



Árangursþættir þjónustufyrirtækja
þjónustukerfi

Ragna Hlín Sævarsdóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Árangursþættir þjónustufyrirtækja
þjónustukerfi

Ragna Hlín Sævarsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2016

Árangursþættir þjónustufyrirtækja - Þjónustukerfi

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2016 Ragna Hlín Sævarsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2016

Formáli

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni í meistaranámi í Stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi við verkið var dr. Runólfur Smári Steinþórsson, prófessor og er honum þökkuð sérlega góð leiðsögn og stuðningur, lipurð og greið svör.

Undirbúningsvinna að ritgerðarefninu hófst á fyrstu önn meistaranámsins vorið 2009, með vali á ritgerðarefni og leiðbeinanda, en rannsakandi hefur ávallt haft mikinn áhuga á þjónustustjórnun. Rannsakandi hóf fljótlega að lesa sér til um fræðin en aðalvinna ritgerðarinnar fór fram frá febrúar til lok maí 2010, þegar hlé var gert á rannsókninni sökum atvinnutækifæris sem fátækur námsmaður gat ekki hafnað. Rannsóknarvinnan lá að mestu niðri næstu árin, með einstöku skorpum, en lokaspretturinn var tekinn frá byrjun mars til 12. maí 2016. Mikil vinna og hugleiðingar hafa átt sér stað í rannsóknarvinnunni og hefði ekki verið hægt nema með góðum stuðningi.

Ég vil þakka fyrirtækjunum Sparisjóðurinn, Vörður, Nova, HS orka og Fjarðarkaup fyrir greiðan aðgang að upplýsingum og fólki þeirra, svo mögulegt væri að gera rannsóknina sem besta.

Fjölskyldu minni, voffum, vinum og samnemendum mínum þakka ég fyrir hvatningu þeirra, áhuga, umburðarlyndi og mikinn stuðning. Sérstaklega vil ég þakka Bjargey Önnu Guðbrandsdóttur fyrir samfylgdina í meistaranáminu, umræðurnar og hvatninguna í ritgerðarskrifum okkar.

Hafnarfjörður, 12. maí 2016

Ragna Hlín Sævarsdóttir

Útdráttur

Rannsóknarefni meistararitgerðarinnar eru þjónustukerfi fyrirtækjanna Sparisjóðurinn, Vörður, Nova, HS orka og Fjarðarkaup. Valin vegna bestu ánægju viðskiptavina í Íslensku ánægjuvuginni 2009.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvaða árangursþættir í stjórnun fyrirtækjanna styðji við þjónustuveitingu starfsmanna og þjónustuupplifunin viðskiptamanna sem endurspeglast í ánægju viðskiptavina.

Þjónustufræðin eru rýnd og þjónustukerfi Grönroos kynnt sem rannsóknarsniðið, sem sýnir samspil stuðnings- og samskiptakerfa, þjónustumenningar og viðskiptamanna í tilvistarheiti og þjónustuhugmyndum fyrirtækis sem stuðlar að uppfylltum væntingum viðskiptavina.

Rannsóknaraðferð var rannsakandi eigindleg raundæmisrannsókn fimm raundæma, en gagnaöflun fengin með viðtölum, athugunum og skoðun fyrirbyggjandi gagna.

Innsýnin af samanburðargreiningu á þjónustukerfum raundæmanna fimm sem birtust í rannsóknarrammanum, er notuð til að ræða um árangursþætti sem einkenna framúrskarandi þjónustu fyrirtækjanna í samhengi við fræðilegan bakgrunn þjónustustjórnunar.

Niðurstaða rannsóknarinnar gefa til kynna að að þjónustumenningin sem skapast í fyrirtækjunum sé helsti árangurþátturinn í þjónustustjórnun framúrskarandi fyrirtækja.

Lykilorð: Þjónusta, þjónustustefna, þjónustustjórnun, þjónustukerfi

Efnisyfirlit

Myndaskrá	8
Töfluskrá	8
1 Inngangur	9
2 Fræðileg viðmið	12
2.1 Þjónusta.....	12
2.2 Norræni skólinn í þjónustustjórnun.....	14
2.3 Þjónustustefna.....	16
2.4 Viðskiptavinir þjónustu.....	19
2.5 Þjónustustjórnun	20
2.6 Þjónustuveitendur	23
2.7 Þjónustumenning	23
2.8 Þjónustukerfi Grönroos	24
2.8.1 Tilvistarheit	25
2.8.2 Þjónustuhugmynd.....	25
2.8.3 Samskiptakerfi	26
2.8.4 Stuðningskerfi.....	28
2.8.5 Þjónustumenning.....	30
3 Þjónusta á Íslandi.....	31
3.1 Sýn stjórnendaráðgjafa á þjónustustjórnun á Íslandi	31
3.2 Íslenska ánægjuvogin	34
3.2.1 Íslenska ánægjuvogin 2009.....	35
4 Aðferðafræði	39
4.1 Rannsóknaraðferð	39
4.2 Aðgerðalýsing raundæmisrannsóknar	42
4.2.1 Val á viðfangsefni.....	42
4.2.2 Val á viðmælendum	43
4.2.3 Val á raundæmum	44
4.2.4 Gagnasöfnun.....	45
4.2.5 Greining gagna.....	47
5 Raundæmi rannsóknar	50
5.1 Sparisjóðurinn	50
5.2 Vörður.....	51
5.3 HS orka	52

5.4 Nova	53
5.5 Fjarðarkaup	54
6 Rýni rannsóknar.....	56
6.1.1 Tilvistarheit	56
6.1.2 Þjónustuhugmyndir	57
6.1.3 Viðskiptavinir	58
6.1.4 Stuðningkerfi.....	59
6.1.5 Samskiptakerfi	61
6.1.6 Fyrirtækismenning.....	62
7 Lærdómur rannsóknar.....	63
Heimildaskrá	65
Viðauki	70

Myndaskrá

Mynd 1. Þjónustukerfi Grönroos (1990) í þýðingu Runólfs Smára Steinþórssonar.....	24
Mynd 2. Grunnlíkan ánægjuvogar.....	34
Mynd 3. Ánægjuvog banka og sparisjóða 2009.....	36
Mynd 4. Ánægjuvog tryggingafélaga 2009.....	37
Mynd 5. Ánægjuvog raforkusala 2009	37
Mynd 6. Ánægjuvog farsímafyrirtækja 2009.....	38
Mynd 7. Ánægjuvog smásöluverslana 2009.....	38

Töfluskrá

Tafla 1. Heildarniðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar 2009.	35
Tafla 2. Samanburður á meðaltali atvinnugreinar og efsta fyrirtækis í atvinnugreininni.....	59

1 Inngangur

Mikilvægur þáttur rannsóknar er valið á fræðilegri sýn, að velja úr fjölda mögulegra íhugunarefna og valkosta sem til greina koma. Í upphafi meistaranáms var rannsakanda ljóst að málefni þjónustustjórnunar yrði viðfangsefni meistararitgerðarinnar og hefur markvisst unnið að aukinni þekkingu á því sviði með lestri, fræðslu og verkefnavinnu í meistaranáminu. Nálgunin er byggð á ólíkum straumum rannsókna þjónustu, en umfjöllunin er lituð af nálgun Norræna fræðaskóla þjónustustjórnunar. Sú nálgun þótti henta þessari rannsókn vel vegna eiginleika þess að skoða í heildarsamhengi þjónustu fyrirtækjanna milli stefnumörkunar, kerfa, fólks með tilliti til viðskiptamanna.

Rannsóknarsniðið er þjónustukerfi Grönroos (2007) sem sýnir samspil stuðnings- og samskiptakerfa, þjónustumenningar og viðskiptamanna í tilvistarheiti og þjónustuhugmyndum fyrirtækis sem stuðlar að uppfylltum væntingum viðskiptavina.

Rannsóknarefni meistararitgerðarinnar eru þjónustukerfi fimm fyrirtækja, úr fimm mismunandi atvinnugreinum; Sparisjóðurinn, Vörður, Nova, HS orka og Fjarðarkaup. Þau öll hlutu hæstu einkunn í Íslensku ánægjuvoginni 2009, hvert í sinni atvinnugrein. Samkvæmt mælingunni eru viðskiptavinir þessara fyrirtækja ánægðastir með þjónustu fyrirtækisins í samanburði við ánægju viðskiptavina samkeppnisaðila þeirra. Það er meginástæðan fyrir valinu, til að skoða árangursþættina í þjónustustjórnun þeirra.

Rannsóknaraðferðin sem beitt var við rannsóknina, var rannsakandi eigindleg raundæmisrannsókn með fimm raundæmum. Sú aðferð þykir henta vel til þess að rannsaka skipulag fyrirtækja, með viðtölum, gögnum og samanburði fyrirtækjanna (heimild). Framkvæmd voru sjö viðtöl, tvær athuganir og fyrirliggjandi gögn skoðuð. Viðmælendur fyrirtækjanna fimm voru framkvæmdastjórar og deildarstjórar fyrirtækjanna er viðkomu stjórnun bæði yfirstjórn og þjónustu. Samanburðargreining var framkvæmd á þeim upplýsingum sem mynduðust til að ná markmiðum rannsóknarinnar.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvaða árangursþættir í stjórnun fyrirtækjanna styðji við þjónustuveitingu starfsmanna og þjónustuupplifun viðskiptamanna sem endurspeglast í ánægju viðskiptavina. Hagnýtni rannsóknarinnar er að sýna fram á

árnagursþættina og mögulega gefa leiða líkur að því hvernig önnur fyrirtæki geta bætt sína þjónustu.

Til að framfylgja markmiðum rannsóknarinnar var leitast við að svara rannsóknarspurningunni:

Hvaða árangursþættir einkenna þjónustukerfi framúrskarandi fyrirtækja?

Til þess að svara þeirri spurningu er samanburðargreining framkvæmd út frá rannsóknarsniðinu, þar sem leitast er við að fá svör við því hvað einkennir þjónustukerfi fyrirtækjanna fimm:

- Hvað í stjórnunarstuðningi styður við framverði, þjónustulýsingar og umboð og aðstöðu og tæki í veitingu viðskiptavinamiðaðrar þjónustu?
- Hvað í upplýsingakerfum styður við framverði, þjónustulýsingar og umboð og aðstöðu og tæki í veitingu viðskiptavinamiðaðrar þjónustu?
- Hvað í öðrum stuðningi og aðstöðu styður við við framverði, þjónustulýsingar og umboð og aðstöðu og tæki í veitingu viðskiptavinamiðaðrar þjónustu?
- Hvað í fyrirtækismenningu styður við veitingu viðskiptavinamiðaðra þjónustu?

Gengið er út frá þeim forsendum að viðskiptamenn séu ánægðir með þjónustu fyrirtækjanna og að fyrirtækismenningin innan þeirra sé viðskiptavinamiðuð.

Innsýnin af samanburðargreiningu á þjónustukerfum raundæmanna fimm sem birtust í rannsóknarráttunum, er notuð til að ræða um árangursþætti sem einkenna framúrskarandi þjónustu fyrirtækjanna í samhengi við fræðilegan bakgrunn þjónustustjórnunar.

Ritgerðin skiptist í sjö kafla að innganginum meðtöldum.

Í öðrum kafla er fjallað um þjónustufræðin, þjónustunálgun Norræna fræðaskóla þjónustustjórnunar og greiningartæki rannsóknarinnar er kynnt. Ætlunin er að rýna í raundæmi rannsóknarinnar með viðskiptavinamiðaðu þjónustukerfi Grönroos.

Þriðji kafli fjallar um þjónustu á Íslandi, sýn stjórnendaráðgjafa á þjónustufyrirtæki og niðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar 2009 eru kynntar.

Í fjórða kafla er aðferðafræði rannsóknarinnar skilgreind og rannsóknarsniði, gagnaöflun, gagnagreiningu og samanburðargreiningu er lýst. Rannsóknaraðferðin er

raundæmisrannsókn og miðast rannsóknarsniðið við fimm skipulagsheildir og eitt viðfangsefni.

Fimmti kaflinn kynnir raundæmi rannsóknarinnar, þjónustufyrirtækin fimm, Sparisjóðurinn, Vörður, Nova, HS orka og Fjarðarkaup, út frá fengnum upplýsingum á heimasíðum fyrirtækjanna um tilvistarheit og þjónustuhugmyndir fyrirtækjanna.

Í kafla sex er rýnt í niðurstöður samanburðargreiningar á árangursþáttum þjónustukerfa raundæmanna.

Í kafla sjö er lærdómur dreginn af niðurstöðum rannsóknarinnar í samhengi við fræðileg viðmið þjónustu. Rannsóknarspurningunni er svarað og að endað á hugleiðingum rannsakanda. Að lokum er að finna heimildaskrá og viðauka.

2 Fræðileg viðmið

Mikilvægur þáttur ritgerðarvinnu er valið á fræðilegri sýn úr fjölda mögulegra nálgana og valkosta sem til greina koma. Viðfangsefni þessarar rannsóknar er þjónustukerfi framúrskarandi fyrirtækja. Þótt nálgunin sé byggð á ólíkum straumum rannsókna, er umfjöllunin lituð af þjónustumiðaða markaðsfræðaskólanum, einnig nefndur Norræni skólinn í þjónustustjórnun.

2.1 Þjónusta

Merkin benda til þess að samfélög séu að þróast í átt að þjónustusamfélagi (Richard Normann, 2002). Hagkerfi heimsins eru að verða þjónustumiðaðri með ört stækkandi markaði fyrir þjónustu og mikilli aukningu og nýmyndun starfa innan þjónustugreinarinnar. Stór fyrirtæki eins og hótélkeðjur, kreditkortafyrirtæki og skyndibitakeðjur flytja út upplýsingar, þekkingu, hugvit og tækni á alheimsvísu. (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2006).

Þjónustustarfsemin hefur löngum verið nátengd framleiðslustarfsemininni, hinni áþreifanlegu framleiðslu vara, sú starfsemi sem er virðisskapandi. Flest framleiðslufyrirtæki bjóða ýmsa þjónustu til viðskiptavina sinna, í formi upplýsinga, uppfærslna, flutninga, hönnun og annarra sérfræði þjónustu en þjónusta var talin viðbót við vörunar, eitthvað sem væri nauðsynlegt en sem bætti ekki við virði samfélagsins (Grönroos, 2007). Mælingar framkvæmdar samkvæmt aðferðum framleiðsluvara er líkleg til þess að gefa stjórnendum rangar leiðbeiningar um aðgerðir (Grönroos og Ojasalo, 2004). Þjónustustarfsemi á enn langt í land og skilningi á mikilvægi þjónustu er enn ábótavant (Grönroos, 2007).

Til eru margar skilgreiningar á þjónustu (*service*). Einfaldasta skilgreiningin á þjónustu er að, þjónusta eru verk, ferlar og frammistaða. En í víðara skilgreiningu felst í þjónustu allar athafnir þar sem útkoman er ekki áþreifanleg vara eða samsetning. Neysla fer venjulega fram samtímis framleiðslu og gefur aukið virði í formi þæginda, skemmtunar, tímaleysi eða heilsu, sem eru í meginatriðum óáþreifanleg málefni kaupandans (Zeithaml o.fl., 2006).

Þjónusta er félagslegt ferli (Richard Normann, 2002). Ferlið felst í samspili tveggja þátta, hins áþreifanlega hluta þjónustunnar og óáþreifanlegra hluta þjónustunnar sem er viðmót og framkoma starfsmannsins sem sinnir þjónustunni (Denburg og Kleiner, 1994).

Viðskiptavinir hugsa oft um þjónustu einungis sem viðskiptavinabjónusta, en skipta má eðli þjónustu í fjóra flokka, þjónustugreinin og -fyrirtæki, þjónusta sem vara, viðskiptavinabjónusta og afleidd þjónusta. Í fyrsta lagi, þjónustugreinin og –fyrirtæki innifela atvinnugreinar og fyrirtæki sem að jafnaði eru skilgreind innan þjónustusviðsins, hvers kjarnavara er þjónusta. Innan þjónustugeirans eru margar þjónustugreinar, hvers megin þjónustuhugmynd er þjónusta. Til þeirra fyrirtækja má telja hótél, flugfélög, bankar og heilsugæslur (Zeithaml o.fl., 2006).

Í öðru lagi, þjónusta sem vara nær yfir fjölda óáþreifanlegra vörutilboða sem viðskiptavinir meta og greiða fyrir á markaði. Þjónustuvörur eru seldar af þjónustufyrirtækjum sem og framleiðendum og tæknifyrirtækjum. Til þessara vara má telja tæknibjónustu, pökkun vara og sending og gæludýraumhirða og þjálfun (Zeithaml o.fl., 2006).

Í þriðja lagi, viðskiptavinabjónusta er sú þjónusta sem veitt er til stuðnings kjarnavörum fyrirtækisins. Öllu jafna taka fyrirtæki ekki gjald fyrir viðskiptavinabjónustu. Viðskiptavinabjónusta getur átt sér stað á þjónustustað, gegnum síma eða með tilstuðlan internetsins. Mörg fyrirtæki halda úti þjónustuverum, oft mönnum allan sólarhringinn. Vönduð viðskiptavinabjónusta er nauðsynleg til þess að byggja upp viðskiptavinatengsl. Ætti þó ekki að vera tengt veittri þjónustu vörusölu fyrirtækisins (Zeithaml o.fl., 2006).

Að lokum, afleidd þjónusta er sú þjónusta sem viðskiptavinurinn fær við notkun á áþreifanlegum vörum, það virði sem varan veitir þeim (Zeithaml o.fl., 2006).

Helstu eiginleikar þjónustu eru óáþreifanleiki, fjölbreytni, samhliða framleiðsla og neysla og óvaranleiki. Í víðri skilgreiningu þjónustu er gefið til kynna að óáþreifanleiki sé lykilákvarðandi hvort tilboð sé þjónusta. Hinsvegar eru mjög fáar vörur sem eru fullkomlega óáþreifanlegar eða algjörlega áþreifanlegar. Þjónusta hefur tilhneigingu til þess að vera meira óáþreifanlegar en framleiddar vörur og framleiddar vörur hafa tilhneigingu til þess að vera meira áþreifanlegar en þjónusta. Samanber afgreiðsla á

skyndibitastað, sem hefur þætti sem eru áþreifanlegir eins og maturinn og óáþreifanlega eins og afgreiðsla matarins (Zeithaml o.fl., 2006).

Auk óáþreifanleika er fjölbreytileiki annar eiginleiki þjónustu. Þar sem þjónusta er framkvæmd af einstaklingum verður engin þjónusta eins. Starfsmennirnir sem framkvæma þjónustuna eru þjónustan í augum viðskiptavina. Daglegt form starfsmanns hefur áhrif á veitingu þjónustunnar sem ekki verður alltaf eins. Auk þess eru engir tveir viðskiptavinir eins, þeir hafa hver sínar sérstöku kröfur og upplifa þjónustuna hver á sinn hátt. Fjölbreytileiki þjónustunnar er því samofin mannlegum samskiptum milli og meðal starfsmanna og viðskiptavina (Zeithaml o.fl., 2006).

Þjónusta er einnig þeim eiginleika gæddur að framleiðsla þjónustunnar og neyslan fer fram samhliða að undangenginni ósk eða pöntun á þjónustunni. Oft er viðskiptavinurinn viðstaddur afhendingu þjónustunnar og verður því óhjákvæmilega þátttakandi í þjónustuferlinu. Auk þess að viðskiptavinir geta haft samskipti á meðan að þjónustuveitingin fer fram og þannig haft áhrif á upplifun hvers annars. Einnig hefur þjónustuveitandinn ákveðnu hlutverki að gegna í formi vörunnar og því grundvallaratriði í þjónustuupplifun viðskiptavinarins (Zeithaml o.fl., 2006).

Fjórði eiginleiki þjónustu er óvaranleiki. Ekki er hægt að vista, geyma, endurselja eða skila þjónustu. Mikilvægt er því að skipuleggja vel framboð þjónustunnar og meta eftirspurnarþörfina (Zeithaml o.fl., 2006). Þjónustuna er venjulega ekki hægt að flytja, en þjónustukerfið sjálft getur það (Richard Normann, 2002).

Falin þjónusta er oft ekki talin til þjónustu, heldur hluti af stjórnun, fjárhagslegt eða tæknilegt atriði. Umsjón kvartana, reikningagerð og vörulýsingar eru talin vera falin þjónusta. En ef þessar athafnir eru ekki skipulagðar, innleiddar og stjórnað með tilliti til sjónarmiða viðskiptavina sinna verða þau auðveldlega til óþægindi fyrir viðskiptavinina og valda óþarfa álagi og fórnar í formi tíma sem fer í að leysa þau mál sem upp koma og kostnaðinn af þeim völdum (Grönroos, 2007).

2.2 Norræni skólinn í þjónustustjórnun

Þjónustufræðin eru í stöðugri þróun og nýjar áherslur hafa komið fram með mismunandi áherslum í hugtökum og aðferðum (Zeithaml o.fl., 2006) Helstu hugmyndaskólarnir eru sá bandaríski, fransk og norræni, hver með sína stefnu en vinna einnig innbyrðis saman (Grönroos og Gummesson, 2012)

Markaðssetning á þjónustu er af öðrum toga en markaðssetning á vöru. Markaðssetning og stjórnun þjónustu býður upp á mismunandi aðgerðir og áskoranir. (Zeithaml o.fl., 2006). Fræðimenn Norræna þjónustuskólans, Christian Grönroos, Evert Gummesson og Richard Normann hófu að benda á vöntun á hefðbundinni vörumarkaðssetningu og hófu að þróa markaðshugtök og greiningartæki aðlagð að þjónustumiðuðu hagkerfi (Grönroos og Gummesson, 2012)..

Hugmyndafræði þjónustu norræna skólans (*The Nordic School of service*) byggist á samskiptamarkaðsfræði út frá sjónarhóli viðskiptavinarins (Grönroos og Gummesson, 2012). Megineinkenni Norræna skólans byggir á því að í þjónustu sem og í samhengi samskipta, sé ekki hægt að aðskilja markaðsfræðilegar ákvarðanir frá yfirstjórn og stjórnun einstakra deilda. Hvorki ákvarðanir yfirstjórnenda né ákvarðanir er varða viðskiptaeiningar séu teknar án þess að taka tillit til ytri áhrifa ákvörðunarinnar, það er, án þess að huga að afleiðingum þess fyrir viðskiptavini eða markaðinn. Helstu upphafsfræðimenn The Nordic School eru Christian Grönroos, Evert Gummesson og Richard Normann (Grönroos og Gummesson, 2012).

