

TRŽENJE EKSPERTNIH STORITEV - POSLOVNI IN ETIČNI VIDIKI

Mitja I. Tavčar

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
Inštitut za trženje, ekonomiko in organizacijo, Ljubljana d.o.o.

Povzetek

Znanja in veščine o trženju ekspertnih storitev postajajo v pogojih odprtega tržišča in zaostrene konkurence življenjsko pomembne za ekspertne organizacije pri nas. Trženje ekspertnih storitev organizacijam se bistveno razlikuje od splošno znanega trženja potrošnih proizvodov posameznikom. Uspešno trženje ekspertnih storitev terja upoštevanje tako dejavnostnih, kot vedenjskih vidikov. Med temi vidiki sta najpomembnejša kakovost ekspertnih storitev in tveganje, ki ga občutijo pri naročanju ekspertnih storitev managerji. Prispevek obravnava ukrepe za izboljševanje trženja ekspertnih storitev: celovito obravnavanje politike organizacije odjemalke, sodelovanje z managementom in uporabniki v tej organizaciji, posredovanje znanj in veščin uporabnikom, izboljševanje kakovosti in zagotavljanje primerne etične ravni delovanja in razmerij ekspertne organizacije in ekspertov.

Abstract

Knowledge and skills in marketing of expert systems in free market conditions and more intense competition are becoming of vital importance to organisations in our country. Marketing of expert services to organizations is essentially different from the generally recognized marketing of consumer goods to individuals, requiring consideration of function and behaviour issues, the most important of those being the quality of the expert service and the risk, felt by managers when contracting for expert services. - The paper deals with measures for improvement of expert services: integrated approach to the strategy of the client organization, cooperation with its management and users, transfer of knowledge and skills to users, quality improvement and assurance of appropriate ethics level in operations and relationships of expert organizations and experts.

Ključne besede: *ekspertne storitve, trženje, vedenjski vidiki, kakovost, etika*



1. Zapostavljeni vidiki v trženju ekspertnih storitev

1.1 Opredelitev prispevka

Uspešnost kateregakoli poklicnega dela merimo z vrednostjo tega za odjemalce - ki so zmožni in voljni kupiti in plačati. Trženje je potemtakem dejavnost, ki skuša povezati dobavitelja in odjemalca; prvi ponuja proizvode ali storitve, ki naj bi drugemu prinašale primerne koristi, zato jih je ta voljan kupiti in plačati.

V informatiki tržimo - prodajamo in kupujemo - materialne proizvode (na primer računalniško opremo) in nematerialne storitve (na primer programsko opremo); ker je trženje proizvodov bolj razdelano, kot trženje storitev, se omejimo na slednje. Še več: osredotočimo se na najbolj zahtevne, ekspertne storitve, pri katerih dobavitelj daje, odjemalec pa prejema uporabno znanje. Naposled se omejimo še na trženje ekspertnih storitev organizacijam, saj po vrednosti močno presega trženje teh storitev posameznikom.

1.2 Vedenjski vidiki

Trženje ekspertnih storitev organizacijam je na videz docela racionalen proces, ki obsega kompleksna logična znanja za snovanje informacijskih sistemov ter specializirana tehnična znanja za izbiranje visoke tehnologije, ki podpira informacijske sisteme. To je področje, kjer je visokošolska izobrazba matematične, tehnične, organizacijske in podobnih smeri samoumevna, še višja usposobljenost pa zaželena in pogostna.

Vendar pa le ljudje snujejo in tržijo ekspertne sisteme; tudi organizacije, ki jim tržijo, so ciljne združbe ljudi. Posamezniki ter skupine, vključene v trženjski proces, so spet ljudje. To pa pomeni, da trženje ne opredeljujejo le logične, strokovne, skratka racionalne sestavine, temveč - in to v presenetljivi meri - tudi vedenjske, le deloma racionalne, emocionalne sestavine. V trženje kakorkoli vpleteni posamezniki in skupine uveljavljajo svoje lastne interese (ob interesih lastne organizacije), ti pa izvirajo iz potreb, želja in pričakovanj, ki spet temeljijo na vrednotah in navadah, skratka na kulturi posamezne organizacije ter njenega okolja.

Vedenjske vidike trženja ekspertnih storitev dobavitelji in odjemalci manj upoštevajo, kot racionalne, "strokovne" (v ožjem pomeni besede) vidike. Podobno velja za trženjska znanja, koncepte in veščine; čeprav prevladuje na področju ekspertnih storitev trženje drugim organizacijam, temelji miselni svet v trženju vpletenih ljudi na konceptih potrošnega trženja. Ti za trženje storitev, še zlasti pa ekspertnih storitev večinoma niso relevantni. Čeprav so razlike med materialnimi proizvodi in nematerialnimi ekspertnimi storitvami očitne na prvi pogled, imajo marsikdaj premalo teže v snovanju in izvajanju trženja ekspertnih storitev.

Zanemarjanje vedenjskih vidikov, značilnosti trženja med organizacijami in različnosti storitev od proizvodov seveda zmanjšuje učinkovitost in uspešnost trženja ekspertnih storitev tudi na področju informatike. Dokler je bilo tržišče za te storitve monopolizirano - zaradi zaprtosti dežele, zaradi redkosti ekspertnih znanj ter nasploh zaradi presežnega povpraševanja - je manjša učinkovitost ostajala neopazna. Sedaj so prilike bistveno drugačne in lahko te pomankljivosti usodno vplivajo na uspešnost trženja ekspertnih storitev.

2. Značilnosti storitev in posebej ekspertnih storitev

2.1 Storitve

Storitve so široko področje¹ v človekovi dejavnosti; z višanjem življenjske ravni postajajo vse bolj pomembne ter zavzemajo v narodnem dohodku mnogih dežel tretjino ali še več celotne vrednosti. V najbolj splošni obliki so storitve "procesi za zadoščanje potreb tretjih oseb, ki za izvajanje in usvajanje terjajo sinhrono stike med dajalcem in prejemnikom storitve"².

