

- Þjónustugæði og árangursstjórnun -

Nemandi:

Kristjana Vilhelmsdóttir

Leiðbeinandi:

Hafdís Björg Hjálmarsdóttir

Skóli	Háskólinn á Akureyri
Deild	Viðskiptadeild Viðskipta- og raunvísindasviðs
Námskeið	Lokaverkefni - LOK2106
Heiti verkefnis	Þjónustugæði og árangursstjórnun
Verktími	Ágúst – desember 2011
Nemandi	Kristjana Vilhelmsdóttir
Leiðbeinandi	Hafdís Björg Hjálmarsdóttir
Upplag	3
Blaðsíðufjöldi	50
Fjöldi viðauka	3
Útgáfu- og notkunarréttur	Ritgerðin er opin

Yfirlýsingar:

Ég lýsi því yfir að ég ein er höfundur þessa verkefnis og að það er afrakstur eigin rannsókna.

Kristjana Vilhelmsdóttir

Það staðfestist að verkefni þetta fullnægir að mínum dómi kröfum til námsmats í námskeiðinu LOK2106.

Hafdís Björg Hjálmarsdóttir

Abstract

This research project focuses on service quality and performance management among the 300 largest companies in Iceland. The aim of the project is to study how managers in service companies use marketing research to manage performance with the aim of improving service quality. It also studies whether the companies have a formal strategy regarding their service, whether they use service standards and whether they use work procedures regarding their service and process regarding customers complaints.

The research method used in this project was to make a quantitative research and send questionnaires to respondents in Iceland's 300 largest companies in 2010. A sample was taken from these 300 companies and the final sample consisted of 198 companies. The questionnaire was sent as an attachment via e-mail to the chief executive officer or marketing manager of these companies. The survey was conducted during the period of 14.-26. November 2011. A total of 103 companies answered the survey and the response rate was 52%.

The main results of this research indicate that overall the companies are doing fine regarding service quality, still there are some topics that could be improved. Most of the companies have conducted a marketing research in the last two years and the majority of the companies use the results to manage performance. About half of the companies have a formal strategy regarding their service and half of them use service standards. About half of the companies use work procedures regarding their service and the majority have process regarding customers complaints.

Key words: Customer satisfaction, performance management, service, marketing research and service quality.

Þakkarorð

Ég vil byrja á því að þakka öllum þeim sem gáfu sér tíma til að svara könnuninni sem verkefni þetta byggir á.

Einnig vil ég þakka dóttur minni, Bryndísi Gylfadóttur, fyrir óendanlega þolinmæði gagnvart námi mínu undanfarin ár. Þá fá fjölskylda og vinir bestur þakkir fyrir allan veittan stuðning.

Mig langar að þakka leiðbeinanda mínum, Hafdísi Björgu Hjálmarsdóttur, lektor við Háskólann á Akureyri, kærlega fyrir leiðsögnina og veitta aðstoð.

Bestu þakkir fær Magga systir fyrir yfirlestur og góðar ábendingar.

Kópavogur, 12. desember 2011

Kristjana Vilhelmsdóttir

Útdráttur

Í þessu verkefni er fjallað um þjónustugæði og árangursstjórnun meðal 300 stærstu fyrirtækja landsins. Markmið verkefnisins er að rannsaka hvernig stjórnendur í þjónustufyrirtækjum nýta þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar með það að markmiði að bæta þjónustugæði fyrirtækisins. Einnig var kannað hvort fyrirtækin væru með formlega þjónustustefnu, hvort þau væru að nota þjónustustaðla og hvort þau hefðu ákveðna verkferla er tengjast þjónustunni og ferla varðandi kvartanir viðskiptavina.

Í fyrri hluta ritgerðarinnar er fræðileg umfjöllun þar sem meðal annars er farið yfir atriði sem tengjast þjónustugæðum, gæðavíddum þjónustu, þjónusturannsóknum og árangursstjórnun. Í síðari hlutanum eru kynntar niðurstöður úr meginlegri rannsókn sem framkvæmd var meðal 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi árið 2010 samkvæmt lista Frjálsrar verslunar. Ákveðið var að taka þýði úr listanum og var endanlegt úrtak 198 fyrirtæki. Útbúin var spurningalistakönnun sem send var sem viðhengi með tölvupósti til framkvæmdastjóra eða markaðsstjóra fyrirtækjanna sem lentu í úrtakinu. Könnunin var framkvæmd á tímabilinu frá 14. - 26. nóvember 2011. Alls svöruðu 103 fyrirtæki könnuninni og var svarhlutfall 52%.

Helstu niðurstöður þessarar rannsóknar eru að staða þjónustugæða er í heildina litið ágæt, en þó eru nokkur atriði sem þyrftu úrbóta við. Meirihluti fyrirtækjanna hefur framkvæmt þjónusturannsóknir á síðastliðnum tveimur árum og mikill meirihluti fyrirtækjanna nýtir niðurstöðurnar til árangursstjórnunar. Um helmingur fyrirtækjanna er með formlega þjónustustefnu og helmingur þeirra notar þjónustustaðla. Helmingur fyrirtækjanna er með verkferla er tengjast þjónustu en meirihluti þeirra er með ferli til að taka á kvörtunum viðskiptavina.

Lykilorð:

Ánægja viðskiptavina, árangursstjórnun, þjónusta, þjónusturannsóknir og þjónustugæði.

Efnisyfirlit

1	INNGANGUR	- 1 -
2	FRÆÐILEG UMFJÖLLUN	- 3 -
2.1	ÞJÓNUSTA	- 3 -
2.1.1	Megineinkenni þjónustu.....	- 6 -
2.2	ÞJÓNUSTUGÆÐI.....	- 8 -
2.2.1	Skilgreining á þjónustugæðum.....	- 8 -
2.2.2	Nokkrar íslenskar rannsóknir á þjónustugæðum.....	- 10 -
2.2.3	Sprungulíkan þjónustugæða.....	- 13 -
2.2.3.1	Sprungu 1: Að þekkja ekki væntingar viðskiptavinarins.	- 14 -
2.2.3.2	Sprungu 2: Að hanna og staðla þjónustuna ekki rétt.....	- 14 -
2.2.3.3	Sprungu 3: Að afhenda ekki þjónustu miðað við hönnun og staðla.....	- 15 -
2.2.3.4	Sprungu 4: Framkvæmd uppfyllir ekki loforð.	- 15 -
2.2.4	Þjónustustefna	- 16 -
2.2.5	Þjónustustaðlar	- 17 -
2.3	ÞJÓNUSTURANNSÓKNIR.....	- 18 -
2.3.1	SERVQUAL þjónustukönnun.....	- 22 -
2.3.2	Hulduheimsóknir.....	- 22 -
2.3.3	Skoðun kvartana.....	- 23 -
2.3.4	Rýnihópar.....	- 25 -
2.3.5	Viðtöl	- 25 -
2.4	ÁRANGURSSTJÓRNUN	- 26 -
3	RANNSÓKNARAÐFERÐ	- 29 -
3.1	ÚRTAKSAÐFERÐ.....	- 29 -
3.2	HÖNNUN SPURNINGALISTA	- 30 -
3.3	FRAMKVÆMD OG ÚRVINNSLA GAGNA	- 31 -
4	NIÐURSTÖÐUR KÖNNUNAR, GREINING OG MAT	- 33 -
4.1	BAKGRUNNSBREYTUR.....	- 33 -
4.2	ÞJÓNUSTURANNSÓKNIR INNAN FYRIRTÆKJANNA	- 35 -
4.3	ÞJÓNUSTURANNSÓKNIR NÝTTAR TIL ÁRANGURSSTJÓRNUNAR	- 38 -
4.4	FORMLEG ÞJÓNUSTUSTEFNA	- 40 -

4.5	ÞJÓNUSTUSTAÐLAR.....	- 40 -
4.6	ÁNÆGJA/ÓÁNÆGJA MEÐ GÆÐI ÞEIRRAR ÞJÓNUSTU SEM FYRIRTÆKIÐ VEITIR	- 42 -
4.7	MAT Á MIKILVÆGI ÞJÓNUSTUÞÁTTA.....	- 42 -
4.8	VERKFERLAR SEM TENGJAST ÞJÓNUSTU OG KVÖRTUNUM	- 44 -
5	UMRÆÐA OG TILLÖGUR.....	- 46 -
6	NIÐURSTÖÐUR.....	- 48 -
	HEIMILDASKRÁ	- 51 -
	VIÐAUKI 1 – KYNNINGARBRÉF	- 56 -
	VIÐAUKI 2 – ÞAKKARBRÉF OG ÍTREKUN UM ÞÁTTTÖKU Í KÖNNUN.....	- 57 -
	VIÐAUKI 3 - SPURNINGALISTI	- 58 -

Töfluskrá

Tafla 1: Einkenni þjónustu.....	- 8 -
Tafla 2: Að útbúa upplýsingakerfi um þjónustugæði.....	- 21 -
Tafla 3: Fjöldi og hlutfall fyrirtækja eftir atvinnugrein.....	- 33 -

Myndaskrá

Mynd 1: Áþreifanleiki – Óáþreifanleiki þjónustu.....	- 7 -
Mynd 2: Ánægja og þjónustugæði.....	- 9 -
Mynd 3: Sprungulíkan þjónustugæða.....	- 14 -
Mynd 4: Hlutfallsleg skipting á fjölda svarenda skipt eftir hæsta menntunarstigi.....	- 34 -
Mynd 5: Hlutfallsleg skipting á starfsmannafjölda fyrirtækjanna sem svöruðu könnuninni... -	35 -
Mynd 6: Hefur fyrirtækið á sl. 2 árum framkvæmt þjónusturannsóknir og fjöldi starfsmanna.....	- 36 -
Mynd 7: Hlutfall fyrirtækja flokkað eftir tegund þjónusturannsókna.....	- 37 -
Mynd 8: Hlutfall fyrirtækja sem leggja mikla eða litla áherslu á að framkvæma þjónusturannsóknir.....	- 38 -
Mynd 9: Með hvaða hætti eru þær nýttar til árangursstjórnunar.....	- 39 -
Mynd 10: Hlutfall fyrirtækja sem hefur formlega þjónustustefnu.....	- 40 -
Mynd 11: Hverskonar þjónustustaðla?.....	- 41 -
Mynd 12: Hlutfall fyrirtækja sem eru ánægð/óánægð með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir.....	- 42 -
Mynd 13: Mat á mikilvægi þjónustubátta.....	- 43 -
Mynd 14: Hlutfall fyrirtækja eftir því hversu mikla/litla áherslu þau leggja á að gera viðskiptavinum ánægða í kjölfar kvörtunar.....	- 44 -

1 Inngangur

Á síðastliðnum árum hefur þjónustustarfsemi aukist gríðarlega í heiminum og hefur þjónusta sífellt meiri áhrif á hagkerfi þjóða. Þetta á einnig við hér á Íslandi þar sem þjónusta er orðin mjög stór atvinnugrein. Mikil samkeppni er á þessum vettvangi og því getur verið nauðsynlegt að aðgreina sig frá samkeppnisaðilum með einum eða öðrum hætti. Með því að veita framúrskarandi þjónustu þá geta fyrirtæki aðgreint sig frá samkeppnisaðilum og náð þannig forskoti á markaði. Þjónustugæði skipta því fyrirtæki í dag sífellt meira máli.

Þessu verkefni er ætlað að vekja athygli á mikilvægi þess að fyrirtæki leggi áherslu á þjónustugæði. Margar erlendar rannsóknir sýna fram á það að fyrirtæki sem leggja mikla áherslu á þjónustugæði skila meiri hagnaði og hafi ánægðari og tryggari viðskiptavinum. Ein algengasta aðferðin til að meta þjónustu og þjónustugæði fyrirtækja er að framkvæma þjónusturannsóknir, þar sem viðskiptavinir eru beðnir að meta ákveðna þætti þjónustunnar.

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar hér á landi þar sem borin eru saman þjónustugæði í íslenskum fyrirtækjum. Flestar íslenskar rannsóknir um þjónustugæði sem ég rakst á voru námsritgerðir eða rannsóknir sem gerðar voru í samstarfi við háskóla landsins.

Meginmarkmið þessa verkefnis er að rannsaka hvernig stjórnendur í þjónustufyrirtækjum nýta þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar og hljómar rannsóknarspurningin svona:

Hvernig nýta stjórnendur í þjónustufyrirtækjum þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar með það að markmiði að bæta þjónustugæði fyrirtækisins?

Undirmerkið rannsóknarinnar var að kanna hvað fyrirtækin gera fleira til að bæta þjónustugæðin, það er hvort fyrirtækin hafi formlega þjónustustefnu og hvort notaðir séu þjónustustaðlar. Einnig að kanna það hvort fyrirtækin hafi ákveðna verkferla er tengjast þjónustunni og ferla varðandi kvartanir viðskiptavina.

Til að svara þessum spurningum var frumgagna aflað meðal 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi árið 2010, samkvæmt úttekt Frjálsrar verslunar. Útbúin var spurningalistakönnun sem send var sem viðhengi með tölvupósti til framkvæmdastjóra eða markaðsstjóra þeirra 198 fyrirtækja sem lentu í úrtakinu.

Skýrslan hefst á inngangi þar sem efni hennar er kynnt og rannsóknarspurning sett fram ásamt undirmarkmiðum rannsóknarinnar. Því næst kemur fræðileg umfjöllun, þar sem meðal annars er fjallað um þjónustugæði, gæðaviddir þjónustu, þjónusturannsóknir og árangursstjórnun. Í kaflanum rannsóknaraðferð er fjallað um könnunina sem framkvæmd var og um úrtaksaðferðina, hvernig spurningalistinn var hannaður og sagt frá framkvæmd og úrvinnslu gagna. Í kaflanum um niðurstöður könnunar eru niðurstöður settar fram bæði í myndum og texta. Umræðu- og tillögukaflinn fjallar meðal annars um annmarka/takmarkanir könnunarinnar. Í niðurstöðukaflanum eru helstu niðurstöður könnunarinnar dregnar saman og lagt mat á þær og þýðingu þeirra. Að lokum kemur heimildaskrá og viðaukar, svo sem kynningarbréf og spurningalisti.

2 Fræðileg umfjöllun

Hér á eftir fer fram fræðileg umfjöllun um hugtakið þjónusta og helstu einkenni hennar. Fjallað verður um þjónustugæði og gæðavíddir þjónustu. Ýmsar aðferðir eru til við að meta þjónustu og þjónustugæði fyrirtækja en ein algengasta aðferðin er að framkvæma þjónusturannsóknir. Í kaflanum verður fjallað um hugtökin þjónustustefna og þjónustustaðlar og þau útskýrð nánar. Skoðaðar verða nokkrar algengar tegundir þjónusturannsókna sem fyrirtæki geta nýtt sér til að bæta þjónustugæðin, til dæmis SERVQUAL þjónustukönnun, hulduheimsóknir, skoðun kvartana, rýnihópar og viðtöl. Einnig verður fjallað um það hvað felst í hugtakinu árangursstjórnun og hvernig stjórnendur nýta sér upplýsingar úr þjónusturannsóknum til að byggja ákvarðanir sínar á.

2.1 Þjónusta

Þjónustustarfsemi hefur á síðustu áratugum aukist stöðugt í Evrópu og Bandaríkjunum. Þjónusta hefur sífellt meiri áhrif á hagkerfi þjóða og er hún orðin ein mikilvægasta starfsemin í efnahagskerfi fjölmargra landa. Áætlað er að þjónustugeirinn hafi verið um 71% af vergri landsframleiðslu (VLF) innan landa Evrópusambandsins árið 2006 (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2008, bls. 8). Samkvæmt The Central Intelligence Agency¹ er þjónustugeirinn á Íslandi tæp 70% af vergri landsframleiðslu miðað við áætlaðar tölur fyrir árið 2010 (CIA, e.d). Þegar skoðaðar eru tölur um vinnumarkað fyrir árið 2010 sem Hagstofa Íslands (2011, bls. 8) tekur saman þá kemur í ljós að á árinu 2010 störfuðu flestir hér á landi við þjónustugreinar í aðalstarfi eða tæp 76%. Fjölmennustu þjónustugreinarnar voru heilbrigðis- og félagsþjónusta (16,9%), verslun og viðgerðþjónusta (12,3%) og fræðslustarfsemi (12,2%).

Helstu skýringar á vexti þjónustustarfsemi í þessum löndum liggur í efnahagslegri velsæld þeirra. Miklar breytingar urðu í kjölfar alþjóðavæðingar, svo sem stærri fyrirtæki, aukin banka- og fjármálastarfsemi og meiri tæknivæðing atvinnugreina, sem hafa skapað fjölmarga nýja markaði og störf (Guðmundur Kr. Óskarsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir, 2008, bls. 174-175; Wilson, o.fl. 2008, bls. 8-9). Hér

¹ The Central Intelligence Agency (CIA) er óháð bandarísk ríkisstofnun sem miðlar upplýsingum um þjóðaröryggi til bandarískra stjórnvalda.

á eftir verða nefnd nokkur atriði sem hafa haft áhrif á þróun þjónustu og má þar til dæmis nefna að lífsstíll hefur almennt breyst. Fjölskyldur eru minni en áður var og hafa þær meiri frítíma og auknar tekjur. Meiri eftirspurn er eftir allskonar afþreyingu og nú til dags ferðast fólk meira en áður var. Atvinnuþátttaka kvenna hefur aukist til muna og störf sem þær sinntu áður innan veggja heimilisins er nú sinnt af fagaðilum (Guðmundur Kr. Óskarsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir, 2008, bls. 174-175; Wilson, o.fl. 2008, bls. 44-48). Samkvæmt Hagstofu Íslands (2011, bls. 2) var atvinnuþátttaka kvenna á Íslandi tæp 78% árið 2010. Atvinnuþátttaka kvenna hér á landi er ein sú mesta í heiminum (Bandalag háskólamanna, e.d.).

Áhersla á heilbriggt lífni hefur aukist og sífellt fleiri stunda líkamsrækt. Aldurssamsetning þjóða hefur breyst og fólk lifir lengur en áður var og eru eldri borgarar orðinn stór markhópur sem þarf að sinna. Þá má einnig nefna að fjöldi vara á markaði hefur aukist og eru margar þeirra flóknar, sem leitt hefur til þess að ýmis þjónusta tengd þeim hefur aukist, eins og til dæmis viðgerðarþjónusta. Einnig hefur þjónusta á fyrirtækjamarkaði vaxið mikið, svo sem viðgerðar-, viðhalds-, og uppsetningarþjónusta, fjármálaþjónusta, markaðsrannsókn- og auglýsingaþjónusta (Guðmundur Kr. Óskarsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir, 2008, bls. 174-175; Wilson, o.fl. 2008, bls. 44-48).

Framleiðslufyrirtæki eru þau fyrirtæki kölluð sem einungis framleiða og selja áþreifanlega vöru, en fyrirtæki sem bjóða eingöngu upp á óáþreifanlega vöru eru nefnd þjónustufyrirtæki. Mörg fyrirtæki hafa þó upp á að bjóða báða þessa þætti og er þjónusta oft mikilvægur hluti af vöruframboði framleiðslufyrirtækja (Wilson, o.fl. 2008, bls. 15).