Norræni skólinn aðhyllist eigindlegar rannsóknir og þróun hugtaka í stað þess að rannsaka kenningar þar sem engar kenningar eru til að rannsaka, þó þegar við á eru kenningaprófanir og megingdlegar rannsóknir aðferðir notaðar. Afstaða Norræna skólans hefur alltaf verið að áreiðanleg þróun samhengismiðaðra kenninga sé forsenda allra þýðingarmikilla kenningaprófanna, því aðhyllist Norræni skólinn að raundæmisrannsóknum (Grönroos og Gummesson, 2012).

Samkvæmt Grönroos (2007) getur markaðssetning í þjónustusamkeppni ekki verið aðgreind eining heldur verður að hlutverki allra. Að markaðssetningin verði málefni yfirstjórnarinnar, miklu meira en í öðrum aðferðafræðum. Strax og umtalsverð heildarstjórnun viðskiptatengsla fer fram utan hinna eiginlegu markaðsdeildar, og markaðssetningin verður málefni allra, þarf ábyrgðaraðilinn að vera á næsta stjórnunarþrepi. Stjórnun markaðssetningar hefur alltaf verið á ábyrgð markaðsstjóra. Hinsvegar er stjórnun viðskiptatengsla í dag mun stærra viðfangsefni og því á ábyrgð yfirstjórnarinnar.

2.3 Þjónustustefna

Með stefnu eru forsendur þær sem miðað er við í þróun starfsemi fyrirtækis afmarkaðar og skerpt á áherslum þess (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a). Stefna er listin að skapa verðmæti, með því að staðsetja fyrirtækið á réttum stað í virðiskeðjunni með réttum viðskiptum, vörum, markaðshluta og réttum virðisaukandi aðgerðum. Fyrirtækið er hluti af þjónustukeðjunni, ásamt birgjum og viðskiptavinum (R. Normann og Ramirez, 1993). Þróun þjónustupakka er mikilvægt stefnumarkandi séð og því í forgangsröð hjá stjórnendum fyrirtækisins (Grönroos, 2007).

Í ört stækkandi samkeppnismarkaði er ekki nóg að bjóða upp á fastsettar þjónustuhugmyndir, það þarf að finna upp á nýjum (R. Normann og Ramirez, 1993). Stefnumiðuð stjórnun gengur út á að hámarka árangur í rekstri fyrirtækisins með tilliti til hvað fyrirtækið stendur fyrir og vill verða (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003a).

Hnattvæðing, tækniframfarir og samskiptaform knýr allar skipulagsheildir til þess að ná samkeppnisforskoti með áherslu á þátt sem er ekki auðvelt að herma eftir eins og verð eða tækni, heldur gæði þjónustunnar til viðskiptavina. Aukin samkeppni hefur dregið athyglina að vaxandi mikilvægi frumkvæði starfsmanna, nýsköpun, sveigjanleika og framleiðni sem svar við þrýstingi að aðlagast ytri breytingum í viðskiptaumhverfinu (Grönfeldt og Strother, 2006).

Fyrirtæki þurfa að skilgreina þjónustuna sem fyrirtækið veitir, í því felst að móta þjónustustefnu (Denburg og Kleiner, 1994). Stefnumótunarferli fyrirtækja byggist á því að skilgreina hlutverk sitt og langtíma markmið. Síðan þarf að ákvarða mælanleg markmið til þess að geta metið árangurinn (Barney og Hesterly, 2008). Framsetning teikningar af stefnu fyrirtækisins er nákvæmari en munnlegar skilgreinar og minni líkur á misskilningi. Það hvetur til sköpunar, sér fyrir lausn takmarkana og lýsir innleiðingu stjórnunar (Shostack, 1984).

Innleiðing á stefnu fylgir stefnumótunarvalinu og felur í sér að velja skipulag skipulagsheildarinnar, reglur og umbunarkerfi sem styðja stefnu fyrirtækisins. Stefna fyrirtækis er tilgáta um hvernig skuli ná samkeppnisforskoti á markaði (Barney og Hesterly, 2008). Rannsóknir hafa sýnt að fyrirtæki sem hafa þjónustugæði í hávegum með árangursríkri innleiðingu þjónustustefnu, aðgreini sig á markaði sem skapi

samkeppnisforskot og fyrirtækið hagnist á því. Mikilvægt er að fyrirtæki velji sér stefnu sem hentar og tryggir árangursríka innleiðingu (Zeithaml o.fl., 2006).

Drifkraftur þjónustustefnu byggist á þjónustusýninni, í samræmi við hvaða viðskiptavinir eru þjónustaðir með vörum og þjónustu í kjarnalausn, auk aðskildra þjónustu sem hægt er að rukka fyrir og þjónustu sem ekki er hægt að rukka fyrir eins og útsending reikninga, meðhöndlun kvartana, ráðgjöf og persónuleg athygli, upplýsingar og aðrar virðisaukandi þættir. Þessar aðstæður skapa þjónustusamkeppni, sem myndast þar sem kjarnalausnin er forsenda árangurs, en þar sem stjórnun ýmissa þjónustubátta ásamt kjarnalausninni, myndar heildar þjónustuhugmynd og ákvarðar hvort fyrirtæki mun ná árangri eða ekki (Grönroos, 2007). Aukið virði fyrir viðskiptavininn er það sem dregur viðskiptavininn að ákveðnum fyrirtækjum og veitir þeim fyrirtækjum samkeppnisforskot (Gummesson, 1997).

Þjónustustefna byggist á stefnumarkandi samskiptum við viðskiptavini. Kjarnalausnin, hvort sem hún er áþreifanleg vara eða þjónusta, þarf að vera nógu góð til þess að veita samkeppnisforskot. En það er ekki nóg til þess að ná árangri á markaði. Það sem veitir viðvarandi samkeppnisforskot er sífelld þróun hvers þáttar í samskiptum við viðskiptavini, þar á meðal kjarnavara, verð og ímynd, saman í einn pakka (Grönroos, 2007).

Stefna fyrirtækja getur byggst á fjölda stefnumarkandi sýna. Þær helstu eru kjarnavörustefna, verðstefna, ímyndarstefna og þjónustustefna. Mikilvægt er fyrir fyrirtæki að marka sér ákveðið með hvaða stefnu þau ætla að keppa á markaði með (Grönroos, 2007):

Kjarnavörustefna er hefðbundin vísindaleg nálgun stjórnunar byggð á vísindum Taylors, þar sem gæði kjarnalausnarinnar er talið vera aðaluppsetta samkeppnisforskots og virðissköpun fyrir viðskiptavininn. Þáttur þjónustu er mikilvægur í ferlinu en hlutverk þess er ekki stefnumarkandi. Til lengri tíma litið er kjarnavörustefna ekki lífvænleg.

Verðstefna byggist á að bjóða ávallt lágsta vöruverðið. Ef viðvarandi kostnaðarhagkvæmni hefur náðst getur verðstefna verið lífvænleg, þar sem hagnaður myndast fyrir frekari fjárfestingum.

Ímyndarstefna byggist á markaðssetningu í ýmsum formum, þar sem ímyndarvirði er skapað til viðbótar við virði kjarnavörunnar. Aðlaðandi og skilvirk kjarnavara er forsenda

ímyndarstefnu. Ef fyrirtæki geta fjárfest í umfangsmiklum og dýrum markaðsherferðum geta þau viðhaldið samkeppnisforskoti sínu (Grönroos, 2007).

Breytingar í daglegu lífi og viðskiptaumhverfi neyðir stöðugt skipulagsheildir til þess að endurskoða stefnur sínar varðandi markaði, starfsmenn og viðskiptavinini (Grönfeldt og Strother, 2006). Innan viðskiptavinamiðaðra fyrirtækja er ávallt svigrúm fyrir lærdóm og stöðugar umbætur til að viðhalda afburða frammistöðu og samkeppnisforskoti sem eru kostir viðskiptavinamiðaðrar þjónustu. Ferli lærdóms og stöðugra umbóta ennfremur ýtir undir nýsköpun í þjónustu (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin og Day, 2006).

Hugmyndafræði og kostir viðskiptavinamiðaðrar þjónustu hefur verið við lýði í yfir fimmtíu ár. Þrátt fyrir það eiga mörg fyrirtæki enn í erfiðleikum með að aðlaga sig fyllilega að viðmiðum viðskiptavinamiðaðrar þjónustu. Verkefnið er ekki auðvelt né er ein ákveðin leið að settu marki. Grundvallar tiltökumál og áskoranir sem venjulega hindra fyrirtæki frá því að verða viðskiptavinamiðuð eru tengd fyrirtækjameningunni, skipulagi, ferlum og fjárhagslegum mælikvörðum fyrirtækisins. Til þess að yfirstíga þessar hindranir er lagt til að leiðin að viðskiptavinamiðuðu sé knúin af skuldbindingu sterks leiðtoga, endurskipulagningu skipulags, stuðningi við kerfi og ferlum og endurskoðuðum fjárhagsmælikvörðum (Shah o.fl., 2006).

Finna þarf samræmingu á milli þess sem fræðin segja og þess sem gerist í rauninni. Að horfa einungis á viðskiptavininn og ánægju hans er ekki mögulegt í reynd. Fyrirtæki þurfa að halda jafnvægi milli margra hagsmunaaðila, því er nauðsyn á jafnvægismiðun. Viðskiptavinamiðun hefur ekki mikið verið véfengt í fræðum, rannsóknum og bókum. Einnig hefur stefnumarkandi virði þess ekki verið skilið og samþykkt í raun (Gummesson, 2008).

Þegar fyrirtæki velja sér stefnu ættu þeir vandlega að greina hversdags athafnir viðskiptavina sinna og virðissköpunarferli þeirra og vita hvað viðskiptavinir þeirra gera. Viðskiptavinir hafa oftast hag af fyrirtækjum með þjónustusýn að markmiðiði en fyrirtæki sem tileinkar sér þjónustusýn skilgreina sig sem þjónustufyrirtæki (Grönroos, 2007).

2.4 Viðskiptavinir þjónustu

Viðskiptavinamiðuð stjórnun, miðar að því að leggja út frá og virða hversdagslegar athafnir og ferla viðskiptavina, þarfir þeirra, virðisdeðju og innri aðferðir, í gegnum allt fyrirtækið/skipulagsheildina (Grönroos, 2007). Viðskiptavinurinn er talinn vera auðlind sem þarf að virða, þróa og varðveita. Stefnur og tól miða að uppbyggingu viðskiptavinatengsla og tryggð. Líta þarf á viðskiptavinatengsl sem heildarskipulag eða viðskiptaspeki en ekki sem eitthvað hugbúnaðarkerfi (Zeithaml o.fl., 2006).

Viðskiptavinir kaupa ekki vörur eða þjónustu, þau kaupa virðið sem vörurnar og þjónustan veitir þeim (Levitt, 1980). Viðskiptavinir leita að lausnum sem þau fá virði af að nota. Þar af leiðandi, ættu fyrirtæki að veita viðskiptavinum lausnir sem innihalda allar þá nauðsynlegu þætti sem þörf er á í virðisskapandi máta fyrir viðskiptavini í hversdagslífi þeirra og athöfnum. Þessar hversdagslegu athafnir, þar sem viðskiptavinurinn leitar að ytri stuðningi hjá til dæmis þjónustuaðila, geta verið virðisskapandi ferli fyrir viðskiptavininn. Slíkar hversdaglegar athafnir geta verið þrif á heimili eða pappírframleiðsla. Hágæða framleiðsluvél skapar ekki aukið virði fyrir viðskiptavininn nema viðhaldi og viðgerðir séu framkvæmdar af lipurð og í tíma og yndislegur matur á veitingastað eykur ekki virði (Grönroos, 2007).

Tæknin hefur auðveldað viðskipti með beinum kaupum á internetinu, þar sem mörg fyrirtæki selja stóran hluta þjónustu sinnar á internetinu. Tæknin hefur stuðlað að því að aldrei hefur verið eins auðvelt fyrir viðskiptavini að læra og rannsaka upp á sitt eindæmi um þjónustuhugmynd fyrirtækja vegna auðvelds aðgangs að upplýsingum á internetinu (Zeithaml o.fl., 2006).

Samkvæmt Zeithaml og félögum (2006) eru viðskiptavinir óánægðari, þrátt fyrir mikilvægi þjónustu og mögulegan fjárhagslegan ávinning fyrirtækja og skynjun viðskiptavina almennt að gæði þjónustu fari hnignandi, þrátt fyrir að veiting þjónustu hefur aldrei verið betri en nú. Nokkrar kenningar reyna að skýra þær ástæður:

- Fleiri fyrirtæki veita lagskipta þjónustu byggða á útreiknuðum hagnaði eftir markaðshópum, margir viðskiptavinir eru í rauninni að fá minni þjónustu en áður
- Aukin sjálfþjónusta og þjónusta byggð á tækni er álitin minni þjónusta þar sem engin persónuleg samskipti eiga sér stað

- Erfitt er að innleiða þjónustu byggða á tækni (sjálfvirk raddkerfi, þjónusta byggð á internetinu, tæknibásar), vegna galla og illa hannaðra kerfa
- Væntingar viðskiptavina eru hærrí vegna framúrskarandi þjónustu veittri af sumum fyrirtækjum, þar af leiðandi vænta þau þess sama frá öllum og verða því oft fyrir vonbrigðum
- Skipulagsheildir hafa skorið kostnað það mikið niður að þau eru orðin of straumlínuð og einnig of undirmönnuð til þess að veita gæða þjónustu
- Samkeppni á vinnumarkaðnum gefur af sér einstaklinga í þjónustustörf í framlínu með minni kunnáttu/færni. Hæfileikastarfsmenn fá fljótt stöðuhækkningar eða skipta í annað betra starf
- Mörg fyrirtæki gefa sig út fyrir að vera viðskiptavinamiðuð og veita gæða þjónustu en gefa ekki nægan gaum að þjálfun, umbun og þann stuðning sem nauðsynlegur er til að veita gæða þjónustu
- Veiting samkvæmri (consistent), hágæða þjónustu er ekki auðvelt, samt er það þjónustuloforð margra fyrirtækja (Zeithaml o.fl., 2006).

Deila má um þessar kenningar um minnkandi ánægju viðskiptavina. En að mörgu er að huga. Þjónusta getur verið arðvænleg, viðskiptavinir krefjast þjónustu og samt fer almenn gæðaskynjun og ánægja viðskiptavina hnignandi (Zeithaml o.fl., 2006).

2.5 Þjónustustjórnun

Mótun þjónustustefnu, er forsenda þjónustustjórnunar sem liður í veitingu bestu mögulegu þjónustu til viðskiptavina (Denburg og Kleiner, 1994). Stjórnunin er hæfnin til þess að stjórna félagslegum ferlum sem felast í þjónustu (Richard Normann, 2002). Með beitingu forystu í krafti þjónustu geta skipulagsheildir á árangursríkan hátt skipulagt og framkvæmt stöðugar breytingar til þess að lifa af í nútíma þjónustudrifnum viðskiptaheimi. Forysta í krafti þjónustu byggist á fræðum stefnu, menningu og leiðtogafræðum (Grönfeldt og Strother, 2006).

Meginforsenda stjórnunar í þjónustusamkeppni er að meta þjónustusýnina sem stefnumarkandi nálgun og skilja hvernig eigi að stjórna fyrirtækinu til þess að þróa heildar þjónustuhugmynd, það kallast þjónustustjórnun. Fyrirtæki velja sér þá sýn sem þau vilja keppa á markaði með, þar næst þarf að þróa stefnumarkandi nálgun sem aðgreinir þau frá öðrum sýnum. Með vali á ákveðinni sýn þýðir ekki að þættir í öðrum sýnum sé ekki mikilvæg. Hinsvegar, val á sýn ákvarðar þá leið sem fyrirtæki mun byggja upp auðlindir og hæfni sína. Með vali á þjónustusýn er þörf er á sterkum grunni

kjarnavörunnar með tækni, þróun og gæðum í huga vegna mikillar samkeppni. (Grönroos, 2007).

Viðskiptavinamiðuð stjórnun hentar þar sem skynjun viðskiptavina af gæðum og virði vara fyrirtækisins og traust og áreiðanleiki fyrirtækisins byggir á fjölda aðgerða og gagnvirkra samskipta í viðvarandi viðskiptavinatengslum, engin aðgreind athöfn getur með árangursmiklum hætti tryggt að viðskiptavinir verði ánægðir með gæði og virðið sem þau fá og munu hafa áhuga á að eiga í áframhaldandi og dýpri samskiptum. Stjórnun viðskiptavina verður að ferli, þar sem flestar starfseiningar koma að málinu. Því þurfa öll svið fyrirtækisins að vera viðskiptavinamiðuð stjórnað, það er á markaðsstefnandi máta (Grönroos, 2007).

Mikilvægur hluti þjónustustjórnunar felst í því að greina mikilvægustu þættina sem gera stjórnuninni kleift að virka og hönnun áhrifaríkra leiða eftirlits og viðhalda þessum eiginleikum. Ef þættirnir virka ekki almennilega mun engin stórmerkileg hönnun stefnu verða árangursrík. Þar sem þjónusta er félagslegt ferli er þörf fyrir einstaklingshvatningu og frelsi (Richard Normann, 2002). Framleiðni ferils fer eftir árangri umbreytingu inntaks auðlinda í virði fyrir viðskiptavininn. (Grönroos og Ojasalo, 2004). Framkvæmdin þarf að vera hluti af stefnu og markmiðum fyrirtækisins. Til að framkvæmdin takist þarf að samþætta mannauðinn, stefnuna og innri ferla. Framkvæmd og stjórnun stefnu er helsta hindrun velgengis en velgengni fyrirtækja byggist á því að framkvæmd stefnu sé fylgt eftir. Því þarf framkvæmd stefnunnar að vera helsta hlutverk stjórnandans (Bossidy, Charan og Burck, 2002). Stjórnandinn og þjónustuteymið þurfa að vinna saman á formlega skipulagðan hátt og stefna að sameiginlegum markmiðiðunum, sem er að vita góða þjónustu til viðskiptavina (Richard Normann, 2002).

Með aukinni tækni hafa nýjungagjörn fyrirtæki tekið upp árangursríkari aðferðir við að fá innsýn í óskum og þörfum viðskiptavina sinna heldur en með persónulegum samskiptum við óánægða vini eins og tíðkast í viðskiptavinamiðuðri þjónustu. Það er gert með notkun internetsins og tækniþróaðra símavera þar sem viðskiptavinir aðlagast þjónustu fyrirtækisins. Þessi fyrirtæki má finna í ferðaþjónustu, internetsölu og fjármálaþjónustum, en þjónustuhugmynd þeirra er að veita gott virði og hágæða þjónustu á umtalsverðra lægra verði. Fjöldi viðskiptavina virðist aðhyllast þessarri nýju tækni. Fyrirtækin reyna ennfremur að minnka kvartanir viðskiptavina með því að veita

sjálfsafgreiðsluhjálparkerfi á internetinu, sem virðist þóknast meirihluta viðskiptavina. Með tæknilausnum internetsins afla fyrirtækin sér upplýsingar um viðskiptavinina sína, um eftirspurn eftir ákveðinni vöru eða þjónustu auk ástæðu og stig ánægju og óánægju. Með fullnýtingu tæknilausna á internetinu og sjálfvirkra símavera geta fyrirtæki lækkað kostnað sinn (Kasabov, 2010).

Tæknin gerir starfsmönnum kleift að veita árangursríkari þjónustu til viðskiptavina og öfugt auðveldar viðskiptavinum að fá þjónustu. Með sjálfsafgreiðslu geta viðskiptavinir afgreitt sjálfa sig með árangursríkum hætti, þar má nefna bankaviðskipti á netinu, þar sem viðskiptavinur getur skoðað stöðu sína, stemmt af, sótt um lán, millifært og nánast framkvæmt allar bankaparfir sínar í gegnum netið, allt án aðstoðar starfsmanns bankans (Zeithaml o.fl., 2006).

Tæknin hefur þróast úr beinum samskiptum, í samskipti yfir síma, í gagnvirk samskipti, að internetmiðaðri viðskiptamannaþjónustu og að lokum yfir í þráðlausa þjónustu. Með tilkomu internetsins hefur aukist möguleikinn á að ná til viðskiptavina um allan heim með auðveldari hætti en áður og viðskipti geta átt sér stað milli landa og álfa á fljótvirkan máta. Áhugavert er þó að sjá að mörg fyrirtæki hafa farið heilan hring og bjóða nú persónuleg samskipti sem aðalform viðskiptamannaþjónustu (Zeithaml o.fl., 2006).

Aðstaða og tæki forma þjónustuhlífina yfir þjónustuferlana, þar sem viðskiptavinir, framlinustarfsmenn og aðföng starfa saman. Þjónustuhlífin getur einnig innifalið viðfangsefni, tónlist og jafnvel ilm sem styður við jákvæða skynjun umhverfisins og ápreifanlegra þátta þjónustusamskiptanna (Bitner, 1992).

Skuldbinding stjórnenda gagnvart gæði þjónustu felst í að hvetja til notkunar gæðaferla fyrirtækisins og veita leiðtogaþæfni, veita réttan aðbúnað, tækni og aðstöðu fyrir starfsmenn, til að geta veitt gæða þjónustu. Umboð veitir starfsmönnum vald til þess að taka ákvarðanir í sínu starfi, veitir þeim sveigjanleika við þjónustu og lausn vandamála (Hartline og Ferrell, 1996).

Skynjuð gæði þjónustu tengist mikið eiginleikum þjónustunar (Grönroos, 1988). Gæði þjónustunnar endurspeglast í stund sannleikans. Það veltur allt á framkomu og viðbrögðum þjónustuveitandans (Richard Normann, 2002).

