

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN STORITEV PO PRODAJI ZA PORABNIKE STORITEV  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Ljubljana, september 2009

JANA KOLENC

## **IZJAVA**

Študentka Jana Kolenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. 9. 2009

Podpis:

## **KAZALO**

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STORITVE PO PRODAJI.....</b>	<b>2</b>
<b>2 KAKOVOST STORITEV .....</b>	<b>4</b>
<b>3 ZADOVOLJSTVO PORABNIKOV S STORITVAMI.....</b>	<b>7</b>
3.1 Povezava med kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov .....	7
3.2 Povezava med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov .....	8
<b>4 POMEN DIMENZIJ KAKOVOSTI STORITEV PO PRODAJI ZA PORABNIKE STORITEV ADACTA DYNAMICS SUPPORT CENTRA .....</b>	<b>10</b>
4.1 Predstavitev Adacta Dynamics Support Centra.....	11
4.2 Metodologija in cilji raziskave.....	12
4.3 Analiza in ugotovitve raziskave.....	14
<b>SKLEP .....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>22</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Zaznavanje kakovosti storitev in zadovoljstvo strank.....	8
Slika 2: Razmerje med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov.....	9
Slika 3: Najpomembnejši dejavnik storitev po prodaji .....	11

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Prošnja za sodelovanje v raziskavi (elektronsko sporočilo).....	1
Priloga 2: Dopis .....	2
Priloga 3: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja .....	3
Priloga 4: Globinski intervjuji .....	4



## UVOD

Razvoj tehnologije je prinesel bolj zanesljive, vendar tudi bolj kompleksne izdelke. Za veliko podjetij prodaja še ne pomeni konec sodelovanja s kupci. Prav tako kakovosten izdelek ali storitev sama po sebi ne zagotavljata uspeh podjetja. Zato posebno v visokotehnološkem sektorju storitve po prodaji izdelek dopolnjujejo, ga razlikujejo od substitutov in pomenijo dodatno vrednost za kupca.

V zgodnjih 80-ih letih prejšnjega stoletja, ko so bili mnogi izdelki deležni velikih neuspehov, je bil glavni namen storitev po prodaji hitro in zanesljivo popravilo. Z novimi tehnologijami pa se je obseg storitev po prodaji razširil in postal širše prepoznan. Podjetja sedaj uporabljajo bolj profesionalen pristop, kot so ga v preteklosti, in oddelki za storitve po prodaji se hitro razvijajo v neodvisne poslovne enote (Goffin, 1999, str. 378).

Dandanes samo nakup izdelka ali storitve ne izpolnjuje več zahtev kupca. Storitve po prodaji so postale dejavnik, ki močno vpliva na zadovoljstvo kupcev. Tako igrajo ključno vlogo v gradnji dolgoročnega odnosa s strankami, saj predstavljajo eno izmed stalnih povezav, ki jih imajo kupci s podjetjem. Visoka kakovost storitev po prodaji vpliva tudi na boljšo podobo blagovne znamke (Gallagher, Mitchke & Rogers, 2005, str. 3).

V podjetju Adacta, ki se ukvarja z razvojem poslovnih informacijskih rešitev, se zavedajo, da ni pomembno le pridobivanje novih strank, ampak tudi ohranjanje obstoječih. Ena od poslovnih rešitev, ki jih ponujajo, je Microsoft Dynamics Navision. Le-ta tudi po zaključeni namestitvi potrebuje ustrezne vzdrževalne aktivnosti, da deluje v svoji polni funkcionalnosti. Zato Adacta v okviru svoje enote Adacta Dynamics Support Center nudi storitve, katerih bistvo je tehnična in vsebinska podpora strankam. Zaradi vpliva kakovosti storitev po prodaji na zadovoljstvo strank je namen mojega diplomskega dela podati praktična spoznanja, ki bodo prispevala k razvoju storitev Adacta Dynamics Support Centra in s tem k večjemu zadovoljstvu porabnikov. Cilj diplomskega dela je ugotoviti pomen dimenzij kakovosti storitev Adacta Dynamics Support Centra za izbrane porabnike.

Razumevanje značilnosti storitev po prodaji je osnova za ponazoritev njihovega pomena za porabnike. V prvem poglavju diplomskega dela zato obravnavam njihovo opredelitev, ključne elemente in njihov pomen za podjetje. Drugo poglavje obsega kakovost storitev, kjer največji poudarek namenjam dimenzijam kakovosti storitev, saj so le-te predmet proučevanja raziskovalnega dela diplomske naloge. Tretje poglavje se nanaša na zadovoljstvo porabnikov s storitvami. V njem prikazujem povezavo med kakovostjo storitev, zadovoljstvom porabnikov in njihovo zvestobo. S tem želim prikazati pomen kakovosti storitev in njen vpliv na zadovoljstvo porabnikov ter posledično na njihovo zvestobo. Poglavje zaključujem z ugotovitvami raziskav o vplivu zadovoljstva porabnikov na dobičkonosnost podjetja. V četrtem poglavju predstavljam raziskovalni del diplomskega

dela. S pomočjo globinskih intervjujev sem želela ugotoviti, katere dimenzije kakovosti storitev so porabnikom storitev Adacta Dynamics Support Centra pomembne in kako so izbrani porabniki zadovoljni z njihovim izvajanjem. Rezultati kvalitativne raziskave omogočajo oblikovanje domnev o pomembnosti nekaterih dimenzij kakovosti storitev Adacta Dynamics Support Centra za njegove porabnike. Diplomsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami.

## 1 STORITVE PO PRODAJI

Rigopoulou, Chaniotakis, Lympelopoulos in Siomkos (2008, str. 514) podrobneje predstavljajo opredelitve vodilnih avtorjev na področju storitev po prodaji. Izraz storitve po prodaji se najpogosteje uporablja za opis storitev, ki so zagotovljene kupcem po dostavi izdelka. V literaturi so poleg tega omenjeni tudi izrazi podpora po prodaji, tehnična pomoč ali celo le storitev.

Loomba (1996, str. 4) pravi, da storitve po prodaji vključujejo vse dejavnosti, ki zagotavljajo, da je izdelek brez težav z uporabo na voljo potrošnikom tudi po izteku njegove življenjske dobe. Grönroos (2000, str. 113) pa jih opredeljuje kot odziv na problem kupca, npr. neuspešno popravilo izdelka, definiranje problema, strokovna pomoč pri reševanju problema, težave z uporabo izdelka in podobno. Funkcija teh storitev je torej povrniti zadovoljstvo porabnikov na raven, na kateri je bilo pred pojavom težave z izdelkom.

Storitve po prodaji so pridobile strateško vlogo kot pomembni vir diferenciacije ponudbe in ustvarjanja dobička. Njihove dejavnosti pridobivajo na pomenu v vseh glavnih procesih, ki so vključeni v načrtovanje in upravljanje življenjskega cikla izdelka. Dobički ustvarjeni s storitvami po prodaji so pogosto višji od dobičkov pridobljenih s prodajo. Storitve po prodaji lahko ustvarijo najmanj trikratno vrednost prvotnega nakupa v življenjskem ciklu nekega izdelka (Cavalieri, Gaiardelli & Ierace, 2007, str. 437).

Kupci različnih vrst izdelkov, od visokotehnoloških računalniških sistemov do gospodinjskih aparatov, zahtevajo podporo v smislu pomoči za doseg najvišje zaznane vrednosti za kupca ob njihovem nakupu. Zato morajo proizvajalci zagotoviti, da je kupcem njihovih izdelkov po nakupu na voljo ustrezna podpora. Goffin (1999, str. 375-378) navaja sedem glavnih elementov storitev po prodaji v življenjski dobi izdelkov:

- **Namestitev** je za mnoge izdelke prvi element po prodaji. Za zapletene izdelke (npr. računalniški sistemi), ali ko gre za problem varnosti (npr. medicinski pripomočki), namestitev običajno izvaja osebje iz proizvodnega podjetja ali njihovi predstavniki.
- **Usposabljanje uporabnikov** je pomembno zaradi kompleksnosti nekaterih vrst izdelkov. Veliko računalniških izdelkov vključuje funkcije, ki se jih morajo uporabniki najprej naučiti, da jim le-te omogočajo učinkovitejšo uporabo izdelka. Stroški usposabljanja pa so za uporabnike lahko zelo visoki.

- **Dokumentacijo** vsebuje večina izdelkov. Značilna vsebina dokumentacije je delovanje opreme, namestitve, vzdrževanje in popravilo. Dobra dokumentacija lahko vodi do nižjih stroškov vzdrževanja in povečane produktivnosti.
- **Vzdrževanje in popravilo**, ki sta zgodovinsko gledano pomembna elementa za podporo izdelkom, zahtevata od podjetij precejšnje vlaganje sredstev. Na trgih, kjer imajo pomanjkljivosti izdelka velike posledice, na primer računalniški sistemi, morajo podjetja zagotoviti izdelke, ki morajo biti zelo zanesljivi oziroma se celo ne smejo nikoli pokvariti, in hitro odzivanje na težave. V računalniškem sektorju je predvsem tehnologija oddaljene podpore tista, ki omogoča, da so računalniški sistemi ažurirani in popravljani prek telefonskih linij s pomočjo podpornih centrov.
- **On-line pomoč** omogoča strankam učinkoviteje uporabljati izdelek, ugotoviti napake ali odpraviti težave. Telefonsko svetovanje strokovnjakov je pomemben element podpore za kupce v številnih sektorjih. Stroški problemov, rešenih prek telefona, so veliko nižji od obiska strokovnjaka pri stranki. On-line pomoč se še posebej pogosto uporablja za izdelke programske opreme.
- Proizvajalci večine izdelkov ponujajo **garancijo**. Na nekaterih trgih, kot je na primer avtomobilski, poskušajo proizvajalci s ponudbo daljše garancijske dobe pridobiti konkurenčno prednost. Garancija zmanjša finančno tveganje za lastnike izdelkov in je zato pomemben element podpore strankam po prodaji. Skozi celotno življenjsko dobo izdelka so lahko stroški podpore večji od njegove nabavne cene. V računalniškem sektorju se ti stroški nanašajo na delovanje računalniške opreme in so precej podobni ledeni gori – večina od njih je skritih.
- **Nadgradnja** ponuja možnost izboljšave delovanja obstoječih izdelkov in je lahko pomemben element podpore. Na primer, računalniški proizvajalci ponujajo nadgradnje, s čimer podaljšujejo delovno dobo izdelkov in so pomemben vir prihodkov.

Goffin (1999, str. 374) pravi, da so storitve po prodaji za proizvajalce pomembne, saj:

- so lahko pomemben vir prihodkov, čeprav jim management pogosto namenja premalo pozornosti,
- so bistvenega pomena za doseganje zadovoljstva strank in dobre dolgoročne odnose z njimi,
- lahko zagotovijo konkurenčno prednost (to velja za večino visokotehnoloških sektorjev, kot tudi za nekatere nizkotehnološke sektorje),
- imajo pomembno vlogo pri povečanju stopnje uspešnosti novih izdelkov.

Sccani, Songini in Gaiardelli (2006, str. 263) navajajo tri različne vloge storitev po prodaji. Prva je usmeritev v razvoj izdelka in medfunkcijskega procesa. Storitve po prodaji omogočajo povratne informacije za ostale funkcije (načrtovanje, kakovost proizvodnje, prodajo in trženje), kar je še posebej uporabno za razvoj izdelkov in medfunkcijskih procesov. Druga vloga je usmeritev v prodajo in dobičkonosnost. Storitve po prodaji lahko podjetju omogočajo znatne prihodke in dobiček v kratkem času. Tretja vloga je trženjska

usmeritev. Storitve po prodaji lahko igrajo strateško vlogo pri dolgoročnem vplivu na zadovoljstvo kupcev in njihovo zvestobo ter pri zagotavljanju prihodnje prodaje novih izdelkov.

