



Viðskipta- og raunvísindadeild
LOK2106
Vorönn 2009

Kvartanastjórnun – ferli í átt að bættri þjónustu



Unnið í samstarfi við Teris

Leiðbeinandi:
Hafdís Björg Hjálmarsdóttir

Akureyri 24. apríl 2009
Guðleif Ósk Árnadóttir

STAÐUR:	HÁSKÓLINN Á AKUREYRI
DEILD:	VIÐSKIPTA- OG RAUNVÍSINDAEILD
NÁMSKEIÐ:	LOKAVERKEFNI 2106
HEITI VERKEFNIS:	KVARTANASTJÓRNUN – FERLI Í ÁTT AÐ BÆTTRI ÞJÓNUSTU
HEITI FYRIRTÆKIS:	TERIS
TENGILIÐUR FYRIRTÆKIS:	HULDA VALSDÓTTIR
VERKTÍMI:	DESEMBER 2008 TIL APRÍL 2009
NEMANDI:	GUÐLEIF ÓSK ÁRNADÓTTIR HA050216
LEIÐBEINANDI:	HAFDÍS BJÖRG HJÁLMARSDÓTTIR
UPPLAG:	FIMM EINTÖK
FJÖLDI VIÐAUKA:	FJÓRIR
FYLGIGÖGN:	ENGIN
ÚTGÁFU OG NOTKUNARRÉTTUR:	VERKEFNIÐ ER LOKAÐ.
BLAÐSÍÐUFJÖLDI:	75

Yfirlýsingar

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

Guðleif Ósk Árnadóttir

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

Hafdís Björg Hjálmarsdóttir

Abstract

The objective of this project was to find out how an IT company like Teris can use complaint management to improve company service.

The research question is:

How can an IT company like Teris use complaint management to improve their services to their customers?

To answer this research question the underlying concepts and ideology of service and complaint management were reviewed.

There were two research methods applied in this project i.e. a field survey involving the factors pertaining to the company for the purpose of receiving better overview over complaint handling in the company; and interviews with staff members of two selected companies and two staff members at Teris.

The objective of the interviews was to deepen insight and knowledge on the subject, and examining attitude towards the complaint handling in the company.

The conclusion of the research indicates that companies with complaint management process have a better position as regards handling and resolving complaint from customers, and by listing and analyzing, companies can prevent recurrent failures.

Defined complaint handling process can also help customers make complaints and help staff members resolve the issues at hand.

The keywords are:

- ✓ Service management
- ✓ Complaints management
- ✓ Complaints
- ✓ Process

Þakkarorð

Það eru margir sem eiga skilið þakkir fyrir framlag sitt til verkefnisins.

Ég vil byrja á að þakka Hafðísi Björgu Hjálmarsdóttur fyrir góða leiðsögn og hvatningu við vinnu á lokaverkefni mínu, án hennar hefði ritgerðin verið allt önnur.

Einnig vil ég þakka viðmælendum mínum þó ónafngreindir séu fyrir ómetanlegar upplýsingar og aðstoð við að dýpka skilning minn á efninu, eins starfsmönnum Teris sem aðstoðuðu mig með upplýsingar og svo vil ég þakka Huldu Valsdóttir tengiliði mínum hjá Teris fyrir alla þá aðstoð, upplýsingar og aðgengi að gögnum sem ég fékk hjá henni.

Ég vil einnig koma þökkum til Jóhanns Frímans fyrir yfirlestur og aðstoð á frágangi á verkefninu.

Síðast en ekki síst vil ég þakka fjölskyldu minni fyrir dýrmætan stuðning og hvatningu á meðan á verkefninu stóð, án hennar hefði þetta verkefni ekki litið dagsins ljós.

24. apríl 2009.

Guðleif Ósk Árnadóttir.

Útdráttur

Markmið þessa verkefnis var að kanna hvernig upplýsingatæknifyrirtæki eins og Teris geti nýtt sér kvartanastjórnun til þess að bæta þjónustu fyrirtækisins. Rannsóknarspurningin sem gengið var út frá var svo hljóðandi: *Hvernig getur upplýsingatæknifyrirtæki eins og Teris notfært sér kvartanastjórnun til þess að bæta þjónustu við viðskiptavini sína?*

Til þess að svara rannsóknarspurningu verkefnisins voru fræðin á bak við þjónustu- og kvartanastjórnun skoðuð.

Rannsóknaraðferðir þær sem notaðar voru í þessu verkefni voru tvær: annars vegar vettvangsathugun, sem tók á þeim þáttum sem snéru að fyrirtækinu Teris og var ætlað að gefa rannsakanda betri sýn á meðhöndlun kvartana í fyrirtækinu og hins vegar viðtöl sem tekin voru við starfsmenn í tveimur sambærilegum fyrirtækjum að stærð og Teris og einnig voru tekin viðtöl við tvo starfsmenn innan Teris. Markmiðið með viðtölunum var að dýpka skilning og þekkingu rannsakanda á viðfangsefninu og kanna skoðun og sýn viðmælenda á kvartanamálum í fyrirtækjunum.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar voru þær að þau fyrirtæki sem innleitt hafa kvartanastjórnunarferli í sinn rekstur séu betur í stakk búin til þess að leysa úr kvörtunum viðskiptavina sinna og með skráningu og greiningu gagna geti fyrirtækin reynt að koma í veg fyrir að slík mistök komi fyrir aftur. Skilgreint ferli fyrir kvartanir auðveldi einnig viðskiptamönnum að láta í ljós óánægju sína og starfsmönnum að meðhöndla slík mál.