2.6 Þjónustuveitendur

Samkvæmt Schneider (1994) eru starfsmenn mikilvæg auðlind í þjónustuferlinu, frá ákvarðanatöku til framkvæmda. Stund sannleikans (*Moments of truth*) er þegar hæfni, hvatning og tæki sem fulltrúi fyrirtækisins hefur yfir að búa mætir væntingum og viðbrögðum viðskiptavinarins, þá myndist ferli afhendingu þjónustu (Richard Normann, 2002).

Samkvæmt rannsókn Hartline og Ferrell (1996) á hegðun þjónustustjórnenda gagnvart framlínustarfsmönnum, hefur sýnt að stjórnendur eru skuldbundnir því að veita gæða þjónustu með því að veita starfsmönnum sínum umboð til valda og framkvæma frammistöðumat á starfi starfsmanna sinna. Þeir telja að umboðsvald og frammistöðumat séu þættir sem stjórnendur geti notað til þess að hafa áhrif á að starfsmenn veiti gæðapjónustu.

Fyrir starfsmenn getur tæknin reynst geysilegur stuðningur í veitingu árangursríkari og skilvirkari þjónustu. Viðskiptatengslastjórnun og sölustuðningshugbúnaður eru þættir sem geta aðstoðað framlínustarfsmönnum í veitingu betri þjónustu. Með skjótum og milliliðalausum aðgangi að upplýsingum um vöru sína og þjónustuhugmyndir, sem og upplýsingar um viðskiptavinum eru starfsmenn betur í stakk búnir til þess að þjóna viðskiptavinum sínum. Með þessum upplýsingum er starfsmönnum gert kleift að sníða þjónusta að þörfum viðskiptavinarins, það eykur skilvirkni og fljóta afgreiðslu (Zeithaml o.fl., 2006).

Aðstaða hefur mikil áhrif á bæði starfsmenn og viðskiptamenn en starfsmenn greina frá marktækri fylgni á skynjun viðskiptavina á gæðum þjónustu eftir því hversu fullnægjandi vinnuástaða þeirra er (Schneider, 1994).

2.7 Þjónustumening

Forysta í krafti þjónustu er menning sem gerir skipulagsheildinni kleift að stefnumarkað loforð sín, hanna ferla og virkja starfsmennina í virkri leit að samkeppnisforskoti (Grönfeldt og Strother, 2006).

Skipulagsheild sem hefur forystu í krafti þjónustu að leiðarljósi lítur á að öll starfsmanna og viðskiptavina samskipti vera mjög nytsamlegt tækifæri til þess að bæta þjónustu við viðskiptavinum og ýta undir viðskiptavinatryggð. Hver einstaklingur tekur ábyrgð og stolt í því að þróa eða verja forystu skipulagsheildarinnar í þjónustugæðum

eða útvalda markaði með því að fylgjast náið með og miðla þörfum viðskiptavina í gegnum alla skipulagsheildina (Grönfeldt og Strother, 2006).

Auk þess að vera upplýstur um vöru sína, staðsetningu, kynningarstarfsemi og verðlag þurfa fyrirtæki að þekkja mannauð sinn, áþreifanleg stuðningur og ferla.

- Mannauðurin eru allir einstaklingar sem taka þátt í þjónustuveitingunni og hefur þar af leiðandi áhrif á skynjun kaupandans, það eru allir starfsmenn, viðskiptavinirnir og aðrir viðskiptavinir í þjónustuumhverfinu.
- Áþreifanlegur stuðningur í umhverfinu þar sem þjónustan er veitt og þar sem fyrirtækið og viðskiptavinir eiga samskipti og aðrir áþreifanlegir þættir sem stuðla að efndum og samskiptum í þjónustu.
- Ferlin eru hið raunverulega verklag, gangverk og flæði athafna í þjónustuveitingunni – þjónustukerfið. (Zeithaml o.fl., 2006).

Stefnumörkun og stefnumiðuð stjórnun fyrirtækja ræðst af daglegri starfseminni heldur en í gegnum uppsetta verkferla, fundi og ráðstefnur (Runólfur Smári Steinþórsson, 2003b).

2.8 Þjónustukerfi Grönroos

Grönroos (1990) setti fram líkan af þjónustuframleiðslukerfi (*The service production system*) (sjá mynd 1), sem notað er við greiningu og skipulagningu þjónustuferla eða – kerfis. Á skipulegan hátt eru hinar ýmsu gæðaskapandi auðlindir settar fram, þar sem stuðnings- og samskiptakerfi sýna þjónustukerfið frá sjónarhóli viðskiptavinarins.



Mynd 1. Þjónustukerfi Grönroos (1990) í þýðingu Runólfs Smára Steinþórssonar.

Grönroos (2007) breytti áherslum og talar nú um þjónustukerfi (*the service system model*). Sýnimörkin skiptir upp skipulagsheildinni eftir því hvað er sýnilegt viðskiptavininum og hvað er ósýnilegt. Hægra megin eru þættir er hafa áhrif á væntingar

viðskiptavinarins, eins og þarfir og óskir, fyrri reynsla, ímynd, orðspor, markaðssetning og skortur á upplýsingum. Vinstra megin er tilvistarheit skipulagsheildarinnar og samsvarandi þjónustuhugmyndir sem heldur hlífisskyldi yfir skipulagningu og stjórnun þjónustukerfisins. Þvert á ferlið sker fyrirtækismenningin, það eru sameiginleg gildi sem ákvarða hugsunarhátt og skilning starfsmanna skipulagsheildarinnar

2.8.1 Tilvistarheit

Tilvistarheit (*Business mission*) fyrirtækja tekur á því á hvaða mörkuðum eigi að keppa og hverskonar vandamál það ætti að leysa, einskönar viðmiðunarreglur frammistöðu fyrirtækisins samkvæmt Grönroos (2007). Almenn tilvistarheit eða þjónustusýn fyrirtækja mætti lýsa á eftirfarandi máta:

Tilvistarheit fyrirtækisins er að veita markmiðs viðskiptavinum þjónustuferli sem styður við hversdags athafnir og ferli á virðisaukandi máta.

Hugtakið „stuðningur... á virðisaukandi máta“ þýðir að veitt þjónusta eigi að hafa áhrif á athafnir og ferli viðskiptavinarins svo að úr skapist virði fyrir viðskiptavininn, að viðskiptavinurinn er betur settur heldur en áður en þjónustan hefur verið veitt og notuð. Fyrirtæki getur þróað þjónustu- og viðskiptavinamiðað tilvistarheit með því að bæta eftirfarandi atriðum við ofanskráða almennu lýsingu:

- Hvaða ferli í hversdags athöfnum viðskiptavina er stefnt að því að styðja við
- Hvernig ætlast er til að stuðningurinn hjálpi til við virðissköpun viðskiptavina og virðismyndun í hversdags athöfnum viðskiptavina
- Með hvaða aðföngum, ferlum og samskiptum eru viðskiptavinaferlin studd

Innan ramma tilvistarheitsins, þarf að þróa raunhæfar viðmiðunarreglur um þróun þjónustuhugmynda.

2.8.2 Þjónustuhugmynd

Þjónustuhugmynd (*Service concept*) er hugtak sem ætlað er að sýna hvernig skipulagsheildin hyggst leysa viss vandamál á ákveðinn máta. Þjónustuhugmyndin þarf að innihalda upplýsingar um hvað fyrirtækið hyggst gera fyrir ákveðinn viðskiptavinahluta (*segment*), hvernig markmiðinu skuli nást og með hvaða aðföngum.

Ef fyrirtæki setja sér ekki samþykka þjónustuhugmynd er hætta á ósamræmi í þjónustuveitingunni. Stjórnendur gera sér ekki grein fyrir því hvaða markmiðum skuli ná

og hvað eigi að vera í forgrunni. Sama má segja um almenna starfsmenn, ringulreið myndast ef hver hluti skipulagsheildarinnar framkvæmir eins og þeim hentar ef ekki eru föst viðmið sem fara þarf eftir. Skýr og auðveldlega miðluð þjónustuhugmynd skiptir mestu máli, ekki síst í umhverfi internetmiðaðra sýndarskipulagsheilda sem er meira eða minna tengt lausu netkerfi samstarfsaðila.

Þjónustuhugmyndið þarf að vera eins greytt í huga allra starfsmanna og mögulegt er, svo allir skilji hana. Fjöldi þjónustuhugmynda, getur verið ein eða fleiri, það fer eftir því hversu mismunandi starfsemin er og hversu mörgum viðskiptavinahlutum er ætlað að sinna. Hinsvegar er mikilvægt að þær allar endurspegli heildar þjónustusýnina eða tilvistarheit fyrirtækisins. Áður en þjónustuhugmynd er fastsett þarf að útfæra vandvirka markaðsrannsókn að öðrum kosti er hættu á ófullnægjandi markaði fyrir veitta þjónustu með tilliti til þjónustuhugmyndarinnar (Grönroos, 2007).

2.8.3 Samskiptakerfi

Samskiptakerfin eru sýnilegu þættirnir í þjónustukerfinu (sjá mynd 1), þegar samskipti milli viðskiptavina og skipulagsheildar á sér stað. Hér á stund sannleikans sér stað samkvæmt Grönroos (2007). Það innifelur viðskiptavinina og aðrar gæðaskapandi auðlindirnar sem viðskiptavinirnir eiga í beinum samskiptum við. Gæðaskapandi auðlindir samskiptakerfa skipulagsheilda eru:

- Viðskiptavinirnir í þjónustuferlinu
- Þjónustulýsingar og umboð
- Framverðir
- Aðstaða og tæki

Viðskiptavinir

Viðskiptavinurinn er beint þátttakandi í þjónustukerfinu sem meðframleiðendi gæðamyndandi auðlindar. Vegna eðlis framleiðslu og neyslu þjónustu, eru viðskiptavinir ekki óvirkir neytendur. Á sama tíma og þeir neyta þjónustunnar, taka þeir einnig virkan þátt í framleiðslunni á þjónustunni. Samskiptin eru stundum mikil eða minni, hvort sem samskiptin fara fram í stóru þjónustukerfi heillar skipulagsheildar eða takmarkaðan hluta hennar. Án tillits til eðlis aðstæðna, taka viðskiptavinir virkan þátt í ferli og framleiðslu þjónustunnar.

Kassinn í miðju greiningartækisins sem lýsir stuðnings- og samskiptakerfinu sýnir þjónustukerfið frá sjónarhóli viðskiptavinarins. Viðskiptavinurinn sér þjónustana sem eina samfellda heild en frá sjónarhóli framleiðandans hinsvegar geta verið fáeinar aðgerðir eða deildir sem í hlut eiga. Viðskiptavinurinn er hluti af kerfinu þar sem hann er talinn vera þátttakandi í þjónustuferlinu, á samskipti við hluta skipulagsheildarinnar í þjónustuferlinu og talinn vera auðlind í þjónustukerfinu og er því skilgreindur sem óaðskiljanlegur hluti af þjónustukerfinu. Þó er viðskiptavinurinn enn talinn vera utanaðkomandi þáttur í flestum þjónustufyrirtækjum. Það skýrist af gömlum viðhorfum framleiðslufyrirtækja um hlutverk viðskiptavina.

Þjónustulýsingar og umboð

Í kerfum og ferlum felast allar þjónustulýsingar, stjórnunarkerfi sem og verkferlar skipulagsheildarinnar, þau umboð sem starfsmenn skulu vinna eftir. Mikill fjöldi kerfa og verkferla hafa áhrif á neyslu þjónustunnar og framkvæmd ýmissa verka. Kerfin geta verið meira eða minna viðskiptavinamiðuð. Flókið skjal sem ætlast er til að viðskiptavinir fylli út, er ekki þjónustumiðuð. Skynjuð þjónustugæði verða því minni en ella. Framleiðandi vöru býr yfir fjölda slíkra kerfa til notkunar við stjórnun án þess að tekið sé tillit til sjónarmiða viðskiptavina eða breytt í þjónustumiðuðar aðferðir. Slík kerfi innifela rannsóknir og þróun, uppsetningu véla og áhalda, dreifingar, viðskiptavinþjónustupjálfun, gæðaeftirlit á athafnasvæði viðskiptavina, meðhöndlun kvartana, útsending reikninga eða símaþjónusta móttökustjóra.

Þessi kerfi og verkferlar hafa tvöföld áhrif á þjónustugæði. Fyrst má nefna að þau hafa beinan áhrifamátt á gæðaskynjun viðskiptavina, því viðskiptavinirnir hafa samskipti við kerfin. Ef viðskiptavininum líður vel með kerfið þá er það líklega þjónustumiðuð. Hinsvegar ef þau eru þvinguð til þess að aðlagast kerfinu þá er svigrúm til endurbóta því gæðin skaðast af kerfunum. Annað er að kerfin og verkferlarnir hafa innri áhrif á starfsmennina. Ef ákveðið kerfi er talið vera gamaldags, flókið eða ekki þjónustumiðuð, hefur það neikvæð áhrif á starfsmennina.

Framverðir

Framverðir eru þeir starfsmenn sem hafa bein samskipti við viðskiptavini. Hver sem er getur verið tengiliður, óháð hvaða stöðu eða starfi viðkomandi hefur. Samskiptin geta

farið fram augliti til auglitis, yfir síma, jafnvel í gegnum tölvupóst, fax eða með bréfi. Framkvæmdastjóri eða stjórnandi geta einnig verið í framlínu ef samskipti við viðskiptavinum er reglulegur eða óreglulegur hluti af starfi þess. Iðulega eru framverðir allra mikilvægasta auðlind hvers þjónustuveitanda.

Kerfi, tækni og áþreifanlegar auðlindir er verðmætur stuðningur, en flest þjónustufyrirtæki reiða sig meira á framlínustarfsmönnum heldur en öðrum auðlindum. Framlínustarfsmenn eru í þeirri stöðu að geta þekkt óskir og kröfur viðskiptavina á stund sannleikans með því að fylgjast með, spyrja spurninga og bregðast við hegðun viðskiptavina. Ennfremur eru þau fær um að að fylgja samstundis eftir veittri þjónustu og bregðast jákvæðlega við vandamálum sem upp koma. Hinsvegar eru fleiri og fleiri þjónustuferlar hannaðir þannig að enginn tengiliður kemur reglulega að ferlinu, það gerir ferlið enn berskjaldaðra þegar þjónustufall verður.

Aðstaða og tæki

Áþreifanlegar auðlindir og tæki eru alls konar auðlindir notaðar í þjónustukerfinu. Sum þessara áþreifanlegu auðlinda eru forsenda fyrir útkomu góðra tæknilegra gæða til dæmis út frá notkun tölva, skjala og tækja. Hinsvegar hafa þau líka áhrif á hagnýt gæði, því viðskiptavinum getur fundist sjálfsafgreiðslan meira eða minna auðveld og haft vinsamleg eða minna vinsamleg áhrif á viðskiptavinum. Aðrar áþreifanlegar auðlindir hafa einungis áhrif á hagnýtingu gæða, til dæmis er umhverfi biðstofu dæmi um áþreifanleg auðlind, aðstaðan þar sem þjónustan fer fram. Aðstaða og tæki notuð í þjónustuferlinu hafa svipuð innri áhrif á starfsmenn eins og þjónustulýsingar geta haft.

Allir þessir þættir, viðskiptavinirnir, framverðir, þjónustulýsingar og umboð og aðstaða og tæki mynda hinn sýnilega þátt þjónustu ferlisins. Hver einasti þáttur, einnig þáttur viðskiptavina, verður að stefna að sama markmiði til að auka gæðaskynjunina (Grönroos, 2007).

2.8.4 Stuðningskerfi

Bakvið samskiptakerfin, þar sem viðskiptavinurinn kemst beint í kynni við þjónustufyrirtækið, er lína sýnimarkar (sjá mynd 1). Viðskiptavinir sjá sjaldan hvað gerist bakvið þessa línu og gera sér oft ekki grein fyrir mikilvægi stuðningshluta þjónustunnar sem fer fram þar. Þetta getur valdið vandamálum fyrir þjónustufyrirtækið, til dæmis

skynja viðskiptamenn ekki forsendur fyrir verðlagningu og kostnað þjónustu og góð tæknileg gæði eru skynjuð sem léleg þjónustugæði ef samskiptakerfishlutinn veitir meðal eða verri gæði.

Grönroos (2007) bendir á að stjórnendur ættu ekki að ganga út frá því að viðskiptavinurinn þekki til og kunni að meta stuðningshluta þjónustukerfisins. Það geti verið alvarleg mistök ef afstöðu viðskiptavina til hlutverks hins sjáanlega og samskiptakerfunum í þjónustuferlinu er ekki veitt athygli.

Það sem fer fram í stuðnings og ósýnilega hluta skipulagsheildarinnar hefur áhrif á þjónustuveitinguna í samskiptakerfunum. Þrenns konar stuðningur er oft aðalforsenda góðrar þjónustu í samskiptahluta þjónustukerfisins:

- Stjórnunarstuðningur
- Annar stuðningur og starfsaðstaða
- Upplýsingatækni og kerfisþekking

Að baki stuðningskerfunum eru hin algjörlega ósýnilegu mörk skipulagsheildarinnar, aðgerðir sem hafa ekki áhrif á þjónustuhugmyndina eða þjónustugæðin og eru að einhverju leyti utan þjónustukerfisins, en það eru fáir hlutar sem eru algjörlega ósýnilegir, sem dæmi má nefna bókhald fyrirtækisins.

Stjórnunarstuðningur

Stjórnunarstuðningur er mikilvægasti stuðningurinn við starfsmenn fyrirtækisins samkvæmt þjónustukerfi Grönroos (2007). Stjórnendur eru ábyrgir fyrir sameiginlegum gildum, hugsunarhætti og frammistöðu í þeirra vinnuhópum, teyrum og deildum og viðhalda með því fyrirtækismenningunni.

Til að fyrirtæki einkennist af þjónustumenningu, þarf að styðja gildi slíkrar menningar, þar er stjórnandinn í lykilhlutverkinu, stjórnandinn er leiðtogi hópsins. Ef yfirmaðurinn sýnir teyminu ekki gott fordæmi og hefur ekki leiðtogahæfileikana til þess að hvetja þau til þess að vera þjónustumiðuð og meðvituð um viðskiptavininn, mun áhugi skipulagsheildarinnar á viðskiptavinum sínum minnka sem og veiting góðrar þjónustu.

Annar stuðningur og starfsaðstaða

Framverðir reiða sig mest á annan stuðning og starfsaðstöðu sem birtist í aðgerðum og deildum sem eru ósýnileg viðskiptavinunum. Stuðningsstarfsmenn verða að horfa á framverðina sem þeirra innri viðskiptavini. Fjöldi stuðningsaðgerða geta verið í stuðningskerfinu, til dæmis getur eitt stuðningsferli tekið við af öðru. Því eru stuðningsstarfsmenn innri viðskiptavinir þeirra sem eru aftar í þjónustukerfinu. Innri þjónustan þarf að vera jafn góð og þjónustan til ytri viðskiptavina, annars mun skynjuð þjónustugæði skaðast. Vinnsla ávísana í banka og hleðsla vörubíla í vöruhúsum eru dæmi um áþreifanlegan stuðning.

Upplýsingatækni og kerfisþekking

Kerfisstuðningur (*systems support*) í formi fjárfestinga í tækni; tölvukerfi, upplýsingatækni, byggingar, skrifstofur, bifreiðar, áhöld, tæki og skjöl, mynda kerfisstuðning bakvið sýnimörkin. Ef skipulagsheildin fjárfestir í óáreiðanlegu, hægvirku tölvukerfi sem hamlar skjót svör eða ákvarðanatöku, sem hrynur reglulega eða gagnagrunnur sem tefur upplýsingagjöf um viðskiptavininn, þá skortir þjónustukerfið góðs kerfisstuðnings. Leikreglur og reglugerðir sem eru of stífar og hindra framverði í veitingu góðrar þjónustu er einnig ófullnægjandi kerfisstuðningur.

Kerfisþekking starfsmanna á hinum ýmsu kerfum er annar kerfisstuðningur. Skipulagsheildin þarf að fjárfesta í starfsmönnum sem kunna á og geta nýtt kerfi og tækni fyrirtækisins sem best, það er gert með þjálfun á kerfunum og tækninni (Grönroos, 2007).

2.8.5 Þjónustumenning

Fyrirtækjamening myndast í kringum viðteknar venjur og gildi starfsmanna skipulagsheildarinnar. Hugtakið menning skýrir af hverju fólk framkvæmir vissa hluti, hugsar á sama máta og metur svipuð markmið, venjur, jafnvel brandara einungis því þau tilheyra sömu skipulagsheildinni (Grönroos, 2007).

3 Þjónusta á Íslandi

Árið 2008 voru alls 130.300 manns starfandi við þjónustustarfsemi á Íslandi (Hagstofa Íslands e.d.). Rannsókn á skipulagsformi íslenskra fyrirtækja greinir frá að enginn munur er á framleiðslu- og þjónustufyrirtækjum varðandi skipulag þeirra, stærð þeirra, formleika, sérhæfingu eða skipuriti, nema að í þjónustufyrirtækjum er hærra hlutfall, 31,8%, háskólamenntaðra starfsmanna (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kr. Óskarsson, 2008).

Í rannsókn um þjónustugæði íslenskra fyrirtækja leiddu niðurstöður í ljós að 47% fyrirtækja höfðu tekið upp formlega þjónustustefnu. Þjónustustaðlar af einhverju tagi reyndust einungis vera notaðir hjá 30% fyrirtækja. (Guðmundur Kr. Óskarsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir, 2008).

Stærri íslensk fyrirtæki eru formlegri, sérhæfðari, eru líklegri til þess að hafa starfslýsingar og hafa oftast samþykkt stjórnskipulag, skipulögð í anda fléttuskipulags og hafa þrjú eða fleiri stjórnþrep. Starfaskipulag reyndist vera algengara í stöðugu rekstrarumhverfi en fyrirtæki í óstöðugu rekstrarumhverfi reyndust vera óformlegri en önnur fyrirtæki (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kr. Óskarsson, 2008).