## **2 KAKOVOST STORITEV**

Znano je, da boljša kakovost storitev krepi odnos med porabnikom in ponudnikom ter za oba prinaša koristi, kot sta zadovoljstvo in uspešnost (Rigopoulou et al., 2008, str. 512). Poleg tega je kakovost storitev upravičeno obravnavati kot eno najzanesljivejših sredstev za pridobivanje trajnostne konkurenčne prednosti, kar pomeni, da ima za podjetja bistveno strateško vlogo. To pa ne velja samo za čisti storitveni sektor, ampak tudi za ostale, v katerih storitve predstavljajo precejšen del razširjenega izdelka. Storitve po prodaji, kot so klicni centri za pomoč uporabnikom ter mnoge druge dobro znane in splošno sprejete oblike storitev po prodaji, bistveno prispevajo h gradnji razširjenega izdelka (Rigopoulou et al., 2008, str. 513).

Zeithaml in Bitner (1996, str. 117) opredeljujeta kakovost storitev kot zagotovitev odlične ali vrhunske storitve glede na pričakovanja porabnikov. V literaturi obstaja več pogledov na kakovost storitev. Čeprav ni dokončnega dogovora med akademiki, vsi priznavajo, da je kakovost storitev večdimenzionalni pojem. Grönroos (2000, str. 63) deli kakovost storitev na tehnično, ki se nanaša na to, kakšno storitev porabnik dejansko prejme, in funkcionalno kakovost, ki pomeni proces dostave storitve. Zaznavanje kakovosti pa Grönroos (2000, str. 67) opredeljuje kot rezultat primerjave pričakovanj, ki jih ima porabnik pred opravljeno storitvijo, s tistim, kar meni, da resnično dobi. Dobra zaznana kakovost je tako dosežena, ko izkustvena kakovost doseže pričakovanja kupca (pričakovano kakovost).

Ko gre za kakovost storitev po prodaji, avtorji menijo, da storitve po prodaji prispevajo k tehnični kakovosti celotne storitve, in sicer bistveno vplivajo na to, kaj stranka prejme. Vzporedno vplivajo tudi na način, kako je osnovna storitev dostavljena. Torej igrajo pomembno vlogo tudi pri funkcionalnem vidiku kakovosti storitev. Tako so storitve po prodaji tesno povezane z obema razsežnostima kakovosti, tako s storitvijo samo kot tudi z njeno dostavo (Rigopoulou et al., 2008, str. 516).

Armistead in Clark (1992, str. 158) navajata, da je za storitve po prodaji posebej primerna definicija kakovosti kot skupka lastnosti in značilnosti storitve, katerih sposobnost je, da izpolnjujejo pomembne potrebe kupca. Kakovost storitev po prodaji je bistvenega pomena za izboljšanje podobe kakovosti izdelka in za razlikovanje podjetja od konkurence. Odličen izdelek lahko hitro razočara s slabimi storitvami in podporo po prodaji.

Kot že omenjeno, Grönroos (2000, str. 63) predlaga dve temeljni dimenziji kakovosti storitev, tehnično in funkcionalno. Rust in Oliver dodajata kot tretjo dimenzijo kakovosti še fizično okolje (Grönroos 2000, str. 65). Torej ni pomembno le, kaj in kako prejme kupec



storitve, ampak tudi, kje (s čimer je mišljen prostor, v katerem poteka storitveni proces in ki je viden kupcu). Fizično okolje je ključna sestavina storitvenega procesa, kadar se porabnik prvič sooči s storitvijo in kadar se mora za opravljeno storitev dalj časa zadrževati v prostorih storitvene organizacije. Storitveno okolje oblikuje porabnikovo vedenje in doživljanje storitve.

Berry, Parasuraman in Zeithaml so znani avtorji, ki so opredelili deset dimenzij kakovosti storitev (Armistead & Clark, 1992, str. 162-163):

- **Zanesljivost** pomeni sposobnost držati se dogovorjenih datumov in vključuje obljubo, da se na primer telefonski klici vrnejo. Pomeni tudi potrjevanje dogovorov vnaprej, kadar je to mogoče, in njihovo prestavljanje v zelo redkih primerih, kadar je to nujno potrebno.
- **Odzivnost** pomeni hitre storitve in prepričanje celotne organizacije, da je odziv na potrebe kupcev boljši kot pa iskanje načinov, kako se jim izogniti. Če je potrebno, zaposleni delajo nadure, ali pridejo v službo izjemoma, z namenom, da stranki zagotovijo prejem dobrih storitev. Dobri ponudniki storitev so tisti, ki vnaprej predvidijo večino strankinih zahtev in ne iščejo razlogov, zaradi katerih teh zahtev ni mogoče izpolniti.
- **Strokovnost** pomeni znanje zaposlenih o storitvi in njihove potrebne spretnosti za opravljanje storitev in nalog podpore. Zaupanje uporabnikov se lahko poveča z zagotavljanjem osebja z izkušnjami in z dokazi o njihovem končanju ustreznih programov usposabljanja.
- **Dostopnost** pomeni enostaven telefonski dostop prek telefonske številke za sprejemanje in reševanje problemov kupcev, ki si jo le-ti na lahek način zapomnijo. Pomeni tudi delovni čas in lokacijo podpornega osebja, ki ustrezata potrebam kupcev.
- **Ustrežljivost** pomeni vljudnost osebja in skrb za strankino lastnino.
- **Komunikacija** pomeni obveščanje strank o storitvi z uporabo izrazov, ki jih razumejo, in v času, ki je za njih ugoden. Bolje je obvestiti porabnike, ko se pojavi težava, kot upati, da zanjo ne bodo izvedeli. Komunikacija pomeni tudi jasno in natančno oceno stroškov in strankino seznanitev z njimi, preden se le-ta zaveže.
- **Verodostojnost** pomeni iskrenost in poštenost izvajalca ter, da je le-ta vreden zaupanja. K temu prispevajo tudi osebne značilnosti kontaktnega osebja.
- **Varnost** pomeni fizično varnost, nobene škode na premoženju, zaupanje in vrednost v očeh kupca.
- **Razumevanje** pomeni individualno pozornost do strank in razlikovanje njihovih pravih zahtev od tistih, ki so jih navedle.
- **Otipljivost** pomeni kakovost in videz objektov in opreme ter kakovost računov, ponudb in dopisov.

Isti avtorji so kot rezultat kasnejših raziskav 10 dimenzij kakovosti storitev zožili na naslednjih pet (v vrstnem redu po njihovi pomembnosti) (Kotler, 2004, str. 455):

- zanesljivost,
- odzivnost,
- vzbujanje zaupanja,
- zmožnost vživeti se v položaj drugega,
- opredmetene sestavine.

Grönroos (2000, str. 81) je dosedanje raziskave in koncepte glede dimenzij ali faktorjev kakovosti storitev povezal v sedem kriterijev dobro zaznane kakovost storitev:

- **Strokovnost in izkušnost** – Kupci se zavedajo, da imajo ponudnik storitev, njegovi zaposleni, operativni sistemi in fizični viri potrebno zanje in izkušnje za reševanje težav na strokoven način (tehnična dimenzija kakovosti).
- **Odnos in vedenje** – Kupci imajo občutek, da je kontaktno osebje osredotočeno nanje in na reševanje problemov na prijazen in sproščen način (funkcionalna dimenzija kakovosti).
- **Dostopnost in prilagodljivost** – Kupci imajo občutek, da so ponudnik storitve, njegova lokacija, delovni čas, zaposleni in operativni sistemi oblikovani tako, da je dostop do storitev lahek. Imajo tudi občutek, da so zaposleni pripravljeni ugoditi njihovim zahtevam in željam na prilagodljiv način (tehnična dimenzija kakovosti).
- **Zanesljivost in vzbujanje zaupanja** – Stranke vedo, da se lahko v zvezi z dogovorjenim zanesejo na ponudnika storitve, njegove zaposlene in sisteme, da le-ti držijo obljube in storitev opravijo v najboljšo korist stranke (funkcionalna dimenzija kakovosti).
- **Ravnanje v primeru, ko se kaj zaplete** – Stranke vedo, da bo ponudnik storitve, če gre kaj narobe, ali se zgodi kaj nepredvidenega, nemudoma in aktivno ukrepal, z namenom, da bo vse pod kontrolo, in našel novo, sprejemljivo rešitev (funkcionalna dimenzija kakovosti).
- **Storitvena pokrajina** – Stranke imajo občutek, da fizično okolje in videz okolja, s katerim se srečajo, pripomore k pozitivni izkušnji s storitvenim procesom (funkcionalna dimenzija kakovosti).
- **Ugled in verodostojnost** – Stranke verjamejo, da je poslovanje s ponudnikom storitev vredno zaupanja in da ima primerno vrednost v njihovih očeh (dimenzija podobe podjetja).

Omenjeni kriteriji dobro zaznane kakovosti storitev so lahko smernice pri razvoju storitev, saj temeljijo tako na empiričnih in konceptualnih raziskavah kot tudi dobri praksi. Iz istega razloga so lahko uporabljeni kot načela poslovanja. Seveda seznam ni popoln, saj so v različnih panogah in za različne porabnike določene dimenzije pomembnejše od drugih. Prav tako so lahko v različnih situacijah uporabljeni drugi kriteriji dobre kakovosti storitev, ki niso zajeti z naštetimi dimenzijami (Grönroos, 2000, str. 80).

### **3 ZADOVOLJSTVO PORABNIKOV S STORITVAMI**

Zadovoljstvo je pomembno merilo, ki ga je potrebno izpolniti za izgradnjo zaupanja med partnerji in za nadaljevanje odnosa med njimi. Oliver (1999, str. 33) opredeljuje zadovoljstvo kot čustven odziv po uporabi, ki se lahko pojavi kot rezultat primerjave pričakovane in dejanske ravni storitve ali rezultat, ki se pojavi brez primerjave pričakovanj. Prav tako Oliver (1999, str. 34) govori o zadovoljstvu porabnikov kot o prijetni izpolnitvi. To pomeni, da porabnik čuti, da potrošnja izpolnjuje nekatere potrebe, želje, cilje ter da je ta izpolnitev prijetna.

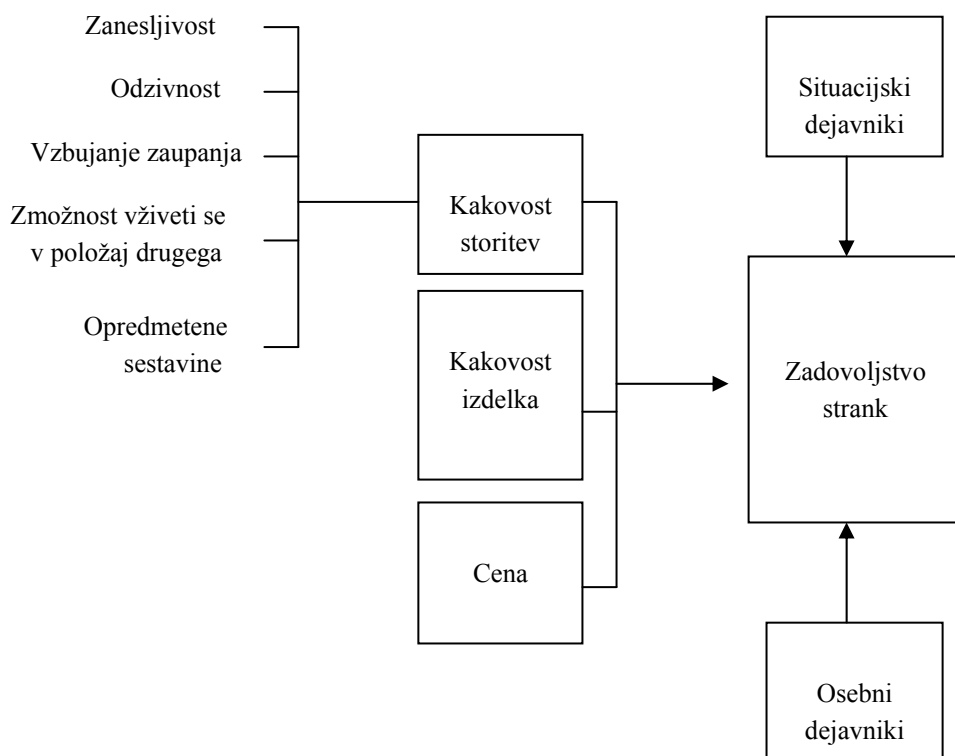
Povečana konkurenca v številnih panogah vodi k povečani pozornosti na storitve po prodaji. Različne študije kažejo, da ima lahko nezadovoljna stranka velik vpliv na prodajo podjetja, zato vsa podjetja posvečajo pozornosti temu, da je njihova stranka zadovoljna ter da izpolnijo njene potrebe in želje. Eno od močnih orodij, ki podjetjem pomaga pri doseganju zadovoljstva kupcev, je zagotavljanje najboljših storitev po prodaji (Forooz & Rostamidehbaneh, 2006, str. 11).