Lykilorð:

- ✓ Þjónustustjórnun
- ✓ Kvartanastjórnun
- ✓ Kvartanir
- ✓ Ferli

Efnisyfirlit

YFIRLÝSINGAR.....	II
ABSTRACT.....	III
ÞAKKARORÐ.....	IV
ÚTDRÁTTUR.....	V
MYNDASKRÁ.....	VIII
INNGANGUR.....	1
1. FYRIRTÆKIÐ.....	3
1.1 SAGA FYRIRTÆKISINS.....	3
1.2 STJÓRNSKIPULAGIÐ.....	4
1.3 STARFSMENN OG ÞJÓNUSTA.....	5
1.4 STEFNA, HLUTVERK OG FRAMTÍÐARSÝN.....	5
1.5 VIÐSKIPTAVINIR – LAUSNIR.....	6
2. ÞJÓNUSTUSTJÓRNUN.....	8
2.1 HVÆÐ ER ÞJÓNUSTA?.....	8
2.2 HVÆÐ ERU ÞJÓNUSTUGÆÐI?.....	10
2.2.1 Stjórnun gæða í þjónustu.....	11
2.2.2 Þættir sem stuðla að þjónustugæðum.....	12
2.3 KVARTANIR.....	15
2.3.1 Viðskiptavinir og kvartanir.....	16
2.3.2 Hvers vegna kvarta viðskiptavinir?.....	19
2.3.3 Hvað vilja óánægðir viðskiptavinir?.....	22
2.3.4 Starfsmenn og kvartanir.....	25
2.4 ÞJÓNUSTUSTAÐLAR.....	26
2.5 ÞJÓNUSTUKANNANIR.....	27
2.6 HVÆÐ ER KVARTANASTJÓRNUN?.....	29
2.6.1 Kvartanastjórnun hluti af CRM.....	29

2.6.2	ISO 10002	34
2.6.3	Ábendingarkerfi við meðhöndlun kvartana.....	35
3.	RANNSÓKN.....	38
3.1	NIÐURSTAÐA VIÐTALA.....	40
3.1.1	Með hvaða augum lítur fyrirtækið á kvartanir?	41
3.1.2	Hvaða leið telur þú að sé best fyrir fyrirtækið að fara til þess að fá innri og ytri viðskiptavinum til þess að kvarta?	42
3.1.3	Hvernig var málum háttað hjá fyrirtækinu áður en kvartanaferli var innleitt?.....	42
3.1.4	Hvað hefur breyst eftir að kvartanaferli var innleitt?.....	43
3.2	NIÐURSTAÐA VETTvangsathugunar.....	44
3.2.1	Meðhöndlun kvartana í Teris nú	44
3.2.2	Skilgreining Teris á kvörtun.....	44
3.2.3	Hugmyndir Teris að meðhöndlun	45
3.2.4	Þjónustukannanir Teris.....	46
3.3	GREINING/MAT	47
4.	UMRÆÐA OG TILLÖGUR.....	49
4.1	TILLAGA AÐ FERLI FYRIR KVARTANIR.....	50
4.2	VERKLAGSLÝSING FYRIR STARFSMENN.....	52
4.3	NÆSTU SKREF	52
5.	NIÐURSTÖÐUR	54
	HEIMILDASKRÁ.....	56
	VIÐAUKI I	59
	VIÐAUKI II.....	62
	VIÐAUKI III.....	63
	VIÐAUKI IV.....	65

Myndaskrá

Mynd 1. Skipurit Teris (Teris, 2009c).....	4
Mynd 2. Hluttur atvinnugreina í landsframleiðslu árið 1973 (Hagstofa Íslands, 2009).	8
Mynd 3. Hluttur atvinnugreina í landsframleiðslu árið 2007 (Hagstofa Íslands, 2009).	9
Mynd 4. Þættir sem hafa áhrif á mat viðskiptavina á gæðum þjónustu (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 107).....	13
Mynd 5. Aðgerðir viðskiptavina við mistökum (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 219).....	18
Mynd 6. Myndrænt yfirlit fyrir kvörtunarferli frá FOCAL (FOCAL, 2009).....	36
Mynd 7. Kvörtun viðskiptavina Teris. Samanburður árána 2007 og 2008 (Þjónustukönnun Teris, 2008).....	46

Inngangur

Þjónustufyrirtækjum fer fjölgandi á Íslandi og mikilvægi þess að skilja það út á hvað þjónusta gengur skiptir máli fyrir fyrirtækin í landinu. Fyrirtæki sem áður voru til dæmis talin framleiðslufyrirtæki eru í auknum mæli farin að skilgreina sig sem þjónustufyrirtæki, þar sem tengsl við viðskiptavinum og þjónusta við þá er orðin stór hluti af daglegum rekstri fyrirtækja.

Nauðsynlegt er fyrir fyrirtæki að hafa skilning á því hvað telst til góðrar þjónustu, meðal annars til þess að auka samkeppnishæfni þeirra. Stjórnendur eru í auknum mæli farnir að skilja það að góð þjónusta er kjarni þess að fyrirtækinu gangi vel og að ánægja viðskiptavina sé forgangsatriði og þess vegna búa viðskiptavinir sem kvarta yfir verðmætum upplýsingum sem ber að nýta til þess að bæta þjónustu.

Mistök eru óumflýjanleg og alltaf hætta á því að það komi fyrir að mistök eigi sér stað, alveg sama hvað reynt er til þess að komast hjá því. Viðbrögð viðskiptavina við mistökum erum misjöfn og aðgerðir þeirra líka.

Þar sem fyrirtæki geta ekki komið í veg fyrir það að mistök eigi sér stað, geta þau reynt að læra af þeim í staðinn og koma í veg fyrir að þau endurtaki sig.

Markmið þessarar ritgerðar er það að kanna hvernig hægt er að nota kvartanastjórnun (e.complaint management) til þess að bæta þjónustu við innri og ytri viðskiptavinum. Einnig er ætlunin að setja upp ferli fyrir Teris sem er íslenskt fyrirtæki í tæknigeiranum, ferli sem fyrirtækið getur nýtt sér við móttöku og meðhöndlun kvartana í fyrirtækinu.

Rannsóknarspurning sú er gengið er út frá er:

Hvernig getur upplýsingatæknifyrirtæki eins og Teris notfært sér kvartanastjórnun til að bæta þjónustu við viðskiptavinum sína?

Í upphafi ritgerðarinnar er kynning á Teris, fyrirtækinu sem verkefnið er unnið í tengslum við, því næst tekur við fræðilegur kafli þar sem kynntar eru helstu hugmyndir er lúta að þjónustu- og kvartanastjórnun. Rannsóknin kemur þar á eftir og því næst eru tillögur kynntar og lagt mat á þær. Í lokin eru helstu niðurstöður dregnar saman.