Med storitve sodijo na primer nastanitve, vzdrževanje bivališč, razvedrilo in sploh dejavnosti za prosti čas, osebne storitve, zdravstvo in šolstvo, poslovne in strokovne storitve, zavarovalne in finančne storitve, transport in komunikacije ter še marsikaj. Ožje področje so profesionalne (ekspertne) storitve, ki segajo od pravnih storitev, finančne revizije do tehničnega in tehnološkega svetovanja ter svetovanja managementu v najširšem smislu. Sem sodijo tudi storitve na področju informatike - ter seveda trženje teh storitev.

Glavne značilnosti storitev:

- vrste: materialne in nematerialne storitve; storitve ljudem in storitve na stvareh;
- razmerja z odjemalci: storitve so trajne ali občasne, namenjene so samo trajnim odjemalcem (članom) ali vsem odjemalcem;
- prilagajanje odjemalcem: prilagajanje je omejeno ali obsežno; določiti je treba pooblastila tržnika za dogovarjanje o prilagoditvah;

Posebnosti storitev so pomembne zlasti pri snovanju in izvajanju tržne ponudbe podjetja. Izhajajo iz temeljnih razlik med proizvodno in storitveno dejavnostjo, med pretežno

materialnimi izdelki proizvodnih podjetij in pretežno nematerialnimi storitvami storitvenih podjetij.

2.2 Vsebinska naravnost

Na ožjem področju ekspertnih storitev sta zlasti pomembna vsebinska naravnost storitev ter razmerje, ki pri izvajanju storitev nastaja med dobaviteljem (izvajalcem) in odjemalcem (uporabnikom, prejemnikom) storitve. Maister⁴ deli naloge na področju ekspertnih storitev (zlasti svetovanja managementu) na tri tipe: "ideje" (angl. "Brains" - bistre glave), "izkušnje" (angl. "Grey Hair" - sive glave) in "izvajanje" (angl. "Procedures" - postopki).

Tip "ideje"

Značilnosti: temelj je strokovno znanje in izkušnje - ekspertiza; so unikati, kompleksne naloge, na meji znanega; gre za nova področja, za katera je treba znanja šele ustvariti. - Osnove ponudbe so: vrhunska bistrost, pronicljivost, kreativnost, inovativnost ekspertov; nove rešitve za nove probleme; pionirski pristopi, koncepti in tehnologije.

Struktura ekspertnega teama: obravnavanje edinstvenih problemov terja malo rutinskega dela; kar ga je (zbiranje, obdelovanje informacij) je tako zahtevno, da ga zmorejo le izkušeni eksperti; zato je v teamu le malo ekspertov začetnikov.

Ekonomika nalog: naročniki naročajo takšne naloge zaradi izrednega pomena in tveganja; hočejo absolutno vrhunske eksperte in plačajo, kolikor je treba; to so izredno dobro plačani, vendar redki projekti, ki imajo v skupni dejavnosti ekspertne organizacije majhen delež; cena porabljenega časa mora biti visoka že zaradi visoke strukture ekspertnega teama.

Tip "izkušnje"

Značilnosti: temelj je strokovno znanje, ki temelji na izkušnjah; naloge so po naročilu: zahtevne, vendar že obravnavane zadeve; znani problemi, vendar redka znanja. - Osnove ponudbe: organizacija je takšne projekte že delala, ima znanja in izkušnje, zmore trezno presojanje.

Sestava ekspertnega teama: ker gre za delno znane probleme, je mogoče več dela programirati in delegirati; eksperti začetniki lahko opravijo večji delež posla pod nadzorom izkušenih ekspertov; med izvajanjem projekta je več temeljitih preverjanj.

Ekonomika nalog: takšne naloge imajo precejšen delež v delovanju ekspertne organizacije; zaradi srednje zahtevne strukture ekspertnega teama je cena ure lahko zmernejša; konkurence je več; pogosto je obračunavanje po času in stroških.

Tip "izvajanje"

Značilnosti: temelj je visoka učinkovitost ekspertne firme pri opravljanju strokovne dejavnosti; problemi so znani, pravitako rešitve zanje. - Osnove ponudbe: ekspertna firma ponuja visoko učinkovitost in racionalnost pri izvajanju, na voljo ima primerne zmogljivosti; ekspertna firma je nevtralna, nevpeljena.

Sestava ekspertnega teama: znani problemi in metode omogočajo obsežno programiranje dejavnosti; velik del naloge opravijo eksperti-začetniki ob sorazmerno omejenem nadzoru izkušenih ekspertov.

Ekonomika nalog: takšne naloge imajo lahko velik delež v dejavnosti svetovalne firme; konkurenca je praviloma intenzivna; pogosti so posli za vnaprej določen znesek; stopnja kosmatega dobička (marža) je sicer nizka, celotni kosmati dobiček pa lahko velik, ker gre za velike obsege.

3. Trženje ekspertnih storitev

3.1 Dejavnostne značilnosti

Pretežen del trženja ekspertnih storitev poteka med podjetji in drugimi organizacijami - med organizacijo dobaviteljico teh storitev ter organizacijo odjemalko teh storitev. Trženje med organizacijami (tudi, čeprav pomensko netočno "industrijsko trženje") se po številnih bistvenih dejavnostnih in vedenjskih značilnosti razlikuje od potrošnega trženja.