Mikilvægi þess að veita viðskiptavinum góða þjónustu hefur aukist mjög mikið á síðustu árum og eru nokkrar ástæður fyrir því. Í fyrsta lagi þá eru markaðir í raun orðnir „vöru“ markaðir, þar sem viðskiptavinir skynja lítinn tæknilegan mun á þeim vörum sem eru að keppa á markaðinum. Því er það sífellt mikilvægara að fyrirtæki aðgreini sig á markaði með því að bjóða aukið virði fyrir viðskiptavinum, með því til dæmis að bjóða betri þjónustu en samkeppnisaðilar gera. Í öðru lagi þá gera viðskiptavinir meiri kröfur til þjónustu en áður var. Í þriðja lagi þá gera fyrirtæki sér grein fyrir því að ánægja viðskiptavina og að halda í viðskiptavinum

hefur gríðarlega mikið að segja varðandi arðsemi fyrirtækisins og árangur þess (Baker, 2000, bls. 212).

Á milli fyrirtækja sem veita samskonar þjónustu er oft mikil samkeppni og því er oft nauðsynlegt að fyrirtæki aðgreini sig á markaði með einhverjum hætti og er ein leið sú að veita viðskiptavinum betri þjónustu en samkeppnisaðilar gera og auka þannig tryggð viðskiptavina sinna. Með því að veita góða þjónustu þá geta þjónustufyrirtæki aðgreint sig frá samkeppnisaðilum og náð forskoti á markaðinum (Parasuraman, Zeithaml og Berry, 1988, bls. 12-13; Svafa Grönfeldt, 2004, bls. 31).

Þjónusta verður til í samskiptum viðskiptavinar og starfsmanns. Viðskiptavinur metur þjónustuna út frá frammistöðu starfsmanns og hversu vel hann uppfyllir væntingar hans. Væntingar viðskiptavinar geta breyst frá degi til dags, eins á það við um frammistöðu starfsmanns og er það undir báðum komið að vel takist til (Margrét Reynisdóttir, 2006, bls. 5)

Hugtakið þjónusta (e. *service*) hefur verið skilgreint á margvíslegan máta, en það getur verið erfitt að skilgreina hana því flestir þættir hennar eru huglægir og óáþreifanleiki hennar er einkennandi fyrir ólíkar skilgreiningar.

Samkvæmt Wilson, o.fl. (2008, bls. 5-6) þá er einföld skilgreining á þjónustu sú að þjónusta sé „verknaður, ferli og framkvæmd“. Flóknari skilgreining þeirra félaga á þjónustu er að þjónusta „innihaldi allar hagrænar aðgerðir þar sem útkoman er ekki vara eða annað áþreifanlegt, neysla hennar fer vanalega fram á sama tíma og hún er framleidd og hún gefur aukið virði (eins og þægindi, skemmtun, tímasparnað, vellíðan eða heilsu) í formi óáþreifanlegra þátta fyrir kaupandann“.

Önnur skilgreining á þjónustu er samkvæmt þeim Kotler, Wong, Saunders og Armstrong (2005, bls. 539) sú að þjónusta sé „athafnir eða ávinningur sem einn aðili getur boðið öðrum sem er í eðli sínu óáþreifanlegur og viðkomandi fær ekki eignarhald yfir“. Framleiðsla hennar getur verið tengd við áþreifanlega vöru. Þessi skilgreining kemur líka inn á óáþreifanleika þjónustu og fjallað er um ávinning, en í flóknari skilgreiningu þeirra Wilson og félaga tala þeir um að þjónusta veiti aukið virði fyrir kaupandann.

Samkvæmt félagi markaðsfræðinga í Bandaríkjunum (American Marketing Association, AMA, e.d.) er hugtakið þjónusta skilgreint á tvennskona máta. Annarsvegar er fjallað um vörur sem eru að verulegu leyti óáþreifanlegar eins og til dæmis bankalán eða heimavörn. Þessar vörur koma beint frá framleiðanda til neytanda, þær er ekki hægt að flytja eða setja í birgðir og geta þetta verið viðkvæmar vörur. Þjónustu er oft erfitt að skilgreina, af því að hennar er neytt á sama tíma og hún er framleidd. Hún inniheldur óáþreifanlega þætti sem eru óaðskiljanlegir, það er viðskiptavinurinn tekur þátt í ferlinu; hana er ekki hægt að selja í þeim skilningi að hægt sé að eiga hana og hún hefur ekkert heiti. Í dag eru flestar vörur að hluta til áþreifanlegar og að hluta til óáþreifanlegar og það er hefð fyrir því að flokka þær annaðhvort sem vöru eða þjónustu. Í öðru lagi þá er hugtakið þjónusta notað til að lýsa athöfnum seljenda og annarra sem tengjast sölunni (til dæmis að máta skó, fjármögnun, 800 símanúmer). Slík þjónusta er annaðhvort fyrir eða eftir sala og er viðbót við vöruna. Ef hún er framkvæmd á meðan á sölu stendur, þá er hún talin óáþreifanlegur hluti af vörunni.

Þessar skilgreiningar eiga það sameiginlegt að hugtakið þjónusta sé óáþreifanlegt og að þjónusta feli í sér ákveðinn verknað, ferli og framkvæmd og að viðskiptavinur fær ákveðinn ávinning eða aukið virði í samskiptum sínum við fyrirtækið. Flóknari skilgreiningu Wilsons og félaga mun ég leggja til grundvallar í þessu verkefni, en mér finnst hún lýsa því mjög vel út á hvað þjónusta gengur.

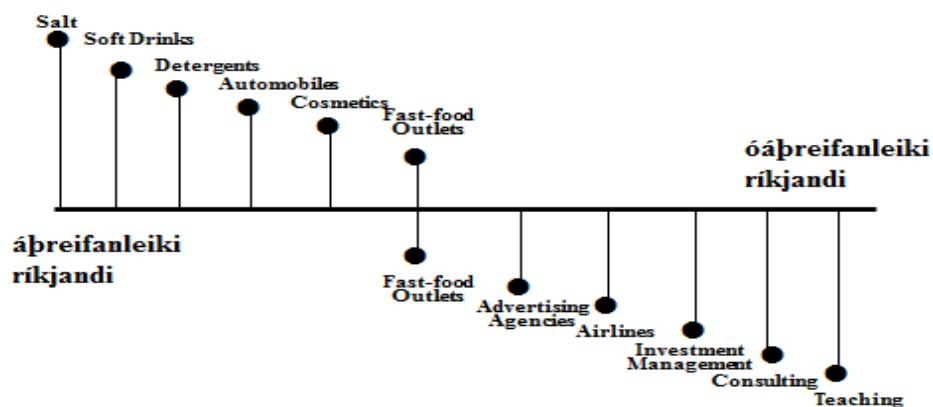
Þrátt fyrir ólíkar tegundir af þjónustu þá hefur hún nokkur sameiginleg einkenni og verður fjallað um þau helstu hér á eftir.

2.1.1 Megineinkenni þjónustu

Eitt megininkenni þjónustu er að hún er óáþreifanleg (e. *intangible*), en það felur í sér að ekki er hægt að geyma hana og það er erfitt að sýna eða kynna þjónustu. Það getur verið erfitt að fá hugverkavernd á þjónustu og erfitt getur verið að verðleggja hana.

Myndin hér fyrir neðan sýnir að sjaldan er um hreina þjónustu eða hreina vöru að ræða, heldur er yfirleitt um einhverskonar blöndu að ræða.

Áþreifanleiki - Óáþreifanleiki



Mynd 1. Áþreifanleiki - Óáþreifanleiki (Wilson, o.fl. 2008, bls. 7)

Annað einkenni þjónustu er að hún er ekki stöðluð (e. *heterogeneous*), og það leiðir af sér að afhending þjónustu og ánægja viðskiptavinar byggja á samskiptum milli viðskiptavinar og starfsmanns fyrirtækis. Það er hægt að staðla þjónustu upp að vissu marki, til dæmis hvernig tekið er á móti viðskiptavinum, hvernig viðskiptavinir eru kvaddir og hvernig leyst er úr kvörtunum. Þjónustugæði byggja á mörgum þáttum sem erfitt getur verið að stjórna. Einnig getur verið erfitt að tryggja það að þjónusta sem veitt var hafi verið í samræmi við það sem átti að gera og hefur verið kynnt.

Framleiðsla þjónustu er yfirleitt samhliða neyslu (e. *inseparability of production and consumption*) og viðskiptavinir taka þátt í þjónustunni og hafa þannig áhrif á viðskiptin og starfsmenn hafa áhrif á hvernig þjónusta er veitt. Einnig geta viðskiptavinir haft áhrif á hvern annan.

Þjónusta er óvaranleg (e. *perishable*), en það felur í sér að auðvelt er að samræma framleiðslu og eftirspurn eftir þjónustu. Það felur einnig í sér að ekki er hægt að skila þjónustu né endurselja hana (Wilson, o.fl. 2008, bls. 16-17).

Tafla 1. Einkenni þjónustu (Wilson, o.fl. 2008, bls. 15).

Vara	Þjónusta	Afleiðing
Óápreifanleg	Óápreifanleg	Þjónustu er ekki hægt að geyma. Ekki er auðvelt að fá hugverkavernd á þjónustu. Erfitt er að sýna eða kynna þjónustu. Erfitt er að verðleggja þjónustu.
Stöðluð	Ekki stöðluð	Afhending þjónustu og ánægja viðskiptavina byggja á aðgerðum starfsmanns og viðskiptavinar. Þjónustugæði byggja á mörgum þáttum sem erfitt er að stjórna. Ekki er hægt að tryggja að þjónustan sem var veitt hafi verið í samræmi við það sem átti að gera og var kynnt.
Framleiðsla er aðskilin frá neyslu	Framleiðsla samhliða neyslu	Viðskiptavinir taka þátt í og hafa áhrif á viðskiptin. Viðskiptavinir hafa áhrif á hvern annan. Starfsmenn hafa áhrif á hvernig þjónusta er veitt. Nauðsynlegt getur verið að hafa fjölda afhendingarstaða. Fjöldaframleiðsla er erfið.
Varanleg	Óvaranleg	Auðvelt er að samræma framleiðslu og eftirspurn þjónustu. Ekki er hægt að skila þjónustu eða endurselja.

Í töflu 1 hér fyrir ofan eru dregin saman helstu einkenni þjónustu, það er að þjónusta er óápreifanleg, hún er ekki stöðluð, framleiðsla er samhliða neyslu og hún er óvaranleg.

2.2 Þjónustugæði

Í þessum kafla verður fjallað um skilgreiningar á þjónustugæðum. Fjallað verður um sprungulíkan þjónustugæða og gerð grein fyrir hverri og einni sprungu sem myndast getur í þjónustuferlinu og að lokum verður fjallað um þjónustustefnu og þjónustustaðla.

2.2.1 Skilgreining á þjónustugæðum

Það eru til margar skilgreiningar á því hvað þjónustugæði (e. *service quality*) eru, til dæmis að standast væntingar viðskiptavina, að fullnægja þörfum viðskiptavina í hvert skipti, að gera hlutina rétt í fyrsta sinn og reyna sífellt að gera betur og ná alltaf að fullnægja þörfum viðskiptavina.

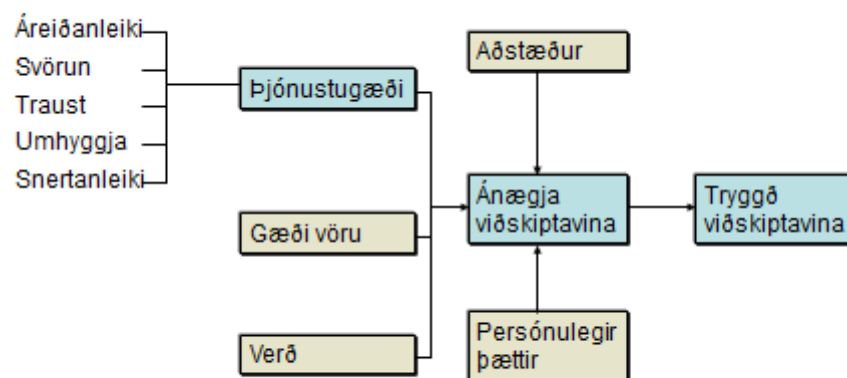
Skilgreining þeirra Goetsch og Davis (2010, bls. 5) á gæðum (e. *quality*) er að gæði séu síbreytileg í tengslum við vörur, þjónustu, fólk, ferla og umhverfi og að fara framúr væntingum og ná yfirburða virði.

Parasuraman, Zeithaml og Berry (1990, bls. 34) skilgreina þjónustugæði sem muninn á milli væntinga og skynjunar viðskiptavina á veittri þjónustu. Í rannsóknum þeirra kemur fram að viðskiptavinir meti þjónustugæði með því að bera saman frammistöðu starfsmanna saman við það hvernig þeim finnst að frammistaða þeirra eigi að vera.

Samkvæmt rannsóknum þeirra eru gæði þjónustu metin í fimm víddum.

Þessar víddir eru eftirfarandi:

- Áreiðanleiki (e. *reliability*), að standa við gefin loforð, það er að þjónustan sé samræmd og að henni sé hægt að treysta.
- Svörun (e. *responsiveness*), viljinn til að aðstoða og veita góða og skjóta þjónustu.
- Traust (e. *assurance*), þekking og framkoma starfsmanna og geta þeirra til að stuðla að trúverðugleika og trausti.
- Umhyggja (e. *empathy*), sem birtist í hlýju viðmóti og persónulegri þjónustu.
- Sýnileg/ápreifanleg atriði (e. *tangibles*), þar sem fjallað er um útlit ápreifanlegra hluta eins og sölustaðar, tækja, starfsmanna og útgefins efnis.



Mynd 2. Ánægja og þjónustugæði (Wilson, o.fl. 2008, bls. 79).

Rannsóknir Grönroos byggja einnig á því að skilgreina þjónustugæði sem muninn á milli væntinga og skynjunar viðskiptavina á veittri þjónustu. Líkan Grönroos byggir á tveimur gæðavíddum, annars vegar virknivídd (e. *functional quality*) og hins vegar tæknivídd (e. *technical quality*). Virknivíddin fjallar um það hvernig þjónustuferlið virkar, það er hvernig þjónustunni er komið til skila. Tæknivíddin

fjallar um það hvort og hvernig til tekst að koma þjónustunni til skila, það er hvort fyrirtækið hafi staðið við sett loforð (Caceres og Paparoidamis, 2007, bls. 840).

Samkvæmt Wilson, o.fl. (2008, bls. 78) þá eru hugtökin ánægja (*e. satisfaction*) og þjónustugæði ekki það sama. Ánægja er víðara hugtak og tekur til dæmis til gæðavíddanna, vöru, verðs, aðstæðna og persónulegra þátta. Þjónustugæði beina sjónum sínum aftur á móti á gæðavíddirnar fimm, það er áreiðanleiki, svörun, traust, umhyggja og sýnileg/áþreifanleg atriði. Þjónustugæði eru þannig afmarkaðri og eru bara einn liður sem virkar á heildaránægju viðskiptavina. Clark (2000, bls. 362) segir frá því að margar rannsóknir hafi verið gerðar á því að nota ánægju viðskiptavina sem mælingu á frammistöðu, þar sem ánægðir viðskiptavinir eru líklegri til að vera tryggir og arðbærir viðskiptavinir.

Samkvæmt Caceres og Paparoidamis (2007, bls. 840) þá sýna rannsóknir að þjónustugæði skipta gríðarlegu máli sem lykilárangursþáttur í rekstri fyrirtækja í dag, þar sem samkeppni á markaði er mjög mikil. Fyrirtæki sem leggja áherslu á þjónustugæði ná hærri markaðshlutdeild og auknum hagnaði.

Fyrirtæki sem leggja mjög mikla áherslu á það að veita gæðapjónustu hafa ánægðari og tryggari viðskiptavinum, meiri líkur eru á því að viðskiptavinir mæli með fyrirtækinu við aðra, það fækkar kvörtunum frá viðskiptavinum og eykur líkur á því að viðskiptavinir haldi áfram viðskiptum við fyrirtækið (Chen, 2009, bls 235).

Samkvæmt Heskett, Sasser og Hart (1991, bls. 30) þá er tryggð (*e. loyalty*) viðskiptavina mikilvægasta atriðið í að veita árangursríka þjónustu og það hefur síðan áhrif á tryggð bæði starfsmanna og birgja. Einnig hefur það áhrif á hagnað sem svo leiðir af sér tryggð hluthafa. Í rannsókn Reicheld (1996, bls. 57) komu fram jákvæð tengsl á milli hagnaðar og þess að hafa tryggn viðskiptavinagrunn. Tryggir viðskiptavinir kaupa meira, fyrirtækið þarf ekki að eyða eins miklum tíma í þá, þeir eru ekki eins verðviðkvæmir og þeir koma inn með nýja viðskiptavinum. Fornell og Wernerfelt (1987, bls. 337) bentu á að kostnaður við að halda í núverandi viðskiptavinum væri verulega minni en að ná í nýja viðskiptavinum.

2.2.2 Nokkrar íslenskar rannsóknir á þjónustugæðum

Flestar íslenskar rannsóknir um þjónustugæði sem ég rakst á við athuganir mínar eru námsritgerðir þar sem meðal annars er verið að rannsaka þjónustugæði innan háskóla, heilbrigðiskerfisins, ferðapjónustunnar, fjármálafyrirtækja og þó nokkrar ritgerðir rakst ég á þar sem fjallað er um þjónustugæði í smásöluverslunum. Það

kom mér á óvart að finna ekki fleiri rannsóknir þar sem verið er að bera saman þjónustugæði í íslenskum fyrirtækjum.

Hér á eftir verður fjallað um þrjár rannsóknir sem gerðar hafa verið á þjónustugæðum hér á landi, þar sem rannsökuð eru íslensk þjónustufyrirtæki. Fyrsta rannsóknin sem fjallað verður um var framkvæmd árið 2005 af Ferðamálasetri Íslands þar sem rannsakaðir voru stjórnarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum. Síðan verður sagt frá meistararitgerð Margrétar Reynisdóttur sem fjallar um þjónustu, gæði þjónustu og þáttum sem stuðla að úrbótum í veittri þjónustu og var framkvæmd meðal fyrirtækja sem standa að íslensku ánægjuvoginni. Að lokum verður sagt frá rannsókn sem viðskiptaskor Háskólans á Akureyri framkvæmdi árið 2007, þar sem metin voru gæði þjónustu og fagleg stjórnun hjá íslenskum fyrirtækjum.

Í rannsókn Ferðamálaseturs Íslands sem framkvæmd var árið 2005 voru rannsakaðir stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum. Könnunin var vefkönnun og var send til forstöðumanna ferðaþjónustufyrirtækja eða staðgengla þeirra sem eiga aðild að Samtökum ferðaþjónustunnar. Svör bárust frá 86 fyrirtækjum. Fimmti hluti skýrslunnar fjallar um stjórnun þjónustugæða. Þar kemur meðal annars fram að tæp 60% fyrirtækja í ferðaþjónustu eru með formlega þjónustustefnu. Rúmlega helmingur fyrirtækja í ferðaþjónustu er með þjónustustaðla. Ef fyrirtæki voru með þjónustustaðla, þá var spurt hvaða þjónustustaðlar væru notaðir. Algengast var að framkoma við viðskiptavinum væri stöðluð eða í 93% tilvika, því næst kom útlit á þjónustuvettvangi eða 91% og símsvörun fékk 84%. Það var einnig spurt um þjónustunámskeið fyrir starfsfólk og voru um 71% sem sögðu að starfsfólki byðist að sækja þjónustunámskeið. Það kom einnig fram í könnuninni að meirihluti fyrirtækjanna eða 61% hefur ekki gert neina þjónustukönnun á síðustu tveimur árum. Þegar spurt var um vægi þjónustupátta þá kom í ljós að 92% stjórnenda eru frekar eða mjög ánægðir með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtæki þeirra veita. Þegar spurt var um vægi þjónustupátta þá fær traust að meðaltali hæsta matið en sýnileg atriði lægsta matið (Arney Einarisdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Helgi Gestsson, 2007, bls. 15-35).