Það sem vakti áhuga höfundar á þessu efni var þjónustunámskeið sem hann sat á hjá Margréti Reynisdóttur ráðgjafa frá KAXMA. Námskeiðið snérist um það hvernig fyrirtæki geta bætt þjónustu við viðskiptavinum og með hvaða hætti.

Samkvæmt Margréti, þá eru fyrirtæki mörg hver ekki að átta sig á því hve mikil auðlind viðskiptavinir sem kvarta eru og því vaknaði áhugi hjá höfundi á því að kanna hvernig hægt væri að bæta þjónustu fyrirtækis með því að notafæra sér upplýsingar frá óánægðum viðskiptavinum sem og öðrum sem vilja koma með ábendingar.

Við upplýsinga- og heimildaröflun var notast við viðtöl og farið var í vettvangsheimsókn. Viðtöl voru tekin við tvo starfsmenn Teris og tvo starfsmenn tveggja fyrirtækja á höfuðborgarsvæðinu, til þess að fá hugmynd um það hvernig meðhöndlun kvartana er þar. Einnig var notast við niðurstöður úr þjónustu- og starfsmannakönnunum sem gerðar eru ár hvert hjá Teris af Capacent. Bækur, tímarit, skýrslur og vefheimildir voru einnig nýttar.

Höfundur ritgerðarinnar er starfsmaður í notendabjónustu Teris og er það ástæðan fyrir vali á því fyrirtæki.

Árið 2008 fór fyrirtækið í mikla vinnu varðandi þjónustustefnu og í kjölfarið var ákveðið að bæta þá þætti er snúa að viðskiptavinum fyrirtækisins. Fyrirtækið gerði öllum starfsmönnum skylt að mæta á þjónustunámskeið hjá KAXMA og upp úr því fór í gang verkefni í fyrirtækinu, tengt ábendingum, kvörtunum og hrósi, þar sem höfundur og öryggisfulltrúi sjá um þá vinnu. Hulda Valsdóttir er ábyrgðarmaður verkefnisins og tengiliður höfundar. Hulda Valsdóttir er forstöðumaður notendabjónustu og jafnframt yfirmaður höfundar.

1. Fyrirtækið

Teris er upplýsingatæknifyrirtæki sem þjónustar fyrirtæki á fjármálamarkaði. Fyrirtækið sérhæfir sig í heildarlausnum fyrir fjármálafyrirtæki og í því að vera upplýsingartækisvið þeirra.

Starfsemin byggist á þekkingu starfsmanna Teris á rekstrarumhverfi fjármálafyrirtækja og áralangri reynslu við að nýta sömu lausnir fyrir marga viðskiptavinum samtímis.

Teris byggir starfsemi sína á þremur þáttum: þjónustu, þekkingu og öryggi sem jafnframt eru gildi fyrirtækisins. Starfsemi fyrirtækisins fer fram á tveimur stöðum í Kópavogi: Hlíðarsmára 15 og Hlíðarsmára 19 (Teris, 2009a).

1.1 Saga fyrirtækisins

Forveri Teris, var Tölvumiðstöð Sparisjóðanna sem var stofnuð í mars 1989. Stofnendur Tölvumiðstöðvar Sparisjóðanna voru sex af stærstu sparisjóðum landsins, ásamt Lánastofnun sparisjóðanna, sem nú heitir Sparisjóðabankinn. Fljótlega eftir stofnunina gengu aðrir sparisjóðir inn í samstarfið.

Fyrst um sinn var hlutverk Tölvumiðstöðvarinnar eingöngu það að þjóna sparisjóðunum sem tölvudeild. Smám saman fjölgaði eigendunum, fyrirtækið stækkaði og fleiri fjármálafyrirtæki bættust í viðskiptahópinn.

Fyrirtækinu var mörkuð ný stefna árið 2002 og var tekin ákvörðun um það að bjóða lausnir fyrirtækisins út fyrir eigendahópinn. Við þá ákvörðun fjölgaði viðskiptavinunum ört og í framhaldinu eða í mars 2007, var ákveðið að breyta nafni fyrirtækisins í Teris.

Viðskiptavinir fyrirtækisins voru ekki lengur eingöngu sparisjóðir og því var Tölvumiðstöð sparisjóðanna ekki lengur við hæfi (Teris, 2009b).

