

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MARKO SRABOTNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALITIČNA ORODJA ZA RAVNANJE NA PODROČJU KAKOVOSTI STORITEV

Ljubljana, maj 2007

MARKO SRABOTNIK

IZJAVA

Študent Marko Srabotnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8. 5. 2007

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	STORITEV	2
2.1	KAKOVOST STORITVE	4
2.1.1	DOŽIVLJANJE KAKOVOSTI STORITVE ZA UPORABNIKA	5
2.1.2	NAKUPNI PROCES ZA STORITVE TER Z NJIM POVEZANO TVEGANJE.....	6
2.1.3	STORITVENI PROCES	7
2.1.4	KAKO ZAGOTOVITI KAKOVOST STORITVE SKOZI CELOTEN PROCES	9
2.1.4.1	Celostno upravljanje kakovosti (TQM – Total Quality Management)	9
2.1.4.2	Tehnika kritičnih dogodkov (CIT – Critical Incident Technique).....	10
2.1.4.3	Model »nič napak« (Zero-defects model)	11
2.1.4.4	ISO standardi	11
2.1.4.5	Menedžment odnosov s kupci (CRM – Customer Relation Management)	12
3	ANALITIČNA ORODJA ZA NADZOR KAKOVOSTI STORITVE	13
3.1	DIAGRAM RIBJE KOSTI	13
3.2	PARETOVO PRAVILO 20/80	15
3.3	KONTROLNI DIAGRAM	15
3.4	ANALIZA PRITOŽB	16
3.5	DIAGRAM STORITVENEGA PROCESA	19
3.6	Model SERVQUAL in vrzeli	21
3.7	INFORMACIJSKI SISTEM KOT PODPORA ANALITIČNIM ORODJEV ZA UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI STORITVE	24
4	KVALITATIVNA RAZISKAVA O UPORABNOSTI PREUČEVANIH ORODIJ	26
4.1	STORITEV TEHNIČNE PODPORE KOT PREDMET PREUČEVANJA	26
4.2	E-STORITEV	28
4.3	IZVEDBA POGLOBLJENIH INTERVJUJEV IN UGOTOVITVE	30
4.3.1	METODOLOGIJA IZVEDBE POGLOBLJENIH INTERVJUJEV	30
4.3.2	UGOTOVITVE POGLOBLJENIH INTERVJUJEV	31
4.4	PRIPOROČILA ZA UPORABO ANALITIČNIH ORODIJ ZA RAVNANJE NA PODROČJU KAKOVOSTI PREUČEVANE STORITVE	33
4.4.1	DIAGRAM RIBJE KOSTI	33
4.4.2	PARETOVO PRAVILO 80/20	34
4.4.3	KONTROLNI DIAGRAM	34
4.4.4	ANALIZA PRITOŽB.....	35
4.4.5	DIAGRAM STORITVENEGA PROCESA.....	36
4.4.6	MODEL SERVQUAL in vrzeli	37
5	SKLEP	38
	LITERATURA	40
	VIRI	43
	PRILOGE	

1 UVOD

Vsakodnevna uporaba različnih storitev, od popolnoma vsakdanjih, kot je obisk pri frizerju, do sodobnih in tehnološko podprtih, kot je pošiljanje glasbe prek mobilnega telefona, me je osebno od nekdaj navduševala. Veliko različnih možnosti se je razvilo v zadnjih 15 letih v Sloveniji, tako za preživljanje prostega časa kot tudi za pravne osebe, ki so dobile možnost poslovati na popolnoma nov način. Zaradi lastnosti storitev, ki jih bom opisal, se sprašujem, na kakšen način ocenjujemo kakovost teh storitev in na kakšen način je mogoče ocenjevati kakovost novih storitev, povezanih z informacijsko tehnologijo.

Za vsebino diplomskega dela sem se odločil iz več razlogov: med njimi je moj osebni interes, ki ga je vzpodbudil eden od trženjskih predmetov, ki je obravnaval storitve in njihovo kakovost. Drugi razlog je delovanje na področju tehnično-informacijskih storitev, pri čemer me je zanimalo, kako storitev narediti prijaznejšo do uporabnikov, kako jo narediti kljub tehnološkim inovacijam bolj »človeško«. Osnovni namen diplomskega dela je predstaviti osnovne značilnosti storitev in samo kakovost storitve, opredeliti analitična orodja za ugotavljanje kakovosti storitve in s praktičnim primerom aplicirati posamezna orodja na storitve informacijske tehnologije.

Diplomsko delo sem razdelil v tri smiselne sklope. V prvem delu je predstavljeno teoretično ozadje kakovosti storitev, v drugem analitična orodja za uravnavanje kakovosti storitve, v tretjem delu so analitična orodja prilagojena potrebam storitev informacijske tehnologije.

V prvem sklopu je opredeljen celoten storitveni proces in vloga uporabnika v njem ter postavljena kakovost v sam storitveni proces. Na koncu sklopa so predstavljene še nekatere tehnike, ki zagotavljajo kakovost med celotnim storitvenim procesom.

Drugi sklop so teoretični opisi in razmišljanja različnih avtorjev o analitičnih orodjih za uravnavanje kakovosti storitve. Tako so predstavljene metode diagrama ribje kosti, Paretovo pravilo, kontrolni diagram, sistem pritožb, diagram storitvenega procesa in model SERVQUAL.

V zadnjem sklopu je opredeljena informacijska storitev tehnične podpore, iz podatkov, pridobljenih na podlagi poglobljenih intervjujev z uporabniki enega od ponudnikov licenčnih programskih rešitev, so oblikovane ugotovitve in priporočila, s katerimi želim analitična orodja prilagoditi sektorju informacijsko-komunikacijske tehnologije, tako da bodo primernejša za ugotavljanje kakovosti, njeno spremljanje in izboljšanje.

2 STORITEV

Za osnovno razumevanje kakovosti storitev je treba najprej določiti osnovne razlike med storitvijo in izdelkom, ter opredeliti, kakšno je razumevanje kakovosti v proizvodnih in storitvenih procesih. Storitve je dejanje ali predstava, ki jo ena stran ponudi drugi. Čeprav je sam storitveni proces tesno povezan s fizičnim izdelkom, je samo dejanje v svojem bistvu neotipljivo, prav tako storitev ne pomeni posedovanja oziroma lastništva. Storitve so ekonomske aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost in dajejo strankam korist v nekem prostoru in času. Rezultat predstavlja želeno spremembo pri naročnikih storitve (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 6–7). V literaturi najdemo veliko opredelitev storitev, na primer Vekoslava Potočnika, ki pravi, da storitev opredeljujemo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi uporabniku (Potočnik, 2002, str. 421). Zanimive so tudi razlage storitve, ki izhajajo iz razlike med storitvijo in fizičnimi izdelki: tako Bateson in Hoffman navajata, da je obseg koristi, ki jo uporabnik dobi od storitve, zagotovo večji od tistega, ki jo dobi od fizičnega proizvoda (Bateson, Hoffman, 1999, str. 10).

Vsem opredelitvam je skupno omenjanje storitev kot dejanja, ki prinaša njenemu uporabniku določeno korist. Navedeno izhaja iz samih lastnosti storitev, ki jih lahko povzamemo iz razlik med storitvami in fizičnimi izdelki.

Prva takšna značilnost je *neotipljivost* oziroma *neopredmetenost* storitev. Le-te velikokrat vsebujejo fizične attribute, ki so za uporabnike otipljivi in vidni, vendar je v osnovi storitev v nasprotju s fizičnimi izdelki nesnovna. Storitve je *proces*, ki jo uporabnik sproti doživlja in porablja, kot je na primer let na letalu, fizični atribut pa je letalo kot tako. Prav tako uporabnik v storitvenem procesu *ne pozna lastništva*. Najem avtomobila je storitev, avtomobil pa le fizični dokaz storitve ter predmet uporabe. V storitvenem procesu so velikokrat uporabniki sami *aktivno vključeni* v ustvarjanje storitve. Do takšnih situacij velikokrat pride v turistični in izobraževalni dejavnosti, kjer je sodelovanje uporabnikov ključno za uspešno opravljeno storitev. Prav tako je v omenjenih dejavnostih doživljanje storitve velikokrat odvisno od zaposlenih in *stika*, ki ga ima uporabnik z drugimi uporabniki, ti so lahko tako negativni kot pozitivni. Stiki z drugimi osebami v storitvenem procesu in *poraba storitve v trenutku*, ko je le-ta proizvedena, vplivajo na razna doživljanja storitve pri uporabnikih. Za storitvena podjetja to pomeni, da težko nadzorujejo zadovoljstvo uporabnika, posledično pa tudi *kakovost in produktivnost* storitvenega procesa. Uporabniki se pri ocenjevanju fizičnih izdelkov zanašajo na njihove značilnosti, kot je barva, velikost, oblika, itd. Pri storitvah pa se zanašajo predvsem na pretekla ali sprotna doživljanja storitve, kar jim toliko bolj oteži *ocenitev kakovosti storitve*. Prav tako je za storitev pomembno, kako dolgo mora čakati uporabnik nanjo. Čas je tu pomembnejši kot pri fizičnih izdelkih, saj mora biti uporabnik osebno prisoten pri dostavi storitve. Za *dostavo storitve* je mogoče uporabiti različne kanale za distribucijo. Namesto fizičnih distribucijskih kanalov se lahko uporabljajo še elektronski, na primer potrdilo o naročilu prek elektronske pošte, največkrat pa dostava poteka v

prisotnosti osebja, kot je primer v izobraževalnih institucijah. (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 16–19).

Drugi avtorji k temu dodajajo še visoko stopnjo tveganja, ki jo kupec zaznava pri nakupu storitve v primerjavi z izdelkom zaradi težav z nadziranjem kakovosti ter občutljivosti glede časa in kraja izvedbe (Potočnik, 2002, str. 425).

Prav tako imajo informacije različen pomen pri nakupu storitev ali proizvodov. Uporabniki storitev potrebujejo več informacij kot kupci proizvodov, zaradi večjega zaznanega tveganja pri nakupu storitev in le-tega zmanjšujejo z zbiranjem in informacij o storitvi pred samim nakupom. Prav tako imajo uporabniki storitev raje osebne kot neosebne informacije. Pred nakupom same storitve se uporabniki najraje posvetujejo s posamezniki, ki imajo s posamezno storitvijo že izkušnje, prav tako pa bolj zaupajo informacijam iz neodvisnih virov. Za storitvene organizacije je zelo pomembna komunikacija od ust do ust med že znanimi uporabniki storitve, tako da vzpodbujajo tak način komunikacije ter ga tudi nagrajujejo. Vire informacij za uporabnike lahko razdelimo na notranje in zunanje. Uporabniki, ki imajo že izkušnje z določeno vrsto storitve, pri ponovnem nakupu prej prisluhnejo internim kot eksternim virom. Interni vir uporabnika predstavlja njegov spomin o že opravljenih nakupih, eksterne vire pa zunanji viri o informacijah (Bateson, Hoffman, 1999, str. 172–173).

Pri postavljanju trženjskih strategij za izdelke se organizacije velikokrat naslanjajo na koncept 4 P-jev oziroma trženjski splet, ki vsebuje štiri osnovne elemente: ceno (Price), izdelek (Product), prostor (Place) in tržno komuniciranje (Promotion). Zaradi vpletenosti uporabnikov v storitveni proces in pomena časa so trženjskemu spletu za storitve dodani še drugi elementi, kot so ljudje (People), fizični dokazi (Physical evidence) in izvedba storitve (Process). (Smith, Chaffey, 2005, str. 37–38). Menedžerji storitvenih organizacij pri upravljanju storitev uporabljajo integrirano upravljanje storitev, ki poleg že omenjenih elementov vsebuje tudi osmi element – produktivnost in kakovost (Productivity and quality) (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 20).

Tabela 1: 8 sestavin integriranega menedžmenta storitev

1. Storitve
2. Tržne poti in čas
3. Izvedba storitve
4. Produktivnost in kakovost
5. Ljudje
6. Tržno komuniciranje in izobraževanje
7. Fizični, opredmeteni dokazi
8. Cena in drugi stroški za porabnika

Vir: Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 20.

Vse omenjene lastnosti in razlage so pomembne za razpravo o sami vlogi kakovosti v storitvenem procesu.

2.1 KAKOVOST STORITVE

Za razumevanje kakovosti v storitvenem procesu je treba najprej obrazložiti, kaj kakovost sploh pomeni in kako se njen pomen razlikuje od pomena kakovosti v proizvodnih procesih.

Podjetja, ki so svoje poslovne strategije usmerila v ohranjanje dolgoročnih odnosov s svojimi uporabniki, poskušajo za njih ustvariti edinstveno vrednost. Edinstvena vrednost je pojmovana kot uravnotežena menjava (trade-off) med kakovostjo oziroma koristjo za uporabnika in stroški oziroma ceno storitve (Pingjung, Rosenbloom, 2005, str. 151).

S trženjskega zornega kota je kakovost večdimenzionalni koncept, ki je vedno zmes objektivnega in subjektivnega. Končni razsodnik kakovosti je vedno tisti, ki mu je namenjena, torej odjemalec. Temelji upravljanja kakovosti morajo biti v kulturi organizacije izvajalca/ponudnika storitev. Prizadevanje za dobro kakovost je uspešno do tiste mere, do katere omogoča resnično možnost sodelovanja za vsakega zaposlenega v organizaciji. Zato je treba upravljati tako iz zornega kota zunanjih odjemalcev (strank, gostov) kot tudi iz zornega kota notranjih odjemalcev zaposlenega v organizaciji (Snoj, 1994, str. 45).

Že iz zgornjih razlag je mogoče razbrati, da kakovosti v storitvenem sektorju ni preprosto obrazložiti. Povezana je s subjektivnim ocenjevanjem uporabnikov, ki ocenijo celotno storitev glede na dejansko kakovost. Najbolj znana razlaga kakovosti storitev pravi, da je kakovost storitev rezultat primerjave med pričakovano in dejansko zaznano ravniyo prejete storitve. Tukaj je treba dodati, da moramo razlikovati med meritvijo kakovosti storitve in merjenjem zadovoljstva kupcev. Medtem ko je zadovoljstvo kupca opredeljeno kot kratkoročno, odvisno od posamezne storitve, je kakovost storitve zadovoljstvo uporabnika, ki ga ima po dolgoročnem ocenjevanju neke storitve (Bateson, Hoffman, 1999, str. 340–441).

Če se še enkrat dotaknem proizvodnih procesov, je kakovost izdelka odvisna od tehnološkega postopka izdelave in uporabljenega materiala (Potočnik, 2002, str. 92). Drugače povedano, kakovost fizičnih izdelkov je mogoče presoditi na podlagi meritev specifikacij izdelkov, medtem ko je za kakovost storitev pomembno le subjektivno mnenje uporabnikov.

Christian Gronroos, pionir v raziskovanju trženja storitev, je prvi trdil, da zaznana kakovost storitve sestoji iz dveh delov:

- tehnične kakovosti,
- funkcionalne kakovosti.

Tehnična kakovost se nanaša na to, kaj stranka pridobi v storitvenem procesu oziroma na koncu procesa, na primer izpolnjeno davčna napoved ali uporabo najetega avtomobila. Tehnično kakovost lahko obravnavamo na isti način kot kakovost pri proizvodnji blaga, proizvedenemu blagu lahko kvantitativno določimo kakovost na podlagi prej določenih specifikacij. Uporabniki lahko v tem primeru glede na objektivno določena merila sami ocenijo kakovost storitve. Pri *funkcionalni kakovosti* je treba upoštevati, da so uporabniki velikokrat vpleteni v sam storitveni proces, pri tem pa ima lahko njihova prisotnost velik vpliv na samo kakovost storitve. Pogosto osebe, s katerim je stranka v stiku, lahko tako negativno kot tudi pozitivno vpliva na mnenje stranke o kakovosti same storitve. Do zapletenih situacij pride, ko je v storitveni proces vključenih več ljudi. Posamezni uporabniki lahko vplivajo drug na drugega, še posebej v okolju, v katerem storitveni proces spremlja več strank hkrati (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 352).

2.1.1 DOŽIVLJANJE KAKOVOSTI STORITVE ZA UPORABNIKA

Storitvena podjetja si prizadevajo, da bi imel uporabnik njihovo organizacijo kar najbolje v spominu in se ob besedah kakovostni, uspešni, prijazni spomnil prav na njihovo organizacijo. To je zlasti pomembno tedaj, ko je uporabnik v stiku z njihovo organizacijo in ko pride do tako imenovanega trenutka resnice¹. Podjetja in organizacije poskušajo vplivati na take trenutke, kljub temu da so lahko nepredvidljivi in hitro minljivi (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 352). Težava, ki lahko pri tem nastane, je, da med izvajanjem storitve, napak ni mogoče več popraviti (Potočnik, 2002, str. 439).

Uporabniki pri nakupu ocenjujejo storitve na temelju več značilnosti (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 128–129):

- iskane značilnosti: značilnosti, o katerih se uporabnik lahko prepriča pred začetkom storitvenega procesa,
- izkustvene značilnosti: značilnosti, ki jih uporabnik lahko presoja šele med dostavo storitve,
- značilnosti, za katere zgolj upamo, da obstajajo: značilnosti, ki jih uporabnik ni zmožen zanesljivo presoditi niti po nakupu niti po porabi storitve.

Večino storitev uporabniki ocenjujejo na podlagi izkustvenih in značilnosti, za katere zgolj upajo, da obstajajo; razlog za to sta značilnosti storitev, kot sta neopredmetenost in težko ocenjevanje kakovosti storitve. Ponudniki storitev poskušajo pri storitvah, kjer se uporabniki najbolj opirajo na izkustvene značilnosti, uporabnika prepričati z brezplačnim preizkusom storitve ali z oglaševanjem, kjer predstavijo dejansko korist, ki jo uporabnik prejme ob nakupu. Ponudniki, katerih storitev temeljijo na značilnostih, za katere zgolj upamo, da

¹ Pojem trenutek resnice oz. ang. Moment of Truth, je vpeljal Jan Carlzon, predsednik švedske letalske družbe SAS. Zelo temeljito se je lotil preučevanja storitvenega procesa, predvsem točk kjer ima uporabnik neposredni stik z organizacijo. V trenutku resnice, ko ima uporabnik stik z osebjem storitvenega podjetja ali njihovimi napravami, ta vpliva na zaznavanje kakovosti uporabnika (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 352).

obstajajo, poskušajo z lepo urejenimi poslovnimi prostori prepričati uporabnika v visoko kakovost storitve. Uporabnik pri storitvah, ki zahtevajo njegovo visoko vpletenost v storitveni proces, mora znati na pravilen način sodelovati s ponudnikom, če želi zadovoljivo kakovost storitve. Ponudnik mora vzpodbujati uporabnika h komunikaciji z njim in mu pokazati poti, kako lahko na najboljši možni način z njim komunicira (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 129–131).

2.1.2 NAKUPNI PROCES ZA STORITVE TER Z NJIM POVEZANO TVEGANJE

Uporabniki storitev grede pri odločanju o nakupu skozi kompleksen nakupni proces, razdeljen na tri ločene dele, kot to prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Nakupni proces za storitve

Prednakupna stopnja	• Zaznava potrebe
	• Iskanje informacij
	• Ocena možnih ponudnikov storitve
Stopnja soočenja s storitvijo	• Naročilo storitve pri izbranem ponudniku
	• Dostava storitve
Ponakupna stopnja	• Ocena izvedbe storitve
	• Bodoči nakupni nameni

Vir: Lovelock; Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 132.

V **prednakupni stopnji** se uporabnik odloči o nakupu storitve glede na svoje potrebe in pričakovanja. Pri že poznani storitvi se kupec lahko hitro odloči o nakupu, ko pa se odloča prvič, se loti iskanja informacij o storitvi. Po končanem iskanju informacij uporabnik zazna ponudnike na trgu in ocenjuje koristi in tveganja, ki mu jih prinaša posamezna nakupna odločitev. Zaznano tveganje se pojavlja predvsem pri storitvah, pri katerih njihovo poznavanje zahteva veliko izkušnost uporabnikov in jih je zato težko oceniti, še posebej pri prvem nakupu. Takšni uporabniki zaznajo tveganje zaradi možnosti negativnega izida storitve, večja je možnost negativnega izida, večje je zaznano tveganje (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 131–132).

Možna tveganja, ki jih uporabniki zaznajo v prednakupni stopnji (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 133):

- tveganje v zvezi z izidom: uporabnik se sprašuje, ali bo po končani storitvi sploh zadovoljen;
- finančno tveganje: nepričakovani stroški, ki lahko nastanejo predvsem pri finančnih storitvah;
- tveganje časovne narave: uporabnik mora večkrat sodelovati v samem storitvenem procesu;

- fizično tveganje: poškodbe, ki lahko nastanejo na stvareh v lastništvu uporabnika in na njem samem;
- tveganje psihične narave: uporabnik lahko občuti jezo, strah, nelagodje;
- družbeno tveganje: uporaba določenih storitev lahko pomeni tudi statusni simbol ali pa ravno nasprotno, nekaj slabega;
- tveganje neželenega učinka na katerega od petih čutov.

Podjetja poskušajo ta tveganja zmanjšati na vseh področjih s temeljitim poznavanjem storitvenega procesa in uvajanjem kakovosti (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, str. 133).

Uporabniki za zmanjšanje tveganja uporabljajo različne strategije. Ena od njih je zvestoba eni blagovni znamki ali posamezni trgovini pri nakupu storitve, pri kateri zaznajo visoko tveganje. Uporabniki se zanašajo na mnenjske voditelje in mnenja uporabnikov, ki jih poznajo in so določeno storitev že kupili (Bateson, Hoffman, 1999, str. 31–32).

Uporabnik, ki se je odločil za nakup storitve in določenega dobavitelja, pride v stik s storitveno organizacijo v **stopnji soočenja s storitvijo**. Stik ima z osebjem organizacije ali z napravami, ko samo storitev naroča. Pri storitvah, ki zahtevajo visoko vpletenost uporabnika, pride do večjega števila stikov pri dostavi storitve. Kakovost same dostave uporabniki v tej stopnji ocenjujejo tudi na podlagi okolja dostave storitve, osebja, s katerim imajo stik, podpornih storitev in stika, ki ga imajo z ostalimi uporabniki (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 134).

V **ponakupni stopnji** uporabnik ocenjuje kakovost izvedbe storitve in svoje zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo. Prav od tega je odvisno, ali bo uporabnik tudi v prihodnosti uporabil določenega ponudnika in ali ga bo priporočal tudi drugim. Kakovost storitve uporabnik ocenjuje tako, da primerja svoja pričakovanja pred izvedbo z zaznanim zadovoljstvom po izvedbi storitve (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 134–135).

2.1.3 STORITVENI PROCES

Storitveni proces je pomemben element trženjskega spleta, saj uporabnik pogosto zazna proces izvedbe storitve kot del storitve same. Proces vključuje postopke, naloge, delovne postopke in operacije, ki omogočajo izvedbo storitve. Proces obsega tudi načine, kako se vključijo izvajalci in uporabniki v potek izvajanja storitve. Največji prispevek h kakovosti storitve, kot jo zazna uporabnik, predstavlja zadovoljivo izvajanje storitvenega procesa. Storitvene organizacije morajo podrobno opredeliti sestavne dele storitvenega procesa:

- razdeliti proces na logične postopke, ki olajšujejo kontrolo izvajanja;
- upoštevati spremenljivke, zaradi katerih se rezultati storitvenega procesa razlikujejo in jih skuša poenotiti;
- določiti možne odmike v izvajanju zaradi različnih stvarnih in časovnih situacij.

Storitvene procese razlikujemo po *zapletenosti*, ki se nanaša na vsebino načinov in postopkov izvajanja storitve, in *razlikovanju*, ki se navezuje na izvedbeno različnost posameznih načinov in postopkov (Potočnik, 2002, str. 151–152).

Storitvene procese lahko razdelimo tudi po njihovi opredmetenosti (ali lahko uporabnik vidno spremlja storitveni proces) in glede na to, ali se nanašajo na uporabnika samega ali na njegova sredstva.

Tabela 3: Razumevanje usmerjenosti izvedbe storitvenega procesa

	USMERJEN NA LJUDI	USMERJEN NA SREDSTVA
OPREDMETEN	<u>1. Na človeško telo</u>	<u>2. Na fizična sredstva</u>
	Letalski prevoz potnikov, zdravstvena oskrba, frizer, pogrebne storitve ipd.	Prevoz blaga, skladiščenje, popravila, čiščenje prostorov, odvoz smeti ipd.
NEOPREDMETEN	<u>3. Na človeško zavest</u>	<u>4. Na informacijske procese</u>
	Oglaševanje, radijske in televizijske oddaje, izobraževanje, koncert ipd.	Računovodske storitve, bančništvo, odvetniške storitve, zavarovanje, raziskovanje ipd.

Vir: Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 34.