Meistararitgerð Margrétar Reynisdóttur (2005, bls. 8-9) fjallar um þjónustu, gæði þjónustu og þætti sem stuðla að úrbótum í veittri þjónustu. Gagnaöflun fór fram

með símaviðtölum við stjórnendur í íslenskum fyrirtækjum, en það voru fyrirtæki sem standa að íslensku ánægjuvuginni. Í rannsókn hennar kom meðal annars fram að fyrirtækin hvöttu ekki viðskiptavinum sína markvisst til að kvarta eða koma með ábendingar, en hins vegar virtust þau gera sér grein fyrir mikilvægi þess að gera viðskiptavinum ánægðan í kjölfar mistaka. Töluvert var um að fyrirtæki nýttu sér upplýsingatæknina en 73% þeirra voru með þjónustuver og mörg voru með ábendingarhvata og upplýsingar um netfang á heimasíðu. Í könnuninni kom fram að ýmsum aðferðum væri beitt til að fá upplýsingar um væntingar og óskir viðskiptavina og að mörg fyrirtækin voru þátttakendur í mörgum aðkeyptum könnunum. Það kom fram að í ákveðnum atvinnugreinum þá væri algengt að reyna að læra af þeim sem höfðu hætt viðskiptum við fyrirtækið. Mikilvægt væri að framlínustarfsmenn hlustuðu vel eftir því sem viðskiptavinir segðu og fengju með þeim hætti upplýsingar um mistök í þjónustu og brotalamir. Það kom fram hjá nokkrum þátttakendum að þjónustustaðlar segi hvernig eigi að bregðast við mistökum í þjónustu og að í þeim væri til dæmis hægt að tilgreina hvaða bætur ætti að bjóða við ákveðnar aðstæður þannig að viðskiptavinir þyrftu ekki að kvarta.

Viðskiptaskor Háskólans á Akureyri framkvæmdi þjónusturannsókn árið 2007 til að meta gæði þjónustu og faglega stjórnun hjá íslenskum yfirstjórnendum. Meginmarkmiðið var að kanna hvers konar stjórnunarhættir séu við lýði innan íslenskra fyrirtækja. Rannsóknin fór fram með þeim hætti að send var spurningalistakönnun til stjórnenda í 537 fyrirtækjum og svör bárust frá 222 fyrirtækjum. Í grein Guðmundar Kr. Óskarsson og Hafðísar Bjargar Hjálmsdóttur (2008, bls. 173-184) sem ber heitið „Þjónustugæði hjá íslenskum fyrirtækjum“, fjalla þau um niðurstöður úr þeim hluta könnunarinnar sem fjallaði um faglega stjórnun með áherslu á þjónustugæði. Í könnuninni kemur meðal annars fram að einungis 47% fyrirtækja höfðu formlega þjónustustefnu og í máli þeirra kemur fram að það sé umhugsunarvert því að það auki líkur á því að starfsfólk veiti gæðþjónustu ef það er formleg þjónustustefna í fyrirtækinu. Í niðurstöðum kemur fram að það voru einungis 30% fyrirtækja sem nota einhverskonar þjónustustaðla. Þetta finnst þeim einnig umhugsunarvert þar sem rannsóknir hafi leitt í ljós að staðlar geti auðveldað starfsmönnum vinnu sína og hjálpi til við að halda uppi sem jöfnustum gæðum. Helstu þjónustustaðlar sem fyrirtækin voru að nota voru að staðla framkomu við viðskiptavinum, en það eru

atriði eins og að taka á móti viðskiptavinum, heilsa, kveðja og þakka fyrir. Því næst kom að kvartanaferlið sé staðlað, klæðnaður starfsmanna og símsvörun. Þegar stjórnendur voru spurðir að því hversu ánægðir eða óánægðir þeir væru með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir, þá var meirihlutinn eða tæp 92% frekar eða mjög ánægður með gæði þjónustunnar.

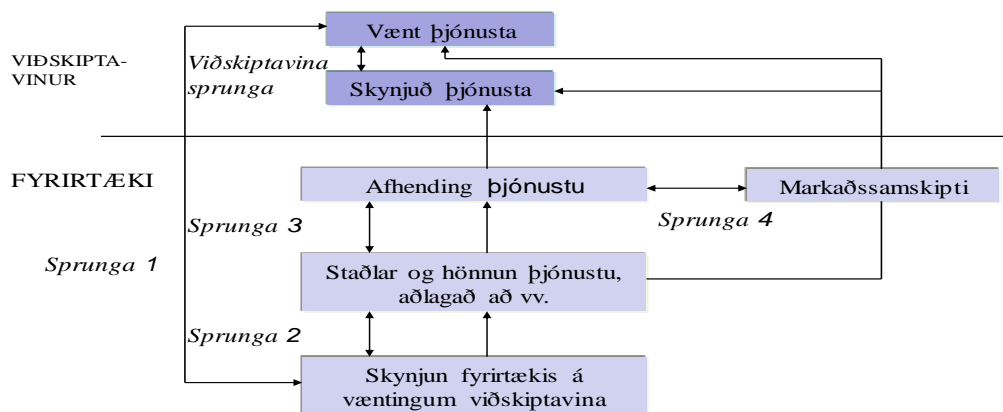
2.2.3 Sprungulíkan þjónustugæða

Sprungulíkan þjónustugæða (e. *the gaps model of service quality*) var hannað af Parasuraman, Zeithaml og Berry árið 1985 og sýnir að fjórar ólíkar fyrirtækjasprungur geta haft áhrif á væntingar viðskiptavina. Þessar fjórar fyrirtækjasprungur geta hindrað að viðskiptavinir fái þá þjónustu sem þeir vænta (Parasuraman, Berry og Zeithaml, 1991, bls. 337).

Líkanið er ákveðin aðferð til að skoða þjónustugæði á skipulagðan og heildstæðan hátt með það að markmiði að samræma væntingar og skynjun viðskiptavina. Þegar sprunga myndast þá er ástæðan oftast sú að fyrirtæki sem veitir þjónustu nær ekki að uppfylla væntingar viðskiptavinar til hennar. Í efri hluta sprungulíkansins eru þættir sem snúa að viðskiptavininum en neðri hlutinn tengist því sem gerist í fyrirtækinu (Wilson, o.fl. 2008, bls. 105; Margrét Reynisdóttir, 2006, bls. 14).

Samkvæmt líkaninu þá getur myndast sprunga á milli væntinga og skynjunar viðskiptavina, þetta er ein mikilvægasta sprungan og nefnist viðskiptavinasprungan. Lögð er áhersla á mikilvægi þess að finna leiðir til að loka henni og veita viðskiptavinum þá þjónustu sem þeir gera ráð fyrir að fá. Ástæðan fyrir því að þessi sprunga myndast eru fyrirtækjasprungurnar fjórar, en þær eiga sér stað innan þjónustufyrirtækisins (Turner, Bienstock og Reed, 2010, bls. 2).

Mynd þrjú hér fyrir neðan sýnir á myndrænan hátt hverja og eina sprungu.



Mynd 3. Sprungulíkan þjónustugæða (Wilson, o.fl. 2008, bls. 114).

2.2.3.1 Sprunga 1: Að þekkja ekki væntingar viðskiptavinarins.

Sprungu 1 fjallar um það að þekkja ekki væntingar viðskiptavinarins. Stjórnendur fyrirtækja þurfa að þekkja þarfir viðskiptavina sinna til að geta uppfyllt væntingar þeirra. Ein aðal ástæða þess að fyrirtæki ná ekki að uppfylla væntingar viðskiptavina er sú að fyrirtækið veit ekki nákvæmlega hverjar þessar væntingar eru. Það sem einna helst leiðir til þess að sprungur myndast er ófullnægjandi áhersla á markaðsrannsóknir, skortur á samskiptum upp á við í fyrirtækinu, ófullnægjandi áhersla á tengsl við viðskiptavini og ófullnægjandi lausnir á þeim vandamálum sem upp koma. Til að loka þessari sprungu eru markaðsrannsóknir nauðsynlegar og að framlínustarfsmenn sem eru í miklum samskiptum við viðskiptavini komi upplýsingum til stjórnenda. Einnig er lögð áhersla á það að starfsmenn séu í góðum tengslum við viðskiptavini og myndi tengsl við þá en það skapar tryggð, en tryggð er það sem þjónustufyrirtæki leggja mikla áherslu á í dag. Einnig þurfa fyrirtæki að vera í stakk búin til að leysa úr þeim vandamálum sem upp koma (Wilson, o.fl. 2008, bls. 106-107).

2.2.3.2 Sprunga 2: Að hanna og staðla þjónustuna ekki rétt.

Sprungu 2 fjallar um að hanna og staðla þjónustuna ekki rétt. Það er ekki nóg að fyrirtæki þekki þarfir viðskiptavina sinna og geti uppfyllt væntingar þeirra. Þau þurfa einnig að huga að hönnun þjónustunnar og að staðla þjónustuna rétt. Það sem leiðir til þess að sprungu myndast er léleg hönnun þjónustu, skortur á stöðlum þjónustu sem er aðlöguð að viðskiptavinum, ófullnægjandi umhverfi og

ápreifanlegir hlutir þjónustunnar. Til að loka þessari sprungu þá þurfa fyrirtæki að hanna þjónustuna og þjónustustaðla með væntingar viðskiptavina í huga. Einnig þarf að huga að umhverfi þjónustunnar og hvernig búið er að viðskiptavinum og starfsmönnum sem veita þjónustuna (Wilson, o.fl. 2008, bls. 107-108).

2.2.3.3 Sprunga 3: Að afhenda ekki þjónustu miðað við hönnun og staðla.

Sprungu 3 fjallar um að afhenda ekki þjónustu miðað við hönnun og staðla og þá myndast sprunga þegar þjónusta er ekki veitt á réttan máta miðað við þjónustustaðla fyrirtækisins. Atriði sem þarf að skoða eru annmarkar í mannauðsstjórnun, viðskiptavinir sem passa ekki inn, það geta verið vandamál varðandi milliliði og vandamál varðandi birgðir og afhendingu. Til að loka þessari sprungu þá þarf fyrirtækið að vanda vel varðandi ráðningar á starfsmönnum og veita viðeigandi þjálfun og hvatningu. Viðskiptavinir eru þátttakendur í þjónustunni, en þeir taka á móti henni, meta og skynja hana og þeir geta haft áhrif á það hversu mikil sprungan er. Það þarf einnig að huga að milliliðum, til dæmis smásölum, sérleyfishöfum og umboðsmönnum. Mikilvægt er að halda góðu sambandi við þá og þróa leiðir til að stjórna og hvetja milliliði. Sprunga getur myndast á milli framboðs og eftirspurnar sem getur leitt til þess að starfsmenn geta ekki veitt þjónustu samkvæmt þjónustustöðlum og því þarf fyrirtæki að reyna að stýra því (Wilson, o.fl. 2008, bls. 109-111).

2.2.3.4 Sprunga 4: Framkvæmd uppfyllir ekki loforð.

Sprungu 4 fjallar um það að framkvæmd uppfylli ekki loforð og sprunga myndast þegar frammistaða starfsmanna er ekki í samræmi við þá þjónustu sem fyrirtæki lofar viðskiptavinum sínum. Hér þarf að huga að því að skortur er á heildstæðum markaðssamskiptum, það er ófullnægjandi stjórnun væntinga viðskiptavina, of miklu hefur verið lofað og það eru ófullnægjandi lárétt samskipti. Það getur myndast ósamræmi milli væntinga viðskiptavina og frammistöðu starfsmanna ef fyrirtæki eykur væntingar með loforðum í auglýsingum en getur síðan hugsanlega ekki staðið við þessi loforð. Samskipti stjórnenda, starfsmanna og viðskiptavina þurfa að vera sem mest lárétt, þannig að hægt sé að uppfylla væntingar viðskiptavina. Starfsmenn þurfa að fá þjálfun þannig að þeir séu tilbúnir að afhenda þau loforð sem gefin eru (Wilson, o.fl. 2008, bls. 111-112).

2.2.4 Þjónustustefna

Á undanförunum árum hafa markaðsmenn lagt sífellt meiri áherslu á að auka þjónustugæði innan fyrirtækja bæði til innri og ytri viðskiptavina, þar sem sýnt hefur verið fram á að mikil þjónustugæði hafi jákvæð áhrif á arðsemi, framleiðni og markaðshlutdeild (Wasmer og Bruner, 1991, bls 35). Mikilvægt er því að fyrirtæki marki sér skýra þjónustustefnu (*e. service strategy*) og hugleiði hvaða þjónustustigi það ætlar að stefna að og vinni með starfsfólki í að útfæra þjónustustefnuna og markmið fyrirtækisins. Huga þarf að því hvaða þjónustustig á að veita svo sem varðandi hraða, upplýsingar, þekkingu og framkomu starfsmanna Þjónustustefna gerir fyrirtækjum kleift að skila ávinningi og ná þannig til viðskiptavina sinna og halda þeim. Skilgreining Karls Albrecht (1994, bls. 151) á þjónustustefnu er: „Ákveðinn háttur á þjónustuveitingu. Slík stefna verður að skila ávinningi bæði til fyrirtækisins og viðskiptavinarins. Viðskiptavinurinn verður að skynja ávinninginn sem verðmæti og afla fyrirtækinu góðrar samkeppnisstöðu“. Karl Albrecht (1994, bls. 151) setur fram eftirfarandi viðmið við mótun skilvirkrar þjónustustefnu:

1. Hún má ekki vera léttvæg. Hún verður að vera meira en slagorð sem sett er fram í gælutóni. Stefnan verður að vera raunhæf og aðgerðahvetjandi.
2. Hún verður að miðla hugmynd eða tilgangi sem starfsfólk fyrirtækisins getur skilið, tileinkað sér og unnið með á sinn hátt.
3. Hún verður að bjóða upp á eða tengjast *ávinningi* sem er mikilvægur fyrir viðskiptavininn. Jafnframt hlýtur hún að einskorðast við það sem fólk er tilbúið að borga fyrir.
4. Í augum viðskiptavinarins verður stefnan að aðgreina fyrirtækið á sterkan hátt frá keppinautum þess.
5. Þjónustustefna ætti, ef það er gerlegt, að vera einföld og hnökralaus. Það er mikill kostur ef hægt er að orða hana á einfaldan hátt og skýra út fyrir viðskiptavininum.

Í grein Gunnars Haugen og Ægis Más Þórissonar, ráðgjafa hjá Capacent (2002) kemur fram að við mótun þjónustustefnu þurfi að taka tillit til stefnumótunar fyrirtækisins í heild ásamt þeim markmiðum sem stjórnendur og/eða eigendur hafa sett í markaðs-, sölu- og þjónustumálum. Niðurstaðan úr þeirri vinnu er sameiginleg sýn lykilstjórnenda á þá stefnu sem fyrirtækið markar sér í þjónustumálum. Síðan í framhaldinu þarf að ákvarða þjónustustigið sem fyrirtækið ætlar að veita. Með því að nota þjónustustaðla og gátlista sem

endurspegla þá stefnu sem mörkuð var, þá er hægt að meta þau atriði sem tiltekin eru á hlutlægan hátt.

2.2.5 Þjónustustaðlar

Fyrirtæki þurfa að þekkja mjög vel væntingar viðskiptavina sinna og þau þurfa að skilja hvernig viðskiptavinir upplifa þjónustuna. Þegar þau hafa aflað þessara upplýsinga þá er hægt að nota þær til að útbúa þjónustustefnu sem hefur raunhæf markmið og skilgreinda þjónustustaðla (*e. service standards*) (Wilson, o.fl. 2008, bls. 218-219).

Þróun þjónustustaðla felur í sér eftirfarandi níu skref:

- Skilgreina röð upplifana.
- Túlka væntingar yfir í hegðun og framkvæmd fyrir hverja upplifun.
- Velja hegðun og framkvæmdir sem á að staðla.
- Velja harða eða mjúka staðla.
- Þróa mælingar á stöðlum.
- Setja upp markmið.
- Meta hvort stöðlum hefur verið náð.
- Kynna niðurstöður fyrir starfsmönnum.
- Uppfæra reglulega markmið og mælingar.

Wilson, ofl. (2008, bls. 229)

Hönnun þjónustustaðla byggist að miklu leyti á því hvort hægt sé að staðla störf og hegðun starfsmanna. Ef um mjög sérhæfða þjónustu er að ræða getur verið mjög erfitt að staðla þjónustuna. Það er álit margra stjórnenda að ekki sé hægt að staðla þjónustu þar sem hún sé oft á tíðum mjög sérhæfð og persónuleg. Stjórnendum finnst líka oft að stöðlun dragi úr frumkvæði starfsmanna og að starfsmönnum finnst fyrirtækið hafa of mikið eftirlit með þeim. Einnig er það skoðun margra stjórnenda að þjónusta sé of óáþreifanleg svo að hægt sé að mæla hana. Þetta viðhorf leiði til óljósra og óákveðinna þjónustustaðla sem erfitt sé að mæla og meta árangur. Í raun og veru er samt hægt að staðla mörg störf og starfsmenn fagna slíkum stöðlum, því þeir aðstoða þá við að veita viðskiptavinum persónulegri þjónustu. Hægt er að staðla þjónustuhegðun með þrenns konar hætti:

- Tækni í stað starfsmanna.
- Umbætur á vinnuferlum.
- Blanda af þessu tvennu.

Með því að nota staðla þá minnkar það sprungu tvö í sprungulíkani þjónustugæða en þýðir ekki að þjónustan sé of stíf eða vélræn. Með því að útbúa staðla þá er verið að reyna að tryggja að frammistaða starfsmanna sé í samræmi við væntingar og það er verið að koma í veg fyrir það að þýðingarmiklir hlutir í þjónustunni séu ekki breytilegir. Fyrirtæki sem stöðugt ná góðum árangri í þjónustugæðum eru oft með formlega staðla fyrir starfsmenn þar sem markmið eru skýr og mælanleg.

Þjónustustaðlar geta verið tvenns konar, það er harðir eða mjúkir þjónustustaðlar. Harðir þjónustustaðlar taka á hlutlægu mati, það er þáttum sem hægt er að telja, tímasetja eða yfirfara. Það þarf að leggja mikla áherslu á væntingar viðskiptavina varðandi áreiðanleika, það er að fyrirtækið uppfylli þjónustuloforð. Dæmi um harða staðla sem mæla áreiðanleika, til dæmis að framkvæma þjónustuna rétt í fyrsta skipti og kvartanir viðskiptavina. Dæmi um harða staðla sem mæla svörun, til dæmis að svara alltaf símtölum innan 30 sekúnda.

Mjúkir staðlar taka á huglægu mati, það er staðlar og mælingar sem byggja á skoðunum og áliti, og er ekki hægt að yfirfara beint. Mjúkir staðlar felast í því að ræða við viðskiptavinum og starfsmenn. Dæmi um mjúkan staðal er hvernig er tónninn í rödd starfsmanns (Wilson, o.fl. 2008, bls. 219-224). Stöðlun á ákveðnum verkþáttum í þjónustu er ekki eitthvað neikvætt heldur er það hugsað þannig að það gefi starfsmönnum leiðbeiningar um það hvernig þeir eiga að bera sig að gagnvart viðskiptavinum.