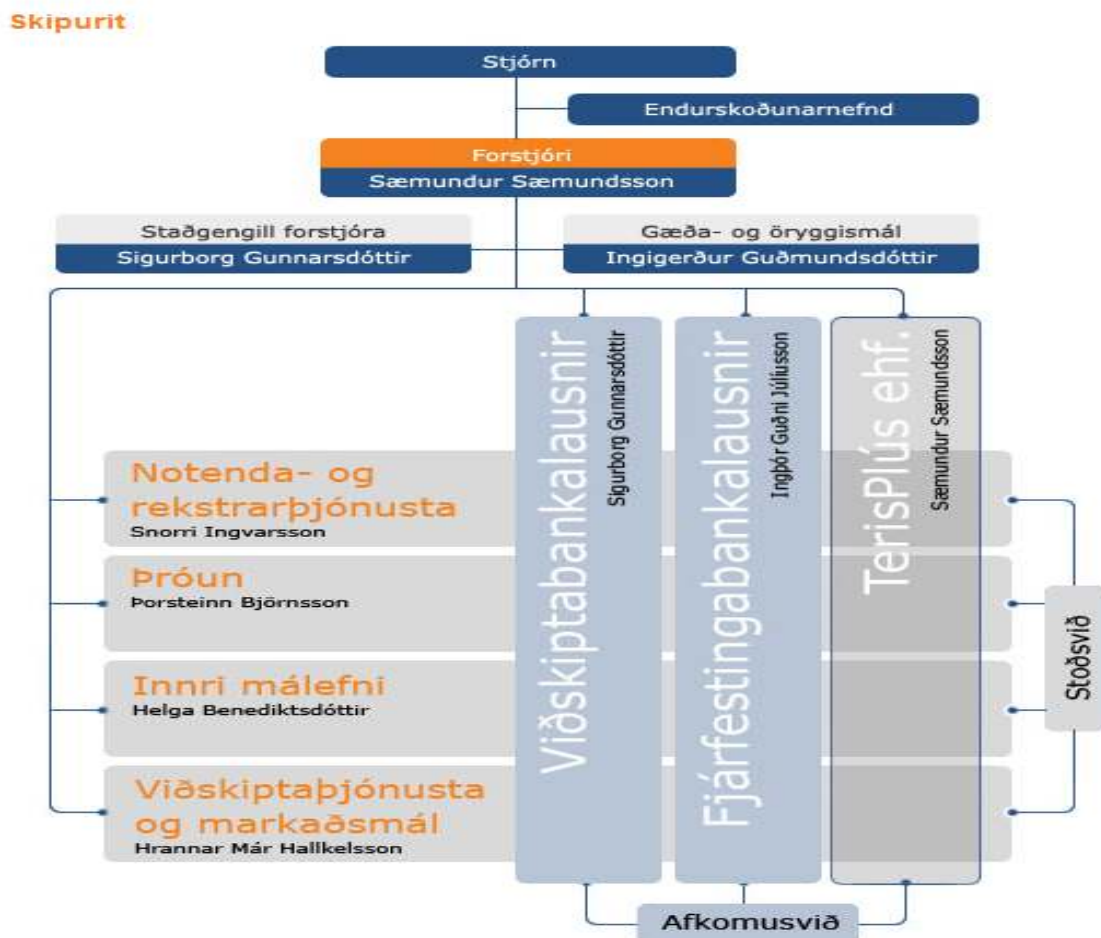
1.2 Stjórnskipulagið

Afkomusvið Teris eru þrjú: viðskiptabankalausnir, fjárfestingabankalausnir og TerisPlús ehf. Hvert þessara sviða tekur til mismunandi lausna og býðst viðskiptavinum blanda af þessum sviðum ef óskað er eftir því.

Stoðsviðin eru fjögur talsins: notenda- og rekstrarþjónusta, þróun, innri málefni og viðskiptaþjónusta og markaðsmál.

Á hverju sviði er ábyrgðarmaður sem ber ábyrgð á þeim hópum og þeim verkefnum sem falla undir það svið.

Skipulag Teris er byggt upp á verkefnahópum og þekkingarhópum. Hópar eru undir stjórn stjórnunarteymis og tilheyra einu af fjórum sviðum skipuritsins (Teris, 2009c).



Mynd 1. Skipurit Teris (Teris, 2009c).

1.3 Starfsmenn og þjónusta

Með aukinni starfsemi eru starfsmenn fyrirtækisins u.þ.b. 140 talsins. Þar sem Teris er þekkingarfyrirtæki eru starfsmenn taldir mikilvægasta auðlind fyrirtækisins. Mikil reynsla og þekking hefur byggst upp á meðal starfsmanna og hefur fyrirtækið sérfræðinga á öllum sviðum innan þess.

Starfsmenn Teris hafa mikla þekkingu á starfsemi fjármálafyrirtækja og nýtist sú þekking vel til þess að þjónusta viðskiptavinina. Fólk með mismunandi bakgrunn og ólíka reynslu starfar hjá Teris og saman myndar það sérfræðiþekkingu sem fyrirtækið nýtir sér við þjónustu við viðskiptavinina sína (Teris, 2009d).

1.4 Stefna, hlutverk og framtíðarsýn

Fyrirtæki geta notið mikils ávinnings af sýnilegri stefnu, þ.e.a.s ef stefna fyrirtækis er skrifleg og sýnileg þeim sem einhver samskipti hafa við fyrirtækið. Hvort heldur sem það eru starfsmenn, eigendur, stjórnendur eða viðskiptavinir.

Framtíðarsýn fyrirtækis er ákvörðuð með tilgang og hlutverk að leiðarljósi. Tilgangur fyrirtækisins segir til um það hver viðskipti fyrirtækisins eru. Hlutverk þess segir hver núverandi staða er og framtíðarsýn fyrirtækis ætti að endurspeglar hugmyndir stjórnenda fyrir a.m.k. fimm til tíu ár fram í tímann (Thompson, A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E., 2007, bls. 20 – 25).

Teris er leiðandi í þjónustu við fyrirtæki á fjármálamarkaði. Fyrirtækið starfar fyrst og fremst á sviði fjármálalausna á íslenskum markaði og stefnir á aukna markaðshlutdeild á sviði grunnlausna í viðskipta- og fjárfestingabankastarfsemi, viðskipta á vefnum, rekstur gagnavöruhúsa, kortalausna, áhættustýringar og ráðgjafar. Stefnan er að fylgja viðskiptavininum í útrás og nýta tækifæri samfara því til þess að sækja á nýja markaði.

Teris aðgreinir sig á markaði og frá keppinautum með yfirburðarþekkingu á rekstrarumhverfi viðskiptavina sinna, heildstæðum skilvirkum lausnum, sveigjanleika, öryggi og persónulegum tengslum.

Framtíðarsýn Teris:

- ✓ Í árslok 2011 verður Teris í hópi öflugustu upplýsingatæknifyrirtækja landsins
- ✓ Teris verður leiðandi í lausnum fyrir fjármálafyrirtæki og getur komið í stað upplýsingatæknisviðs þeirra vegna sérhæfingar fyrirtækisins í því að þjóna mörgum aðskildum aðilum
- ✓ Þjónustan skal byggjast á trausti, trúnaði og tryggð
- ✓ Teris býr yfir yfirgripsmikilli þekkingu á fjármálamarkaðinum og nýtingu upplýsingartækninnar
- ✓ Teris verður virkur þátttakandi í vexti og útrás viðskiptavina sinna
- ✓ Velta skal margfaldast og fyrirtækið skal skila hluthöfum góðri arðsemi

(Starfsmannahandbók Teris, 2007, bls. 11)

Thompson og félagar benda á það í bók sinni að í góðri skilgreiningu á hlutverki fyrirtækis komi það fram hvert fyrirtækið er, hvað það gerir og hvers vegna það er til (Thompson, A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E., 2007, bls. 24).