Storitveni proces v Tabeli 3 pod 1. točko zahteva fizično prisotnost uporabnika v procesu, sam proces pa se izvaja v prostorih storitvene organizacije, kjer osebje in naprave omogočajo izvedbo storitve. Obisk zdravnika na domu je primer storitve, ko se storitveni proces izvaja v prostorih uporabnika, ta pa mora aktivno sodelovati, če želi uspešno izvedbo procesa. Podobno velja za storitvene procese pod 2. točko, ki se nanašajo na sredstva uporabnika. Storitvena organizacija lahko vrši proces v svojih prostorih ali v prostorih uporabnika, pri čemer je uporabnik le minimalno vpleten v sam proces. Storitve, ki vplivajo na človeško zavest, vplivajo na njihovo mnenje in vedenje. Sam proces se lahko izvaja v prostorih ponudnika (predavalnica), kjer je možno storitev izvajati z večjo skupino uporabnikov (slušatelji predavanja) ali v prostorih uporabnika (prenos koncerta na televiziji). Storitve, ki jih je mogoče predvajati v analogni ali digitalni obliki, lahko hranimo v obliki zalog (zgoščenka) ter jih predvajamo večkrat, oziroma ko uporabnik sam želi. Informacija kot izid storitvenega procesa predstavlja najbolj neopredmeteno obliko storitve, vendar se preoblikuje in dostavi v opredmeteni obliki, kot so pisma, poročila ali zgoščenke. Čeprav pri informacijskih procesih prisotnost uporabnika ni potrebna, tradicija izvajanja zavarovalniških ali finančnih storitev zahteva osebno soočenje uporabnika z osebjem zavarovalnice ali banke. Na tak način se uporabnik nauči več o samih delovnih procesih in osebju (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 35–38).

Zanimiv je tudi pogled na storitveni proces kot zaključen sistem. Znotraj sistema se prepletajo trije podsistemi, proizvodnja storitve, dostava storitve in trženje storitve. Proizvodnja storitve – storitve uporabnik spremlja v vidnem delu procesa, kjer ima stik z osebjem ter prostori ponudnika storitve in njegovimi sredstvi. Ostali del proizvodnje storitve za uporabnika ni viden, je pa zelo pomembno, da je ta del procesa uspešen, saj vpliva na kakovost storitve, kot jo zazna uporabnik. V primeru restavracije je uporabnik razočaran, ko želi naročiti ribo, pa je ne more dobiti, ker je kuhinjsko osebje pozabilo kupiti zadostne količine ribe. Bolj je uporabnik vpleten v storitveni proces, večji del procesa je zanj viden. Dostava storitve odgovori na vprašanje kje, kdaj in kako je storitev dostavljena uporabniku. Z uporabo elektronskih kanalov se je raven vpletenosti uporabnikov znižala pri sami dostavi. Uporaba naprav velikokrat pripomore uporabnikom, da prilagodijo dostavo storitve glede na čas in prostor. Organizacije morajo biti pozorne, da ne zanemarjajo uporabnikov, ki želijo osebni stik z osebjem, oziroma naprave naredijo za uporabnika prijaznejše. Trženje storitev vključuje dostavo storitve in vse druge stike uporabnikov in organizacije, kot so oglaševanje, prodaja, telefonski stiki, pisma, računi ipd. Na ta način so predstavljene vse možnosti, kako uporabnik pride v stik, ali se kaj nauči o organizaciji, prav tako si na ta način ustvarja mnenje o kakovosti storitve. Zelo pomemben del storitvenega procesa so fizični dokazi. Uporabniki zelo težko ocenjujejo kakovost storitev, zato se poskušajo opreti na opremo in prostor organizacije, ki pogosto vplivata na to oceno. Zaključen sistem storitvenega procesa lahko predstavimo s **prisposodbo gledališča**. Oder predstavlja vidni del proizvodnega procesa za uporabnika, kjer se srečuje z igralci (vidno osebje), ter samo sceno na odru (prostori, naprave). Občinstvo predstavljajo uporabniki in stiki, ki jih imajo med tem, sama predstava je izvedba storitve, v zaodrju pa se dogajajo vse aktivnosti osebja in rekvizitov za uspešno izvedbo predstave (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 50–55).

Pri storitvenem procesu ima posebno vlogo uporabnik, ki v večini storitvenih procesov sodeluje oziroma je bolj ali manj vpleten pri nastajanju storitve. Poznamo procese, pri katerih so uporabniki vpleteni dalj časa in tako spremljajo tudi razvoj same storitve in storitvene organizacije, po drugi strani pa je uporabnik vpleten le kratek čas. Uporabnik je v storitveni proces vključen tudi po samem nakupu, saj sam nakup vpliva na uporabnikovo razmišljanje o ponovnem nakupu. Merjenje te značilnosti je pomembno pri ocenjevanju uporabnikovega mišljenja v zvezi s prihodnjimi nakupi (Shaw, 1998, str. 177).

2.1.4 KAKO ZAGOTOVITI KAKOVOST STORITVE SKOZI CELOTEN PROCES

V teoriji in praksi se je razvilo kar nekaj modelov in načinov, kako zagotavljati primerno kakovost storitve v celotnem storitvenem procesu.

2.1.4.1 Celostno upravljanje kakovosti (TQM – Total Quality Management)

Celostno upravljanje kakovosti je koncept, s katerim podjetje celovito upravlja svoje vire, tako z zaposlenimi kot s poslovnimi procesi, da zagotovi popolno zadovoljstvo kupcev na vsaki stopnji. TQM temelji na odnosih med uporabniki in ponudniki, med katerimi poteka

veliko procesov. Jedro koncepta temelji na zavezanosti h kakovosti, sporočanju o kakovosti in spoznanju, da je treba kulturo v podjetju usmeriti k popolni kakovosti, vse naštetu pa podpira ustrezno vodenje podjetja.

Uporaba in razvoj koncepta TQM v storitvenem sektorju se razlikuje od tistega v proizvodnih podjetjih. V proizvodnem okolju so ključnega pomena notranji proizvodni procesi in razvoj, medtem ko v ospredju ni osredotočenosti na kupca. Ravno nasprotno je pri storitvenih podjetjih, uporabnikovo zadovoljstvo je v ospredju storitvenega procesa, težko pa je določiti napredek operacijskih procesov nasproti procesom trenutkov resnice in inovativnim procesom (Aramati, Woll, 1997, str. 5–27).

2.1.4.2 Tehnika kritičnih dogodkov (CIT – Critical Incident Technique)

Tehnika kritičnih dogodkov je metodologija, s pomočjo katere se kategorizirajo in zbirajo kritični dogodki². Upravljanje CIT-a ponuja možnost določiti, katere vrste kritični dogodki so med dostavljanjem storitve pomembni za kupčevo zadovoljstvo. Na ta način se izločijo možne napake, ki pripomorejo k uporabnikovem nezadovoljstvu, le-te pa se poskušajo izločiti oziroma popraviti v storitvenem procesu. Prav tako se izluščijo dogodki, ki največ pripomorejo k uporabnikovemu zadovoljstvu, tem mora vodstvo podjetja v prihodnosti dati večji pomen (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 56–57).

Razvoj metodologije CIT sega v 60. leta 20. stoletja kot orodje za uravnavanje storitvenega procesa. V 80. in 90 letih je metodologija CIT služila kot orodje za ugotavljanje uporabnikove zaznane kakovosti in zadovoljstva oziroma nezadovoljstva uporabnika pri stiku s storitveno organizacijo. Konec 20. stoletja je bila metoda CIT uporabljena v raziskavah, ki so obravnavale odnose med uporabniki in ponudniki storitev (Edvardsson, Ross, 2001, str. 251–252).

Predpostavka, ki jo moramo upoštevati pri tehniki CIT-a, temelji na zmožnosti uporabnika, da si zapomni in ocenjuje kritične dogodke. Pomembno vlogo imajo čas, spomin in zgodovina uporabnika v odnosu s ponudnikom storitve (Edvardsson, Ross, 2001, str. 252).

Zbiranje podatkov o kritičnih dogodkih lahko poteka na več načinov, z intervjuji, fokusnimi skupinami in opazovanjem. Na podlagi zbranih podatkov ugotovimo kritični dogodek, razlog zanj in posledico samega dogodka (Edvardsson, Ross, 2001, str. 254).

Kritični dogodek ne predstavlja samo posameznega dogodka, ampak kombinacijo ali niz dogodkov med uporabnikom in storitveno organizacijo, ki so razlog za zamenjavo ponudnika. Kritični dogodki ne zajemajo samo stikov med uporabniki in osebjem, ampak vse stike, ki jih ima uporabnik s storitveno organizacijo. Prav tako ta stik ni omejen na samo eno storitveno

² Kritični dogodek predstavlja tisto srečanje med uporabnikom in zaposlenim v storitveni organizaciji, ki lahko eno ali drugo stran zelo zadovolji ali razočara (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 56).

organizacijo, temveč na več organizacij, posledica pa je menjava ponudnika (Bateson, Hoffman, 1999, str. 428).

2.1.4.3 Model »nič napak« (Zero-defects model)

Model izhaja iz TQM-ja in se je najprej uporabljal v proizvodnih panogah. Kot pove samo ime, model predpostavlja, da v celotnem storitvenem procesu ne bo prišlo do napak pri izvajanju in dostavi storitve. Vendar nasprotno s proizvodnimi procesi v storitvenih ne poznamo natančnih specifikacij, s katerimi bi lahko določili, kakšna naj bo storitev, da bo popolnoma odgovarjala uporabniku. Vsak uporabnik ima lastne predstave o kakovosti posamezne storitve, ki si jih je pridobil na podlagi svojih izkušenj in pričakovanj, storitvene organizacije zelo težko ugotovijo, kaj natančno želijo njihovi uporabniki. Uporabniki ob nezadovoljstvu ponavadi zamenjajo ponudnika storitev, pride do tako imenovanih prebegov iz naslednjih razlogov (Bateson, Hoffman, 1999, str. 331–332):

- cenovni: ti uporabniki so najbolj nelojalni in zamenjajo ponudnika le zaradi nižje cene. Podjetja, ki gradijo svojo podobo na atributih, kot so zanesljivost, dostopnost ipd., lahko žrtvujejo te uporabnike, da jim ni treba zniževati cen storitev;
- izdelčni: uporabniki se odločijo za drugega ponudnika, ker v njem vidijo vrhunsko rešitev. Podjetje se njihovi izgubi lahko izogne le s stalnimi inovacijami in razvojem;
- storitveni: podjetje ne nudi zadostne storitve svojim uporabnikom, poleg tega pa se zaposleni ne trudijo svoje napake popraviti in s tem obdržati obstoječe uporabnike;
- tržni: to so lahko posamezniki ali podjetja, ki se umaknejo s trga zaradi spremembe lokacije ali slabih poslovnih rezultatov;
- tehnološki: zaradi tehnoloških sprememb se uporabniki odločijo za druge ponudnike;
- organizacijski: znotraj podjetij prihaja do sprememb, zaradi katerih se spremenijo tudi storitve.

Ko menedžerji uvajajo model »nič napak« znotraj organizacije, za to pa potrebujejo podporo vseh zaposlenih v podjetju. Zaposleni morajo poznati dolgoročne cilje podjetja, tako da lažje razumejo dejanja vodstva, hkrati pa poznati vrednost, ki jo podjetju prinaša uporabnik na dolgi rok (Lovelock, 1992, str. 257).

2.1.4.4 ISO standardi

ISO standardi predstavljajo sistem kakovosti, s pomočjo katerega se povečuje zanesljivost procesov v podjetju, kar pripelje do večjega zaupanja uporabnikov. Mednarodna organizacija za standardizacijo je leta 1987 izdala prvih šest standardov, pet standardov ISO 9000 in terminološki slovar ISO 8402. Naslednje izdaje so bile leta 1994 in 2000 (Kralj, 2005, str. 19).

ISO 9000 se primarno ukvarja z zagotavljanjem kakovostnega upravljanja proizvodnih in storitvenih dejavnosti, kar pomeni, da podjetje želi izpolniti:

- potrebe uporabnikov po kakovosti,
- uporabne usklajevalne zahteve,
- zadovoljstvo kupcev,
- trajne izboljšave storitve pri zasledovanju ciljev.

ISO 9000:2000 standardi kakovosti upravljalnega sistema temeljijo na osmih načelih, ki jih vodstva organizacije lahko uporabljajo kot gonilo izboljšav. Načela zajemajo (ISO 9000 and ISO 14000 in Brief, 2005):

- osredotočanje na uporabnike: kar zajema razumevanje zdajšnjih in prihodnjih kupčevih zahtev, doseganje in preseganje zahtev in pričakovanj uporabnikov;
- vodstvo: delovati mora v smeri poenotenja namena in smeri organizacije: zaposleni naj bi bili v takšnem okolju popolnoma vključeni v doseganje ciljev organizacije;
- vpletenost zaposlenih: bistvo organizacije so njeni zaposleni in njihova popolna vpletenost v poslovne procese omogoča, da koristijo organizaciji in njenim kupcem;
- procesni dostop: želeni rezultat je lažje doseči, če so aktivnosti in viri podjetja upravljani kot proces;
- upravljanje procesnega dostopa: identificirati, razumeti in upravljati povezane procese kot sistem prispeva k organizacijski učinkovitosti v uspešnosti pri doseganju ciljev;
- trajen napredek: naj bi bil eden od glavnih ciljev organizacije;
- dejanski pristop k odločanju: učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij;
- medsebojno koristen odnos z dobavitelji: medsebojno odvisne in koristne organizacije povečujejo zmožnost obeh ustvarjati dodano vrednost.

2.1.4.5 Menedžment odnosov s kupci (CRM – Customer Relation Management)

Namen CRM-ja v organizacijah je vzpostaviti proces pridobivanja in ohranjanja odnosov s poslovnimi partnerji in strankami. Celoten proces zajema spoznavanje, pridobivanje, diferenciranje in ohranjanje strank, da v celotno verigo vrednosti organizacija vključi dodatno vrednost za stranko, bodisi z zniževanjem stroškov bodisi z ustvarjanjem dodane vrednosti (Strauss, Frost, 2000, str. 286).

Osnova ustvarjanja dolgoročnega odnosa z uporabniki se začne s primerno segmentacijo uporabnikov, podjetja pa na podlagi podatkov ugotavljajo, katere segmente lahko najboljše zadovoljijo. Ko podjetja te segmente prepoznajo, z njimi vzpostavijo dolgoročen odnos, ker želijo njihovo zvestobo in s tem večanje svojih prihodkov v prihodnosti. Menedžment odnosov s kupci menedžerjem omogoča uporabo orodja, s katerim razumejo dejanja svojih kupcev, ki se že odvijajo na ravni »ena na ena« (Lovelock, Wirtz, 2004, str. 351).

Celoten proces se začne z zbiranjem različnih informacij o strankah, na podlagi katerih se stranke segmentirajo v različne skupine – segmente s poudarkom spremljanja življenjske

vrednosti kupca strank. Ključna je komunikacija med stranko in organizacijo, kjer organizacija dobi natančne informacije o potrebah stranke, stranka pa dodatne informacije o storitvi, na podlagi katere se različnim segmentom prilagodi trženjski splet storitve (Strauss, Frost, 2000, str. 286–291).

Poleg klasičnega CRM-ja poznamo danes tudi e-CRM, ki je namenjen »elektronskim« odnosom s strankami. Obiski spletne strani, pošiljanje elektronske pošte in slednje obiskom strank omogoča organizacijam dodatne informacije o strankah, še hitrejši odziv na njihove potrebe prek elektronskih kanalov ter komunikacijo na ravni »ena-na-ena«. (Smith, Chaffey, 2005, str. 272–273).

Ključni za uspeh CRM-ja so redno ažuriranje in preverjanje podatkov, primerna uporaba programskih orodij za poizvedbe ter zaposleni, ki znajo primerno uporabljati podatke. (Smith, Chaffey, 2005, str. 281). Prednosti CRM-ja predstavljajo nižji stroški, ker je ceneje obdržati stranko kot pridobivati novo, hkrati pa ji lahko prodaj še dodatne storitve. Zadovoljne stranke širijo pozitivno komunikacijo »od ust do ust«, v primeru sodelovanja dveh podjetij pri skupnih projektih pa pride so sinergijskih učinkov (Strauss, Frost, 2000, str. 292).

3 ANALITIČNA ORODJA ZA NADZOR KAKOVOSTI STORITVE

Po uvodni opredelitvi storitvenih procesov in kakovosti želim v tem poglavju predstaviti analitična orodja, s katerimi je mogoče prepoznati probleme in izboljšati kakovost storitve.

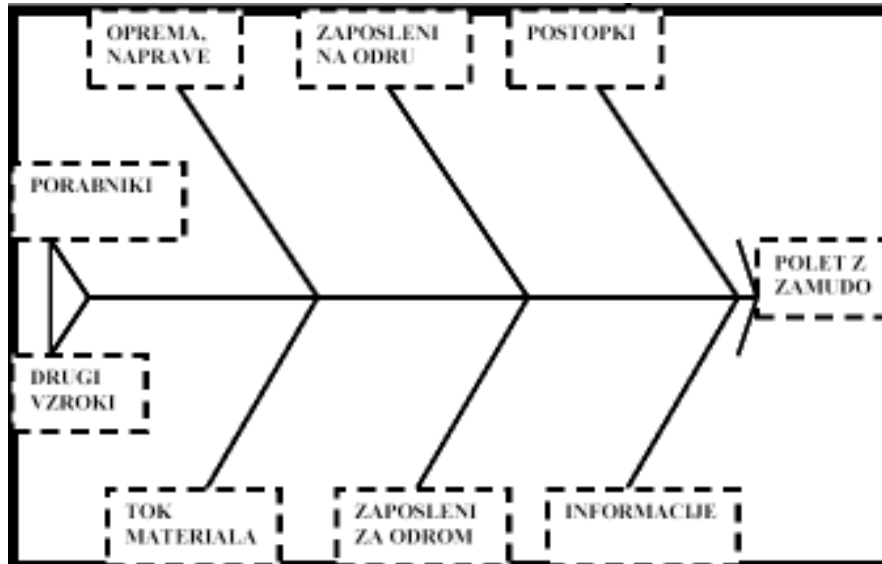
3.1 DIAGRAM RIBJE KOSTI

Diagram ribje kosti je razvil japonski strokovnjak za kakovost Kaoru Ishikawa za uporabo v proizvodnih podjetjih. Za izdelavo diagrama ribje kosti skupina menedžerjev in zaposlenih izvede nevihto možganov, da bi ugotovili dejavnike, ki bi lahko povzročali specifične probleme. Ugotovljeni dejavniki se razvrstijo v pet skupin: opremo (opremljenost), zaposlene, material, procese in ostalo. Pri tem je pomembno, da težavo pri enem dejavniku velikokrat povzročijo že nastale težave pri katerem od drugih dejavnikov.

Omenjenim dejavnikom je C. Lovelock dodal še tri, za potrebe storitvenih organizacij storitvenim podjetjem. Dejavniki zaposlenih se razdeli v osebje v zaodrju in v osebje na odru. Težave, ki nastopijo pri osebju na odru, velikokrat neposredno občutijo uporabniki, napake v zaodrju pa posredno vplivajo na slabše izvajanje storitve na odru. Iz dejavnika procesov izhaja dejavnik informacije, ker veliko storitvenih napak izhaja iz napačnih informacij.

Diagram vsebuje tudi dejavniki uporabniki, ki so pri storitvah vpleteni v sam storitveni proces. Uporabniki so na področju odra vpleteni v sam storitveni proces, zato nepravilna izvedba njihovih vlog lahko povzroči manjšo storitveno produktivnost in povzročijo padec kakovosti storitve zase in druge stranke (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 497–498).

Slika 1: Zamuda pri vzletu letala



Vir: Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 499.

V osnovi poznamo tri različne tipe ribjega diagrama (Costin, 1999, str. 177):

- **Analiza razpršitve** (dispersion analysis), pri kateri se najprej določi temeljni cilj spremembe poslovanja, ki ga želimo doseči. Skupina zaposlenih iz različnih oddelkov nato določi 5 glavnih skupin razlogov za trenutno stanje. V naslednjem koraku skupina ugotavlja po posameznih skupinah razloge za nastale težave ter njihovo medsebojno povezanost. Na ta način se odkrivajo področja, katera je treba izboljšati za rešitev temeljnega cilja.
- **Procesna razporeditev** (process classification), pri kateri želimo izboljšati tok samega storitvenega procesa. Identificira se storitveni proces in se določijo njegovi zaporedni koraki. Pri vsakem koraku se določijo razlogi, ki bi lahko vplivali na kakovost, in njihova medsebojna povezanost. Na ta način lahko razumemo vse razloge, ki pripomorejo k izboljšavi procesa.
- **Seznam razlogov** (cause enumeration), pri katerem se z nevihto možganov preprosto naštevajo možni razlogi za težavo in se nato povežejo v posamezne skupine .

Da dosežemo še večjo uporabnost diagrama ribje kosti, je priporočljivo oceniti posamezno težavo in razloge zanjo. Na ta način lahko določimo prednostna področja in začnemo slediti izboljšavam, pri tem pa si pomagamo z drugimi analitičnimi orodji, kot so Paretova analiza, kontrolni diagrami in statistične analize (Costin, 1999, str. 175).

3.2 PARETOVO PRAVILO 20/80

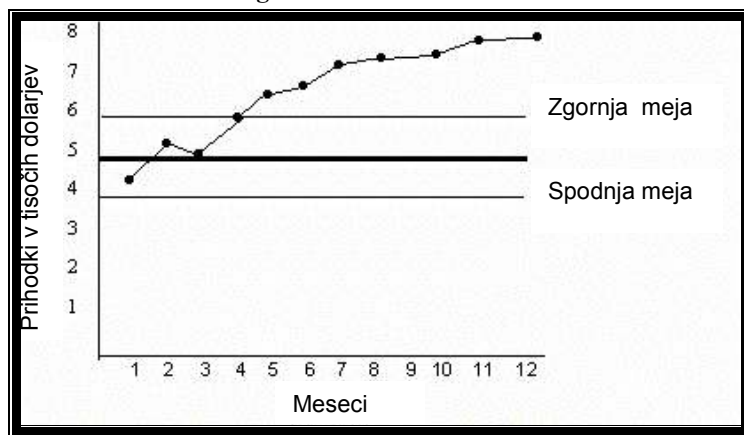
Paretova analiza je znana kot učinkovito sredstvo za identificiranje glavnih razlogov opazovanih izidov. Ta tehnika pogosto pokaže, da je približno 80 % vrednosti ene spremenljivke (število storitvenih napak, težav) narejenih zaradi le 20 % pojasnjevalnih spremenljivk (število težav). Za menedžerje je smiselno, da se osredotočijo na teh 20 % razlogov, kot pa da se ozirajo na vse možne razloge hkrati, posebej ko so sredstva in čas omejeni. (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 498).

Pri storitvah je zanimivo opazovati spremenljivke, kot so porabljen čas, število ponovnih opravil, število uporabnikovih povpraševanj ipd. Te lahko grafično prikažemo v Paretovem diagramu, kjer od leve proti desni razvrstimo vzroke za spremembo spremenljivke. Na ta način ugotovimo najpogostejše vzroke težav, Paretov diagram pa je mogoče prikazati tudi za dve različni obdobji ali pa za dva različna uporabnika (Costin, 1998, str. 217–220).

3.3 KONTROLNI DIAGRAM

Kontrolni diagram je orodje, ki omogoča preprosto metodo grafičnega prikaza storitve skozi čas nasproti specifičnemu merilu kakovosti. Zaradi preglednega videza diagrama je zelo hitro mogoče zaznati trende v gibanju kakovosti. Pogosto ga uporabljajo podjetja za ugotavljanje sprememb prihodkov preko leta. Kontrolni diagram je graf kvantitativnih sprememb specifične spremenljivke storitve glede na njeno predhodno določitev (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 497).

Slika 2: Kontrolni diagram



Vir: Stein, 2000.

Kot je vidno na sliki 2, vertikalna os predstavlja prihodke v tisočih dolarjev, horizontalna pa časovno obdobje. S postavljeno spodnjo in zgornjo mejo, ki predstavljata določen odstotek verjetnosti, da bo porazdelitev znotraj teh meja, lahko ugotovimo, ali moramo spremeniti storitveni proces, če se porazdelitev spremeni tako, da je vedno več ponovitev zunaj postavljenih meja. Meje so ponavadi postavljene ± 3 standardne odklone od aritmetične

sredine, ki je na sliki vidna kot odebeljena vodoravna črta, kar pomeni, da je približno 99,7 % vseh vrednosti znotraj teh meja (Rogelj, 2000, str. 15).

Pri pripravi kontrolnega diagrama lahko naletimo na posamezne težave. Vertikalna os in posamezne točke so posledica meritev, medtem ko se zgornja in spodnja meja nanašata na moč in smer dokaza za spremembo. Ta razlika povzroča težave pri interpretaciji in vodi do druge težave, kajti izraz »pod nadzorom« pomeni vrednosti znotraj meja, ti sta v kontrolnem diagramu statistično določeni vrednosti na vertikalni osi, veliko posameznikov pa jih razume kot vrednost, ki je še sprejemljiva za uporabnika, kar ni pravilno. Rešitev za omenjeni težavi predstavlja posebno označevanje točk, ki so zunaj kontrolnih meja in izogibanje izrazu »pod nadzorom«. Druge težave, ki lahko nastopijo, so povezane predvsem s statističnim neznanjem uporabnikov in snovalcev diagramov (Wood, 1995, str. 61–66).

