja in ravnanja. Lahko rečemo, da je marketinška kultura organizacijska kultura, za katero je značilna marketinška naravnost, oz. organizacijska kultura, v kateri se je marketinška naravnost udeležila v vrednotah zaposlenih, postala je notranja zavest, ki usmerja njihovo delovanje v organizaciji. Kljub temu pa smo po pregledu literature ugotovili, da večina avtorjev v marketingu govori v zvezi s tem o marketinški naravnosti, ne da bi natančno opredeljevala odnos teh dveh konceptov.

#### Storitvena kultura

Zaradi specifičnih značilnosti storitev in pogosto visoke stopnje vpletenosti človeškega dejavnika v izvajanje storitev je organizacijska kultura zlasti v storitvenih organizacijah izjemno pomembna. Jasni vzorci obnašanja namreč omogočajo kontaktnim osebam, da v nenehnih, spreminjajočih se interakcijah z odjemalci vselej reagirajo na ustrezen način in tako prispevajo k višji zaznani vrednosti storitev. Nekateri avtorji so za takšen vzorec obnašanja uvedli tudi izraz storitvena kultura (Grönroos, 2000; Bowen, Schneider, Kim, 2000; Zerbe, Dobni, Harel, 1998), storitvena klima (Schneider, White, Paul, 1998; Schneider, 1980, v: Bateson, 1995) in storitvena naravnost (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, Grönroos, 2000). V organizacijah s storitveno kulturo visoko cenijo dobro storitev, izvajanje dobrih storitev za interne in

<sup>3</sup> Poleg izraza marketinška naravnost v literaturi zasledimo tudi izraz tržna naravnost, pri čemer nekateri avtorji ta dva izraza razlikujejo (več v Snoj idr., 2001; Hooley idr., 2001).

zunanje odjemalce pa pomeni vsem zaposlenim naraven način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Grönroos, 2000, 360). Storitveno naravnani so tisti zaposleni, ki se zavzemajo za zadovoljevanje odjemalcev organizacije in ki pripisujejo pomen medosebnim odnosom pri delu ter prilagodljivi aplikaciji delovnih pravil (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150).

Schneider (1980, v: Bateson, 1995, 150) je bil eden prvih avtorjev, ki so poudarjali pomen storitvene klime oziroma kulture v organizacijah, in je v svojih številnih empiričnih raziskavah dokazoval povezavo med storitveno organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih ter kakovostjo storitev in zadovoljstvom odjemalcev.

#### Birokratska kultura

Za razliko od storitvene kulture je za birokratsko kulturo značilno zavzemanje za ohranitev sistema, rutino in privrženost k poenotenju operativnih nalog, vodil in postopkov (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150). Poleg tega se birokratsko usmerjeni zaposleni izogibajo poglobljenim medosebnim odnosom.

### 3. KULTURA TER USPEŠNOST ORGANIZACIJ

Iz do sedaj povedanega je jasno, da ima organizacijska kultura naravno tendenco, da vpliva na vedenje zaposlenih. Najbolj je to očitno pri skupnih vrednotah, ki vplivajo na vedenje skupine. Na primer: usmerjenost k odjemalcem vpliva na to, kako hitro bodo zaposleni odgovorili in rešili odjemalčevo reklamacijo. Vpliv pa je tudi obraten, vedenje in postopki vplivajo na oblikovanje vrednot (Kotter, Heskett, 1992, 8).

Toda ali lahko trdimo, da organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije?

Peters in Waterman (1992, 9, 103–106) sta konec 80. let prejšnjega stoletja na vzorcu 75 zelo uspešnih organizacij v ZDA ugotovila, da imajo take organizacije razvito organizacijsko kulturo. Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in na njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju. Zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Avtorja menita, da je lahko ta vpliv celo večji od tistih dejavnikov uspeha, ki jih najpogosteje navajamo v strokovni literaturi: strategija, organizacijska struktura, sistem menedžmenta, orodja finančne analize, uspešno vodenje idr. Zato uspešna podjetja veliko vlagajo v oblikovanje, ustvarjanje in ohranjanje močne organizacijske kulture.

Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Kotter in Heskett (1992, 10–12), ki sta raziskovala odnos med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Izsledki ene izmed njenih raziskav na vzorcu 207 različno uspešnih organizacij v ZDA so:

- Organizacijska kultura lahko pomembno vpliva na dolgoročno poslovno uspešnost organizacij. Organizacije z

razvito kulturo, ki poudarja pomen vseh ključnih udeležencev (odjemalci, lastniki – delničarji in zaposleni) ter pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh hierarhične lestvice, so dosegle bistveno boljše dolgoročne poslovne rezultate kakor tiste, ki take kulture niso razvile.

- Organizacijska kultura bo verjetno postala še pomembnejši dejavnik (ne)uspešnosti organizacij v prihodnje. Neprilagodljive in neučinkovite organizacijske kulture bodo v prihodnje imele še bolj negativen finančni vpliv.
- Tudi v organizacijah z zelo sposobnimi in racionalnimi zaposlenimi, ki »dobro«  
poslujejo, se lahko (zelo hitro) razvijajo organizacijske kulture, ki spodbujajo neustrezno vedenje, onemogočajo spremembe k ustrežnejšim strategijam in zavirajo dolgoročne finančne rezultate. Take organizacijske kulture tudi težko spreminjamo, saj so običajno nevidne in podpirajo obstoječe strukture moči.
- Čeprav je organizacijsko kulturo težko spreminjati, lahko vplivamo na to, da postane spodbudnejša za uspešno poslovanje. Take spremembe so zahtevne in terjajo velika vlaganja v uspešno vodenje zaposlenih.

Postavlja pa se vprašanje, kakšna organizacijska kultura je tista prava, ki spodbuja in omogoča dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

#### Moč organizacijske kulture

Številni raziskovalci ugotavljajo, da je uspešnost podjetja povezana z močno kulturo. Organizacija ima močno kulturo takrat, kadar imajo vsi menedžerji relativno konsistentne vrednote in metode dela in vsi zaposleni te vrednote hitro sprejemajo (Heskett, Kotter, 1992, 16). Kavčič (1994, 197) definira moč kulture kot homogenost kolektiva. Čim bolj se zaposleni strinjajo s temeljnimi usmeritvami, vrednotami in prepričanji in delujejo v skladu z njimi ter čim manj je med njimi razlik v zvezi s tem, tem močnejša je kultura.