2.3 Þjónusturannsóknir

Fyrirtæki sem leggja áherslu á þjónustugæði þurfa stöðugt að kanna væntingar og skynjun viðskiptavina til að tryggja það að þjónustugæðin haldist. Það eru til ýmsar aðferðir við að meta þjónustu og þjónustugæði fyrirtækja. Ein algengasta aðferðin er að framkvæma þjónusturannsóknir (*e. marketing research*), þar sem viðskiptavinir eru beðnir að meta ákveðna þætti þjónustunnar. Þetta þurfa að vera þættir sem skipta viðskiptavinum mestu máli, því þjónustugæði eru skilgreind af viðskiptavinum (Wilson, o.fl. 2008, bls. 124).

Til að framkvæma árangursríkar þjónusturannsóknir þá þarf að hafa sambland af eigindlegum og megindlegum rannsóknum og rannsaka bæði upplifun og væntingar viðskiptavina. Eigindlegar aðferðir eins og rýnihópar eða viðtöl. Megindlegar rannsóknir eins og að framkvæma þjónustukönnun, hulduheimsóknir

eða skoðun kvartana. Það þarf einnig að huga að því hvernig rannsóknunum er blandað saman. Hér síðar í verkefninu verður fjallað nánar um muninn á þessum rannsóknum.

Það sem er sérstakt við þjónusturannsóknir er að stöðugt þarf að rannsaka þjónustu því frammistaða starfsmanna byggir á miklum breytileika. Það þarf að fylgjast vel með frammistöðu starfsmanna, bæði einstakra starfsmanna, starfsmannahópa, útibúa, fyrirtækinu sem heild og samkeppnisaðilum. Með því að framkvæma þjónusturannsóknir þá er líka hægt að fylgjast með þjónustuferlinu. Fyrirtæki þurfa að íhuga kostnaðinn við að framkvæma þjónusturannsóknir og leggja mat á það hversu mikils virði upplýsingarnar eru fyrir fyrirtækið. Með því að framkvæma þjónusturannsóknir þá er hægt að mæla og forgangsraða eiginleikum og þá skiptir máli að mæla það sem er mikilvægt í augum viðskiptavina. Með því að framkvæma þjónusturannsóknir með reglulegu millibili þá er hægt að bera niðurstöðurnar saman við fyrri mælingar og sjá hvort árangur hafi náðst (Wilson, o.fl. 2008, bls. 126-129).

Til að loka sprungu eitt í sprungulíkani þjónustugæða þá er mikilvægt að stjórnendur fyrirtækja leggi áherslu á þjónusturannsóknir og kanni þarfir og væntingar viðskiptavina sinna á veittri þjónustu. Samkvæmt Parasuraman, Berry og Zeithaml (1990, bls. 36) þá hafa niðurstöður úr rannsóknum þeirra sýnt fram á mikilvægi þess að mæla muninn á milli væntinga og skynjunar viðskiptavina á veittri þjónustu, því væntingar og skynjun viðskiptavina breytast frá degi til dags. Ef bil myndast á milli væntinga og skynjunar viðskiptavina þá er mikilvægt að fyrirtæki rannsaki það hvaða ástæða liggi að baki þessum mismun.

Samkvæmt Wilson, o.fl. (2008, bls.123) þá eiga fyrirtæki að nota hin ýmsu tæki og tól til að ná til viðskiptavina sinna til að geta veitt viðskiptavinum þá þjónustu sem þeir vænta. Með því að nota þjónusturannsóknir og að viðhalda góðum gagnagrunnum um viðskiptavinum sína þá geta fyrirtæki safnað saman, skráð, greint og túlkað upplýsingar um viðskiptavinum, samkeppnisaðila og markaði.

Þjónusturannsóknir leiða í ljós hvað viðskiptavinir telja vera styrkleika og veikleika í þjónustu fyrirtækisins og veita stjórnendum upplýsingar um það hvernig forgangsraða skuli þeim atriðum sem skipta viðskiptavinum mestu máli

varðandi þjónustu (Berry, Parasuraman, Zeithaml, Adsit o.fl., 1994, bls. 33). Þjónusturannsóknir er einnig hægt að nýta til að finna út hvað viðskiptavinum finnst að fyrirtækið ætti að gera þegar vandamál koma upp varðandi veitta þjónustu (Wilson, o.fl. 2008, bls. 124).

Eitt mikilvægasta skrefið í þjónusturannsóknum er að skilgreina vandamálið, aðgerðir og markmið rannsóknarinnar. Ef vandamálið er rangt skilgreint þá er afar ólíklegt að lausn komi á því. Samkvæmt Burns og Bush (2006, bls. 86) þá er markmið þjónusturannsókna að útvega upplýsingar sem skipta máli, sem séu réttar og óhlutdrægar og hjálpi stjórnendum að leysa vandamálið.

Þjónustumælingar fela í sér að mæla það hvernig fyrirtækið stendur sig í því að uppfylla sett þjónustumarkmið. Helstu markmið þjónusturannsókna eru:

- Að finna út þarfir og væntingar viðskiptavina.
- Að útbúa þjónustustaðla sem skilgreindir eru af viðskiptavinum.
- Að skoða frammistöðu við afhendingu þjónustu.
- Að meta frammistöðu fyrirtækis miðað við samkeppnisaðila.
- Að meta mun á væntingum og upplifun viðskiptavina.
- Að finna óánægða viðskiptavini, svo hægt sé að bæta úr mistökum.
- Að skoða árangur af breytingum við afhendingu þjónustu.
- Að meta frammistöðu bæði einstaklinga og hópa til hvatningar og viðurkenninga.
- Að skoða væntingar viðskiptavina til nýrrar þjónustu.
- Að skoða þróun væntinga í þjónustugreinum.
- Að spá fyrir um framtíðarvæntingar viðskiptavina.

(Wilson, o.fl. 2008, bls. 124).

Samkvæmt Parasuraman, o.fl. (1990, bls. 40) þá gegna meginlegar rannsóknir mjög miklu máli þegar fyrirtæki vilja meta og bæta þjónustugæði. Vel uppbyggðar meginlegar rannsóknir eru mikilvægar til að mæla bil sem geta myndast í þjónustugæðum og til að greina mikilvæg atriði þjónustunnar. Meginlegar rannsóknar gefa stjórnendum „stóru myndina“ af frammistöðu fyrirtækisins varðandi veitta þjónustu og hvernig fyrirtækið stendur sig miðað við samkeppnisaðila. Samt sem áður þá gefa meginlegar rannsóknir ekki alveg nógu góða innsýn um ákveðin atriði þjónustunnar og á það sérstaklega við um það

hvernig þjónustan er veitt. Þetta eru mikilvæg atriði sem hafa áhrif á skynjun viðskiptavina eins og til dæmis hegðun starfsmanns og yfirbragð þjónustunnar, en þau atriði er mikilvægt að meta með eigindlegum rannsóknum. Því leggja þau áherslu á að blanda saman bæði meginlegum og eigindlegum aðferðum. Eigindlegar aðferðir sem hægt er að nota eru til dæmis að nota rýnihópa og óformleg samtöl við einstaka viðskiptavini. Meginlegar rannsóknir gefa stjórnendum upplýsingar sem þeir geta nýtt til að taka almennar ályktanir en með því að nota eigindlegar rannsóknir þá fá stjórnendur dýpri innsýn og geta í framhaldinu hafið vinnu við að bæta þjónustugæðin.

Í töflu 2 má sjá hvernig hægt er að útbúa upplýsingakerfi þar sem upplýsingum um þjónustugæði er safnað saman.

Tafla 2. Að útbúa upplýsingakerfi um þjónustugæði (Berry, o.fl. 1994, bls. 34).

Tegund rannsóknar	Tíðni	Tilgangur
Kvartanir viðskiptavina	Stöðugt	Finna óánægða viðskiptavini til að leiðrétta einstök vandamál; finna algenga þjónustubresti.
Kannanir eftir upplifun	Stöðugt	Fá endurgjöf frá viðskiptavinum meðan þjónustuupplifun er enn í fersku minni; bregðast hratt við ef neikvæð mynstur koma fram í endurgjöf.
Rýnihópar	Mánaðarlega	Vettvangur fyrir viðskiptavini til að koma með hugmyndir að bættri þjónustu; bjóða upp á hraða, óformlega endurgjöf frá viðskiptavinum um þjónustumál.
Hulduheimsóknir	Ársfjórðungslega	Mæla hegðun einstakra starfsmanna, niðurstöður notaðar til að hvetja og styðja starfsfólk og tengja það við endurgjöf, þjálfun og umbunarkerfi; finna styrkleika og veikleika í þjónustuferli fyrirtækisins.
Starfsmannakannanir	Ársfjórðungslega	Mæla innri þjónustugæði; finna atriði sem geta hindrað starfsmann í að veita góða þjónustu; fylgjast með starfsanda og viðhorfum starfsmanna.
Þjónusturannsóknir	Þrisvar á ári	Meta frammistöðu fyrirtækisins miðað við samkeppnisaðila; forgangsraða eiginleikum sem þarf að lagfæra; fylgjast með frammistöðu fyrirtækisins yfir ákveðinn tíma.

Hér á eftir verður fjallað um nokkrar algengar tegundir þjónusturannsókna, bæði meginlegar og eigindlegar aðferðir sem stjórnendur geta nýtt sér til að kanna væntingar og skynjun viðskiptavina. Fjallað verður um SERVQUAL þjónustukönnun, hulduheimsóknir, skoðun kvartana, rýnihópa og viðtöl.

2.3.1 SERVQUAL þjónustukönnun

Eins og áður hefur komið fram þá er ein algengasta aðferðin við að meta þjónustugæði að framkvæma þjónusturannsóknir, þar sem viðskiptavinir eru beðnir að meta ákveðna þætti þjónustunnar.

Parasuraman, Zeithaml og Berry kynntu árið 1985 sprungulíkan þjónustugæða og árið 1988 kynntu þau mælitækið SERVQUAL sem byggir á þessu líkani. Spurningalisti var hannaður með það að markmiði að hægt væri að nota hann til að meta ólíkar tegundir af þjónustu í hinum ýmsu fyrirtækjum (Wilson, o.fl. 2008, bls. 134). Spurningalistinn er eitt mest notaða mælitæki fyrir þjónustugæði í dag og hefur hann víða verðið aðlagður og hafa margar rannsóknir verið gerðar á honum (Turner, o.fl. 2010, bls. 5; Brown, Churchill og Peter, 1993, bls. 127). Spurningalistanum er skipt upp í tvo megin hluta: annars vegar er mæld vænt þjónusta og hins vegar skynjuð þjónusta viðskiptavina. Bilið á milli þessara þátta segir til um þjónustugæði, þannig að ef bilið er lítið þá merkir það meiri upplifun þjónustugæða (Turner, o.fl. 2010, bls. 2).

Spurningalistinn inniheldur 22 atriði sem mæla fimm víddir þjónustugæða, áreiðanleika, svörun, traust, umhyggju og snertanleika. Þættirnir áreiðanleiki og umhyggja innihalda fimm spurningar hvor og þættirnir svörun, traust og áþreifanleiki innihalda fjórar spurningar hver. Viðskiptavinir eru fengnir til að gefa hverju atriði fyrir sig einkunn á skalanum 1-7, þar sem einn er mjög óánægður og 7 er mjög ánægður (Brown, o.fl. 1993, bls. 129). Samkvæmt rannsókn Parasuraman, o.fl. (1990, bls. 39) sem tók til 1900 viðskiptavina í fimm fyrirtækjum, þá er mikilvægi víddanna mismunandi. Víddin áreiðanleiki fékk flest stig eða 32, svörun fékk 22 stig, traust fékk 19 stig, umhyggja fékk 16 stig og að lokum sýnileg/áþreifanleg atriði fékk fæstu stigin eða 11 stig.

2.3.2 Hulduheimsóknir

Hulduheimsóknir (*e. mystery shopping*) eru einnig notaðar til að mæla þjónustugæði. Markmið þeirra er að meta gæði þjónustu starfsfólks um leið og þjónustan er veitt.

Samkvæmt Wilson (1998, bls. 161) eru niðurstöður hulduheimsókna einkum notaðar í þrenns konar tilgangi:

- Sem greiningartæki til að koma auga á veikleika í þjónustuferli fyrirtækisins.

- Sem tæki til að hvetja og styðja starfsfólk og tengja það við endurgjöf, þjálfun og umbunarkerfi.
- Sem tæki til að meta samkeppnishæfni fyrirtækisins með því að nota niðurstöðurnar sem viðmið miðað við frammistöðu annarra fyrirtækja í greininni.

Hulduheimsóknir gefa vísbendingar um það hvernig þjónustan er í raun og veru og hvort þjónustustefnu fyrirtækisins hafi verið framfylgt. Eins og fram kemur hér fyrir ofan þá eru niðurstöður mælinganna notaðar til árangursstjórnunar með því að hvetja og styðja starfsfólk og tengja niðurstöðurnar við endurgjöf, þjálfun og umbunarkerfi (Wilson, 1998, bls. 157).

Hulduheimsóknir felast í því að utanaðkomandi aðili er fenginn til að nýta sér þjónustu fyrirtækisins eins og þeir væru viðskiptavinir. Þessir aðilar fara á tiltekinn afgreiðslustað og láta reyna á hin ýmsu þjónustuatriði, til dæmis biðtíma eftir þjónustu, viðmóti og þjónustuþekkingu starfsfólks. Strax að lokinni heimsókn fylla þeir út matsblað, sem kallaður er þjónustustaðall, en hann er byggður á þjónustustefnu fyrirtækisins (Wilson, o.fl. 2008, bls. 138). Áður en mælingar hefjast er þjónustustaðall fyrirtækisins kynntur starfsfólki og starfsfólk látið vita að frammistaða þeirra er metin samkvæmt honum. Þegar árangursstjórnun er byggð á niðurstöðum hulduheimsókna er mikilvægt að framkvæma þær reglulega og kynna starfsfólki niðurstöður. Niðurstöður hulduheimsókna eru notaðar til að hvetja starfsfólk og þeir starfsmenn sem hafa veitt afburða þjónustu samkvæmt niðurstöðunum er umbunað (Wilson, 1998, bls. 157-158).

2.3.3 Skoðun kvartana

Skoðun kvartana (*e. complaint solicitation*) er rannsóknaraðferð sem hægt er að nota til að mæla þjónustugæði. Kvartanir viðskiptavina og hvernig leyst er úr þeim skiptir öll fyrirtæki miklu máli, þar sem fyrirtæki leggja sífellt meiri áherslu á það að mynda langtímasamband við viðskiptavini. Mörg fyrirtæki hvetja viðskiptavini sína til að kvarta, ef þeir eru óánægðir, svo þau hafi tækifæri til að bæta þjónustuna (Bell og Luddington, 2006, bls. 221).

Fyrirtæki sem vilja bæta þjónustuna leggja metnað sinn í það að safna saman og skrá niður allar kvartanir og nota upplýsingarnar til að finna óánægða viðskiptavini, leiðrétta einstök vandamál og finna algenga þjónustubresti.

Rannsóknir á kvörtunum er ein auðveldasta tegund þjónusturannsókna og mörg fyrirtæki nota eingöngu þessa aðferð til að vera í samskiptum við viðskiptavinum. Fyrirtæki þarfnast samt miklu meiri upplýsinga um viðskiptavinum sína en bara í gegnum kvartanir, því aðeins lítill hluti óánægðra viðskiptavina kvartar. Hinir eru áfram óánægðir og segja öðrum frá óánægju sinni (Wilson, o.fl. 2008, bls. 130). Samkvæmt Kotler, Keller, Brady, Goodman og Hansen (2009, bls. 392) þá eru það einungis um 5% óánægðra viðskiptavina sem kvartar. Hin 95% sjá ekki ávinninginn í því að kvarta eða þeir vita ekki hvernig eða við hvern þeir eiga að kvarta og því hætta þeir í viðskiptum við fyrirtækið. Einnig segja þeir félagar að um helmingur til þrjú fjórðu þeirra sem óánægðir eru muni aftur eiga viðskipti við fyrirtækið ef komið er til móts við kvartanir þeirra. Þessi tala fer næstum upp í 100% ef viðskiptavininum finnst vandamálið hafa verið leyst hratt.

Fyrirtæki setja sér oft árangursmælikvarða sem eru tengdir stefnu fyrirtækisins, þetta geta til dæmis verið fjöldi kvartana og er þá markmið fyrirtækisins að fækka kvörtunum um ákveðið prósent á einhverju ákveðnu tímabili.

Kvartanastjórnun (*e. complaint management*) fjallar um það ferli sem fer af stað þegar kvörtun berst til fyrirtækis. Fyrirtækið skráir niður allar kvartanir sem berast og hvernig leyst er úr þeim og síðan í framhaldinu eru gerðar greiningar á þeim til að komast að rótum vandans. Fyrirtæki geta nýtt sér þessa þekkingu til að bæta þjónustuna og laga ferli í sambandi við viðskiptavinum, vörur og þjónustu. Fyrirtæki framkvæma síðan reglulegar mælingar á því hvort viðskiptavinir hafi verið ánægðir með úrbætur sem þeir fengu í kjölfar kvörtunar (Stone, 2011, bls. 118-119).

Einn af þeim þáttum sem nefndur er í sprungulíkani þjónustugæða og til að loka sprungu þrjú er að gera úrbætur í kjölfar kvörtunar. Mikilvægt er að fyrirtæki leysi úr kvörtunum á árangursríkan hátt, en vel framkvæmdar úrbætur hafa áhrif á ánægju, trygging, umtal og árangur. Kannanir sýna að sumir viðskiptavinir eru í rauninni ánægðari með fyrirtæki sem nær að leysa vel úr kvörtun þeirra heldur en þeir voru áður en vandamálið kom upp. Þeir viðskiptavinir sem kvarta og fá úrbætur í kjölfarið eru líklegastir til endurtekinna viðskipta (Wilson, o.fl. 2008, bls. 371).

Til þess að aðstoða stjórnendur fyrirtækja við að hanna ferli varðandi kvartanir þá útbjuggu Tax og Brown (1998, bls. 75-87) fjögur skref til þess að leysa úr kvörtunum viðskiptavina. Skrefin felast í því að finna þjónustubresti, leysa úr

vandamálum viðskiptavina, miðla upplýsingum og flokka þjónustubresti, samþætta upplýsingar og bæta heildarþjónustu. Þeir leggja meðal annars áherslu á það að útbúa þjónustustaðla og leiðbeiningar fyrir starfsmenn. Einnig leggja þeir áherslu á það að safna saman upplýsingum til dæmis með því að framkvæma þjónusturannsóknir, eins og þjónustukönnun, hulduheimsóknir og rýnihópa meðal viðskiptavina.

2.3.4 Rýnihópar

Rýnihópar (*e. focus groups*) flokkast sem eigindleg rannsóknaraðferð sem byggir á umræðum og verkefnavinnu um ákveðið viðfangsefni. Algengt er að hafa um 6-12 manns í hverjum hópi og er hver fundur í um tvær klukkustundir. Vel þjálfaður stjórnandi sér um að stýra umræðunum. Þessi rannsóknaraðferð á vel við þegar afla þarf upplýsinga frá litlum hópi viðskiptavina. Upplýsingarnar er hægt að nýta til að fá hugmyndir, hvað viðskiptavinir segja um ákveðna vöru eða þjónustu eða til að fá almennar upplýsingar um þarfir og viðhorf viðskiptavina. Þessi rannsóknaraðferð er mjög vinsæl hjá fyrirtækjum í dag og fyrirtæki nota um 85-90% af fjármunum sínum í þessa tegund rannsókna. Einnig eru rýnihópar oft notaðir til að ákveða næstu skref í rannsóknum og eru þá hugsaðir sem forkönnun en þannig geta magnmælingar í framhaldinu orðið markvissari (Burns og Bush, 2006, bls. 208-210).