#### **3.1 Povezava med kakovostjo storitev in zadovoljstvom porabnikov**

Zaithaml in Bitner (1996, str. 123) ugotavljata, da zgodnje razprave o razlikah med zadovoljstvom porabnikov in kakovostjo storitev opredeljujejo zadovoljstvo kot vrednotenje, ki se izvede na ravni posamezne transakcije, in ne na ravni celotne ocene. Sedanja razmišljanja pa kažejo na to, da lahko tako na kakovost storitev kot tudi na zadovoljstvo strank gledamo na ravni posamezne storitve ali na skupni ravni. Namesto razlikovanja kakovosti in zadovoljstva, ko gre za raven analize, narašča soglasje, da so v obeh konceptih bistvene razlike v osnovnih vzrokih in izidih. Medtem ko imata zadovoljstvo in kakovost nekatere stvari skupne, je zadovoljstvo na splošno širši koncept od kakovosti storitev, ki je osredotočena zlasti na dimenzije storitve. S tega vidika je zaznana kakovost storitev sestavina zadovoljstva.

Na zadovoljstvo strank vplivajo tako zaznavanje kakovosti storitev, kakovosti izdelka in cene kot tudi situacijski in osebni dejavniki (Slika 1). Kakovost storitev, kakovost izdelka in cena so med seboj povezani dejavniki, povezava pa je odvisna predvsem od narave storitev. Če je cena visoka, porabnik pričakuje visoko kakovost storitve, kar vpliva tudi na njegovo zaznavanje. Pri nizki ceni pa lahko porabnik podvomi v kakovost storitve. Situacijski dejavniki predstavljajo okoliščine, za katere se porabniki zavedajo, da jih ponudnik storitev ne more kontrolirati (slabo vreme, nesreče, slučajno povečanje povpraševanja ipd.). Osebni dejavniki pa predstavljajo razpoloženje porabnika (npr. njegovo čustveno stanje) (Zaithaml & Bitner, 1996, str. 124).

Slika 1: Zaznavanje kakovosti storitev in zadovoljstvo strank



Vir: V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Services marketing*, 2000, str. 123.

Kot drugo splošno razliko med kakovostjo in zadovoljstvom Zeithaml in Bitner (1996, str. 124) navajata, da se lahko zaznavanje kakovosti pojavi v odsotnosti dejanskih izkušenj z organizacijo, medtem ko je zadovoljstvo mogoče oceniti šele po dejanskih izkušnjah z organizacijo. Prav tako je kakovost storitev strankina ocena same storitve, medtem ko je zadovoljstvo ocena o tem, kako storitev čustveno vpliva na kupca (Schneider & White, 2008, str. 51).

### 3.2 Povezava med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov

Oliver (1999, str. 33) pravi, da sta zvestoba in zadovoljstvo porabnikov neločljivo povezana. Prav tako gre razumeti, da je to razmerje asimetrično, saj povečanje zadovoljstva ne poveča zvestobe v enaki meri. Čeprav so zvesti porabniki najpogosteje zadovoljni, se zadovoljstvo univerzalno ne pretvori v zvestobo.

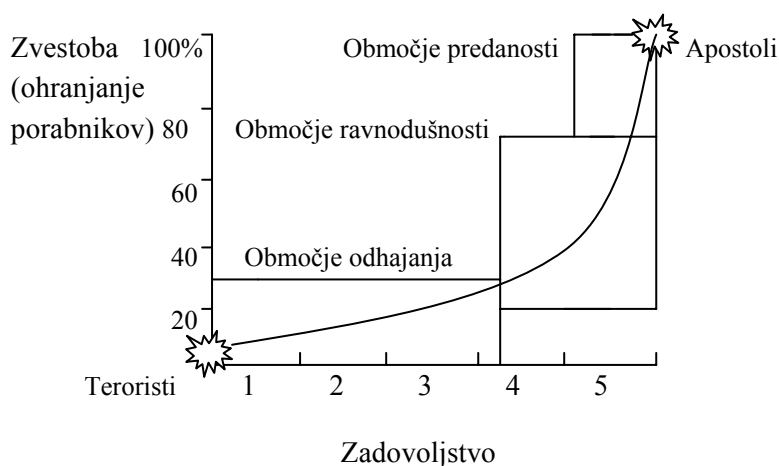
Oliver (1999, str. 34) opredeljuje zvestobo kot »globoko predanost ponovnemu nakupu želenega izdelka ali storitve iste blagovne znamke v prihodnosti, kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom konkurentov, ki lahko spremenijo obnašanje«.

Oliverjeve (1999, str. 33) raziskave ugotavljajo, da je zadovoljstvo nujen korak pri oblikovanju zvestobe, vendar postane manj pomembno, ko se začne zvestoba oblikovati prek drugih dejavnikov. Ti dejavniki, izpuščeni iz obravnave v dosedanjih modelih, vključujejo vlogo osebne zavezanosti (vrednote, stališča, potrebe ipd.) in socialnega povezovanja na institucionalni in osebni ravni (družbene norme, medosebne in strukturne ovire ipd.). Zvestoba je tako kombinacija zaznane odličnosti izdelka, osebne zavezanosti in socialnega povezovanja ter njihovih sinergijskih učinkov.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 371) pravita, da se temelj za resnično zvestobo skriva v zadovoljstvu kupcev, za katerega je ključni pogoj kakovost storitev. Za zelo zadovoljne ali celo navdušene stranke je bolj verjetno, da bodo postale zvesti apostoli podjetja in da bodo širile pozitivno besedo. Prav tako so nedavne raziskave pokazale, da povečanje zadovoljstva strank vodi k povečanju cene delnic podjetja (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 371).

Na Sliki 2 je prikazano razmerje med zadovoljstvom in zvestobo, ki ga je mogoče razdeliti na tri glavna območja: odhajanje, ravnodušnost in predanost. Pri tem območje zadovoljstva 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 zadovoljen in 5 zelo zadovoljen. Območje odhajanja se pojavi pri nizki ravni zadovoljstva. Kupci se bodo v primeru, da stroški prehoda k drugemu ponudniku niso visoki, ali da je alternativa izvedljiva, preusmerili na drugega ponudnika. Zelo nezadovoljne stranke lahko postanejo teroristi, ki širijo slab glas o ponudniku storitev. Na območju ravnodušnosti gre za vmesno raven zadovoljstva. Tukaj so kupci pripravljene oditi k drugemu ponudniku, če pri njem najdejo boljše alternativo. Območje predanosti se nahaja na zelo visoki ravni zadovoljstva, kjer imajo lahko stranke tako visoko stopnjo zvestobe, da ne iščejo alternativnih ponudnikov storitev. Te stranke so opisane kot apostoli in v javnosti širijo dober glas ter priporočila o podjetju (Lovelock & Wirtz, 2007, str. 371).

*Slika 2: Razmerje med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov*



*Vir: C. Lovelock & J. Wirtz, Services Marketing. People, Technology, Strategy, 2007, str. 373.*

Rezultati študij ameriških svetovalcev podjetja Bain and Company kažejo na odnos med storitvami, zadovoljstvom porabnikov in dobičkonosnostjo. Učinek visokega zadržanja kupcev je povečana donosnost. V svojem delu navajajo naslednje razloge, zakaj je temu tako (Armistead & Clark, 1992, str. 246):

- stroški pridobivanja novih kupcev so visoki, ohranitev kupcev pa razporedi te stroške na daljše časovno obdobje. Torej dlje kot kupec ostane pri ponudniku, višji so dobički, saj ni stroškov povezanih s pridobivanjem nove stranke.
- stranke, ki ostanejo, so pripravljene porabiti več. Kupile bodo dodatne storitve in bodo zanje pripravljene plačati višjo ceno.
- stroški poslovanja z rednimi strankami so nižji.

Rezultat 5-odstotnega povečanja zvestobe porabnikov je povečana donosnost v razponu od 25 do 125 odstotkov, odvisno od vrste storitve. To povečanje je posledica zmanjšanja operativnih stroškov, dobička dodatnih nakupov in dobička od novih strank, ki jim storitve podjetja priporočijo že obstoječe stranke (Armistead & Clark, 1992, str. 246).

#### **4 POMEN DIMENZIJ KAKOVOSTI STORITEV PO PRODAJI ZA PORABNIKE STORITEV ADACTA DYNAMICS SUPPORT CENTRA**

Veliko podjetij v visokotehnološkem sektorju ne izkorišča celotnega potenciala storitev po prodaji. Za oblikovanje prave ponudbe je na začetku pomembna segmentacija trga storitev po prodaji v skladu s potrebami strank. Viardot (2005, str. 25) v svojem članku o izkoriščanju celotnega potenciala storitev po prodaji v visokotehnološkem sektorju med drugim povzema tudi raziskave različnih podjetij o potrebah in pričakovanjih strank glede teh storitev. Podjetja, kot so Dell, Lexmark, Raytheon in Agilent, so opravila raziskave o potrebah in pričakovanjih svojih strank glede storitev po prodaji. Da podjetje ostane korak pred konkurenco, je pomembna dosledna uporaba povratnih informacij strank za povišanje ravni storitev po prodaji. Vse raziskave kažejo, da so kljub temu, da je cena za kupce pomembna, ključni dejavniki storitev po prodaji hitrost dostave in zanesljivost ter razpoložljivost storitev vzdrževanja (Slika 3). Pomembnost teh pričakovanj je običajno odvisna tako od odnosa strank do tveganja kot tudi njihove sposobnosti in pripravljenosti, da naredijo nekaj dela brez pomoči dobavitelja.

Slika 3: Najpomembnejši dejavnik storitev po prodaji



Vir: E. Viardot, *Exploiting the Full Potential of After-Sales Market*, 2005, str. 23.

V raziskovalnem delu diplomskega dela želim preučiti pomen posameznih dimenzij kakovosti storitev za porabnike storitev Adacta Dynamics Support Centra. Le-ta predstavlja prvo frontno linijo, saj skrbi za odnos, ki ga podjetje vzpostavi s kupci. Zato je kakovost njegovih storitev še toliko bolj pomembna in vpliva na zadovoljstvo ter ohranjanje strank. Pomen posamezne dimenzije kakovosti storitev Adacta Dynamics Support Centra za njegove porabnike me zanima zato, ker lahko izboljšanje kakovosti pomembne dimenzije močno vpliva na zadovoljstvo strank. Tovrstne raziskave v podjetju še niso izvedli.

#### 4.1 Predstavitev Adacta Dynamics Support Centra

Podjetje Adacta d.o.o. za program Microsoft Dynamics Navision (v nadaljevanju Navision) po vzoru velikih tujih Microsoftovih partnerjev ali centrov za rešitve Navision od 15. aprila 2004 ponuja Adacta Dynamics Support Center (v nadaljevanju center za podporo). Nastal je kot odgovor na zahteve po pomoči z namenom, da bi s končnimi uporabniki hitro ugotovili in rešili probleme. Njegova glavna naloga je hitro in učinkovito reševanje težav in odpravljanje njihovih vzrokov. Storitve centra za podporo so strankam na voljo vsak delovni dan med 8:30 in 15:30 (v petek do 15:00) prek telefonske številke in elektronskega naslova. Center za podporo strankam zagotavlja takojšnjo pomoč ob manjših operativnih težavah, evidentiranje zahtevkov in spremljanje njihovega reševanja ter povratno obveščanje. Za zagotovitev čimprejšnje pomoči zaposleni v centru za podporo uporabljajo dostop do strankinih baz in sicer prek elektronskih medijev oziroma kopij podatkovnih baz. Storitve vsebinske in tehnične pomoči centra za podporo se obračunavajo v skladu z vzdrževalnimi pogodbami oziroma s splošnim cenikom (Adacta – Adacta Dynamics Support Center, 2009).

V centru za podporo je zaposlenih devet oseb, od tega dva študenta. Vsi zaposleni imajo končano oziroma končujejo izobrazbo ekonomske smeri. Osebjem je poleg poznavanja

programa seznanjeno tudi z aktualno problematiko, npr. spremembe DDV, Intrastat, zaključevanje poslovnega leta in podobno (Adacta – Adacta Dynamics Support Center, 2009). Zaposleni se stalno izobražujejo v okviru internih izobraževanj in z opravljanjem Microsoftovih certifikatov.