Iz teh razlogov je za korektno vzpostavitev in uporabo kontrolnega diagrama treba slediti statističnim pravilom. Seveda pa vzpostavitev ustreznega kontrolnega diagrama terja tudi stroške (Tannock, 1997, str. 691):

- stroški vzpostavljanja kontrolnega diagrama: ti naj bi vsebovali standardne operativne stroške, ki vključujejo stroške zaposlenih, stroške strojne in programske opreme ipd.;
- tem se pridružijo stroški neprilagojene produkcije, ki je diagram ni zaznal;
- stroški alarma diagrama, ki nastanejo zaradi preiskovanja vrednosti zunaj nadzora, ta lahko vsebuje popravke vzorčnih spremenljivk, stroški izpada produkcije zaradi napačnega alarma, stroški potrditve nepravilnosti v produkciji in popravljene trenutnih produkcij.

3.4 ANALIZA PRITOŽB

Za spremljanje pritožb in procesov reševanja se podjetja odločajo zaradi ugotavljanja nepravilnosti, ki jih v storitvenem procesu zaznajo njihovi uporabniki. Najpogosteje omenjene pritožbe so le vrh ledene gore, saj se po izkušnjah pritoži le 5 % nezadovoljnih uporabnikov (Potočnik, 2002, str. 452).

Odnos podjetja do pritožb je zelo pomemben, ko želi podjetje na dolgi rok obdržati posameznega kupca. 90 % uporabnikov bo ostalo zvestih podjetju, ki uspe rešiti njihovo pritožbo, pri nerešeni pritožbi pa ostane zvestih manj kot 60 %. Podjetje mora spodbujati tudi ostale nezadovoljne uporabnike, da se pritožijo. Najlažje je to storiti s hitrim in temeljitim reševanjem obstoječih pritožb, tako ugotoviti glavne vzroke pritožb in jih čimprej odpraviti (Potočnik, 2002, str. 453).

Meritve pritožb se izražajo kot število pritožb v določenem obdobju, navedeni viri pritožb ter njihovi vzroki. Namen zbiranja pritožb je ugotoviti, kje uporabniki zaznavajo težave s kakovostjo ter temu primerno prilagoditi nadaljnje poslovanje. Velikega pomena za podjetja je razlikovati med seboj vire pritožb ter jim dodeliti primerno težo oziroma posameznim

virom dodati primerno prednost in na takšen način določiti tudi različne načine reševanja pritožb. Prednost pri reševanju morajo imeti pritožbe z večjo težo, njihov pomen se poveča pri nastopu pogostejših pritožb (Shaw, 1998, str. 170–171).

Če ima uporabnik težavo s storitvijo, se lahko odzove na tri načine. Prvi zajema uporabnikovo zasebno odločitev, ki lahko pomeni zamenjavo blagovne znamke, bojkotiranje ponudnika ter deljenje negativne izkušnje z drugimi. Uporabnik je pri deljenju svojega mnenja v tem primeru velikokrat žaljiv do ponudnika. Drugi način predstavlja neposredno pritožbo. Profil človeka, za katerega je obstajala največja verjetnost pritožbe, je mlajši (25–34 let), izobražen, s povprečno višjim dohodkom in ima poklicno kariero. Tretja možnost je posredno javno dejanje, kot je pritožba tretji strani. Takšen primer je pritožba medijem, združenjem za varstvo potrošnikov ali pravna tožba (Harrison-Walker, 2001, str. 399–401).

Victor L. Hunter navaja, da pride pri nezadovoljstvu uporabnika do štirih različnih odzivov, v treh primerih se uporabnik pritoži in je popolnoma zadovoljen, delno zadovoljen in nezadovoljen z rešitvijo, v četrtem primeru pa se sploh ne pritoži (Hunter, 1997, str. 217).

Pritožbe lahko razdelimo na *uporabne*, z njimi uporabnik izrazi željo po popravljene storitvi. *Neuporabne* pritožbe po drugi strani uporabniki izražajo brez potrebe po ponovni storitvi. Uporabniki te pritožbe izražajo predvsem iz razlogov čustvene sprostitve (izraziti jezo, razočaranje), prav tako pa je uporabnik na ta način sposoben vzpostaviti določeno mero nadzora (lahko vpliva na mnenje ostalih uporabnikov o storitvi). Uporabnik v tem primeru išče tudi potrditev drugih uporabnikov, ki so se našli v podobnem položaju kot on in želi potrditi svoj položaj nasproti tistim, ki se ne pritožujejo (Bateson, Hoffman, 1999, str. 314).

Za podjetja pa je zagotovo zanimiveje ugotoviti, zakaj se uporabniki ne pritožujejo. Največkrat je razlog v tem, da uporabniki ne vedo, kam in kako se pritožiti, poleg tega pa ne pričakujejo nikakršnega učinka od pritožbe, kar je povezano s subjektivnim mnenjem o dostavi in kakovosti storitve, uporabnik nima objektivnega merila in začuti tveganje psihične narave. Uporabniki so velikokrat vpleteni v storitveni proces, zato se čutijo sokrive za nezadovoljstvo s storitvijo, velikokrat pa ne želijo izreči nezadovoljstva zaradi neposredne bližine izvajalca storitve. Pogosto pa se uporabniki ne želijo pritožiti zaradi tehničnih lastnosti storitve, zaradi katerih se ne počutijo dovolj tehnično poučeni za dajanje pritožb (Bateson, Hoffman, 1999, str. 315).

Za uspešno obravnavo in reševanje pritožb mora podjetje:

- vzpodbujati uporabnike k pritožbam,
- razviti zmožnost poslušanja in učenja iz pritožb,
- razviti strategijo reševanja, ki bo sprejeta znotraj storitvene organizacije.

Neprestano ugotavljanje slabosti storitvenega procesa in sledenje mnenjem uporabnikov s pomočjo anket in fokusnih skupin storitvenim organizacijam pomaga razviti sistem za

spremljanje pritožb. Sistem mora zagotavljati, da se pritožbe rešijo v prid uporabnika, po drugi strani pa sama informacija pritožbe pripomore k izboljšanju storitvenega procesa pri tistih kritičnih dogodkih, pri katerih je v preteklosti prišlo do nezadovoljstva uporabnikov. Velikokrat so razlog za te dogodke zaposleni, katerim manjkata strokovno znanje in motivacija. Storitvene organizacije morajo paziti, da je čas odziva na pritožbo čim krajši, s tem se poveča možnost, da bo uporabnik zadovoljen z rešitvijo (Bateson, Hoffman, 1999, str. 316–317).

Uporabniki pričakujejo, da podjetja kdaj ne izpolnijo obljub, vendar tudi pričakujejo, da bo podjetje sposobno popraviti svoje napake. Stališče, ki je tukaj zastopano, temelji na predpostavki, da uporabnik pričakuje višjo raven reševanja težav pri podjetjih z višjo stopnjo kakovosti storitve in pri podjetjih, do katerih uporabniki čutijo višjo stopnjo pripadnosti, na kar vplivata uporabnikovo zadovoljstvo in zaznana kakovost. Podjetja se sistema pritožb lotijo z razlogom, ohraniti obstoječe uporabnike, kajti veliko dražje je pridobiti nove, poleg tega so obstoječi uporabniki veliko dovzetnejši za nove ponudbe in širijo pozitivno mnenje o podjetju z oglaševanjem od ust do ust.

Ko je uporabnik že nezadovoljen zaradi napake ali težav in se pritoži, je treba njegovo pritožbo uspešno rešiti, le tako bodo potrebe uporabnika zadovoljene. Znižanje cene osnovne cene storitve prav tako pripomore, da podjetje pri reševanju pritožbe v uporabnikovih očeh deluje pošteno in zavzeto. Uporabniki ocenjujejo reševanje pritožbe na podlagi zaznane upravičenosti do popravkov, ki pa morajo biti povezani s sistemom reševanja pritožb v podjetju. Na zaznano upravičenost vpliva nadomestna ponudba podjetja, proces, ki vodi do nadomestne storitve, in način, kako je proces reševanja pritožb zasnovan, gre predvsem za prijaznost in uslužnost zaposlenih ter prevzemanje odgovornosti. Zaposleni morajo uporabnika seznaniti, da vedo za njegovo pritožbo, da cenijo njegovo mnenje, se mu opravičiti in mu ponuditi nadomestilo. Za takšno vedenje je treba zaposlene izuriti, tako da se zavedajo skrbi uporabnikov in da se zavedajo, na kakšen način želi podjetje reševati pritožbe (Bateson, Hoffman, 1999, str. 317–322).

Strategija reševanja pritožb v podjetju zahteva vzpostavitev celovitega sistema pritožb, ki morajo (Bosch, 2005, str. 32):

- dokumentirati glas uporabnika (Voice of Customer),
- glas uporabnika prevesti v potrebe in želje uporabnika,
- analizirati in rešiti težavo,
- izčrpati potrebe uporabnikov,
- posodobiti analizo napak, da se izognemo ponavljanju napak,
- prizadetim uporabnikom predstaviti rešitve,
- posodobiti sistem za spremljanje storitvenega procesa.

3.5 DIAGRAM STORITVENEGA PROCESA

Diagram (blueprinting, flowcharting) storitvenega procesa predstavlja tehniko, ki zaposlenim v podjetjih omogoča ponazoriti in razumeti celoten storitveni proces v podjetju. Uporaba te tehnike omogoča zaznati, kje so kritične točke storitvenega procesa. Upodobitev storitvenega procesa ne omogoča samo celotnega pregleda delovnih nalog, ampak omogoča tudi zaposlenim znotraj podjetja celovit pogled na njihovo vlogo v storitvenem procesu. G. Lynn Shostack razdeljuje storitveni proces v tri kategorije (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 355):

- proces (proces),
- sredstva (the means) in
- dokaze (the evidence).

Proces se nanaša na zaporedne korake v celotnem sistemu, ki morajo biti izvedeni v sosledju, tako v vidnem kot tudi v pomožnem okvirju, pri zagotavljanju kakovostne storitve. Sredstva se nanašajo na vire, s katerimi nam pomagajo delovne naloge znotraj storitvenega procesa, tako fizična sredstva kot tudi ljudje. Dokazi so vidna opredmetena sredstva, s katerimi uporabnik lahko identificira storitveno organizacijo in storitven proces, to so lahko poslovni prostori, spletna stran ali izstavljena faktura (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 355–356).

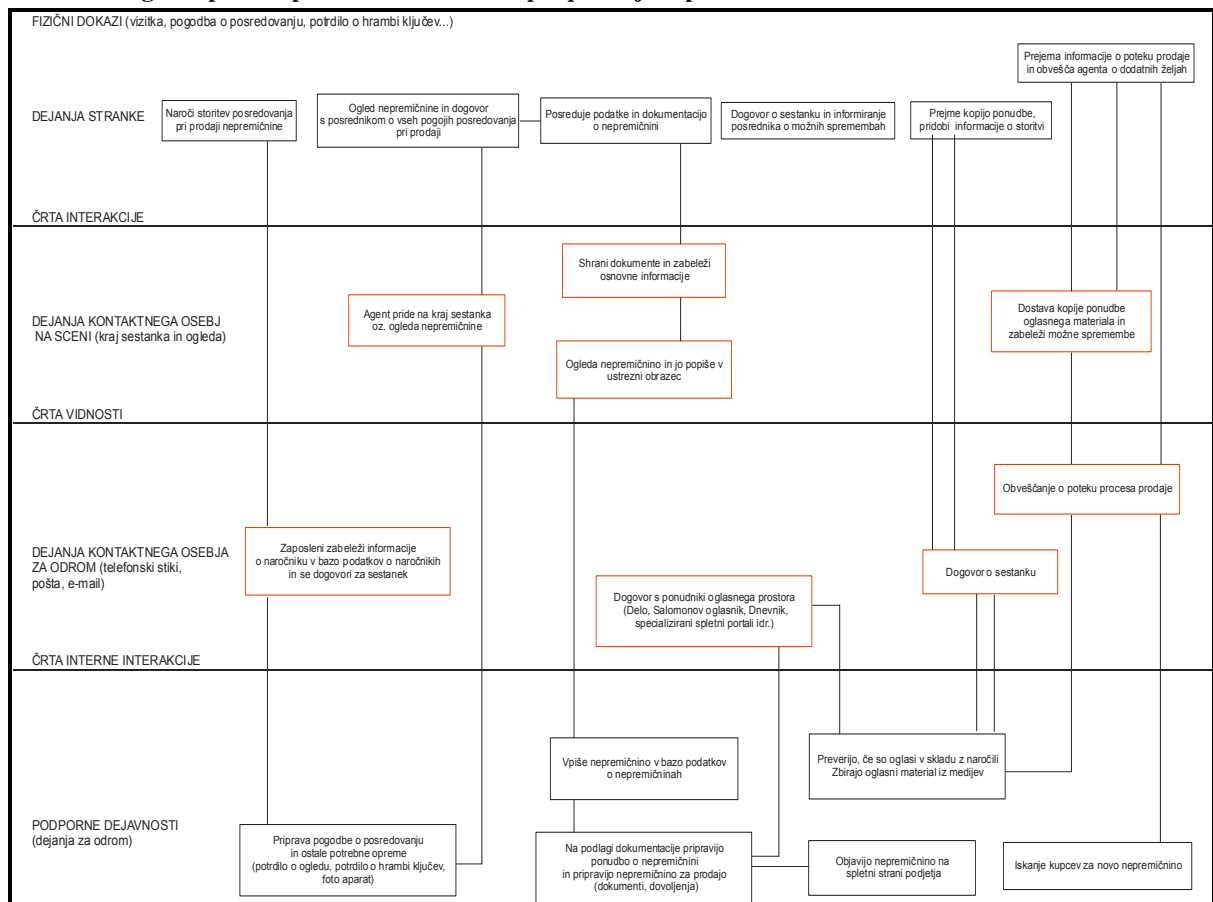
Velikokrat en sam diagram ne zadostuje podjetju, da temeljito predstavi storitveni proces. Obstoje glavni diagram in poddiagramov, ki še temeljiteje opišejo posamezne naloge, je zato ključnega pomena, kajti diagram naj bi prikazal vse točke, na katerih je možno spremeniti proces na podlagi odločitev zaposlenih ali strank. Prav tako je treba v diagramu opredeliti, kdo je odgovoren za posamezno aktivnost in kakšne so komunikacijske vezi med posameznimi udeleženci. Najpomembnejša je razločitev kritičnih točk, kjer bi lahko nastale morebitne težave, diagram naj bi bil dovolj natančno zastavljen, tako da se lahko razlikuje od načrtov konkurenčnih podjetij. Diagram storitvenega procesa prav tako razkriva, kakšne so razlike pri vpletenosti stranke v različnih storitvenih procesih.

Diagram storitvenega procesa so zaradi lastnih potreb razvijali v panogah, kot so logistika, industrijski inženiring, teorija odločitev in računalniškisistemske analize. Vse našteje panoge so s svojimi značilnostmi načrtovanja, merjenja, slovarja, odločanja in sistematizacije procesov pripomogle h končni obliki diagrama, kot ga poznamo danes. Kot prva sta pri načrtovanju storitvenega procesa in v trženju diagram storitvenega procesa uporabila G. Lynn Shostack in Jane Kingman-Brundage.

Razvoj načrta se začne z nevihto možganov, pri katerem sodelujejo vsi oddelki. Celotna analiza se začne s specifičnim primerom natančnega spremljanja udeleženca v storitvenem procesu, na ta način zaposleni v podjetju ugotovijo, kako dejansko deluje celotni proces. Pri tem je zelo pomembna odkritost vseh udeležencev v tem procesu, kajti velikokrat se zaposleni ne želijo izpostavljati s svojimi napaki iz preteklosti. Ko skupina povzame vse dele procesa, je pomembno ugotoviti, kako se proces dejansko začne (s katerim dogodkom, aktivnostjo). Treba je ugotoviti vse oddelke, zaposlene in aktivnosti, ki so pomembni za proces, prav tako

pa jih je treba zapisati v pravilnem vrstnem redu. Dejanja, ki se dogajajo na odru, je treba povezati z dogodki v zaodrju, v pogovorih z zaposlenimi in strankami pa ugotoviti, kje lahko pride do težav. S pomočjo teh informacij je možno grafično ponazoriti storitveni proces. Pomemben del tega je tudi uporaba grafičnih pripomočkov, tako da načrt zajema še več informacij (puščice, kvadrati in diamanti) pri odločitvenih spremenljivkah. Znotraj grafičnega prikaza storitvenega procesa dejanja nad črto interakcije predstavljajo neposreden stik med ponudnikom in uporabnikom, nad črto vidnosti pa vsa dejanja, ki so za uporabnika vidna. Črta interne interakcije predstavlja stik med dejanji ponudnika, ki so temeljni za izvršitev storitvenega procesa in vsemi podpornimi dejavnostmi, ki omogočajo nemoten potek storitvenega procesa (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 359–362).

Slika 3: Diagram poteka posredniške storitve pri prodaji nepremičnine



Vir: Knaus et al., 2004, str. 24.

G. Lynn Shostack predlaga uporabo še natančnejših orodij za opredelitev posameznih aktivnosti, kot so (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 362):

- točke dialoga so temeljito pripravljene scenariji, s pomočjo katerih zaposleni poizveduje pri stranki o njenih željah ter s tem pridobiva koristne informacije;
- točke problemov so točke, kjer naj bi zaposleni sami odločali oziroma ocenjevali, kaj bi bilo v specifičnem primeru za stranko bolje;
- točke napak naj bi bile posebej označene, tako da se tisti, ki se z njimi ukvarja, lahko bolj posveti njihovem reševanju.

Diagram storitvenega procesa se lahko uporablja tako za izboljšavo obstoječega sistema kot tudi za načrtovanje novega. Izdelan diagram se primerja z dosedanjo ravniyo storitve. Nov diagram naj bi pospešil odzivnost, dodal osebju na odru pravilne prednosti, odpravil nepotrebna opravila in odpravil problematične interakcije med strankami in osebjem. Diagram prav tako razkriva aktivnosti, kjer bi bilo smiselno meriti kakovost storitve in produktivnost. Diagram predstavlja povezavo med tehnično in funkcionalno kakovostjo. V diagramu ni mogoče jasno opredeliti, kje pride do težav s funkcionalno kakovostjo, vendar le-ta nakazuje, kje bi bilo treba vložiti več sredstev in truda, da do težav ne bi prišlo. Prav tako lahko le sledimo korakom, ki jih mora opraviti stranka v storitvenem procesu, kar nam lahko pomaga pri razumevanje nakupnega procesa. Pri razumevanju vlog kontaktnih oseb za stranke v podjetju se osredotočimo na aktivnosti nad in pod črto vidnosti. Pri vertikalni obravnavi diagrama pridemo do spoznanj o pomembnosti podpornih storitev in njihovi povezanosti z ostalimi storitvami v podjetju. Nezanemarljiv je tudi prispevek diagrama k razumevanju celotnega procesa zaposlenim in njihovim vlogam v njem (Zeithaml, Bittner, 2000, str. 363–366).

3.6 Model SERVQUAL in vrzeli

Za popolno razumevanje modela SERVQUAL moramo najprej opredeliti, kaj so vrzeli v storitvenem procesu. Vrzel predstavlja razliko med pričakovanji uporabnika in njegovim zaznavanjem dejansko prejete storitve. Za zmanjšanje te vrzeli se mora storitvena organizacija truditi zmanjšati ostale štiri vrzeli:

1. vrzel je vrzel med izvedbo storitve in uporabnikom. Vrzel nastane med pričakovanji uporabnika in zaznavanjem teh pričakovanj pri vodstvu organizacije, ki jih velikokrat ne razume pravilno;
2. vrzel je vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri vodstvu in natančno opredelitvijo kakovosti storitve. Vodstvo morda pravilno zazna pričakovanja uporabnikov, vendar temu nepravilno prilagodi storitveni proces, zaradi česar pogosto nastopijo težave pri uporabnikih;
3. vrzel nastane med specifikacijo izvajanja in samim izvajanjem storitve. Specifikacije so lahko pravilno določene, vendar ni zagotovljene pravilne izvedbe, največkrat je razlog spremenljivost v ravnanju kontaktnega osebja;
4. vrzel predstavlja razliko med izvajanjem storitve in zunanjim komuniciranjem. Storitvene organizacije obljublajo storitev, ki pri izvedbi le-te ni enaka obljubljeni;
5. vrzel je vrzel med zaznana in pričakovano storitvijo. Dojemanje kakovosti je rezultat uporabnikovih primerjanj pričakovane storitve z dejanskim občutjem izvedbe le-te.

Velikost pete vrzeli je odvisna od usmerjenosti in velikosti prvih štirih (Potočnik, 2000, str. 166–168).

Model SERVQUAL temelji na predpostavki, da so potrošniki sposobni oceniti kakovost storitev nekega podjetja, ko primerjajo njihovo zaznavanje storitve s svojimi pričakovanji (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 488). Torej temelji model na dejstvu, da je uporabnik sposoben določiti peto vrzel.

Uporabniki se ob ocenjevanju kakovosti storitev opirajo na določena merila. Očetje modela SERVQUAL Parasuraman, Berry, Zeithaml so na podlagi pogovorov v fokusnih skupinah izluščili pet dimenzij kakovosti storitve:

- **Zanesljivost** odraža doslednost in zanesljivost v delovanju podjetja. Kupci menijo, da je zanesljivost najpomembnejša dimenzija, zato neuspešno delovanje pri zanesljivosti ponavadi vodi do neuspešnega delovanja podjetja.
- **Vidni dokazi storitve:** zaradi neopredmetenosti storitve se kupci velikokrat zanašajo na fizične dokaze. Dotakljiva dimenzija modela SERVQUAL primerja pričakovanja kupcev in učinek podjetja pri zmožnostih podjetja, da upravlja svojo opredmetenost. Opredmetenost pomeni vse tisto v podjetju, kar lahko vidimo in otipamo. Dotakljiva komponenta ima v tem primeru dve dimenziji – prvo predstavlja sredstva in opremo, druga pa osebe in komunikacijska orodja.
- **Odzivnost** izraža zavezo podjetja, da ponuja svojo storitev v pravočasnem dostopu. Dimenzija odzivnosti tako izraža pripravljenost zaposlenih, da proizvajajo storitve, in pripravljenost podjetja, da ponuja storitev.
- **Vzbujanje zaupanja** se naslavlja na zmožnost podjetja, na uslužnost, ki jo nudi svojim kupcem, in varnost svojih operacij. Zmožnost se nanaša na znanje in zmožnosti podjetja v izvajanju svoje storitve. Uslužnost se nanaša na same zaposlene, kako ravnajo v stiku s stranko in njihovim premoženjem. Tukaj se izražata prijaznost in ustrezno ravnanje s premoženjem strank. Varnost je tudi pomembna komponenta, izraža občutek uporabnika, da ga nič ne ogroža, tudi lastni dvomi ne. Varnost izraža poleg fizičnih groženj tudi občutek finančnega tveganja in vprašanje zaupanja.
- **Vživljanje v položaj uporabnika** je zmožnost živeti se v čustva koga drugega, kot da so tvoja. Podjetja s to zmožnostjo vedo, kako je biti njihova stranka, temu tudi prilagodijo samo storitev.

Anketa, na katero uporabniki odgovarjajo, je v praksi sestavljena iz dveh delov, v prvem delu anketiranec odgovarja, kakšno storitev bi morala ponuditi storitvena organizacija. V drugem delu anketiranec odgovarja, kakšno storitev storitvena organizacija v resnici ponuja. Rezultati teh dveh delov se primerjajo s posameznimi točkami pri vrzelih. Manjša je vrzel, višja je kakovost storitve. Znotraj ankete se pripravi 22 vprašanj oziroma trditev, sama pričakovanja kupcev se merijo na 7-skalni Likertovi lestvici (od sploh ni pomembno do zelo je pomembno). Percepcija kupcev se prav tako meri na 7-skalni lestvici (od sploh se ne strinjam do popolnoma se strinjam) (Bateson, Hoffman, 1999, str. 427).

Čeprav je bil model vrhunski, je konec 80. in v začetku 90. let vseeno požel kar nekaj kritik. Veliko je bilo kritik glede samih dimenzij kakovosti. Dimenzije variirajo tako po številu v različnih storitvenih panogah kot tudi po ugotovitvi vedno novih dimenzij. Nekaj je tudi pomanjkljivosti, ki jih je navajal Parasuraman (Jensen, Markland, 1996, str. 39–40):

- uporabnikovo zaznavanje kakovosti storitve dejansko izhaja iz primerjave njegovih pričakovanj pred storitvijo in njegovim doživljanjem storitve;
- zaznavanje kakovosti izhaja tako iz samega storitvenega procesa kot rezultata storitve;
- kakovosti storitve sta dve vrsti, normalna in nepričakovana, med njima pa uporabniki težko razlikujejo.

Poleg tega avtorji dodajajo, da je treba razlikovati med merjenjem kakovosti in merjenjem zadovoljstva uporabnika. Zaznana kakovost storitve je oblika drže, dolgoročna vsesplošna ocena, medtem ko je zadovoljstvo kupca stvar meritve posamezne transakcije (Bateson, Hoffman, 1999, str. 441).