Calori in Sarnin (v: Kavčič, 1994, 198) sta na osnovi svojega integralnega modela organizacijske kulture raziskovala njeno moč v različnih tipih organizacij v različnih evropskih državah. Moč kulture sta merila kot homogenost odgovorov zaposlenih in kot intenzivnost kulture v zvezi z desetimi vrednotami. Ugotovila sta, da moč organizacijske kulture bolj vpliva na rast kakor na dobičkonosnost preučevanih organizacij.

Do podobnih ugotovitev sta prišla tudi Heskett in Kotter (1992, 21–25) v že prej omenjeni raziskavi, v kateri dokazujeta, da obstaja korelacija med močjo organizacijske kulture in rastjo vrednosti organizacij, vendar ta ni zelo močna. Poglobljena analiza organizacij v vzorcu je namreč pokazala, da nekatere organizacije z močno organizacijsko kulturo dosegajo slabe dolgoročne poslovne rezultate in obratno, organizacije s šibko organizacijsko kulturo dosegajo zelo dobre dolgoročne rezultate. Pri analizi prve skupine organizacij so ugotovili številne napačne usmeritve, kot npr. ključne odločitve na področju proizvodnje in marketinga sprejemajo menedžerji, ki so ozko specializirani finančni strokovnjaki, organizacije ne upoštevajo pomembnih dejavnikov zunanjega okolja, zanje so značilni introvertiranost, ignoriranje odjemalčevih preferenc,

konzervativnost, centralizirano in birokratsko delovanje menedžerjev, nenaklonjenost k tveganju, pretirano analitično-metodično vedenje, pomanjkanje uslužnosti pri izvajanju storitev, aroganca itd. Pri drugi skupini organizacij pa je negativna zveza med močjo kulture in uspešnostjo poslovanja posledica drugih dejavnikov: kapitalsko združevanje uspešnih organizacij, ki pa imajo različno organizacijsko kulturo, monopolističen položaj idr.

Iz tega sledi, da lahko močna kultura, vendar z napačnimi usmeritvami in neprilagodljivostjo, povzroči za organizacijo dolgoročne negativne posledice.

### Usmerjenost organizacijske kulture

Webster (1992, 13–14) rešuje dilemo ustrezne usmerjenosti organizacijske kulture z uporabo teorije proizvodnih virov organizacije (angl. resource-based theory). V skladu z njo mora organizacija razviti razločevalne, zanjo značilne sposobnosti, jasno določiti svoj položaj v verigi vrednosti, poiskati tiste vire konkurenčne prednosti, ki temeljijo na znanju in jih je težko posnemati (Conner, 1991; Grant, 1991, v: Webster, 1992, 13). Organizacijska kultura, ki je usmerjena na odjemalce, je lahko pomemben primer teh virov. Iz navedenega sledi, da usmerjenost na odjemalce ne more biti pristojnost in odgovornost nekaj strokovnjakov v organizaciji. Vsi zaposleni v organizaciji morajo biti zadolženi za razumevanje odjemalcev in prispevati k povečevanju njim ponudene vrednosti. To mora biti sestavni del opisa nalog vseh zaposlenih in organska sestavina organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo, usmerjeno na odjemalce, bodo po Webstru (1992, 13) vedno bolj obravnavali kot ključni vir strateške prednosti organizacije.

Webstrova (1992, v: Bateson, 1995, 650) ugotavlja, da je to, kakšna je ustrezna kultura, odvisno od ciljev in strategij organizacije. Če želi na primer organizacija uveljaviti svojo konkurenčno prednost na osnovi zaznane kakovosti storitev, to zahteva ustrezno kulturo, ki bo drugačna od tiste, ki jo zahteva organizacija, ki se želi uveljaviti z nizkimi cenami svojih storitev. Organizacija lahko sledi vsaki strategiji in temu primerno goji ustrezne usmeritve, vrednote in prepričanja, pomembno pa je, da so te razširjene in da jih zaposleni na vseh ravneh hierarhične lestvice razumejo in upoštevajo. V svojih empiričnih raziskavah je Webstrova tudi dokazala, da obstaja pomembna povezava med marketinško kulturo in marketinško učinkovitostjo, zadovoljstvom odjemalcev storitvene organizacije in uspešnostjo poslovanja (Webster, 1993, 111–132; Webster, 1995, 6–21). Po pregledu novejših empiričnih raziskav na tem področju smo ugotovili, da so tudi drugi avtorji, ki so uporabili instrument Webstrove za revizijo marketinške kulture in tudi znanstveno potrdili zanesljivost in veljavnost tega raziskovalnega instrumenta, prišli do enakih rezultatov. Tako so avtorji na vzorcu angleških storitvenih organizacij (Appiah-Adu, Singh, 1999; Appia-Adu, Fyall, Singh, 2000) potrdili pozitivno povezavo med marketinško kulturo in zadovoljstvom odjemalcev, lojalnostjo odjemalcev in dobičkonosnostjo oz. rentabilnostjo. Ugotovili so, da dve dimenziji marketinške kulture: usmerjenost v kakovost storitev

in inovativnost, najbolj prispevata k zadovoljstvu in lojalnosti odjemalcev. Usmerjenost v medosebne odnose in v kakovost storitev pa sta dimenziji marketinške kulture, ki najbolj prispevata k doseganju rentabilnosti. Podobna raziskava<sup>4</sup> je pokazala pozitivno povezavo med usmerjenostjo na odjemalce, usmerjenostjo na kakovost storitev, usmerjenostjo na inovativnost in neformalno, odprto komunikacijo med zaposlenimi ter marketinško učinkovitostjo<sup>5</sup>, medtem ko je po tej raziskavi zadovoljstvo odjemalcev pozitivno povezano le s prvima dvema dimenzijama organizacijske kulture (Sin, Tse, 2000, 299–302).

V slovenskem prostoru v zadnjem času nismo zasledili nobene strokovne objave o raziskavah na področju marketinške kulture, marveč pa je bila med letoma 1995 in 1997 že opravljena obsežna raziskava o marketinški naravnosti slovenskih podjetij, merjena po Narver-Slaterjevi lestvici (Narver, Slater, 1990). Avtorji raziskave (Iršič idr., 1999, 54) pa so ugotovili zelo šibko povezavo med uspešnostjo doseganja ciljev po posameznih osnovah za merjenje uspešnosti ter stopnjo tržne naravnosti v preučevanih organizacijah. Med najverjetnejše razloge, da povezave niso znanstveno potrdili, avtorji uvrščajo: subjektivno oceno generalnih direktorjev ter nizko donosnost naložb, ki so v organizacijah z visoko marketinško naravnostjo v začetnih fazah. Trenutno poteka podobna raziskava o marketinški naravnosti storitvenih organizacij v Sloveniji in v drugih tranzicijskih državah Srednje Evrope, ki bo med drugim skušala odgovoriti na vprašanje, ali so organizacije v storitvenem sektorju, ki imajo višjo stopnjo tržne naravnosti, uspešnejše od svojih manj tržno naravnanih konkurentov (Hooley idr., 2001, 8).