3.1 Sýn stjórnendaráðgjafa á þjónustustjórnun á Íslandi

Mörg fyrirtæki leita til ráðgjafafyrirtækja þegar huga þarf að þjónustuferlum fyrirtækis. Því var leitað var til þriggja stjórnendaráðgjafa, Eyþór Eðvarðsson hjá Þekkingarmiðlun (munnleg heimild 16. nóvember 2009), Margrét Reynisdóttur hjá Gerum betur (munnleg heimild, 20. nóvember 2009) og Hólmar Svansson hjá Capacent (munnleg heimild, 25. nóvember 2009), til þess að fá skýrari mynd af stöðu þjónustustjórnunar íslenskra fyrirtækja og áhersluatriði þjónustustjórnunar að þeirra mati. Hér er gripið niður í þessi viðtöl og fjallað um sýn ráðgjafanna, en ekki verður getið heimilda í eftirfarandi málsgreinum.

Aðspurð um mikilvægar áherslur í þjónustustjórnun var áhugavert að heyra, hversu mikilvægt þeim þætti að yfirstjórnendur fyrirtækja væru skuldbundnir því að styðja við þjónustustefnu fyrirtækisins. Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir því að það eru

„alveg skýr tengsl á milli góðrar þjónustu eða verkferla, vinnubragða, skipulags, stjórnunar innandyra og það sem kallað er veitt þjónusta“. Það styrkist ennfrekar í sýn þjónustustarfseminnar sem byggist á tengslum stjórnenda, starfsfólks, viðskiptavina og eftirlitskerfinu sem er til staðar, þar sem allt veltur á því að ábyrgð stjórnenda endurspeglar í stuðningi.

Samhljómur var meðal ráðgjafanna um að mikilvægt væri að stjórnendur sýni gott fordæmi og trúverðuleika með því að sýna mikla þjónustulund og lipurð, því *„eftir höfðinu dansa limirnir“*, *„þetta er alveg vonlaust dæmi... ef toppurinn er ekki með“*. Toppstjórnendur verða að styðja við millistjórnendurna og búa *„...jafnframt yfir þeirri getu að geta tekið fastar í taumana ef þarf, geta sagt það sem segja þarf og hjálpað til við að stilla af“*.

Millistjórnandinn er tengiliður starfsmanna og toppstjórnenda. Toppstjórnandinn miðlar sýninni, allt *„þarf að vera í takt“*, með stuðningi við innri þjónustu og samskipti, en *„millistjórnendurnir sjá til þess að hlutirnir gerist“*. Þjónustustjórinn þarf að *„miðla til starfsmanna sinna svo að þeir fylgi honum... gefast ekki upp, halda áfram með þetta, tala mál sem fólk skilur og til að ná til þeirra og hafa þau náttúrulega fyrst og síðast með í ráðum“*.

Mikilvægt er að láta fólk úr mismunandi deildum vinna saman, greina vandamálin en með því næst samvinna að sama markmiðinu og *„þessi þjónustukeðja er alveg út í gegnum sviðin eða deildirnar“*. Aðkoma starfsmanna að gerð þjónustustefnunar er áriðandi, því *„örlög flestra stefnumótana sem settar eru niður enda á endanum í skúffu einhvers staðar, þetta eru falleg orð, það er ekki sama hvernig stefnumótun er framkvæmd, það er ekki nóg að einhver einn sé að teikna þetta upp eða einhverjir tveir eða þrír... sko annað hvort er kroppurinn í þessu eða ekki...“*

Jafnframt til að tryggja gæði þjónustuferlisins, þurfa samskiptaform og –ferli að vera til staðar í fyrirtækinu, en til þess þarf *„öll restin að dansa í takt“*. Það er ekki nóg að framlínustarfsmenn sinni sínu starfi heldur þarf innri þjónusta fyrirtækisins að virka. Allt fyrirtækið, allar deildir, allir einstaklingarnir þurfa að taka þátt í þjónustuferlinu og styðja við framlínuna. Mikilvægt er að stuðla að því að eðlileg samskipti séu á milli deilda, skapa aðstæður svo að hægt sé að ræða saman og leysa ágreiningsmál sem upp koma, *„ef menn ná því stigi, í teymissamstarfinu þá eru næstum allir vegir færir“*. Einnig að

samskipti eigi sér stað til toppstjórnenda frá starfsmönnum ekki síður en „top down“. Því að „Það er kannski stærsta hindrunin í árangri að fólk sem ræðir ekki saman“.

Til að þjónustumenning skapist í fyrirtækinu þurfa allir starfsmenn að starfa eftir sömu gildinum, jafnframt þurfa þau gildi að endurspegla þjónustustefnuna, svo að starfsmenn hafi skýrar forsendur fyrir því til hvers er ætlast af þeim. Þjónusta felst í því að uppfylla væntingar viðskiptavinains, til þess þarf þjónustulund, „þjónusta, þá ertu komin í hlutverk þjónsins, ef þú ert ekki tilbúin að fara í þetta þjónustuhlutverk sem að þjónar fara í, þá áttu ekkert að setja í þjónustunu“. Þar felst í því að toppstjórnendur og aðrir verða að vinna að sama markmiði, með vissri auðmýkt og viðmóti í þeim tilgangi að uppfylla væntingar viðskiptavinarins, en það er leið til þess að ná samkeppnisforskoti á markaði. Allir í fyrirtækinu þurfa að tala sama tungumálið, *kúltúr er hreinskilinn kúltúr, einlægur kúltúr, þar sem menn tjá sig, menn ræða hlutina...*, svo að allt ferlið verði greipt í huga allra starfsmanna, verði að menningu þeirra.

Um sýn þeirra að íslenskum þjónustufyrirtækjum kom sterkt fram að á Íslandi væri reddarasamfélag:

Íslenskt hugarfar er soldið svona flýta sér, redda hlutum, bjarga hlutum, við erum oft góð þar í því að bjarga hlutum. En við erum kannski minna góð í því að koma með fyrirbyggjandi. Það helst sem að menn mættu vera meira langtímamiðaðir og meira inn á við í svona hvernig vinnubrögðin eiga að vera til langs tíma. Við erum soldið í reddarasamfélagi og þar er okkar styrkur en það þýðir líka að við erum ekki alltaf með kerfinu, sem að þarf til.

Af því leiðir að á Íslandi er „hátt þjónustustig“ að þeirra mati, því hlutunum væri reddað. Almennt töldu viðmælendurnir að starfsmenn hefðu ekki nægt umboð til valda í störfum sínum, en það er í ákveðinni mótsögn við reddarasamfélagið.

Jafnframt eru toppstjórnendur oft í slökkvistarfi, en það endurspeglast líka í menningunni, því „eftir höfðinu dansa limirnir“. Það er því mikilvægt fyrir stjórnendur að hafa yfirsýnina, miðla sýninni svo að þjónustumenning skapist í fyrirtækinu þar sem „allir dansa í takt“. Helst væri hægt að draga þá ályktun að reddarasamfélagið standi ef til vill í vegi fyrir myndun góðrar þjónustumenningu.

Viðmælendurnir töldu að það væri mikil vakning á þjónustumálefnum en að það muni taka tíma, sé ákveðin þróun sem þarf að eiga sér stað innan fyrirtækjanna og greipast í menningu þess. En til þess að það takist þá þarf stuðningur að vera til staðar frá toppstjórnendum sem stuðla að réttu samskiptunum og aðstæðunum svo að þjónustumenning skapist.

3.2 Íslenska ánægjuvogin

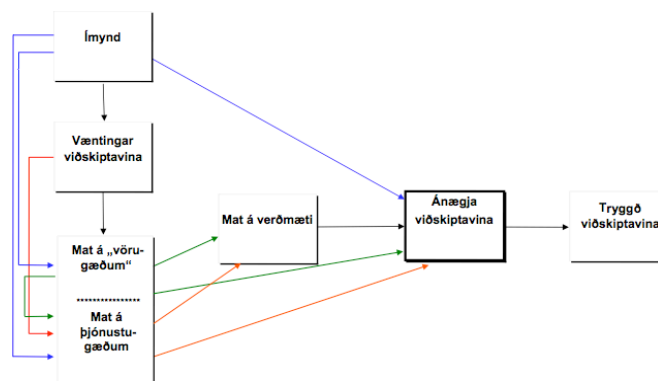
Íslenska ánægjuvogin er mæling ánægju viðskiptavina helstu fyrirtækja í nokkrum atvinnugreinum á Íslandi. Verkefnið er samstarfsverkefni nokkurra Evrópuþjóða, alþjóðlega mælingin er kölluð EPSI Rating, að henni standa European Organization for Quality (EOQ), International Foundation for Customer Focus (IFCF) og European Foundation for Quality Management (EFQM). Að Íslensku ánægjuvoginni standa Stjórnvísir, Samtök iðnaðarins og Capacent Gallup. Íslenska ánægjuvogin hefur verið mæld frá árinu 1999. Niðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar og hinnar alþjóðlegu eru birtar í fjölmiðlum á svipuðum tíma og er hægt að bera saman einstök fyrirtæki á Norðurlöndum og atvinnugreinar í heild (Capacent, á.á.-a).

Markmið Íslensku ánægjuvogarinnar er að veita fyrirtækjum innsýn í ánægju viðskiptavina með samræmdum mælingum en þær upplýsingar geta einnig nýst viðskiptavinum við val á viðskiptafyrirtækjum. Viðskiptavinir eru beðnir um að meta fyrirtæki á þáttum er varða áhrif ímyndar, væntingar til vöru- og þjónustugæða sem endurspeglar mat á verðmæti þess og virði ánægju viðskiptavina og áhrif ánægjunnar á tryggð viðskiptavina (Capacent, á.á.-a).

Meginþættirnir sex eru kannaðir með 21 spurningu, fjórar spurningar hvert um ímynd fyrirtækisins, væntingar viðskiptavina, mat viðskiptavina á gæðum og þrjár spurningar hvert um mat viðskiptavina á verðmæti vöru og þjónustu, ánægja viðskiptavina og tryggð viðskiptavina (Capacent, á.á.-b).

Gögnin eru sett í orsakalíkan ánægjuvogarinnar (sjá mynd 2), þar sem mest áhersla er lögð á ánægju viðskiptavina (Capacent, á.á.-a).

Grunnlíkan ánægjuvogar



Mynd 2. Grunnlíkan ánægjuvogar

Fyrir hvert fyrirtæki sem er athugað, er reiknað út niðurstöður úr líkaninu. Þar sem sést hve mikið hver þáttur hefur áhrif á ánægju og hve mikil áhrif ánægjan hefur á tryggð. Hægt er að skoða hvar veikleikar og styrkleikar liggja bakvið hverja spurningu mælingarinnar. Beinar tölur fyrir hvern þátt eru á kvarðanum 0-100 óháð líkaninu, fyrir hvert fyrirtæki, hverja atvinnugrein og hverja þjóð. Alþjóðlegur samanburður fæst þar sem spurningarnar eru staðlaðar (Stjórnvísí, á.á.-a).

Ánægja viðskiptavina er í forgangi mælingarinnar (Stjórnvísí, á.á.-c). Ánægja viðskiptavina og afkoma fyrirtækis tengist sterkum böndum, þar sem talið er að því ánægðari sem viðskiptavinir fyrirtækja eru, því betri getur afkoma fyrirtækisins orðið (Stjórnvísí, á.á.-b) (Eklöf og Westlund, 2002). Betri afkoma skýrist af meiri tryggð viðskiptavina, en tryggð er afleiðing meiri ánægju viðskiptavina með þjónustu fyrirtækis (Stjórnvísí, e.d. b), (Eklöf og Westlund, 2002).

Atvinnugreinar sem alla jafna eru mældar eru, bankar og sparisjóðir, farsímafyrirtæki, tryggingafélög, smásala á víni, byggingavöruverslanir, olúfélög og rafveitur (Capacent, á.á.-a).

3.2.1 Íslenska ánægjuvogin 2009

Árið 2009 var ánægja viðskiptavina mæld meðal 25 fyrirtækja í fimm atvinnugreinum, banka og sparisjóða, tryggingafélaga, raforkusala, farsímafyrirtækja og smásöluverslana. Niðurstöður eru byggðar á svörum rúmlega 6000 manns eða 250 viðskiptavina hvers fyrirtækis. (Stjórnvísí, e.d. a). Niðurstöðurnar voru kynntar 23. febrúar 2010, en það var 11. árið sem ánægjuvogin mældi ánægju viðskiptavina. Mælingin var framkvæmd sem netkönnun á tímabilinu október 2009 til janúar 2010, með slembiúrtaki úr viðhorfahóp Gallup, 16 ára og eldri (Capacent, á.á.-a). Heildarniðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar má sjá í töflu 1 (Guðbjörg Andrea Jónsdóttir, munnleg heimild, 1. júní 2010).

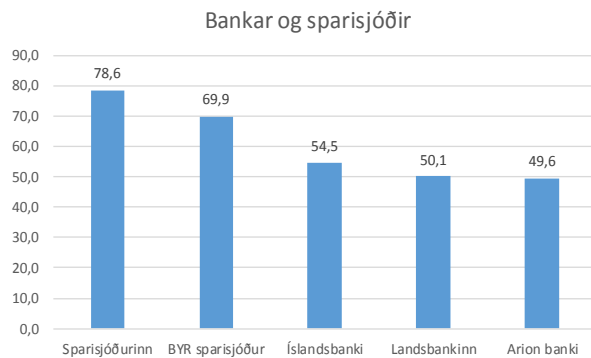
Tafla 1. Heildarniðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar 2009.

BANKAR OG SPARISJÓÐIR	TRYGGINGAFÉLÖG	RAFORKUSÓLUR	FARSÍMAFYRIRTÆKI	SMÁSÖLUVERSLUN					
Sparisjóðurinn	78,6	Vörður	68,4	HS orka	69,8	Nova	79,4	Fjarðarkaup	91,3
BYR sparisjóður	69,9	TM	68,0	Fallorka	68,8	Vodafone	66,0	ÁTVR	73,1
Íslandsbanki	54,5	VÍS	63,7	Orkuveita Reykjavíkur	67,0	Tal	65,5	Nettó	69,2
Landsbankinn	50,1	Sjóvá	59,2	Orkusalan	56,3	Símenn	63,0	Krónan	65,7
Arion banki	49,6							BYKO	64,6
								Hagkaup	62,8
								Bónus	60,5
								Húsasmiðjan	57,7

Hæstu einkunn allra fyrirtækja hlaut Fjarðarkaup, 91.3. Ekkert annað fyrirtæki hefur fengið eins háa einkunn frá upphafi mælinga Íslensku ánægjuvogarinnar (Stjórnvísí, á.á.-b).

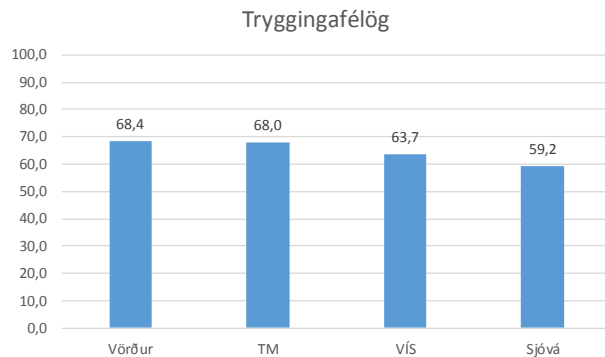
Niðurstöður atvinnugreina í Íslensku ánægjuvoginni 2009:

Í flokki banka og sparisjóða var mæling framkvæmd meðal fyrirtækjanna: Sparisjóðurinn, BYR sparisjóður, Íslandsbanki, Landsbanki og Arion banki (Stjórnvísí, á.á.-c). Sparisjóðurinn fékk hæstu einkunn 78.6, því næst BYR sparisjóður, Íslandsbanki, Landsbankinn og lægstu einkunn fékk Arion banki. Meðaltal banka og sparisjóða var 55.5 (Capacent, á.á.-b).



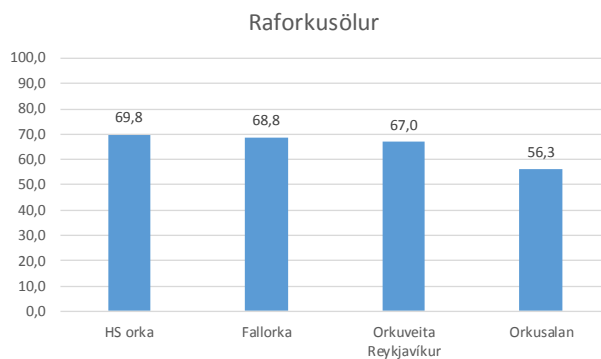
Mynd 3. Ánægjuvog banka og sparisjóða 2009

Í flokki tryggingafélaga var mæling framkvæmd meðal fyrirtækjanna, VÍS, Sjóvá, TM og Vörður (Stjórnvísí, á.á.-c). Vörður fékk hæstu einkunn, 68.4, því næst TM, VÍS og lægstu einkunn fékk Sjóvá. Meðaltal tryggingafélaga var 63.9 (Capacent, á.á.-b).



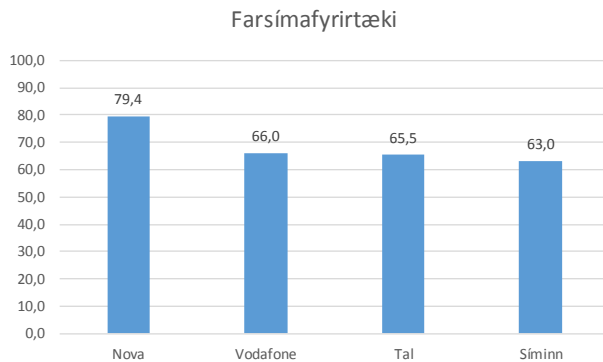
Mynd 4. Ánægjuvög tryggingafélaga 2009

Í flokki raforkusala var mæling framkvæmd meðal fyrirtækjanna, Fallorka, HS orka, Orkusalan og Orkuveita Reykjavíkur (Stjórnvísí, á.á.-c) HS orka fékk hæstu einkunn, 69.8. Því næst Fallorka, Orkuveita Reykjavíkur og lægstu einkunn fékk Orkusalan. Meðaltal raforkusala var 64.9 (Capacent, á.á.-b).



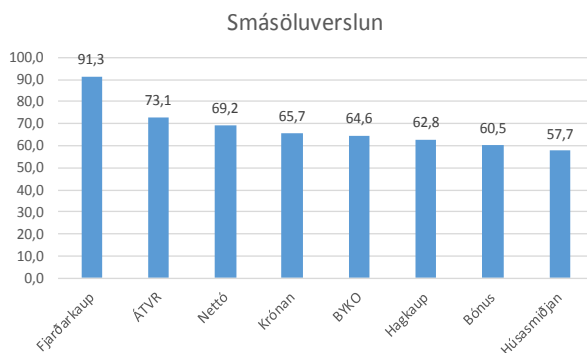
Mynd 5. Ánægjuvög raforkusala 2009

Í flokki farsímafyrirtækja var mæling framkvæmd meðal fyrirtækjanna, Nova, Síminn, Tal og Vodafone (Stjórnvísí, á.á.-c). Hæstu einkunn fékk Nova, 79.4, því næst Vodafone, Tal og lægstu einkunn fékk Síminn. Meðaltal farsímafyrirtækja var 65.4 (Capacent, á.á.-b).



Mynd 6. Ánægjuvog farsímafyrirtækja 2009

Í flokki smásöluverslunar var mæling framkvæmd meðal fyrirtækjanna, ÁTVR, Bónus, BYKO, Fjarðarkaup, Hagkaup, Húsasmiðjan, Krónan og Nettó (Stjórnvísí, á.á.-c). Hæstu einkunn fékk Fjarðarkaup, 91.3, því næst ÁTVR, Nettó, Krónan, BYKO, Hagkaup, Bónus og með lægstu einkunn var Húsasmiðjan. Meðaltal smásöluverslunar var 67.6 (Capacent, á.á.-b).



Mynd 7. Ánægjuvog smásöluverslana 2009

4 Aðferðafræði

Val á aðferðafræði rannsóknar ákvarðast af rannsóknarsniðinu. Rannsóknarsnið þessarar rannsóknar miðast við fimm skipulagsheildir og eitt viðfangsefni, þjónustukerfi fimm fyrirtækja.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða hvaða árangursþættir í stjórnun fyrirtækjanna styðji við þjónustuveitingu starfsmanna og þjónustuupplifun viðskiptamanna sem endurspeglast í ánægju viðskiptavina. Ánægja viðskiptavina og afkoma fyrirtækis tengist sterkum böndum, þar sem talið er að því ánægðari sem viðskiptavinir fyrirtækja eru, því betri getur afkoma fyrirtækisins orðið þar sem tryggð viðskiptavina er háð ánægju þeirra með þjónustu fyrirtækisins. Því þótti aðferð raundæmisrannsókna henta vel við öflun og greiningu gagna rannsóknarinnar.

4.1 Rannsóknaraðferð

Raundæmisrannsókn (*Case Study*) er ein aðferða við rannsóknir í félagsvísindum. Skilgreind sem rannsóknaraðferð sem stuðlar að aukinni þekkingu á flóknum fyrirbrigðum; einstaklingum, hópum, skipulagsheildum, sem og félags, pólitískum og öðrum fyrirbrigðum. Innan raundæmisrannsókna eru þrjár mismunandi aðferðir, rannsakandi, útskýrandi og lýsandi. Raundæmisrannsókn hentar þegar svör við rannsóknarspurningum eru fengin með spurnarfornafna spurningum, rannsakandi hefur litla stjórn á aðstæðum og áhersla rannsóknarinnar er á atburði í rauntíma. Rannsóknarspurningin er aðalíhugunarefnið og sprettur fram við öflun fræðiheimilda er varða rannsóknarefnið (Yin, 2003).

Aðferð raundæmisrannsókna er fyrst og fremst tæki til þess að setja fram rannsóknarferli, vel framsett rannsóknarsnið styrkir gildi og trúverðugleika rannsóknar. Því er mikilvægt að vera nákvæmur og heiðarlegur í rannsóknarvinnunni (Steinthorsson, 1991). Rannsóknarsniðið (*research design*) er röksemdin sem tengir söfnuð gögn ásamt afleiddum ályktunum að upprunalegu rannsóknarspurningunni. Vel framsett kenning um rannsóknarefnið hjálpar til við að virkja rannsóknarsniðið og gera það skýrara (Yin, 2003).