2.3.5 Viðtöl

Viðtöl (*e. interviews*) flokkast sem eigindleg rannsóknaraðferð sem byggist á samræðum stjórnanda við einn einstakling í einu um ákveðið málefni. Vel þjálfaður stjórnandi sér um viðtölin og spyr viðkomandi einstakling spurninga til að fá hugmyndir um það hvað honum finnst um eitthvað ákveðið atriði eða af hverju viðkomandi einstaklingur hagar sér á ákveðinn máta. Þannig er reynt að kafa mjög djúpt í viðkomandi málefni og fá miklar upplýsingar um það. Viðtöl eru sérstaklega mikilvæg þegar afla þarf upplýsinga um ákvörðunartöku viðkomandi einstaklings, til dæmis hvernig ákveðin vara er notuð eða varðandi tiltekna þjónustu (Burns og Bush, 2006, bls. 221).

Hér á eftir verður fjallað um árangursstjórnun, meðal annars verður fjallað um það hvað felst í hugtökunum stjórnun og frammistaða. Einnig verður gerð örstutt grein

fyrir mælitækinu, stefnumiðað árangursmat, en það er mjög vinsælt mælitæki sem notað er við árangursstjórnun.

2.4 Árangursstjórnun

Árangursstjórnun (*e. performance management*) felst í því að koma á tengingu á milli stefnu, hlutverks og framtíðarsýnar fyrirtækis. Hugtakið stjórnun (*e. management*) er notað til að mæla og stjórna frammistöðu bæði í fyrirtækinu sem heild og á einstaklingsgrunni. Markmiðið er alltaf að ná ákveðnum árangri og uppfylla þannig tilgang fyrirtækisins. Hugtakið frammistaða (*e. performance*) getur verið erfitt að skilgreina þar sem hægt er að túlka það á mismunandi vegu. Þegar frammistaða er tengd stjórnun þá er hægt að nota það á mismunandi vegu (persónuleg frammistaða, einstaklings frammistaða, frammistaða hóps, frammistaða fyrirtækis), til að lýsa almennu gengi (eins og frammistaða í íþróttum) eða nota það sem viðmið miðað við aðra einstaklinga.

Árangursstjórnun sem fræðigrein inniheldur þætti sem tengja hana náði við margar aðrar fræðigreinar og færni innan skipulagsheilda eins og til dæmis stefnumótun, rekstrarstjórnun, verkefnastjórnun og mannauðsstjórnun. Hugtakið árangursstjórnun er notað í nær öllum vísindalegum fræðigreinum, þar sem það tengir saman nær allar mannlegar athafnir innan fyrirtækis (Brudan, 2010, bls. 110-111).

Á árunum 1970-1980 var algengt að meta árangur fyrirtækja einungis út frá fjárhagslegum árangri og var algengast að notast við hagnað, en einnig aðra fjárhagslega mælikvarða eins og greiðsluhæfi og aukningu á sölutekjum. Síðan þá hafa verið miklar framfarir í stjórnun og miklar breytingar í umhverfi fyrirtækja, sem leitt hafa til þess að þörf er fyrir fleiri mælikvarða en bara fjárhagslega til að meta árangur fyrirtækja (Pantouvakis, 2011, bls. 13). Mælikvarðar sem ekki eru fjárhagslegs eðlis eru til dæmis þeir sem mæla ánægju viðskiptavina og ánægju starfsmanna, gæði, markaðshlutdeild, framleiðni og nýsköpun (Said, HassabElnaby og Wier, 2003, bls. 193).

Samkvæmt Sigrúnu Þorleifsdóttur (2011, bls. 38-39) þá eru þrjár meginástæður fyrir því að mæla árangur fyrirtækja. Í fyrsta lagi eru það mælingar sem felast í því að uppfylla lagalegar eða siðferðislegar skyldur sem lagðar eru á fyrirtæki af þriðja aðila. Þær tengjast ýmisskonar fjárhagsupplýsingum svo sem varðandi alþjóðlega reikningskilastaðla eða upplýsingar sem varða áhrif starfseminnar á

starfsfólk, viðskiptavinum eða aðra hagsmunaaðila í ytra umhverfi fyrirtækisins. Í öðru lagi eru það mælingar sem tengjast því að stjórnendur geti sinnt hlutverki sínu, stjórnad, skipulagt, gert áætlanir og haft eftirlit með því að rekstur fyrirtækisins gangi í samræmi við væntingar og markmið. Í þriðja lagi tengjast mælingar því að veita stjórnendum og öðrum starfsmönnum endurgjöf á frammistöðu og geta þar af leiðandi haft áhrif á starfshvatningu.

Stór hluti af stefnu fyrirtækis felst í mannauðsstjórnun og hvernig fyrirtækinu tekst til við það að starfsmenn vinni saman á árangursríkan hátt, svo að fyrirtækið nái árangri og starfsmenn blómstri í starfi (Torrington, Hall og Taylor, 2005, bls. 4). Samkvæmt Wall og Wood (2005, bls. 430) þá byggist mannauðsstjórnun í fyrirtækjum á því að eiga við hegðun, það er að stjórna og stýra hegðun fólks. Það felst til dæmis í því að veita starfsmönnum viðeigandi þjálfun, fræðslu, endurgjöf, hvatningu og umbun. Til að halda stöðugum þjónustugæðum þá þurfa fyrirtæki sífellt að sinna þessum þáttum og viðhalda þeim.

Árangursstjórnun felst meðal annars í því að skoða frammistöðu einstakra starfsmanna. Ferlið byrjar á því að stjórnendur búa til stefnu varðandi árangursstjórnun. Í stefnunni kemur fram að stjórnendur sjái til þess að starfsmenn fái viðeigandi þjálfun og endurgjöf, það er mat á frammistöðu þeirra. Markmið árangursstjórnunar er að tengja saman frammistöðu starfsmanna við frammistöðu fyrirtækisins með því að kynna starfsmönnum stefnu, hlutverk og framtíðarsýn fyrirtækisins og hvernig starfsmenn geti haft áhrif á það. Árangursstjórnun leggur áherslu á það að bæta frammistöðu starfsmanna og ef veikleikar í þjónustu koma fram þá geti fyrirtækið tekið á því og veitt starfsmönnum viðeigandi þjálfun. Að auki geta fyrirtæki tekið upp umbunarkerfi þar sem umbun er veitt þegar góður árangur næst. Með því að leggja áherslu á frammistöðu einstakra starfsmanna þá skilar það sér í meiri starfsánægju, betri starfsanda og lægri starfsmannaveltu. Árangursstjórnun felur einnig í sér það að stjórnendur þurfa að upplýsa starfsmenn reglulega um frammistöðu þeirra, hvað vel hefur tekist, hvað þarfnist úrbóta, orsakir þess og til hvaða aðgerða skuli grípa til að ná settu marki. Eitt mikilvægasta tækið sem notað er í árangursstjórnun er frammistöðumat og eru ákvarðanir oft teknar á grundvelli slíks mats. Eitt markmið frammistöðumats er að bæta frammistöðu starfsmanna og láta starfsmenn fá endurgjöf um frammistöðu

þeirra. Endurgjöfin veitir starfsmönnum upplýsingar um hvað það er að gera rétt og hvað megi betur fara í störfum þeirra (Selden og Sowa, 2011, bls. 252-253).

Þegar frammistaða er tengd við markmið er gott að hafa í huga skammstöfunina SMART, það er að markmiðin sem fyrirtækið setur sér séu:

- Sértek og nákvæm
- Mælanleg
- Að hægt sé að ná þeim
- Réttmæt fyrir þann sem vinna á verkið
- Tímatengd

(Torrington, Hall og Taylor, 2005, bls. 264).

Ýmis mælitæki eru notuð varðandi árangursstjórnun en það þekktasta er stefnumiðað árangursmat (*e. Balanced Scorecard*) sem Kaplan og Norton (bls. 71) kynntu árið 1992. Mælitækið auðveldar fyrirtækjum að greina hvaða þáttum er nauðsynlegt að fylgjast með og mæla til að fá skýra heildarmynd af rekstri fyrirtækisins. Mælitækið kemur í veg fyrir að stjórnendur horfi bara til fjárhagslegra þátta og hefur það notið mikilla vinsælda undanfarin ár. Það samanstendur af nokkrum víddum sem stjórnendur geta nýtt sér á einfaldan máta til að meta stöðu fyrirtækisins. Í mælitækinu er framtíðarsýn og stefnu fyrirtækisins breytt í markmið og mælikvarða. Einnig er það notað sem aðferð til að fá endurgjöf og endurskoðun á stefnu fyrirtækisins. Stefnumiðað árangursmat inniheldur víddir varðandi fjármál, viðskiptavinum, innri ferli/vinnuferli og vöxt og þroska (Kaplan og Norton, 1996, bls. 56). Í víddinni viðskiptavina þá eru til dæmis notaðir mælikvarðar sem mæla ánægju og traust viðskiptavina, hagnað af viðskiptavinum og fjölda nýrra viðskiptavina. Í víddinni vöxtur og þroski eru mælikvarðar sem mæla til dæmis þjálfun og hæfni starfsmanna (Kaplan og Norton, 1996, bls. 58-64).

3 Rannsóknaraðferð

Í þessum kafla verður fjallað um aðferðafræðina tengda rannsókninni. Gerð verður grein fyrir úrtaksaðferðinni, gerð spurningalistans, gagnaöflun, framkvæmd og úrvinnslu gagna. Meginmarkmið verkefnisins er að kanna það hvernig stjórnendur í þjónustufyrirtækjum nýta þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar með það að markmiði að bæta þjónustugæði fyrirtækisins.

Sú rannsóknaraðferð sem valin var í þessu verkefni og þótti henta best var lýsandi rannsókn (*e. descriptive*) og að útbúa spurningalistakönnun og senda sem viðhengi með tölvupósti til stjórnenda sem lentu í úrtakinu en úrtak var tekið úr lista 300 stærstu fyrirtækja landsins árið 2010, samkvæmt lista Frjálsrar verslunar. Lýsandi rannsókn leitast við að lýsa fyrirbærum eins og þau eru og að greina vandamál og afla upplýsinga um einkenni þeirra (Collis og Hussey, 2003, bls. 11). Þessar tegundir rannsókna byggja á meginlegum rannsóknum (*e. quantitative research*) en þær eiga rætur sínar að rekja til raunvísinda, hlutlægni og mælinga. Notast er við töluleg gögn og tölfræðilega úrvinnslu. Símakannanir, póstkannanir og netkannanir eru dæmi um meginlega aðferð. Eigindlegar rannsóknir (*e. qualitative research*) byggja hins vegar á innsæi og skilningi. Rannsókn sem hefur þann tilgang að greina vilja, viðhorf og hegðun neytenda. Rýnihópar og viðtöl eru dæmi um eigindlegar aðferðir (Collis og Hussey, 2003, bls. 13).

Bæði er notast við fyrirliggjandi gögn (*e. secondary data*) og frumgögn (*e. primary data*) í þessu verkefni. Fyrirliggjandi gögn eru gögn sem aflað er í öðrum tilgangi og eru þegar til annarsstaðar. Fyrirliggjandi gögn sem notuð voru í þessu verkefni eru til dæmis fræðibækur og ritrýndar greinar. Frumgögn eru hins vegar gögn sem safnað er sérstaklega fyrir þá rannsókn sem verið er að vinna að (Burns og Bush, 2006, bls. 146).

3.1 Úrtaksaðferð

Ákveðið var að framkvæma könnun meðal 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi árið 2010 samkvæmt lista Frjálsrar verslunar sem kom út í október 2011. Einnig var ákveðið að nota ekki heildarlistann heldur taka úrtak úr honum og voru valdar þær atvinnugreinar sem skýrsluhöfundur taldi að væru líklegastar til að framkvæma þjónusturannsóknir. Í kafla 4.1 þar sem fjallað er um bakgrunnsbreytur má sjá lista yfir þessar atvinnugreinar, en þær eru til dæmis flutningar, smásöluverslun,

heildverslun, fjármálafyrirtæki og matvælaíðnaður. Þetta kallast mats úrtaka (*e. judgement sampling*) þar sem rannsakandi leggur mat á það hverjir ættu að vera í úrtakinu (Burns og Bush, 2006, bls. 345). Fengið var álit hjá prófessor í aðferðafræði varðandi úrtakslistann. Upprunalegur þýðislisti innihélt 300 fyrirtæki og þegar búið var að taka úrtakið samanstóð það af 203 fyrirtækjum. Leitað var eftir netföngum á heimasíðum fyrirtækjanna eða með því að hringja í fyrirtækin og einnig fundust netföng á ja.is. Þannig fengust upplýsingar um 198 netföng og var það endanlegt úrtak.

3.2 Hönnun spurningalista

Spurningalistinn var hannaður með það í huga að svara aðalmarkmiði verkefnisins og einnig að svara þeim undirmarkmiðum sem sett voru fram í upphafi skýrslunnar. Spurningalistinn samanstóð af 19 spurningum og þar af voru fimm greiningarspurningar. Spurningarnar miða að því að kanna þjónustugæði hjá viðkomandi fyrirtækjum. Fyrstu sex spurningarnar eru um þjónusturannsóknir og árangursstjórnun og næstu þrjár spurningarnar eru um þjónustustefnu og þjónustustaðla. Ein spurning kannar ánægju/óánægju með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir og í einni spurningu eru stjórnendur beðnir um að meta mikilvægi þjónustupáttanna, áreiðanleiki, svörun (skjót og góð viðbrögð), traust, umhyggja og sýnileg atriði. Tvær spurningar eru um ferla, annars vegar var spurt hvort til væri í fyrirtækinu þjónustuhandbók þar sem kæmu fram verkferlar sem tengjast þjónustunni og hins vegar var spurt um það hvort fyrirtækið væri með ferli til að taka á kvörtunum viðskiptavina. Í framhaldi af spurningunni um kvartanir kom spurning um það hvort fyrirtækið legði mikla eða litla áherslu á það að gera viðskiptavini ánægða í kjölfar kvörtunar. Að lokum koma greiningarspurningar, þ.e. kyn, starfsheiti, menntun, fjöldi starfsmanna og atvinnugreinar.

Við hönnun spurningalistans var meðal annars horft til nokkurra íslenskra rannsókna sem gerðar hafa verið á þjónustugæðum í íslenskum fyrirtækjum, sjá í kafla 2.2.2. Aðrar spurningar voru samdar af skýrsluhöfundum, með tilliti til markmiða verkefnisins og þeirra fræða sem liggja til grundvallar. Spurningalistinn var forprófaður með því að senda hann til nokkurra aðila og voru nokkur atriði lagfærð í kjölfarið. Allar spurningarnar voru lokaðar og var fjöldi svarmöguleika mismunandi, allt frá því að vera þrjár (já, nei, veit ekki) yfir í að vera átta

svarmöguleikar (með hvaða hætti þjónusturannsóknir eru nýttar til árangursstjórnunar og einnig spurningin um hvers konar þjónustustaðla). Með því að nota lokaðar spurningar þá auðveldar það alla úrvinnslu, sá sem svarar hefur fyrirfram gefna möguleika og getur aðeins notað þá til að svara. Stundum eru bara gefnir upp tveir valmöguleikar, það er já eða nei, karl eða kona. Kostir við svona fáa valmöguleika er sá að þær eru einfaldar í framkvæmd og úrvinnslu. Gallarnir eru aftur á móti að það getur verið of einfalt. Í nokkrum spurningum var hægt að merkja við fleiri en einn svarmöguleika. Nokkrar spurningar voru á fimm þrepa Likert kvarða, dæmi 1=mjög ánægð(ur), 2=frekar ánægð(ur), 3=hvorki ánægð(ur) né óánægð(ur), 4=frekar óánægð(ur) og 5=mjög óánægð(ur). Kostirnir eru að það verður fjölbreyttari svörun en gallinn við þær eru að svarmöguleiki getur gefið manni hugmynd af svari (Burns og Bush, 2006, bls. 271).

Kostir við spurningalistakannanir á vefnum eru að um tiltölulega einfalda leið til gagnaöflunar er að ræða, auðvelt er að búa þær til og senda, sá sem svarar gerir það þegar honum hentar og á sínum hraða og skráning á sér stað samtímis. Helstu gallar eru aftur á móti þeir að sá sem svarar þarf að hafa aðgang að netinu og/eða hafa gott tölvulæsi og þær hafa lágt svarhlutfall (Burns og Bush, 2006, bls. 253-254). Samkvæmt 68 rannsóknum sem gerðar voru á svarhlutfalli spurningakannana sem framkvæmdar voru á netinu, kom í ljós að svarhlutfall var að meðaltali 36,9%. Sumir rannsakendur segja að 50% svarhlutfall sé talið fullnægjandi svörun í rannsóknum (Hoonakker og Carayon, 2009, bls. 353). Í ljósi þessa verður 52% svarhlutfall í könnun sem þessari að teljast viðeigandi.

Hægt er að sjá spurningalistann í heild sinni í viðauka 3 í lok skýrslunnar.

3.3 Framkvæmd og úrvinnsla gagna

Frumgagna var aflað með því að hanna spurningalistakönnun og senda sem viðhengi með tölvupósti til framkvæmdastjóra eða markaðsstjóra fyrirtækjanna sem lentu í úrtakinu. Ástæðan fyrir því að könnunin var send til markaðsstjóra eða framkvæmdastjóra er sú að þessir aðilar hafa mesta innsýn varðandi þær ákvarðanir sem teknar hafa verið varðandi markaðsmál og ættu því auðveldlega að geta svarað spurningalistanum. Í tölvupóstinum var viðtakendum kynnt tilefni könnunarinnar og látið vita að úrtakið hafi verið tekið úr lista Frjálsrar verslunar 2011 yfir 300 stærstu fyrirtækin á Íslandi árið 2010. Það var einnig tekið fram að

könnunin væri nafnlaus og að svör væru ekki rakin til einstakra þátttakenda. Kynningarbréfið má sjá í viðauka 1 í lok skýrslunnar.

Spurningalistinn var settur upp í vefforritinu MonkeySurvey. Mánudaginn 14. nóvember 2011 var könnunin send með tölvupósti ásamt kynningu á verkefninu og voru þátttakendur hvattir til að taka þátt. Spurningalistinn var sendur í áföngum á um það bil 50 fyrirtæki í hverri sendingu, til þess að komast hjá því að tölvupósturinn myndi fara í ruslpóst hjá viðkomandi fyrirtæki.

Svörun var ágæt og 21. nóvember 2011 höfðu tæp 36% svarað könnuninni eða 71 fyrirtæki. Sama dag var ítrekun send út og lögð áhersla á mikilvægi þess að sem flestir svöruðu svo niðurstöður yrðu sem áreiðanlegastar. Þeim sem þegar höfðu svarað var þökkuð þátttakan. Svarhlutfallið hækkaði upp í 47%. Þakkarbréf og ítrekun um þátttöku í könnun má sjá í viðauka 2 í lok skýrslunnar. Hinn 24. nóvember 2011 var send út lokaítrekun til þátttakenda. Könnuninni var lokað 26. nóvember 2011 en þá höfðu 103 fyrirtæki svarað og svarhlutfallið var 52%.