Iz navedenega lahko sklepamo, da je organizacijska kultura, ki je dovolj močna, s pravimi usmeritvami, ki goji dobre medosebne odnose, dobro interno komuniciranje in dovoljuje prilagodljivost oz. sposobnost soočanja z novimi izzivi iz okolja, tista, ki je v pomoč organizaciji pri večji uspešnosti poslovanja.

## 4. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN KAKOVOST STORITEV

V predhodnem besedilu smo se osredotočili na povezavo med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja ter posebej izpostavili, da ima organizacijska kultura v storitvenih organizacijah zaradi večje intenzivnosti človeškega dejavnika v izvajanju storitev še večji pomen. Prav zato nas zanimajo globlji vzroki, vsebina in narava povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo storitvenih organizacij ter dejavniki uspešnosti organizacij.

Zaradi posebnih značilnosti storitev, kot so procesnost, »neotipljivost«, neobstočnost, sočasnost izvajanja in uporabe

<sup>4</sup> Raziskava je izhajala iz treh dimenzij organizacijske kulture, ki (izhajajoč iz preliminarne raziskave) najbolj prispevajo k učinkovitemu uresničevanju marketinške strategije: usmerjenost na odjemalce, usmerjenost na kakovost storitev in usmerjenost na inovativnost in neformalno, odprto komunikacijo med zaposlenimi.

<sup>5</sup> Merjeno po Kotlerjevi lestvici (1977, v: Sin, Tse, 2000, 301–302).

storitev, variabilnost in druge, je proces menedžmenta kakovosti v storitvenih organizacijah zelo zahteven (Snoj, 1992, 109–129). Za visoko raven kakovosti storitev je odgovoren vsak zaposleni sodelavec, ki pa je hkrati tudi vir neizčrpnih možnosti njenega izboljševanja. Značilnosti storitev zahtevajo ustrezno prisotnost marketinške kulture, če v storitvenih organizacijah želijo ponujati visoko raven kakovosti storitev. To med drugim potrjujejo tudi izsledki raziskave iz leta 1989 v Angliji v zvezi z uspešnostjo programov menedžmenta kakovosti storitev, ki je med deset najpomembnejših problemov postavila težave pri spreminjanju organizacijske kulture na prvo mesto (Chase, 1990, v: Snoj, 1998, 169).

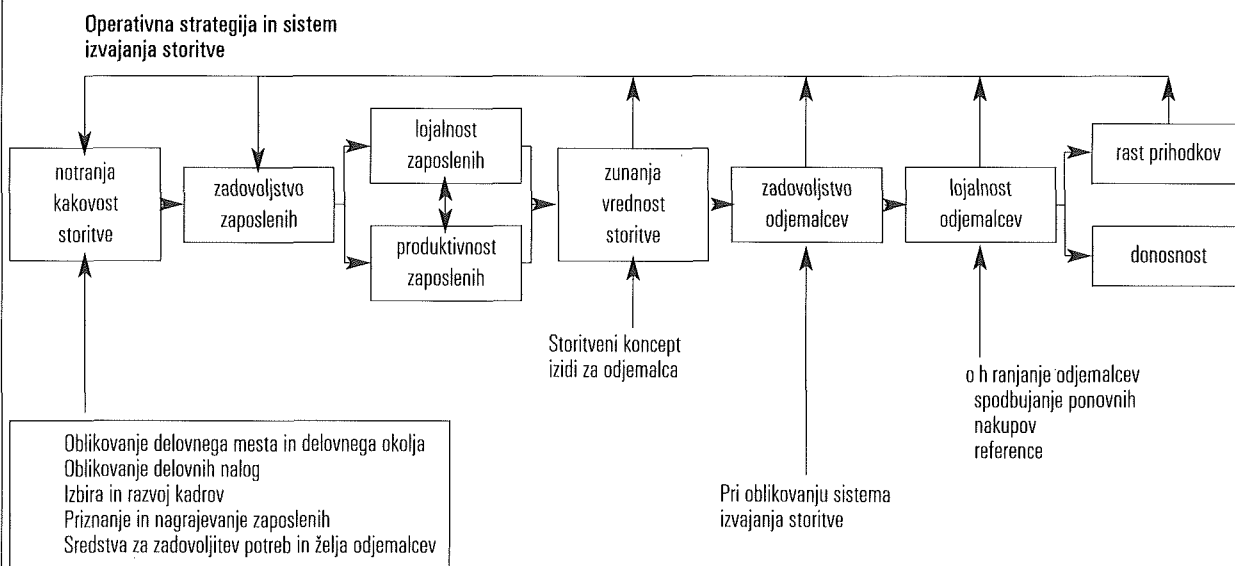
Pri razlagi povezave med organizacijsko kulturo in dejavniki uspešnosti organizacije izhajamo iz modela storitvene verige dobička (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 419–428). Avtorji razlagajo povezave v verigi takole: dobiček in rast podjetja sta rezultat lojalnosti odjemalcev, lojalnost pa je neposredna posledica njihovega zadovoljstva. Na zadovoljstvo odjemalcev v veliki meri vpliva zaznana vrednost izvedenih storitev. Treba je vedeti, da zaznana vrednost storitev za odjemalca, tako vrednost izidov kot vrednost procesa, avtorji opredeljujejo kot kakovost storitev. Torej je zunanja, zaznana vrednost storitev oziroma »zaznana kakovost« storitev vezni člen storitvene vrednostne verige (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 420; Loveman, 1998, 19). Visoko zaznana vrednost storitev pa lahko omogočajo le zadovoljni, lojalni in visoko produktivni zaposleni in med njimi v prvi vrsti kontaktno osebje. Zadovoljstvo zaposlenih je primarno rezultat visoko kakovostnih podpornih, notranjih storitev in sistemov, ki kontaktnim osebom omogočajo, da izvajajo dobro storitev (slika 1).

opredeljena je tudi z načinom izvajanja notranjih storitev med zaposlenimi. Raziskave so pokazale, da zaposleni v storitvenih organizacijah na svojem delovnem mestu visoko vrednotijo to, da so sposobni in pooblaščen, da lahko dosežejo dobre izide za odjemalce (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 423). Analogijo s to trditvijo lahko povežemo s Herzbergovo motivacijsko teorijo, v kateri med drugim navaja, da so najpomembnejši motivatorji na delovnem mestu dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost (v: Lipičnik, 1994, 501).