V literaturi najdemo primere, ki govorijo o prilagojenem modelu SERVQUAL v informacijsko-komunikacijski panogi. Koncept kakovosti storitve za meritev učinkovitosti informacijskih oddelkov je uporaben zaradi dejstva, da lahko učinkovitost informacijskih storitev določimo na podlagi zaznave uporabnikov znotraj njihovih organizacij. Študija o kateri pišejo Li, Tan in Xie, je bila izvedena z namenom vzpostavitve modela SERVQUAL za informacijske storitve, predstavlja 3 različno prepoznavne ravni informacijskih storitev, ki temeljijo na različnih ravneh vedenja uporabnikov. Za namene te študije so opredeljene tele ravni (Kang, Bradley, 2002, str. 151–155):

- idealna raven storitve: raven, ki bi jo radi imeli uporabniki (ponudniki ponudili), da bi zadovoljili zahteve uporabnikov na podlagi njihovih potreb in izkušenj iz preteklosti;
- sprejemljiva raven storitve: minimalna raven, ki bi jo uporabniki sprejeli na podlagi osebnih, tehnoloških in organizacijskih omejitev;
- zaznana raven informacijske storitve: trenutna raven zaznave uporabnikov informacijskih storitev.

Še ena predpostavka modela predvideva, da se uporabniki zavedajo omejitev, ki prihaja s strani ponudnikov, na podlagi osebnih, tehnoloških in organizacijskih dejavnikov. Vrzeli med zaznavanjem kupcev in ponudnikov so potrjene. V nasprotju s klasičnim modelom SERVQUAL pa ima ta model 7 vrzeli:

Med ponudniki in uporabniki informacijskih storitev:

Vrzel 1: razlika v zaznavanju o idealni informacijski storitvi,

Vrzel 2: razlika v zaznavanju o še sprejemljivi storitvi,

Vrzel 3: razlika v zaznavanju o trenutni ravni informacijske storitve.

Za kupce informacijskih storitev:

Vrzel 4: razlika v zaznavanju informacijskih ponudnikov v tem, kaj bi kupec želel imeti in kaj bi sprejel pri danih osebnih, tehnoloških in organizacijskih omejitvah,

Vrzel 5: razlika med informacijsko storitvijo, ki je sprejemljiva za uporabnika, in trenutno ravni storitve, kakršno zaznava uporabnik.

Ponudniki informacijskih storitev:

Vrzel 6: razlika v zaznavanju ponudnika, kaj uporabnik zahteva, in ravni storitve, ki jo lahko ponudi na podlagi osebnih, tehnoloških in organizacijskih dejavnikov;

Vrzel 7: razlika med informacijsko storitvijo, ki jo lahko ponudnik ponudi, in trenutno ravni storitve.

Pri dejanski izvedbi te študije je prišlo do nekaterih sprememb v sami izvedbi. Število vprašanj je bilo z 22 zmanjšano na 13, pri tem je bila izključena dimenzija vidnih dokazov storitve, kajti informacijske storitve se izvajajo v prostorih uporabnikov. Uveden je bil tristolpčni format, tako da so respondenti pri vsakem vprašanju odgovarjali trikrat, za idealno, sprejemljivo in trenutno raven storitve. Sama analiza je bila izvedena na podlagi 4 različnih meritev:

- trenutno stanje,
- vrzel med idealno in trenutno ravni,
- vrzel med idealno in sprejemljivo ravni,
- vrzel med sprejemljivo in trenutno ravni.

S pomočjo faktorске analize so analizirali odgovore, da bi razlikovali različne ravni storitve. Rezultati raziskave so pokazali samo dve dimenziji kakovosti: **sposobnost zaposlenih informacijskih ponudnikov** in **tehnološko znanje** (Kang, Bradley, 2002, str. 156–164).

Pomembne so tudi razlike med uporabniki storitev, ki temeljijo na informacijski tehnologiji, in storitev, ki temeljijo na klasičnih poteh. Ena od dveh pomembnih razlik je možnost, da je uporabnik tako prejemnik kot tudi ustvarjalec informacij, ki jih lahko zaradi interaktivnega značaja informacijskih storitev brez težav posreduje nazaj storitveni organizaciji in drugim uporabnikom. Predvsem fizični dokazi so skoraj nepomembni, pomembne so le informacije, ki sicer niso opredmetene, vendar se lahko oceni njihova kakovost na podlagi atributov, kot so odzivnost, relevantnost, ažurnost, natančnost in njena alokacija (Li, Tan, Xie, 2003, str. 298).

3.7 INFORMACIJSKI SISTEM KOT PODPORA ANALITIČNIM ORODJEM ZA UGOTAVLJANJE KAKOVOSTI STORITVE

Orodje, ki lahko prvenstveno pripomore k spremljanju kakovosti storitve in njenemu izboljšanju, je integriran informacijski sistem. Informacijski sistem je sistem, v katerem se ustvarjajo, shranjujejo in pretakajo informacije (Gradišar, 2003, str. 3).

Informacijski sistem oziroma strateški informacijski sistem podjetja je sistem, namenjen podpiranju in razvijanju konkurenčnih tržnih strategij podjetja. Sistemi lahko spremenijo celotno poslovanje podjetja ali pa mu zagotovijo konkurenčno prednost s prilagajanjem ciljev,

procesov, proizvodov ali odnosov podjetja z zunanjim okoljem. Konkurenčno prednost predstavljajo za podjetje nižji stroški, višja kakovost, večja učinkovitost ali hitreje opravljena storitev, kar podjetju dolgoročno prinese prednost pred konkurenco na trgu. Informacijska tehnologija oziroma informacijski sistemi ne spremenijo ciljev tradicionalnega poslovanja, pomagajo jih doseči na drugačen način (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 92).

Na začetku informacijske dobe so informacijski sistemi podjetjem omogočali delovanje predvsem za zunanji trg, kot je predstavitev novih storitev kupcem in dobaviteljem, povečanje stroškov zamenjave dobavitelja za kupce, povečanje sodelovanja z dobavitelji, vse za doseg boljših rezultatov kot konkurenca. Konec 80. let je informacijski sistem postal orodje, usmerjen v notranje delovanje podjetja, s povečevanjem učinkovitosti zaposlenih in poslovnih procesov (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 93).

Z razvojem interneta so se pojavili medorganizacijski informacijski sistemi, kar je za nekatera podjetja pomenilo skupen nastop na trgu, za druga pa veliko hitrejše in učinkovitejše sodelovanje med dobavitelji in odjemalci, podatki se prenašajo po elektronskih kanalih med podjetji in zahtevajo neposreden vpliv enega podjetja na poslovanje drugega. Prav tako podjetja poslujejo globalno, tako manjša, ki iščejo svoje priložnosti kot nišni ponudniki, kot tudi globalne korporacije, katerih razvoj in delovanje je odvisno od delovanja zapletenih informacijskih sistemov (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 110–111).

Informacijski sistemi so organizirani v kategorije glede na organizacijsko stopnjo in podporo, ki jo dajejo poslovanju. Tipični informacijski sistemi v hierarhično urejenih organizacijah (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 52–53):

- funkcijski informacijski sistemi so urejeni znotraj posameznih funkcij podjetja, kot so proizvodnja, računovodstvo, finance, trženje, kadrovska služba;
- organizacijski informacijski sistem sestavljajo funkcijski informacijski sistemi in sistemi, namenjeni celotni organizaciji. Eden najbolj poznanih in uporabljenih sistemov je ERP³, ki omogoča organizacijam upravljati vire celotne organizacije;
- medorganizacijski sistemi so informacijski sistemi, ki povezujejo dve organizaciji ali več.

Za ugotavljanje potreb in želja uporabnikov, njihovih nakupnih motivov ter ponudbe konkurence podjetja vzpostavljajo tržnoinformacijski sistem. Te informacije so namenjene trženjskim aktivnostim, kot je oglaševanje. Za tržnoinformacijski sistem je značilno, da zbira, proučuje, obdeluje in shranjuje tržne informacije in jih posreduje vodstvu podjetja in tržnikom, ki sprejemajo trženjske odločitve.

³ »Enterprise Resource Planning« predstavlja poslovni upravljalni sistem, ki vključuje vse vidike poslovanja, vključujoč načrtovanje, proizvodnjo, prodajo in trženje. Z vedno večjo popularnostjo ERP-ja so se posamezne poslovne aplikacije združile, z namenom ERP implementirati znotraj vseh poslovnih funkcij podjetja (Webopedia, 2006).

Tržnoinformacijski sistem spada v skupino funkcijskih informacijskih sistemov, ki so tradicionalno vzpostavljeni znotraj posameznih funkcij podjetja, da bi povečali notranjo učinkovitost. Takšen informacijski sistem je vzpostavljen kot manjši sistem znotraj večjega integriranega informacijskega sistema in podpira specifične delovne aktivnosti znotraj posamezne funkcije podjetja. Sistem lahko deluje samostojno ali pa je popolnoma integriran v višji sistem, prav tako pa lahko zbira podatke iz zunanega okolja, pomembne za posamezno funkcijo (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 298–300).

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O UPORABNOSTI PREUČEVANIH ORODIJ

4.1 STORITEV TEHNIČNE PODPORE KOT PREDMET PREUČEVANJA

Kot sem napisal v samem uvodu diplomske naloge, je moj namen predstaviti analitična orodja in jih prikazati z vidika podjetja v informacijsko-komunikacijski panogi v Sloveniji. Potrebne informacije sem dobil tako, da sem opravil poglobljene intervjuje s petimi posamezniki, ki uporabljajo storitev tehnične podpore, katero sem uporabil kot primer informacijsko-komunikacijske storitve v Sloveniji. Predvsem me je zanimalo, kakšne so razlike v mišljenju intervjuvancev o posameznih dejavnikih tehnične podpore, kje imajo enaka in kje se razlikujejo njihova pričakovanja. Dobljene podatke sem uporabil tako, da sem z njihovo pomočjo poskušal določena analitična orodja narediti primerna informacijsko-komunikacijski panogi in jim določiti primernost uporabe v njej.

Leta 2003 je v Sloveniji delež nakupa informacijsko-komunikacijskih storitev s strani poslovnih subjektov predstavljal 7,1 % nakupa vseh storitev, ki so jih poslovni subjekti v omenjenem letu kupili (SURS, 2005). Eden od ponudnikov je podjetje Oracle, ki je v Sloveniji kot samostojna enota prisotno od leta 1992 in je v popolni lasti Oracle Corporation. Glavno prodajno dejavnost podjetja predstavljajo baze podatkov in informacijska tehnologija, kot so aplikacijski strežniki⁴ in aplikacije⁵. Velik pomen imajo v Sloveniji za Oracle tudi partnerska podjetja, ki svojim kupcem nudijo lastne rešitve razvite s Oraclovo tehnologijo. Del storitev, ki jih podjetje ponuja, je tudi tehnična podpora. Naloga tehnične podpore je zagotavljanje tehnične podpore vsem obstoječim Oraclovim strankam s telefonsko podporo, vzdrževanjem pri strankah in postavitvijo programske opreme (Oracle v Sloveniji, 2005).

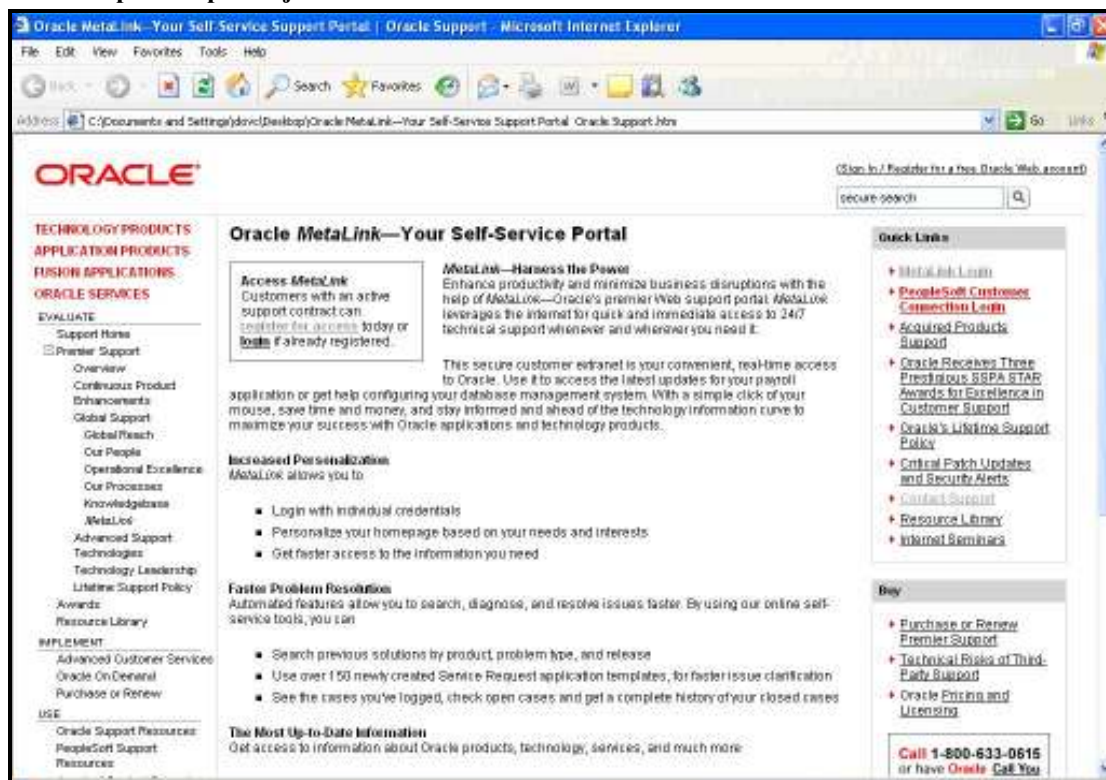
Glavno orodje tehnične podpore predstavlja Metalink, spletna aplikacija z dostopom do tehnične podpore 24 ur dnevno. Dostop do Metalinka omogoča uporabnikom odpiranje

⁴ Strežnik je računalnik ali naprava v omrežju, ki upravlja vire omrežja (Webopedia, 2006).

⁵ Aplikacija predstavlja program ali skupino programov, namenjenih končnemu uporabniku (Webopedia, 2006).

TAR⁶-ov prek spleta, s tem povezano spremljanje in posodabljanje. Uporabnik lahko spremlja razvoj popravkov programskih verzij in uporablja bazo znanj, ki vsebuje veliko že rešenih primerov in izvedenskih mnenj. Možnost spremljanja programskih in produktnih novosti in prilagajanje osebnih nastavitev je prav tako omogočeno (Oracle metalink, 2002).

Slika 5: Spletna aplikacija MetaLink



Vir: Oracle MetaLink – Your Self-Service Portal, 2006.

Uporabnik, ki je poleg nakupa programske licence dokupil tudi tehnično podporo, ima veljavno podporo 12 mesecev. Prek interneta dostopa do Metalinka, prek katerega odpira TAR in preiskuje bazo znanj. Glavno orodje za reševanje težav so TAR-i, katere uporabnik odpira tako, da izpolnjuje zahteve za podatke, ki so tehnične narave, težava pa je nato dodeljena strokovnjaku za to področje. Strokovnjak je v enem od tehničnih centrov, ki so razpršeni po celem svetu. Uporabnik mora vnašati podatke v angleščini, ima pa možnost, da mu zaposleni v slovenski podpori prevede TAR iz slovenščine v angleščino. Uporabnik pokliče na vročo linijo podpore v Sloveniji, tam mu zaposleni TAR prevede v slovenščino, vendar le v delovnem času, med 9. in 17. uro. Prav tako uporabniki pokličejo, ko potrebujejo pomoč pri dodelitvi stopnje resnosti nastali težavi. Ob prijavljanju TAR-a lahko uporabniki samostojno opredelijo, kako resen je problem. Lestvica je štiristopenjska, kjer 1. predstavlja popolno izgubo storitve do 4., ki ne povzroči izgube storitve in delovanje sistema ni moteno. Med reševanjem lahko uporabnik resnost problema poviša na višjo stopnjo, tako da

⁶ »Technical action request« ali slovensko prošnja za tehnično pomoč, s pomočjo katere se vzpostavi prošnja za pomoč znotraj Oracleve licenčne opreme (Parnassus at Ithaca College, 2006).

strokovnjak ve, kako nujna je rešitev za uporabnika. Med samim reševanjem težave uporabnik in strokovnjak med seboj komunicirata, strokovnjak lahko zahteva še dodatna tehnična pojasnila. Če strokovnjak med delovnim časom ne reši težave, jo lahko preda sodelavcu v katerem od drugih centrov ali pa skupaj z uporabnikom počakata do naslednjega dne (Oracle Support Internet Seminars, 2005).

Pri kategorizaciji omenjene storitve podpore lahko storitev umestimo kot precej nesnovno, kajti temeljna korist izhaja iz nefizičnih lastnosti storitve. Pri razvrstitvi storitev podpore po merilih, ki veljajo za izdelke, bi storitev uvrstil kot storitev, ki jo kupujemo po preudarku, kajti ob nakupu programske licence se podjetja glede na finančna in tehnična merila odločijo, ali bodo kupila še podporo. Koristi podpore so trajnega značaja, kajti sistemske rešitve pomagajo podjetju normalno nadaljevati proizvodni proces, sam namen podpore je posloven. Neposredni prejemnik storitve so sistemi in programska orodja podjetja, kraj dostave storitve je v prostorih uporabnikov, prek spleta dobijo rešitve. Sama storitev je zelo standardizirana, saj so vnosi podatkov, glede na težavo za vse uporabnike enaki, prav tako pa so jasno opredeljena pravila o delovanju podpore. Odnos med strokovnjakom in uporabnikom poteka po neosebni komunikacijskih kanalih. Proces podpore je usmerjen na informacijske procese podjetja, tako da rešuje sistemske težave, hkrati pa je proces neopredmeten, usmerjen je na človeško zavest oziroma uporabnikovo znanje o rešitvi težave (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, str. 33).

4.2 E-STORITEV

Za razumevanje tehnične podpore kot e-storitve je treba poznati načine poslovanja in komuniciranja, ki so značilni za storitve, do katerih uporabnik dostopa prek interneta ali s pomočjo informacijske tehnologije. Področje, ki to opredeljuje, je e-poslovanje, spletna storitev in medorganizacijske poslovne aplikacije.

E-poslovanje pomeni vztrajno optimizacijo poslovnih aktivnosti podjetja z uporabo digitalne tehnologije, ki vsebuje iskanje in ohranjanje strank ter poslovnih partnerjev. Poslovne aktivnosti vsebujejo elemente digitalne komunikacije, e-transakcij, spletnih raziskav in jih uporabljajo vse stroke (Strauss, Frost, 2000, str. 6). E-poslovanje predstavlja avtomatizacijo vseh poslovnih procesov v verigi vrednosti, od nabave in nakupa surovega materiala, proizvodnje, zalog, logistike, prodaje, trženja, poprodajnih storitev in izbire obveznosti. E-poslovanje ustvarja možnost voditi podjetje on-line, kar vključuje e-marketing in e-prodajo (Smith, Chaffey, 2005, str. 12).

Upravljanje podjetja v obdobju digitalne ekonomije pomeni uporabo spletnih sistemov na internetu in ostalih elektronskih mrež, za delo na področju elektronskega poslovanja, kjer so poslovne storitve dostavljene prek interneta in ostalih spletnih mrež (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 3–4). Prav takšno storitev pa predstavlja tudi tehnična podpora.

Infrastrukturo za omenjeno poslovanje predstavljajo povezana omrežja, ki povezujejo računalnike in ostale elektronske naprave prek telekomunikacijskih omrežij. Takšne povezave omogočajo uporabnikom dostop do informacij, hranjenih na več lokacijah, in komuniciranje prek svojega računalnika z drugimi uporabniki. Večina uporabnikov uporablja internet oziroma sisteme znotraj organizacij, imenovane intranet. Nekatere organizacije povežejo intranet z njihovimi poslovnimi partnerji prek omrežja, imenovanega ekstranet. Zbirka računalniških sistemov, uporabljena s strani organizacij, se imenuje informacijska tehnologija, ki ga le-te koristijo kot gonilno silo pri temeljnih spremembah strukture, operacij in menedžmenta organizacij (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 4).

Spletna storitev predstavlja modularno aplikacijo, namenjeno uporabnikom, do katere dostopajo prek interneta, vstopno točko predstavlja računalnik ali celo mobilni telefon. Z uporabo določenih standardov aplikacija omogoča različnim sistemom medsebojno komunikacijo in prenos podatkov (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 76).

Takšno storitev predstavlja korporacijski portal, ki predstavlja dostop do informacij znotraj organizacije, do katerih lahko dostopajo poslovni partnerji in stranke. Uporabniki imajo možnost posebljenega dostopa do informacij znotraj informacijskega sistema organizacije (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 137–138).

Znotraj dostopa do korporacijskega portala imajo uporabniki možnost uporabe spletnih aplikacij, kjer obiskovalci najdejo baze znanj, orodja za učenje, podporo poslovnim procesom, prodajne aplikacije, trženje in storitve, projektno podporo, dostop do različnih organizacijskih sistemov, interne organizacijske informacije, poslovno politiko organizacije ter razne novice. Portali so namenjeni različnim javnostim, kot so zaposleni, poslovni partnerji in uporabniki, portali pa so lahko med seboj povezani in nudijo vpogled v celovito delovanje organizacije (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 139).

Medorganizacijsko poslovanje pomeni izmenjavo proizvodov in storitev s podjetji, državno upravo in organizacijami za uporabo v poslovne namene, kot dele poslovnih procesov ali namenjene nadaljnji prodaji (Strauss, Frost, 2000, str. 448).

Enako velja za medorganizacijske aplikacije, ki omogočajo medsebojno delovanje organizacij prek elektronskih kanalov in s tem restrukturiranje celotne verige vrednosti in partnerskega odnosa (Strauss, Frost, 2000, str. 200).

Poslovni model s strani ponudnikov za medorganizacijske aplikacije predstavlja za organizacije možnost prodaje svojih storitev in proizvodov prek svojega »e-trga« drugim organizacijam. Ključni so elektronski katalogi, prilagojeni vsakemu večjemu kupcu, in storitve, ki potekajo neposredno prek aplikacij ponudnika ali pa prek aplikacij tretje strani. Takšen način prodaje je najuspešnejši pri podjetjih z velikim ugledom, ki ga uporabljajo predvsem za povečanje prodaje. Modeli medorganizacijskih aplikacij s strani povpraševalcev dajejo podjetjem možnost z lastno aplikacijo poslati povpraševanje neposredno ponudnikom

ali tretji strani, ponudniki pa odgovorijo s svojimi ponudbami. Na tak način dobijo podjetja, ki kupujejo, veliko ponudb, ponudbe se prek intraneta posredujejo tistim, ki odločajo, zmagovalca pa se obvesti prek elektronske pošte. Tretji model medorganizacijskih aplikacij predstavljajo elektronske izmenjave, ki so dostopne vsem in potekajo prek aplikacije nevtralne strani, kjer pride do srečanj velikega števila ponudnikov in povpraševalcev (Turban, Mclean, Wetherbe, 2004, str. 200–201).

4.3 IZVEDBA POGLOBLJENIH INTERVJUJEV IN UGOTOVITVE

Namen raziskave je ugotoviti, kakšne so temeljne značilnosti informacijsko-komunikacijske storitve ter na podlagi dobljenih rezultatov analitična orodja za ugotavljanje kakovosti storitve poskušati prilagoditi tej panogi in ugotoviti, ali so posamezna orodja sploh primerna za ugotavljanje kakovosti na področju informacijske tehnologije.

4.3.1 METODOLOGIJA IZVEDBE POGLOBLJENIH INTERVJUJEV

Za namene raziskave sem izvedel 3 poglobljene intervjuje in eno diado. Tehnika poglobljenega intervjuja s ciljno osebo lahko pove veliko o njegovem vedenju, občutjih in stališčih do določene znamke in izdelkov. Za nekatere predstavlja poglobljeni intervju manj nevaren način pridobivanja podatkov, saj med samim izvajanjem ni prisotnih drugih ljudi. Glavna razlika med poglobljenim intervjujem in skupinsko razpravo je v tem, da pri intervjuju ni skupinske dinamike, ker se udeleženec ne more odzivati na izjave drugih. Glavne značilnosti:

- v primerjavi s skupinsko razpravo ni skupinske dinamike,
- ni tekmovalnega ozračja,
- več časa je za detajle,
- primernejša tehnika za občutljive teme,
- veliko pridobljenih informacij v kratkem času,
- možna je uporaba več stimulativnega materiala kot pri skupinski razpravi.

Poglobljeni individualni intervju je primernejši pri raziskavah s strokovno (zdravniki, inženirji) ali poslovno javnostjo, saj se čas in kraj intervjuja prilagajata sodelujočim (GFK Gal-Iteo, 2005).

Metoda diade vključuje dva intervjuvanca hkrati, ki se lahko medsebojno dopolnjujeta ali izpodrivata pri dajanju njunih mnenj (GFK Gal-Iteo, 2005).

Za namene raziskave sem izvedel 3 poglobljene intervjuje in eno diado. Za ta način kvalitativne raziskave sem se odločil, ker sem od uporabnikov tehnične podpore želel pridobiti več informacij o tehnični podpori, kako jo uporabljajo, kakšno je njihovo mnenje o samem dostopu do podpore, kako pogosto jo uporabljajo, s kakšnimi težavami so se srečevali, posebej pa sem jih hotel vzpodbuditi, da sami povedo, s čim so zadovoljni oziroma nezadovoljni in kakšne spremembe si želijo. Poudariti moram, da so intervjuvanci želeli ostati

anonimni, intervjuji so bili posneti s pomočjo diktafona, zapis vseh intervjujev pa je v prilogi. Oporne točke za razgovor so zajemale štiri temeljna področja:

1. prvi stik s tehnično podporo: kje in kako so se uporabniki prvič srečali z njo, kje so dobili prvi informacije o njej, ali je prišlo do težav oziroma sprememb med uporabo;
2. način uporabe, ravnanje v primeru težav: kako dostopajo do tehnične podpore, kako so zadovoljni s samo storitvijo, kaj naredijo pri težavah, ali komunicirajo s strokovnjaki tehnične podpore;
3. pritožbe: ali so se kdaj pritožili in na kakšen odziv so pri tem naleteli, predvsem pri zaposlenih tehnične podpore;
4. vprašanja na koncu: kako gledajo na storitev tehnične podpore in kako bi jo ocenili (za bolj podroben pregled opomnika opornih točk glej Prilogo 2).