Rannsóknarsniðið þarf að uppfylla fjögur skilyrði til að tryggja gæði við framkvæmd rannsóknarinnar. Í fyrsta lagi, réttmæti styðst af fjölbreytni í gagnaöflun og samfellu í gögnum sem leiðir til samræmis milli niðurstöðu rannsóknar og þess sem rannsakað er. Í öðru lagi, innra réttmæti er tryggt með samræmi á milli niðurstöðu rannsóknarinnar og þess sem rannsakað er við úrvinnsla gagna. Og í þriðja lagi, ytra réttmæti vísar til alhæfingargildi gagnvart sams konar raundæmum með tilliti til niðurstöðu raundæmisrannsóknarinnar eða hvort sama niðurstaða fengist af öðrum rannsakendum út frá sömu rannsóknaraðferð. Og að síðustu, áreiðanleiki rannsóknar styður við það hvort hægt sé að endurtaka rannsóknina og að hvaða leyti sama niðurstaða fengist ef aðrir rannsakandur hefðu stuðst við sömu rannsóknaraðferð (Yin, 2003).

Uppbygging að rannsóknarsniði raundæmisrannsókna hefur ekki verið þróuð en aðferð raundæmisrannsókna hefur fengið töluverða gagnrýni vegna ófullnægjandi vinnuferla. Gagnrýni hefur verið á að rannsakandi getur stýrt því hvaða gögn er fjallað um með hlutdrægni sinni. Því er mikilvægt í upphafi ferlisins að mynda rökrétta áætlun og skipulag um hvernig eigi að hefja og ljúka verkinu. Mikilvæg skref eru myndun rannsóknarspurninga, tillagna, rannsóknareiningin, rökfræðin sem tengir gögnin við tillöguna og viðmið við túlkun gagn því mikilvægt að rannsakandi skýri heiðarlega frá öllum gögnum sem aflað er (Yin, 2003).

Gagnasöfnun er stór hluti raundæmisrannsókna og mikilvægt að hafa í huga þrjú grundvallaratriði; fjölbreytni í gagnasöfnun, myndun gagnagrunns og samfelld myndun gagna. Söfnun margra og fjölbreytilegra gagna, meðal annars viðtöl, skjöl, tilbúnir hlutir og athuganir, getur styrkt niðurstöður rannsóknar þar sem líkur eru á að ákveðin samsvörun myndist, þegar fleiri en eitt gagn styður við efnisatriði rannsóknarinnar (Yin, 2003).

Gagnaöflun má ná til fyrirliggjandi gagna og aflaðra gagna en nota má bæði megindeg og eigindleg gögn (Dul og Hak, 2008; Yin, 2003). Undir eigindlegar rannsóknir heyra meðal annars opin, hálfopin eða lokuð viðtöl, þátttökuathuganir, rýnihopar, rituð gögn og önnur fyrirliggjandi gögn (Bogdan og Biklen, 1998). Hálfopin viðtöl eru byggð upp samkvæmt viðtalsramma um ákveðið fyrirfram efni (Kvale, 1996). Með eigindlegri aðferð í formi viðtala er hægt að fá innsýn viðmælenda og upplifun þeirra á aðstæðum í

raunveruleikanum um ákveðið málefni (Gephart, 2004), aðferðin byggist því mikið á virkni þátttakenda og frásögn þeirra (Bogdan og Biklen, 1998).

Skipulögð vinnubrögð skráningu gagnagrunns við gagnaöflun er mikilvæg og nauðsynlegt er að skrá jafnóðum niðurstöður sem fram koma í aðgerðalýsingu raundæmisrannsóknar (*case study protocol*), þar sem rannsakandi færir röksemdir fyrir vali á rannsóknaraðferð, rannsóknareiningum, lýsir rannsóknarsniði, öflun gagna, greiningu gagna, framkvæmd samanburðargreiningar og hvernig staðið var að réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar (Yin, 2003).

Í raundæmisrannsóknum eru eitt eða lítill fjöldi raundæma valin og skoðuð í sínu raunumhverfi án beinnar aðkomu rannsakanda og niðurstöðurnar eru greindar á eigindlegan máta (Dul og Hak, 2008). Gagnrýnt hefur verið að ekki sé hægt að alhæfa út frá niðurstöðum raundæmisrannsókna (Yin, 2003). Raundæmisrannsókn er margþátta rannsóknaraðferð sem er talin henta þegar ekki er hægt að alhæfa um niðurstöðu raundæmis sem endurspeglast af sýn rannsakandans (Steinthorsson, 1991). Hinsvegar er hægt að segja að raundæmisrannsókn geti útvíkkað og alhæft fræðilegar kenningar og gefið til kynna þörf á frekari fræðirannsóknum á sviðinu. Enn fremur sé hægt að styrkja niðurstöðurnar með margþættum raundæmum en Yin (2003) heldur því fram að hægt sé að draga fram alhæfingu út frá raundæmisrannsókn með því að framkvæma margþátta samanburðargreiningu raundæma.

Of mikill tími við framkvæmd raundæmisrannsókna hefur verið gagnrýnd vegna ógrynni ólesanlegra fylgiskjala sem má rekja til þess að ekki hefur verið nægjanlega stuðst við formleg vinnubrögð við undirbúning, öflun gagna, framkvæmd og greiningu raundæmisrannsókna. Ennfremur telji enn margir að raundæmisrannsókn sé auðveld í framkvæmd, en reyndin er að hún getur verið erfið sökum mikilla upplýsinga og að setja þurfi sér mörk í gagnaöflun (Yin, 2003).

Ljóst sé að erfitt sé að framkvæma góða raundæmisrannsókn. Vandamálið liggir í því að ekki er mögulegt að tryggja hæfni vinnubragða rannsakandans. Yin (2003) leggur til að með skipulögðum vinnubrögðum, hönnun rannsóknarsniðs, myndun gagnagrunns og skipulögð framkvæmd og greining raundæmisrannsóknarinnar megi vekja traust á niðurstöðum raundæmisrannsókna.

4.2 Aðgerðalýsing raundæmisrannsóknar

Áhugi rannsakanda á málefnum þjónustustjórnunar vaknaði snemma þar sem rannsakandi hefur starfað við þjónustu frá unga aldri til dæmis í íþróttamannvirkjum, hóteliðnaði og heildverzlun, bæði við þjónustustörf og stjórnun þjónustu. Rannsakandi hefur í starfi sínu og sem almennur neytandi bæði veitt, stjórnað og þegið þjónustu. Rannsakanda er hugleikið hvernig og með hvaða hætti veita megi viðvarandi framúrskarandi þjónustu sem uppfyllir þarfir viðskiptavina.

Í upphafi meistaranáms var rannsakanda ljóst að málefni þjónustustjórnunar yrði viðfangsefni meistararitgerðarinnar og hefur markvisst unnið að aukinni þekkingu á því sviði með lestri, fræðslu og verkefnavinnu í meistaranáminu. Rannsakandi hafði strax á fyrstu önn námsins samband við þann leiðbeinanda sem rannsakandi taldi hafa mesta þekkingu á sviði þjónustustjórnunar innan veggja Háskóla Íslands.

4.2.1 Val á viðfangsefni

Rannsakandi hafði áhuga á að auka færni sína í hagnýtri greiningarvinnu við skoðun á fleiri en einu framúrskarandi þjónustufyrirtæki til að auka reynslu og þekkingu á skipulagi, stefnu og stjórnun framúrskarandi þjónustufyrirtækja.

Fyrirtækin eru skoðuð hvert fyrir sig út frá því samhengi sem það starfar í með tilliti til greiningartækis Grönroos (2007) um viðskiptavinamiðaþ þjónustukerfi fyrirtækja. Greiningartæki Grönroos var valið eftir ábendingu leiðbeinanda, Runólf Smára. Eftir að hafa skoðað greiningartækið og sannreynt að það samrýmdist skoðunum rannsakanda á heildstæðri athugun, þar sem margir fletir eru skoðaðir, var ákveðið að notast við greiningartækið og miða fræðilegri þjónustunálguninni að Norræna fræðaskóla þjónustustjórnunar sem aðhyllast aðferðum raundæmisrannsókna.

Rannsóknarsniðið miðar að því að rannsaka hvernig stuðningskerfi þjónustufyrirtækja styður við samskiptahluta þjónustukerfa þeirra, sem stuðning við tilvistarheit og þjónustuhugmynd fyrirtækisins í veitingu þjónustu til viðskiptavina, með ánægju viðskiptavina að leiðarljósi. Grunnurinn að rannsóknarsniðinu er greiningartækið sjálft og verður notað við framsetningu og greiningu raundæmanna í rannsókninni.

Rannsóknaraðferðin sem beitt var við rannsóknina, var rannsakandi eigindleg raundæmisrannsókn með fimm raundæmum og eitt viðfangsefni; þjónustukerfi fimm skipulagsheilda. Sú aðferð þykir henta vel til þess að rannsaka skipulag fyrirtækja, með

viðtölum, gögnum og samanburði fyrirtækjanna. Samanburðargreining var framkvæmd á þeim upplýsingum sem mynduðust út frá gögnunum.

Rannsakandi hóf fræðilega heimildasöfnun með lestri fræðibóka og fræðigreina um stjórnun og þjónustu snemma í meistaranáminu en af fullum þunga vorið 2010. Þar sem töf varð á úrvinnslu ritgerðarinnar eru heimildir takmarkaðar við öflun vorið 2010. Rannsakandi hefur haldið utan um fræðin í masterskjali ásamt einstaka Word og OneNote skjölum. Haldið var utan um heimildanotkun í Endnote. Við myndun fræðilegrar nálgunar studdist rannsakandi við sjónrænt ferli á Slicky board með skráningu fræðipátta á Slicky notes. Með því gat rannsakandi auðveldlega flutt kafla til og frá þar til rauði þráðurinn birtist í uppsetningunni.

4.2.2 Val á viðmælendum

Óskað var eftir að fá viðtal við framkvæmdastjóra fyrirtækjanna eða næstráðanda og stjórnanda þjónustu (sjá viðauki III). Það tókst í flestum tilfellum. Viðmælendur viðtala og framsögumenn athugana voru framkvæmda-, gæða-, rekstrar- og þjónustustjórar fyrirtækjanna, 4 karlmenn og 5 kvenmenn á fertugs, fimmtugs og sextugsaldrinum. Viðmælendur voru (sjá viðauki IV):

Sparisjóðurinn: Viðtal við Gísla Jafetsson, fræslustjóra, fór fram 13. apríl og við Pétur Hjaltason, forstöðumann Sparisjóðs Vestmannaeyja á Selfossi þann 16. apríl. Rannsakandi fékk afrit af heildarniðurstöðum Sparisjóðsins í Íslensku ánægjuvuginni, fékk að sjá afgreiðslukerfið sem starfsmenn vinna með auk þess að sjá aðstöðu fræðslumiðstöðvar Sparisjóðanna og afgreiðslu útibús Sparisjóðs Vestmannaeyja á Selfossi.

Vörður: Viðtöl við Guðmund Jóhann Jónsson, framkvæmdastjóri og Hildi Grétarsdóttur, rekstur og gæðamál, fóru fram 7. apríl. Rannsakandi fékk afrit af þjónustustefnu, öryggisstefnu og starfsmannahandbók Varðar auk afrit af rannsókn um þjónustugæði, framkvæmd af starfsmanni Varðar, Berglind Björg Harðardóttir, en verkefnið var lokaverkefni til BS prófs við Háskólann á Bifröst í janúar 2010. Rannsakandi fékk einnig að sjá starfsstöð þjónustudeildar.

HS orka: Viðtöl við Hörpu Sævarsdóttur, skrifstofustjóra þjónustusviðs og Petru Lind Einarsdóttur, gæða- og starfsmannastjóra fóru fram 12. apríl. Rannsakandi fékk afrit af skipuriti félagsins auk verklýsingu á verksviði þjónustudeildar. Rannsakandi fékk einnig

að sjá rafræna rekstrarhandbók sem er í vinnslu auk útprentun skýrslu á mælingum símaþjónustu þjónustudeildar. Ennfremur skoðaði rannsakandi starfsstöðvar þjónustudeildar.

Nova: Framkvæmdastjóri Nova baðst undan viðtali, á tímamarki var rannsakandi að skoða það að sleppa Nova í rannsókninni þegar tækifæri bauðst til þess að framkvæma athuganir. Rannsakandi sótti þann 7. apríl fyrirlestur um Nova, fluttan af Liv Bergþórsdóttur, framkvæmdastjóra Nova, í faginu mat á árangri og framkvæmd stefnu hjá Snjólfí Ólafssyni. Rannsakandi sótti kynningu á vegum Stjórnvísí þann 13. apríl í höfuðstöðvum Nova, „Hvernig þjónustu viljum við veita“, fluttan af Margréti Tryggvadóttir, sölu- og þjónustustjóri. Rannsakandi fékk að skoða innra net Nova og verslun á kynningunni.

Fjarðarkaup: Viðtal við Svein Sigurbergsson, verslunarstjóra og einn eiganda Fjarðarkaupa þann 28. Apríl 2010. Rannsakandi skoðaði verslun og starfsaðstöðu starfsmanna. Ekki reyndist unnt að fá annað viðtal innan fyrirtækisins en rannsakandi fékk gefins bókina Einstök saga: Sagan um fjarðarkaup eftir Ingibjörgu Gísladóttur og Sigurberg Sveinsson og verður stuðst við frekari gögn úr bókinni.

4.2.3 Val á raundæmum

Rannsakandi hafði hug á að skoða fyrirtæki sem veita framúrskarandi þjónustu. Til að geta skilgreint hvaða fyrirtæki veita framúrskarandi þjónustu var stuðst við niðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar 2009. Í kafla þrjú má sjá nánari útlistan á niðurstöðum Íslensku ánægjuvogarinnar.

Þau fyrirtæki sem þóttu skara fram úr, voru þau sem fengu hæstu einkunn í hverri atvinnugrein fyrir sig. Þau eru, Sparisjóðurinn í flokki banka og sparisjóða, Vörður í flokki tryggingafélaga, HS orka í flokki raforkusala, Nova í flokki farsímafyrirtækja og Fjarðarkaup í flokki smásöluverslunar. Áhugavert verður að sjá hvort finna má sameiginleg einkenni í skipulagi, stefnu og stjórnun þessara fimm fyrirtækja úr fimm mismunandi atvinnugreinum.

Samkvæmt mælingu Íslensku ánægjuvogarinnar eru viðskiptavinir þessara fyrirtækja ánægðastir með þjónustu fyrirtækisins í samanburði við ánægju viðskiptavina samkeppnisaðila þeirra. Það er meginástæðan fyrir valinu en markmið rannsóknarinnar er að skoða árangursþætti í þjónustustjórnun þeirra. Ánægja viðskiptavina og afkoma

fyrirtækis tengist sterkum böndum, þar sem talið er að því ánægðari sem viðskiptavinir fyrirtækja eru, því betri getur afkoma fyrirtækisins orðið þar sem tryggð viðskiptavina er háð ánægju þeirra með þjónustu fyrirtækisins.

Rannsakandi hefur litla eða enga stjórnun á aðstæðum þar sem lítil eða engin tengsl eru til staðar við fyrirtækin, Sparisjóðurinn, Vörður, HS orka, Nova og Fjarðarkaup. Rannsakandi er ekki og hefur ekki verið starfsmaður neinna fyrirtækjanna fimm né samkeppnisaðila. Nánustu fjölskyldumeðlimir og vinir rannsakanda vinna ekki hjá fyrirtækjunum fimm en einstaka hjá samkeppnisaðilum þeirra. Rannsakandi er viðskiptavinur HS orku, verslar einstaka sinnum í Fjarðarkaup, var lengi viðskiptavinur Sparisjóðsins en hefur ekki verið í viðskiptum við Nova né Vörð.

Ákveðið var að rannsóknarsniðið væri þjónustukerfi Grönroos (sjá viðauki I). Greiningartækið er mjög umfangsmikið og ljóst að rannsakandi þyrfti að afmarka sig í greiningarvinnunni. Raundæmin voru sett fram út frá tilvistarheiti og þjónustuhugmyndum í kafla fimm. Samanburðargreiningarvinnan er sett fram í kafla sex.

4.2.4 Gagnasöfnun

Í undanfara undirbúnings gagnaöflunar tók rannsakandi viðtöl við þrjá reynslumikla stjórnendaráðgjafa á Íslandi til þess að dýpka þekkingu á stöðu þjónustu á Íslandi. Rætt var við Eypór Eðvarðsson, stjórnendaráðgjafa og einn eiganda ráðgjafafyrirtækisins Þekkingarmiðlun, þann 16. nóvember 2009. Annar viðmælandi var stjórnendaráðgjafinn og eigandi ráðgjafafyrirtækisins Gerum betur, Margrét Reynisdóttur, sem einnig fór fyrir faghópi þjónustustjórnunar hjá Stjórnvísi, rætt var við hana 20. nóvember 2009. Ráðgjafinn Hólmar Svansson, hjá Capacent, var þriðji viðmælandinn þann 25. nóvember 2009. Í kafla 4 er framsetning á skoðunum og afstöðu þeirra til þjónustustjórnunar íslenskra fyrirtækja.

Gagnasöfnun rannsóknarinnar fór fram á tímabilinu 20. mars til 28. maí 2010. Þar sem úrvinnsla rannsóknarinnar tafðist, var ákveðið að afla ekki frekari upplýsinga en fengust á þeim tíma og miðast rannsóknin við stöðu fyrirtækjanna á vormánuðum 2010.

Ákveðið var að styðjast við eigindlega rannsóknaraðferð í formi viðtala og athugana auk þess að skoða fyrirbyggjandi gögn. Leitast var við að afla gagna um tilvistarheit og

þjónustuhugmyndir, væntingar viðskiptavina, stuðningskerfi, samskiptakerfi og fyrirtækismenningu fyrirtækjanna.

Gagnaöflunin fór fram með því að rannsakandi skoðaði fyrst niðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar 2009, um ánægju viðskiptavina með þjónustu fyrirtækjanna fimm, er varðaði ímynd, væntingar til vörugæða og þjónustugæða sem endurspeglar mat á verðmæti þess og virði ánægju viðskiptavina og áhrif ánægjunnar á tryggð viðskiptavina. Rannsakandi hitti síðan rannsóknarstjóra Capacent Gallup, Guðbjörgu Andreu Jónsdóttur, þann 1. júní 2010, í þeim tilgangi að fá nánari upplýsingar um niðurstöður fyrirtækjanna fimm í Íslensku ánægjuvuginni 2009. Fékk rannsakandi leyfi til að skrá niður upplýsingar um niðurstöðu hvers fyrirtækjanna fimm og meðaltal atvinnugreinar þeirra er snéru að ímynd, væntingum, vöru- og þjónustugæði, virði, ánægju og tryggð.

Því næst aflaði rannsakandi sér betur þekkingu á fyrirtækjunum fimm með því að skoða heimasíður þeirra, út frá sjónarhóli viðskiptavina. Viðeigandi upplýsinga er varða starfsemi, stefnu, vörur og þjónustu voru skráð. Því næst voru fréttir og tilkynningar á netfréttamiðlum skoðaðar er gætu veitt ennfrekari upplýsingar um starfsemi fyrirtækjanna ekki var þó stuðst við þau gögn í greiningarvinnunni né framsetningu raundæmanna.

Næsta skref var framkvæmd eigindlegra viðtala við forsvarsmenn fyrirtækjanna. Viðtölin fóru fram á tímabilinu 7. apríl til 28. maí 2010. Tekin voru tvö viðtöl hvert í þrem fyrirtækjum, eitt viðtal í einu þeirra og tvær athuganir, fyrirlestur og kynning í einu fyrirtækinu. Öll viðtöl, fyrirlestur og kynning voru tekin upp og voru þau frá fimmtíu og fimm mínútum til ein klukkustund og fjörutíu og fimm mínútur að lengd.

Viðtölin voru hálfopin, þar sem stuðst var við upphafsspurningu, rannsóknarsnið rannsóknarinnar og punktum en að öðru leyti ekki spurt spurninga í sérstakri röð (sjá viðauki II). Það var gert til þess auðvelda flæði viðtalanna og atriði rannsóknarsniðsins tekin fyrir þegar þau komu upp í viðtölunum, í lok viðtalsins tryggði rannsakandi að hafa farið yfir öll atriði og spurði viðeigandi spurninga ef þess þurfti. Rannsakandi fékk jafnframt afhent, aðgang að eða fékk staðfestingu á ýmsum gögnum er varða stefnu, skipulag og stjórnun (skipurit, stefna, handbækur) fyrirtækjanna, auk þess að fá tækifæri til þess að skoða starfsstöðvar raundæmanna til þess að staðfesta ennfreakar upplýsingar sem fram komu í viðtölum, til dæmis um ferla og skipulag.

Að loknu hverju viðtali var útskýrt hver tilgangur rannsóknarinnar væri og hver meðhöndlun gagnanna yrði. Greiningartækinu var lauslega lýst.

Við framsetningu niðurstöðu samanburðargreiningar verður ekki gerður greinarmunur á um hvaða fyrirtæki né viðmælandi er um að ræða. Viðmælendur fyrirtækjanna fá úthlutað bókstaf með tölustaf A, B, C, D, E, F, G, H, I, í engri sérstakri röð fyrirtækja né viðmælenda, svo ekki sé hægt að rekja svör eða einkenni til einstakra viðmælenda og fyrirtækja.

Að lokinni gagnasöfnun voru upplýsingarnar færðar í gagnagrunn á tölvutæku formi sem rannsakandi hélt utan um. Haldið var utan um gögn rannsóknarinnar með ýmsum hætti. Allar upplýsingar fengnar af internetinu voru færðar skipulega í Endnote. Niðurhöluðum gögnum, eins og skýrslum, bæklingum og fréttum var safnað saman í viðeigandi flokkuðum vinnuöppum í tölvu rannsakanda. Gögn sem fengust afhent á prenti var safnað saman í möppu.

Ýmis gögn er vörðuðu trúnaðarmál eins og vinnuferlar, fyrirtækis-, samkeppnis- og þjónustustefnur fyrirtækjanna sem ekki fékkst afhent, var farin sú leið að rannsakandi fékk að skoða gögnin til að staðfesta tilveru þeirra og vitneskjan skráð. Jafnframt var staðfestingar á notkun gagnanna fengin í viðtölum. Til að auka réttmæti og áreiðanleiki gagnanna var ávallt leitast við að fá fjölbreytt gögn um mikilvægustu efnisatriðin.