Med dejavnostnimi značilnostmi so najpomembnejše tri. - Trženje med organizacijami poteka v reprodukcijski verigi - odjemalec uporablja blago ali storitve, ki jih kupuje od dobavitelja oz.izvajalca za svojo lastno delovanje (osnovno ali razširjeno reprodukcijo). Zanesljivost oskrbe z vsem potrebnim blagom in storitvami je zelo pomembna za učinkovito in uspešno delovanje odjemalca v celoti; pomanjkljivosti (kasnitev, kakovost ipd.) lahko povzročijo škodo, ki nekajkrat presega vrednost posameznega blaga ali storitve. Odtod globoka in dolgoročna navezanost partnerjev v reprodukcijskih verigah. - Trženje med organizacijami ima vse manj področnih ali deželnih značilnosti; dobavitelj in odjemalec praviloma pripadata panogama, ki imata globalni razsežnosti in le malo krajevnih značilnosti. Zato morajo biti tudi ekspertne storitve na področju informatike v Sloveniji zelo primerljive s sličnimi storitvami drugod po svetu. - Ne naposled pa je trženje med organizacijami skoraj popolnoma simetričen proces: kar je za dobavitelja ponudba in prodaja, je za odjemalca povpraševanje in nakup. Nemogoče je dobro prodajati brez znanja o tem, kako odjemalec kupuje - in nemogoče dobro kupovati, če ni znanj o tem, kako dobavitelj prodaja.

3.2 Vedenjske značilnosti

Med vedenjskimi značilnostmi je pomembno predvsem dejstvo, da posega v potrošnem trženju v prodajo le tržna funkcija dobavitelja - v trženju med organizacijami pa praviloma številni posamezniki iz raznih ravni in funkcij obeh organizacij. V potrošnem trženju je zato dovolj, če ima zadostna trženjska znanja osebe v trženjski funkciji, dočim v trženju med organizacijami to ne zadošča; tržnik - prodajalec ali nabavljalec - je bolj ali manj vsakdo, kdor je tako ali drugače povezan s trženjskim procesom. Tržniki so torej tudi vrhunski tehnični, finančni in drugi eksperti, strokovni sodelavci - in mnogo izvajalci. Ob vsakem pomembnejšem

prodajnem ali nakupnem poslu nastaneta neformalni interesni skupini v organizaciji dobaviteljici in v organizaciji odjemalki. Glede na interese ter medsebojna razmerja moči in vplivov zavzemajo posamezniki v teh skupinah vloge odločevalcev, vplivnežev, uporabnikov, vodij, vratarjev in še česa. Vedenje ljudi v takšnih skupinah - tkzv.dinamika skupin - se bistveno razlikuje od vedenja posameznikov izven njih. - Zaradi trajne in pomembne povezanosti organizacij v tej zvrsti trženja nastajajo tudi trajne navezanosti med posamezniki v teh organizacijah - zato so dobra medčloveška razmerja, komuniciranje ter zlasti osebno zaupanje izjemno pomembni dejavniki v trženju med organizacijami.

3.3 Tržna ponudba in tržno povpraševanje

Prvo in najpomembnejše spoznanje je, da odjemalec ne kupuje storitve (in njenih materialnih sestavin, na primer dokumentacije) same po sebi, temveč vselej le koristi, ki si jih obeta. Te koristi obsegajo vse štiri sestavine tržne ponudbe - proizvod (ekspertno storitev), pogoje (cena in druge sestavine protivrednosti za storitev), povezave (med dobaviteljem oz. izvajalcem ter odjemalcem oz. uporabnikom storitve) ter pospeševanje trženja (trženjsko komuniciranje).

Odjemalec predvsem terja, naj proizvod (opravljena ekspertna storitev) v kasnejši rabi daje dogovorjene ali obljubljene izide, t.j.koristi. To seveda ni le vsebinska ustreznost vsebine storitve, temveč pravitako zanesljivost in trajnost izidov - kakovost storitve. Dobavitelj seveda želi, da bi bile koristi opravljenih ekspertnih storitev neposredno merljive; žal teh koristi pogosto ni mogoče meriti neposredno, temveč le posredno, prek uspešnosti organizacije odjemalke v celoti ali na posameznem področju. Ker je posredno merjena uspešnost odvisna od mnogih dejavnikov in ne le od dobro opravljene ekspertne storitve, se kaže že poprej dogovoriti o dovolj objektivnem načinu za merjenje in presojanje.

Skakovostjo storitve je neposredno vezana cena ekspertnih storitev. Odjemalec je pogosto voljan plačati nekaj več in si zagotoviti dobro kakovost; posledice slabe kakovosti so pogosto usodne za odjemalca. Pomembna je izbira primerne načina obračunavanja storitev; običajni so trije načini. - Obračunavanje po porabljenem času je značilno za svetovalsko dejavnost ter je marsikdaj edina praktična možnost. - Pogosto je obračunavanje počez, kjer izvajalec izvede dogovorjeno storitev za vnaprej dogovorjen znesek - in prevzame tveganje zaradi nepredvidenega dela ali stroškov. - Neredke so okvirne pogodbe za storitve v določenem obdobju; odjemalec opravljanje storitev sproti odpoklicuje in ima praviloma nekaj prednosti pri dobavitelju oz.izvajalcu ekspertnih storitev. - Redkejše je obračunavanje v deležu izidov ekspertne storitve - na primer v prihranku stroškov, povečanem obračanju zalog ipd.; ta način se širi, skriva pa vrsto nevarnosti in ga v svetovalski dejavnosti mnogi odsvetujejo. - Konkuriranje s kar najnižjimi cenami za ekspertne storitve je ponavadi slaba strategija, saj znižuje možnosti izvajalca, da dela zares kakovostno, pa tudi pri odjemalcu ustvarja vtis pogrošnosti.

Izredno pomembna sestavina tržne ponudbe so povezave med dobaviteljem (izvajalcem) in odjemalcem (uporabnikom) ekspertnih storitev; te obsegajo logistiko izvajanja ekspertnih storitev ter stike in razmerja med osebjem dobavitelja in osebjem odjemalca teh storitev. V trženju ekspertnih storitev so tuji posredniki redkost; trženje opravlja organizacija sama.

V potrošnem trženju izdelkov opravi večino trženjskih dejavnosti trženjska enota podjetja: komerciala, prodaja, marketing ipd.; ta enota je pooblaščenca in odgovorna za trženje v celoti: drugi sodelujejo v trženju le na pobudo trženjske enote. - V trženju storitev pa opravi trženjska enota le manjši del trženjskih dejavnosti, skrbi predvsem za usklajevanje in povezovanje dejavnosti vseh posameznikov, skupin in enot podjetja, ki vsaka na svojem področju opravljajo trženje programa; pobuda v trženju je le deloma na strani trženjske enote; ta je pogosto usmerjena bolj v izvajanje trženja, vključno z logistiko.