Menedžment mora zatorej razumeti pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu in z zgledom in dejanji podpirati uresničevanje vrednot dobre storitve za odjemalce. Menedžerji, ki razumejo storitveno verigo dobička, zatorej vzdržujejo tako organizacijsko kulturo, ki se osredotoča na storitve za odjemalce in storitve za zaposlene. S svojim vedenjem izražajo željo in pripravljenost prisluhniti potrebam zaposlenih in njihovim predlogom za izboljšanje izvajanja storitev (Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 423).

Delo kontaktnih oseb je zelo stresno, saj zaposleni želijo oz. morajo zadovoljevati različne, včasih celo nasprotujoče si zahteve menedžmenta in odjemalcev. Kadar predstava zaposlenih o tem, kako naj bi delovala organizacija, ni skladna z njihovo zaznavo dejanskega stanja, prihaja do stresa in napetosti, konfliktov, nezadovoljstva, frustracije in želje po zapustitvi organizacije. Neskladje med zaznavami menedžmenta in zaposlenih v zvezi s storitveno usmeritvijo organizacijske kulture je torej eden izmed vzrokov za nezadovoljstvo zaposlenih. To trditev je dokazala tudi Schneiderjeva raziskava, v kateri so ugotavljali povezavo med velikostjo razhajanj v zvezi s storitveno usmeritvijo med

**Slika 1: Povezave v storitveni verigi dobička**



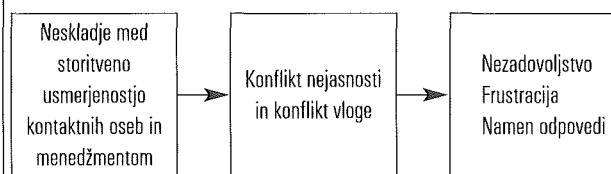
Vir: Heskett idr., 1994, v: Bateson, 1995, 420

Kakovost delovnega okolja prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Kakovost delovnega okolja merimo z občutki, ki jih imajo zaposleni do svojega dela, sodelavcev in organizacije,

menedžmentom in kontaktnim osebjem na eni strani in med različnimi kazalniki negativnih občutkov kontaktnih oseb na delovnem mestu na drugi (konflikt vloge, konflikt nejasnosti,

nezadovoljstvo, frustracija, namen odpovedi delovnega mesta). Najizrazitejša povezava se je pokazala pri postavkah: »konflikt vloge kontaktnega osebja« in pri »nezadovoljstvu kontaktnega osebja«. To nam pove, da večja ko so razhajanja med menedžmentom in kontaktnim osebjem glede storitvene usmerjenosti, večje je nezadovoljstvo kontaktnih uslužbencev na delovnem mestu (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 155).

**Slika 2: Kako neskladje med menedžmentom in kontaktnim osebjem vodi do negativnih občutkov kontaktnih oseb**



Vir: Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150

Pri kontaktnem osebju je zaznati:

- konflikt vloge (angl. role conflict), ki nastaja zaradi nekonsistentnosti med zaznanimi pričakovanji menedžmenta glede izvajanja storitev in zaznanimi dejanskimi pričakovanji odjemalcev
- konflikt zaradi nejasnosti položaja (angl. role ambiguity), ki nastaja, ker kontaktni uslužbenci ne razumejo dobro vloge in namena svojega dela (Hoffman, Bateson, 1997, 305).

Ti konflikti so med drugim tudi vzrok, da nastaja t. i. vrzel med specifikacijo kakovosti storitve in ravni izvajanja storitve (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 44)<sup>6</sup>. Slabša konsistentnost organizacijske kulture potemtakem povečuje omenjene konflikte in s tem negativno vpliva na kakovost izvajanja storitev.

Menedžment v storitvenih organizacijah lahko izkoristi željo kontaktnih oseb po dobrem izvajanju storitev tako, da olajša in zmanjšuje navedene konflikte na delovnem mestu. To doseže z vzpostavitvijo kulture, v okviru katere se bodo te želje lažje uresničevale, v kateri se bo spodbujalo in pospeševalo ustrezno vedenje kontaktnih oseb in v kateri bo tudi menedžment z besedami in dejanji pokazal, da je dobra storitev imperativ delovanja organizacije (Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 150).

Seveda pa se moramo zavedati dejstva, da bodo zaposleni motivirani za zadovoljevanje potrebe svojih notranjih in zunanjih odjemalcev le, če bodo predhodno zadovoljene njihove osebne potrebe.

## 5. UGOTAVLJANJE HOMOGENOSTI NEKATERIH SESTAVIN KULTURE V BANČNIH POSLOVALNICAH V SLOVENIJI

Ker so problemi v zvezi z organizacijsko kulturo in doseganjem mednarodne konkurenčne prednosti v bančnem sektorju

<sup>6</sup> Razkorak 3 (angl. delivery gap) v modelu kakovosti storitev (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 44).

aktualni tudi v Sloveniji, je obravnavana tema predstavljala velik raziskovalni izziv. Kot izhodišče je služila že omenjena Schneiderjeva raziskava (1980, v: Bateson, 1995, 149–159). Zaradi omejenosti virov pa se je naša empirična raziskava osredotočila le na del Schneiderjeve raziskave, in sicer na merjenje moči in usmerjenosti nekaterih sestavin organizacijske kulture pri dveh segmentih zaposlenih: kontaktnih uslužbencih in menedžmentu.

V raziskavi smo želeli izmeriti zaznavanje pomena nekaterih sestavin organizacijske kulture – nekaterih načel in pravil obnašanja kontaktnega osebja za kakovostno izvajanje storitev (= 15 spremenljivk) v bankah z vidika kontaktnega osebja in menedžmenta. Drugi namen raziskave je bil ugotoviti, kakšna usmeritev prevladuje v organizacijski kulturi pri kontaktnih osebja in pri menedžmentu: storitvena ali birokratska. Poleg tega smo želeli raziskati, pri katerih načelih in pravilih obnašanja prihaja do večjih razlik med menedžmentom in kontaktnim osebjem v zaznavanju pomena posameznih spremenljivk. Ne nazadnje smo rezultate raziskave v slovenskih bankah primerjali z rezultati raziskave v ZDA.