Adacta je kot najuspešnejši svetovalec in implementator poslovnih rešitev Microsoft Navision v Sloveniji tudi članica mednarodne organizaciji Help Desk Institution.

## 4.2 Metodologija in cilji raziskave

Za primere, ki naj bi povečali razumevanje, širjenje znanja, ustvarjanje hipotez, opredelili vrsto vedenj, pojasnili kupčevo motivacijo, odnos in vedenje ter zagotovili prispevek k prihodnji fazi raziskave, je optimalno uporabiti kvalitativne metode raziskovanja (Webb, 1992, str. 113). Kvalitativne metode omogočajo bolj poglobljeno raziskovanje in vključujejo manjše število udeležencev (GfK – Kvalitativne raziskave, 2009).

Globinski intervju je tehnika kvalitativnih raziskav, ki je namenjena razumevanju, temeljitemu iskanju in raziskovanju problemov (Webb, 1992, str. 122). Ta je posebej primerna, kadar je cilj razumeti razloge za vedenje udeležencev in njihova stališča. Poglobljene intervjuje je posebej koristno uporabiti v naslednjih okoliščinah (Webb, 1992, str. 122):

- kadar gre za občutljive, stresne teme ali so le te zaupne narave,
- kadar je potrebno izvesti podrobno analizo zapletenih situacij, kot so odnosi, prepričanja in čustva,
- kadar lahko pritisk povzroči, da se nekateri izpraševanci strinjajo z družbenimi normami, ki pa so v nasprotju z njihovim resničnim vedenjem,
- kadar mora raziskovalec pridobiti postopno predstavo o procesu odločanja, kot je na primer nakupno vedenje,
- kadar gre za novo, zapleteno situacijo, kjer je glavni namen raziskati in ne meriti.

Glavne značilnosti poglobljenega individualnega intervjuja so (GfK – Kvalitativne raziskave, 2009):

- ni skupinske dinamike,
- ni tekmovalnega ozračja,
- več časa je za detajle,
- je bolj primerna tehnika za občutljive teme,
- veliko število pridobljenih informacij v kratkem času,
- možno je uporabiti več stimulativnega materiala.

Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 85) pravijo, da mora raziskovalec med intervjujem vprašanja postavljati razločno in nevtrarno, izpraševanca pa pozorno poslušati



in ne prekinjati. Po potrebi mora postaviti dodatna vprašanja, ki drugače predstavijo temo ali osvetljujejo kak nov vidik. Za ključne koncepte mora raziskovalec preveriti, ali je pravilno razumel izpraševanca, tako da na kratko povzame njegove misli. Pri izvedbi raziskave sem poskušala upoštevati navedene značilnosti dobrega vodenja globinskih in delno strukturiranih intervjujev.

**Cilj moje raziskave** je ugotoviti pomen posameznih dimenzij kakovosti storitev centra za podporo za njegove porabnike. Dimenzije dobro zaznane kakovosti storitev, katerih pomen za porabnike me zanima, sem določila po Grönroosu (2000, str. 81). Te so strokovnost in izkušnost, odnos in vedenje, dostopnost in prilagodljivost, zanesljivost in vzbujanje zaupanja, ukrepanje ob težavah, storitvena pokrajina ter ugled in verodostojnost. Na podlagi razumevanja zadovoljstva izbranih porabnikov z izvajanjem dimenzij kakovosti storitev centra za podporo bom oblikovala raziskovalne domneve o pomembnosti teh dimenzij za porabnike.

Izbor strank, s katerimi sem izvedla globinske intervjuje, temelji na namernem vzorčenju kot obliki neverjetnostnega vzorčenja. Z izbiro čim bolj različnih enot želim dobiti pregled nad problematiko celotne populacije. V raziskavo so tako vključena podjetja iz različnih dejavnosti, ki najpogosteje uporabljajo storitve centra za podporo, in zaposleni na različnih delovnih mestih.

Na osnovi presoje vodje centra za podporo glede omenjenih kriterijev sem izbrala pet zaposlenih iz različnih podjetjih, ki uporabljajo storitve centra za podporo. 8. julija 2009 je bila po elektronski pošti izbranim porabnikom poslana prošnja za sodelovanje v raziskavi (glej Prilogo 1). Prošnjo je poslal vodja centra za podporo, saj so osebe bolj pripravljene sodelovati v raziskavi, če dobijo prošnjo od vplivnejšega zaposlenega, s katerim imajo stik. Elektronsko sporočilo je vsebovalo moj dopis s pojasnilom o pomenu raziskave in izbiri naslovnika (glej Prilogo 2) ter opomnik za vodenje globinskega intervjuja (glej Prilogo 3). Še isti dan sem dobila odgovor o pripravljenosti za sodelovanje od treh naslovnikov. Z dvema sem se na njuno željo dogovorila za izvedbo pogovora naslednji dan. Tretja oseba pa je predlagala izvedbo intervjuja v tednu, ki je sledil. Predlagan termin sem potrdila. Naslednji dan sem dobila odgovor še od enega naslovnika in se po telefonu dogovorila za pogovor v začetku sledečega tedna. Ena oseba na prošnjo ni odgovorila.

Tako so bila v vzorec vključena štiri podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, in sicer z veleprodajo naftnih derivatov, s prodajo, proizvodnjo in inženiringom netjavečih materialov, z izdajanjem revij ter z distribucijo rezervnih delov za področje industrijskega vzdrževanja. Delovna mesta izbranih oseb so vodja računovodstva, informatik in računovodja. Zaradi zagotovljene anonimnosti imen podjetij in oseb ne navajam.

Pred izvedbo globinskih intervjujev sem sestavila **opomnik za vodenje globinskega intervjuja** (glej Prilogo 3) z glavnimi iztočnicami za pogovor. Opomnik je delno

strukturiran, sestavljen iz osmih glavnih tem in ter dodatnih podtem. Teme v opomniku pokrivajo sedem dimenzij kakovosti storitev, ki so opredeljene v cilju raziskave. Seznam tem pokriva naslednja glavna problemska področja:

- seznanitev s pristopom podjetja k uporabi storitev centra za podporo (začetek uporabe storitev, primeri uporabe storitve),
- pridobitev mnenja glede strokovnosti in izkušenosti svetovalcev (vsebinsko in tehnično znanje svetovalcev),
- pridobitev mnenja glede odnosa in vedenja svetovalcev,
- pridobitev mnenja glede dostopnosti in prilagodljivosti (kakovost telefonskih povezav, ustreznost delovnega časa in lokacije, razpoložljivost svetovalcev, prilagajanje željam in zahtevam),
- pridobitev mnenja glede zanesljivosti in vzbujanja zaupanja ter rokov izvedbe storitev,
- pridobitev mnenja glede ukrepanja svetovalcev v nepredvidenih situacijah,
- pridobitev mnenja glede storitvene pokrajine (urejenost in opremljenost prostorov, svetloba in podobno),
- pridobitev mnenja glede ugleda in verodostojnosti.

Opomnik je služil kot iztočnica za pogovor, da na ključne vsebine nisem pozabila. Vsebino vprašanj sem prilagajala sproti, glede na predhodni odgovor intervjuvanca. Največji poudarek je bil na pridobitvi mnenja o izvajanju posameznih dimenzij kakovosti storitev centra za podporo. Naslovnikom je bil v elektronski prošnji za sodelovanje posredovan tudi opomnik intervjuja kot možnost, da se na intervju pripravijo. Vnaprej posredovan seznam tem pozitivno vpliva na samozavest intervjuvanca in sproščenost med intervjujem (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 84).

### **4.3 Analiza in ugotovitve raziskave**

Splošen proces analize kvalitativnih podatkov obsega zbiranje podatkov iz različnih virov, urejanje in strukturiranje podatkov, prikaz podatkov ter preverjanje podatkov s pomočjo drugih virov (Malhotra & Birks, 2007, str. 236-247). Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005, str. 158-159) povzemajo značilnosti analize kvalitativnih podatkov takole:

- poudarjen pomen konteksta za razumevanje ekonomskih in poslovnih pojavov,
- poudarjen pomen študij primera,
- neposredni značaj analize kvalitativnih podatkov,
- induktiven značaj analize kvalitativnih podatkov,
- procesnost analize kvalitativnih podatkov,
- interpretacija z vidika zaznav opazovanih ljudi,
- visoka veljavnost in nizka zanesljivost (ponovljivost) analize kvalitativnih podatkov,
- specifična vloga raziskovalca v okviru raziskovalne situacije.

9. in 14. julija 2009 sem izvedla štiri globinske intervjuje z porabniki storitev centra za podporo. Izbrala sem osebe z različnimi funkcijami v podjetju in sicer vodji računovodstva, informatika in računovodjo. Pogovore sem opravila vsakokrat z eno osebo. Da bi pripravila natančne zapise intervjujev in da bi se med pogovorom lažje osredotočila na poslušanje odgovorov ter postavljanje vprašanj, sem pred pogovorom izpraševance prosila za dovoljenje za snemanje. Trije udeleženci so snemanje pogovora dovolili, eden pa zaradi slabih izkušenj na snemanje ni pristal. Trije intervjuji so trajali pol ure, eden pa zaradi zapisovanja odgovorov 45 minut. Pripravila sem tri prepise intervjujev na osnovi zvočnih zapisov in en zapis intervjuja (glej Prilogo 4), na podlagi katerih sem naredila analizo.

V nadaljevanju prikazujem rezultate raziskave po temah predstavljenih v opisu opomnika za vodenje globinskega intervjuja. V raziskavo sem vključila štiri porabnike storitev centra za podporo, kar pomeni, da zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov o kakovosti storitev centra za podporo ne smemo posploševati na vse porabnike. Z raziskavo ugotavljam le, katere od dimenzij kakovosti storitev so strankam pomembne.

Kot izhodišče za pogovor sem poskušala ugotoviti, koliko časa podjetja uporabljajo storitve centra za podporo in v kakšnih primerih se obračajo nanj. Tri podjetja storitve centra za podporo uporabljajo od njegovega začetka leta 2004. Eno podjetje pa od začetka uporabe programa Navision v letu 2005. V enem do podjetij so imeli na začetku uporabe programa Navision drugo podporo. Zaradi neprofesionalnega pristopa in le enega svetovalca so leta 2002 prešli na storitve podjetja Adacta. Primeri, v katerih udeleženci uporabljajo storitve centra za podporo, se razlikujejo glede na njihovo delovno mesto. Informatik se na center za podporo obrne v primeru vsebinskih vprašanj in naročanja dodelav programa. Vodji računovodstva uporabljata storitve centra za podporo za naročanje dodelav programa in svetovanje glede delovanja teh dodelav. Eden od njiju se na center za podporo obrne tudi v primeru tehničnih težav s programom, saj v podjetju nimajo zaposlenega informatika. Računovodja se na center za podporo obrne tako v primeru tehničnih kot tudi vsebinskih težav.

### **Strokovnost in izkušnost**

Eden od udeležencev meni, da je znanje svetovalcev dobro, saj vedno dobi odgovore na težave. Njegove izkušnje so, da znajo svetovalci glede tehničnih težav odgovoriti takoj, glede vsebinskih pa se posvetujejo med sabo. Trije udeleženci z znanjem svetovalcev niso zadovoljni. Vsi so poudarili problem neznanja svetovalcev glede specifičnega delovanja programa za njihovo podjetje. Standardni odgovori na določene težave za njih ne veljajo in si z njimi ne morejo pomagati. Eden od teh udeležencev pravi, da če svetovalec, ki pozna dodelave programa za njihovo podjetje, ni na voljo (to je le eden), ne dobi odgovora na težave. Drugi pravi, da se v takih primerih ne obrača na center za podporo, ampak direktno na svetovalce, za katere ve, da poznajo njihove specifične dodelave programa (niso zaposleni v centru na podporo). Na center za podporo se obrne le v primeru splošnih težav,

ko ne gre za prilagoditve programa njihovim potrebam. Enega od udeležencev moti, da isto težavo rešuje več svetovalcev. Meni, da zato, ker jo nekateri svetovalci ne znajo rešiti do konca. »Neznanja ne bomo plačevali«, je bil njegov komentar.