Komuniciranje med dobaviteljem in odjemalcem je večidel osebno, čeprav lahko deloma tudi na daljavo - s telekomunikacijskimi sredstvi. Koncept komuniciranja je v precejšnji meri pogojen z načinom in z vsebino svetovanja. Tako Maister⁵ ponazarja izvajanje svetovalnih storitev z značilnostmi storitev v zdravstvu, uporablja pa terminologijo iz področja dramaturgije^{6,7}. - Prikaz 1.:

Ekspertne storitve Schein deli na tiste, v katerih poteka dodajanje vrednosti za klienta vsem na očeh, "na odru", ob kar največji vpletenosti klienta in na druge, kjer poteka dodajanje vrednosti v "zakulisju". To je del izvajanja ekspertnih storitev, kamor ima klient le malo vpogleda - v lastnem interesu, ponavadi tudi na lastno eksplicitno ali implicitno željo - saj želi, naj svetovalc problem rešuje samostojno.

4. Tveganje odjemalcev kot osrednji problem trženja ekspertnih storitev

4.1 Tveganje

S stališča odjemalca je ponavadi lažje nabavljati materialne proizvode kot nematerialne storitve, še zlasti pa najzahtev-

nejše med njimi, ekspertne storitve. Storitve so pač neotipljive, minljive in trenutne; kakovost storitev je vnaprej nemogoče ugotavljati, odjemalec vselej vsaj delno kupuje prislovičnega mačka v žaklju. Ker so sredstva za ekspertne storitve dostikrat izdatna, kakovost teh storitev pa zelo pomembna za uspešnost organizacije, je tveganje, ki ga občutijo odločevalci - največkrat managerji - v nabavnem procesu lahko zelo izdatno.

Tveganje ima več vidikov⁸. Ekspertne storitve na področju informatike ponavadi segajo globoko v usmeritve in poslovanje organizacije naročnice; ta izvajalcem storitev odkrije marsikateri vidik, ki sicer ni za nepoklicane - in managerja skrbi, ali je to prav. Manager poleg tega čuti, da težko presoja ekspertno stran storitev in zahtevnost zadev, ki jih je treba urediti; sumi lahko, da bodo eksperti zadevo napihnil, da bi povečali pomembnost, obseg in ceno storitev. Skrbi ga tudi ali bodo storitve dovolj prilagojene specifični njegove organizacije ali pa bo nevede drago plačal bolj ali standardne rešitve. Managerja tudi skrbi, ali ekspertno urejanje informatike v organizaciji ne bo odkrilo področij, ki bi jih management moral že zdavnaj urediti sam, pa tega ni storil. Ne nazadnje pa manager zelo težko oceni, ali je cena za storitve primerna tako glede na opravljeno delo in vloženo znanje ter izkušnje, kot - in to zlasti - glede na koristi, ki jih bo organizacija deležna zaradi teh ekspertnih storitev.

Takšni in slični pomisleki imajo objektivno stran, pa tudi subjektivne vidike. Vsekakor so ovira za trženje ekspertnih storitev, zato jih skušata organizacija dobaviteljica, kakor tudi izvajalec ekspertnih storitev čim bolj nevtralizirati z vrsto ukrepov.

4.2 Celovito obravnavanje

Tržna ponudba dobavitelja za ekspertne storitve na področju informatike mora biti očitno usklajena z drugimi sestavinami politike, to je s cilji in strategijami za doseganje ciljev v organizaciji odjemalki.

Pri tem tržna ponudba upošteva, da so cilji organizacije odjemalke načrtovana, želena stanja, dosežki organizacije; da naj bodo dosegljivi, izzivni in predvsem merljivi.

Prikaz 1

Dodajanje vrednosti			
"v zakulisju"		"na odru"	
Delovno intenzivno, mogoče programirati, malo tveganja	LEKARNA (delo je znano, postaja rutina, svetovanja pacientu ni)	NEGA BOLNIKOV (znano, rutinsko delo, pacient si želi svetovanja)	Tip "izvajanje"
Zahtevna diagnoza, ni programiranja, tvegano za klienta	KIRURGIJA (kompleksno, tvegano delo, pacient noče biti vpleten)	PSIHOTERAPIJA (kompleksen problem, pacient hoče nasvete, hoče sodelovati)	Tip "izkušnje"
Svetovanje Izvajalne veščine Vsebina		Posvetovanje Interakcijske veščine Proces	

Ekspertne storitve na področju informatike običajno zadevajo urejenost organizacije za doseganje ciljev in to tako strukture (členitev organizacije, delokroge, odgovornosti in pristojnosti), kot procese (tokove informacij, dela, materiala, finančnih sredstev, znanja in še česa). Zato naj bodo usklajene s sestavinami strategij organizacije.

4.3 Korektno pridobivanje in izvajanje nalog

Po vrednosti in pomembnosti skromnejše ekspertne storitve dobavitelj pogosto izvaja na osnovi poenostavljenega in ohlapnega postopka za pridobivanje naročil in sklepanje poslov. Za ekspertne storitve, ki terjajo obsežnejša sredstva naročnika in ki so zanj pomembnejše ali celo usodno pomembne, takšni postopki niso pravi.

Pomembno je že pridobivanje novih odjemalcev in naročil. Agresivne oblike ekonomske propagande se za ekspertne storitve večidel ne obnesejo, za mnoge vrste ekspertnih storitev so celo prepovedane. Dobavitelji iščejo predvsem osebne stike z obstoječimi in morebitnimi odjemalci - od prirejanja strokovnih posvetovanj in srečanj do predstavljanja storitev pri odjemalcih. Med agresivnejše oblike spada tudi pristop, pri katerem dobavitelj ekspertnih storitev opravi uvodno analizo in diagnozo problemov pri morebitnem odjemalcu za svoj račun in brezobvezno; seveda sledi ponudba, ki jo odjemalec sprejme in spremeni v naročilo ali pa tudi ne. Takšno nastopanje seveda navsezadnje plačajo odjemalci, ki ob njem morda posumijo, ali ne bodo cene ekspertnih storitev nesorazmerno visoke.