Teris setur fram skýr markmið, stefnu næstu ára og þar kemur skilmerkilega fram hvert það stefnir og hvernig það vill starfa í framtíðinni.

1.5 Viðskiptavinir – lausnir

Teris býður viðskiptavininum sínum upp á heildstæðar lausnir er varða alla þætti upplýsingartækninnar. Lausnir Teris eru byggðar upp með það að markmiði að hagkvæmt og auðvelt sé að bæta inn nýjum fyrirtækjum. Þar sem fyllsta öryggis er gætt í því að vernda upplýsingar mismunandi viðskiptavina kemur hagkvæmni samrekstrar viðskiptavininum til góða.

Lausnir Teris geta falið í sér ráðgjöf sérfræðinga, hugbúnað, kennslu og sérvinnslur eða aðstoð við innleiðingu kerfa. Teris býður auk þess upp á öfluga rekstrarþjónustu og notendapjónustu fyrir þá sem þess óska (Teris, 2009e).

Teris hefur fjölbreyttan hóp viðskiptavina. Áður voru viðskiptavinirnir einungis sparisjóðir landsins en með tíð og tíma hefur viðskiptavinunum fjölgað.

Helstu viðskiptavinir Teris eru eins og kom fram hér að ofan sparisjóðir landsins, en á meðal viðskiptavina eru Eyrir Invest, Vörður tryggingafélag, fjármálasvið Actavis og fyrirtækið sinnir einhverjum verkefnum fyrir Exista. Fyrirtækið þjónustar einnig færeysku bankana Eik bank og Færøya bank (Anna Lilja Þórisdóttir, 2009, bls. 5).

2. Þjónustustjórnun

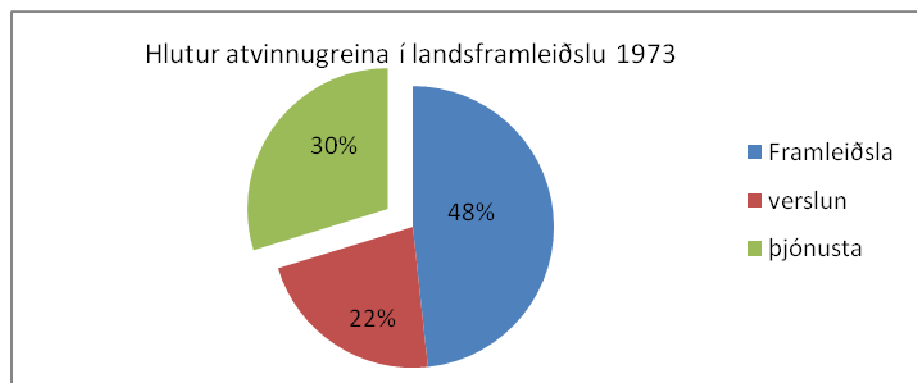
Þessi hluti ritgerðarinnar mun fjalla um helstu einkenni þjónustu, þjónustugæða og kvartana. Helstu þættir sem snerta þjónustugæði eru sett fram og reynt verður með fræðilegum hætti að svara spurningum eins og „hvað er þjónusta?“ og „hvað er kvörtun?“.

Þjónustustjórnun er stefna fyrirtækisins að því að ná fram þjónustugæðum. Hún fjallar um starfsaðferðir og ákvarðanir sem tengjast þjónustu (Grönroos, 1990, bls. 117).

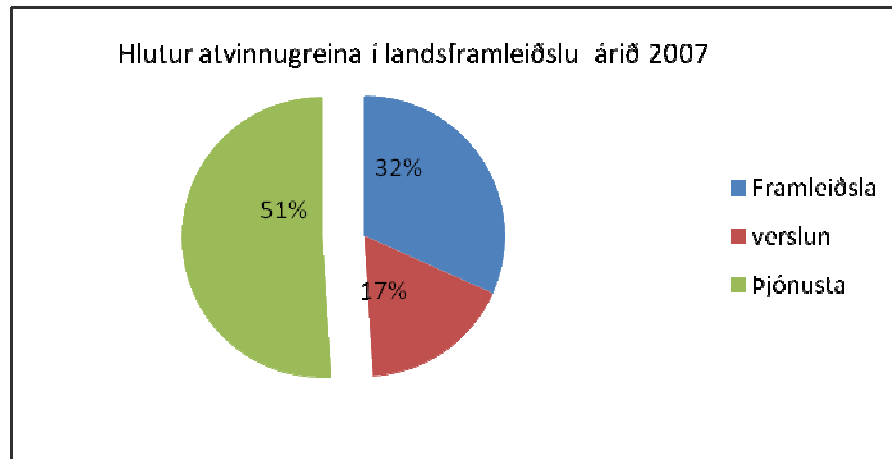
2.1 Hvað er þjónusta?

Þjónusta er eitthvað sem flest, ef ekki öll, fyrirtæki í dag þurfa að huga að, hvort heldur sem það er þjónusta til viðskiptavinarins utan fyrirtækisins eða þjónusta á milli starfsmanna innan fyrirtækisins.

Samkvæmt tölum frá Hagstofu Íslands hefur þjónustugeirinn vaxið mikið frá árinu 1973 til ársins 2007 og eru sífellt fleiri fyrirtæki farin að skilgreina sig sem þjónustufyrirtæki.



Mynd 2. Hlutur atvinnugreina í landsframleiðslu árið 1973 (Hagstofa Íslands, 2009).



Mynd 3. Hluttur atvinnugreina í landsframleiðslu árið 2007 (Hagstofa Íslands, 2009).

Þessar tölur frá Hagstofu Íslands sýna það að fyrirtækjum í þjónustu hefur fjölgað um c.a. 20% á síðustu 34 árum og þjónusta er orðin stór hluti af landsframleiðslu Íslendinga.

Eins og Sigurður Jónsson, framkvæmdastjóri Samtaka verslunar og þjónustu, segir svo skemmtilega í bókinni Þjónusta- Fjöregg viðskiptalífsins, „Góð þjónusta er kjarni þess að viðskiptalífið fái þrifist og þroskast eðlilega. Hönd selur hönd og bak við allar tölur um umfang og afrakstur viðskipta er fólk sem hefur átt samskipti.“ (Margrét Reynisdóttir, 2008, bls. 11).