Viðtölin og gögn athugana voru notuð sem upplýsingagögn við greiningarvinnuna, þau voru afrituð vorið 2010 en ekki orði frá orði né rýnt djúpt í skilning.

4.2.5 Greining gagna

Við greiningu gagna og uppsetningu raundæmanna var unnið út frá rannsóknarsniði sem endurspeglar greiningartæki Grönroos (2007) um viðskiptavinamiðaþjónustuferli. Í viðauka V má finna uppsetningu greiningarinnar.

Framsetning greiningarinnar skiptist í tvennt, framsetningu raundæmanna í kafla fimm og hinsvegar rýni raundæmanna í kafla sex. Hvert fyrirtæki er sett upp sem raundæmi og greint frá tilvistarheiti og þjónustuhugmyndum fyrirtækjanna sem birtast á heimasíðum þeirra. Í raundæmunum eru fyrirtækin greinanleg en leynd hefði þurft talsvert af gögnum í framsetningunni annars og taldi rannsakandi það ekki þjóna tilgangi rannsóknarinnar.

Greining afritaðra gagna hófst á vormánuðum 2016. Greiningarþátturinn var í fjórum hlutum: Fyrst hófst vinna við að greina viðtölin og vettvangskannanirnar með því rannsakandi las yfir afritanir og skráði sínar athugasemdir. Því næst var lesið yfir og svör viðmælenda heimfærð við rannsóknarsniðið og merkt viðeigandi, tilvistarheit, þjónustuhugmyndir, stuðningskerfi, samskiptakerfi, fyrirtækismenning og væntingar viðskiptamanna.

Næsta skref var að túlka rannsóknarsniðið út frá gögnum hvers fyrirtækis samkvæmt rannsóknarsniðinu (sjá viðauki V). Því næst hófst vinna við samanburðargreiningu fyrirtækjanna, þar sem markverð atriði viðmælenda voru dregin fram ásamt athugasemdum rannsakanda. Þar voru viðmælendurnir merktir með bókstaf í engri nákvæmri röð svo að ekki væri hægt að rekja einstaka svör. Rannsakandi setti upp yfirlit sem tryggir rekjanleika vegna trúverðugleika rannsóknarinnar. Rýnt var í samanburðargreininguna með því markmiði að finna sameiginlega árangursþætti í stuðningskerfi raundæmanna sem styðja við samskiptahluta þjónustukerfis þeirra.

Þegar rannsakandi hafði rýnt vel í gögnin og heimfært upp á rannsóknarspurninguna hófst vinna við framsetningu á rýni rannsóknarinnar í kafla sex. Ef gripið var til beinna tilvitnana var aftur hlustað á þann hluta viðtalsins og viðeigandi texti skrifaður orðréttur upp, þar sem í afrituninni var ekki afritað frá orði til orðs heldur eftir efnistöku.

Rannsakandi gerði sitt ýtrasta til þess að vanda vel til við alla upplýsingaöflun, vera hlutlaus við greiningu gagnanna og virða upplýsingar þær er fram komu í viðtölunum. Í upphafi hvers viðtals var viðmælenda tjáð um efnisatriði rannsóknarinnar og að viðtalið væri tekið upp á diktafón. Rannsakandi leitaðist til þess að vera opin og vingjarnlegur við viðmælendurna til þess að skapa réttar aðstæður fyrir viðtalið.

Í beiðni um þátttöku í rannsókninni sem send var til framkvæmdastjóra fyrirtækjanna í upphafi var ekki tekið fram hvort viðtölin væru trúnaðarmál enda frekar leitast við að fá upplýsingar frekar en viðhorf viðmælendanna. Bein viðhorf viðmælenda koma ekki skriflega fram í greiningunni en eru notuð sem stuðningsgagn við aðstæður sem betur mætti fara eða aðstæður sem eru að ganga vel. Þessi afstaða var tilkynnt viðmælendunum. Einstaka fullyrðingar munu vera notaðar í lokaorðum rannsakanda til þess að undirstrika niðurstöðurnar án tenginga við viðmælendann eða viðkomandi fyrirtæki.

Helstu styrkleikar rannsóknarinnar eru val á fjölþætta raundæmum og gagna sem geta styrkt alhæfingargildi rannsóknarinnar. Takmarkanir þessarar rannsóknar má helst nefna takmörkuð upplýsingaöflun um viðskiptavinum og starfsmenn auk dýpt rýnarinnar með tilliti til tímaramma, þar sem skoðuð voru fimm fyrirtæki. Einnig má telja til annmarka tímalengdina frá framkvæmd gagnaöflunar að úrvinnslu gagna. Hinsvegar má til styrkleika telja þá reynslu sem rannsakandi aflaði sér það tímabil, árin 2010-2016, við innleiðingu upplýsingatæknikerfa í tveim stórum fyrirtækjum við greiningar-, teymis-, ferla-, þjálfunar- og innleiðingarvinnu og styrkir með því færni rannsakanda til þess að greina gögnin.

Eftir á að hyggja, hefði rannsakandi átt að flýta sér minna að framkvæma viðtölin, þar til skilningur á rannsóknarsniðinu hefði verið fullmótaðra. Settur voru fram rannsóknarsniðsspurningar en þegar hafist var handa við greininguna skýrðist stefnan betur. Helst var verið að spyrja um of mikið, enda greiningartækið stórt. Fókusinn hefði mátt vera afmarkaðri og leiða að ákveðinni tilgátu sem rannsakandi hefði mótað sér út frá fræðilegum grunni fyrirfram.

5 Raundæmi rannsóknar

Raundæmi rannsóknarinnar eru þau fyrirtæki sem fengu hæstu einkunn ánægju viðskiptavina hvert í sinni atvinnugrein samkvæmt Íslensku ánægjuvoginni 2009. Þau eru Sparisjóðurinn, Vörður, HS orka, Nova og Fjarðarkaup. Í framsetningu raundæmanna er varpað ljósi á tilvistarheit og þjónustuhugmynd fyrirtækjanna. Í dag, árið 2016, er Sparisjóðurinn eina fyrirtækið sem er ekki lengur starfandi.

5.1 Sparisjóðurinn

Sparisjóðurinn er sameiginlegt vörumerki sparisjóða um allt land; Sparisjóðurinn Siglufirði, Húnaþingi og Ströndum, Norðfirði, Keflavík, Suður-Pingeyjum, Skagafirði, Ólafsfirði, Vestfirðir, Þórshöfn og nágrenni, Ólafsvík, Hornafjörður, Strandamanna, Vestmannaeyja, Suðurland, Bolungarvík, Svarfdæla og Höfðhverfinga, að undanskildum BYR (Sparisjóðurinn, e.d.; Sparisjóðurinn, e.d. c).

Hlutverk sparisjóðanna er að treysta fjárhagslega velferð viðskiptavina í fjármálum. Það er gert með persónulegri þjónustu veittri af fagmennsku og umhyggju. Víðtækt dreifinet afgreiðslustaða sparisjóðanna skapar sterka liðsheild til hagsbóta fyrir einstaklinga og byggðir landsins (Sparisjóðurinn, e.d. c).

Sparisjóðurinn býður viðskiptavinum sínum upp á fjölbreyttar leiðir til þess að auka yfirsýn yfir fjármál heimilisins. Þar má nefna hefðbundna greiðsluþjónustu, netgreiðsluþjónusta, ráðgjöf og þjónusta í gegnum síma og lausnir er bjóða upp á auknu aðhaldi og yfirsýn með heimilisbókhaldu (Sparisjóðurinn, e.d. c-b).

Sparisjóðurinn leggur áherslu á að sinna viðskiptavinum sínum af alúð og bjóða þeim heildstæðar lausnir í fjármálum með víðtækri fjármálaþjónustu, sem er örugg, þægileg og sniðin að þörfum hvers og eins. Á heimasíðu Sparisjóðsins geta einstaklingar og fyrirtæki sinnt allri bankastarfsemi sinni í gegnum heima- og fyrirtækjabanka auk þess að fræðast og nálgast upplýsingar um starfsemi bankaþjónustunnar, vexti, verðskrá og gengi gjaldmiðla. Einstaklingum og heimilum býðst vildarþjónusta, gsm-banki, lánamöguleikar, sparnaður og greiðslukorta auk lífeyrissparnaðar, trygginga og greiðslujöfnunarúrræða. Ungum börnunum býðst framtíðarreikningur og unga fólkinu

námsmannþjónusta. Húsfélögum býðst húsfélagþjónusta. Fyrirtækjum býðst fyrirtækjabanki, innheimtuþjónusta, greiðslukort, fjármögnum, bankaábyrgðir, ávöxtun og gjaldeyrisþjónusta (Sparisjóðurinn, e.d., a, a-a, b).

Sparisjóðurinn leggur áherslu á að veita persónulega og víðtæka þjónustu að þörfum viðskiptavina sinna til að hámarka ánægju þeirra og er lagt upp úr að viðskiptavinir fái ávallt bestu mögulegu þjónustu hverju sinni. Sérstök athygli er beint að þörfum einstaklinga, fjölskyldna og minni fyrirtækja sem endurspeglast í þjónustuframboði og áherslum í þróun (Sparisjóðurinn, e.d. c).

Sparisjóðurinn telur sig hafa náð þeim árangri með því að veita bestu þjónustu sem völ er á með sparnaði og fyrirbyggju að leiðarljósi. Jafnframt veitir viðurkenningin Sparisjóðnum ánægju og ennfrekar hvatning til þess að starfa fyrir viðskiptavinum sína (Sparisjóðurinn, e.d. c). (Sparisjóðurinn, e.d. c-a). Sparisjóðurinn lætur sig samfélagslega ábyrgð varða með virkri þátttöku í mannlífinu á landsvísu og á hverjum stað fyrir sig (Sparisjóðurinn, e.d. c).

5.2 Vörður

Vörður tryggingar hf. er með höfuðstöðvar sínar í Borgartúni, Reykjavík (Vörður, e.d. a-d), auk þess að starfrækja útibú á Akureyri, Keflavík og Höfn í Hornafirði og umboð á Bolungarvík, Hvollsvelli, Egilstöðum, Reykjavík, Selfossi og Vestmannaeyjum (Vörður, e.d. a-e).

Hlutverk Varðar er að tryggja fjárhagslegt öryggi viðskiptavina sinna með viðeigandi váttryggingarvernd. Vörður leggur áherslu á lipra og ábyggilega þjónustu með einfaldleika að leiðarljósi (Vörður, e.d. a-a).

Vörður er alhliða váttryggingarfélag sem þjónustar jafnt einstaklinga og fyrirtæki þar sem áhersla er lögð á einföld og þægileg váttryggingarviðskipti og kappkostar starfsfólk Varðar markvisst að því að að efla þjónustuna og vöruframboðið. Áhersla er á að bjóða einfaldar og öruggar tryggingar á hagstæðu verði (Vörður, e.d. a; a-g).

Markmið Varðar er að bjóða viðskiptavinum viðeigandi váttryggingavernd á samkeppnishæfu verði þar sem áhersla er lögð á einföld og þægileg váttryggingarviðskipti og persónulega þjónustu (Vörður, e.d. a).

Kynningar- og markaðsmál eru mikilvægur þáttur í starfsemi Varðar. Kynningar-, fræðslu- og forvarnarefni er gefið út á prenti og aðgengilegt á heimasíðu fyrirtækisins. (Vörður, e.d. a-b, a-c, a-f, b). Vörður styrkir fjölda góðra málefna í samfélaginu (Vörður, e.d. a-b), eins og “Á allra vörum”, afreksmannasjóð IBH og Hjartaheill (Vörður, e.d. a-g).

5.3 HS orka

HS Orka hf. er með höfuðstöðvar sínar að Brekkustíg í Reykjanesbæ (HS Orka, á.á. c). HS Orka á og rekur tvö orkuver, í Svartengi og Reykjanesvirkjun þar sem framleiðsla á raforku, hitaveituvatni og jarðsjó með jarðgufu fer fram (HS Orka, á.á. b).

HS Orka telur sig vera eina af grunnstoðum samfélagsins á Suðurnesjum með því að veita heimilum heitt og kalt vatn og rafmagn (HS Orka, á.á. d). Stefna HS Orku er að vera best rekna orkufyrirtæki landsins með því að:

- „Laga þjónustu og framleiðslu sína að óskum viðskiptavina með stöðugum umbótum.

- Tryggja viðskiptavinum hámarks afhendingaröryggi.
- Tryggja viðskiptavinum lágsta orkuverð sem býðst á landinu.
- Veita viðskiptavinum persónulega og uppfræðandi þjónustu.
- Tryggja að afhent orka sé í samræmi við skilgreindar gæðakröfur.
- Nýta með skynsamlegum hætti náttúruauðlindir svæðisins.
- Vera í fremstu röð hvað varðar starfshætti og tækniþekkingu.
- Vera traust, ábyrgt, heiðarlegt og framsækið fyrirtæki.“(HS Orka, á.á. c-a)

HS Orka leggur áherslu á traust í viðskiptum. Fyrirtækið hafi aflað sér dýrmæta reynslu og þekkingu með starfsemi sinni og það búi í mannauðnum, bókum, huga og hönd þeirra. Hitaveita Suðurnesja og samheldinn starfsmannahópurinn (HS Orka, á.á. d). Metnaður fyrirtækisins felst í að veita bestu þjónustuna viðskiptavinum sínum til þæginda og ánægju og hvetur HS Orku til þess að gera enn betur (HS Orka, á.á. f).

Stefna HS Orku er að viðskiptavinurinn er í fyrsta sæti. Markmið fyrirtækisins er að vera best rekna orkufyrirtæki landsins og með því tryggja viðskiptavinum sínum lágsta orkuverð sem í boði er. Persónuleg þjónusta við viðskiptavini, skynsamleg nýting náttúruauðlinda og afhending orku samkvæmt skilgreindum gæðakröfum eru meðal áhersluatriða hins smáa og framsækna fyrirtækis. HS Orka setur sér að vera í fremstu

röð hvað varðar bestu starfshættir og tækniþekkingu, óskir viðskiptavina eru virtar við betrubætur á þjónustu og framleiðslu. Aðgengi að reikningum frá HS Orku á netinu er dæmi um nýtingu tækni við þjónustu við viðskiptavinum auk þess að það auðveldar utanumhald og sparar tíma og fyrirhöfn (HS Orka, á.á. a).

HS Orka sinnir fræðslu og kynningarstarfi sínu á prenti og á heimasíðu félagsins með ýmsu fræðslufni (HS Orka, á.á. c-c). Heldur úti upplýsingum ætluðum börnum um starfsemina (HS Orka, á.á. k). HS Orka styrkir hin ýmsu málefni, eins og Fjölskylduhjálpar Íslands og Dag rauða nefsins (HS Orka, á.á. h), (HS Orka, á.á. i). Í kynningarhúsi HS Orku, Eldborg er öflug og áhugaverð sýning á starfsemi HS Orku, virkjunarsvæðinu, jarðsögunni, jarðhitasvinnslunni og öðru (HS Orka, á.á. c-b). Auk þess að starfrækja gagnagrunninn, Hver.is, þar sem hægt er að nálgast upplýsingar úr greina-, kvikmynda-, ljósmyndasafni og skýrslum HS Orku (HS Orka, á.á. j).

5.4 Nova

Farsímafyrirtækið Nova er með höfuðstöðvar sínar að Lág múla 9 í Reykjavík, þar er þjónustuver Nova auk þess að reka verslun þar og einnig í Kringlunni, Smáralind og á Akureyri og Selfossi (Nova, e.d. a-a).

Nova er nýtt íslenskt fyrirtæki sem boðar breytta tíma í notkun farsímans. Nova opnar nýjar dyr að stærsta skemmtistað í heimi, internetinu í farsímann. Nova býður lægra verð á farsímum og farsímaþjónustu (Nova, e.d. b).

Hlutverk Nova er að auðvelda samskipti, öflun og miðlun upplýsinga og afþreyingu. Veita viðskiptavinum fyrirtækisins eins góða þjónustu og hægt er svo þeir vilji alltaf vera í viðskiptum og aldrei fara annað. Hámarka ávinning viðskiptavina af því að skipta yfir til Nova og vera í viðskiptum hjá félaginu með eins litlum tilkostnaði og hægt er fyrir Nova (Nova, e.d. b-a). Nova býður hefðbundna farsímaþjónustu með áherslu á netið í símann – 3G. Einnig er í boði ódýrar háhraða nettengingar – 3G internet (Nova, e.d. a).

Nova vill veita persónulega og sveigjanlega þjónustu þar sem tryggt er að grunnþjónustan sé í lagi, að viðskiptavinurinn sé alltaf í öruggu síma- og netsambandi innanlands og utan og að veittar séu réttar og nauðsynlegar upplýsingar til viðskiptavina og að staðið sé við gefin loforð (Nova, e.d. b-a).

Nova vill að lítið sé á fyrirtækið sem frumlegt, kraftmikið og lifandi. Fyrirtækið er ungt og hefur náð árangri með nýjum og frumlegum leiðum í nálgun sinni á markaðnum, með því að gera hluti sem hafa ekki verið gerðir áður eða gera sömu hlutina með öðrum hætti. Líta á samkeppnina sem keppni og vilja ná árangri. Það næst með krafti og þor sem ýtir undir metnaðinn til þess að ná árangri. Nova vill vera lítil að innan en stór séð utanfrá. Starfsfólk Nova leggur sig fram um að veita lifandi þjónustu, þar sem lífsgleðin, aukaneistinn sem setur punktinn yfir i-ið í þjónustu skiptir máli. Viðskiptavinurinn á að finna að starfsmenn Nova leggja sig fram í starfi sínu (Nova, e.d. b-a).

Nova heldur úti mjög gagnvirkri heimasíðu þar sem viðskiptavinir geta sinnt öllum sínum símaviðskiptum (Nova, e.d.). Internetið, stærsti skemmtistaður í heimi! Á að vera staðurinn sem þú ferð á til að hitta vini þína og kynnast nýju fólki, skiptast á upplýsingum og krydda hversdagsleikann. Nova býður upp á auðveldan aðgang að upplýsingum, skemmtun og afþreyingu svo að viðskiptavinir Nova geta haft sinn eigin skemmtistað hvar sem þau eru stödd, á diskóteki, bar, íþróttamiðstöð, eldhúsinu, hjá besta vininum og heima í sófa. (Nova, e.d. b-a).

Nova býður frábær farsímatilboð, traust og öruggt farsíma- og netsamband á lægra verði. Til viðbótar við hefðbundna farsímaþjónustu, símtöl og SMS er hægt að hringja myndsímtöl og fara á netið í símanum með netþjónustu, Pungurinn, sem tengir fartölvuna netinu sama hvar viðskiptavinurinn er staddur (Nova, e.d. b-a).

Með tilkomu 3G breytast símar í litlar fartölvur sem hægt er að nota til samskipta, til að miðla upplýsingunum og afþreyingu sem gerir þeim mögulegt að koma betur til móts við þarfir markaðsins fyrir nútímasamskipti (Nova, e.d. b-a).

5.5 Fjarðarkaup

Fjarðarkaup rekur eina matvöruverslun sem er staðsett að Hólshrauni 1 í Hafnarfirði (Fjarðarkaup, e.d. a).

Fjarðarkaup er einstök búð, fjölskyldufyrirtæki rekið í Hafnarfirði með viðskiptavinum sem koma alls staðar að (Fjarðarkaup, e.d. b). Vöruframboð Fjarðarkaupa er öll almenn og sérhæfðari matvara auk fatnaðar, húsbúnaður og gjafavörur, blöð, bækur, garn og hannyrðavörur, leikföng og gæludýrafóður (Fjarðarkaup, e.d. a; Fjarðarkaup, e.d. b).

Fræið, búð innan búðar, sinnir sívaxandi hópi viðskiptavina sem er meðvitaður um umhverfismál, heilsu og áhrif skaðlegra efna er(Fjarðarkaup, e.d. c). Á heimasíðu Fjarðarkaup má finna ýmsa heilsuráðgjöf og kynningu á vöruframboði Fræsins (Fjarðarkaup, e.d. c-a).

Fjarðarkaup leggur metnað sinn í að uppfylla ströngustu kröfur viðskiptavina sinna í öllum aldurshópum. Kjötborð Fjarðarkaupa er landsþekkt og dæmi um að menn komi langt að til þess að kaupa úrvalsvörurnar. Boðið er upp á fjölbreytt úrval af brakandi fersku grænmeti og safaríkum ávöxtum frá öllum heimshornum. Mjólkurborgið býður upp á úrval hefðbundinna og nýrra mjólkurvara. Í bakaríinu er fjölbreytt úrval bakkelsi í boði og skammt undan er kaffikvörn þar sem viðskiptavinir geta malað kaffið sitt (Fjarðarkaup, e.d. b).

6 Rýni rannsóknar

Raundæmi rannsóknarinnar eru mjög ólík að gerð og uppbyggingu, þrjú fyrirtækjanna, HS orka, Fjarðarkaup og Sparisjóðurinn eru gamalgróin fyrirtæki í heimabyggðum sínum. Vörður hefur stystu sögu tryggingafyrirtækja á markaðnum og Nova er tiltölulega nýtt farsímafyrirtæki. Fyrirtækin eru öll með minnstu fyrirtækjunum hvert í sinni atvinnugrein.

Sparisjóðurinn, Vörður og HS orka bjóða eingöngu þjónustu en Fjarðarkaup og Nova bjóða bæði vörur og þjónustu. Með tilliti til sveigjanleika verðs á þeirri þjónustu sem boðið er þá býður HS orka fast verð með engum sveigjanleika, Sparisjóðurinn býður fast verð og hefur lítinn sveigjanleika. Nova og Fjarðarkaup hafa fast verð en bjóða upp á tilboð, að lokum Vörður býður viðmiðunarverð sem breytist eftir samningsvilja.

Þar sem fyrirtækin eru öll úr mismunandi atvinnugreinum er ekki verið að skoða samanburð á ákveðinni þjónustu, heldur þjónustu framúrskarandi fyrirtækja að mati viðskiptavina á íslenskum þjónustumarkaði.