Organizacije za ekspertne storitve se ponavadi zadovoljujejo z zelo konzervativnim nastopanjem v javnosti in pri odjemalcih; največ vlagajo v lastno strokovno in javno podobo, v dober sloves, v negovane stike z izbranimi segmenti javnosti. Samoumevno je, da negujejo stike z nekdanjimi odjemalci in posebej uporabniki, jim svetujejo pri uporabi izidov ekspertnih storitev, pri obvladovanju težav in priložnosti, jim odkrivajo koristi dodatnih ekspertnih storitev.

Na razne načine tudi podpirajo odjemalce pri skrbnem in strokovnem izbiranju najprimernejših izvajalcev (ITEO Ljubljana je izdal celo poseben priročnik za kliente⁹). Odjemalce spodbujajo, naj zbirajo informacije o alternativnih izvajalcih ekspertnih storitev ter med njimi izbirajo za svoje potrebe najprimernejše. Odjemalcem pomagajo pri snovanju opisa posamezne naloge. Ko odjemalec ožjemu izboru primernih dobaviteljev pošlje prvo informacijo o potrebnih storitvah, mu dostavijo čim bolj objektivno predstavitveno gradivo o lastni organizaciji, izkušnjah, ekspertizi in referencah. Če odjemalec zahteva konkretno ponudbo, jo izdelajo čim bolj skrbno in jasno, da mu olajšajo analiziranje - ter mu nudijo dopolnilne informacije, če jih zahteva. Če se odjemalec odloči za izvajalca, leta dejavno sodeluje pri oblikovanju pregledne in jasne pogodbe ali naročila, pri izvajanju storitev pa skrbi za izpolnjevanje svojih obveznosti, korektno obračunavanje stroškov in slično. Dober dobavitelj sam spodbudi odjemalca, da bo zaključenih storitvah skupaj opravita kritično ocenjevanje opravljenega dela - saj je dober zaključek ene največkrat že uvod v drugo nalogo.

4.4 Sodelovanje z odjemalcem in z uporabniki

Tesno in enakopravno sodelovanje med izvajalci in uporabniki ekspertnih storitev je najboljše sredstvo za stopnjevanje medsebojnega zaupanja in za omejevanje občutenega tveganja na odjemalčevi strani. To razmerje je smiselno zasnovati glede na okoliščine, zlasti glede na naravnost odjemalca in porabnikov. Schein¹⁰ navaja tri konceptualne modele.

Ekspertni model

Posamezni manager ali skupina v organizaciji naročnici ugotovi, da bi potrebovali za določeno zadevo ali dejavnost več znanja ter sklene, da v organizaciji tega znanja ni dovolj, oziroma bi bilo gospodarnejše ali politično bolj modro pridobiti to znanje od zunaj. Jedro sporočila naročnika ekspertu je - tu je problem, priskrbi mi odgovor in povej, koliko stane; psihološko to pomeni - vzemi mi problem z ramen in mi prinesi rešitev. Skratka, problem je na ramenih eksperta, ki ga bo lahko okriviti, če rešitev ne bo uspešna.

Model "doktor-pacient"

Model je podoben prejšnjemu, vendar nalaga ekspertu, da sam opredeli problem (diagnoza) ter svetuje, katere informacije ali znanja bi ga razrešila. Jedro sporočila ekspertu je - poglej, kaj je narobe in svetuj urejanje zadeve. Naročnik torej naloži ekspertu, naj mu ne le predpiše zdravilo, temveč tudi opravi spoznavanje obolenja. Kot v ekspertnem modelu, je problem na ramenih eksperta, pacient pa si oddahne, ker zadevo ureja nekdo drugi.

Procesni model

Temeljna razlika med tem in prejšnjima dvema modelom je v naravnosti eksperta. Ta opravi diagnozo, se odpove preskriptivnemu pristopu in skuša usposobiti naročnika, da sam razume diagnozo in da sam najde najustreznejši način urejanja zadeve, razreševanja problema. Skratka: procesno delovanje je niz ekspertovih dejavnosti, ki pomagajo naročniku zaznavati, razumevati ter naposled prav ukrepati v dogajanjih, ki potekajo v njegovem okolju. - Procesni tip storitev je - v znani prisposodbi - enakovreden trnku, ki ga dobi lačen človek, da si priskrbi hrane; ekspertni tip pa so ribe, ki jih taistemu sestradancu podari dobrodelnik - in ko rib zmanjka, je lakota spet tu.

Nobeden izmed treh konceptov svetovanja (z mnogimi vmesnimi odtenki) ni najboljši za vse prilike; izbiro koncepta narekujejo okoliščine. - Zato je uporaben model¹¹ za situacijsko izbiranje načina izvajanja ekspertnih storitev (na primer svetovanja managementu), ki izhaja iz modela za situacijsko vodenje sodelavcev Herseyja in Blancharda¹². Izbiranje modela temelji na presojanju pripravljenosti (voljnosti in zmožnosti) uporabnika.

4.5 Učenje in poučevanje

Ekspertne storitve pomenijo posredovanje znanja, ki je uspešno, le, če ga uporabnik zares usvoji ter sprejme kot svoje, ga internalizira. Zato izvajalec ekspertnih storitev spod-

buja uporabnika, naj se ob njih uči in čim več nauči¹³. - To seveda pomeni, da naj izvajalec ekspertnih storitev obvlada osnove sodobne andragogike, vede o principih, metodah in sredstvih za vzgojo (ta zadeva vrednote) in za izobraževanje (to zadeva znanje) odraslih. Sem sodi kot del pedagogike tudi didaktika, veda o strukturiranju in reguliranju učnega procesa ter kot del didaktike metodika, veda o učnih metodah.