V raziskavo smo zajeli 11 priložnostno izbranih bančnih poslovalnic v štirih slovenskih bančnih organizacijah, 32 predstavnikov menedžmenta in 58 predstavnikov kontaktnih oseb.

Ob upoštevanju nekaterih predpostavk, ob določeni stopnji poznavanja stanja, pojmov in dejstev smo po metodi logike postavili hipoteze:

- H 1: Kontaktno osebje so bolj storitveno usmerjene kakor njihovi menedžerji.
- H 2: Pri obeh preučevanih skupinah – menedžmentu in kontaktnih osebja, je zaznati organizacijsko kulturo, v kateri prevladuje storitvena usmerjenost pred birokratsko.
- H 3: Storitvena usmerjenost je izrazitejša pri kontaktnih uslužbencih v ZDA kakor v Sloveniji.
- H 4: Med menedžmentom in kontaktnim osebjem so statistično značilne razlike v zvezi s pomenom posameznih načel in pravil obnašanja kontaktnih uslužbencev pri najmanj petih (tretjina) merjenih spremenljivkah.
- H 5: Neskladje (varianca nad 1) med vsemi anketiranci se pojavlja pri najmanj petih (tretjina) merjenih spremenljivkah.

Pri določanju hipotez smo upoštevali nekatere predpostavke.

Za delo kontaktne osebe v storitvenih organizacijah se pretežno odločajo ljudje, ki si želijo dela z ljudmi, želijo ponuditi dobro storitev in so torej storitveno usmerjeni. Menedžment mora izkoristiti njihovo »pozitivno naravnost« z vzdrževanjem primerne kulture, v kateri se prizadevanja po dobri izvedbi uresničijo, vrednotijo in nagrajujejo.

Razmere v Sloveniji so glede stopnje gospodarskega razvoja, pomena storitvenega sektorja v narodnem gospodarstvu in stopnje razvoja marketinške oziroma storitvene organizacijske kulture primerljive z razmerami v ZDA pred 20 leti, ko je bila

tam izvedena raziskava, zato je primerjava med raziskavama pogojno smiselna.

Predpostavljali smo, da sta se zaradi povečevanja konkurenčnosti (tudi v bančnem sektorju) v ZDA marketinška naravnost in storitvena kultura v zadnjih 20 letih nadalje razvijali.

Banke v Sloveniji v domači lasti se spričo mednarodne liberalizacije finančnih storitev, odpiranja trga tujemu kapitalu in pričakovanega povečanja konkurence zavedajo pomena usmerjenosti k odjemalcem in so to usmerjenost vgradile v svojo vizijo, poslanstvo in strateške cilje. (Vprašanje pa je, do kolikšne mere se ta udejavanja v vsakdanji praksi – kulturi podjetja.)

### Opis metode in tehnike zbiranja primarnih podatkov

Pri raziskavi smo uporabili metodo anketiranja in v njenem okviru tehniko osebne spraševanja. Vprašalnik je zajemal 15 vprašanj oz. stavčnih trditev, ki so izražala posamezna načela in pravila obnašanja pri delu kontaktnih oseb v banki. Vsi anketiranci so morali izraziti svoje stališče do pomena posamezne postavke za kakovostno storitev. Postavili smo petstopenjsko lestvico, ki je izražala intenzivnost pomena od 1 (popolnoma nepomembno) do 5 (zelo pomembno). Vsebine posameznih postavk prikazujemo v tabeli 1.

**Tabela 1: Načela in pravila obnašanja za kontaktno osebje v bankah**

ZAP. ŠT.	VSEBINA POSTAVKE	Usmeritev
1.	Natančno slediti vsem pravilom in postopkom	birokratska
2.	Vzdrževati družinsko vzdušje med uslužbenci v enoti	storitvena
3.	Poznati odjemalce po imenih in jih poimenovati	storitvena
4.	Odjemalcem ponuditi posebno obravnavo glede na višino sredstev na računu	storitvena
5.	Biti sposoben opravljati različna dela v enoti	birokratska
6.	Zgolj rutinsko opravljati svoje delo in naloge	birokratska
7.	Sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti	storitvena
8.	Preveriti identiteto vseh (tudi znanih) odjemalcev	birokratska
9.	Uporabljati le uveljavljene metode reševanja problemov odjemalcev	birokratska
10.	Za vsako ceno dosegati prodajne kvote, ki jih določijo menedžment	birokratska
11.	Opravljati več dela, kot ga je bilo dodeljeno	birokratska
12.	Pokazati osebno zanimanje za vsak odjemalčev problem v zvezi z banko	storitvena
13.	Posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev	storitvena
14.	Vzdrževati pomen kakovosti storitev namesto količine storitev	storitvena
15.	Ponujati storitve na nove in kreativne načine	storitvena

Vir: Schneider, 1980, v: Bateson, 1995, 157

Kakor je razvidno iz tabele 1, posamezne postavke izražajo birokratsko organizacijsko kulturo, druge pa kažejo na marketinško oziroma storitveno organizacijsko kulturo, ki kaže na usmerjenost h kakovostni storitvi in zadovoljstvu odjemalcev.

### Obdelava in interpretacija podatkov

Podatke smo grupirali v tri skupine: menedžment, kontaktno osebje in skupno, ter za vsako skupino izračunali aritmetično sredino za posamezno spremenljivko, standardni odklon in varianco, statistično napako in aritmetično sredino za dve skupini spremenljivk (storitvena in birokratska usmeritev). Rezultate aritmetičnih sredin pomena v zvezi z omenjenima

usmeritvama organizacijske kulture v Sloveniji in v ZDA prikazujemo v tabeli 2.

**Tabela 2: Pomen posameznih usmeritev organizacijske kulture**

	USMERITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE		
	Slovenija		ZDA
	Menedžment	Kontaktne uslužbenci	Kontaktne uslužbenci
Birokratska usmeritev	3,41	3,44	2,86
Storitvena usmeritev	4,15	4,02	3,95

Vir: podatki za ZDA, prirejeno po Schneiderju (1980, v: Bateson, 1995, 157)

**H 1 smo zavrnili.** V preučevanih enotah v Sloveniji je menedžment bolj storitveno usmerjen kakor kontaktno osebje. Torej se menedžment bolj zaveda pomena usmerjenosti na kakovost storitev in na odjemalce kakor kontaktno osebje.