En hvernig er hugtakið þjónusta skilgreint?

Á síðustu árum hafa sífellt verið að koma fram nýjar hugmyndir að skilgreiningum á hugtakinu „þjónusta“. Sumar skilgreiningar á hugtakinu þjónusta eru nokkuð víðar og gefa ekki nægilega skýra mynd af því en aðrar eru betri.

Í einföldu máli er þjónusta verknaður (e. Deeds), ferli (e. Process) og framkvæmd (e. performances) (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 4).

Kotler og Keller (2006, bls. 402) skilgreina hugtakið þjónustu sem:

...„sérhver athöfn eða framkvæmd sem einn aðili getur boðið öðrum. Hún er að mestu óáþreifanleg og felur ekki í sér neins konar

eignaraðhald. Framleiðslan hennar getur hugsanlega verið í tengslum efnislegrar vöru“.

Zeithaml, Bitner og Gremler (2006, bls. 4) eru þjónustumarkaðsfræðimenn og hafa gefið út mörg rit um þjónustu. Þeir skilgreina þjónustu sem:

...„allar þær hagrænu aðgerðir þar sem útkoman er ekki óþreifanleg vara eða samsetning, er venjulega neytt á sama tíma og hún er framleidd og frammistaðan veitir þeim sem nýtur þjónustunnar eitthvert virði sem í eðli sínu er óþreifanlegt“.

Þjónusta er að mestu óþreifanleg eins og kemur fram í skilgreiningunum. Zeithaml og félagar (2006, bls. 21-25) setja fram nokkra þætti um eiginleika þjónustu. Þjónusta er:

- ✓ Óþreifanleiki (e.intangibility)
- ✓ Óhrjúfanleiki (e.inseparability)
- ✓ Breytileiki (e.variability)
- ✓ Óvaranleiki (e.perishability)

Þessir þættir gera það að verkum að flóknara er fyrir fyrirtæki að markaðssetja og staðla þjónustuna sem þeir veita eða selja viðskiptavininum, þar sem starfsmenn eru ólíkir og hafa mismunandi reynslu, þekkingu, bakgrunn og hæfni í mannlegum samskiptum. Því er nauðsynlegt að þjálfa starfsfólk vel og setja góða þjónustustaðla.

2.2 Hvað eru þjónustugæði?

Gæði er nokkuð huglægt hugtak. Þar sem viðskiptavinir eru mismunandi og með mismunandi skoðun, reynslu og þekkingu, getur það sem einum viðskiptavini finnst vera mikil gæði verið lítil gæði fyrir annan.

„Hægt er að skilgreina þjónustugæði sem mismun á væntingum viðskiptavina um þjónustu og mat þeirra á veittri þjónustu, það er frammistöðu fyrirtækisins“ (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 106).

Þjónustugæði eru háð þáttum sem annars vegar er erfitt að stjórna og hins vegar þáttum sem hægt er að stjórna. En þar sem þjónusta getur farið fram með mismunandi hætti, hvað varðar tíma, skipulag og fólk, er árangur á því sviði mikilvægur (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 106-108).

Dæmi um þjónustuþátt sem hægt er að stjórna er útlit áþreifanlegra hluta, s.s. sölustaður, bæklingar, klæðnaður starfsfólks og búnaður. Þáttur sem erfitt getur verið að stjórna eru huglægir þættir eins og traust, það kemur frá viðskiptavininum sjálfum. Hægt er að hafa áhrif á viðskiptavininn en ekki ákveða fyrir hann.

2.2.1 Stjórnun gæða í þjónustu

Þekking á þörfum og óskum viðskiptavina getur skipt meginmáli þegar kemur að þjónustu.

Teris hefur leitast við að fá starfsfólk fjármálafyrirtækja til starfa hjá notendabjónustu sinni. Flestir sérfræðinganna í notendabjónustunni hafa sjálfir verið notendur að kerfum innan fjármálageirans, áður en þeir hófu störf hjá Teris, og hafa af þeim sökum hafa mikla þekkingu á þörfum og óskum viðskiptavinarins (Teris, 2009f).

Ef fyrirtækið uppfyllir ekki væntingar viðskiptavinarins getur það haft áhrif á framtíðarviðskipti þess viðskiptavinar og einnig annarra. Rannsóknir hafa sýnt fram á það að óánægður viðskiptavinur sem kvartar og fær ekki úrlausn sem hann er sáttur við er líklegur til þess að segja 25 öðrum frá neikvæðri reynslu sinni. Ánægður viðskiptavinur er líklegur til þess að segja aðeins að meðaltali sex til sjö öðrum frá reynslu sinni (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 217).

Þegar vænt þjónusta viðskiptavinar er ekki sú sama og skynjuð getur myndast óánægja. Mikilvægt er að samræma þetta tvennt. Þar sem skynjun er ekkert annað en huglægt mat sem miðað er út frá væntingum, er lykilatriði að skilja hvað það er sem hefur áhrif á skynjun viðskiptavinarins og þekkja sambandið á milli þjónustugæða og ánægju viðskiptavina, en báðir þessir þættir miðast við skynjun

þeirra. Í hvert skipti sem viðskipti eiga sér stað bætist við upplifun hjá viðskiptavininum sem hefur áhrif á heildar skynjun hans.

Þar sem væntingar taka breytingum gerir skynjun slíkt hið sama. Skynjun viðskiptavinarins á þjónustu í dag getur orðið önnur en á morgun, þó þjónustan sé sú sama. Því er ekki hægt að staðla gæði þjónustunnar fyrirfram (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 111).

Teris nýtir þjónustu Capacent og sendir út þjónustukönnun til viðskiptavina sinna einu sinni á ári. Capacent vinnur úr könnuninni og kemur niðurstöðum til Teris. Þjónustukönnuninni er ætlað að fá fram hverjar væntingar viðskiptavinarins eru: hvernig hann upplifir þjónustuna og hvað má bæta, svo eitthvað sé nefnt.