4.6 Kakovost ekspertnih storitev

Vsi ti ukrepi pa ne morejo nadomestiti kakovosti ekspertnih storitev. Ekspertne organizacije bodo morale svoje delovanje zelo kmalu uskladiti s formalnimi normami, zlasti s sistemom ISO 9000. Formalna skladnost delovanja s standardi seveda ni dovolj. Pomembni so dejavniki kakovosti, ki jih cenijo uporabniki storitev¹⁵:

- verodostojnost - izvajalec storitev naj bo vreden zaupanja, pošten naj bo, uporabniki naj mu verjamejo;
- varnost uporabnika - pred ogroženostjo, tveganji in dvomi;
- dosegljivost - dostopnost storitev in enostavno povezovanje z izvajalci;
- komuniciranje - izvajalec naj zna poslušati uporabnike ter naj jim govori tako, da ga razumejo;
- razumevanje za uporabnika - zavestno prizadevanje izvajalcev, da bi spoznavali svoje uporabnike ter njihove potrebe;
- vidni znaki kakovosti - izgled prostorov in stavb, opreme in osebja, publikacij in gradiv;
- zanesljivost - zmožnost izvajalca, da dogovorjene storitve izvrši zanesljivo in natančno;
- odzivnost - pripravljenost izvajalcev da pomagajo uporabnikom in da se brž odzivajo na pozive;
- zmožnost - znanja in veščine izvajalcev, kakršna terja izvajanje storitev;
- olikanost - vljudnost, spoštljivost, razumevanje in ljubeznivost izvajalčevega osebja.

Za vrednotenje kakovosti so bistvena štiri odstopanja¹⁶: razlika med pričakovanji uporabnikov ter predstavami managementa izvajalca o teh pričakovanjih; razlika med predstavami managementa izvajalca o pričakovanjih uporabnikov ter specifikacijami za kakovost storitev; razlika med specifikacijami za kakovost storitev ter kakovostjo opravljenih storitev; razlika med kakovostjo opravljenih storitev ter sporočili uporabnikom o kakovosti storitev.

Osnovni ukrepi za odpravljanje teh odstopanj so¹⁷: analiziranje kaj pričakujejo uporabniki; snovanje ustreznih standardov kakovosti; zagotavljanje da opravljene storitve ustrezajo tem standardom; zagotavljanje, da opravljene storitve ustrezajo obljubam, ki jih uporabnikom dajo izvajalci in drugo osebje organizacije dobaviteljice storitev.

Posebna oblika nekakovosti pri izvajanju ekspertnih storitev so kasnitve zaradi neskladja med zmogljivostmi izvajalcev ter zahtevami uporabnikov oz. odjemalcev. Zmogljivi-

vosti za izvajanje ekspertnih storitev je le redko mogoče prožno prilagajati, saj so vezane na čas ekspertov, izvajalcev storitev. Dobavitelj ekspertnih storitev ima le malo možnosti za ukrepanjem na področju vsebine in obsega storitev; tudi ukrepi na področju cen ne zaležejo. V najslabšem primeru morajo uporabniki čakati, da pridejo na vrsto; pri tem je izjemno pomembno, da dobavitelj storitev obljubljen, čeprav odmaknjene roke kar najbolj točno izpolnjuje. Mnogo boljše je skupno načrtovanje potreb in zmogljivosti, pa čeprav le z okvirnimi pogodbami ali naročili.

Seveda dobavitelj ne more prepričati vsaj nekaterih odstopanj v kakovosti storitev, ki se odrazijo v nezadovoljstvu odjemalcev oz. uporabnikov. Zelo pomembno je pritožbo urediti - od takšnih odjemalcev se jih po ameriških raziskavah kar 54% odloči za ponovno naročilo; le 19% odjemalcev, ki jim pritožbe niso uredili, se odloči za ponovno naročilo. Najbolj nevarni so nezadovoljni odjemalci, ki se sploh niso pritožili: med njimi je le 9% ponovnih naročnikov. - Nad vse pomembno je zato pritožbe kar najbolj učinkovito urejati, sicer pa spodbujati odjemalce storitev, naj se pritožijo zaradi morebitnih pomanjkljivosti. Sklepne skupne ocene po opravljenih ekspertnih storitvah so za to najboljša priložnost - pač po načelu "kar vam ni prav, povejte nam, kar vam je prav, povejte drugim".

4.7 Etičnost delovanja in razmerij

Najvišja in najbolj odločilna stopnja kakovosti pa je etičnost razmerij med dobavitelji in odjemalci, izvajalci in uporabniki ekspertnih storitev. Etika ekspertov in ekspertnih organizacij je tesno povezana z etiko managementa. - Etika managementa je veda, ki obravnava načela o dobrem in o zlem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih, je torej filozofija morale. - Morala managementa obsega pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko.

Poslovodno odločanje in ekspertno delovanje praviloma potekata ob navzkrižnih interesih udeležencev organizacije. V teh navzkrižnih interesih skuša poslovodnik ali ekspert ravnati ali odločati tako, da bi bila organizacija čim uspešnejša. Pri tem se pogosto znajdeti v etični dilemi, saj odločitve in ravnanje zadevata vrednote in etike udeležencev organizacije - in vsak udeleženec ima kajpak pravico do lastnih vrednot in do lastne etike. Obremenjujejo ju tudi razlike med njuno osebno etiko ter etiko njihovih organizacije, ki se oblikuje ob vrednotah notranjih in zunanjih udeležencev.