**H 2 smo potrdili.** Glede usmerjenosti organizacijske kulture smo ugotovili, da sta obe preučevani skupini, tako menedžment kot kontaktno osebje, bolj storitveno kot birokratsko usmerjeni. Pri obeh preučevanih skupinah prevladuje torej storitvena usmerjenost v organizacijski kulturi.

**H 3 smo delno zavrnili.** Hipotezo, da je usmerjenost na odjemalce pri kontaktnem osebju v ZDA izraziteje izražena kakor v Sloveniji, delno zavrzemo. Intenzivnost storitvene usmerjenosti kontaktnega osebja v Sloveniji danes je (skoraj) enaka, kot je bila v ZDA pred več kot 20 leti. Iz zbranih podatkov namreč izhaja, da je intenzivnost storitvene usmeritve nekoliko bolj prisotna pri slovenskih kontaktnih uslužbencih kakor pri ameriških, vendar gre za majhno razliko. Če pa upoštevamo časovni zamik obeh raziskav (21 let) ter predpostavko, da se je storitvena usmerjenost organizacijske kulture kontaktnih uslužbencev v ameriških bankah v zadnjih 20 letih razvijala v pozitivni smeri, lahko sklepamo, da je storitvena usmeritev kontaktnega osebja v ZDA intenzivneje izražena kakor v Sloveniji.

S pomočjo t-testa smo preverjali, ali so razlike pri izražanju pomena posameznih načel in pravil izvajanja storitev med menedžmentom in kontaktnim osebjem.

**H 4 smo zavrnili.** Izkazalo se je namreč, da lahko s 5% tveganjem samo pri eni spremenljivki trdimo, da obstajajo statistično značilne razlike. Za menedžerje je namreč pomembneje kot pa za kontaktne osebe, da odjemalcem ponudijo posebno obravnavo glede na višino njihovih sredstev na računu.

Razhajanja med menedžmentom in kontaktnim osebjem so zaznana, vendar niso tako velika, kakor smo domnevali.

Z metodo standardnega odklona oz. variance, na osnovi katere lahko sklepamo o razpršenosti podatkov, smo ugotavljali razhajanja v zvezi s posameznimi spremenljivkami pri anketirancih.

**H 5 smo potrdili.** Večja neskladja (varianca nad 1) med anketiranci smo zaznali pri postavkah:

- poznati stranke po imenih in jih poimenovati
- ponuditi posebno obravnavo strankam glede na višino sredstev na njihovem računu



- rutinsko opravljati dela
- preveriti identiteto vseh odjemalcev
- vzdrževati »družinsko« vzdušje med uslužbenci v enoti.

Anketiranci so med seboj najbolj usklajeni (varianca pod 0,5) pri postavkah:

- sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti
- posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev.

## 6. UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

V raziskavi smo na osnovi ugotovitev tujih avtorjev in lastnih ugotovitev prišli do spoznanja, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, skratka sestavine organizacijske kulture, ne morejo biti povsem usklajene. Vedno so razhajanja med posameznimi skupinami v organizaciji. Menedžment v organizaciji pa se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati, da ugotavlja neskladnost in da ukrepa v smeri krepitev skupnih vrednot organizacije, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture, tj. enega bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja podjetja.

Ugotovili smo, da se menedžerji v preučevanih bančnih organizacijah zavedajo pomena usmeritve na odjemalce in na storitve, vendar teh vrednot niso v enaki meri prenesli na kontaktne osebe, saj je pri slednjih ta vrednota manj očitna in njena intenzivnost je na ravni storitvene usmerjenosti kontaktnih oseb v bankah v ZDA pred 20 leti. V raziskavi tudi nismo ugotovili (kljub domnevam) večjih razhajanj med menedžmentom in kontaktnim osebjem v zvezi s pomenom posameznih sestavin organizacijske kulture v bančnih ustanovah. Ob interpretaciji rezultatov pa moramo upoštevati tudi nekatere omejitve raziskave, predvsem to, da smo se zaradi primerljivosti z ameriško raziskavo omejili le na nekatere sestavine organizacijske kulture (15 spremenljivk), pri zbiranju primarnih podatkov pa smo se omejili na 11 priložnostno izbranih bančnih poslovalnic različne velikosti v Sloveniji, pri čemer se zavedamo slabše reprezentativnosti vzorca. Iz obsežne ameriške raziskave smo uporabili le eno analitično orodje, tj. vprašalnik, ki se nanaša na zaznavanje pomena posameznih sestavin organizacijske kulture v zvezi z njeno storitveno oziroma birokratsko usmerjenostjo. Zato v empiričnem delu nismo dokazovali povezave med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja, kar pa naj bo izhodišče za nadaljnja raziskovanja.

Menedžmentu v organizacijah priporočamo, da dosledno izvaja raziskave o organizacijski kulturi ter z ustreznimi orodji to primerja z zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom odjemalcev. Tako lahko ugotovi, kje so šibke točke (neusklajena organizacijska kultura), pri katerih enotah, posameznikih ali pri posameznih vrednotah, načelih. Tako lahko po sistemu povratne zanke pravočasno ukrepa, organizira zagotavljanje kakovostne notranje storitve za kontaktno osebje, kar je pogoj za njihovo zadovoljstvo in visoko zaznano vrednost bančnih storitev, to pa zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja.

## 7. SKLEP

V prispevku smo izhajali iz splošne ugotovitve: kolikor bosta normativna in dejanska plat usmerjenosti organizacije usklajeni, toliko uspešneje se bodo uresničevali strateški cilji organizacije. Opozorili smo na to, da moč kulture in njena pravilna usmerjenost in zadostna fleksibilnost pozitivno vplivajo na dolgoročno uspešnost poslovanja organizacije. Prav tako smo dokazali, da ustrezna organizacijska kultura, usmerjena v storitve, ugodno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v storitvenih organizacijah in jih motivira za boljše delo. To odseva v povečani stopnji zadovoljstva odjemalcev, povečani stopnji lojalnosti in večji stopnji dobička organizacije.

Zaposleni v organizacijah z močno marketinško organizacijsko kulturo, ki se identificirajo s temeljnimi usmeritvami organizacije, se pri izvajanju storitev dejansko obnašajo skladno s temi usmeritvami in tako zadovoljujejo svoje potrebe in potrebe odjemalcev, s tem pa tvorno prispevajo k uresničevanju strateških ciljev organizacije.