Rannsóknin var meginndleg og gögnin voru greind með tölfræðilegum aðferðum. Eftir að gagnaöflun lauk voru gögnin flutt yfir í Excel til nánari úrvinnslu og myndgerðar.

4 Niðurstöður könnunar, greining og mat

Í þessum kafla verður fjallað um niðurstöður könnunarinnar. Fyrst verður fjallað um bakgrunn svarenda. Því næst verður farið yfir hverja spurningu fyrir sig og niðurstöður þeirra ræddar. Könnunin var send til 198 fyrirtækja en það voru 103 fyrirtæki sem svöruðu henni og var svarhlutfallið 52%.

4.1 Bakgrunnsbreytur

Framkvæmd var könnun meðal 300 stærstu fyrirtækja á Íslandi árið 2010 samkvæmt lista Frjálsrar verslunar sem kom út í október 2011. Í töflu 3 má sjá fjölda og hlutfall fyrirtækja eftir atvinnugrein.

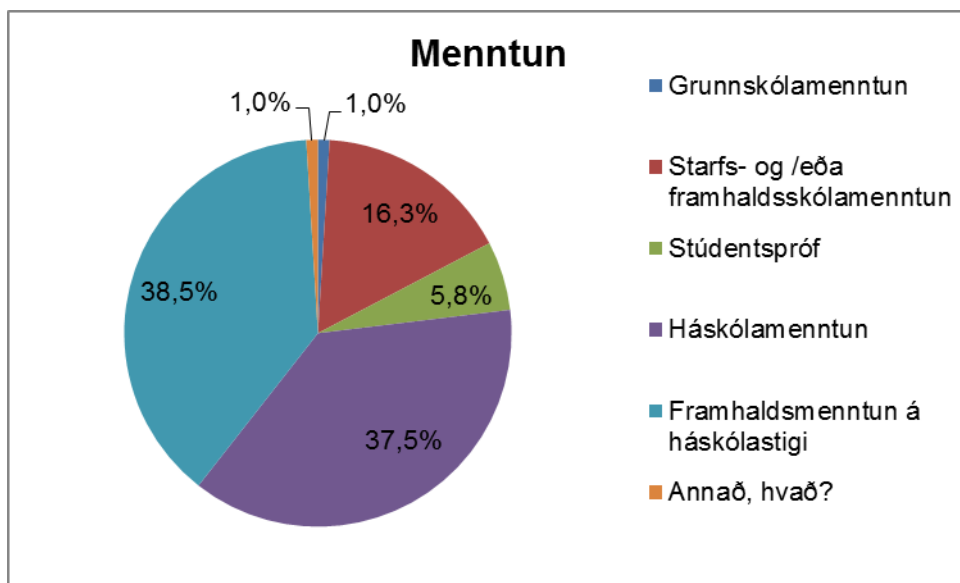
Tafla 3. Fjöldi og hlutfall fyrirtækja eftir atvinnugrein.

Atvinnugrein	Fjöldi	Hlutfall
Flutningar	12 (af 12)	100,0%
Orkuveitur	6 (af 9)	66,7%
Smásöluverslun	10 (af 13)	76,9%
Heildverslun	7 (af 20)	35,0%
Fjölmiðlar	2 (af 6)	33,3%
Lyfjafyrirtæki	1 (af 9)	11,1%
Auglýsingastofur	2 (af 8)	25,0%
Fjármálafyrirtæki	9 (af 17)	52,9%
Ferðaskrifstofur	6 (af 7)	85,7%
Tölvubúnaður og þjónusta	4 (af 7)	57,1%
Bifreiðar	3 (af 9)	33,3%
Hótel og veitingahús	2 (af 8)	25,0%
Ýmis þjónusta	15 (af 42)	35,7%
Fjarskiptafyrirtæki	5 (af 6)	83,3%
Matvælaíðnaður	16 (af 25)	64,0%

Þau fyrirtæki á lista Frjálsrar verslunar sem voru fimm eða færri í greininni voru flokkuð undir liðinn ýmis þjónusta, þetta eru til dæmis olíufélög, tryggingafélög, endurskoðunarþjónustur, hugbúnaðarfyrirtæki og ráðgjöf. Þegar skoðað er hlutfall fyrirtækja eftir atvinnugrein sem svöruðu könnuninni má sjá að öll fyrirtæki í flutningum svöruðu könnuninni eða 100% svörun, því næst komu ferðaskrifstofur með tæp 86% svörun og fjarskiptafyrirtæki með rúm 83% svörun.

Þegar skoðað er kyn stjórnenda kemur í ljós að karlstjórnendur voru tæp 70% og rúm 30% konur. Könnunin var send til framkvæmdastjóra og markaðsstjóra og er hlutfall þeirra sem svöruðu tiltölulega jafnt, rúm 41% svarenda var framkvæmdastjóri og rúm 39% svarenda var markaðsstjóri. Önnur starfsheiti voru tæp 20%, til dæmis var nefnt forstöðumaður, verkefnastjóri markaðsdeildar, fjármálastjóri/mannauðsstjóri, sérfræðingur, markaðsráðgjafi og kynningarstjóri.

Á mynd 4 má sjá hlutfallslega skiptingu á fjölda svarenda skipt eftir hæsta menntunarstigi.

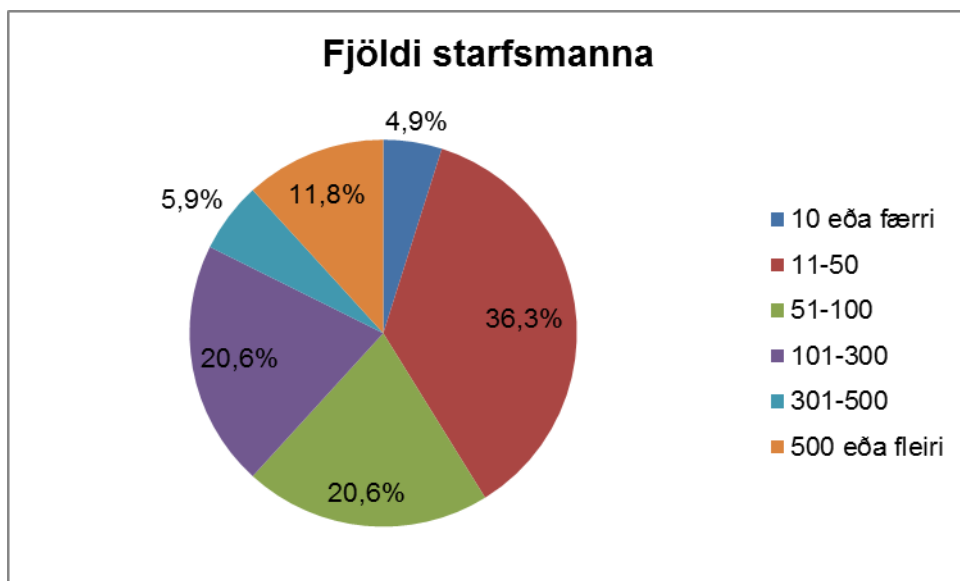


Mynd 4: Hlutfallsleg skipting á fjölda svarenda skipt eftir hæsta menntunarstigi.

Af þeim stjórnendum sem svöruðu könnuninni höfðu tæp 39% lokið framhaldsmenntun á háskólastigi, tæp 38% höfðu háskólamenntun, þ.e. BS/BA, rúm 16% höfðu starfs- og/eða framhaldsskólamenntun, tæp 6% hafði lokið stúdentsprófi og rúm 1% hafði lokið grunnskólamenntun.

Þegar skoðaður er starfsmannafjöldi má sjá að stærsti flokkurinn var flokkurinn sem hefur 11-50 starfsmenn, en það voru alls 37 fyrirtæki. Næst stærstu flokkarnir höfðu starfsmenn á bilinu 51-100 og 101-300, eða alls 21 fyrirtæki í hvorum flokki. Flokkurinn sem hafði starfsmenn á bilinu 500 eða fleiri starfsmenn var alls 12 fyrirtæki. Flokkurinn sem hafði starfsmenn á bilinu 301-500 var alls 6 fyrirtæki. Flokkurinn sem hafði starfsmenn á bilinu 10 eða færri var alls 5 fyrirtæki.

Á mynd 5 má sjá hlutfallslega skiptingu á starfsmannafjölda þeirra fyrirtækja sem svöruðu könnuninni.



Mynd 5: Hlutfallsleg skipting á starfsmannafjölda fyrirtækjanna sem svöruðu könnuninni.

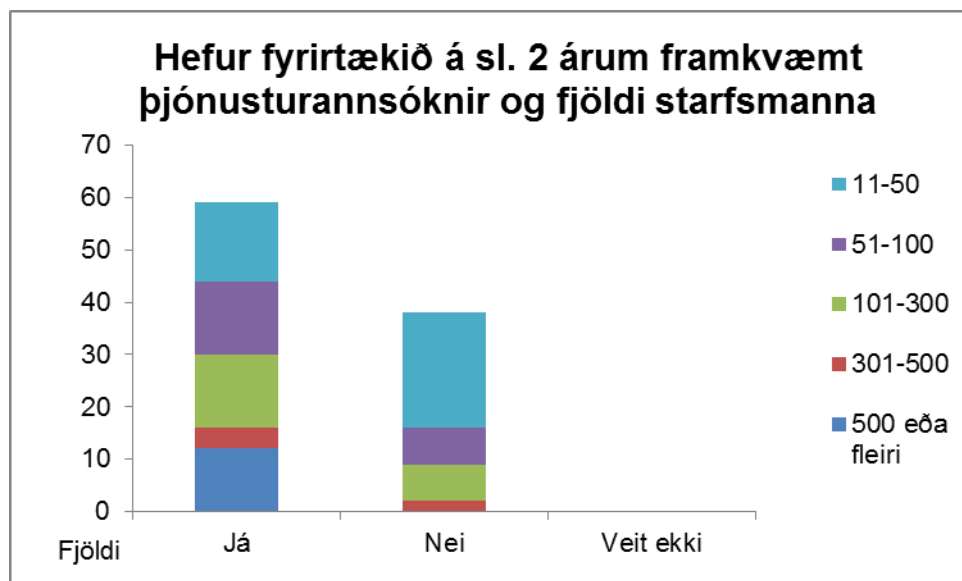
Í floknum sem hafði 11-50 starfsmenn þá var algengast að framkvæmdastjóri svaraði könnuninni eða í tæpum 73% tilfella.

4.2 Þjónusturannsóknir innan fyrirtækjanna

Meirihluti þeirra fyrirtækja sem svöruðu könnuninni höfðu á síðastliðnum tveimur árum framkvæmt þjónusturannsóknir eða rúmt 60%, en tæp 40% höfðu ekki framkvæmt neinar þjónusturannsóknir. Þau fyrirtæki sem ekki höfðu framkvæmt þjónusturannsóknir á síðastliðnum tveimur árum áttu að sleppa að svara næstu fimm spurningum.

Margar rannsóknir sýna fram á það að fyrirtæki sem leggja áherslu á þjónustugæði þurfa stöðugt að kanna væntingar og skynjun viðskiptavina til að tryggja að þjónustugæðin haldist. Ein algengasta aðferðin til að meta þjónustu og þjónustugæði er að framkvæma þjónusturannsóknir, en þá eru viðskiptavinir beðnir um að meta ákveðna þætti þjónustunnar. Í fræðunum er lögð áhersla á það að stöðugt þurfi að rannsaka þjónustu því frammistaða starfsmanna byggir á miklum breytileika. Einnig geta væntingar og skynjun viðskiptavina breyst frá degi til dags. Til að loka sprungu eitt í sprungulíkani þjónustugæða þá er lögð áhersla á það að stjórnendur framkvæmi reglulega þjónusturannsóknir.

Á mynd 6 má sjá sambandið á milli þess hvort fyrirtækið hafi á síðastliðnum tveimur árum framkvæmt þjónusturannsóknir og fjölda starfsmanna.

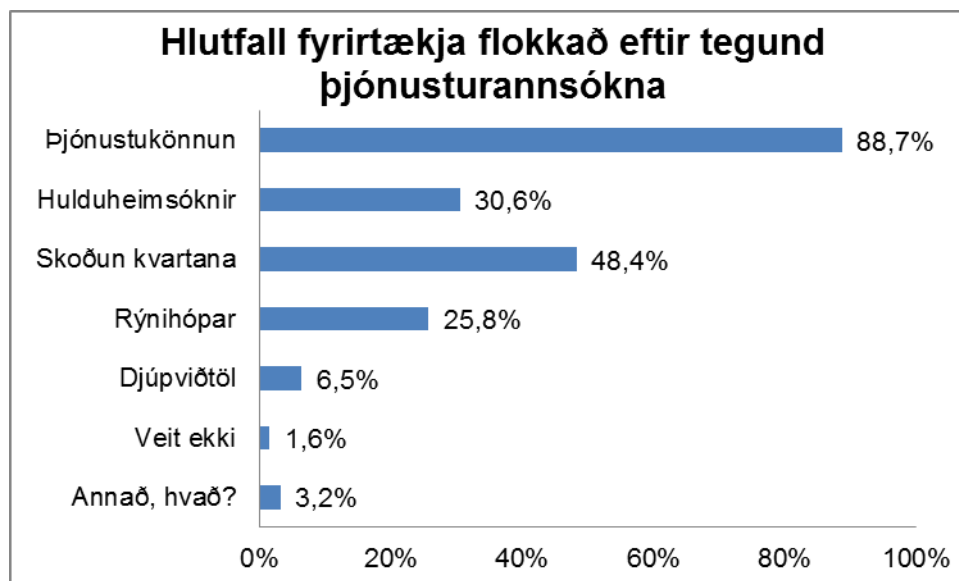


Mynd 6: Hefur fyrirtækið á sl. 2 árum framkvæmt þjónusturannsóknir og fjöldi starfsmanna.

Þegar skoðað er sambandið á milli þess hvort fyrirtækin hafi framkvæmt þjónusturannsóknir á síðastliðnum tveimur árum og fjölda starfsmanna má sjá að skiptingin er tiltölulega jöfn hjá þeim fyrirtækjum sem hafa framkvæmt þjónusturannsóknir. Það á að vísu ekki við um flokkinn sem hafði starfsmenn á bilinu 301-500, en það voru fáir svarendur þar á bak við. Inn í þennan samanburð voru ekki tekin fyrirtæki sem höfðu 10 eða færri starfsmenn.

Sambandið á milli þess hvort fyrirtækin hafi framkvæmt þjónusturannsóknir á síðastliðnum tveimur árum og starfsheiti stjórnenda sýnir að meirihluti þeirra sem framkvæma þjónusturannsóknir eru markaðsstjórar eða í 70% tilfella og rúm 45% eru framkvæmdastjórar.

Á mynd 7 má sjá hlutfall fyrirtækja flokkað eftir tegund þjónusturannsókna. Merkja mátti við fleiri en eitt svar.



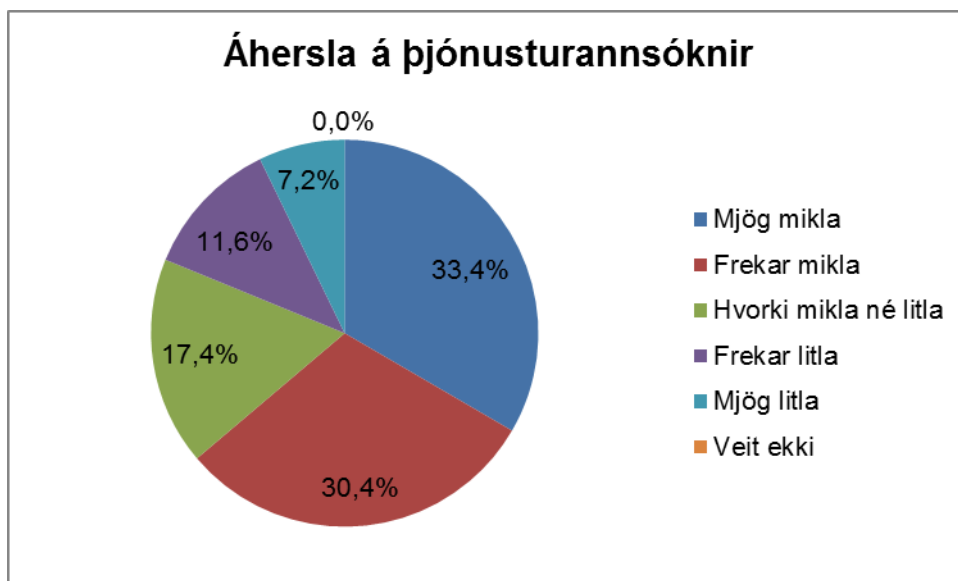
Mynd 7: Hlutfall fyrirtækja flokkað eftir tegund þjónusturannsókna.

Þegar skoðað er hvaða tegundir þjónusturannsókna fyrirtækin láta framkvæma kemur í ljós að flest þeirra hafa látið framkvæma þjónustukönnun eða alls 55 fyrirtæki, næst á eftir kemur skoðun kvartana eða alls 30 fyrirtæki, hulduheimsóknir hafa 19 fyrirtæki látið framkvæma og fjögur fyrirtæki merktu við valmöguleikann víðtöl. Einn þátttakandi benti á það að þeir tækju þátt í spurningavögnum.

Í fræðunum er lögð áhersla á það að hafa sambland af eigindlegum og megingdlegum aðferðum og rannsaka bæði upplifun og væntingar viðskiptavina. Megindlegar rannsóknir eru mikilvægar til að mæla bil sem geta myndast í þjónustugæðum og til að greina mikilvæg atriði þjónustunnar. Megindlegar rannsóknir eru til dæmis þjónustukönnun, hulduheimsóknir og skoðun kvartana. Eigindlegar aðferðir eru notaðar til að kafa dýpra í málin og eru oft notaðar sem forkönnun og eru niðurstöður notaðar til að ákveða næstu skref í rannsóknum. Eigindlegar aðferðir eru til dæmis rýnihópar og víðtöl.

Mikill meirihluti fyrirtækjanna leggja mjög eða frekar mikla áherslu á það að framkvæma þjónusturannsóknir, eða tæp 64%, rúm 17% merkja við hvorki né og tæp 19% leggja frekar eða mjög litla áherslu á að framkvæma þjónusturannsóknir.

Á mynd 8 má sjá hlutfall fyrirtækja sem leggja mikla eða litla áherslu á að framkvæma þjónusturannsóknir.



Mynd 8: Hlutfall fyrirtækja sem leggja mikla eða litla áherslu á að framkvæma þjónusturannsóknir.

Þegar spurt var um það hvort niðurstöður þjónusturannsókna væru kynntar starfsmönnum kom í ljós að nær öll fyrirtækin gera það eða tæp 94%, tæp 5% fyrirtækjanna höfðu ekki gert það og eitt fyrirtæki merkti við valmöguleikann veit ekki. Þetta eru jákvæðar niðurstöður því mjög mikilvægt er að kynna starfsmönnum niðurstöður, svo hægt sé að bæta þjónustuna og ná fram markmiðum fyrirtækisins.