Prvi intervju je potekal v poslovnih prostorih ene od ustanov državne uprave 3. 8. 2005, od 9.00 do 9.30. Intervjuvanec opravlja poklic systemskega analitika, skrbnika podatkovnih baz, hkrati pa določa še del razvoja. S tehnično podporo se srečuje že 15 let. Drugi intervju je potekal z mlajšo uporabnico tehnične podpore 20. 8. 2005 ob 16.00 v poslopiju WTC v Ljubljani. Intervju se je nanašal na njeno delo v partnerskem podjetju, kjer je predvsem za njihove stranke poskušala reševati težave s pomočjo tehnične podpore, z njo pa je v stiku zadnja 4 leta in pol. Tretje srečanje z intervjuvancema, ki sta bila predstavnika ponudnikov tehnične podpore, je potekalo 7. 9. 2005 v enem od ljubljanskih lokalov. Eden je analitik za reševanje problemov in trg hišnih kupcev in se s tehnično podporo ukvarja že 9 let, drugi opravlja poklic HUB analitika, ki skrbi za upravljanje izrednih izjem, njegova poklicna doba je 1 leto. Četrty intervju je potekal 6. 9. 2005 ob 12.00 v kavarni na Nazorjevi. Uporabnik je zaposlen v eni od državnih institucij kot systemski inženir in se s tehnično podporo srečuje že 19 let.

4.3.2 UGOTOVITVE POGLOBLJENIH INTERVJUJEV

Prvi stik s tehnično podporo je vsak od intervjuvancev doživel na drugačen način, kajti vsak od njih se je s tehnično podporo srečal prvič v drugem časovnem obdobju. Od prvega srečanja, ki je bilo vezano čisto na človeški dejavnik, do najbolj zgodnjega, kjer je bilo prvo srečanje po navedbi uporabnice »zelo tehnično«. Iz vseh intervjujev je bilo razvidno, da je razvoj pripomogel, da je tehnična podpora za uporabnike dovršena. Po drugi strani je to pomanjkljivost, ker se novi uporabniki težko navadijo na način dela, ki ga zahteva metalink. Zanimiv predlog je bilo izobraževanje za začetne uporabnike, česar se zavedajo tudi ponudniki, ki menijo, da uporabnikom primanjkuje izkušenj za uporabo tehnične podpore.

Vsi uporabniki ugotavljajo, da je med leti prihajalo do tehničnih sprememb, ki so pozitivno vplivale na razvoj tehnične podpore in njeno uporabnost. Prihajajoče spremembe so uporabniki sami spremljali prek metalinka ali pa se udeleževali dogodkov, kjer so bile te spremembe najavljene in obrazložene. Vsi uporabniki poznajo pravila za uporabo metalinka in njegovo uporabo, kar je po eni strani razvidno iz časovnega obdobja uporabe, po drugi

strani pa vsi upoštevajo pravila najnovejše različice, ki pa lahko prinese tudi nevšečnosti (pri enem od intervjuvancev je to pripeljalo do pogostejših vprašanj).

Uporabniki metalinka in tehnične podpore uporabljajo dve osnovni funkciji. Prva je baza znanja, druga predstavlja odpiranje TAR-ov pri težavah z delovanjem aplikacij in programov. Baza znanja je bila ocenjena kot zelo dobra, čeprav so uporabniki omenili, da so včasih našli kakšno koristno rešitev tudi v drugem viru, ki je brezplačen (Google). Največ kritik je poželo reševanje TAR-ov oziroma tehničnih napak. Glavni očitke vseh uporabnikov je odzivnost. Čim je težava bolj kompleksna, je reševanje težav časovno nedoločeno, poleg tega pa strokovnjaki, ki rešujejo težave, sami podaljšujejo postopek reševanja z željami po dodatnih pojasnilih. Uporabniki so v preteklosti izražali svojo slabo voljo zaradi odzivnosti, najbolje pa celotno situacijo predstavi uporabnica: »... ne moreš pričakovat, kako hitro bo zadeva rešena!«

Ponudniki tehnične podpore so v intervjuju povedali, da so partnerje že vzgajali v smislu uporabe tehnične podpore. Če povežem to z izjavo uporabnice, ki je bila zaposlena v partnerskem podjetju in pozna postopke dela, jih strogo upošteva in sama ne želi osebnih stikov, lahko to izjavo ponudnikov tehnične podpore potrdim. Zanimivo je to izjavo primerjati z trditvami drugih intervjuvancev, ki so končni uporabniki. Trdita, da metalink bolj uporabljajo kot bazo znanja, hkrati pa se jima zdijo pomembni osebni stik in neformalni kanali komunikacije, kar je možno povezati z njihovimi večletnimi izkušnjami in poznanstvi.

Omenjene težave z odzivnostjo so uporabnike v preteklosti pripravile do tega, da so se pritožili. Del teh pritožb pa naj bi šel na račun neznanja uporabnikov, ki ne poznajo postopkov tehnične podpore. Uporabniki imajo možnost svoje zadovoljstvo z rešitvami tehnične podpore izraziti na metalinku, prav tako pa so tako formalni kot neformalni kanali za pritožbe. Nadrejeni so o teh pritožbah obveščeni, prav tako pa se vse pritožbe arhivirajo. Intervjuvanci se načinov in možnosti pritožb zavedajo in jih poznajo, prav tako so prepričani v učinkovitost sistema pritoževanja in v pozitivne rešitve, ki iz tega sledijo. Eden od intervjuvancev se je dejansko pritožil in je bil z odzivom in rešitvijo zadovoljen.

Sam dostop do tehnične podpore so uporabniki ocenili kot pregleden in prijazen do uporabnika. Tehnična pomoč je dostopna 24 ur na dan. Edine pomisleke imajo uporabniki pri odpiranju TAR-ov, kjer se jim vnos podatkov zdi preobsežen, v določenih primerih bi imeli želeli dobiti končno rešitev brez dodatnih pojasnil. Na dodatna pojasnila in obseg informacij so imeli pripombo vsi intervjuvanci, kar je pripeljalo do nekaterih pritožb. Zanimiva se mi je zdela izjava ponudnikov, da uporabniki potrebujejo osebni stik zaradi poznavanja uporabnika, občutka zaupanja, ki ga ob tem občuti, samopotrditve lastnega dela in včasih potrebuje uporabnik »psihologa«. Vse naštetu kaže dejstvo, da se ponudniki zavedajo želje uporabnikov po osebnem stiku in želji delati s slovenskim osebjem, vendar to zaradi narave tehnične podpore ni možno. Delo s tujci sicer uporabnikom ne povzroča preveč težav, vendar ob odpiranju TAR-ov ne vedo, koga bodo dobili na drugi strani. Tujec je lahko na drugem

koncu sveta, posamezno težavo lahko obravnava več posameznikov, vendar uporabnik ne ve, kakšno kakovost znanja in storitve lahko pričakuje.

Kar se tiče samega znanja strokovnjakov tehnične podpore, sem iz intervjujev dobil občutek, da si uporabniki želijo le strokovnjaka za svoje težave, vendar niso prepričani, kakšnega strokovnjaka dobijo. Poleg tega se posamezni strokovnjaki lahko menjajo, kar ne vpliva pozitivno na zadovoljstvo uporabnikov. Če povzamem priznanje samih ponudnikov tehnične podpore, so izjavili, da preprosto nekaj manjka strokovnjakom v tujini. To je poznavanje posameznih strank, širše videnje težav in povezanost posameznih delov uporabnikovih sistemov, za kar jim manjka izkušenj. V nasprotju z njimi so bili strokovnjaki v Sloveniji ocenjeni kot zelo dobri, tako po tehničnem znanju kot tudi korektnem poslovnem vedenju in prijaznosti.

Zanimivi so bili odgovori na vprašanje o kakšni misli, ki pade spontano na pamet intervjuvancem. Odgovori so vsi omenjali strokovnjake in ljudi, kar še enkrat dokazuje pomembnost človeškega dejavnika zanje.

4.4 PRIPOROČILA ZA UPORABO ANALITIČNIH ORODIJ ZA RAVNANJE NA PODROČJU KAKOVOSTI PREUČEVANE STORITVE

4.4.1 DIAGRAM RIBJE KOSTI

Na začetku procesa sestavljanja diagrama ribje kosti, pri nevihti možganov, bi bilo treba vključiti v skupino katerega od uporabnikov. Dejansko z uporabniki delajo strokovnjaki, ki pa z njimi nimajo nobenega osebnega stika in razen njihovih sporočil ne vidijo njihovih reakcij glede danih rešitev. Tako ne morejo celovito oceniti zadovoljstva uporabnikov.

Pri sestavljanju kritičnih skupin je treba upoštevati naravo same storitve podpore. Storitve je dostavljena v prostorih uporabnikov, tako da uporabniki nikdar ne vidijo prostorov, v katerih strokovnjaki opravljajo svoje delo, oziroma podružnice v Sloveniji. Tako bi skupini oprema in material združil v eno skupino in jo poimenoval tehnologija. Navedena skupina pomeni vire, s katerimi strokovnjaki rešujejo probleme, hkrati pa brežhibno delovanje dostopa do podpore in samih komunikacijskih kanalov med uporabniki in tehničnimi centri prek spleta. Uporabnik tudi ni sposoben razlikovati med ljudmi, ki delajo na odru in tistimi v zaodrju, tako da bi glede zaposlenih zadostovala ena skupina. Skupina tehnologija povezuje vse ostale skupine, če tehnologija zataji, uporabniki in osebje ne morejo več komunicirati, s tem postanejo tudi ostale skupine nepomembne.

Za uspešen diagram ribje kosti je poleg posameznih povezav pomembno tudi kvantificirati posamezne podskupine znotraj posameznih skupin. S pritožbami in ocenjevanjem podpore se najlažje dobijo merljivi podatki zadovoljstva uporabnikov s podporo. Čas rešitve za posamezno težavo, koliko časa uporabniki potrebujejo za iskanje podatkov, popolna

nedostopnost do metalnika so kategorije, s katerimi se lahko dobijo oprijemljivi podatki o posameznih skupinah, vendar jih je treba iskati v povezavi s posameznimi skupinami.

4.4.2 PARETOVO PRAVILO 80/20

Ključno pri Paretovem pravilu je ugotoviti, katere so tiste težave, ki povzročajo največ napak. Iz poglobljenih intervjujev sem izluščil ključne težave, na katere so opozorili uporabniki:

- težava je neopredeljena ali predolga odzivnost pri bolj kompleksnih težavah,
- vnos podatkov pri odpiranju zahtevkov za razrešitev je preobsežen,
- uporabnik ne ve, kakšno kakovost znanja in storitve lahko pričakuje,
- trenutnim strokovnjakom manjka izkušenj.

Ponudnik tehnične podpore bi se moral osredotočiti na zgoraj naštete težave, kar bi pripomoglo po Paretovem pravilu k veliko večjemu zadovoljstvu uporabnikov.

4.4.3 KONTROLNI DIAGRAM

Kontrolni diagram je orodje, ki meri kakovost storitve na podlagi prej določene spremenljivke in njenih sprememb v določenem časovnem obdobju. Na podlagi poglobljenih intervjujev sem želel ugotoviti, katere so ključne spremenljivke, s katerimi je mogoče meriti kakovost storitve tehnične podpore. Na podlagi zgoraj opredeljenih težav sem opredelil spremenljivke:

- sprememba dela z metalinkom, spremenjena spletna aplikacija,
- nedoločena časovna odzivnost pri kompleksnih težavah,
- želja strokovnjakov po dodatnih pojasnilih, nepredviden dejavnik pri reševanju,
- pomanjkanje osebnega stika pri izkušenih uporabnikih,
- preobsežen postopek vnosa podatkov za reševanje TAR-ov,
- občasno pomanjkanje zaupanja in negotovost v strokovnjake in njihove rešitve,
- pomanjkanje izkušenj pri strokovnjakih,
- pogrešanje človeškega dejavnika.

Na podlagi ugotovljenih težav je zelo težko opredeliti posamezne spremenljivke, zato se mi uporaba kontrolnega diagrama ne zdi primerna, ker je zelo težko ugotoviti ključne spremenljivke na podlagi poglobljenih intervjujev, ki dajo v večjem delu poglobljene informacije, vendar pa ne še primernih podatkov za analizo, ki jih lahko dobimo s pomočjo ankete.

Glede na celotno analizo bi bilo smiselno meriti število TAR-ov v posameznem mesečnem obdobju leta. Na ta način dobimo podatek, v katerem delu leta je povpraševanje po storitvah tehnične podpore največje. Smiselno bi bilo meriti tudi, koliko časa traja reševanje posameznega TAR-a glede na njegovo kompleksnost. Na ta način dobimo sliko, kje pride do največjih odmikov pri samem reševanju. Smiselno bi bilo tudi meriti, kolikokrat mora stranka pri določeni kompleksnosti problema poiskati pomoč strokovnjaka.

4.4.4 ANALIZA PRITOŽB

V zvezi s sistemom pritožb so intervjuvanci povedali, da uporabniki tehnične podpore poznajo tako formalne kot tudi neformalne kanale pritožb in jih po potrebi tudi uporabljajo. Ponudnik tehnične podpore se zaveda, kako pomembno je uporabnike spodbujati k pritožbam, zato omogoča po vsakem rešenem TAR tudi možnost, da uporabniki ocenijo celoten potek reševanja težav.

Pri težavah so se uporabniki dejansko pritožili, njihova pritožba je bila ugodno rešena. Pritožbe, ki so jih izpostavili intervjuvanci, so bile *uporabne*, dejansko so želeli popraviti napako.

Uporabniki so v veliki meri vpleteni v sam proces, ker dajejo zahtevek za reševanje TAR-ov in tudi vnašajo začetne informacije, na podlagi katerih se TAR rešuje. Mladi uporabniki so pogosto tisti, katerim zaradi pomanjkanja izkušenj in tehničnega znanja velikokrat ne zanj izpolniti TAR-ov pravilno. Njihov vnos podatkov je ključen za uspešno reševanje, zato menim, da se ne znajo pravilno pritožiti ob težavah, oziroma se sploh ne želijo. Ponudniku predlagam, da redno spremlja, katere nove uporabnike pridobiva oziroma katere so njihove nove kontaktne osebe, ko pride do sprememb le-teh pri njihovih strankah. Prodajna funkcija se opravlja v Sloveniji, zato bi se morale te informacije zbirati v Sloveniji, manj izkušenim uporabnikom pa bi vnaprej natančneje predstavil celoten proces tehnične podpore s poudarkom pri načinu dela z metalinkom in tudi možnostmi pritožbe. Ponudnik sicer pripravi izobraževanje in uporabnikom predstavlja novosti, vendar bi bil program, posebej namenjen mladim uporabnikom, najprimernejši za njihovo osveščanje. Podatke o mlajših uporabnikih bi slovenska tehnična podpora morala posredovati tudi strokovnjakom v tujini, ki jih uporabniki kontaktirajo, zato predlagam izboljššan sistem CRM-ja s poudarkom na mlajših uporabnikih. Tako bi obe strani dobili predhodno več informacij in bi se na tak način lahko izognili marsikateri težavi ali nesoglasju tako v samem procesu tehnične podpore kot tudi v sistemu pritožb.

Ena od ključnih težav, izhajajočih iz poglobljenih intervjujev, so pričakovanja uporabnikov glede odzivnosti reševanja postopkov. Ti imajo sicer možnost oceniti tehnično podporo na koncu rešenega TAR-a vendar bi priporočal podjetju, da odzivnosti namenijo posebno pozornost. Iz samih poglobljenih intervjujev sem ugotovil, da uporabniki ob zaključenem primeru ne posvečajo dovolj pozornosti reševanju ankete in s tem tudi ne problemu odzivnosti. Ker je to ena ključnih ugotovitev iz intervjujev, priporočam podjetju, da sistematično kontaktira posamezne uporabnike ter jih neposredno povpraša o odzivnosti reševanja TAR-ov. Uporabnike naj kontaktirajo zaposleni v Sloveniji, tako bodo bolj odprto odgovarjali. Predpogoj je ustrezno izobraževanje zaposlenih v Sloveniji za ustrezno ravnanje z uporabniki. Znotraj pogovora morajo zaposleni v Sloveniji vzpodbuditi uporabnike, da redno in natančno izpolnjujejo ankete po rešenih TAR-ih in jim približati dejstvo, da reševanje TAR-ov dolgoročno izboljšuje storitev tehnične podpore.

Druga ključna komponenta pritožb je znanje strokovnjakov v tujini. Iz intervjujev je razvidno, da posamezni TAR rešuje tudi več strokovnjakov iz tujine. Uporabnik bi moral imeti možnost, da se pritoži neposredno v tujino, če njegov TAR rešuje drug strokovnjak. Rešitev bi bila neposredna pritožba prek elektronske pošte ali telefona vodji oddelka v tujini, ki bi imel možnost prilagajanja urnika dela strokovnjakov in bi s tem zagotovil delo posameznega strokovnjaka na enem TAR-u.

Ključno pri zbiranju pritožb je njihovo primerno arhiviranje in implementiranje dognanj v delovanje tehnične podpore. Težava je korporativno delovanje podjetja, kajti izsledki prihajajo iz vseh držav, delovanje tehnične podpore je enako za cel svet. Korporacija potrebuje precej časa, da implementira spremembe, po drugi strani pa se prilagaja izsledkom večine. Slovenija je precej majhen trg in se izsledki iz pritožb zagotovo ne bodo upoštevali, če se ne ujemajo z ostalimi iz drugih držav.

4.4.5 DIAGRAM STORITVENEGA PROCESA

Kompleksna poslovna struktura, kot je ponudnika tehnična podpora, ima že narejene podrobne diagrame in poddiagrame vseh storitvenih procesov v korporaciji kot tudi v sistemih njihovih uporabnikov. Ključna za izboljšanje tehnične podpore je predstavitev vseh diagramov tudi strokovnjakom v tujini. Kot sem razbral iz poglobljenih intervjujev strokovnjakom v tujini manjka širše videnje težav in povezanost posameznih komponent uporabnikovih sistemov, kar bi lahko razrešili s proučevanjem njihovih storitvenih in sistemskih diagramov, da dobijo širše videnje o nastajajočih problemih.

Zaradi stalnih sprememb v razvoju, še posebej na področju informacijske tehnologije, je treba periodično izvajati nevihto možganov z zaposlenimi iz najrazličnejših oddelkov, da bi izboljšali tehnično podporo, pri tem pa morajo sodelovati tudi uporabniki in strokovnjaki iz tujine. Razdalje zaradi možnosti konferenčnih klicev in videokonferenc niso ovira, storitveni diagram pa mora biti rezultat zaznave vseh udeležencev o storitvenem procesu tehnične podpore.

Glede na poglobljene intervjuje je možno še natančneje določiti aktivnosti znotraj storitvenega procesa:

- Točka dialoga: vse točke, pri katerih pride do komunikacije med strokovnjakom in uporabnikom. Komunikacija poteka večji del prek elektronske pošte, izjemoma tudi prek telefona, uporabnik spremlja tudi postopek reševanja TAR-a prek metalinka. Komunikacija poteka v angleškem jeziku, strokovnjak v tujini se mora ustrezno pripraviti na poizvedbe uporabnikov, predvsem glede časovnega okvirja reševanja težav, zato prijaznost ni odveč.
- Točke problemov: zaposleni se sami odločajo o nadaljevanju procesa. Zaposleni imajo možnost oceniti, kaj narediti z določenim TAR-om. Posamezni strokovnjak morda ne pozna dovolj dobro področja težave in ga prepusti drugemu.

- Točke napak: točke, kjer nastajajo potencialne napake. Strokovnjaki morajo glede na posamezno prijavljeno napako predvideti možnost težav, za kar je potrebna primerna raven tehničnega znanja in izkušenj.

4.4.6 MODEL SERVQUAL in vrzeli

Pri samem modelu je bila ključna ugotovitev, katere dimenzije kakovosti so za uporabnike tehnične podpore ključne. Prva ugotovljena dimenzija je ODZIVNOST. Uporabniki so imeli težave določiti primerno odzivnost, ker se je zelo razlikovala glede na kompleksnost problema. Nekatero težavo so se praktično rešile čez noč, na druge pa so morali uporabniki čakati tudi več mesecev. Iz intervjujev sta potrjeni še dve dimenziji kakovosti, ki sta značilni za informacijsko-komunikacijsko področje. To sta SPOSOBNOST ZAPOSLENIH in TEHNOLOŠKO ZNANJE. Intervjuvanci so izpostavili SPOSOBNOST ZAPOSLENIH PONUDNIKOV INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE, ker pričakujejo strokovnjake, ki poznajo njihove težave, ki dodajo sami storitvi tudi človeški dejavnik, kar se izraža v prijaznosti, zavzetosti za iskanje ustrezne rešitve. V tej dimenziji kakovosti se po mojem mnenju kažeta tudi klasični dimenziji kakovosti, VZBUJANJE ZAUPANJA in ZANESLJIVOST. Ker dimenzija VIDNIH DOKAZOV v tem primeru ni relevantna, so strokovnjaki tisti, ki morajo še toliko bolj paziti na zadovoljstvo strank in dolgoročno vzpostavljanje odnosa. TEHNOLOŠKO ZNANJE je osnovna storitev, ki jo tehnična podpora dejansko ponuja in zagotavlja svojim uporabnikom. Po eni strani je to baza znanja, ki so jo uporabniki ocenili kot zelo dobro, po drugi strani pa pričakujejo pri odpiranju TAR-ov strokovnjaka za reševanje težav.

Na tem mestu je zelo težko govoriti o ravneh storitve, ki jih na podlagi poglobljenih intervjujev ni bilo mogoče izluščiti, kajti za to bi bilo treba izvesti anketiranje večjega števila uporabnikov. Z gotovostjo pa lahko trdim, da uporabniki poznajo omejitve, ki izhajajo iz osebnih, tehnoloških in organizacijskih okvirov. Uporabniki se zavedajo trenutnega stanja storitve (zaznana raven), hkrati pa poznajo tudi razloge, zakaj ta raven ni idealna.

Ponudniku tehnične podpore priporočam na podlagi ugotovitev anketiranja slovenskih uporabnikov, pri tem pa se je treba osredotočiti na sposobnost zaposlenih v tujini, ki delajo v tehnični podpori. Jasno razvidno je, da tujci ne poznajo dovolj dobro slovenskih uporabnikov, poleg tega pa ne poznajo tudi posebnosti Slovenije, kjer se ponudnik in uporabnik tehnične podpore med seboj zelo dobro poznata, uporabniki pa imajo tudi zelo dobro znanje o načinu delovanja tehnične podpore. Ključno bi bilo strokovnjakom v tujini dati čim več informacij o slovenskih uporabnikih in na podlagi raziskav določiti skupino strokovnjakov, ki bi bila najprimernejša za profil slovenskega uporabnika. Dejstvo je, da so slovenski uporabniki tudi zaradi majhnosti trga navajeni hitrih rešitev oziroma visoke odzivnosti na težave. Rešitev za uporabnike bi bila, da po določenem času obdelave TAR-a prevzame težavo strokovnjak iz Slovenije. Vendar tukaj na letimo na težavo, kajti uporabniki bi se najverjetneje začeli obračati neposredno na slovenske strokovnjake, tehnična podpora pa bi postala tudi drugačna storitev. Glede na dejstvo, da razvoj vodi korporacija Oracle sama, bi se morala strinjati z

omenjenim načinom dela, hkrati pa odobriti dodatna sredstva za vse spremembe. Glede na trend zniževanja stroškov globalnega poslovanja je veliko vprašanje, ali bi bile takšne spremembe lahko stroškovno upravičene.

5 SKLEP

Analitična orodja za uravnavanje kakovosti storitve in storitvenih procesov so orodja, ki so že znana storitvenim podjetjem in jih ta lahko uporabljajo že več let. Vendar poznavanje posameznega orodja ne zadostuje za temeljit prikaz storitvenega procesa, temveč usklajena uporaba vseh orodij. Diagram ribje kosti, ki na preprost način ponazori ključne komponente storitvenega procesa in njihovo soodvisnost, ko težave znotraj posameznih komponent kvantificiramo, dobimo s pomočjo Paretovega pravila ključne težave na posameznem področju. Ko ugotovimo ključno težavo, jo lahko s pomočjo kontrolnega diagrama spremljamo skozi čas in ugotovimo njen trend gibanja. Vendar brez opravljenih anket in statističnih podatkov ni mogoče uporabiti vseh navedenih orodij.