V empiričnem delu smo v raziskavi organizacijske kulture v izbranih bančnih poslovalnicah ugotovili, da obstajajo razhajanja med menedžmentom in kontaktnimi osebami v bankah, vendar menimo, da ta niso tako velika, da bi pomembno vplivala na uspešno poslovanje bank. Do največjih razhajanj prihaja ravno pri načelih, ki se nanašajo na birokratsko usmeritev, ki jo kontaktne osebe seveda manj odobravajo kakor menedžment. Predstavniki omenjenih skupin zaposlenih pripisujejo večji pomen načelom, ki se nanašajo na storitveno usmeritev organizacijske kulture, in tu sta si skupini dokaj enotni. Skrbi le to, da je intenzivnost storitvene usmeritve kontaktnih oseb v izbranih bančnih enotah v Sloveniji na enaki ravni, kot je bila pri tovrstnih osebah v bankah v ZDA pred 20 leti. Ugotovitve iz prispevka nakazujejo potrebo po nadaljnjem raziskovanju na tem področju.

## Viri

- Appiah-Adu K. in S. Singh, »Marketing Culture and Performance in Service Firms«, *Service Industries Journal* 19, (1999), (1): 152–170.
- Appiah-Adu K., A. Fyall in S. Singh, »Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry«, *The Service Industries Journal*, London (2000); <http://www.proquestumi.com> (18. 10. 2001)
- Bateson J. E. G., *Managing Services Marketing*, The Dryden Press, Fort Worth 1995.
- Bowen D. E., B. Schneider in S. S. Kim, 2000. »Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management«, v: *Handbook of Services Marketing & Management*, ur. T. A. Swartz, D. Iacobucci, Sage Publication, Thousand Oaks, CA 2000.
- Cadogan J. W. in A. Diamantopoulos, »Narver and Slater, Kohli and Jaworski and The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization«, *Journal of Strategic Marketing* 3 (1995), 41–60.
- Deshpande R. in J. U. Farley, »Measuring Market Orientation: Generalisation and Synthesis«, *Journal of Market Focused Management* 2 (1998), 213–232.
- Gabrijan V., B. Snoj in D. Mumel, »Analiza tržne naravnosti podjetij v Sloveniji«, *Akademija MM*, Slovenska znanstvena revija za trženje 3 (1998), 49–55.
- Greenley G. E., »Forms of Market Orientation in UK Companies«, *Journal of Management Studies* 1 (1995), 47–66.
- Grönroos C., *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2000.
- Han J. K., N. Kim in R. K. Srivastava, 1998, »Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?«, *Journal of Marketing* 62 (1998), 30–45.

- Heskett J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser in L. A. Schlesinger, »Putting the Service-profit Chain to Work« (1994), v: Bateson (1995, 419-428).
- Hoffman K. in J. E. G. Bateson, *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, Orlando 1997.
- Hooley G., J. Fahy, G. Greenley, J. Beracs, K. Fonfara in B. Snoj, *Market Orientation in the Service Sector of the Transition Economies of Central Europe*, neobjavljeno gradivo raziskave v teku, Aston University, Birmingham 2001.
- Iršič M., B. Snoj, A. Plišnik in D. Mumel, »Ali sta tržna naravnost podjetij v Sloveniji in donosnost njihovih naložb povezani?«, v: *4. Marketinška konferenca DMS, Portorož 1999*, ur. Janez Damjan, 50-55, Društvo za marketing Slovenije, Ljubljana.
- Kavčič B., »Organizacijska kultura« (1994), v: S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc (1994, 174-211).
- Kohli A. K. in B. J. Jaworski, »Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications«, *Journal of Marketing* 54 (1990), (3): 1-18.
- Kotler P., *Marketing management - trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*, Slovenska knjiga, Ljubljana 1996.
- Kotter J. P. in J. L. Heskett, *Corporate Culture and performance*, The Free Press, New York 1992.
- Lipičnik B., »Motivacija in motiviranje« (1994), v: S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus, R. Bohinc (1994, 488-523).
- Loveman G. W., »Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance«, *Journal of Service Research* 1 (1998), (1): 18-31.
- Možina S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus, R. Bohinc, *Management*, Didakta, Radovljica 1994.
- Narver J. C. in S. F. Slater, »The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability«, *Journal of Marketing* 54 (1990), (5): 20-35.
- Parasuraman A., V. Zeithaml L. in Berry, »A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Service Quality Research«, *Journal of Marketing* 49 (1985): 41-50.
- Peters J. T. in R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper Collins Publisher, New York 1982.
- Schein H. E., 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1992.
- Sherrito J. in J. L. Stern, *Corporate Culture/Team Culture*, Corporate Management Developers, New York 1996.
- Schneider B., »The Service Organization - Climate is Crucial« (1980), v: J. E. G. Bateson (1995, 149-159).
- Schneider B., S. White in M. C. Paul, »Linking Service Climate and Customer Perception of Service Quality: Test of Causal Model«, *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), (2): 150-163.
- Sin L. Y. M. in A. C. B. Tse, »How does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance? The Case of Service Firms.«, *Journal of Services Marketing* 14 (2000), (2): 295-309.
- Snoj B., *Storitve v menjalnih procesih in model primerjalne analize njihove kakovosti na primeru zdravilišč Republike Slovenije*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 1992.
- Snoj B., *Management storitev*, Visoka šola za management v Kopru, Koper 1998.
- Snoj B., V. Gabrijan, D. Mumel in M. Iršič, *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 2001.
- Webster C., »Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm«, *Journal of Business Research* 26 (1993), (2): 111-132.
- Webster C., »What Kind of Marketing Culture Exist in Your Service Firm? An Audit.« (1992), v: J. E. G. Bateson (1995, 649-659).
- Webster C., »Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms«, *Journal of Services Marketing* 9 (1995), (2): 6-21.
- Webster F. E., »The Changing Role of Marketing in the Corporation«, *Journal of Marketing* 56 (oktober 1992): 1-17.
- Zerbe W. J., D. Dobni in G. H. Harel, »Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture«, *Revue Canadienne des Sciences de L'Administration* 15 (1998), (2): 165-179.