4.3 Þjónusturannsóknir nýttar til árangursstjórnunar

Stjórnendur voru spurðir að því hvort niðurstöður þjónusturannsókna væru nýttar til árangursstjórnunar (það er að bæta frammistöðu starfsmanna). Mikill meirihluti fyrirtækjanna nýta niðurstöðurnar til árangursstjórnunar eða tæp 85%, rúm 12% nýta þær ekki og rúm 3% merkja við valmöguleikann veit ekki.

Þegar spurt var með hvaða hætti þjónusturannsóknir væru nýttar til árangursstjórnunar nefndu fyrirtækin helst að það væri með hvatningu og þjálfun eða tæp 60%. Næst kom að veita starfsmönnum endurgjöf eða rúm 58% og því næst fræðsla/námskeið eða tæp 55%. Áhersla á það að útvega tæki og tækni sem til þarf voru tæp 39% og tæp 10% með fjárhagslegri umbun. Aðeins eitt fyrirtæki

sagði að þær væru ekki nýttar og fimm fyrirtæki merktu við valmöguleikann veit ekki.

Á mynd 9 má sjá með hvaða hætti þjónusturannsóknir eru nýttar til árangursstjórnunar. Merkja mátti við fleiri en eitt svar.



Mynd 9: Með hvaða hætti eru þær nýttar til árangursstjórnunar.

Niðurstöður þjónusturannsókna er hægt að nýta sem viðmið við árangursstjórnun og því geta þær verið öflugt tæki til að hvetja starfsmenn og stjórnendur. Þeir félagar Wall og Wood benda á að mannauðsstjórnun byggji á því að eiga við hegðun, það er að stjórna og stýra hegðun fólks. Það felst til dæmis í því að veita starfsmönnum viðeigandi þjálfun, fræðslu, endurgjöf, hvatningu og umbun og til að halda stöðugum þjónustugæðum þá þurfi fyrirtæki ávallt að sinna þessum þáttum og viðhalda þeim. Áhersla er lögð á það að stjórnendur upplýsi starfsmenn reglulega um frammistöðu þeirra, hvað vel hefur tekist, hvað þarfnist úrbóta, orsakir þess og til hvaða aðgerða skuli grípa til að ná settu marki. Til að loka sprungu þrjú í sprungulíkani þjónustugæða er meðal annars lögð áhersla á það að veita starfsmönnum viðeigandi þjálfun og hvatningu, en það eru einmitt atriðin sem fyrirtækin í könnuninni lögðu mesta áherslu á.

4.4 Formleg þjónustustefna

Formlega þjónustustefnu höfðu 45% fyrirtækjanna. Það vekur athygli að ekki fleiri fyrirtæki skuli hafa formlega þjónustustefnu, þar sem þjónustustefna eykur líkur á því að starfsfólk veiti gæðaðþjónustu.

Á mynd 10 má sjá hlutfallslega skiptingu þeirra fyrirtækja sem hefur formlega þjónustustefnu.



Mynd 10: Hlutfall fyrirtækja sem hefur formlega þjónustustefnu.

Í þjónustumarkaðsfræði er lögð áhersla á það að fyrirtæki marki sér skýra þjónustustefnu og að fyrirtæki hugleiði hvaða þjónustustigi það ætlar að stefna að og vinni með starfsmönnum í að útfæra þjónustustefnuna og markmið fyrirtækisins. Þjónustustefnu er hægt að nýta til að aðgreina fyrirtækið frá samkeppnisaðilum. Hér skal hafa í huga að ekki kemur fram hvað átt er við með formlegri þjónustustefnu, það er hvort stefnan hafi verið sett fram skriflega.

4.5 Þjónustustaðlar

Kannað var hvort fyrirtækin væru að nota þjónustustaðla og svöruðu tæp 51% því að fyrirtækið væri með þjónustustaðla, en tæp 49% nota enga þjónustustaðla. Það vekur furðu að ekki fleiri fyrirtæki séu að nýta þjónustustaðla. Rannsóknir hafa sýnt fram á það að fyrirtæki sem stöðugt eru að ná góðum árangri í þjónustugæðum eru með formlega staðla fyrir starfsmenn þar sem markmið eru

skýr og mælanleg. Með því að nota þjónustustaðla þá minnkar það sprungu tvö í sprungulíkani þjónustugæða. Þjónustustaðlar tryggja að frammistaða starfsmanna sé í samræmi við væntingar viðskiptavina og að þýðingarmiklir hlutir þjónustunnar séu ekki breytilegir.

Algengast er að framkoma við viðskiptavini sé stöðluð (81%), næst kemur kvartanaferli (73%), svo símsvörun og vörubekking starfsmanna (67%), því næst kemur klæðnaður starfsmanna (64%) og að lokum útlit á þjónustuvettvangi (44%). Annað sem nefnt var, var til dæmis ISO9001 og að fara eftir stöðlum frá framleiðanda.

Á mynd 11 má sjá hverskonar staðla fyrirtækin hafa innleitt. Merkja mátti við fleira en eitt svar.



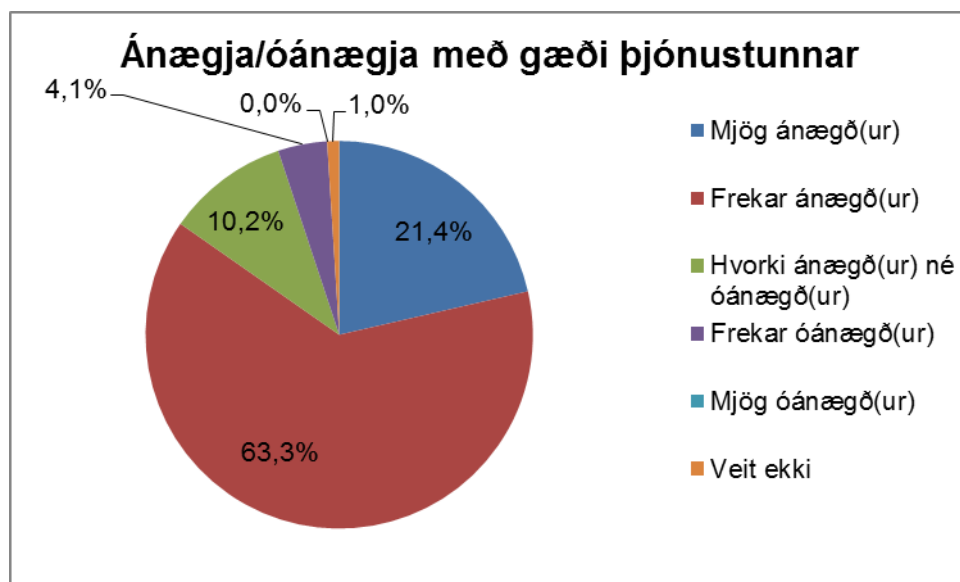
Mynd 11: Hverskonar þjónustustaðla?

Þegar skoðað er sambandið á milli þess að fyrirtækin noti þjónustustaðla og starfsheitis stjórnanda kemur í ljós að rúm 61% fyrirtækja með markaðsstjóra nota þjónustustaðla, en framkvæmdastjórar í tæpum 36% tilfella.

4.6 Ánægja/óánægja með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir

Kannað var hversu ánægð(ur)/óánægð(ur) stjórnandi væri með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir kom í ljós að mikill meirihluti stjórnenda er mjög eða frekar ánægður með gæði þjónustunnar eða tæp 85%. Þetta kemur ekki á óvart þar sem stjórnendum finnst að ekki þurfi að bæta gæði þjónustunnar hjá þeim fyrirtækjum sem þeir starfa hjá, enda bera þeir ábyrgð á þjónustunni.

Á mynd 12 má sjá hlutfall fyrirtækja sem eru ánægð/óánægð með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir.

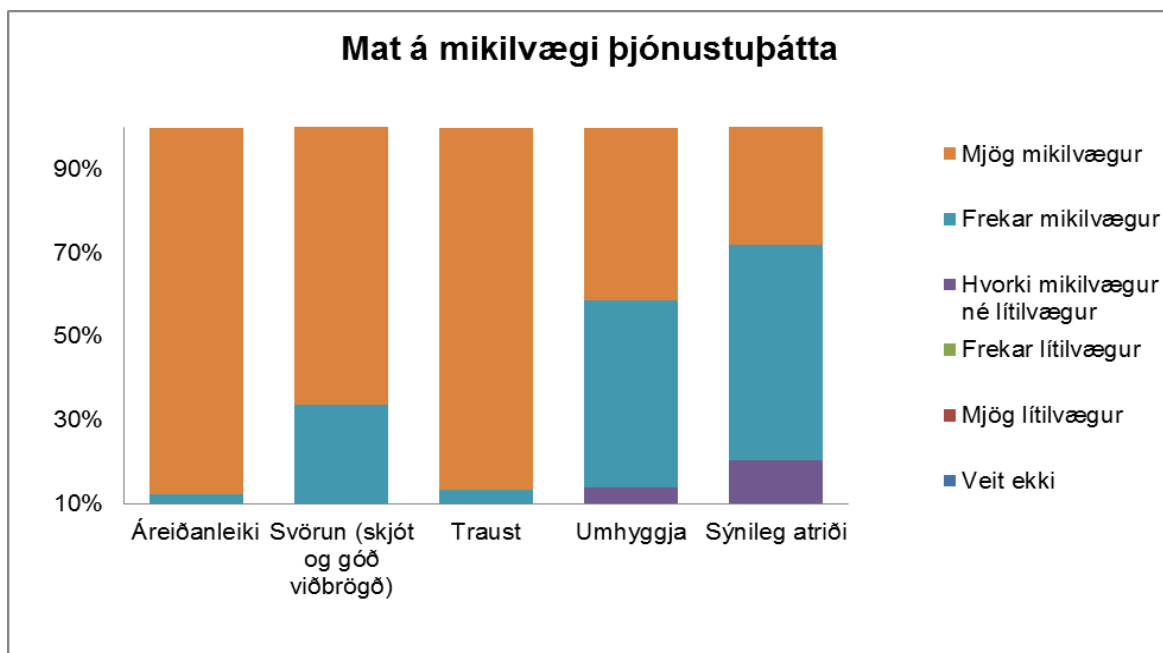


Mynd 12: Hlutfall fyrirtækja sem eru ánægð/óánægð með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir.

4.7 Mat á mikilvægi þjónustupátta

Stjórnendur voru beðnir um að leggja mat á mikilvægi þjónustupátta, það er áreiðanleika, svörun (skjót og góð viðbrögð), traust, umhyggja og sýnileg atriði. Flestum svarenda finnst áreiðanleiki mjög mikilvægur (89%), næst kemur traust (88%) og því næst svörun (67%), svo umhyggja (42%) en síst var það sýnileg atriði (28%).

Á mynd 13 má sjá mat á mikilvægi þjónustupátta.



Mynd 13: Mat á mikilvægi þjónustupátta.

Samkvæmt rannsóknum Parasuraman, Zeithaml og Berry þá skilgreina þau þjónustugæði sem muninn á milli væntinga og skynjunar viðskiptavina á veittri þjónustu. Rannsóknir þeirra sýna fram á að viðskiptavinir meti þjónustugæði með því að bera saman frammistöðu starfsmanna saman við það hvernig þeim finnst að frammistaða þeirra eigi að vera. Þau meta gæði þjónustu í fimm víddum, en þær eru áreiðanleiki, svörun (skjót og góð viðbrögð), traust, umhyggja og sýnileg atriði.

Það er mikilvægt að fyrirtæki bregðist ekki í grunnþáttum þjónustu, en áreiðanleiki er talinn mikilvægasti grunnþátturinn. Áreiðanleiki byggir á því að standa við gefin loforð, það er að þjónustan sé samræmd og að henni sé hægt að treysta. Traust byggir á þekkingu og framkomu starfsmanna og getu þeirra til að stuðla að trúverðugleika og trausti. Athygli vekur að ekki fleiri merki við valmöguleikann sýnileg atriði því til að loka sprungu 2 í sprungulíkani þjónustugæða er meðal annars nefnt að huga þurfi að umhverfi þjónustunnar og hvernig búið er að viðskiptavinum og starfsmönnum sem veita þjónustuna.

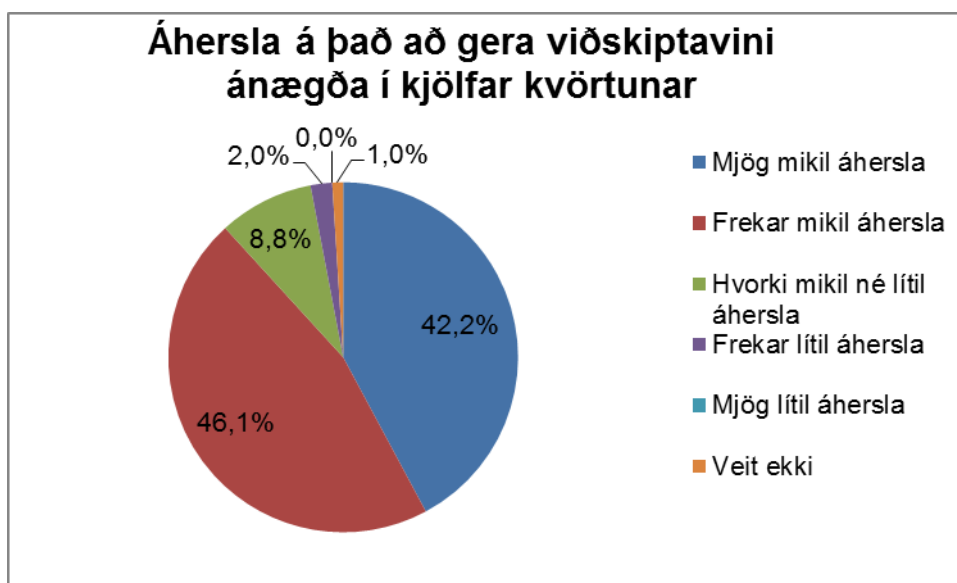
4.8 Verkferlar sem tengjast þjónustu og kvörtunum

Næstu tvær spurningar fjalla um verkferla sem tengjast þjónustu og kvörtunum. Tæp 53% stjórnenda segja að til sé í fyrirtækinu þjónustuhandbók þar sem fram koma verkferlar sem tengjast þjónustunni sem þeir veita. Rúm 46% hafa ekki slíka þjónustuhandbók.

Meirihluti fyrirtækja eða rúm 74% eru með ferli til að taka á kvörtunum viðskiptavina en tæp 24% fyrirtækjanna hefur ekkert ákveðið ferli varðandi kvartanir. Skoðun kvartana er rannsóknaraðferð sem hægt er að nota til að mæla þjónustugæði og er hún ein auðveldasta tegund þjónusturannsókna. Fyrirtæki sem vilja bæta þjónustugæðin leggja áherslu á það að safna saman og skrá niður allar kvartanir og nota upplýsingarnar til að finna óánægða viðskiptavina, leiðrétta einstök vandamál og finna algenga þjónustubresti.

Þegar stjórnendur voru spurðir um það hvort mikil eða lítil áhersla væri lögð á það að gera viðskiptavini ánægða í kjölfar kvörtunar kom í ljós að mikill meirihluti fyrirtækjanna leggja mjög eða frekar mikla áherslu á það eða rúm 88%, þau fyrirtæki sem leggja hvorki mikla né litla áherslu á það að gera viðskiptavini ánægða í kjölfar kvörtunar voru tæp 9%.

Á mynd 14 má sjá hlutfall fyrirtækja eftir því hversu mikla/litla áherslu þau leggja á að gera viðskiptavini ánægða í kjölfar kvörtunar.



Mynd 14: Hlutfall fyrirtækja eftir því hversu mikla/litla áherslu þau leggja á að gera viðskiptavini ánægða í kjölfar kvörtunar.

Það vekur athygli að einungis rúm 42% stjórnenda leggur mjög mikla áherslu á það að gera viðskiptavinum ánægða í kjölfar kvörtunar. Einn af þeim þáttum sem nefndur er í sprungulíkani þjónustugæða og til að loka sprungu þrjú er að gera úrbætur í kjölfar kvörtunar. Mikilvægt er að fyrirtæki leysi úr kvörtunum á árangursríkan hátt, en vel framkvæmdar úrbætur hafa áhrif á ánægju, tryggð, umtal og árangur. Kannanir sýna að sumir viðskiptavinir eru í rauninni ánægðari með fyrirtæki sem nær að leysa vel úr kvörtun þeirra heldur en þeir voru áður en vandamálið kom upp. Þeir viðskiptavinir sem kvarta og fá úrbætur í kjölfarið eru líklegastir til endurtekinna viðskipta.

5 Umræða og tillögur

Til þess að svara rannsóknarspurningunni var framkvæmd könnun meðal 300 stærstu fyrirtækja landsins árið 2010, samkvæmt lista Frjálsrar verslunar. Það var rúmur helmingur fyrirtækjanna sem svaraði könnunni eða 52% sem teljast verður ágætis svörun og ætti að endurspegla þýðið allvel.

Niðurstöður könnunarinnar sem greint er frá hér að framan gefa til kynna að meiri hluti fyrirtækjanna hefur framkvæmt þjónusturannsókn/ir á síðastliðnum tveimur árum og mikill meiri hluti þeirra er að nýta þær til árangursstjórnunar. Það er þó umhugsunarvert að um 40% fyrirtækjanna hafi ekki framkvæmt þjónusturannsóknir til þess að fá upplýsingar um þarfir og væntingar viðskiptavina sinna.

Fyrirtæki sem ekki eru að framkvæma þjónusturannsóknir ættu að gera úrbætur varðandi það og taka upp reglulegar mælingar. Hugsanleg ástæða þess að þessi fyrirtæki framkvæmi ekki reglulegar þjónusturannsóknir gæti legið í því að kostnaður sem fylgir því að framkvæma slíkar rannsóknir er allnokkur. Einnig gæti ástæðan verið tímaskortur stjórnenda. Efnahagshrunið sem varð árið 2008 gæti haft einhver áhrif og að mörg fyrirtæki þurftu í kjölfar hrunsins og þurfa enn að draga saman seglin. Margar rannsóknir sýna samt fram á það, að einmitt þegar herðir að þá eigi fyrirtæki að huga að markaðsmálum.

Tæp 45% fyrirtækjanna eru með formlega þjónustustefnu og helmingur þeirra notar þjónustustaðla. Hér er líka tækifæri til úrbóta, það er að bæta þjónustugæðin með því að taka upp formlega þjónustustefnu og útbúa þjónustustaðla sem starfsmenn geta nýtt í störfum sínum.

Rúmur helmingur fyrirtækjanna segir að þjónustuhandbók sé til í fyrirtækinu þar sem fram koma verkferlar sem tengjast þjónustunni. Hér er tækifæri til úrbóta. Einnig finnst mér fleiri fyrirtæki þurfi að leggja mjög mikla áherslu á það að gera viðskiptavinum ánægða í kjölfar kvörtunar.

Í þessari rannsókn var svara aflað hjá stjórnendum innan fyrirtækjanna, það er framkvæmdastjóra og markaðsstjóra. Áhugavert væri líka að kanna hug almennra starfsmanna til þessara mála og einnig að gera könnun meðal viðskiptavina og kanna þarfir og væntingar þeirra til þjónustunnar. Í framhaldinu væri svo hægt að bera saman svörin og sjá hvort aðilar séu sammála eða ekki um gæði þjónustunnar.

6 Niðurstöður

Þessi rannsókn gefur ákveðnar vísbendingar hvað varðar þjónustugæði og árangursstjórnun í íslenskum fyrirtækjum. Hér á eftir mun ég taka saman helstu niðurstöður könnunarinnar.