Sistem pritožb, na podlagi katerega podjetja ugotavljajo šibke točke v storitvenem procesu, mora biti povezan v informacijski sistem podjetja, da bi čim hitreje rešili šibke točke poslovanja in obdržali čim več strank. Informacijski sistem je orodje, ki lahko še toliko bolj izpostavi možnost pritožb, še posebej, če se lahko stranke pritožijo po elektronskih kanalih. Menim, da se morata obstoječi diagram storitvenega procesa in informacijski sistem medsebojno prekrivati, informacijski sistem mora ves čas spremljati posamezne aktivnosti ter arhivirati vse ključne podatke za nadaljnje aktivnosti. Na tak način se zagotovijo boljše poznavanje strank, njihovih predhodnih dejanj ter višja kakovosti storitve v prihodnje. Izpostavil bi model SERVQUAL, ki na podlagi posamezne storitve ugotovi, kje so težave za nezadovoljstvo uporabnikov, zakaj storitev ne dosega njihovih pričakovanj.

V diplomski nalogi sem poskušal omenjena orodja uporabiti oziroma prilagoditi informacijsko-komunikacijski tehnološki panogi v Sloveniji, in sicer na podlagi storitve tehnične podpore enega od licenčnih ponudnikov informacijskih rešitev in opravljenih poglobljenih intervjujev z uporabniki tehnične podpore. Ugotovil sem, da se značilnost te panoge precej razlikuje od klasičnih storitvenih panog. Ključne razlike se pojavljajo na področju pomanjkanja fizičnih dokazov, ki jih praktično ni, in elektronskih kanalov, po katerih se storitev dobavlja. Za naveden primer je značilno obsežno strokovno znanje, ki se zahteva od tehnične podpore, sodelovanje s tujimi strokovnjaki zaradi korporacijske strukture ponudnika tehnične podpore, še vedno pa je ključen človeški dejavnik kot v klasičnih panogah. Orodja za ugotavljanje kakovosti storitve so že uporabljena v informacijsko-komunikacijski tehnološki panogi, zaradi arhiviranja podatkov so toliko primernejša, saj podatki zadostujejo za stalno analiziranje in izboljšanje storitve. Ključna ugotovitev je po mojem mnenju še vedno zanašanje na človeški dejavnik uporabnikov kljub naprednemu načinu poslovnega komuniciranja in poslovanja.

Na koncu želim dodati, da bi bilo posamezno orodje smiselno še podrobneje raziskati, kot je to model SERVQUAL, prilagojen informacijski storitvi, izvesti dejansko anketo z uporabniki v tej panogi v Sloveniji ter rezultate primerjati s podatki iz druge države.

LITERATURA

1. Aramati Victor, Woll Toby: TQM in Service: Report by the CQM Study Group. Center for Quality of Management Journal, B.k., 6(1997), 2, str. 5-27.
2. Costin Harry: Strategies for Quality Improvement. Fort Worth : The Dryden Press, 1999. 665 str.
3. Bateson John E. G., Hoffman K. Douglas: Managing Services Marketing. Forth Edition. Fort Worth : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1999. 471 str.
4. Edvardsson Bo, Roos Inger: Critical incident techniques; Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. International Journal of Service Industry Management, Karlstad, 12(2001), 3, str. 251-268.
5. Gradišar Miro: Uvod v informatiko. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 516 str.
6. Gonzales Bosch Veronica: TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system. International Journal of Quality and Reliability Management, Monterrey, 22(2005), 1, str. 30-36.
7. Harrison-Walker L. Jean: E-complaining: a content analysis of an Internet complaint forum. Journal of Services Marketing, Houston, 15(2001), 5, str. 397-412.
8. Hunter Victor L.: Business to Business Marketing. Lincolnwood (Illinois) : NTC Business Books, 1997. 326 str.
9. Jensen John B., Markland Robert E.: Improving the application of quality conformance tools in service firms. The Journal of Services Marketing, Portland, 10(1996), 1, str. 35-55.
10. Kang Helen, Graham Bradley: Measuring the performance of IT services: An assessment of SERVQUAL. International Journal of Accounting Information Systems, The University of New South Wales, Sydney, 3(2002), str. 151–164.
11. Kavan C. Bruce, Frohlich Cheryl J., Samli A. Coskun: Developing a Balanced Information System. Journal of Services Marketing, Jacksonville, 8(1994), 1, str. 4-13.
12. Knaus Mojca, Goznik Črtomir, Srabotnik Marko, Pišot Primož: Načrt Strategije trženja podjetja BP Group Nepremičnine d.o.o.. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 25 str.

13. Kralj Mateja: Stroški kakovosti v povezavi s sistemom zagotavljanja celovite kakovosti po ISO 9001 v podjetju Cementarna Trbovlje d.d. (La Farge cement). Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 96 str.
14. Li Y.N., Tan K.C., Xie M.: Factor analysis of service quality dimension shifts in the information age. *Managerial Auditing Journal*, Singapore, 18(2003), 4, str. 297-302.
15. Lovelock C.: *Managing Services*. Second Edition. London : Prentice-Hall International, Inc., 1992. 472 str.
16. Lovelock Christopher, Vandermerwe Sandra, Lewis Barbara: *Service Marketing. A European Perspective*. London etc. : Prentice-Hall International, 1999. 718 str.
17. Lovelock Christopher, Writz Jochen: *Service Marketing*. Fifth Edition. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson Prentice Hall, 2004. 652 str.
18. Pingjung Jiang, Rosenbloom Bert: Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over. *European Journal of Marketing*, B.k., 39(2005), 1/2, str. 150-174.
19. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev*. Ljubljana : GV Založba, 2000. 229 str.
20. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
21. Rogelj Roman: *Statistika 2*. Ljubljana : Založništvo Ekonomske fakultete, 2000. 267 str.
22. Shaw Robert: *Improving Marketing Effectiveness*. London : Profile Books Ltd, 1998. 244 str.
23. Smith Paul Russell, Chaffey Dave: *Emarketing excellence: the heart of business*. Oxford, Burlington : Elsevier Butterworth – Heinemann, 2005. 372 str.
24. Snoj Boris: *Marketinški vidiki upravljanja kakovosti storitev*. *Almanah DMS*, B.k., 1994, 1, str. 45-51.
25. Strauss Judy, Frost Raymond: *E – Marketing*. Upper Saddle River(New Jersey) : Prentice-Hall International, Inc., 2000. 481 str.
26. Tannock James D. T.: An economic comparison of inspection and control charting using simulation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, B.k., 14(1997), 7, str. 687-699.

27. Turban Efraim, Mclean Ephraim, Wetherbe James: Information Technology for Management TRANSFORMING ORGANIZATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY. Forth edition. Hoboken (New York) : John Wiley & Sons, Inc., 2004. 731 str.
28. Wood Michael: Three suggestions for improving control charting procedures. Internationla Journal of Quality & Reability Management, B.k., 12(1995), 5, str. 61-74.
29. Zeithaml V.A., Bittner M.J.: Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Boston etc : Irwin McGraw Hill, 2000. 736 str.

VIRI

1. FOLDOC, free On-line Dictionary of Computing.
(URL: <http://wombat.doc.ic.ac.uk/foldoc/index.html>), 11.10.2006
2. International Organization for Standardization: ISO 9000 and ISO 14000 in Brief.
(URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>), 16.09.2005.
3. International Organization for Standardization: Quality management principles.
(URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/qmp.html>), 20.10.2005.
4. Kvalitativne raziskave; Slovarček izrazov v kvalitativnih raziskavah. GFK Gral-Iteo.
(URL: http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_c.php), 10.10.2005.
5. Oracle metalink. (URL: <http://www.oracle.com/support/collateral/metalinksv.pdf>), 5.6.2002.
6. Oracle MetaLink – Your Self-Service Portal. (URL: <http://www.oracle.com/support/premier/global-support-resolution/metalink.html>), 28.8.2006.
7. Oracle Support Internet Seminars.
(URL: <http://www.oracle.com/support/seminars.html#metalink>), 12.10.2005.
8. Oracle v Sloveniji. (URL: <http://www.oracle.com/global/si/corporate/slovenia.html>), 15.10.2005.
9. Parnassus at Ithaca College, Glossary.
(URL: <http://www.ithaca.edu/computing/parnassus/glossary.html>), 2.10.2006.
10. Priročnik za uporabo Oracle podpore v Sloveniji.
(URL: <http://www.oracle.si/podpora/prirocnik/podpora/>), 15.10.2005.
11. Povpraševanje po storitvah, Slovenija, 2003-2004, Statistični urad Republike Slovenije. (URL: <http://www.stat.si/doc/14-PO-202-0501.doc>), 31.5.2005.
12. IKT (informacijsko-komunikacijska tehnologija, Statistični urad Republike Slovenije.
(URL: http://www.stat.si/vodic_oglej.asp?ID=260&PodrocjeID=30), 28.8.2006.
13. Stein Trudie: Quality tools and techniques for improving learning in higher education. University of South Africa. (URL: <http://www.unisa.ac.za/Default.asp?Cmd=ViewContent&ContentID=13374>), 22.2.2000.

14. Uporabniški priročnik za Oracle Metalink Verzijo 2.0.3.
(URL: <http://www.oracle.com/global/si/support/metalink2000.pdf>), 10.6.2006.
15. Webopedia. (URL: <http://www.webopedia.com/>), 28.8.2006.

PRILOGE

Priloga 1- Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

Blueprintint, Flowcharting – diagram storitvenega procesa
Critical Incident Technique (CIT) – tehnika kritičnih dogodkov
Customer Relation Management (CRM) – upravljanje odnosov z uporabniki
Enterprise Resource Planning – organizacijsko planiranje sredstev
Intranet – notranji informacijski sistem
ISO – Mednarodni standardi kakovosti
People – ljudje, uporabniki
Physical evidence – fizični dokazi
Place – prostor
Price – cena
Process – storitveni proces
Product - proizvod
Promotion – tržno komuniciranje
Technical Action Request (TAR) – prošnja za tehnično pomoč
Total Quality Management (TQM) – upravljanje popolne kakovosti
Trade-off – izmenjava
Voice of Customer – glas kupca
Zero-Defects Model – model ničelnih napak

Priloga 2- Oporne točke za intervju

Kratka predstavitev intervjuvanca, s čisto neosebnimi podatki

Uvodni del

V kateri panogi ste dejavni, oz. kakšen poklic opravljate

Koliko časa se že ukvarjate z IT-jem znotraj vaših delovnih nalog

Tematska področja

Prvi stiki s tehnično podporo

Namen tega področja je ugotoviti, kako se je uporabnik seznanjal skoti čas s samo tehnično podporo, katere spremembe je pri tem doživljal.

1. Kako ste se prvič srečali s tehnično podporo? (bi pri tem kaj spremenili)
2. Kje ste dobili prve informacije o uporabi same podpore (ali vam je kdo pri tem pomagal, zadovoljstvo s prvimi informacijami)?
3. Ali je prišlo tekom vaše uporabe podpore do kakšnih večjih sprememb (kako so vas o tem poučili, pravočasnost, natančnost, prijaznost)?
4. Kako pogosto uporabljate tehnično podporo in v katerih primerih?

Način uporabe, ravnanje v primeru težav

Namen tega področja je ugotoviti kako je oseba zadovoljna s samo uporabo tehnične podpore in kako se odziva v primeru nastopa težav.

1. Kakšen je dostop do tehnične podpore (preko spleta – ali vam to odgovarja) in ali se vam zdi primeren – dovolj pregleden, uporabniku prijazen, razumljiv (ste imeli pri tem kakšne težave)?
2. Kaj ste naredili v primeru težav / ali veste kaj bi naredili v primeru težav?
3. Kako hitro se je rešila vaša težava (prijaznost, odzivnost, kakovost same rešitve)?
4. Ali vam je rešitev pomagal tudi pri uporabi podpore v prihodnji uporabi?
5. Ko želite kakšen nasvet ali pomoč pri uporabi tehnične podpore, kako kontaktirate tehnično pomoč?
6. Ali bi želeli imeti osebni stik s drugo stranjo? (če da, ste osebno to tudi kdaj zahtevali, zakaj da ali ne)?

Pritožbe

Namen tega področja je ugotoviti, koliko so uporabniki pripravljeni se pritožiti čez samo delo podpore oziroma, sami predlagajo kakšno rešitev (vpletenost v storitveni proces).

1. Ali ste si kdaj pritožili, če ste naleteli na kakšno zadevo, ki vam ni bila všeč?(ne težava, ampak delovanje podpore na splošno)
2. Ali vam je v primeru pritožbe kdo prisluhnil in tudi upošteval vaše mnenje (prijaznost, dojemljivost, dejanske spremembe pri podpori)?
3. Glede na prejšnje vprašanje – kakšno je vaše mnenje o zaposlenih v podpori, s katerimi ste imeli stik (znanje, prijaznost, odzivnost)?

Vprašanje na koncu

1. Če bi z nekaj besedami lahko našli značilnosti, ki jih pričakujete od tehnične podpore, katere bi izbrali?
2. Če bi lahko kakovost storitve podpore ocenili na lestvici od 1 do 9, kako bi jo ocenili?

Priloga 3- Poglobljeni intervjuji

INTERVJU 1

Intervju je potekal v poslovnih prostorih, ene od ustanov državne uprave 03.08.2005, od 9:00 do 9:30. Sogovornik je bil g. Iztok, starost 48 let, opravlja poklic systemskega analitika in skrbnika podatkovnih baz.

Marko: V kateri panogi ste dejavni oz. kakšen poklic opravljate?

Iztok: Tukaj sem systemski analitik, skrbnik podatkovnih baz, določam še del razvoja.

Marko: Kako dolgo se že ukvarjate s samim IT-jem?

Iztok: S samim IT- jem se že ukvarjam od 17 do 18 let.

Marko: Kdaj ste se prvič srečali s tehnično podporo?

Iztok: Prvič na splošno sem se srečal s tehnično podporo pred 15. leti.

Marko: Kakšno je bilo to srečanje?

Iztok: Prvo srečanje je bilo takšno, da sem poslal na zastopstvo podjetja v Zagreb faks, to podjetje se je ukvarjalo z bazo podatkov, ki smo jo takrat uporabljali. Čakali smo kdaj bo kdo kaj odgovoril, včasih so odgovorili včasih niso.

Marko: Kako bi ocenili zadovoljstvo vašega prvega srečanja s tehnično podporo?

Iztok: Večinoma nismo bili zadovoljni, pripombe so bile na delovaje programov, čakali smo vedno na kakšno novejšo verzijo, da so bile te napake odpravljene.

Marko: Ali bi pri tem prvem stiku želeli kaj spremeniti, na primer odzivnost?

Iztok: Težko je primerjati današnji čas s 15 leti nazaj, ker je bila tehnologija drugačna, drugačen razvoj podatkovnih baz, drugačen odnos je bil proizvajalcev do uporabnikov. Podatkovne baze, ki smo jih takrat uporabljali so bile le najete, sploh se jih ni dalo kupiti, lahko smo le najeli licence za uporabo tiste programske opreme.

Marko: Verjetno je v vseh teh letih prišlo do večji sprememb?

Iztok: Da, v teh letih je prišlo, tudi zaradi razvoja same tehnologije, do velikih sprememb. Poleg tega pa so potrebe naraščale v teh letih. Ne samo tehnologija, potrebe po novih rešitvah, če samo omenim uporabo slovenskih črkovnih znakov v aplikacijah. Ni bilo še dorečenih standardov kako to uporabljati, kot so danes.

Marko: Ko je prišlo do kakšne večje spremembe, ali so vas o tem poučili in na kakšen način?

Iztok: Ko je šlo za spremembe na strežnikih, so bile vedno že najavljene, predstavljene in potem smo spremljali kako bo to v praksi zaživel, to je potekalo nekako na treh nivojih..

Marko: Potemtakem lahko rečete, da ste s samo pripravo na spremembe bili zadovoljni?

Iztok: Pri večini sprememb smo bili kar zadovoljni. Na primer prehod v večnacionalni črkovni sistem, ta je bil, na nek način malo nedorečen. Ni se točno vedelo kako se bo to vrtelo, kako to zapira knjigo, enotnih pogledov niti v Sloveniji ni bilo. Stranke, ki so to uporabljale (večnacionalni črkovni sistem) so uporabljale še druge page code⁷. Seveda, se je to sčasoma samo od sebe uredilo za nas, predvsem pa preko tehnične podpore.

⁷ Na kakšen način in s katerim programskim jezikom se napiše stran.

Marko: Če se osredotočiva samo na tehnično podporo, kako pogosto jo uporabljate in v kakšnih primerih?

Iztok: Tehnično podporo uporabljam pogosto, za iskanje kakšnih nasvetov, to gotovo enkrat na teden. Iščem kakšne dokumente, ki mi pomagajo pri mojih rešitvah. Poleg tega, je zadnjih nekaj let veliko rešitev na spletu, ne samo na »metalinku« (stran tehnične podpore). Recimo preko Googla se dobi marsikaj, včasih še bolj uporabnega. Kakšne rešitve so napisane bolj preprosto, bolj razumljivo. Ko gre pa za kakšne posebne zahteve ali probleme, je pa seveda metalink nenadomestljiv, v smislu, da te dokumente, ki rešujejo določene težave, lahko najdeš samo tam (na metalinku). Poleg tega ima tudi dovolj veliko bazo znanja. Enkrat do dvakrat na teden iščem ali po spletu ali po metalinku, enkrat na mesec pride do kakšnih hujših težav, ki jih je treba dejansko reševati s odpiranjem TAR-a (razlaga in druga beseda), ali iščemo nasvet ali prijavljamo napako. Dvakrat na leto se nam zgodi napaka, drugo pa so nasveti.

Marko: Kakšen se Vam zdi dostop do tehnične podpore?

Iztok: Dostop je z odzivnostjo tima zelo dober. V 2 letih se je spremenila druga stopnja te odzivnosti. Ko tehnična podpora v zelo kratkem času ne najde ustrezne rešitve, se ta odzivnost takoj spremeni v neke vrste čakanje. Če ni problem z dovolj veliko prioriteto, se nam zdi, da gre ta problem na stran. Čakamo lahko na dokončen odgovor dalj časa.

Marko: To zna biti verjetno težavno, ko potrebujete takoj kakšno rešitev?

Iztok: Ko najdejo rešitev takoj, reagirajo zelo hitro, jo poskušajo najti. Če pa je ne najdejo takoj, lahko ta problema pristane na kakšnem stranskem tiru. Tudi za kakšen teden.

Marko: Rekli ste, da iščete razne nasvete na metalinku. Kakšna se Vam zdi urejenost spletnih strani, uporabniku prijazna, pregledna?

Iztok: Tukaj bi rekel nekaj srednjega. Ne vem, kaj bi lahko jaz predlagal, da bi bilo boljše. Mogoče, ker zajema takšno količino podatkov, bi težko rekel, da bi se dalo kaj bistveno boljše narediti. Potrebno je na primer preko iskalnika obdelati ogromno število dokumentov. Težko bi rekel kaj bi lahko bilo boljše. Je pa na nek način tudi, že od vsega začetka, postavitve priročnikov in primerov, na nek način bila to vedno malo nerodna pri Oracle .

Marko: Veliko število podatkov verjetno?

Iztok: Da, veliko število podatkov, težko je narediti dober sistem, kako nekaj najti.

Marko: Zagotovo ste imeli kdaj kakšno težavo. Ali ste vedeli, takrat ko je nastopila težava na koga se morate obrniti in na kakšen način?

Iztok: Da, to je bilo vedno nedvomno jasno. Glede na to, da se je tudi Slovenija globalizirana s tehnično podporo, se je sicer, na kakšnih nivojih to izboljšalo. Na primer, tehnična podpora je pokrita 24 ur na dan preko metalinka, prej so se odpirali TAR-i v slovenščini. Po drugi strani je bil pa neke vrste osebni kontakt. Niso preverjali čisto vsake malenkosti, ali ste res to naredili, ali je res to prav. Glede na izkušnje, ki so jih imeli do sedaj z nami, so nam verjeli, če smo jim rekli, da so določeni koraki narejeni. S tem smo skrajšali postopek iskanja napak za eno fazo.

Marko: Na primer v primeru težave, kakšna je bila sama prijaznost, odzivnost, kakovost rešitve v komunikaciji z Vami?

Iztok: Nekje se je malo izboljšalo, nekje se je malo poslabšalo. Kakovost je v celoti ostala, morda se je celo malo izboljšala. Kljub vsemu težave rešujejo strokovnjaki, usposobljeni za

svoje področje. Kot sem že rekel, možno je, da kakovost v trenutku pade, ker rešitev preprosto ni, ker čakamo predolgo na rešitev.

Marko: Ko je prišlo do neke težave, Vam je ponujena rešitev morda pomagala tudi v prihodnje, recimo da bi lahko preprečili podoben primer?

Iztok: To bi pa težko ocenil. Koncept tehnične podpore se je v zadnjih letih spremenil. Ko prijavljaš napako, zahtevajo vedno da dodaš zadnji »patch set⁸« (razlaga). To je samo pojasnilo, da na nek način s tem se izognemo naslednjim napakam. Ampak, na splošno pa sama rešitev ni tako koncipirana, da bi poskrbela še za kakšno drugo napako.

Marko: Ali bi bili bolj zadovoljni, da Vam bi bila neka rešitev tudi pomoč v prihodnje, smislu nadgradnje?

Iztok: To je to. Zato vedno svetujejo in zahtevajo zadnjo verzijo. Zato ne moraš prijavljati napake, če nimaš posodobljeno verzijo baze ali orodja.

Marko: Ko želite kakšen nasvet, kako najpogosteje kontaktirate podporo. Preko telefona, greste na metalink, odvisno morda od same težave?

Iztok: Preko telefona že dolgo ne. Odkar je globalizirana, tudi ljudje niso na voljo. Za preproste stvari iščem vedno sam, ali preko spleta ali metalinka, ko gre za preproste stvari. Tudi nikdar nismo klical tehnične podpore.

Marko: Morda pa vseeno pogrešate kak osebni stik z drugo stranjo?

Iztok: Osebni stik je v našem malem slovenskem okolju zagotovo nekaj drugega kot na primer v ameriškem okolju. V našem okolju je stik bil vedno prisoten. Kar se tehničnega podpore tiče se ravno tukaj to pozna. Osebni stik, vsaj telefonski ali nek kontakt je omogočal, da ljudje, ki so se ukvarjali s problemom, niso kar popustili čez nekaj dni, ko niso našli rešitve. Kljub vsemu je ostal pri njih nek občutek, da morajo problem rešiti do konca. Ne glede na čas, problema niso dali na stran in čakali kaj bo. Z globalizacijo je ta stik postal neoseben.

Marko: Vas to kaj moti (neoseben stik)?

Iztok: Moti me ne, ampak, če bi imeli še dodatno osebni stik, bi to bila še dodatna pridobitev. To je že bilo, ampak zdaj tega ni več, bil bi pa dodatek k tej storitvi.

Marko: Kaj pa je s neformalnimi srečanji z ljudmi s support-a. Ali kdaj pride do njih?

Iztok: Da. Pride do formalnih in neformalnih srečanj. Enkrat na leto sodeluje tehnični support pri pripravi »SIOUG« (letne konference) in društva slovenskih uporabnikov Oracle orodij in baz. Prirejajo se kakšna predavanja, o uporabi ali o novostih. Mogoče tudi kakšne trženjski pristop. Kar se pa tiče kakšnih specialnih uporab ali z uporabniške strani obdelanih primerov, so pa tudi kakšni zelo dobri razvijalci v Sloveniji. Ti v sodelovanju s tehnično podporo pripravijo svoja predavanja.

Marko: Torej Vam odgovarja, da ste vsake toliko časa s temi ljudmi v stiku?

Iztok: Absolutno. Gre za izmenjavo nekaterih izkušenj, nekaterih vpogledov. Izmenjajo se informacije, kako koncipiraš projekt, s čem so se ukvarjali, kakšne težave so pri tem imeli. Neformalna srečanja k temu dodatno nekaj pripomorejo.

Marko: Recimo če ste se kdaj pritožili, v primeru kakšne težave, ali ste kdaj pokazali svoja čustva, na primer jezo?

⁸ Nastavitev začasnega dodatka dela kodnega zapisa kot rešitev za napako ali bug.

Iztok: Tako dolgo sem že informatik, da bi pred 10 leti še bil jezen. Pričakovanja bistveno drugačna od odziva nimam. Ne verjamem, da bi se to lahko zgodilo.

Marko: Ali Vas je morda kdaj zmotilo v samem procesu pridobivanja supporta?

Iztok: Enkrat smo tehnični support najeli za posodobitev podatkovne baze oziroma prehod na novo verzijo. Takrat sem pričakoval, da bodo bolje pripravljene, kaj vse pomeni prehod iz ene verzije na drugo. Prehod sam je tehnično bil izpeljan korektno, ampak posledice, kaj vse to potegne za seboj (obrobne stvari – na primer večji spomin na strežniku), tisti trenutek sem bil malo razočaran. Ravno to sem pričakoval, zato najamemo support, ker že poznajo vse te stvari, da so pripravljene na te stvari. Ne samo tehnično izpeljat instalacijo programske opreme, gre tudi za nastavitve strežnika, da bo prilagojen novi verziji.

Marko: Če Vas pravilno razumem ste v tem primeru imeli občutek, kot da vas premalo poznajo?

Iztok: Jaz mislim, da so na splošno bili premalo pripravljene na takšne posege. Ne da me premalo poznajo, tisti del se mi zdi, da je bil premalo pripravljen. Ker smo najeli tehnični support, sem pričakoval, da ta del, ki ga mi ne poznamo, oni dejansko poznajo in ga ustrezno pripravijo.

Marko: Ali ste se v tem konkretnem primeru tudi pritožili?