## PRILOGA

Slika 1: Osnovne statistike pomena birokratskih načel in pravil izvajanja storitev pri anketirancih

## Report

V1		V2	V6	V7	V9	V10	V11	V12
1	Mean	4,53	4,14	2,94	3,29	2,98	3,16	3,06
	N	49	49	49	49	48	49	49
	Std. Deviation	,65	,89	1,14	1,29	1,04	,87	,92
	Variance	,421	,792	1,309	1,667	1,085	,764	,850
	Minimum	3	2	1	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	9,27E-02	,13	,16	,18	,15	,12	,13
2	Mean	4,24	3,91	3,03	3,18	2,94	3,38	3,24
	N	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	,89	,90	1,14	,90	,89	,82	,78
	Variance	,791	,810	1,302	,816	,784	,668	,610
	Minimum	2	2	1	2	1	1	2
	Maximum	5	6	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,15	,15	,20	,15	,15	,14	,13
Total	Mean	4,41	4,05	2,98	3,24	2,96	3,25	3,13
	N	83	83	83	83	82	83	83
	Std. Deviation	,77	,90	1,14	1,14	,97	,85	,87
	Variance	,586	,803	1,292	1,307	,949	,728	,751
	Minimum	2	2	1	1	1	1	1
	Maximum	5	6	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	8,40E-02	9,83E-02	,12	,13	,11	9,36E-02	9,51E-02

Slika 2: Osnovne statistike pomena storitvenih načel in pravil izvajanja storitev pri anketirancih

## Report

V1		V3	V4	V5	V8	V13	V14	V15	V16
1	Mean	3,65	3,37	3,45	4,47	4,02	4,61	4,33	4,31
	N	49	49	49	49	49	49	49	49
	Std. Deviation	1,22	1,30	1,10	,65	,97	,61	,80	,87
	Variance	1,481	1,696	1,211	,421	,937	,367	,641	,759
	Minimum	1	1	1	3	2	3	2	2
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,17	,19	,16	9,27E-02	,14	8,66E-02	,11	,12
2	Mean	3,47	3,74	4,03	4,32	4,38	4,59	4,21	4,50
	N	34	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	1,19	1,02	1,03	,73	,74	,66	,69	,62
	Variance	1,408	1,049	1,060	,529	,546	,431	,471	,379
	Minimum	1	1	2	3	2	3	3	3
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,20	,18	,18	,12	,13	,11	,12	,11
Total	Mean	3,58	3,52	3,69	4,41	4,17	4,60	4,28	4,39
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
	Std. Deviation	1,20	1,20	1,10	,68	,89	,62	,75	,78
	Variance	1,442	1,448	1,218	,464	,800	,389	,569	,606
	Minimum	1	1	1	3	2	3	2	2
	Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
	Std. Error of Mean	,13	,13	,12	7,48E-02	9,82E-02	6,84E-02	8,28E-02	8,54E-02

## Legenda:

1 – kontaktno osebje

2 – menedžment

## VSEBINA POSTAVKE

V2.	Natančno slediti vsem pravilom in postopkom
V3.	Vzdrževati družinske vzdušje med uslužbenci v enoti
V4.	Poznati odjemalce po imenih in jih poimenovati
V5.	Odjemalcem ponuditi posebno obravnavo glede na višino sredstev na njihovem računu
V6.	Biti sposoben opravljati različna dela v enoti
V7.	Zgolj rutinsko opravljati svoje delo in naloge
V8.	Sodelovati z drugimi zaposlenimi v bančni enoti
V9.	Preveriti identiteto vseh (tudi znanih) odjemalcev
V10.	Uporabljati le uveljavljene metode reševanja problemov odjemalcev
V11.	Za vsako ceno dosegati prodajne kvote, ki jih določa menedžment
V12.	Opravljati več dela, kot ga je bilo dodeljeno
V13.	Pokazati osebno zanimanje za vsak odjemalčev problem v zvezi z banko
V14.	Posvetiti dovolj časa stranki za natančno razlago storitev
V15.	Vzdrževati pomen kakovosti storitev namesto količine storitev
V16.	Ponujati storitve na nove in kreativne način

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
V2	Equal variances assumed	5,722	,019	1,750	81	,084	,30	,17	-4,05E-02	,63
	Equal variances not assumed			1,654	56,555	,104	,30	,18	-6,22E-02	,65
V3	Equal variances assumed	,004	,952	,679	81	,499	,18	,27	-,35	,72
	Equal variances not assumed			,682	72,280	,498	,18	,27	-,35	,72
V4	Equal variances assumed	3,710	,058	-1,377	81	,172	-,37	,27	-,90	,16
	Equal variances not assumed			-1,438	79,651	,154	-,37	,26	-,88	,14
V5	Equal variances assumed	,556	,458	-2,426	81	,018	-,58	,24	-1,06	-,10
	Equal variances not assumed			-2,455	74,064	,016	-,58	,24	-1,05	-,11
V6	Equal variances assumed	,000	,982	1,158	81	,250	,23	,20	-,17	,63
	Equal variances not assumed			1,156	70,606	,252	,23	,20	-,17	,63
V7	Equal variances assumed	,031	,861	-,355	81	,723	-9,06E-02	,26	-,60	,42
	Equal variances not assumed			-,355	71,252	,723	-9,06E-02	,25	-,60	,42
V8	Equal variances assumed	,617	,435	,959	81	,341	,15	,15	-,16	,45
	Equal variances not assumed			,939	65,746	,351	,15	,16	-,16	,46
V9	Equal variances assumed	7,476	,008	,426	81	,671	,11	,26	-,40	,62
	Equal variances not assumed			,454	80,986	,651	,11	,24	-,37	,59
V10	Equal variances assumed	,636	,428	,173	80	,863	3,80E-02	,22	-,40	,48
	Equal variances not assumed			,178	77,263	,869	3,80E-02	,21	-,39	,46
V11	Equal variances assumed	,013	,910	-1,153	81	,252	-,22	,19	-,60	,16
	Equal variances not assumed			-1,167	74,110	,247	-,22	,19	-,59	,15
V12	Equal variances assumed	,093	,761	-,899	81	,371	-,17	,19	-,56	,21
	Equal variances not assumed			-,927	77,731	,357	-,17	,19	-,55	,20
V13	Equal variances assumed	,687	,410	-1,839	81	,070	-,36	,20	-,75	2,97E-02
	Equal variances not assumed			-1,929	80,196	,057	-,36	,19	-,74	1,14E-02
V14	Equal variances assumed	,248	,620	,171	81	,864	2,40E-02	,14	-,25	,30
	Equal variances not assumed			,169	67,353	,866	2,40E-02	,14	-,26	,31
V15	Equal variances assumed	2,085	,153	,715	81	,477	,12	,17	-,22	,46
	Equal variances not assumed			,735	77,326	,465	,12	,16	-,21	,45
V16	Equal variances assumed	4,372	,040	-1,118	81	,267	-,19	,17	-,54	,15
	Equal variances not assumed			-1,188	80,959	,238	-,19	,16	-,52	,13