Lagt var upp með rannsóknarspurninguna:

Hvernig nýta stjórnendur í þjónustufyrirtækjum þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar með það að markmiði að bæta þjónustugæði fyrirtækisins?

Undirmarkmið rannsóknarinnar var að kanna hvað fyrirtækin gera fleira til að bæta þjónustugæðin, það er hvort fyrirtækin hafi formlega þjónustustefnu og hvort notaðir séu þjónustustaðlar. Einnig að kanna það hvort fyrirtækin hafi ákveðna verkferla er tengjast þjónustunni og ferla varðandi kvartanir viðskiptavina.

Helstu niðurstöður þessarar rannsóknar eru þær að staða þjónustugæða er í heildina litið ágæt, en þó eru nokkur atriði sem þyrftu úrbóta við. Alls höfðu rúm 60% þeirra fyrirtækja sem svöruðu könnuninni framkvæmt þjónusturannsóknir á síðustu tveimur árum og mikill meirihluti fyrirtækjanna nýtir niðurstöðurnar til árangursstjórnunar eða rúm 85%. Einnig kom fram að mikill meirihluti fyrirtækjanna kynnir niðurstöðurnar fyrir starfsmönnum. Algengustu rannsóknir voru að framkvæma þjónustukönnun, síðan kom skoðun kvartana og þar næst hulduheimsóknir.

Það verður að teljast jákvætt að meirihluti fyrirtækjanna skuli framkvæma þjónusturannsóknir til að fá upplýsingar um þarfir og væntingar viðskiptavina sinna. Það er þó umhugsunarvert að um 40% fyrirtækjanna hafi ekki framkvæmt þjónusturannsóknir. Til að loka sprungu eitt í sprungulíkani þjónustugæða þá er lögð áhersla á það að stjórnendur framkvæmi reglulega þjónusturannsóknir. Það að meirihluti fyrirtækjanna skuli framkvæma þjónusturannsóknir gefur til kynna að þjónusturannsóknir séu almennt reglubundnar innan fyrirtækjanna. Mikill meirihluti fyrirtækjanna leggja mjög eða frekar mikla áherslu á það að framkvæma þjónusturannsóknir.

Þegar spurt var hvernig fyrirtækin nýta niðurstöður þjónusturannsókna til árangursstjórnunar þá voru helst nefnd atriði sem snúa að hvatningu, þjálfun og endurgjöf til starfsmanna. Til að loka sprungu þrjú í sprungulíkani þjónustugæða þá er meðal annars lögð áhersla á starfsmannamál, eins og að veita starfsmönnum viðeigandi þjálfun, endurgjöf, hvatningu og að útvega starfsmönnum tæki og tækni sem til þarf.

Það vekur furðu að ekki fleiri fyrirtæki skuli hafa formlega þjónustustefnu, þar sem þjónustustefna eykur líkur á því að starfsfólk veiti gæðapjónustu. Einnig fannst mér athyglisvert að ekki fleiri fyrirtæki séu með þjónustustaðla en um helmingur fyrirtækjanna er að nýta þjónustustaðla. Rannsóknir sýna að fyrirtæki sem stöðugt eru að ná góðum árangri í þjónustugæðum eru með formlega staðla fyrir starfsmenn. Þau fyrirtæki sem voru með þjónustustaðla lögðu mesta áherslu á það að staðla framkomu við viðskiptavinum. Einnig virðast þau fyrirtæki sem eru með þjónustustaðla leitast við að staðla kvartanaferli, símsvörun, vörubekkingu starfsmanna og klæðnað starfsmanna.

Þegar kannað var hversu ánægð(ur)/óánægð(ur) stjórnandi væri með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir kom í ljós að mikill meirihluti stjórnenda er mjög eða frekar ánægður með gæði þjónustunnar. Þetta kemur ekki á óvart þar sem stjórnendum finnst að ekki þurfi að bæta gæði þjónustunnar hjá þeim fyrirtækjum sem þeir starfa hjá, enda bera þeir ábyrgð á þjónustunni.

Mikill meirihluti svarenda leggur mjög mikla áherslu á þjónustuþættina áreiðanleika og traust. Einnig leggja þeir mikla áherslu á þjónustuþáttinn svörun, það er skjót og góð viðbrögð. Þetta er mjög jákvætt því mjög mikilvægt er að fyrirtæki bregðist ekki í grunnþáttum þjónustu, en áreiðanleiki er talinn mikilvægasti þjónustuþátturinn. Fæstir leggja mjög mikla áherslu á þjónustuþáttinn sýnileg atriði, en eins og kemur fram í sprungulíkani þjónustugæða að til þess að loka sprungu tvö þá þurfi að huga að umhverfi þjónustunnar og hvernig búið er að viðskiptavinum og starfsmönnum sem veita þjónustuna.

Þegar stjórnendur voru spurðir að því hvort til væri í fyrirtækinu þjónustuhandbók þar sem fram kæmu verkferlar sem tengjast þjónustunni sagði rúmur helmingur svarenda að til væri slík þjónustuhandbók. Mikill meirihluti stjórnenda eða rúm 74% sagði að í fyrirtæki þeirra væri til ferli til að taka á kvörtunum viðskiptavina. Rúm 42% stjórnenda leggja mjög mikla áherslu á það að gera viðskiptavinum ánægða í kjölfar kvörtunar og rúm 46% leggja frekar mikla áherslu á það.

Athyglisvert er að ekki fleiri stjórnendur skuli leggja mjög mikla áherslu á það að gera viðskiptavinum ánægða í kjölfar kvörtunar. Mjög mikilvægt er að fyrirtæki leysi vel úr kvörtunum viðskiptavina, þar sem fyrirtæki leggja sífellt meiri áherslu á það að mynda langtímasamband við viðskiptavinum. Rannsóknir á kvörtunum er ein auðveldasta tegund þjónusturannsókna og mörg fyrirtæki nota eingöngu þessa aðferð til að vera í samskiptum við viðskiptavinum. Til að loka sprungu þrjú í sprungulíkani þjónustugæða þá er meðal annars lögð áhersla á það að fyrirtæki geri úrbætur í kjölfar kvörtunar. Þeir viðskiptavinir sem kvarta og fá úrbætur í kjölfarið eru líklegastir til endurtekinna viðskipta.

Athygli vekur að mikill meirihluti stjórnenda sem svöruðu könnuninni eru karlstjórnendur eða tæp 70%. Þegar niðurstöður eru skoðað með tilliti til starfsheitis svarenda þá var það tiltölulega jafnt, rúm 41% voru framkvæmdastjórar og rúm 39% voru markaðsstjórar. Þegar skoðuð er menntun stjórnenda kemur í ljós að 76% hafa lokið háskólanámi, tæp 39% hafa lokið framhaldsmenntun á háskólastigi og tæp 38% höfðu grunnháskólamenntun. Af þeim einstaklingum sem lokið höfðu háskólanámi voru konur rúm 90% og karlar rúm 70%.

Heimildaskrá

Ritaðar heimildir:

- Bell, S.J. og Luddington, J.A. (2006). Coping with customer complaints. *Journal of Service Research: JSR*, 8(3), 221-233.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A. og Parasuraman, A. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Adsit, D. o.fl. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned; Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 8(2), 32.
- Brown, T. J., Churchill Jr., G. A. og Peter, J. (1993). Research Note: Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 127.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: Systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-109-123.
- Burns, A.C. og Bush, R.F. (2006). *Marketing Research (5. útgáfa)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Caceres, R.C. og Pappas, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7), 836-867.
- Chen, S. (2009). Establishment of a performance-evaluation model for service quality in the banking industry. *Service Industries Journal*, 29(2), 235-247.
- Clark, B. H. (2001). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369.
- Collins, J. og Hussey, R. (2003). *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students. (2. útgáfa)*. New York: Palgrave Macmillan.

- Fornell, C. og Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 24(4), 337-346.
- Frjáls verslun 2011. (2011). *300 stærstu fyrirtækin* (8-9). Reykjavík: Heimur hf.
- Goetsch, D.L. og Davis, S.B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence* (6. útgáfa). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Guðmundur Kr. Óskarsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir. (2008). Þjónustugæði hjá íslenskum fyrirtækjum. Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.). *Rannsóknir í Félagsvísindum IX* (bls. 174-175). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. og Hart, C.W.L. (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. The Free Press: New York.
- Hoonakker, P. og Carayon, P. (2009). Questionnaire Survey Nonresponse: A Comparison of Postal Mail and Internet Surveys. *International Journal Of Human-Computer Interaction*, 25(5), 348-373.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 71-79.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. og Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4. útgáfa). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Lowndes, M. og Dawes, J. (2001). Do distinct SERVQUAL dimensions emerge from mystery shopping data: A test of convergent validity. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16 (2), 41-53.
- Margrét Reynisdóttir. (2006). *Þjónustugæði – Samkeppnisforskot og velgengi. Impra nýsköpunarmiðstöð – Iðntæknistofnun og Samtök verslunar og þjónustu*. Akureyri: Ásprent.

- Pantouvakis, A. (2011). Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 19(1), 11-22.
- Parasuraman, A. A., Zeithaml, V. A. og Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A.A., Zeithaml, V.A. og Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64,(1), 12-13.
- Parasuraman, A. A., Berry, L. L. og Zeithaml, V. A. (1990). Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Marketing Research*, 2(4), 34-44.
- Parasuraman, A. A., Berry, L. L. og Zeithaml, V. A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Puleston, J. (2011). Improving online surveys. *International Journal Of Market Research*, 53(4), 557-560.
- Reichheld, F.F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- Said, A., HassabElnaby, H., og Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15(10492127), 193-223.
- Seiden, S. og Sowa, J. E. (2011). Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251-264.
- Sigrún Þorleifsdóttir. (2011). Að mæla árangur: Heldurðu það – eða veistu það? Jón G. Hauksson (Ritstj.). *Frjáls verslun*, 8-9 tbl, 38-39.
- Stone, M. (2011). Literature review on complaints management. *Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(2), 108-122.

- Susan, B. (2000). *Marketing Management*. Cranfield School of Management. London: MacMillian Press Ltd.
- Svafa Grönfeldt. (2004). Þjónustuhegðun (COBEH) – rannsóknir á eðli, áhrifum og þróun. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*. Útgáfa 2004. Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Tax, S.S., og Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Turner, K. F., Bienstock, C. C. og Reed, R. O. (2010). An Application Of The Conceptual Model Of Service Quality To Independent Auditing Services. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 1-8.
- Wall, T. D. og Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wasmer, D.J. og Bruner II, G.C. (1991). Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies. *The Journal of Services Marketing*, 5,35-46.
- Wilson, A. M. (1998). The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *Service Industries Journal*, 18(3), 148-163.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. og Gremler, D.D. (2008). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm* (First European Edition). Singapore: McGraw-Hill International Edition.

Rafrænar heimildir:

- American Marketing Association. (e.d.). *Definition of service(s)*. Sótt 23. ágúst 2011 af http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S
- Arney Einarsdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, og Helgi Gestsson. (2007). Ferðamálasetur Íslands: Stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum. Sótt 21. október 2011 af <http://www.rmfi.is/Skyrslur/stjornunarhaettir.pdf>

Bandalag háskólamanna. (e.d.). *Baráttudagur kvenna – Kvennafrí*. Sótt 21. nóvember 2011 af <http://www.bhm.is/frettir/nr/1913>

Central Intelligence Agency. (e.d.). *The World Factbook. Iceland*. Sótt 20. september 2011 af <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ic.html>

Gunnar Haugen og Ægir Már Þórisson. (2002). Capacent: *Þjónustustjórnun: Frá stefnu til aðgerða*. Sótt 20. september 2011 af http://www.capacent.is/library/Skrar/Greinar/%C3%9Ej%C3%B3nustustj%C3%B3rnun_Fr%C3%A1%20stefnu%20til%20a%C3%B0ger%C3%B0a_CAPA_CENT.pdf

Hagstofa Íslands. (2011, febrúar). Laun, tekjur og vinnumarkaður. Vinnumarkaður 2010. *Hagtíðindi*. Sótt 21. nóvember 2011 af <http://www.statice.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=12186>

Margrét Reynisdóttir. (2006). Hvernig má bæta gæði þjónustu. *Dropinn*. Stjórnvísí – Félag um framsækna stjórnun. Sótt 20. október 2011 af http://www.gerumbetur.is/ritstorf/dropinn05_01.pdf

Viðauki 1 – Kynningarbréf

Ágæti viðtakandi,

Ég heiti Kristjana Vilhelmsdóttir og er lokaársmeni á stjórnunar- og markaðsbraut Viðskiptadeildar Háskólans á Akureyri. Ég er að skrifa lokaritgerð mína við skólann þar sem ég er að kanna það hvernig stjórnendur í þjónustufyrirtækjum eru að nýta sér þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar með það að markmiði að bæta þjónustugæði fyrirtækisins. Úrtak var tekið úr lista Frjálsrar verslunar 2011 um 300 stærstu fyrirtækin á Íslandi.

Ég væri mjög þakklát ef þú sæir þér fært að svara eftirfarandi spurningakönnun eða áframsendir hana á annan starfsmann innan fyrirtækisins sem málið varðar.

Það tekur um það bil 2-3 mínútur að svara könnuninni.

Könnunin er nafnlaus og svör verða ekki rakin til einstakra þátttakenda.

Með ósk um jákvæð viðbrögð,
Kristjana Vilhelmsdóttir

Smelltu á tengilinn hér að neðan til að taka þátt í könnuninni.

Viðauki 2 – Þakkarbréf og ítrekun um þátttöku í könnun

Ágæti viðtakandi,

Ég heiti Kristjana Vilhelmsdóttir og er lokaársmeni á stjórnunar- og markaðsbraut Viðskiptadeildar Háskólans á Akureyri. Ég er að skrifa lokaritgerð mína við skólann þar sem ég er að kanna það hvernig stjórnendur í þjónustufyrirtækjum eru að nýta sér þjónusturannsóknir til árangursstjórnunar með það að markmiði að bæta þjónustugæði fyrirtækisins.

Fyrir skemmstu sendi ég þér spurningakönnun vegna rannsóknarinnar. Ég vil þakka fyrir góða svörun og nú vantar aðeins herslumuninn og ég væri afar þakklát ef þeir sem ekki hafa svarað nú þegar gætu gefið sér tíma til þess. Það tekur um það bil 2 - 3 mínútur að svara könnuninni. Því fleiri sem svara könnuninni, þeim mun meiri verður marktækt hennar.

Hafir þú nú þegar svarað könnuninni biðst ég velvirðingar á því að senda þér hana aftur og þakka ég þér kærlega fyrir þátttökuna.

Könnunin er nafnlaus og svör verða ekki rakin til einstakra þátttakenda.

Með fyrirfram þakklæti og bestu kveðjum,
Kristjana Vilhelmsdóttir

Smelltu á tengilinn hér að neðan til að taka þátt í könnuninni.

Viðauki 3 - Spurningalisti

1. Hefur fyrirtækið á sl. 2 árum framkvæmt þjónusturannsóknir? (ef nei, er næst spurning nr. 7)

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

2. Hverjar eftirtaldar þjónusturannsóknir? (hægt er að merkja við fleiri en einn valmöguleika)

1. Þjónustukönnun
2. Hulduheimsóknir
3. Skoðun kvartana
4. Rýnihópar
5. Viðtöl
6. Annað, hvað?
7. Veit ekki

3. Leggur fyrirtækið mikla eða litla áherslu á það að framkvæma þjónusturannsóknir?

1. Mjög mikla
2. Frekar mikla
3. Hvorki mikla né litla
4. Frekar litla
5. Mjög litla
6. Veit ekki

4. Eru niðurstöður kynntar starfsmönnum?

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

5. eru niðurstöður þjónusturannsókna nýttar til árangursstjórnunar (þ.e. að bæta frammistöðu starfsmanna)?

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

6. Með hvaða hætti eru þær nýttar til árangursstjórnunar? (hægt er að merkja við fleiri en einn valmöguleika)

1. Með endurgjöf
2. Með fræðslu/námskeið
3. Með hvatningu
4. Með fjárhagslegri umbun
5. Með þjálfun
6. Með því að útvega tæki og tækni sem til þarf
7. Annað, hvað?
8. Veit ekki

7. Er fyrirtækið með formlega þjónustustefnu?

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

8. Er fyrirtækið að nota þjónustustaðla? (ef nei, næst spurning nr. 10)

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

9. Hvers konar þjónustustaðla? (hægt er að merkja við fleiri en einn valmöguleika)

1. Framkoma við viðskiptavini
2. Klæðnaður starfsmanna
3. Kvartanaferli
4. Símsvörun
5. Útlit á þjónustuvettvangi
6. Vörubekking starfsmanna
7. Annað, hvað?
8. Veit ekki

10. Hversu ánægð (ur)/óánægð(ur) ertu með gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið veitir?

1. Mjög ánægð(ur)
2. Frekar ánægð(ur)
3. Hvorki ánægð(ur) né óánægð(ur)
4. Frekar óánægð(ur)
5. Mjög óánægð(ur)
6. Veit ekki

11. Mat á mikilvægi þjónustubátta

	Mjög mikilvægur	Frekar mikilvægur	Hvorki mikilvægur né lítilvægur	Frekar lítilvægur	Mjög lítilvægur	Veit ekki
Áreiðanleiki						
Svörun (skjót og góð viðbrögð)						
Traust						
Umhyggja						
Sýnileg atriði						

12. Er til þjónustuhandbók í fyrirtækinu þar sem fram koma verkferlar sem tengjast þjónustunni?

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

13. Er til ferli til að taka á kvörtunum viðskiptavina?

1. Já
2. Nei
3. Veit ekki

14. Er lögð mikil eða lítil áhersla á það að gera viðskiptavini ánægða í kjölfar kvörtunar?

1. Mjög mikil áhersla
2. Frekar mikil áhersla
3. Hvorki mikil né lítil áhersla
4. Frekar lítil áhersla
5. Mjög lítil áhersla
6. Veit ekki

Að lokum eru nokkrar greiningarspurningar sem notaðar eru við úrvinnslu könnunarinnar:**15. Hvert er kyn þitt?**

1. Karl
2. Kona

16. Hvert er starfsheiti þitt í fyrirtækinu?

1. Framkvæmdastjóri
2. Markaðsstjóri
3. Annað, hvað?

17. Hver er menntun þín? (*merktu við hæsta menntunarstig*)

1. Grunnskólamenntun
2. Starfs- og/eða framhaldsskólamenntun
3. Stúdentspróf
3. Háskólamenntun (BS/BA)
4. Framhaldsmenntun á háskólastigi (MS/MA/MBA, Ph.D)
5. Annað, hvað?

18. Hver er fjöldi starfsmanna?

1. 10 eða færri
2. 11-50
3. 51-100
4. 101-300
5. 301-500
6. 500 eða fleiri

19. Hvernig fyrirtæki er um að ræða?

1. Flutningar
2. Orkuveitur
3. Smásala
4. Heildverslun
5. Fjölmiðlar
6. Lyfjafyrirtæki
7. Auglýsingastofur
8. Fjármálafyrirtæki
9. Ferðaskrifstofur
10. Tölvubúnaður og þjónusta
11. Bifreiðar
12. Hótel og veitingahús
13. Ýmis þjónusta (*t.d. Olúfélög, Tryggingafélög, Endurskoðunarskrifstofur, Hugbúnaðarfyrirtæki, Ráðgjöf*)
14. Fjarskiptafyrirtæki
15. Matvælaíðnaður

Kærar þakkir fyrir þátttökuna.