Mnenje o izkušnosti svetovalcev je podobno kot pri odgovorih o njihovem znanju. Udeleženec, ki je z znanjem svetovalcev zadovoljen, prav tako meni, da so svetovalci izkušeni. Dva intervjuvanca menita, da imajo svetovalci dovolj izkušenj s programom na splošno, vendar premalo izkušenj s specifičnimi dodelavami v programu. Eden od udeležencev pa zaradi reševanja iste zadeve s strani več svetovalcev meni, da imajo le-ti premalo izkušenj.

Glede na to, da so trije udeleženci pomanjkljivo znanje svetovalcev omenili tudi pri nekaterih drugih temah in ga posebno poudarili na koncu intervjuja, sklepam, da je strankam ta dimenzija kakovosti zelo pomembna.

### **Odnos in vedenje**

Z odnosom in vedenjem svetovalcev so vsi udeleženci zadovoljni. Svetovalce so označili z izrazi prijazni, korektni, se trudijo, ustrežljivi. Dva od udeležencev sta pri tej temi ponovno omenila pomanjkljivo znanje svetovalcev. Verjetno zato, ker si temi sledita ena za drugo, saj ta dimenzija ni povezana z znanjem. Pri zadnji temi o ugledu in verodostojnosti so trije udeleženci izrazili zadovoljstvo s storitvami na splošno in pri tem močno poudarili dober odnos zaposlenih. Na podlagi tega sklepam, da je ta dimenzija kakovosti strankam zelo pomembna. Prav tako menim, da sta prav dober odnos in vedenje zaposlenih tisto, zaradi česar so porabniki s storitvami centra za podporo na splošno zadovoljni.

### **Dostopnost in prilagodljivost**

Mnenje glede ustreznosti delovnega časa centra za podporo je različno. Dva udeleženca nad delovnim časom nimata pripomb. Eden od njiju dela tudi do poznih večernih ur, vendar takrat problem posreduje po elektronski pošti. Mislim, da predvsem zaradi narave njunega dela delovni čas tema udeležencema ni pomemben. Druga dva udeleženca z delovnim časom nista zadovoljna. Njuno mnenje je, da bi moral biti center za podporo na voljo vsaj od 8. ure, saj z delom pričnjata bolj zgodaj in morata v primeru težav čakati do 8:30. Eden od njiju se je izrazil, »preden je težava rešena, je ura že 9:30«. Drugi predlaga, da bi bil lahko eden od svetovalcev dežuren od 8. do 16. ure, saj je to delovni čas večine podjetij. Pomembnost te dimenzije kakovosti je po mojem mnenju odvisna predvsem od narave dela strank. Uporabnikom, ki pri svojem delu vedno potrebujejo program Navision in je njihovo delo odvisno od njegovega delovanja, je delovni čas zelo pomemben.

Z razpoložljivostjo svetovalcev so vsi štirje udeleženci zadovoljni, saj vedno dobijo tistega, ki ga želijo. Pri tem sta delovni čas ponovno poudarila dva od udeležencev, ki z njim nista zadovoljna. Ker delovni čas vpliva tudi na razpoložljivost svetovalcev, se tudi tu kaže njegov pomen določenim porabnikom.

Trije udeleženci imajo s telefonskimi povezavami težave. »Sliši se, kot da bi bili v Kazahstanu«, pravi eden. Drugi pravi, da se včasih sliši slabo, vendar ko pokliče ponovno, je v redu. Enemu od udeležencev pa se zdi problem v tem, da ob prekinitvi telefonskih povezav tudi elektronska pošta ne deluje. En udeleženec je s telefonskimi povezavami zadovoljen. Iz pogovorov nisem razbrala, da bi udeleženci kakovosti povezav pripisovali velik pomen. Vendar mislim, da je zaradi tega, ker je poleg elektronske pošte telefonska povezava ključni vir komunikacije strank s centrom za podporo, kakovost telefonskih povezav pomembna.

Mnenja sogovornikov glede ustreznosti lokacije Adacte so različna. Eden od udeležencev pogovora z lokacijo ni zadovoljen. Ker je njihovo podjetje v centru mesta in sam ne vozi avta, mu je odveč iti na sedež Adacte. Dva udeleženca še nista bila na sedežu. Eden od njiju se glede lokacije ni opredelil, drugi pa meni, da je lokacija v redu, ker je na obrobju Ljubljane in tako odmaknjena od gneče. Eden od udeležencev je z lokacijo zadovoljen. »Zaradi urejenega parkirišča nimam nikoli težav s parkiranjem«, poudarja pri tem. Kot sem že omenila komunikacija med porabniki storitev in centrom za podporo večinoma poteka prek telefona in elektronske pošte. Tudi to, da kljub večletni uporabi storitev centra za podporo večina sogovornikov še ni bila oziroma je bila malokrat na sedežu Adacte, kaže na to, da ustreznost lokacije porabnikom centra za podporo ni pomembna.

Najbolj enotni so odgovori udeležencev glede prilagajanja željam in zahtevam. Vsi so s to dimenzijo kakovosti storitev zadovoljni: »Se potrudijo.«, »Nikoli me ni nihče skušal prepričati, da se nekaj, kar smo si zamislili, v Navisionu ne da narediti.«, »Vedno upoštevajo naše želje in jih rešijo na tak način, kot mi želimo.«, »Tudi če nekaj, kar sem si zamislila ni izvedljivo, predlagajo drugačen način, kako bi se to dalo rešiti.« Eden od udeležencev je zaradi slabih izkušenj poudaril, da je s prilagodljivostjo njihovim željam zadovoljen, če sodeluje s tistimi zaposlenimi, katere želi. Vsi sogovorniki so med pogovorom omenili, da imajo veliko specifičnih dodelav programa in da radi obstoječe funkcionalnosti priredijo v skladu s svojimi potrebami. Prav tako razvoj podjetij zahteva spremembo obstoječih in dodajanje novih funkcionalnosti, zato sem mnenja, da je ta dimenzija kakovosti strankam zelo pomembna. Zaradi zadovoljstva s prilagodljivostjo specifičnim željam in zahtevam eden od udeležencev veliko ljudem priporoča Adacto.

### **Zanesljivost in vzbujanje zaupanja**

Pri dveh odgovorih glede zanesljivosti in vzbujanja zaupanja pride ponovno do izraza pomembnost znanja. Dva od udeležencev, ki nista zadovoljna z znanjem svetovalcev, sta to izpostavila kot razlog, zaradi katerega se na svetovalce v centru za podporo ne zaneseta. Eden od njiju se zanesle na enega svetovalca, ki pozna njihove specifične dodelave programa. Dva udeleženca se na svetovalce zaneseta in jim zaupata: »Vedno držijo obljube.« in »Nikoli ni nihče izkoristil mojega zaupanja.« Oba kot razlog zanesljivosti navajata tudi vrnjene klice v primeru, da svetovalce ob njihovem klicu ni na voljo oziroma klic svetovalca, s katerim stranko obvesti o rešitvi težave.

Pomemben element zanesljivosti in vzbujanja zaupanja je tudi dogovorjen čas izvedbe storitev. Trije udeleženci glede dogovorjenih rokov niso zadovoljni, saj pravijo, da se jih svetovalci ne držijo: »Če jih nekdo ne opominja, dajo stvar kar malo na stran.« Eden od udeležencev pa je z dogovorjenimi roki zadovoljen. Pravi, da so problemi urejeni »v nekem razumnem roku«. Držanje obljubljenih rokov je po mojem mnenju strankam zelo pomembno, saj so roki »postavljeni z razlogom«. Prav tako morajo porabniki »opravičevati roke svojim šefom« in prestavljanje le-teh lahko povzroči velike težave: »en mesec brez podatkov«.

### **Ukrepanje ob težavah**

Pri tej dimenziji kakovosti storitev me je zanimalo, kako svetovalci v centru za podporo ukrepajo v nepredvidljivih situacijah. Eden od udeležencev meni, da se svetovalci potrudijo in da je problem pri sami organizaciji in zagotovitvi programerjev. Trije udeleženci pa se v takih primerih ne obračajo na center za podporo. Raje se obrnejo na projektne vodjo oziroma svetovalca, ki dobro pozna njihovo poslovanje. »Ne obračam se na support center, ampak direktno na vodjo projekta, ker mu ni potrebno podrobno razlagati vse od začetka in on točno ve, za kaj se gre.« Ta udeleženec meni, da je problem v tem, da znanje ni enakomerno razporejeno. Ker gre za primere v katerih je potrebno nemudoma ukrepati, uporabniki pri tem »ne izgubljajo energije« skozi center za podporo. Naloga centra za podporo je takojšnja pomoč ob manjših operativnih težavah, v primeru zahtevnejših težav pa zagotoviti, da bodo nalogo prevzeli ustrezni svetovalci. Tudi porabniki se zavedajo, da v nepredvidljivih situacijah že zaradi same pomembnosti in odgovornosti problema svetovalci ne morejo ukrepati sami in se zato tudi sami v takih primerih raje obrnejo na osebe, ki so na odgovornejšem položaju.

### **Storitvena pokrajina**

Dveh udeležencev o storitveni pokrajini nisem spraševala, saj še nista bila v prostorih Adacte. Ostala dva sta s fizičnim okoljem zadovoljna. Pravita, da je »lepo, dosti lepše kot pri nas« in »na visokem nivoju«. Svetovalci v centru za podporo so strankam na voljo predvsem prek telefonske povezave in elektronske pošte. Stranke zelo redko pridejo na sedež Adacte glede storitev centra za podporo. Tudi kratka odgovora dveh udeležencev na to vprašanje kažeta, da je ta dimenzija kakovosti storitev porabnikom najmanj pomembna.

### **Ugled in verodostojnost**

Poslovanje porabnikov s centrom za podporo in poštenost pri tem sta me zanimala pri zadnji temi pogovora. Trije udeleženci so na splošno s poslovanjem s centrom za podporo in z zaračunavanjem storitev zadovoljni. Dvema od njiju se zdi v redu, da dobita v začetku meseca seznam opravljenih storitev in njihovo zaračunljivost za prejšnji mesec, tako da lahko vsa nesoglasja rešijo že pred izstavljenim računom. Eden od sogovornikov je omenil, da veliko ljudem priporoča Adacto zaradi njihove prilagodljivosti specifičnim zahtevam strank (tu se zopet kaže pomembnost dimenzije prilagodljivosti). Eden od udeležencev pa s poslovanjem s centrom za podporo ni zadovoljen. Meni, da ni pošteno zaračunavati

storitve, pri katerih ne dobiš odgovora na težavo. »Moral sem se znajti sam in najti ključne ljudi v podjetju, ki mi lahko pomagajo.« Tako se na center za podporo obrne le v primeru splošnih težav. Vsi udeleženci so omenili tudi visoke cene storitev. »Če bi bile cene storitev nižje, bi se večkrat obrnila na support center tudi glede težav, ki jih lahko rešim sama, vendar mi vzamejo veliko časa.« Mislim, da je poštenost poslovanja porabnikom pomembna, saj jih lahko dvom v le-to odvrne od uporabe centra za podporo.

Na koncu vsakega intervjuja sem povzela glavne misli udeleženca, ki so bile omenjene med pogovorom. Vsi trije intervjuvanci, ki niso zadovoljni z znanjem svetovalcev, so to na koncu intervjuja poudarili kot največji problem. Eden od udeležencev bi se veliko raje obračal na center za podporo, če bi vedel, da svetovalci poznajo njihove dodelave v programu Navision. Prav tako meni, da bi si lahko svetovalci v centru za podporo razdelili projekte in »živel in rasti s temi strankami«. Eden od udeležencev je celo predlagal rešitev, da bi se ob prejemu klica stranke svetovalcem izpisale njene specifične dodelave v programu in posebnosti, kot imajo to urejeno v nekaterih klicnih centrih. Eden od udeležencev je zadovoljen z vsemi dimenzijami, razen z delovnim časom, kar je poudaril tudi na koncu pogovora. Tudi zadovoljstvo s prilagajanjem svetovalcev željam in zahtevam strank je bilo na koncu pogovora omenjeno s strani enega od udeležencev.