Iztok: Seveda. Takoj so prišli in rešili težavo na njihove stroške. Rešitev je bila čisto zadovoljiva.

Marko: V tem primeru ni bilo na primer težav s prijaznostjo, odzivnostjo?

Iztok: Ne.

Marko: Ali bi lahko v tem primeru rešitev ocenili z visoko oceno, visoko stopnjo zaupanja. Prišlo je do težave, Oracle se je, sami ste rekli, odzval zelo hitro?

Iztok: Da, in primerno.

Marko: Lahko povežemo tole z uporabo supporta na splošno, osebnega stika ni več, ampak kakšno je vaše mnenje o zaposlenih v supportu?

Iztok: V Sloveniji, kolikor jaz poznam, je bilo nekaj sprememb, nekaj jih poznam že od prej. Zdajšnjih poznam manj, tiste ki poznam, se mi zdijo nekateri zelo dobri, nekateri srednje dobri. To je težko reči. Nekateri so tehnično dobri, nekateri komunikacijsko, nekateri v obojem. Težko bi rekel.

Marko: Kateri atributi bi bili za Vas pomembni pri zaposlenih, na primer znanje, prijaznost, komunikacija?

Iztok: Gotovo na prvem mestu je znanje, zatem pravilno posredovanje tega znanja. Tretje mesto zavzema korektnost, ki je vedno prisotna. Prijaznost je že drug nivo, nek dodatek.

Marko: Ampak ga pričakujete (prijaznost)?

Iztok: Človek ga pričakuje, ni nujno potreben, je pa prijeten. Prijazni so vedno. Na splošno bi ocenil slovenski del tehnične podpore kot zelo dober.

Marko : Če bi naštel nekaj besed, ki Vam padejo na pamet ob tehnični podpori, delo s podporo, nekaj vaših misli in občutkov?

Iztok: To je težko. Pestrost, različnost, mešanica impulzivnih in mirnih ljudi, stanovitnost. Kontinuiteta, izogibanje težavam.

Marko: Omenili ste raznolikost, pestrost, s čim bi to povezali?

Iztok: To bi navezal ali na različne ljudi, ki različno reagirajo, različna znanja, na različne načine ta znanja uporabijo. Eni ga izvajajo, drugi ga posredujejo. Zelo veliko različnih vrst ljudi.

Marko: Sami ste rekli, da generalno gledano, tehnična podpora od Vas dobi dobro oceno. Če sva že pri oceni, še zadnje vprašanje. Če bi ocenili samo storitve tehnične podpore od 1 do 9, kako bi jo ocenili?

Iztok: Generalno gledano bi dal 8.

marko: Zakaj pa ne 9?

Iztok: Mogoče sem prezahteven. Lahko bi rekel, da na slovenskem nivoju bi lahko bila tudi 9. V mednarodnem, ker imamo pri nas tudi strokovnjake, zakaj pa ne 9. Vedno se mi zdi, da nekaj malega manjka, zato ne čisto 9. Mogoče sem samo prezahteven.

Marko: Prezahteven, v smislu, bi želeli nova znanja, vam morda manjka prijaznost? Sami ste rekli, da Vas je kdaj že kaj zmotilo.

Iztok: Ne, to ni razlog za nižjo oceno. Te ocene je potrebno primerjat z drugimi tehničnimi podporami. V tem primeru bi bila čista 9. V primerjavi bi bila čista 9.

Marko: Če primerjate svoja pričakovanja s samo rešitvijo. Ali lahko rečete, da so zadovoljena?

Iztok: Kar se tiče slovenskega okolja, sem bil vedno popolnoma zadovoljen, tudi, če oni niso našli rešitev, so jo sami iskali po mednarodnih poteh. Znali so rešitev poiskati. To je bilo pomembno, zagotoviti nam rešitev.

Marko: Najlepša hvala za Vaš čas in trud.

Iztok: Prosim

INTERVJU 2

Intervju je potekal z ga. Karmen, mlajšo uporabnico tehnične podpore 20.08.2005 ob 16:00 v poslopiju WTC v Ljubljani. Intervju se je nanašal na njeno delo v partnerskem podjetju, kjer je predvsem za njihove stranke poskušala reševati težave s tehnično podporo.

Marko: V kateri panogi ste dejavni in kateri poklic opravljate?

Karmen: Tehnično podporo (Metalink) sem uporabljala kot functional consultant⁹. To pomeni implementacije, svetovanje, prodaja, vse to je spadalo v moje delovno področje.

Marko: To si opravljala za končne stranke?

Karmen: Da .

Marko: Kako dolgo pa se že ukvarjate s samim IT-jem znotraj vaših delovnih nalog?

Karmen: 4 leta in pol.

Marko: Se Vam zdi, da si se v tem času s samo uporabo tehnične podpore (metalinka) kaj naučila?

Karmen: Seveda. Vsaka izkušnja nekaj pomeni.

Marko: Kdaj ste se pa prvič srečali s samo tehnično podporo?

Karmen: Ko hočeš zgradit nek sistem, pri sami implementaciji se največkrat pojavijo vprašanja. Kot uporabnik dobiš pri nekem problemu izpisano sporočilo, ki ga je potrebno

⁹ Vršilna svetovalka strankam.

znati razvozlat. Takrat iščeš že nekje objavljene rešitve. Pri nastavitvah »setupiranju« pa moraš kdaj zares kontaktirati tehnično podporo.

Marko: Prvi stik s tehnično podporo, kakšen je bil?

Karmen: Zelo tehničen (smeh). Ko ti odpreš TAR, imaš določena vprašanja, ki so specifična za tisto področje, za katerega odpiraš TAR. Na primer nove verzije, razvojne instance, tehnične, produkcijske instance. Nekaj je takšnih vprašanj, nekaj pa je čisto specifičnih. Na primer, ali si naredil določeno zadevo, preden si prijavil problem. Zatem odpreš TAR in čakaš, da se kdo javi. Največkrat te strokovnjaki prosijo za dodatne informacije, kakšne screen shote¹⁰, čeprav se v zadnjem času uporablja pogosteje web conference¹¹. Ta je v bistvu še najbolj pripomogla k hitri razrešitvi problema. Strokovnjaku dejansko pokažeš problem, pokažeš kaj se ti izpiše na ekranu, pokažeš kaj si kliknil. Pridobiš na času. Prej je kar nekaj časa šlo za dokazovanje prej opravljenih korakov. Dejansko ne moreš posnet nekega procesa in ga dati gor na TAR.

Marko: Bi tvoj prvi stik zate bil lažji, če bi temeljil na osebni komunikaciji, na primer preko telefona ali konference?

Karmen: Ne, to ne. Imaš prostor, da temeljito opišeš problem. Jaz nisem čutiš problema, ker ni bilo neke telefonske zveze ali pa pogovora s samim človek.

Marko: Prve informacije o uporabi tehnične podpore si verjetno tudi dobila preko spleta?

Karmen: Da. Čeprav kakšnega izobraževanja na to temo nisem imela, moram reči, da je bilo vse skupaj preprosto. Vse te vodi, glavno je, da imaš dostopno številko do spletnega portala tehnične podpore CSI¹² številko, potem te vse vodi. Moram reči, da je metalink lahek za uporabo. Ni tako, da bi ga komaj znal dobro uporabljati čez kak mesec.

Marko: Torej niste pogrešali nobene pomoči pri začetku uporabe?

Karmen: Pri samih TAR-ih ne. Moram priznat, da je na začetku bil sam problem prioriteta. TAR lahko ima prioriteto 1, kar pomeni, da si 24 ur na voljo, tudi tehnična podpora je 24 ur na voljo. Kljub temu, da imaš včasih problem, ki ga je potrebno rešiti, to ne pomeni, da je stranki vse skupaj »crashnilo«. To pomeni, da je problem potrebno hitro rešiti. Ko pa ti odpiraš TAR, se mu avtomatično dodeli prioriteta 3. Včasih je problem dvigniti prioriteto na recimo 2. Ampak zadnje čase je že omogočeno, da lahko poveš na kateri prioriteti želiš TAR odpreti.

Marko: Rekla si, da tehnično podporo že uporabljaš 4 in pol leta. Ali si mnenja, da je tekom tvoje uporabe tehnične podpore prišlo do večjih sprememb?

Karmen: Da. Najprej je bil »direct«, to je bila neka predhodnica OVC¹³-ja . OVC se mi zdi res vredno. Gor lahko imaš človeka iz podpore, ki skrbi za TAR, lahko imaš nekoga iz razvoja. V bistvu pokažeš ljudem v čem imaš problem. Res bistveno skrajša čas razrešitve problema. To se mi zdi takšna prednost, ki je res omembe vredna.

Marko: Ko je prišlo do same spremembe, kako so te poučili o sami spremembi, kako si bila s tem zadovoljna?

¹⁰ Slike zaslona.

¹¹ Spletna konferenca.

¹² Customer Support Identifier oziroma uporabnikova številka za prijavo na metalink.

¹³ Oracle Video Client; z njim je možno pregledovat zapise v video obliki.

Karmen: Ni bilo nobenega posebnega izobraževanja, ampak ljudje iz podpore ti povedo, kaj moraš narediti, da prideš gor. Moram pa reči, da so ljudje iz podpore zelo prijazni. Sami so tudi poklicali. Poleg tega, da smo imeli OVC odprt, smo imeli tudi kontakt preko telefona, tako da so se stvari res pospešile. To je en tak bistven napredek se mi zdi.

Marko: Kako pogosto pa si uporabljala samo tehnično podporo?

Karmen: Kadar se je pojavil kak problem, ki ga sami nismo dali razrešit. To je vsebovalo od napačnega setupa, mogoče je problem bil na neki inštanci, mogoče je sama aplikacija imela bug¹⁴. Mi kot uporabniki smo vedno uporabljali najnovejšo verzijo, ki so se trenutno pojavljale. Zaradi tega smo tudi odkrili več napak in smo se tudi več ukvarjali s tehnično podporo. Dostikrat se nam je zgodilo, da smo dobili opis neke napake, ampak za to verzijo, ki smo jo uporabljali še ni bilo nič. Tudi zaradi tega smo malo več uporabljali podporo.

Marko: Kolikokrat na teden ste recimo prijavili TAR?

Karmen: Ne. To ne morem reči na teden. Lahko se je zgodilo, da sem imela 2 v enem tednu, zgodilo pa se je tudi, da nisem imela nobenega 2 ali 3 mesece. Zelo težko je to reči, ker smo imeli različne inštanice, pogostost prijavljanja TAR-ov mogoče ni pravi indikator.

Marko: Kakšen se ti zdi sam dostop do tehnične podpore, sama si rekla, da ti odgovarja dostop preko spleta?

Karmen: Zdi sem mi dost »Easy«. Tako odpiranje TAR-ov kot tudi ticketov. To smo poskušali kak mesec in pol nazaj. Odzivnost je bila uredi in so se tudi kr potrudili. Stvari so razrešili, na splošno dobro.

Marko: Se ti dostop do podpore preko spleta zdi uporabniku prijazen, razumljiv?

Karmen: Da. Edino pomembno je, da ko imaš TAR odprt in oni pošiljajo neke rešitve, je pomembno, da TAR odpira nekdo, ki je tudi tehnični človek ali pa, da imaš zraven nekoga tehničnega (sistemca, dba-aja). Vprašanja so tako vsebinska kot tudi tehnična. Velikokrat se je zgodilo, da smo morali sodelovati, da smo TAR speljali do konca. Mogoče nek funkcionalcec točno ve kje se kaj nahaja in tehnikalec tega ne ve, in obratno. Če je treba kak SQL script treba zagnat. Mi smo zato imeli zelo ločeno. Eden je delal vsebinsko plat, drugi pa tehnično, tako da smo pri TAR-ih večinoma sodelovali.

Marko: Torej sta bila dva, ki sta združila znanje in je bila zadeva veliko lažje za izpeljat?

Karmen: Da. Eden je bil nosilec TAR-a. Če je imel ta tehnično vprašanje ali obratno, je pač prišel vprašat.

Marko: V primeru kakšne težave, si vedela na koga se obrniti oziroma kako?

Karmen: Na TAR-u nimaš izbire, da izbereš strokovnjaka. Ti prijaviš TAR in čakaš kdo se bo prijavil gor. Če bi dalj časa delala z metalinkom in bi tudi že poznala te strokovnjake, bi si mogoče želela, da bi lahko kontaktirala točno določeno osebo. Ampak metalink ne deluje tako, ker so gor ljudje 24 ur na dan in tudi imajo svoje dopuste in bolniške. Lahko pa povem izkušnjo, ko smo imeli odprt TAR s prioriteto 1. Res so bili zelo v pomoč, klicali so tudi na mobilni telefon. Ampak, ko je človek zaključil svoj delovnik je povedal, da ponuja 2 opciji. 1 je, da predam zadevo svojemu kolegu v Avstraliji ali pa nadaljujemo naslednji dan. Tudi, če bi lahko izbral točno določenega strokovnjaka, ni nujno, da bi ga lahko točno takrat ko ga rabiš tudi dobil.

¹⁴ Nezaželen in nenameravan del programa ali del strojne opreme, ki povzroča motnje v delovanju.

Marko: Ali si imela kdaj željo ali potrebo, da bi kontaktirala koga iz Slovenije, mogoče v primeru kakšne težjega problema?

Karmen: Aplikacija je bila vedno v angleščini, tako da si sam problem samo še opisal v angleščini. Tako da moram reči, niti ne. Pa ne zaradi tega, da bi kolege postavila na stranski tir. V tistem trenutku, ko imaš problem si želiš samo, da ti ga nekdo pomaga rešiti. Glavno, da je strokovnjak, ne glede na to od kod je.

Marko: Kako hitro pa so se reševali sami TAR-i?

Karmen: Ojoj! Lahko je trajalo par ur, znotraj enega dneva, so bili pa TAR-i odprti tudi do pol leta. S tem, da je včasih bilo čutiti, da je na drugi strani želja, da se TAR zaključi. Če problem še ni bil rešen, je padel predlog, da se odpre TAR z novo številko (novi TAR).

Marko: Če bi v tem konkretnem primeru ocenila odzivnost, prijaznost in tudi kakovost same rešitve?

Karmen: Odvisno od človeka, ki je bil tam gor. Izkušnje so zelo različne. Od ljudi, ki so se javili že v eni uri, že z delno rešitvijo, do takega, ki si ga moral čakati kak mesec, da ti je sploh odgovoril.

Marko: Ali te je ta različna odzivnost kaj zmotila?

Karmen: Seveda, ker ne moreš pričakovati, kako hitro bo zadeva rešena. Tudi stranki ne moreš reči, problem bo rešen v enem tednu, ampak problem rešujemo skupaj z Oracle tehnično podporo in upamo, da bo problem rešen čim prej. Nismo mogli obljubiti nekega fiksnega termina.

Marko: Ti je morda neka rešitev, ki ste jo pridobili, pomagala tudi v prihodnje, pri rešitvi kakšne druge težave?

Karmen: Da seveda. Nikomur ni bilo v interesu postati rekorder v postavljanju TAR-ov. Vedno smo težili k uporabi najnovejše verzije aplikacije. Problem, ki si ga že rešil, ni nujno da je isto rešljiv na novejši verziji. Potem si tudi zaradi sigurnosti in izogniti novim težavam, ki bi ga lahko sprožili, odprli nov TAR.

Marko: Ali si morda pri samem delu kdaj pogrešala osebni stik?

Karmen: Včasih, pred OVC-jem je bilo včasih težko dokazati, kaj si res kliknil. Lahko si poslal »screen shot«, nekateri so takoj verjeli, nekaterim si moral dodatno dokazovati. Ta OVC je tudi to odpravil – on je rekel klikni to in ono in je dejansko videl kakšna napaka se je pojavila. To je veliko pomagalo.

Marko: Nisi pa nikdar sama zahtevala osebnega stika?

Karmen: Ne, to pa ne.

Marko: Ali si se morda kdaj pritožila, ko si naletela na kakšno težavo? Niti ne nujno na težavo, ampak morda na samo delovanje tehnične podpore.

Karmen: Mogoče, če je bil problem tek, da smo morali problem rešiti in bilo odgovora cel mesec. Potem smo seveda spuščali note »please enter if there is anything new«, drugač pa ne. Mislim, da se ni nobeden pritoževal, v takšnem uradnem smislu.

Marko: Bi ti mogoče bilo bolj všeč, da bi bil tehnični center v Sloveniji, da bi vedela točno koga poklicati v primeru težave?

Karmen: To bi bilo mogoče boljše. Na začetku si se še vprašal ali se splača odpreti TAR. Več dela imaš, manj časa imaš za ostale stvari. V bistvu malo bolj sproščeno odpirati TAR-e. Mogoče, če bi bil tehnični center v Sloveniji, bi večkrat poprijel za telefonsko slušalko in

poklical. Vprašanje spet odzivnosti, ali bi bila res hitrejša. Človeka bi rekel, da jutri, da je zdaj pri stranki, zdaj ne morem,... .Vseeno je težje. Tukaj je vzpostavljen določen red. Človek ti reče, da bosta imela ob treh OVC in ti ob treh čakaš, da se pojavi na drugi strani sogovornik. Mogoče, da bi bilo kaj boljše, ampak da bi si prav tega želela, to pa ne. Tudi to moram omenit glede pritožb. Zadnje čase, ko si zaprl TAR, je sledila analiza. Tam si lahko povedal, kako si ti je zdel strokoven človek, kakšna se ti je zdela odzivnost in si ga lahko ocenil z različnimi ocenami. Kot uporabnik imaš možnost, da poveš, ali ti je bilo na posameznem TAR-u kaj všeč ali ne.

Marko: Kako pa si jih ocenjevala?

Karmen: Čisto odvisno od posameznega. Včasih se ti zgodi, da se ti okoli enega TAR-a pojavi več ljudi. Eden ga ne more rešit, pa ga pošlje naprej, pa naprej. V primeru, ko si ti podpisujejo, veš kaj se dogaja, drugače pa vidiš, da samo nekaj kroži, šele čez nekaj časa vidiš, da so oni delijo problem. V teh primerih je bilo težko ocenit posameznega človeka. Če ti kdo ni odgovoril cel mesec, drug pa rešil problem v enem dnevu, je bilo zelo težko dati neko splošno oceno. Včasih, ko ti je nekdo res dobro pomagal, je bilo v veliko zadovoljstvo, dati oceno odlično.

Marko: Se ti zdi, da bi te v primeru pritožbe dejansko upoštevali, da bi ti dejansko kdo prisluhnil?

Karmen: Jaz mislim, da je ta korporacija vseeno zadosti velika, tako da imajo izdelan sistem spremljanja pritožb. Verjetno, če bi res bil kakšen hujši problem, bi mogoče dejansko kontaktirali Oracle Slovenijo. V tem primeru je drugače, pomembno je, da te nekdo razume, ki ima to referenco in lokalni ljudje tudi razumejo zakaj je pomembno, da je tista referenca zadovoljna. Drugače je, če imaš 500 strank pa en problem, ali pa 3 stranke pa en problem! V takem primeru bi verjetno res kontaktirala Oracle Slovenijo. Spomnim se, da me nekdo klical s Oracle Slovenije, da vidi, da že dolgo ni bilo odziva na TAR-u in so samoiniciativno pomagali. To bi res označila kot hvale vredno.

Marko: Kakšno pa je tvoje mnenje o ljudeh v Oracle Sloveniji?

Karmen: Sem zelo malo imela stika. Dvakrat se je zgodilo, da so samoiniciativno pomagali, kar mi je bilo zelo všeč. Pa mislim, da sem enkrat sama klicala, ravno zaradi problema menjave prioritet in takrat so tudi uspeli pomagat. Kar sem imela stika z njimi je bilo zelo vredno.

Marko: Če bi s kakšno besedo ali mislijo poskušala oceniti tehnično podporo, kaj ti recimo pade na pamet ob tehnični podpori?

Karmen: Ko dejansko imaš problem, si zelo zadovoljen, da imaš enega strokovnjaka v tujini. Ko prodajaš aplikacije, je zelo pomembno da imaš prevod. Tisti, ki se malo bolj ukvarjamo s tem smo v glavnem vajeni angleščine. Res je fino, če najdeš enega strokovnjaka, ki ti lahko pomaga.

Marko: Če bi poskušala dati eno oceno tehnični podpori nod 1 do 9, za katero bi se odločila?

Karmen: To je težko, to jaz zelo nerada dajem. Ampak na splošno bi dala eno 7,5.

Marko: Zakaj pa ne 9?

Karmen: Ravno zaradi odzivnosti. Nisi mogel planirati koga boš dobil. V bistvu, ko se je problem pojavil, nisi mogel vedeti, kdaj ga boš lahko rešil. Kakršni koli roki za oddajo, dani

ali od stranke ali od Oracle, nismo mogli predvidet kdaj bo zadeva razrešena, ker nismo bili odvisni sami od sebe.

Marko: Se pravi, sama odzivnost je zate ključni faktor?

Karmen: Odzivnost dejansko res včasih res veliko prinese.

Marko: Predvidevam, da bi pa znaje recimo ocenila z 9?

Karmen: Pa spet ne vsepovsod. Včasih je bilo potrebno nekaj popraviti, včasih je bilo potrebno komu tudi kaj še povedat, čisto odvisno. Imaš TAR-e kjer bi vse ocenil z 9, maš pa TAR-e kjer bi rekel 6. Jaz bi se izognila neke numerične oznake. Meni je bilo zelo uredu, da ta pomoč deluje tako kot deluje, to da obstaja je super, samo delovaje pa je tudi kr uredu.

Marko: Ali se ti je morda zdelo, da ti druga stran dovolj ne zaupa, recimo ko si morala pošiljati dodatna pojasnila?

Karmen: Ne. Mogoče je bilo bolj moteče to, da smo pošiljali enkrat »screen shote«, potem so še enkrat zahtevali iste informacije. Ne da je to problem naredit, ampak časovno je to lahko konzumno. Recimo lahko povem eno izkušnjo, en TAR, je bil. Če so oni še enkrat hoteli imeti neko razpredelnico z nekimi ciframi, ki so se izpisovale na različnih reportih, pa reporti so se dosti počasi izvajali. Za recimo en »update« si porabil dve uri in pol intenzivnega dela, ampak baza je intenzivno delala, ti pa si zraven čakal, da bo sproducirala, ti pa si tole dal excel, da si dokazal da dejansko prihaja do nekih razlik. Včasih smo ugotovili, da nas sprašuje stvari, ki smo jim jih že posredovali.

Marko: Morda pa je težava v sami organizaciji tehnične podpore?

Karmen: Jaz mislim, da so bolj, ljudje iz podpore delali na več TAR-ih hkrati, mogoče niso imeli časa, ali pa so že izgubili vedenje o tem, kaj so jim že poslal. Ampak to je čisto človeško. V bistvu se da vse reševati, vsi smo ljudje, če imaš seveda pravilni pristop.

Marko: Se ti zdi, da je človeški faktor, kljub vsej napredni tehnologiji, precej pomemben?

Karmen: Vseeno je, seveda. To je tako, kot da prodajaš sistem, sistem, ki bi lahko odpravil napake, ki nastanejo na primer v neki proizvodnji, ga ni. Vseeno mora človek vnesti podatke noter. V kateremkoli avtomatičnem procesu je človeški input še vedno prvi. Če se en uporabnik zmoti, gre ta napaka kr naprej. Da, kljub temu, da smo v času informacijske tehnologije, avtomatizmov in odpravljanja napak, še vedno je tukaj človeški faktor.

INTERVJU 3

Intervju je zaradi tehničnih razlogov potekal z dvema intervjuvancema hkrati. Oba sta zaposlena na tehnični podpori. Intervju je potekla 07.09.2005. G. Darko, starost 36 let je analitik za reševanje problemov in trg hišnih kupcev, g. Peter je HUB analitik, starost 24 let.

Marko: Kakšna je vajina delovna funkcija v tehnični podpori in koliko časa se že z njo ukvarjata?

Darko: 9 let. Sem analitik za reševanje problemov in trg hišnih kupcev.

Peter: Jaz sem tukaj že je leto. HUB analitik, ki skrbi za upravljanje exception handling¹⁵.

Marko: Ko začnejo uporabniki uporabljati tehnično podporo, metalink, kje dobijo prve informacije o sami uporabi?

Peter: Pošljejo se mu Welcome letter¹⁶, s CSI številko. Navodila so na internetu, pa pomoči (help-i) so na metalinku in na support strani so primeri (demo-ti) in navodila.

Marko: Ali stranke, ko prve začnejo uporabljat metalink oz. tehnično podporo, kdaj pokličejo sami od sebe, da jih kaj zanima, da jim kdo pomaga?

Darko: Da.

Peter: Da. Ponavadi pokličejo, ko imajo kakšen problem. Ponavadi, ko imajo hud problem in ne znajo odpreti TAR-a. Pokličejo direktno, da jim kaj direktno povemo.

Darko: Ljudje premalo komunicirajo, lahko pa pokličejo kadar hočejo. Vse informacije, ki so vezane na tehnično podporo lahko dobijo po telefonu. Veliko jih misli, da sploh ne smejo več poklicat.

Marko: Ko pride v tehnični podpori do neke večje spremembe, na kakšen način se stranko o tem obvesti?