Etike v poslovodnem odločanju ne morejo nadomestiti ne zakoni in ne tržišče. Med ravnanjem, ki ga zakoni izrecno prepovedujejo in izrecno dovoljujejo, je prostrano "sivo" področje, v katerem so vse odločitve zakonite, niso pa nujno tudi etične. Tržišče bi po konceptu "nevidne roke" (Adam Smith 1776¹⁹ usmerjalo podjetja v etično delovanje, če bi bila konkurenca popolna - kar seveda ni; tudi na tržišču je med sprejemljivim ravnanjem in nesprejemljivim ravnanjem, na katerega se odzovejo partnerji in konkurenti, očitno široko "sivo področje". V tem področju je etika nujna, sicer se etična

raven znižuje v majhnih korakih, ki vsak zase ne izzovejo reakcije varuhov zakonitosti ali trženjskih partnerjev in konkurentov (tkzv. negativna mejna etika²⁰). Propadanje lahko zadeva posameznika, skupino, organizacijo ali širše okolje in je za udeležence očitno škodljivo.

Etika managementa izhaja iz konceptov filozofske etike. To so koncepti koristnosti za ožji ali širši krog udeležencev organizacije (teleološka etika) in koncepti neškodljivosti za vse posameznike, ki jih zadeva delovanje organizacije (deontološka etika).

Koncepta koristnosti (teleološka koncepta) sta predvsem dva: egoistična etika²¹ (prav je vse, kar koristi posamezniku ali organizaciji; če vsakdo skrbi za lastni interes, bo nemara tržišče samo uveljavilo primeren red) in utilitaristična etika²² (prav je tisto, kar prinaša kar največ koristi oz. čim večji presežek koristi nad škodami kar najbolj številnim udeležencem organizacije).

Koncepta neškodljivosti oz. dolžnosti (deontološka koncepta) sta pravtako predvsem dva: etika človeških pravic (etična je odločitev, ki nikomur, ki ga zadeva delovanje managementa oz. organizacije, ne krši temeljnih človeških pravic, kakršne so usvojili Združeni narodi²³ in etika pravičnosti (etična je odločitev, ki nikomur, ki ga zadeva dejavnost managementa oz. organizacije, ne povzroča krivice²⁴).

Najožji je koncept egoistične etike, ki skrbi le za koristi posameznika ali organizacije. - Znatno širši je utilitaristični koncept, ki zadeva kar največ udeležencev organizacije; ta koncept navaja na odločitve, ki so vseobsežne in dolgoročne - ter odvrta od ozkega in kratkoročnega vrednotenja odločitev managementa. - Še širši je koncept temeljnih človekovih pravic, ki so se porajale že v ameriški Deklaraciji neodvisnosti (1791) ter Deklaraciji o pravicah človeka in državljana iz časov francoske revolucije ("enakost, svoboda, bratstvo") in dobile današnjo obliko v Univerzalni deklaraciji o človeških pravicah (OZN 1948). - Najširši je koncept pravičnosti²⁵, ki obsega poštenje, enakopravnost in nepristranost. Sem sodi tudi princip naravnih dolžnosti: pomagati drugim v stiski in nevarnosti, odločiti tako, da nihče ne utr-

pi škode, da ni nepotrebnega trpljenja ipd. Pravičnost velja za postopke - z vsakomur ravnaj kot s sebi enakim in za izide²⁶ - daj vsakomur, kar mu gre. Bistveno je načelo enakosti - vsi člani družbe imajo enake temeljne pravice in dolžnosti; socialne in gospodarske neenakosti so sprejemljive le, če ob njih nekaj pridobijo vsi, tudi tisti, ki jim gre najslabše.

S koncepti etike se ni težko strinjati, težje jih je uporabljati pri odločanju. Managerji si seveda želijo enostavnih in vsesplošno uporabnih sodil. Za vsakdanjo rabo se obnesejo specializirani nabori sodil, tako razni kodeksi poklicne etike (računovodij in finančnih delavcev, zdravnikov, svetovalcev managementu itd.) ter nabori sodil, ki jih postavljajo razne organizacije. Sem sodijo pravilniki in poslovniki in pravilniki, pa določila o zagotavljanju kakovosti (n.pr. standardi ISO 9000). Za presojanje posledic odločitev managementa za družbo in okolje skušajo uporabljati razna pravila o družbeni odgovornosti managementa.

Ponavadi pa enostavna sodila za presojanje niso dovolj, managerji in eksperti morajo posegati po analitičnih sodilih za temeljne koncepte etičnosti. - Za analiziranje koristi je na voljo dolga vrsta modelov od računovodskih izkazov in kalkulacij do analiziranja vrednosti in večfaktorskega analiziranja; mnogi upoštevajo tveganje in negotovost (odločitvena drevesa, statistične metode), spet drugi donose in izgube v bodočnosti (neto sedanja vrednost).

Ker je občutek koristi mnogokrat subjektiven, skušajo mnogi modeli in metode upoštevati vedenjske značilnosti. - Področje temeljnih človeških pravic ter pravičnosti najbolj okvirno urejajo zakoni, ki so seveda temeljna sodila tudi za etičnost odločitev managementa. Znatno težje je najti sodila za podrobnejše razsojanje o odločitvah s tega vidika. - Med temeljna sodila še vedno štejeta dve nepogojni sodili ("absolutna imperativa") nemškega filozofa Immanuela Kanta²⁷. Prvo pravi, da so etične tiste odločitve, ki bi jih odločevalec rad sprejel kot splošno veljavne, kot zakon; drugo pravi, da so etične le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter, ne pa kot sredstvo za doseganje ciljev. Za praktično rabo v managementu sta obe sodili nemara še vedno preveč abstraktni.

Kratek pregled etičnih konceptov vsebuje preglednica:

1. Koristnost

Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi. Natančneje: prinese naj kar največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi.

Seveda so pri presojanju na prvem mestu tisti udeleženci, ki so za organizacijo pomembni, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Koristi zaradi odločitve niso enako velike in kakovostne za vse udeležence; dobra odločitev prinaša koristi vsem, tudi tistim, ki prejmejo najmanj.

2. Temeljne človeške pravice

Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človeških pravicah Organizacije združenih narodov.

Za udeležence še tako koristna odločitev je etično slaba, če krši temeljne človekove pravice: da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah, da je slabo vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja. Če bi odločitev pomembno kršila temeljne človekove pravice, se ji manager raje odpove, pa naj bodo še tako koristna za organizacijo.