Podjetju predlagam, da posveti večjo pozornost znanju svetovalcev glede specifičnih dodelav programa Navision za stranke in spoštovanju dogovorjenih rokov. Ker je strank in s tem tudi specifičnosti poslovanja veliko, ni mogoče, da bi vsi svetovalci poznali posebne dodelave programa za vse stranke. Vsekakor pa bi moral več kot le en svetovalec poznati njihove specifičnosti. Svetovalci si lahko razdelijo projekte tako, da vsaj dva ali trije podrobno preučijo specifičnosti določene stranke in jih spremljajo sproti. Tako bodo stranke tudi v primeru odsotnosti enega od svetovalcev dobile odgovore na svoje težave. Če svetovalci poznajo dodelave programa in specifične želje določenih strank, lahko tudi ostalim porabnikom v primeru podobnih želja predlagajo že odkrite rešitve. Glede izpolnjevanja dogovorjenih rokov pa so svetovalci odvisni predvsem od programerjev. Šele ko ti naredijo dodelavo programa na bazi, lahko svetovalci testirajo pravilnost delovanja in napišejo navodila za uporabo. Mislim, da bi bilo glede tega potrebno predvsem izboljšanje organizacije razvojnega tima.

Na osnovi analize podatkov pridobljenih z globinskimi intervjuji s štirimi porabniki storitev centra za podporo sem oblikovala naslednje **domneve o pomembnosti dimenzij kakovosti storitev za porabnike centra za podporo**:

- *Domneva 1: Strokovnost svetovalcev glede specifičnega delovanja programa za stranko je porabnikom centra za podporo zelo pomembna, večina porabnikov pa z njo ni zadovoljna.*

Stranke centra za podporo imajo veliko specifičnih dodelav programa, zato jim standardni odgovori na težave ne zadostujejo. Slabo poznavanje dodelav programa s strani svetovalcev vpliva tudi na zaupanje porabnikov le-tem.

- *Domneva 2: Prilagodljivost željam in zahtevam je porabnikom storitev centra za podporo zelo pomembna, večina pa jih je z njo zadovoljna.*

Različnost poslovanja in razvoj podjetij zahtevata spremembo obstoječih in dodajanje novih funkcionalnosti v programu. Zavzetost svetovalcev in predlogi rešitev pa sta glavna razloga za zadovoljstvo porabnikov s to dimenzijo kakovosti storitev.

- *Domneva 3: Odnos in vedenje svetovalcev je dimenzija, ki močno vpliva na celotno zadovoljstvo s storitvami centra za podporo.*

Na splošno so porabniki s storitvami centra za podporo zadovoljni. Glavna razloga za to pa sta prijaznost in ustrežljivost zaposlenih.

- *Domneva 4: Izpolnjevanje dogovorjenih rokov je porabnikom storitev centra za podporo pomembno, večina porabnikov pa s to dimenzijo ni zadovoljna.*

Zamujanje rokov ima lahko za porabnike pomembne posledice (ostanejo brez pomembnih podatkov, ne oddajo podatkov pravočasno ipd.). Porabniki storitev centra za podporo z izpolnjevanjem dogovorjenih rokov niso zadovoljni, saj se jih svetovalci v centru za podporo pogosto ne držijo.

## **SKLEP**

Pregled literature kaže, da je kakovost storitev eden od dejavnikov, ki vpliva na zadovoljstvo porabnikov. Le-ta pa je osnova za njihovo zvestobo. Storitve po prodaji so postale bistvenega pomena za doseganje zadovoljstva strank, zato je kakovostno izvajanje le-teh še toliko bolj pomembno.

V raziskovalnem delu diplomske naloge sem se osredotočila na ugotavljanje pomena dimenzij kakovosti storitev za porabnike storitev centra za podporo. Kakovost pomembnih dimenzij ima namreč večji vpliv na zadovoljstvo porabnikov in posledično na njihovo zvestobo. Opravila sem kvalitativno raziskavo na vzorcu štirih porabnikov storitev centra za podporo. Upam, da bodo ugotovitve podjetju koristile in prispevale k razvoju storitev centra za podporo.

Iz pogovorov sem izvedela mnenja udeležencev o izvajanju dimenzij kakovosti storitev centra za podporo in njihov pomen za porabnike. Strokovnost oziroma znanje glede specifičnih dodelav programa je bilo omenjeno pri več temah in poudarjeno v povzetkih pogovorov. Zadovoljstvo s storitvami centra za podporo na splošno je bilo utemeljeno z dobrim odnosom in vedenjem svetovalcev. Pomembnost prilagodljivosti svetovalcev se kaže v velikem številu specifičnih zahtev in dodelav programa za stranke. Dogovorjeni



roki pa so postavljeni z razlogom in prestavljanje le-teh lahko porabnikom povzroči težave. Tako rezultati raziskave kažejo, da so izbranim porabnikom najpomembnejše dimenzije kakovosti storitev strokovnost, odnos in vedenje, prilagodljivost zahtevam in željam ter dogovorjeni roki. Mnenja udeležencev glede izvajanja pomembnih dimenzij kakovosti storitev so precej usklajena. S strokovnostjo svetovalcev in držanjem dogovorjenih rokov porabniki storitev centra za podporo niso zadovoljni. Večina jih pravi, da svetovalci ne poznajo njihovih specifičnih dodelav programa in ne izpolnjujejo dogovorjenih rokov. Odnos in vedenje ter prilagodljivost željam in zahtevam pa sta dimenziji, s katerima so porabniki zadovoljni. Prijaznost, korektnost, ustrežljivost, upoštevanje želja in predlogi rešitev svetovalcev so razlogi za njihovo zadovoljstvo. Na podlagi teh ugotovitev so podane tudi raziskovalne domneve o pomembnosti dimenzij kakovosti storitev za porabnike storitev centra za podporo.

Podjetje bi moralo večjo pozornost nameniti znanju svetovalcev in držanju dogovorjenih rokov. Več svetovalcev bi moralo podrobneje poznati specifične dodelave programa za stranke, potrebno pa bi bilo tudi izboljšanje organizacije razvojnega tima. Ti dve dimenziji sta porabnikom pomembni. Tako lahko izboljšanje kakovostni teh dimenzij močno vpliva na zadovoljstvo strank in na dobre dolgoročne odnose z njimi. Center za podporo nudi svoje storitve od aprila 2004, vendar bo potrebno za visoko kakovost njegovih storitev vložiti še kar nekaj truda. Dober odnos in vedenje svetovalcev ter prilagodljivost porabnikom pa sta dimenziji, ki že sedaj kažeta na dobro izvajanje storitev centra za podporo.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Adacta Dynamics Support Center*. Najdeno 20. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.adacta.si/index.asp?content=Resitve&submenu=NavisionSupportCenter&lang=SI>
2. Armistead, C. G., & Clark, G. (1992). *Customer service and support: Implementing effective strategies*. London: Pitman.
3. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Cavalieri, S., Gaiardelli, P., & Ierace, S. (2007). Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales service. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 56(5/6), 436-455.
5. Forooz, F., & Rostamidehbaneh, S. (2006). *After-sales service necessity and effectiveness*. [master thesis]. Lulea: Lulea University of technology.
6. Gallagher, T., Mitchke, M. D., & Rogers, M. C. (2005). Profiting from spare parts. *The McKinsey Quarterly*, 2.
7. Goffin, K. (1999). Customer support: A cross-industry study of distribution channels and strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(6), 374-397.
8. Goffin, K., & New, C. (2001). Customer support and new product development: An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 275-301.
9. Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
10. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Ljubljana: GV Založba.
11. *Kvalitativne raziskave*. Najdeno 29. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.gfk.si/3\\_1\\_kvalit\\_raz.php](http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz.php)
12. Levitt, T. (1983). After the sale is over... *Harvard Business Review*, 61(5), 87-93.
13. Loomba, A. P. S. (1996). Linkages between product distribution and service support functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(4), 4-22.
14. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing. People, Technology, Strategy* (6<sup>th</sup> ed.). London: Prentice Hall.
15. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach* (3<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall.
16. Odekerken-Schroeder, G., van Birgelen, M., Lemmink, J., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). Moments of sorrow and joy: An empirical assessment of the complementary value of critical incidents in understanding customer service evaluations. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 107-125.
17. Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

18. Rigopoulou, I. D., Chaniotakis, I. E., Lympelopoulou, C., & Siomkos, G. I. (2008). After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances. *Managing Service Quality*, 18(5), 512-527.
19. Saccani, N., Songini, L., & Gaiardelli, P. (2006). The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: An empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 259-283.
20. Schneider, B., & White, S. S. (2003). *Service quality: research perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
21. Viardot, E. (2005). Exploiting the Full Potential of After-Sales Market. *The Pragmatic Marketer*, 3(3), 22-26.
22. Webb, J. R. (1992). *Understanding and Designing Marketing Research*. London: Dryden Press.
23. Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. Singapore: McGraw-Hill.



## **PRILOGE**

### **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Prošnja za sodelovanje v raziskavi (elektronsko sporočilo) .....	1
Priloga 2: Dopis .....	2
Priloga 3: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja .....	3
Priloga 4: Globinski intervjuji .....	4



## **Priloga 1: Prošnja za sodelovanje v raziskavi (elektronsko sporočilo)**

Pozdravljeni,

Na vas se obračamo s prošnjo za pomoč naši zaposleni Jani Kolenc pri raziskovalnem delu diplomske naloge, ker smo prepričani, da bi nam, glede na vsebino naloge, vaša pomoč lahko obojestransko koristila.

Jana, ki je kot študentka na Adacti zaposlena od februarja 2008 (svetovalka za Navision na področju plač in kadrovske evidence), mora za potrebe diplomske naloge izvesti pogovor s strankami Adactinega support centra. V raziskovalnem delu diplomske naloge preučuje pomen storitev po prodaji za porabnike storitev Adactinega support centra.

Podrobnejše informacije glede opravljenega pogovora si lahko preberete v njenem dopisu, ki vam ga pošiljamo v prilonki. Sodelavka bi vas, ob vaši pripravljenosti za pomoč, kontaktirala glede dodatnih informacij in uskladitve termina pogovora.

Hvala za pomoč in lep pozdrav,

Elektronski podpis vodje centra za podporo

## Priloga 2: Dopis

Jana Kolenc  
[jana.kolenc@adacta.si](mailto:jana.kolenc@adacta.si)

Ljubljana, 6.7.2009

»Podjetje«  
»Ime in priimek stranke«  
»e-mail«

Spoštovani!

Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pripravljam diplomsko delo, v katerem preučujem pomen storitev po prodaji za porabnike storitev informacijske tehnologije. V raziskovalnem delu diplomske naloge želim preučiti, katere dimenzije kakovosti storitev so porabnikom storitev Adacta support centra pomembne. Pri tem vas vljudno prosim za pomoč.

S pomočjo pogovora s strankami, ki najpogosteje uporabljate storitve Adactinega support centra, želim pridobiti vaše mnenje glede izvajanja dimenzij kakovosti njegovih storitev. Teme pogovora so vam bile poslani v prilonki. Ker v Adacti tovrstne raziskave še niso izvedli, bo vaše sodelovanje prispevalo k razvoju storitev Adactinega support centra.

Raziskava je anonimna, zato obljubljam, da vaše ime in podjetje ne bosta nikjer imenovana. Pogovor bo predvidoma trajal od 0,5 do 1 ure.

Za vaš čas in sodelovanje se vam vnaprej najlepše zahvaljujem.

Lep pozdrav

Jana Kolenc



### **Priloga 3: Opomnik za vodenje globinskega intervjuja**

- **Uvod**
  - začetek uporabe storitev
  - primeri uporabe storitev
  
- **Strokovnost in izkušnost**
  - tehnično/vsebinsko znanje svetovalcev
  - izkušnje svetovalcev
  
- **Odnos in vedenje**
  - način komuniciranja svetovalcev
  
- **Dostopnost in prilagodljivost**
  - delovni čas, telefonske povezave, lokacija
  - razpoložljivost svetovalcev
  - prilagajanje željam/zahtevam
  
- **Zanesljivost in vzbujanje zaupanja**
  - dogovorjeni roki
  
- **Ravnanje v primeru, ko se kaj zaplete**
  - ukrepanje v nepredvidljivih situacija
  
- **Storitvena pokrajina**
  - urejenost prostorov, svetloba ipd.
  