Darko: Zelo redko se o takih stvareh obvešča stranke, ker je to ozadje zelo nepregledno. To pomeni, da so spremembe za uporabnike tako rekoč nevidne. Obvešča se jih recimo na dogodkih, tehnična podpora organizira kakšen dogodek, ali na SIOUG-ju. Pa tudi, če se dogajajo kakšne trženjski dogodki, se jim mi pridružimo. Na SIOUG-iju bomo imeli pripravljene prezentacije o tehnični podpori, če pa bi bila potreba, pa bi organizirali tudi dodatna predavanja o drugih delih.

Peter: Jaz se strinjam z Darkom.

Marko: Kako pogosto pa uporabniki prijavljajo TAR in v kakšnih primerih?

Peter: To je čisto odvisno. Nekateri ne prijavijo niti enega na leto, drugi pa jih prijavijo tudi okoli 100.

Darko: Po potrebi, to je zdaj odvisno koliko se osebe spoznajo na delo, ki ga morajo opraviti in tudi težave kakšne so. Zelo odvisno.

Marko: To pomeni, da je to od uporabnika do uporabnika različno?

Darko: Da od posameznega uporabnika odvisno, takrat ko ima težave, naj bi prijavil TAR.

Marko: Ali obstaja razlika med partnerskimi podjetji in končnimi uporabniki pri prijavljanju TAR-ov?

¹⁵ Upravljanje izrednih izjem.

¹⁶ Pismo za dobrodošlico v tehnični podpori.

Darko: Da je razlika, da. Partnerji so že malo »vzgojeni«. Ni več novih partnerjev, s katerimi bi se morali na novo ukvarjati. Poznajo že vse in se že počutijo dosti domače, zelo malo prijavljajo napake. Lahko tudi rečem, da partnerji prijavljajo bolj kompleksne probleme, kot končni uporabniki.

Marko: Potemtakem, končni uporabniki iščejo bolj kakšne nasvete na metalinku?

Darko: Da, oni kar pogosto uporabljajo baze znanj, ki so tam, članke ali pa pregledujejo samo tehnične priročnike. Uporabljajo še kakšne dodatne konference, ki so izven Oracla, pa i-support, to je dokaj popularno.

Marko: Kako pa se po vajinem mnenju stranke znajdejo pri samem dostopu do tehnične podpore, preko spleta?

Peter: To je čisto odvisno od stranke.

Darko: Navadit se morajo. Tisti, ki so se navadili, lahko najdejo veliko uporabnega na metalinku. Kar se tiče tega so kar zadovoljni. Vse informacije, ki jih imamo so tam, redki se pritožujejo, da česa ni. Nekateri se včasih pritožujejo, da so članki, do katerih ne morejo dostopati.

Marko: Tukaj bi pripomnil eno stvar. Imel sem podoben intervju z uporabnikom metalinka, ki že dolgo uporablja metalink in je pripomnil, da včasih najde kakšen članek, nasvet na Googlu, ki je tam dosti bolj razumljivo napisan.

Darko: Da, to je res, na Googlu najdeš marsikaj, je pač iskalnik vsega kar se nahaja na internetu. Sam sem že tudi pregledoval te stvari in večinoma redko najdeš kakšno dodano znanje, ki ga ni na metalinku.

Marko: Ali so stranke kdaj imele pripombe na uporabnost metalinka, je metalink uporabniku prijazen?

Peter: Jaz jih še nisem zasledil.

Darko: Včasih se kaj pritožijo, da je dizajn metalinka prastar, ampak se vseeno skozi obnavlja.

Peter: Recimo dizajn, meni se zdi, da tukaj ni tako pomemben.

Darko: Recimo iskanje (serching patchov) je bil zelo slabo narejen.

Peter: Zdaj se mi zdi kar vredu.

Darko: So neke funkcionalnosti, nenehno se spreminja in dodaja. Boljša preglednost, bolj uporabniku prijazno, to se skozi spreminja, vendar je proces izdelave metalinka zelo zapleten, tako, da težko pride do neke spremembe.

Marko: Kaj pa naredijo stranke, ko imajo težavo pri uporabi metalinka?

Darko: Potem bi naj poklicali nas.

Peter: Da, potem bi poklicali nas.

Marko: Ali res pokličejo?

Peter: Da, se zgodi, da pokličejo. Recimo od tega, da ne znajo odpreti čisto osnovnega TAR-a, ampak to je posledica tega, da ne poznajo čisto osnovnega procesa kako stvari delujejo. Drugače pa tudi pokličejo, če ne najdejo kakšnega sporočila(novta). Primer je bil, da je bil na support dnevu omenjen nek novt in pol so klicali kje ga lahko najdejo.

Marko: Kako hitro pa se takšna težava reši?

Peter: Če je stvar takšna, da se novt ne najde, pol se zadeva ponavadi takoj reši.

Darko: Do stvari, do katere imamo mi dostop, lahko zadevo zelo hitro rešimo. Ali ni kakšnih člankov, da jih ne najdejo, ali so težave s kakšnimi gesli, se to hitro reši. Če pa so kakšne bolj kompleksne težave, pa na splošno ne moremo pomagat.

Marko: Na koga pa se stranka dejansko lahko obrne, ko ima težavo, verjetno pokličejo Vas?

Darko: Da, to je »hot line«, ki je odprt določen čas v dnevu.

Peter: Hot line je vedno odprt, ali bodo dobili mene, ali pa pol nekoga, ki bo govoril v angleščini.

Marko: Ali menita, da je pri nastopu težav, krivo neznanje na strani strank, premalo izkušenj?

Darko: Pa mogoče premalo izkušenj. Uporabniki nimajo takšnega veselja, da bi brskali po metalinku, če nimajo kakšnega konkretnega problema. Takrat, ko pa nekaj potrebujejo, je pa to nujno.

Marko: Ali stranke kdaj same od sebe izrazijo željo po večjem osebnem stiku?

Darko: Da. Večino smo jih že prevzgojili, da ne več.

Petre: Ampak eni še vztrajajo.

Darko: Da eni še vztrajajo.

Marko: Zakaj pa mislita, da to želijo (več osebnega stika)?

Darko: Problem je v tem, da vsak misli, da se svet vrti okoli njega. Želi, da poznaš njega, njegove probleme, njegovo infrastrukturo, tako da njemu ni več treba razlagati o tem, ker ti že itak vse stvari poznaš. Če pa ima nekoga, ki ga ne pozna, potem mora vse razlagat. Tukaj je tudi neko zaupanje. Če si nekomu rešil 10 krat problem zelo hitro in učinkovito, verjame vate, da boš tudi naslednjič. Še ena stvar je, psihične narave. Ljudje potrebujejo potrditev, da so dobro naredili, ali pa da je njihov plan dober. Rabijo včasih tudi kakšnega psihiatra, ki jim pove, to je pa si dobro naredil.

Marko: Kje pa kdaj pride do kratkega stika v tehnični podpori, ali bi lahko prišlo?

Peter: Včasih pride, tudi če so oni poklicali, nekatere stvari je treba pač drugače narediti. Pač jim je treba odpret zahtevek za pomoč in jim povedat, da se bo to reševalo po tej poti. Eni so potem malo jezni. Pričakovanja so drugačna od realnega stanja oziroma realnih možnosti.

Marko: Kaj pa ko delate na terenu, pride kdaj do kakšnega kratkega stika, v komunikaciji, v sami tehnični izvedbi?

Darko: Nisem na kaj takšnega naletel.

Marko: To so potemtakem verjetno malenkosti?

Darko: Nismo se nikoli nikjer lovili. Ne.

Marko: Stranke so se zagotovo že kdaj pritožile, zanima me, kaj je bil dejanski razlog?

Darko: Pritožujejo se čez to, da odgovor, ki ga dobijo ni prišel dovolj hitro ali pa ni pravilen. To so ta glavne stvari.

Peter: Slabe volje postanejo. Oni pokličejo in pričakujejo, da bodo oni poklicali in da jim boš povedal kaj je narobe in kako se ga reši. Ampak pravila so čisto jasna, kako stvari tečejo.

Marko: Kako pa se vidva odzoveta na eno takšno pritožbo?

Darko: Midva sva izšolana za take stvari. Tako, da poslušáš, aktivno poslušáš, ponoviš kaj je rekel.

Peter: Jaz jim ponavadi razložim kakšne so stvari, kako postopek gre in da drugače ne morejo. Ene stvari so nujne, to je pot po kateri je treba iti. Ponavadi povem sodelavcu ali pa šefom.

Darko: Teh pritožb ni bilo veliko.

Peter: Ne ni jih veliko.

Marko: Ali se pritožbe kje arhivirajo?

Darko: Da. Po procesu se morajo arhivirati. Vse se zabeleži v TAR-ih in eskalacijah.

Peter: Jaz nimam nikoli pritožb, na primer slabo ste naredili, recimo slaba volja pri strankah nastane zaradi čakanja. Ampak to je še vedno po fazi, ko se problem prijavi. Jaz imam težave na tej stopnji, potem pa več ni moja kompetenca, razen dviga prioritete in eskalacij.

Darko: Obstajajo celi mehanizmi pritožb. Eno so tehnične eskalacije, na katere reagira moj sodelavec Peter. Potem pa so še customer eskalacije, ki pa so v drugih sistemih rešujejo. Te eskalacije lahko gredo zelo visoko do šefov. Če pride do več tehničnih eskalacij pri pomembni stranki, se to po management nivoju preko različnih poti eskalira do teh in drugih šefov. To vključuje, da se stranka lahko tudi tam pritoži, ko se rešujejo kompleksni problemi. Najprej se naredi nek queue, potem vse skupaj stoji 14 dni, potem pa stranka popizdi.

Marko: Se vama zdi, da imata dovolj dostopa do teh pritožb, da dovolj hitro izvesta za neko pritožbo?

Peter: Jaz kaj se tiče eskalacij, te bi se naj uporabljale, ko stranka misli, da se reševanje problema odvija prepočasi, oziroma da se njej ne nameni dovolj pozornosti, to takoj izvem. Ko stranka to izrazi, ali me pokliče, ali je v TAR-u. Jaz TAR-e pregledujem večkrat dnevno. To da jaz to v roku pol ure vem, če pa me pokliče pa takoj, moram jaz to vpisat v TAR. Tako, da to je evidentirano zelo kmalu. Pa tudi management to izve, čas odgovora mora biti pol ure.

Marko: Kaj pa menita o sami uporabnosti metalinka, bi vidva kot uporabnika bila zadovoljna z njim?

Peter: Ko greš prvič na metalink, se moraš malo igrat, malo poskušati.

Darko: Stvari so tam, vse je tam. Brez njega dejansko ne moreš preživet. Stvari, ki so tam objavljene niso v nobeni dokumentaciji, tako da moraš s tem delat.

Marko: So se stranke kdaj pritožile, da morajo delat z ljudmi, ki so čisto na drugem koncu sveta locirani?

Peter: Njim dejansko to ni važno.

Marko: Ali pa nad samo uporabo angleškega jezika?

Darko: So ja. To vajo smo že vzeli, kakšni 2 leti nazaj.

Marko: Kako pa se je to razrešilo?

Darko: Vsak se malo prilagodi, ne. Slovenija je manjši primer tega. Tukaj smo imeli še celo Francijo ali pa Portugalsko, tam zelo slabo govorijo angleško, ampak vsi smo se morali prilagoditi.

Peter: Potrebno je povedat, da ima stranka vedno možnost to delat v slovenščini. Ampak mora računat na posledice.

Darko: Neka možnost vedno obstaja, neka komunikacija.

Peter: Stranka ima vedno možnost prijaviti problem v slovenščini, ampak prevodi se delajo, ko je za to čas, to je od 9:00 do 17:00. Kasneje ne.

Marko: Pravila so potemtakem striktna, jasna in stranka to tudi ve?

Peter: Pa če recimo, stranke delajo na primer z Indijci ali Američani, vedno imajo možnost, da TAR premestijo, ker jim to ne ustreza. Včasih premalo o tem vedo.

Darko: Strank to niti ne zanima preveč. Dokler nimajo problemov, to ljudi ne zanima. Drugače pa ne pridejo na take stvari, tudi če jih vabiš in jim razložiš to pozabijo.

Marko: Kaj bi vidva naredila, da bi to spremenila, da bi stranke bolje uporabljali metalink, da bi bolj uporabljali njihove možnosti?

Darko: Po moje bi morali 3-4 na leto imeti predavanje na temo metalink. In povabit vse te ljudi.

Peter: Malo bolj bi jih morali vleči za rokav. Imajo dovolj možnosti, da stvari preberejo. Viri so tudi v slovenščini.

Darko: Noben ne bere tega. Moraš jim dati en korenček, da ga glodajo.

Peter: Vedno začnejo to urejat ko gori, nič se prej ne naredi na to temo.

Marko: Kaj bi pa vidva naredila, da bi metalink bil uporabniku bolj prijazen?

Peter: Podpora po moje čisto uredu deluje, samo uporabiti jo je treba znat. Če bi poznali vse mehanizme, ki obstajajo, od eskalacij, do prioritet, do klicanja nas, in vprašajo kako se da to rešiti, bi se marsikatera stvar hitreje rešila.

Darko: Metalink ti kaže kaj ti vidiš, od zadaj pa ne vidiš kaj je, in to se je spremenilo precej v zadnjih dveh letih. V tem jedru je potrebno urediti, da bi se kaj spremenilo na boljše. Predvsem je padla kvaliteta ljudi, ki tam delajo.

Marko: Zakaj pa misliš, da je padla kvaliteta?

Darko: Ko so minila zlata 90., je bilo potrebno gledati na stroške. Vse se je razširilo, na začetku smo imeli 3 produkte, danes pa imamo goro produktov, ki jih ne more vsak poznat. Zatem je malo nesrečna specializacija, ljudje ne vidijo celotne slike, to je ena stvar. Drugo pa, zaradi zmanjševanja stroškov, je bilo treba dobit ljudi, ki so cenejši. Ti ljudje niso, nimajo pa 10 letnih izkušenj, ki so jih imeli prejšnji. Posledično kvaliteta tehnične podpore pade.

Marko: Potemtakem je to problem globalizacije kot tudi specializacije?

Darko: Specializacija je fina stvar, je pa lepo če vidiš ti še kaj več.

Peter: Problem je, ker je ena stvar povezana še z milijon drugimi.

Darko: Enostavno so stvari povezane in tukaj je problem, če nimaš ti človeka, ki bi videl to malo širše oziroma imel teh izkušenj. Problem je, da je včasih bilo dovolj, da si ti znal malo brat baze in imel izkušnje.

Marko: Kaj bi si vidva želela oziroma svetovala stranki, da bi jim bilo lažje na metalinku?

Peter: Jaz bi jim svetoval, da so malo bolj proaktivni. Da si vzameš 10 min, ki ti prihranijo kakšno uro.

Darko: Pa tudi živce.

Marko: Zdaj pa še za konec, če bi dala na splošno oceno tehnični podpori, od ena do devet, koliko bi dala?

Darko: Ene 8.

Peter: Jaz bi se strinjal.

Marko: Kje pa vidita razlog da ne 9?

Darko: To je tisto nekaj še, kaj še manjka.

Marko: Kaj pa manjka?

Darko: To kaj sem že prej omenil (izkušnje, širše videnje na stvari).

INTERVJU 4

Intervju je potekal 6.9.2005 ob 12:00 v kavarni na Nazorjevi. G. Janez je zaposlen na eni od državnih institucij, kjer dela kot sistemski inženir, starost 46 let.

Marko: V kateri panogi ste dejavni oziroma kateri poklic opravljate?

Janez: Sem sistemski inženir.

Marko: Koliko časa pa se že ukvarjate s samim IT-jem?

Janez: To bo zdaj že 19 let.

Marko: Kdaj pa ste se prvič srečali s tehnično podporo?

Janez: Takrat, ko sem se pri njih zaposlil.

Marko: Ste torej delali pri njih?

Janez: Da, sem. S tehnično podporo sem se srečal pred 10., 11. leti.

Marko: Kako pa je izgledalo to srečanje?

Janez: Najprej, ko smo dobili Oracle licenco nam je prišel nekdo to inštalirat. Če smo imeli težave smo preko telefona komunicirali z njimi. Mi smo hodili tudi ene patche iskat in se je to na nekem meniju pripravilo.

Marko: Vam je takšen prvi stik bil všeč?

Janez: Da, takrat smo se ogromno naučili iz tega.

Marko: Kje pa ste dobili same informacije o uporabi tehnične podpore, na primer metalinka?

Janez: Takrat je bilo tako, da sem iz prejšnje zaposlitve to izvedel.

Marko: Ali ste redni uporabnik metalinka?

Janez: Da, sem.

Marko: Ali je tekom vaše uporabe prišlo do večjih sprememb?

Janez: Da, gotovo. Takrat je bil metalink mnogo slabši, manj je bilo stvari noter, počasneje so stvari tekle, kar se tiče prijave samih TAR-ov, je vse šlo preko telefona, zdaj gre preko metalinka. Tudi iz metalinka se zdaj da dobit patche kar prej ni bilo možno.

Marko: Ko je prišlo do neke spremembe, kako so Vas o tem poučili?

Janez: Jaz sem to spremljal preko samega metalinka. Gor so bila razna obvestila, članki in jaz sem si to prebral. Drugače pa je tehnična podpora organizirala »support open day-e« in so to tam takrat lepo razložili. Spremembe, ki so in kaj se bo zgodilo.

Marko: Lahko rečete, da ste s tem segmentom zadovoljni?

Janez: da, seveda.

Marko: Kako pogosto pa uporabljate metalink?

Janez: Jaz ga uporabljam dnevno.

Marko: Ali lahko tudi poveste v kakšnih primerih ga uporabljate?

Janez: Jaz ga predvsem uporabljam kot bazo znanja. Če poenostavim, sploh ne brskam več po knjigah, ampak kar me zanima najdem na metalinku, čeprav bi iste informacije lahko najdel v priročnikih. Je pa to zelo zanimivo, če človek želi nekaj narediti nekaj s kakšno novo tehnologijo, in tam človek dobi vsaj osnoven primer kako ta zadeva deluje. Uporabljam ga tudi za obveščanje o novih verzijah, za kakšne patce dobit, predvsem za to.

Marko: Ali ste kdaj dobili kje boljše informacije o neki stvari kot na metalinku?

Janez: Včasih se tudi preko Googla najde kaj drugega, bom rekel, da so ti primeri. Ampak to spet ni pravilo.

Marko: kakšen se Vam zdi sam dostop do metalinka, preko spleta, Vam to odgovarja?

Janez: O, je vredu, kar se tiče performance sem zelo razvajan, ne da zadeva ni operativna, ampak vedno je lahko še hitreje. Moram reči tudi kar se tega tiče, da je zadeva čisto zadovoljiva.

Marko: Se vam zdi, da metalink dovolj uporaben, uporabniku prijazen?

Janez: Zame je. So bile pa že kdaj pripombe kakšnih sodelavcev, ki so šli prvič gor in se niso mogli navadit na način iskanja. Jaz to počenjam že več kot pet let in se človek privadi in redno to počnem. Če pa bi res kdo nov gor prišel je pa mogoče, da bi bilo treba kak interface malo spremenit, ga poenostavit.

Marko: Torej bi lahko rekli, da je za nove uporabnike zahteva malce prezahtevna?

Janez: Da, tako. Morajo se privadit na ta način. Te informacije obstajajo, ni pa vse to čisto intuitivno. Če je prej delal na Googl-u, zdaj pa je šel na to, se bo tukaj moral malce bolj potruditi.

Marko: V primeru težav, veste kaj morate narediti oziroma kaj lahko naredite, da se težava reši?

Janez: Ja to vem. Vem kako se prijavlja TAR-e.

Marko: Ali ste imeli mogoče kdaj kakšno težavo s TAR-om?

Janez: Kot prvo moram reči, da TAR-e zelo malo prijavljam. Prijavljam jih več ali manj zato, da na ta način pridobivam nove verzije software-ja. S tem sem zelo zadovoljen. Zadeva je zelo ažurna in hitra, tako da si ne morem želeli, da bi bila zadeva še bolj hitra. Kar se tiče pa tehničnih problemov, so pa leta minila, da bi kaj koli prijavil. S tem ne morem reči, da bi imel kakršnekoli izkušnje. Moja pripomba je pa to, kako tile TAR-i danes izgledajo, da je vse skupaj danes globalizirano, pač to je koncept organizacije tehnične podpore v Oraclu, tako da človek dobi neznanca, ki ne pozna njegovega problema. Včasih pa si dobil znano osebo, ki ti je odgovorila celo v slovenskem jeziku. Razumem, da se je Oracle za to odločil, ampak za uporabnika je boljše, da se pogovarja s človekom, ki že pozna njegovo konfiguracijo.

Marko: Težav z bazo, pa da bi potem prijavljali TAR niste imeli?

Janez: Praktično ne.

Marko: V primeru, da bi želeli samo kakšen nasvet, kakšno pomoč, veste koga morate kontaktirati, npr. izven metalinka?

Janez: Seveda vem.

Marko: Torej pokličete na hot line?

Janez: Da in sem še vedno dobil informacijo, ki sem jo želel, so se zelo potrudili.

Marko: Prej ste omenili, ko prijavljaš TAR, da ne veš koga boš dobil na drugem koncu sveta. Ali Vam ta osebni stik, ki ga več ni včasih manjka?

Janez: Moti me predvsem, če bi prišlo do kakšnih urgentnih problemov, je sam TAR mehanizem, prijavljanja preko metalinka in razni maili, sem mi zdi mogoče malce prepočasen. Človek če ima problem, bi imel željo poklicat, dobit pravega človeka in se začne zadeva neformalno hitreje reševati. V primeru urgentnih težav. Če smo prišli do kakšnega buga na neki novi verziji, ki še ni v produkciji, je ta način čisto sprejemljiv.

Marko: Ali ste se morda kdaj pritožili?

Janez: Ne nikoli.

Marko: Pa ste imeli kdaj željo po tem?

Janez: Ne, to tudi ne.

Marko: Kaj pa kakšna situacija, ki Vam ni bila všeč?

Janez: Ne, nisem imel. Je pa ena taka želja. Mi delamo na enem operacijskem sistemu, ta sistem že zamira in potem tudi Oracle pri novih verzijah je bolj počasen, zamuja. Če pogledamo kakšne popularne operacijske sisteme, dobimo nove verzije tudi kakšno leto prej. Na tem našem operacijskem sistemu, smo dobili 10g šele junija, za kak drug operacijski sistem, pa je bila nova verzija zunaj že kakšno leto in pol prej. To mi ni všeč, ampak to ni stvar tehnične podpore, ampak bolj razvoja in marketinga.

Marko: Če bi se želeli pritožiti, ali veste kako in kam?

Janez: Da vem. Eskalacija TAR-ov, da postopek poznam.

Marko: Kaj pa, če da zadeva ne bi potekala po metalinku, ker je tako urgenta?

Janez: Da takoj bi vedel. Na koga se obrniti.

Marko: Ali mislite, da bi vam prisluhnil, da bi vas upoštevali?

Janez: Da bi.

Marko: Smem vprašati, od kod vaše pozitivno mnenje?

Janez: Zato ker te ljudi poznam, če imam kakšno neformalno vprašanje, so zelo prijazni in so mi te informacije že kdaj posredovali, so mi že kdaj pomagali.

Marko: Če bi še zaposlene ocenili z drugega vidika, na primer samo znanje, prijaznost, dostopnost, ažurnost?

Janez: V slovenski podpori, da, ti imajo znanje.

Marko: Tudi recimo ta višek, prijaznost na primer?

Janez: Da, seveda. Tukaj bi rekel je ta pravi odnos, znanje. Govorim s stališča baz, s katerimi se ukvarjam in zanje zagotovo imajo.

Marko: Če bi mogoče z nekaj besedami poskušali opisati tehnično podporo, nekaj besed, nekaj misli, ki Vam padejo na pamet.

Janez: V Sloveniji so zavzeti, so strokovnjaki na svojem področju, da se z njimi vzpostaviti stik na neformalen način. Tukaj se nimam kdaj pritoževati.

Marko: Če bi morali dati neko sumarno oceno od 1 do 9, koliko bi jim dali?

Janez: Slovenski bi dal najvišjo oceno?

Marko: Kaj pa delovanju metalinka?

Janez: Tukaj pa globalna ocena..., Moti me sam način prijavljanja TAR-ov, vse skupaj je zelo kompleksno, jaz bi dal na primer 7.

Marko: Moti Vas samo prijavljanje TAR-ov.

Janez: Da, do tega bi imel pomisleke. Jaz mislim, da če bi prišlo do česarkoli, bi jaz lahko tudi brez formalnega pristopa zadevo rešil.

Marko: Kaj pa bi recimo spremenili pri metalinku, da bi bil boljši?

Janez: Mogoče, zadeva včasih ni najhitrejša. Kot baza znanja se mi zdi čisto vredno, čeprav sem kje drugje najdel kakšne informacije, ki jih tukaj nisem, čeprav so te bolj neformalnega značaja. Pa sam način prijavljanja TAR-ov, meni bi bilo bolj všeč, da bi se delalo z znanim lokalnim osebjem.

Marko: Ko ste prijavljali TAR na metalinku, ste imeli tudi možnost osebo s katero ste delali tudi oceniti, ali ste to kdaj naredili?

Janez: Ne, nisem nikoli.

Marko: Zakaj ne?

Janez: Ko sem prijavlja TAR, sem hotel dobiti samo software, to sem dobil in sem bil čisto zadovoljen.

Marko: Hvala

Janez: Malenkost.