3. Pravičnost

Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do kogarkoli, ki ga zadeva dejavnost managementa oz. organizacije; upošteva naj osnovna načela pravičnosti - poštenje, enakopravnost in nepristranost.

Sicer za organizacijo in zlasti za pomembnejše udeležence še tako koristna odločitev je etično slaba, če je nepravilna do drugih. Če so krivice pomembne s stališča teh ljudi se manager takšni odločitvi raje odpove.

4.8 Verodostojnost ekspertne organizacije in ekspertov

Končno in najučinkovitejše sredstvo proti občutenemu tveganju pri odjemalcih je seveda verodostojnost ekspertne organizacije ter verodostojnost managerjev in ekspertov te organizacije.

Zato si ekspertne organizacije ustvarjajo izčrpne referenčne - opise svojih odjemalcev in nalog, ki so jih opravile zanje. Za odjemalce pomembna je tudi pripadnost ekspertne organizacije krovnim organizacijam ter prek njih mednarodnim organizacijam - pač zaradi selektivnosti, ki velja pri včlanjevanju ter zaradi bolj ali manj strogih strokovnih in etičnih pravil, ki jih te organizacije uveljavljajo pri svojih članicah. Prepričljiva je tudi uvrstitev ekspertne organizacije v uradne

nabore in sezname mednarodnih organizacij - Evropske unije, organizacij Združenih narodov in podobno.

Navsezadnje je na področju ekspertnih storitev le največ odvisno od ekspertov. Tem seveda odjemalci ne verjamejo samo na besedo. Običajno je, da predložijo svoj strokovni življenjepis (C.V. - Curriculum Vitae), bolj jim zaupajo, če se lahko izkažejo s potrdilom ugledne strokovne organizacije, zlasti svojega strokovnega združenja. Čisto nazadnje pa odjemalci pogosto na neformalen način preverjajo sloves posameznih ekspertov, zlasti pri organizacijah, kjer so delovali poprej, na drugih nalogah. Osebna neoporečnost in uglednost je v svetu predpogoj za obstanek in osebni razvoj ter napredovanje vsakega managerja; za eksperte velja isto, le v podvojeni meri.

Opombe:

- 1/ Stanton-Ellis v Brit 73 (616)
- 2/ Berekhoven v Stutz 88 (44)
- 3/ Lovelock 91 (7-8)
- 4/ Maister 89 (33-39)
- 5/ ibidem (34-35)
- 6/ Lovelock 91 (14-16)
- 7/ Grove, Fish v Lovelock 91 (59-64)
- 8/ Maister 93 (58-59)
- 9/ Tavčar 93 ITEO
- 10/ Schein 87 (22-35)
- 11/ Tavčar 92 ZMCS
- 12/ Hersey, Blanchard 88 (340-342)
- 13/ Tomič 92
- 14/ Benesch 87 (151-159)

- 15/ Lovelock 91 (368)
- 16/ ibidem (407)
- 17/ ibidem (371)
- 18/ Sellers 88 (87-100)
- 19/ Smith 1776
- 20/ Brifs v Steinman, Leohr 92 (26)
- 21/ Tavčar 93 Etika
- 22/ ibidem
- 23/ OZN 48
- 24/ Andersen 93 (23-24)
- 25/ idem
- 26/ idem
- 27/ Kant 1781

Viri:

- Andersen, Arthur & Co: Business Ethics Program, St.Charles, Illinois, 1993
- Benesch, Helmuth: DTV Atlas der Psychologie, DTV Verlag, Muenchen 1987
- Berekhoven, L.: Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Goettingen 1983
- Grove, Stephen J. - Fisk, Raymund P.: The Dramaturgy of Services Exchange - v delu Lovelock, Christopher H.: Services Marketing, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991
- Hersey, Paul - Blanchard, Ken: Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1988
- Kant, Immanuel: Kritik der reinen Vernunft, Riga 1781
- Lovelock, Christopher H.: Services Marketing, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991
- Maister, David H.: Professional Service Firm Management (4th ed.), Maister Associates, Boston, 1989
- Maister, David H.: Professional Service Firm Management - 1990 Supplement, Maister Associates, Boston, 1990
- Maister, David H.: Professional Service Firm Management (5th ed.), Maister Associates, Boston, 1993
- Schein, Edgar H.: Process Consultation, Lessons for Managers and Consultants, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1987
- Sellers, Patricia: How to Handle Customer's Gripes, Fortune, October 1988, (87-100), Time Inc., 1988
- Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London 1776
- Snoj, Boris: Storitve v menjalnih procesih, disertacija, EPF Maribor 1992
- Tavčar, Mitja: Ekonomika in struktura svetovalnih organizacij in njihovih klientov, Združenje za management consulting Slovenije, Posvetovanje svetovalcev, Bled junij 1992
- Tavčar, Mitja: Koncepti in struktura izvajanja ekspertnih storitev, Organizacija in kadri 1993
- Tavčar, Mitja: Znanja za uspešno svetovanje, Združenje za management consulting, skupščina 1993, Ljubljana maj 1993
- Tavčar, Mitja: Najboljši zaveznik managerjev, priročnik, ITEO Ljubljana, Ljubljana 1993
- Tavčar, Mitja: Uporabljanje svetovalnih organizacij, skripta, MBA-EPF, Temeljni modul - Dejavnostne razsežnosti managementa, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1993
- Tavčar, Mitja: Situational Ethics in Consultation, The Case of Slovenia, referat, The European Ethics Network, 6th Annual Conference EBEN, Oslo 1993
- Tavčar, Mitja: Etika in družbena odgovornost Managementa v delu Možina, Stane (ur.): Management, Didakta Radovljica, 1994 (v tisku)
- Tavčar, Mitja: Marketing za managerje, skripta, specialistični študij managementa, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1994
- Tomič, Ana: Didaktika, skripta, Ljubljana 1992.