- **Ugled in verodostojnost**
  - poštenost poslovanja

## **Priloga 4: Globinski intervjuji**

### *Globinski intervju 1*

Podjetje: veleprodaja naftnih derivatov

Kontaktna oseba: vodja računovodstva

Datum in ura intervjuja: 9.7.2009, 7:45 – 8:15

#### **V: Koliko časa že uporabljate storitve Adacta support centra?**

O: Navision uporabljamo od leta 1999. Na začetku smo imeli drugo podporo, s katero pa nismo bili zadovoljni. Leta 2002 smo prešli na storitve Adacte. Na začetku je bilo tako, da si imel svetovalca, na katerega si se obrnil. Support center, tako da se lahko kogarkoli pokliče, pa uporabljamo že nekaj let, v bistvu od kar je na voljo.

#### **V: Omenili ste, da s prvo podporo za Navision niste bili zadovoljni. Zakaj?**

O: To je bilo manjše podjetje, čisto drugačen, neprofesionalen pristop. Imeli smo enega svetovalca, ki je bil zadolžen za nas. Težko je, če samo en v podjetju pozna tvoje potrebe.

#### **V: V kakšnih primerih se obračate na Adacta support center?**

O: V zadnjem času se na support center obračamo predvsem zaradi kakšnih dodatnih zadev, ki smo jih naročal. V bistvu če pri teh dodelavah kaj ne dela. Za standardne funkcionalnosti, če gre, pa večino rešimo kar sami.

#### **V: Kaj menite o tehničnem in vsebinskem znanju svetovalcev?**

O: Čisto različno. Mi v glavnem delamo z enim svetovalcem, ker najbolje pozna, kaj vse je bilo pri nas dodelano. V zadnjih dveh letih imamo kar precej dodelav. Tako da on zna svetovati tako tehnično kot vsebinsko, če pa dobiš koga drugega na telefon, je pa že malo večji problem, ker ti dajo standarden odgovor. Standarden odgovor pa meni ni dovolj dober oziroma za nas ne velja. Tako da to je problem.

#### **V: Kako vam v primeru, da svetovalca, ki pozna vaše dodelave ni, pomagajo na support centru?**

O: Kadar njega ni, se zadeva kar malo ustavi. Problem je, da ne poznajo naših dodelav. Sedaj imamo še programerja, ki nam svetuje, vendar on pa ne pozna zadev vsebinsko. Najraje dobim tistega, ki res ve kaj imamo dodelano in kakšne zahteve imamo.

#### **V: Kaj menite o izkušnosti svetovalcev?**

O: Mislim, da imajo svetovalci dovolj izkušenj z Navisionom na splošno, vendar nam to nič ne pomaga, ker pri nas veliko zadev zaradi dodelav deluje drugače. Izkušenj z delovanjem programa pri nas sigurno premalo, glede na to, da zadeve pozna le eden.

**V: Kaj menite o odnosu in vedenju svetovalcev?**

O: Na to nisem imela nikoli pripomb. So vsi zelo prijazni, samo kvaliteta odgovorov malo niha.

**V: Kaj menite glede dostopnosti. Tukaj mislim delovni čas, telefonske povezave, lokacijo?**

O: Delovni čas bi meni bolj ustrezal, če bi začeli bolj zgodaj. V službo pridem pred osmo in če imam nek problem, dobim svetovalca šele od 8:30 in preden je težava rešena, je ura že 9:30. Vsaj ob 8. ure bi moral biti nekdo dosegljiv in da bi se oglašali do 16. ure. Ker od 8:30 do 15:30 je relativno kratek delovni čas. Je potrebno upoštevati, da so ljudje vmes tudi na kosilu. Tako da tistega, ki ga potrebuješ, tisto uro potem ne dobiš. Čas dosegljivosti je zelo kratek. Delovni čas se mi zdi prekratek.

**V: Kaj pa glede telefonskih povezav?**

O: Sliši se, kot da bi bili v Kazahstanu. Od takrat ko imate novega ponudnika, se sliši zelo slabo.

**V: Na Adacti ste že bili? Kaj menite o lokaciji?**

O: Ja dvakrat sem bila. Je precej od rok. Moraš imeti avto. Jaz ga pa nimam, se vozim z avtobusom. Tako da meni je odveč iti tja.

**V: Kaj menite o razpoložljivosti svetovalcev?**

O: Načelom se mi zdi v redu. Če zahtevam določenega svetovalca, ga dobim, če je le ta v službi.

**V: Kaj menite o prilagajanju vašim zahtevam, željam?**

O: Zdi se mi, da se potrudijo. Eni manj eni bolj. S temi katerimi sedaj delam, sem zelo zadovoljna. So nam pa vmes za dodelave dodelili koga drugega. Programerja na primer, ki se mu pa ni dalo priti k nam na sestanek, da bi lažje vsebinsko razumel zadevo. Komunikacija je potekala po mailu in potem, ko je bila rešitev nameščena na testno bazo, sem ugotovila, da me ni razumel. Ker sem jaz ekonomist, on pa računalničar in vmes je nastala luknja. Potrebno je bilo kar nekaj popravkov in se je zadeva kar zavlekla. Tako da odvisno s kom delaš. Če dobim tistega, ki ga želim, sem zelo zadovoljna.

**V: Kaj menite glede zanesljivosti svetovalcev in zaupanju le tem?**

O: Enako kot pri znanju, zanesem se na enega svetovalca, ki pozna naše dodelave, ostali mi ne znajo pomagati.

**V: Kaj pa glede dogovorjenih rokov?**

O: Pošteno povedano je dosti prestavljanja. Še nobena stvar ni bila narejena do roka. Na primer lansko leto smo imeli eno veliko zadevo, ki smo jo zaradi Adacte, ker ni bila pripravljena, predstavili za en mesec. Sedaj imamo spet eno dodelavo, ki smo jo sicer

prestavili zaradi nas, ampak v tistem trenutku, ko bi moralo biti narejeno, Adacta ni bila pripravljena in še do danes ni narejeno. Če ne bi mi prestavili, bi bili sedaj en mesec brez podatkov oziroma bi imeli probleme.

**V: Kako svetovalci reagirajo v nepredvidenih situacijah?**

O: Mislim, da svetovalec se potruži kolikor se more in se opravičujejo, če ni dodeljenega programerja. Mogoče je to stvar organizacije samega help deska. Tisti konkretno s katerim jaz delam, ne more biti za vse kriv, če mu ne dodelijo programerja.

**V: Omenili ste, da ste že bili na Adacti. Kaj menite o fizičnem okolju - urejenosti, opremljenosti prostorov, svetlobi in podobnem?**

O: Tisto kar sem videla je bilo lepo, dosti lepše kot pri nas.

**V: Kaj menite o poslovanju s support centrom in o poštenosti?**

O: Generalno sem zadovoljna. So korektni in v redu ljudje. Tudi zaračunavanje storitev se mi zdi pošteno, saj dobim v pregled porabljene storitve in po tem se v bistvu pogovarjamo, kaj je zaračunljivo in kaj ne. S tem načeloma nimamo težav, niso pa poceni. Motijo me pa te stvari, ki sem jih omenila.

**V: Če povzameva vas moti znanje svetovalcev glede vaših posebnosti, delovni čas, kakovost telefonskih povezav in držanje rokov. Z odnosom svetovalcev pa ste zadovoljni.**

Drži. Vendar še vedno se mi zdi največji problem, da če se oglasi svetovalec, ki ne pozna naših dodelav, dobim splošen odgovor in ne ve, da je pri nas posebnost. Glede na to, da je svetovalec, ki ve kaj je pri nas narejeno in kako zadeve delujejo, eden, mogoče dva skupaj s programerjem, lahko zelo hitro pride do težav. To bi se vsekakor moralo spremeniti. Na primer v nekaterih klicnih centrih imajo to urejeno, da se ob klicu izpiše zgodovina kupca. To bi lahko uredili tudi na support centru, da se pri klicu stranke izpišejo njene dodelave in posebnosti. Ja ljudje so res zelo prijazni in ti pomagajo, če le znajo.

*Globinski intervju 2*

Podjetje: prodaja, proizvodnja in inženiring nerjavečih materialov

Kontaktna oseba: informatik

Datum in ura intervjuja: 9.7.2009, 10:15 – 10:45

**V: Koliko časa že uporabljate storitve Adacta support centra?**

Navision imamo že peto leto, od 1.1.2005 in takrat smo tudi začeli uporabljati storitve support centra.

**V: V kakšnih primerih se obračate na Adacta support center?**

O: Največkrat glede vsebinskega znanja v Navisionu, samo računovodstvo na primer ter glede naročanja dodelav.

**V: Kaj menite o tehničnem in vsebinskem znanju svetovalcev?**

O: S tem imam več slabih kot dobrih izkušenj. Gre namreč za to, da svetovalci, ki delajo na tem področju, ne poznajo podjetij in njihovih specifičnosti glede Navisiona. Konkretno za naše podjetje velja, da stvari radi priredimo in večino standardnih funkcionalnosti predelamo po svoje. S svetovalcem, ki ne pozna tvojih procesov in poslovanja, si konkretno nimaš kaj pomagati.

**V: Na koga se potem obrnete v primeru težav?**

O: Sam konkretno se slabi dve leti trudim delati z vami tako, da komuniciram z eno, največ dvema osebama, ki pa ne delata v support centru. Čim pride tukaj tretja, četrta oseba, se stvari podirajo. Torej delam z dvema osebama, za katere vem, da poznajo moje potrebe in tudi takoj vedo, o čem govorim. Kar pa ne morem reči za support center. Če ne vem, kje se poišče kakšen podatek, mi znajo pomagati, imajo naštudiran program. Če pa rabim kaj vsebinsko ali tehnično glede naših specifičnosti pa mi ne znajo pomagati. Tega pa je zelo veliko, zato se na njih obračam le za splošne težave, ki za nas niso specifične.

**V: Kaj pa izkušnost svetovalcev?**

Izkušnje imam, da v support centru delajo ljudje z malo izkušnjami oziroma se le ti oglašajo na klice. Imajo dovolj izkušenj z Navisionom, vendar z vsebinskimi in specifičnimi zadevami bistveno premalo.

**V: Kaj menite o odnosu in vedenju svetovalcev?**

O: S tem nisem imel nikoli slabih izkušenj. Odnos je na nivoju, ljudje so prijazni in se trudijo. Bolj me moti vsebinsko nepoznavanje našega poslovanja v Navisionu.

**V: Kaj menite glede dostopnosti. Tukaj mislim delovni čas, telefonske povezave, lokacijo?**

O: Glede delovnega časa in telefonskih povezav nimam pripomb. Tudi lokacija Adacte mi odgovarja in zaradi urejenega parkirišča, nimam nikoli težav s parkiranjem.

**V: Kaj menite o razpoložljivosti svetovalcev?**

O: Nimam slabih izkušenj s tem, da nekoga ne bi mogel dobiti. Razpoložljivost je v redu.

**V: Kaj menite o prilagajanju vašim zahtevam, željam?**

O: To se mi zdi v redu. Nikoli me ni nihče skušal prepričati, da se nekaj, kar smo si zamislili, v Navisionu ne da narediti. Se potrudijo.

**V: Kaj menite glede zanesljivosti svetovalcev in zaupanju le tem?**

Na svetovalce v support centru se ne morem zanesiti. Ne poznajo naših dodelav.

**V: Kaj pa glede dogovorjenih rokov?**

O: Veliko je prestavljanja. V tem času sem se že navadil, da če ne poskrbim za roke sam, ne bo nihče poskrbel zame. Mogoče sem kdaj komu tečen, vendar se je izkazalo, da se edino ta tečnoba obrestuje, da lahko jaz opravičujem roke svojim šefom. Če jih nekdo ne opominja, dajo stvar kar malo na stran.

**V: Kako svetovalci reagirajo v nepredvidljivih situacijah?**

O: V kritičnih situacijah se ne obračam na support center. V tem času sem že dovolj spoznal Adacto in vem kako stvari potekajo. Vem za večino ljudi, kaj kdo pokriva. Ne izgubljam več energije skozi support center, ampak poskušam priti direktno do ljudi, ki zadeve bolje poznajo. Nesmisel mi je klicati nekega svetovalca na support center, ker bo le ta moral slej ko prej vprašati nekoga drugega.

**V: Kaj menite o fizičnem okolju - urejenosti, opremljenosti prostorov, svetlobi in podobnem?**

O: To je na visokem nivoju in nimam pripomb.