Þekking á væntingum viðskiptavina er lykilatriði í afhendingu þjónustu. Viðskiptavinir nota væntingar sínar sem viðmið þegar þjónustan er metin. Fyrirtæki þurfa að hafa góðan skilning á væntingum viðskiptavina sinna, annars er hætt á að það missi viðskiptavini til samkeppnisaðila sem eru með þessar væntingar á hreinu (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 81).

Eins og fram kom hér að ofan hefur starfsfólk Teris þekkingu úr fjármálageiranum og viðskiptavinir Teris eru í þeim geira. Þar sem starfsmenn hafa þekkingu inn í starfshætti og vinnulag viðskiptavina sinna gerir það fyrirtækið betur í stakk búið til þess að skilja og uppfylla kröfur viðskiptavina og koma þar með til móts við þær væntingar sem þeir hafa.

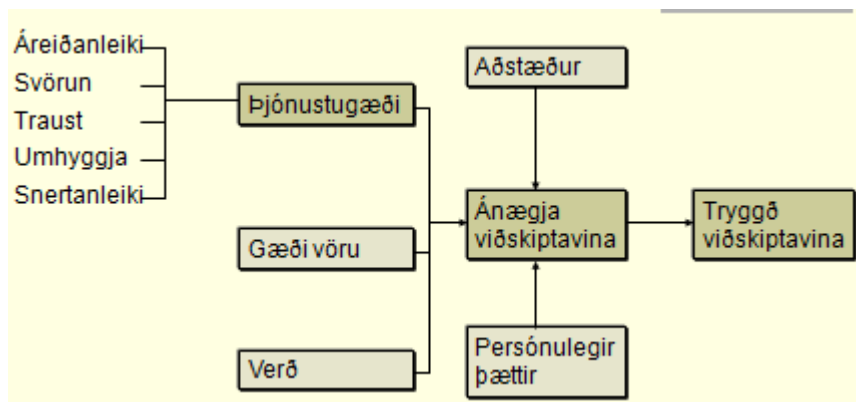
2.2.2 Þættir sem stuðla að þjónustugæðum

Viðskiptavinir meta gæði þjónustunnar m.a. út frá því hvernig frammistaða og vilji starfsmanna er við að veita þjónustu. Upplifun þjónustunnar er oftast en ekki metin út frá því hvernig starfsmaðurinn kemur fram og hvernig hann afhendir vöruna/þjónustuna. Starfsmenn geta afhent sömu þjónustu á mismunandi hátt til sama viðskiptavinar. Sem dæmi um það má nefna, viðskiptavin sem hefur hringt til Teris til þess að fá aðstoð við uppsetningu á tölvuforriti. Starfsmaður aðstoðar

viðskiptavininn. Svo hringir sami viðskiptavinur aftur út af svipuðu máli en öðru forriti. Þá er mögulegt að sami starfsmaður framreiði þjónustuna á annan hátt. Frammistaða starfsmanna getur haft afgerandi áhrif á það hvernig viðskiptavinurinn metur gæði þjónustunnar.

Persónulegar þarfir, fyrri reynsla og ytri boðskipti, s.s auglýsingar hafa áhrif á væntingar viðskiptavinarins til þjónustunnar og því hvernig mat hans veður á henni (Margrét Reynisdóttir, 2006, bls. 5).

Rannsóknir hafa sýnt fram á það að viðskiptavinur metur gæði þjónustunnar út frá nokkrum þjónustubáttum. Þættirnir eru meira og minna tengdir því hvernig þjónustan er veitt eins og sést í mynd 2 (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls.116 - 120).



Mynd 4. Þættir sem hafa áhrif á mat viðskiptavina á gæðum þjónustu (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 107).

Með rannsóknum hafa þjónstumarkaðsfræðingarnir Parsu Parasuraman, Valarie Zeithaml og Leonard Berry skipt þessum þjónustubáttum í gæðavíddirnar fimm, þ.e.a.s viðskiptavinir meta gæði þjónustunnar út frá þessum fimm víddum, þar sem væntingar og skynjun segja til um það hvert matið verður.

Gæðavíddirnar fimm eru:

- ✓ Áreiðanleiki (e.reliability)
- ✓ Viðbragðsflýttir / skjót og góð þjónusta (e.responsiveness)

- ✓ Ásýnd / áþreifanleiki (e.tangibles)
- ✓ Traust (e.assurance)
- ✓ Viðmót / samhygð (e. Empathy)

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 116-120, Kotler og Keller, 2006, bls. 413-414)

Út frá þessum fimm gæðavíddum metur viðskiptavinurinn það hvort hann er ánægður eða ekki. Aðstæðubundnir þættir og persónulegir hagir hafa einnig áhrif á þjónustuna.

Teris horfir til þessara vídda þegar hlutverk, stefna og framtíðarsýn eru mótuð. Starfsemi Teris byggist á þjónustu, þekkingu og öryggi, eins og kom fram hér að ofan. Teris vinnur með og meðhöndlar mjög viðkvæm trúnaðargögn viðskiptavina sinna, því er traust og áreiðanleiki það sem þarf að vera í hávegum þegar kemur að viðskiptavininum. Þess ber að nefna að viðskiptavinir Teris eru einnig samkeppnisaðilar sín á milli.

Teris hefur mikinn skilning á atvinnugrein viðskiptavinarins og hefur þar af leiðandi forskot á samkeppnisaðila hvað varðar það að uppfylla þarfir viðskiptavina sinna. Með viðmóti fyrirtækisins er reynt að koma til móts við einstakar kröfur og óskir.

Samkvæmt reglum Teris ber starfsfólki að vera snyrtilega klætt í vinnunni og eins á starfsfólk að vera merkt fyrirtækinu þegar unnið er fyrir fyrirtækið út á við og bæklingar og annað þarf að vera stílhreint. Leiðbeiningar sem fyrirtækið gerir fyrir kerfin sín þurfa að samræmast og ber þetta allt merki um að fyrirtækið vill hafa ásýnd sína til fyrirmyndar.

Viðbragðsflýtir skiptir miklu máli hjá fyrirtækinu. Starfsmenn vinna eftir beiðnakerfi og segja vinnureglur fyrirtækisins að starfsmaður þurfi að svara viðskiptavini sínum innan fjögurra vinnustunda frá móttöku málsins. Eins þarf fyrirtækið að vera tilbúið til þess að bregðast við bilunum í kerfum, greining og viðgerð þarf að taka skamman tíma sem og tilkynningar til notenda kerfanna.