Við rýningu á samanburðargreiningar á þjónustukerfum raundæmanna út frá greiningartæki Grönroos var leitast við að skoða hvaða árangursþættir í stuðningskerfum raundæmanna styðji við samskiptahluta þjónustukerfanna í þjónustuveitingunni.

6.1.1 Tilvistarheit

Ákveðið samræmi kom fram við samanburð á tilvistarheiti fyrirtækjanna birt á heimasíðu fyrirtækjanna og þeirra upplýsinga sem komu fram í viðtölum viðmælenda. Viðmælendur voru ansi meðvitaðir um hvaða markaðshóp þau þjóna og hvaða lausnir þau hafa upp á að bjóða. Mismunandi mikið var lagt í tjáningu þess á heimasíðunum, en það er helst þar sem viðskiptavinir geta nálgast upplýsingar um hvaða þjónustu fyrirtækin bjóða upp á.

Viðmælendur tveggja fyrirtækjanna sögðu að viðskiptavinahópur sinn væri frekar eldri en að það væri þó breidd í aldursdrefingunni. Tvö önnur hafa jafna aldursdreifingu viðskiptavina og eitt þeirra hefur áberandi ungan viðskiptavinahóp þótt almenn

aldursdreifing sækir á. Þau eru öll áberandi meira í þjónustu við einstaklinga heldur en fyrirtæki.

Þrjú fyrirtækjanna veita þjónustu sem er kannski ekki virðisaukandi í þeirra augum, heldur nauðsynlegt hverjum einstaklingi sem rekur heimili en tvö þeirra bjóða upp á þjónustu sem getur gefið viðskiptavinum mikið virði, það fer þó allt eftir fjárhagi viðskiptavinarins.

Tilvistarheit fyrirtækjanna lýstu allt frá fjárhagslegri velferð og öryggi, lægsta orkuverð til fjölbreyttra úrvalsvara og gengið svo langt að lofa viðskiptavinum stærsta skemmtistað í heimi.

6.1.2 Þjónustuhugmyndir

Markmið fyrirtækjanna til stuðnings þjónustuhugmynda þeirra voru mismunandi, frá því að uppfylla ströngustu kröfur viðskiptamanna, veita persónulega og sveigjanlega þjónustu, vera ein af grunnstoðum samfélagsins með heildstæðum lausnum.

Hvert fyrirtækjanna býður upp á mismunandi þjónustu, tvö þeirra hafa afmarkað sig að einni eða fáum þjónustuhugmyndum en hin bjóða upp á úrval þjónustuhugmynda sem eru vel lýst á heimasíðum fyrirtækjanna. Fram kom að mikilvægt væri að afmarka sig á markaði, „*ef maður á að hlaupa til þess að vinna og hinir eru frægir, þá er betra að hætta og einbeita sér af öðru, væru annars að hirða molana*“ (F). Stutt en frekar með því að „*stundum þarf bara að leyfa samkeppnisaðilanum að eiga það sem hann er sterkur í, en ekki fara að ráðast á það, ef það borgar sig ekki*“ (A).

Við þróun þjónustuhugmynda er ferlið misjafnt eftir fyrirtækjunum um aðkomu viðskiptamanna, með framkvæmd kannana og rýnihópa í viðleitni þeirra að kanna þarfir markaðarins. Sterkt kom fram að viðmælendum þótti mjög dýrt að framkvæma markaðsrannsóknir, sterkt kom fram hjá allavega tveim fyrirtækjanna að vöntun á markaðsrannsóknnum „*helgast af því að fara vel með peninginn*“ (G)

. Yngsta fyrirtækið lagði þó í mikla markaðsskoðun fyrir og við stofnun fyrirtækisins og náði með því að afmarka sig á markaðnum með vöru sem viðskiptamenn höfðu mikla þörf fyrir. Að skoða fyrstu og aðra upplifun nýrra viðskiptamanna þótti einu fyrirtækjanna hreyfa meira við sér, að fá skoðarnir um birtu í búðinni, ábendingar um

gamaldags og hrærigraut í fyrstu heimsókn, en að þegar viðskiptavinurinn kom í annað sinn, hafi þá upplifað hið sérstaka andrúmsloft og viðmót starfsmanna. Það festi í sessi stefnu fyrirtækisins að halda í gömlu innréttingar sínar. Viðmót fastra viðskiptamanna hefur einnig verið skoðað, en það komu nánast bara jákvæð viðhorf fram, „það jaðraði við að vera væmið“ (H). Það kom fyrirtækinu því ánægjulega á óvart í fyrsta skipti sem þau voru mæld í Íslensku ánægjuvuginni að skora hæst í sinni atvinnugrein. Enn annar tók fram að „*finnst soldið tala um sama hlutinn, en þetta er verðmæti, fagaðilar hvetja til notkunar á þessu, en sé stundum eins og gömul grammófónplata*“ (I) um niðurstöður ánægju viðskiptavina.

Fyrirtækin notast við ráðgjöf stjórnendaráðgjafa, í mismiklum mæli þó. Eins og einn viðmælandinn kom að orði „... *afhverju að greiða þúsundir króna fyrir að láta einhvern skrifa niður það sem þú segir*“ (H).

Öll fyrirtækin auglýsa í blöðum og ljósvakamiðlum, þó mismikið eftir stefnu hvers þeirra. Eitt þeirra hefur kosið að einbeita sér mest að auglýsingum á internetinu. Flest höfðu yfir lítilli markaðsyfirbyggingu að ráða, en til dæmis eitt var duglegt við að fá birgjana sína til þess að taka þátt í markaðskostnaði. Áberandi kom fram að þau kysu að eyða peningum sínum frekar í annað en miklar auglýsingar sem boða uppblásin loforð. Áberandi var hvernig einu fyrirtækjanna hafði tekist að fá starfsmenn í lið með sér í útbreiðslu boðskapar fyrirtækisins í samskiptum við viðskiptamenn, þar kom sterkt fram að starfsmenn leggja metnað sinn í að vera andlit fyrirtækisins.

6.1.3 Viðskiptavinir

Ein af forsendum rannsóknarinnar var að ganga út frá því að viðskiptamenn væru almennt ánægðir með þjónustuna samkvæmt niðurstöðum Íslensku ánægjuvogarinnar 2009, þar sem hvert fyrirtæki skoraði hæst í sinni atvinnugrein (sjá myndir 3.-7.). Við skoðun á nánari niðurstöðum í töflu 2 (Guðbjörg Andrea Jónsdóttir, munnleg heimild, 1. júní 2010), má glögg sjá hversu hátt fyrirtækin skora í þáttum er snúa að ímynd, væntingum, vöru- og þjónustugæðum, virði, ánægju og tryggð, í samanburði við meðaltal sinnar atvinnugreinar.

Tafla 2. Samanburður á meðaltali atvinnugreinar og efsta fyrirtækis í atvinnugreininni.

	Ímynd	Væntingar	Vöru- og þjónusta			
			gæði	Virði	Ánægja	Tryggð
Bankar og sparisjóðir	46,6	57,1	58,4	53,9	55,5	56,2
Sparisjóðurinn	77,9	78,1	78,9	76,4	78,6	85,1
Tryggingafélög	60,6	67,6	65,4	61,0	63,9	67,3
Vörður	67,6	70,8	70,0	67,4	68,4	74,9
Raforkusölur	62,9	64,1	59,1	60,4	64,9	64,7
HS orka	69,4	70,6	63,0	64,1	69,8	69,0
Farsímafyrirtæki	63,6	68,7	65,5	64,7	65,4	69,5
Nova	74,8	77,5	76,2	78,8	79,4	86,6
Smásöluverslun	64,7	70,2	66,4	65,6	67,6	72,4
Fjarðarkaup	94,2	93,8	92,7	91,4	91,3	96,0

Flestir viðmælendur töldu að viðskiptamenn væru mikilvæg auðlind. En fram kom að stundum væri „*ekki alveg unnið út frá því að viðskiptavinurinn hafi rétt fyrir sér*“ (C)

Athyglisvert er að skoða niðurstöður Íslensku ánægjuvogarinnar síðustu sex árin sem liðin eru frá gagnaöfluninni. HS orka og Nova tróna ávallt efst í ánægjuvog sinna atvinnugreina. Vörður hefur tvisvar verið í efsta sæti, árið 2009 og 2015. Annars er TM nær alltaf í efsta sæti. Að líkum má leiða að ímynd TM hefur skaðast 2009 í kjölfar hrunsins og 2015 vegna óhóflegra arðgreiðslna. Sparisjóðurinn er ekki starfandi lengur og Fjarðarkaup tók einungis þátt árið 2009. Tvö mjög ólík fyrirtæki, annað rótgróið með inngreypta menningu og hitt með nýmóðins stjórnunaraðferðir líkt og önnur upplifunarfyrirtæki tróna alltaf á toppi Íslensku ánægjuvogarinnar.

6.1.4 Stuðningkerfi

Upplýsingatækni og kerfisþekking

Merkja mátti að fjárfestingar í tölvukerfum og upplýsingatækni höfðu verið á undanhaldi síðustu 2 árin frá hruni, en einhver þeirra voru þó byrjuð að leggja kostnað í þá hlið. Við þjónustuveitingu fyrirtækjanna byggja þau á því að geta hratt og auðveldlega nálgast upplýsingum um vörur sínar, viðskiptavini og komið ráðgjöf áfram til viðskiptamanna. Einfalt en gamalt kerfi þótti þjóna þörfum eins fyrirtækisins, en lýsti því þó að tilkoma strikamerkinga á sínum tíma hafi orðið mikil bylting. Tvíverknaður í tölvuvinnslu, þótti hamlá hjá sumum, þar sem kerfin væru ekki nógu notendavæn.

Mikill auður er í þekkingu starfsmanna, fyrirtækin væru með „*mikið af fólki með mikla ...þekkingu og reynslu*“ (B). Einnig að þjálfun væri lykilatriði, fóstrakerfi var við lýði í tveim

fyrirtækjanna, þótt merkja mætti að viðmælendum þótti sem starfsmenn skynjuðu að „þeir hefðu bara byrjað að vinna, einnig að „erfitt væri að kenna gömlum hundi að setjast“ (E). Nýliðabjálfun, endurmenntun og stöðug námskeið var einkennandi í einu tilfellanna, líklega helst vegna eðli þjónustunnar sem veitt er en hún er mjög tæknileg.

Tekið var fram að viðskiptavinir virtust merkja þegar fræðsla hefði átt sér stað því „kunningi spurði hvort hann hefði verið að kenna í ... á laugardaginn, hann fann að starfsfólkið var að nota nýja frasa á mánudeginum“ (I).

Þrjú fyrirtækjanna, sögðu heimasíða fyrirtækisins þjóna ríkum tilgangi í sjálfsafgreiðslu viðskiptavina, jafnvel beina viðskiptum frekar þangað, „reyna að hafa eins mikið á netinu“ (I). En að sumar þjónustur fyrirtækisins væru bara í boði á staðnum vegna eðlis þeirra. Þrjú fyrirtækanna litu meira á heimasíður sínar sem upplýsingamiðlun til viðskiptavina.

Stjórnunarstuðningur

Stjórnandinn er mikilvægasti stuðningurinn í framfylgd viðskiptavinamiðaðrar þjónustu og sem endurspeglast í fyrirtækismenningunni. Merkja mátti að menntun stjórnenda einhverja fyrirtækjanna hefði aukist síðustu ár og það fundist á stefnu fyrirtækjanna, áherslurnar hefðu breyst. Einnig væri stjórnendaþjálfun yfirmanna kostur, þótt dýr væri og forgangsraða þyrfti í þeim málum.

Einn viðmælendanna, hafði á orði að stjórnarstíll sinn væri að vera sem minnst á staðnum, gefa umboðið til deildarstjóranna, þeir fylltust þá ábyrgð og það birtist í þjálfun þeirra á sínum eigin undirmönnum, sem kom sér vel til dæmis í sumarfríum.

Flestir viðmælenda töldu að opin samskipti væru innan fyrirtæki síns, en í einu þeirra mátti merkja að þar sem „forstjórinn þarf að samþykkja allt“ (C) að það hamli eðlilegri framvindu í daglegri starfsemi.

Einn viðmælenda hafði á orði að „Yfirmenn eru skemmtanastjórar sinnar deildar. Vera með endalaust hópefli, gera hvern dag skemmtilega, marga skemmilega litla hluti“ (A).

Annar stuðningur og starfsaðstaða

Allir viðmælendur voru á því að sinna þyrfti innri viðskiptavinum jafnt og þeim ytri og að starfsmenn gerðu sér almennt grein fyrir mikilvægi stuðnings þeirra við störf annarra „þótt þú sinnir ákveðnu starfi þá vegna smæðarinnar þá eru starfsmenn að sinna sínu

aðalstarfi en vegna smæðarinnar er verið að sinna störfum sem tengjast því, við erum að þjónusta hvort öðru“ (E). Að „þitt framlag skiptir máli í hlekknum þótt folk fotti það ekki fyrr en farið er að ræða það“ (E). Og ennfrekar að „Samstarfið á milli innra og ytra markaðsstarf skiptir máli“(D) sem og „að Inni í kúltúrnum að hafa mikið upplýsingaflæði!(D)

Ýmis námskeið bjóðast starfsmönnum fyrirtækjanna í eflingu þeirra við betri þjónustuveitingu, til dæmis námskeið um hvernig eigi að meðhöndla „erfiða kúnna“ (C).

6.1.5 Samskiptakerfi

Þjónustulýsingar og umboð

Starfsmaðurinn „*veit að þetta eru skoðunarreglur en ekki endilega sem verkferla“ (E)*

„Eru með ákveðna ferla,-ekki höggvir í stein – komnir í menninguna“ (C). Almennt voru fyrirtækin með ferla sína skráða í tölvukerfum fyrirtækisins, en áberandi var að margir voru einmitt að vinna í því að uppfæra ferlana, sú vinna stæði yfir, hefði reyndar staðið yfir lengi en að almenn starfsemi hafi komið í veg fyrir innleiðingu eða endurskoðun þeirra. Fastir ferlar væru í tölvukerfum sumra fyrirtækjanna sem leiddu starfsmenn áfram í vinnu sinni, þar væri verið „*að vinna með kerfið, ekki handbókina, er alltaf að breytast“ (E)*

Stjórnendur töldu þó mikilvægt að starfsmenn hefðu umboð til valda, sýndu frumkvæði í vinnu, ættu að ráðfæra sig við samstarfsmenn í stað þess að leita ávallt til yfirmanns og með því byggja upp sameiginlega þekkingu. Merkja mátti þó að sum vinnuferli hamli umboði til valda þar sem „*ekkert í ferlinu þar sem þjónustufulltrúinn er að taka beina ákvörðun“ (C)*

Úthringiver fyrirtækja þótti ekki spennandi kostur í samskiptum við viðskiptavinum sumra fyrirtækjanna, að „*Fátt sem skaði fyrirtæki ... en að vera með kvöldhark“ (D)*. Viðkomandi fyrirtæki beini viðskiptum sínum helst á heimasíðu sína því „*vljá ekki að viðskiptavinurinn hafi samband við ..., hafi meira og betra við tímann sinn að gera, eitthvað skemmtilegra en að þurfa að hafa samband við þjónustuverið“ (D)*.

Misjafnt vægi er lagt hjá fyrirtækjunum í öflun og úrvinnslu ábendinga, samkvæmt einum viðmælendanna, „*tekur allar kvartanir inn til sín frá starfsmönnum – en það koma svo fáar“ (B)*. Mikilvægt væri þó að hvetja til skráningu kvartana og nýta í upplýsingaöflun um viðskiptavinum.

Framverðir

Fyrirtækin eru í beinum samskiptum við viðskiptavinum sína á staðnum, í síma, með tölvupósti, á heimasíðum þeirra og jafnvel heima hjá viðskiptamönnum. Misjafnt er þó vægi þessara þátta eftir starfsemi hvers fyrirtækis. Samskipti eins fyrirtækisins fer til dæmis „85% fram í gegnum síma“ (C), á meðan þjónustu annars fær nær eingöngu fram á staðnum og enn aðrir hvetja viðskiptamenn til þess að eiga viðskipti á heimasíðum þeirra. Þjónustuver spila stórt hlutverk í mörgum fyrirtækjanna en þar fara mestu samskiptin fram í miklum fjölda símtala og tölvupósta.

Lítill starfsmannavelta virtist vera meðal eldra starfsmanna fyrirtækjanna, „kaldranalegt sem það er, á sérstaklega við landsbyggðina, þá er ekkert um auðugan garð að gresja fyrir folk á landsbyggðinni, annað að fara í fisk og keyra vörubíl“ (F), starfsmenn haldi því fast í störf sína en að unga fólkið flakki meira.

Aðstaða og tæki

Misjafnt er lagt í upplifun viðskiptamanna á staðnum, með tilliti til innréttinga, birtu, tónlistar og ilms. Á meðan eitt fyrirtækjanna vill vera þekkt fyrir ferskleika spila aðrir á heimilslega stemningu.

6.1.6 Fyrirtækismenning

Gengið var út frá því við í forsendum rannsóknar að fyrirtækismenning fyrirtækjanna væri þjónustumiðuð vegna árangurs þeirra með ánægju viðskiptamanna þeirra.

Merkja mátti þó að misjafnt væri unnið með sameiginleg gildi. Einhver voru með gildin skrifuð og höfð í hávegum í daglegri starfsemi á meðan aðrir sögðu að gildin væru í menningunni sem skapast hefði í fyrirtækinu, orðið að viðteknum venjum sem starfað væri eftir. Að það væri „*ekki innri markaðsstarf þar sem imprað er á gildum – ekki nægilega mikið*“ (E).

Þekkt er innan fyrirtækismenninga að ákveðnar venjur tíðkist, að „*ekki verið menning fyrir þessu*“, það mátti greina í einhverjum tilfellum á meðan allavega eitt þeirra stefndi að stöðugum umbótum. Merkja mátti sumstaðar að skyldur eftirlitsstofnana settu ríkar kröfur á starfsmenn um að fylgja eftir settum verkferlum og gæðareglum og væri jafnvel enn stofnanabragur í fyrirtæki sem var kominn í einkaeigu.

7 Lærdómur rannsóknar

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvaða árangursþættir í stjórnun fyrirtækjanna styðji við þjónustuveitingu starfsmanna og þjónustuupplifun viðskiptamanna sem endurspeglast í ánægju viðskiptavina.

Til að framfylgja markmiðum rannsóknarinnar var leitast við að svara rannsóknarspurningunni; *Hvaða árangursþættir einkenna þjónustukerfi framúrskarandi fyrirtækja?* Þeirri spurningu er svarað með samhengi þjónustufræðanna við rýni rannsóknarinnar.

Hvað í stjórnunarstuðningi styður við framverði, þjónustulýsingar og umboð og aðstöðu og tæki í veitingu viðskiptavinamiðaðrar þjónustu?

Ákveðin mótsögn um þjónustulýsingar kom fram í rýninni, en almennt er talið, að kerfi og skráðir verkferlar hafa góð áhrif á neystlu þjónustunnar og framkvæmd ýmissa verka (Grönroos, 2007) en almennt kom fram að skráning verkferla væri ábótavant. Viðmælendur voru sammála um að sterkt umboð til handa starfsmönnun, veitir starfsmönnum vald til þess að taka ákvarðanir í sínu starfi, veitir þeim sveigjanleika við þjónustu og lausn vandamála (Hartline og Ferrell, 1996).

Hvað í upplýsingakerfum styður við framverði, þjónustulýsingar og umboð og aðstöðu og tæki í veitingu viðskiptavinamiðaðrar þjónustu?

Ljóst er að betur má fara í upplýsingatæknikerfum fyrirtækjanna, sem lið í því að styðja við upplifun viðskiptamanna en samkvæmt Grönroos (2007) eru tæknileg gæði skynjuð sem léleg þjónustugæði ef samskiptakerfishlutinn veitir meðal eða verri gæði.

Hvað í öðrum stuðningi og aðstöðu styður við við framverði, þjónustulýsingar og umboð og aðstöðu og tæki í veitingu viðskiptavinamiðaðrar þjónustu?

Stuðningur við framverði og skynjun starfsmanna að þeir séu hluti af þjónustukerfinu. en stuðningsstarfsmenn verða að horfa á framverðina sem þeirra innri viðskiptavini (Grönroos, 2007)

Hvað í fyrirtækismenningu styður við veitingu viðskiptavinamiðaðra þjónustu?

Gildisvinna fyrirtækjanna var misjöfn, sum komin óskrifuð í hefðir og venjur og önnur haft uppi í viðburðum og daglegu starfi, en menning skýrir af hverju fólk framkvæmir vissa hluti, hugsar á sama máta og metur svipuð markmið, venjur, jafnvel brandara einungis því þau tilheyra sömu skipulagsheildinni (Grönroos, 2007).

Ekki er verið að alhæfa um niðurstöður rannsóknarinnar, þar sem hún byggist á gagnaöflun og aðferðum eftir forsendum rannsakanda og skal því taka með ákveðnum fyrirvara um alhæfingargildi. En líkum má að leiða að þær gefi raunsæja mynd af aðstæðum og gefið vísbendingar um frekari rannsóknir á sviðinu og málefnum. Annar aðili sem myndi skoða sömu einingar gæti komist að annarri niðurstöðu vegna sinnar nálgunar og tímasetningar. Frekari rannsóknir gætu þó gefið frekari innsýn í þjónustustjórnun íslenskra fyrirtækja. Lítið hefur verið fjallað um skipulag íslenskra fyrirtækja fram að þessu. Þörf er á frekari rannsóknum á skipulagi þjónustufyrirtækja til að efla íslenskt atvinnulíf og tryggja varanlegan árangur fyrirtækja og auka virði viðskiptavina. Áhugavert væri að skoða nánar þjónustukerfi samkeppnisaðila fyrirtækjanna í raundæmisrannsókninni sem og fyrirtæki í öðrum atvinnugreinum eins og hótél, hugbúnaðarfyrirtæki og olíufélög.

Eftir að rannsakandi hefur sjálf leitt stór breytingaferli, í tveim fyrirtækjum síðustu 5 árin, við að innleiða nýtt tölvukerfi með tilliti til allra þátta; ferlar, stjórnunarstuðningur og aðstöðu, þá get ég af eigin raun sagt að þannig verkefni eru mjög erfið, sérstaklega ef þau eru ekki höfð í forgrunni hjá yfirstjórnendum.