**V: Kaj menite o poslovanju s support centrom in o poštenosti?**

O: Naučil sem se, da se na support center obrnem le v primeru splošnejših težav. Dogajalo se je namreč, da mi je nekdo zaračunal storitve, za neko stvar, ko je moral nekoga nekaj vprašati. To da nekdo dvigne telefon in reče, da bo moral nekoga vprašati, se mi zdi nepravilno zaračunavati, saj nisem dobil nobenega odgovora. To me zelo moti pri support centru, glede na to da so cene storitev zelo visoke. Jaz sem se moral znajti sam in najti ključne ljudi v podjetju, ki mi lahko pomagajo.

**V: Če povzameva vas moti pomanjkljivo znanje svetovalcev glede vaših posebnosti in držanje rokov. Zadovoljni pa ste z odnosom svetovalcev in prilagajanju vašim zahtevam.**

Problem je znanje svetovalcev v support centru. Zelo nerad se obračam na support center. Če si odvisen samo od številke support centra, je težko delati. Veliko raje bi se obračal na support center, če bi vedel, da svetujejo ljudje, ki dobro poznajo moje probleme in dodelave, pa je lahko to samo eden. Sam sem dobil občutek, da pri support centru ne gre za svetovanje in reševanje težav, ker ljudje ne poznajo dodelav, ampak po navadi le sporočiš problem, ki ga imaš in te pokličejo nazaj. Zato raje delam z nekaj ljudmi, za katere vem, da točno vedo, kako mi delujemo, čeprav imajo še ogromno drugih projektov. Tako da če imate v support centru 15, 20 ljudi, mislim da so zmožni, da si razdelijo projekte in živijo in rastejo s temi strankami. Je pa to dolg proces, leto, dve, vendar mislim, da bi se to lahko spremenilo.

### *Globinski intervju 3*

Podjetje: izdaja revij

Kontaktna oseba: računovodja

Datum in ura intervjuja: 14.7.2009, 8:00 – 8:30

**V: Koliko časa že uporabljate storitve Adacta support centra?**

O: V bistvu od začetka odkar imamo Navision smo se obračali direktno na vodjo projekta, ker še ni bilo support centra. Navision imamo od leta 2001. Od 2004 pa se obračamo tudi na support center.

**V: V kakšnih primerih se obračate na Adacta support center?**

O: Kadar naletimo na take probleme, ko se ni potrebno obračati direktno na projektne vodje. Večinoma kje se v Navisionu kaj nahaja, pa tudi vsebinsko. Vsebinsko predvsem, ko gre kaj narobe, na primer pri obrestih, če ne grejo skozi, kako se to lahko reši v Navisionu.

**V: Kaj menite o tehničnem in vsebinskem znanju svetovalcev?**

O: Znanje svetovalcev se mi v redu. Če ne vem kje v Navisionu se kaj nahaja, mi znajo takoj svetovati. Dobro poznajo program. Glede vsebinskih vprašanj pa se po navadi posvetujejo in skupaj najdejo rešitev. Vedno dobim odgovore na težave.

**V: Kaj menite o znanju svetovalcev glede vaših dodelave, posebnosti?**

O: Ja kar veliko stvari je narejenih nam na zahtevo, vendar svetovalci poznajo dodelave, vedno si lahko z nekom pomagam.

**V: Kaj pa izkušnost svetovalcev?**

O: Do sedaj so mi še vedno znali pomagati, tako da mislim, da imajo dovolj izkušenj.

**V: Kaj menite o odnosu in vedenju svetovalcev?**

O: So zelo prijazni. Tudi vedno ko mi svetujejo pri nekem problemu, vprašajo če sem uspela urediti. Res so zelo prijazni in ustrezljivi.

**V: Kaj menite glede dostopnosti. Tukaj mislim delovni čas, telefonske povezave, lokacijo?**

O: To me pa malo moti. Ker začnejo šele ob 8:30. Mi začnemo ob 7. uri in če je kakšna težava, moramo čakati do takrat. Pa potem samo do 15:30, to je malo zgodaj. Vsaj en bi moral biti dežuren od 8. pa do 16. ure. Večina podjetij dela tak delovnik in če naletijo na težave, si ne morejo pomagati.

**V: Kaj pa glede telefonskih povezav in lokacije?**

O: Včasih se slabo sliši. Potem pokličem še enkrat in je po navadi v redu. Na Adacti nisem bila nikoli, tako da glede lokacije težko odgovorim.

**V: Kaj menite o razpoložljivosti svetovalcev?**

O: Vedno dobim tistega, ki ga želim, med njihovim delovnim časom. To se mi zdi v redu. Nikoli nisem imela težav s tem.

**V: Kaj menite o prilagajanju vašim zahtevam, željam?**

O: Vedno upoštevajo naše želje in jih rešijo na tak način, kot mi želimo. Se zelo potrudijo in vedno najdejo rešitev.

**V: Kaj menite glede zanesljivosti svetovalcev in zaupanju le tem?**

O: Vedno držijo obljube. Me tudi pokličejo nazaj, ko zadevo uredijo oziroma mi pošljejo po mailu. Tako da se res lahko zanesem na njih.

**V: Kaj pa glede rokov izvedbe?**

O: Vedno je v nekem razumnem roku, tudi če malo zamudijo. Nismo imeli težav zaradi tega. Če nekaj ne morejo rešiti do roka, vedno pokličejo in sporočijo.

**V: Kako svetovalci v support centru reagirajo v nepredvidljivih situacijah?**

O: V takih primerih se obrnem kar direktno na projektne vodje.

**V: Zakaj pa?**

O: V takih situacijah gre tudi svetovalec s support centra do projektne vodje, ker on bolje pozna težavo vsebinsko in tehnično in hitreje reši, če je res nekaj nujno.

**V: Kaj menite o poslovanju s support centrom in o poštenosti?**

O: So prijazni in ažurni. Tudi zaračunavanje storitev je pošteno in utemeljeno, vendar so cene zelo visoke, to me moti. Če bi bile cene storitev nižje, bi se večkrat obrnila na support center tudi za težave, ki jih lahko rešim sama, vendar mi vzamejo veliko časa. Tako da kar se le da, poskušam ugotoviti sama, tudi, če za to porabim več. Vzporedno imamo še en program in lastniki zahtevajo, da gremo na enoten informacijski sistem. Pred kakšnih tednom smo prejeli vašo ponudbo in cena je res visoka. Ne vem kako se bodo odločili.

**V: Če ne gledava cene, za katerega ponudnika bi se vi odločili?**

O: Za Adacto, ker so zaposleni zelo korektni. Imamo tudi veliko zahtev za dodelave in so vedno narejene hitro. Tudi program je zelo v redu, ga hitro osvojiš.

**V: Če povzameva vas najbolj moti delovni čas z ostalim pa ste zadovoljni.**

O: Zaposleni se res zelo potrudijo. Če bi začeli vsaj ob 8. uri bi bilo veliko bolje. Problem je, če zjutraj naletiš na težavo in čakaš do 8:30, vse delo potem čaka.



#### *Globinski intervju 4*

Podjetje: distribucija rezervnih delov za področje industrijskega vzdrževanja

Kontaktna oseba: vodja računovodstva

Datum in ura intervjuja: 14.7.2009, 15:30 – 16:15

**V: Koliko časa že uporabljate storitve Adacta support centra?**

O: Navision uporabljamo deveto leto. Sama storitve support centra uporabljam dve leti. Pred tem je program večino uporabljala druga zaposlena, ki se je na support center obračala od kar je na voljo.

**V: V kakšnih primerih se obračate na Adacta support center?**

O: Večinoma za tehnične težave s programom, saj nimamo zaposlenega informatika ter za naročanja dodelav in njihovo delovanje oziroma težav pri uporabi. Zahtev za dodelave ne pošiljam več prek zahtevkov, saj mi eno leto ni delalo geslo, na kar sem opozorila, vendar se ni nič premaknilo. Tako da sem z zahtevki obupala in raje pošljem po mailu oziroma pokličem.

**V: Kaj menite o tehničnem in vsebinskem znanju svetovalcev?**

O: Moti me, da je potrebnih več svetovalcev, da se težava reši, ker ne poznajo našega poslovanja v Navisionu. Težavo rešujejo na primer trije svetovalci, ker je dva ne znata rešiti do konca. Mislim, da so svetovalci v support centru premalo usposobljeni in imajo premalo izkušenj. Tako dobimo isto storitev zaračunano od več svetovalcev. Neznanja ne bomo plačevali. Naj zadeve rešuje tisti, ki zna, ne da se na naših težavah še dva učita in nam vse zaračunate.

**V: Kaj menite o odnosu in vedenju svetovalcev?**

O: Več ali manj komuniciramo po mailu, kar me ne moti. Odnos je zelo v redu.

**V: Kaj menite glede dostopnosti. Tukaj mislim delovni čas, telefonske povezave, lokacijo?**

O: Sama delam tudi do 22:00, vendar pošljem težavo po mailu in dobim odgovor naslednji dan zjutraj. Če je kaj nujnega pokličem med 8:30 in 15:30, drugače pa več ali manj rešujemo po mailu.

**V: Kaj pa glede telefonskih povezav?**

O: V zadnjem času se je že dvakrat zgodilo, da telefoni in maili na enkrat niso delovali. To se ne bi smelo tako pogosto dogajati. Problem je, ker ne moreš nobenega dobiti, ker potem tudi maili ne delajo.

**V: Na Adacti ste že bili? Kaj menite o lokaciji?**

O: Nisem še bila, vendar se mi zdi lokacija v redu, ker je malo odmaknjena od mestnega vrveža.

**V: Kaj menite o razpoložljivosti svetovalcev?**

O: Razpoložljivost je v redu. Glede tega, da nekoga ne bi mogla dobiti, nisem imela težav.

**V: Kaj menite o prilagajanju vašim zahtevam, željam?**

O: To se mi zdi zelo v redu. Vedno se potrudijo. Tudi če nekaj, kar sem si zamislila ni izvedljivo, predlagajo drugačen način, kako bi se dalo to rešiti. Vedno najdemo skupno rešitev.

**V: Kaj menite glede zanesljivosti svetovalcev in zaupanju le tem?**

O: Za enkrat nimam slabih izkušenj glede zanesljivosti. Nikoli ni nihče izkoristil mojega zaupanja, tako da jim zaupam. Tudi, če svetovalec, ki ga rabim ni na voljo, vedno pokliče nazaj.

**V: Kaj pa glede rokov izvedbe?**

O: Glede rokov se sploh v zadnjem času vedno dogaja, da jih je potrebno opominjati. Roki so postavljeni z razlogom in bi se jih morali držati.

**V: Kako svetovalci reagirajo v nepredvidljivih situacijah?**

O: Ne obračam se na support center, ampak direktno na vodjo projekta, ker mu ni potrebno podrobno razlagati vse od začetka in on točno ve za kaj se gre. Se pa trudijo takoj rešiti. Moti me to, da je na enem človeku preveč znanja in če njega ni je problem, ker zavede stojijo.

**V: Kaj menite o poslovanju s support centrom in o poštenosti?**

O: Sem zadovoljna. Ljudje so res v redu. Precej ljudem sem priporočala Adacto, saj ti pomagajo, da lahko Navision čisto prilagodiš svojim potrebam. Vendar, ko so videli ceno, so si vsi premislili.

**V: Kaj pa menite glede poštenosti in zaračunavanja storitev?**

O: V redu je to, da dobim v začetku meseca pregled opravljenih storitev in zaračunljivost. Tako, da se takoj dogovorimo, kaj je zaračunljivo in kaj ne. Je pa res, da so cene visoke.

**V: Če povzameva vas moti znanje svetovalcev, kakovost telefonskih povezav in držanje rokov. Zadovoljni pa ste s prilagajanjem vašim zahtevam in zanesljivostjo svetovalcev.**

Glede telefonskih povezav ni tak problem, saj večinoma komuniciramo prek maila. Tudi glede rokov, jih moram opominjati, vendar potem pospešijo zadeve. Znanje se mi zdi največji problem, da ne zna en svetovalec rešiti zadeve od začetka do konca. Zelo mi je

všeč, da upoštevajo naše želje in program priredijo kot želimo. Se potrudijo in vedno najdejo rešitev glede naših zahtev.