Til þess að svara rannsóknarspurningunni, *Hvaða árangursþættir einkenna þjónustukerfi framúrskarandi fyrirtækja?*, þá má að líkum leiða að niðurstaða rannsóknarinnar bendi til þess að þjónustumenningin sem skapast í fyrirtækjunum sé helsti árangurþátturinn í þjónustustjórnun framúrskarandi fyrirtækja. Þjónustumenningin styðji við og endurspegli stefnu og stjórnun fyrirtækisins í viðmóti framvarða þjónustufyrirtækja í þjónustuveitingunni. Það sé hægt að afrita þjónustustefnu en það sé ekki hægt að afrita þjónustumenningu annars fyrirtækis, því tækin og tólin eru ekki nóg til þess að uppfylla væntingar viðskiptamanna, það náist einungis með réttri stjórnun sem styður við þjónustumenninguna og endurspegli stefnu og stjórnun fyrirtækisins.

Heimildaskrá

- Barney, J. B. og Hesterly, W. S. (2008). *Strategic management and competitive advantage : concepts* (2. alþjóðleg útgáfa). Upper Saddle River, N.J. ; London: Pearson Education International.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *The Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bogdan, R. og Biklen, S.K. (1998). *Qualitative Research for Education*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bossidy, L., Charan, R. og Burck, C. (2002). *Execution : the discipline of getting things done*. London: Random House Business.
- Capacent. (á.á.-a). *Ánægjuvogin*. Sótt 8. apríl 2010 af <http://www.capacent.is/Thjonusta/Lausnir/Lausnir-A---O/Anaegjuvogin>
- Capacent. (á.á.-b). *Íslenska ánægjuvogin 2009*. Sótt 9. apríl 2010 af http://www.capacent.is/library/Files/isl-anaegjuvog/Íslenska_ánægjuvogin_2009_230210.pdf
- Denburg, M. D. og Kleiner, B. H. (1994). How to provide excellent company customer service. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 1.
- Dul, J. og Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research* (1. útgáfa). Amsterdam ; Boston ; London: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Eklöf, J. A. og Westlund, A. H. (2002). The pan-European customer satisfaction index programme - current work and the way ahead. *Total Quality Management*, 13(8), 1099.
- Fjarðarkaup. (e.d. a). Heim. Sótt 26. mars 2010 af <http://fjardarkaup.is/Heim>
- Fjarðarkaup. (e.d. b). Um Fjarðarkaup. Sótt 26. mars 2010 af http://fjardarkaup.is/Um_Fjardarkaup
- Fjarðarkaup. (e.d. c). Fræið. Sótt 26. mars 2010 af <http://fjardarkaup.is/Fraeid>
- Fjarðarkaup. (e.d. c-a). Heilsuráðgjöf. Sótt 26. mars 2010 af <http://fjardarkaup.is/Fraeid/Heilsuradgjof>
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 454-462.
- Grönfeldt, S. og Strother, J. B. (2006). *Service leadership : the quest for competitive advantage*. London: SAGE.

- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(3), 10.
- Grönroos, C. og Ojasalo, K. (2004). Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in service. *Journal of Business Research*, 57, 414-423.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing : customer management in service competition* (3. útgáfa). Chichester: John Wiley.
- Grönroos, C. og Gummesson E. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497.
- Guðmundur Kr. Óskarsson og Hafdís Björg Hjálmarsdóttir. (2008). Þjónustugæði hjá íslenskum fyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IX* (bls. 173-185). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267. af <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=117543041&Fmt=7&clientId=58032&RQT=309&VName=PQD>
- Gummesson, E. (2008). Customer centricity: reality or a wild goose chase? *European Business Review*, 20(4), 315.
- Hagstofa Íslands (e.d.). *Fjöldi starfandi eftir atvinnugreinum*. Sótt 19. mars 2010 af <http://hagstofa.is/?PageID=637&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN01101%26ti=Fj%F6ldi+starfandi+eftir+starfsst%E9ttum%2C+kyni+og+landssv%E6%F0um+1991%2D2008%26path=../Database/vinumarkadur/rannsoknir/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>
- Hartline, M. D. og Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- HS Orka. (á.á. a). Raforkusala. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSElectricSales/HSElectricSalesStartPage.aspx?tabnumber=1>
- HS Orka. (á.á. b). Framleiðsla. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSProduction/HSProductionStartPage.aspx?tabnumber=2>
- HS Orka. (á.á. c). HS orka hf. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSProduction/HSProductionWorkflow.aspx?tabnumber=2&wfn=HSProductionWorkflow>
- HS Orka. (á.á. c-a). Stefna. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSCopanyInfo/HSCopanyPolicy.aspx?tabnumber=3&wfn=HSCopanyPolicy>

- HS Orka. (á.á. c-b). Söguágrip. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSCompanyInfo/HSCompanyHistory.aspx?tabnumber=3&wfn=HSCompanyHistory>
- HS Orka. (á.á. c-b). Kynningarefni. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSCompanyInfo/HSCompanyDemoData.aspx?tabnumber=3&wfn=HSCompanyDemoData>
- HS Orka. (á.á. d). Jörð allsnægta. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSEArticleDisplay.aspx?WTID=50076&WREC=8957923470&WKEY=%5b65534%3a8957923470%5d&subjectId=10001>
- HS Orka. (á.á. f). Íslenska ánægjuvogin áttunda árið í röð! Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSEArticleDisplay.aspx?WTID=50076&WREC=8957930224&WKEY=%5b65534%3a8957930224%5d&subjectId=10012>
- HS Orka. (á.á. h). Fjölskylduhjálpi Íslands færður styrkur. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSEArticleDisplay.aspx?WTID=50076&WREC=8957929471&WKEY=%5b65534%3a8957929471%5d&subjectId=10012>
- HS Orka. (á.á. i). Dagur rauða nefnsins. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSEArticleDisplay.aspx?WTID=50076&WREC=8957928975&WKEY=%5b65534%3a8957928975%5d&subjectId=10012>
- HS Orka. (á.á. j). Hver.is. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hver.is/leit/>
- HS Orka. (á.á. k). Völundur og Jarðlind. Sótt 22. mars 2010 af <http://www.hsorka.is/HSKids/HSKidsFrontPage.aspx>
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kr. Óskarsson. (2008). Skiplagsform íslenskra fyrirtækja. *Tímarit um félagsvísindi*(2), 5-25.
- Kasabov, E. (2010). The Compliant Customer. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 18.
- Kvale, S. (1996). Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. London: Sage.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation--of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83-91. af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=3867767&site=ehost-live>
- Normann, R. (2002). *Service management : strategy and leadership in service business* (3. útgáfa). Chichester ; New York: Wiley.
- Normann, R. og Ramirez, R. (1993). FROM VALUE CHAIN TO VALUE CONSTELLATION - DESIGNING INTERACTIVE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77. af <Go to ISI>://A1993LM52500010
- Nova. (e.d.). Nova. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.nova.is/content/>

- Nova. (e.d. a). Þjónusta. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.nova.is/content/thjonusta/>
- Nova. (e.d. a-d). Verslanir okkar. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.nova.is/content/thjonusta/verslanirokkar.aspx>
- Nova. (e.d. b). Baksviðs. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.nova.is/content/baksvids/>
- Nova. (e.d. b-a). Fyrirtækið. Sótt 26. mars 2010 af <https://www.nova.is/content/baksvids/Company.aspx>
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003a). Stefnumiðuð stjórnun: Fimm greiningalíkon. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 1, 27-54.
- Runólfur Smári Steinþórsson. (2003b). Lýsing á stefnu og stefnumótunaryvinnu. *Rannsóknir í félagsvísindum*, 4, 317-329.
- Schneider, B. (1994). HRM - A service perspective: Towards a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 64. af <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=807120&Fmt=7&clientId=58032&RQT=309&VName=PQD>
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. og Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research : JSR*, 9(2), 113.
- Shostack, C. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1).133-139.
- Steinþórsson, R. S. (1991). Fra metode til menneskesyn. Et notat om casemethoden i metodemæssig og videnskabsteoretisk belysning. Frederiksberg: Management Research Institute - Copenhagen Business School.
- Stjórnvísí. (á.á.-a). *Grunnlíkan ánægjuvogarinnar*. Sótt 12. apríl 2010 af <http://www.stjornvisi.is/islenskaanaegjuvogin/Grunnlikanid/>
- Stjórnvísí. (á.á.-b). *Íslenska ánægjuvogin*. af <http://www.stjornvisi.is/islenskaanaegjuvogin/>
- Stjórnvísí. (á.á.-c). *Uppskeruhátíð Íslensku ánægjuvogarinnar*. Sótt 8. apríl 2010 af <http://www.stjornvisi.is/nidurstodur/iav2009/>
- Sparisjóðurinn. (e.d.). Sparisjóðurinn. Sótt 26. mars 2010 af <http://sparisjodurinn.is>
- Sparisjóðurinn. (e.d. a). Einstaklingar. Sótt 26. mars 2010 af <http://sparisjodurinn.is/category.aspx?catID=2>
- Sparisjóðurinn. (e.d. a-a). Króni og Króna. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.spar.is/category.aspx?catID=24>
- Sparisjóðurinn. (e.d. b). Fyrirtækjapjónusta. Sótt 26. mars 2010 af <http://sparisjodurinn.is/category.aspx?catID=3>

- Sparisjóðurinn. (e.d. c). Sparisjóðurinn. Sótt 26. mars 2010 af <http://sparisjodurinn.is/category.aspx?catID=151>
- Sparisjóðurinn. (e.d. c-a). Ánægðustu viðskiptavinirnir. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.spar.is/category.aspx?catID=461>
- Sparisjóðurinn. (e.d. c-b). Árangur og ánægja í fjármálum. Sótt 26. mars 2010 af <http://www.spar.is/category.aspx?catID=459>
- Vörður. (e.d. a). Um okkur. af <http://vordur.is/category.aspx?catID=11>
- Vörður. (e.d. a-a). Hlutverk og gildi. Sótt 20. mars 2010 af <http://vordur.is/category.aspx?catID=63>
- Vörður. (e.d. a-b). Markaðsmál. Sótt 20. mars 2010 af <http://vordur.is/category.aspx?catID=66>
- Vörður. (e.d. a-c). Bæklingar. af <http://vordur.is/category.aspx?catID=70>
- Vörður. (e.d. a-d). Staðsetning. af <http://vordur.is/category.aspx?catID=72>
- Vörður. (e.d. a-e). Þjónustuskrifstofur. Sótt 20. mars 2010 af <http://vordur.is/category.aspx?catID=76>
- Vörður. (e.d. a-f). Fréttir. Sótt 20. mars 2010 af <http://vordur.is/news.aspx?catID=132>
- Vörður. (e.d. a-g). Saga. Sótt 20. mars 2010 af <http://vordur.is/category.aspx?catID=140>
- Vörður. (e.d. b). Forvarnir. Sótt 20. mars 2010 af <http://vordur.is/category.aspx?catID=9>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3ja útgáfa). Thousand Oaks, Calif. ; London: Sage.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2006). *Services marketing : integrating customer focus across the firm* (4. alþjóðleg útgáfa). Boston, Mass. ; London: McGraw-Hill.

Viðauki

Viðauki I: Rannsóknarsnið

Stuðningskerfi	Tilvistarheit	Fyrir hvern og hvaða lausn
	Þjónustuhugmyndir	Hvernig (markmið) fyrir hverja (vskm), með hvaða aðföngum: stefna endurspeglar tilvistarheitið. Markaðsrannsókn.
	Upplýsingatækni og kerfisþekking	Fjárfestingar í tölvukerfi, upplýsingatækni, byggingar, skrifstofur, bíla, áhöld, tæki og skjöl. Þjálfun á kerfum og tækni. Þarf að veita skjót svör til viðskiptamanna.
	Stjórnunarstuðningur	Stjórnandinn er mikilvægasti stuðningurinn - framfylgja viðskiptavinamiðaðri þjónustu. Viðheldur fyrirtækismenningunni.
	Annar stuðningur og starfsaðstaða	Stm reiða sig mest á, veitt af ósýnilegum aðgerðum/deildum. Innri vskm. Sinna þarf innri viðskiptavinum jafnt og ytri. Vinnsla ávísana, hleðsla vörubíla
Samskiptakerfi	Þjónustulýsingar og umboð	Kerfi og ferlar: neysla og framkvæmd (hvað má og hvernig). Gæðaskynjun vskm og innri áhrif stm. Ósýnilegt: Rannsóknir og þróun, uppsetning véla og áhalda, þjálfun, gæðaeftirlit, meðhöndlun kvartana, útsending reikninga og móttökuþjónusta.
	Framverðir	Stm í beinum samskiptum (stað, sími, tölvupóstur, fax, bréf) við vskm. Skynja óskir og kröfur vskm. Auðlind. Framfylgja umboðum.
	Aðstaða og tæki	Ápreifanlegar auðlindir: tölvur, skjöl, tæki, aðstaða. Hagnýt tæknileg gæði f. vskm og innri áhrif á stm. VSKM+STM+aðföng (tónlist, ilmur) . Kerfi, tækni og ápreifanlegar auðlindir verðmætur stuðningur.
	Viðskiptavinir	Væntingar: þarfir, reynsla, ímynd, markaðssetning, orðspor, skortur á upplýsingum. Auðlind
	Fyrirtækismenning/þjónustumenning	Sameiginleg gildi, viðteknar venjur, endurspeglar þjónustuhugmyndirnar

Viðauki II: Viðtalsrammi

Tilvistarheit

- Á hvaða markaði keppir ft? Lýsa markaðnum!
- Hverjir eru viðskiptavinahópur ft?
- Geturðu lýst fyrir mér viðskiptastefnu ft?
- Hver er þjónustustefna ft?
- Að hvaða leiti telur þú að þjónustustefnan styðji við viðskiptastefnuna?
- Með hvaða aðföngum, ferlum og samskiptum eru viðskiptavinaferlin studd?

Þjónustuhugmyndir

- Hvert er þjónustutilboð/hugmynd ft? Eitt eða fleiri?
- Hvað fyrirtækið hyggst gera fyrir ákveðinn viðskiptavinahóp?
- Hvernig markmiðinu skuli nást og með hvaða aðföngum?
- Hvernig er þjónustuhugmyndinni miðlað til starfsmanna??
- Að hvaða leiti notast við upplýsingar úr markaðskönnunum við myndun þjónustuhugmynda?

Stuðningskerfi (ósýnilegt)

Samskiptakerfi (sýnilegt)

Stjórnunarstuðningur <ul style="list-style-type: none">• Hvernig stuðningur stjórnanda? Hvernig sýnir þú þeim gott fordæmi?• Hvaða þjálfun og hvatning fer fram?• Hvernig umboð veitt?	Þjónustulýsingar og umboð <ul style="list-style-type: none">• Eru settir upp þjónustuferlar/lýsingar?• Eru þjónustukerfið viðskiptavinamiðað?• Skynjun viðskiptavina þjónustunni?• Ábendingar (hrós/kvartanir)
Upplýsingatækni og kerfisþekking <ul style="list-style-type: none">• Hverskonar upplýsingatæknikerfi?• Aðgangur viðskiptamannaupplýsinga?• Þekking og kunnátta starfsmanna?	Framverðir <ul style="list-style-type: none">• Hvaða starfsmenn eru í framlínunni?• Hvernig fara samskipti við viðskiptavini fram?• Umboð til valda?
Annar stuðningur og starfsaðstaða <ul style="list-style-type: none">• Að hvaða leiti styðja bakvinnslustarfsmenn við veitingu þjónustu?• Hvernig stutt við að þau séu líka að veita þjónustu?• Hvað í starfsaðstöðu til að veita betri þjónustu?	Aðstaða og tæki <ul style="list-style-type: none">• Að hvaða leiti er miðað að þörfum viðskiptavina varðandi aðstöðu (móttaka) og tæki (sjálfsafgreiðsla) í þjónustuferlinu?

Viðskiptavinir

- Væntingar: þarfir, reynsla, ímynd, markaðssetning, orðspor, skortur á upplýsingum
- Hvers konar mælingar framkvæmið þið sem metur þarfir, reynslu viðskiptavina?
- Hvernig er markaðssetningu hagað?
- Að hvaða leiti telur þú viðskiptavinurinn taki þátt í þjónustuferlinu?

Fyrirtækismenning

- Hver eru sameiginleg gildi ft? Hugsunarhættir, viðteknar venjur
- Telur þú að þjónustumenning ríki innan ft?
- Hvað telur þú að í skipulagi ft styðji við þjónustumenninguna?

Viðauki III: Beiðni um þátttöku í meistaranannsókn

Góðan daginn (NAFN FRAMKVÆMDASTJÓRA),

Nafn mitt er Ragna Hlín Sævarsdóttir og ég er meistaranemi í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptadeild Háskóla Íslands.

Meistararannsókn mín er á sviði stefnu og stjórnunar þjónustu og hef ég áhuga á að rannsaka framúrskarandi þjónustu fyrirtækja og hvað það er í skipulagi, stefnu og stjórnun þjónustu þeirra sem styður við framúrskarandi þjónustu til viðskiptavina og veitir fyrirtækinu samkeppnisforskot á markaði.

Fyrirtækin sem óskað var eftir að taki þátt í rannsókninni eru fimm talsins, úr fimm mismunandi atvinnugreinum og hafa það sameiginlegt að hafa öll fengið hæstu einkunn í Íslensku ánægjuvöginni árið 2009. Sparisjóðurinn í flokki banka og sparisjóða, Vörður í flokki tryggingafélaga, HS orka í flokki raforkusala, Nova í flokki farsímafyrirtækja og Fjarðarkaup í flokki smásöluverslunar.

Þar sem þitt fyrirtæki, (FYRIRTÆKI), hlaut efstu einkunn í flokki (ATVINNUGREIN), óska ég eftir því að (FYRIRTÆKI) taki þátt í rannsókninni.

Þátttaka felst í því að rannsakandi tekur viðtal við tvo aðila hjá (FYRIRTÆKI), til dæmis framkvæmdastjóra eða stjórnanda þjónustu. Rannsakandi mun auk þess afla sér eða óska eftir gögnum eins og skipurit, fyrirtækisstefna, þjónustustefna, ýmsar kannanir, umsagnir viðskiptavina og annarra nauðsynlegra gagna.

Það er einlæg ósk mín að (FYRIRTÆKI) sjái sér fært að taka þátt í rannsókn minni. Ég mun á næstu dögum setja mig í samband við þig.

Ragna Hlín Sævarsdóttir
Meistaraneemi í stjórnun og stefnumótun
Viðskiptadeild Háskóla Íslands
Netfang: rhs4@hi.is

Viðauki IV: Yfirlit viðmælanda

Fyrirtæki	Nafn	Titill	Gagnasöfnun	Dags
HS Orka	Harpa Sævarsdóttir	Skrifstofustjóri þjónustusviðs	Viðtal	12.04.10
HS Orka	Petra Lind Einarsdóttir	Gæða- og mannauðsstjóri	Viðtal	12.04.10
Sparisjóðurinn	Gísli Jafetsson	Fræðslustjóri	Viðtal	13.04.10
Sparisjóðurinn	Pétur Hjaltason	Útibússtóri Selfoss	Viðtal	16.04.10
Vörður	Guðmundur Jóhann Jónsson	Framkvæmdastjóri	Viðtal	07.04.10
Vörður	Hildur Grétarsdóttir	Rekstrar- og gæðamál	Viðtal	07.04.10
Nova	Liv Bergþórsdóttir	Framkvæmdastjóri	Fyrirlestur HÍ	07.04.10
Nova	Margrét Tryggvadóttir	Sölu- og þjónustustjóri	Kynning Stjórnvísí	13.04.10
Fjarðarkaup	Sveinn Sigurbergsson	Verslunarstjóri og eigandi	Viðtal	28.04.10

Viðauki V: Samanburðargreiningarrámmi

Tilvistarheit	Þjónustuhugmyndir	Upplýsingatækni og kerfisþekking stuðningskerfi	Stjórnunarstuðningur - stuðningskerfi	Annar stuðningur og starfsaðstaða - stuðningskerfi	Þjónustulýsingar og umboð - samskiptakerfi	Framverðir - samskiptakerfi	Aðstaða og tækni - samskiptakerfi	Viðskiptavinir	Fyrirtækismenning/þjónustumenning
Hvernig (markmið) fyrir hverja (vskm), með hvaða aðföngum: stefna endurspeglar tilvistarheitið. Markaðsrannsókn.	Fjárfestingar í tölvakerfi, byggingar, upplýsingatækni skrifstofur, bíla, áhöld, tækni og skjöl. Þjálfun á kerfum og tækni. Þarf að veita skjót svör til viðskiptamanna.	Stjórnandinn er mikilvægasti stuðningurinn - framfylgja viðskiptavinum og þjónustu. Viðheldur fyrirtækismenningu ni.	Stm reiða sig mest á, veitt af ósýnilegum aðgerðum/deildum . Inni vskm. Sinna þarf innri wöðskiptavinum jafnt og yri. Vinnsla ávísana, hleðsía vörubíla	Kerfi og ferlar: neysla og framkvæmd (hvað má og hvernig). Gæðaskyngjun vskm og innri áhrif stm. Ósýnilegt: Rannsóknir og þróun, uppsetning véla og áhaldra, þjálfun, gæðaeftirlit, meðhöndlun kvartana, útsending reikninga og móttökupjónusta.	Stm í beinum samskiptum (stað, sími, tölvupóstur, fax, bréf) við vskm. Skyngja óskir og kröfur vskm. Auðlind. Framfylgja umboðum.	Apreifanlegar auðlindir: tölvur, skjöl, tækni, aðstaða. Hagnýt tæknileg gæði f. vskm og innri áhrif á stm. VSKM+STM+aðföng (tónlist, ílmur). Kerfi, tækni og áþreifanlegar auðlindir verðmætur stuðningur.	Væntingar: þarfir, reynsla, imynd, markaðss etning, orðspor, skortur á upplýsingum. Auðlind	Sameiginleg gildi, vöðeknar veitjur, endurspeglar þjónustuhugmyndirnar	
Fyrir hvern og hvaða lausn									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									
...									

Nr viðmælenda

Nr viðmælenda

Rannsakandi