Þjónustukannanir Teris hafa sýnt fram á það að viðbragðsflýtir, þ.e.a.s. greining á bilunum, lagfæring, tilkynningar og svörun, skiptir viðskiptavini fyrirtækisins mjög miklu máli.

Margs konar ólíkar rannsóknir hafa sýnt fram á það að þjónustufyrirtæki sem eru að standa sig vel eru að nýta samskonar aðferðir við stjórnun og skipulagningu. Þar má nefna þætti eins og:

- ✓ Stefnumótun (e.strategic concept)
- ✓ Skuldbindingu æðstu stjórnenda (e.top management commitment)
- ✓ Háa þjónustugæðastaðla (e.high standards)
- ✓ Sjálfsafgreiðsluþjónustu (e.self-service technologies)
- ✓ Eftirlistkerfi (kannanir, hulduheimsóknir, kvartanir) (e.monitoring systems)
- ✓ Viðbrögð við kvörtunum viðskiptavina (e.satisfying customer complaints)
- ✓ Áhersla á ánægju viðskiptavina og starfsfólks (e.satisfying employees as well as customers)

(Kotler og Keller, 2006, bls. 414-421)

2.3 Kvartanir

Alltaf verður að gera ráð fyrir mistökum. Þess vegna verður líka að undirbúa það hvernig bregðast á við þegar mistökin eiga sér stað. Fyrirtæki ættu að líta á kvörtun sem áskorun, áskorun um að gera betur og gera lagfæringar.

Ekkert fyrirtæki er ánægt með það að fá kvartanir. Starfsmenn kvíða því að þurfa að lenda í reiðum viðskiptavini og þurfa að þola móðganir og svívirðingar sem geta komið upp í hita leiksins. Starfsmenn allra deilda, sem hafa eitthvað með stjórnun og ákvarðanatöku að gera, upplifa kvörtun sem gagnrýni á þeirra störf eða ákvarðanir (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 1).

Kvartanir eru vanmetnar. Þær geta innihaldið mikilvægar upplýsingar fyrir fyrirtæki, sem vert er að nýta til þess að bæta þjónustu.

Bernhard Strauss og Wolfgang Seidel (2004, bls. 18-19) setja fram fullyrðingar varðandi kvartanir í bók sinni Complaint management. Þær fullyrðingar fjalla um það að fyrirtæki eru gjarnan með ákveðnar skoðanir um kvartanir sem eru ekki endilega réttar. Þær geta verið á þessa leið:

- ✓ Viðskiptavinir okkar eru ánægðir. Lítið að kvörtunum sanna það.
 - RANGT! Lítið af kvörtunum tákna ekki að meirihluti viðskiptavina sé ánægður.
- ✓ Fjöldi kvartana skal vera lágmarkaður.
 - RANGT! Fjöldi óánægðra viðskiptavina skal vera lágmarkaður. Hlutfall óánægðra viðskiptavina sem kvarta skal vera hámarkaður.
- ✓ Viðskiptavinir sem kvarta eru mótherjar.
 - RANGT! Viðskiptavinir sem kvarta eru viðskiptafélagar.
- ✓ Meirihluti viðskiptavina sem kvarta eru annað hvort nöldrara eða leiðindaseggir.
 - RANGT! Meirihluti þeirra sem kvarta eru ekki nöldrara eða leiðindaseggir.
- ✓ Kvartanir leiða bara til enn meiri kostnaðar.
 - RANGT! Kvartanir tengjast ekki eingöngu kostnaði en í staðinn útvega tækifæri fyrir hærri tekjur og hagnað. Að hundska kvartanir á hinn bóginn, leiðir til hærri kostnaðar og aldrei meiri hagnaðar.

Í rannsókn sem gerð var í Danmörku og Svíþjóð árið 2005 fyrir Neytandastofnunina (e. Forbrugerstyrelsen) í Danmörku um skoðanir og meðhöndlun fyrirtækja þar í landi á kvörtunum, kom í ljós að fyrirtæki annað hvort ofmeta fjölda óánægðra viðskiptavina í sömu atvinnugrein og fyrirtækin starfa í eða vanmeta fjölda óánægðra viðskiptavina í sínu fyrirtæki (Norden, 2005, bls. 84-88).

2.3.1 Viðskiptavinir og kvartanir

Fyrirtæki eru í auknum mæli farin að líta á viðskiptavini sem mikla auðlegð. Eins fram kom hér að ofan hafa viðskiptavinir ákveðnar

væntingar til þjónustunnar og ef þjónustan uppfyllir þessar væntingar verður viðskiptavinurinn ánægður.

Það ber þó að hafa í huga að þjónusta umfram væntingar getur leitt til tryggari viðskiptavinar. Það er að segja þegar starfsmaður uppfyllir ekki eingöngu væntingar heldur veitir umfram þjónustu og getur því gert viðskiptavininn mjög ánægðan. Sú þjónusta sem fer fram úr væntingum viðskiptavinarins er þegar starfsmaðurinn sýnir frumkvæði, vilja og hæfileika til þess að bjóða það sem viðskiptavinurinn átti ekki vona á (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 106-112).

Tryggir viðskiptavinir eru auðlind, þar sem þeir auglýsa fyrirtækið þegar þeir segja frá ánægjulegri reynslu eða mæla með fyrirtækinu við aðra. Þess vegna er mikilvægt að reyna að snúa óánægðum viðskiptavinum í það að vera ánægðar viðskiptavinir.

Rannsóknir hafa sýnt fram á það að það sé kostnaðarsamt að ná í nýja viðskiptavinir ef fyrirtæki tapar viðskiptavinum sökum slakrar þjónustu. Þessar rannsóknir hafa sýnt að í 58% tilvika eru ánægðir viðskiptavinir tilbúnir til þess að mæla með fyrirtækinu við aðra, en það hlutfall fellur niður í 23% þegar kemur að óánægðum viðskiptavinum (Margrét Reynisdóttir, 2008, bls. 43, Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 6).

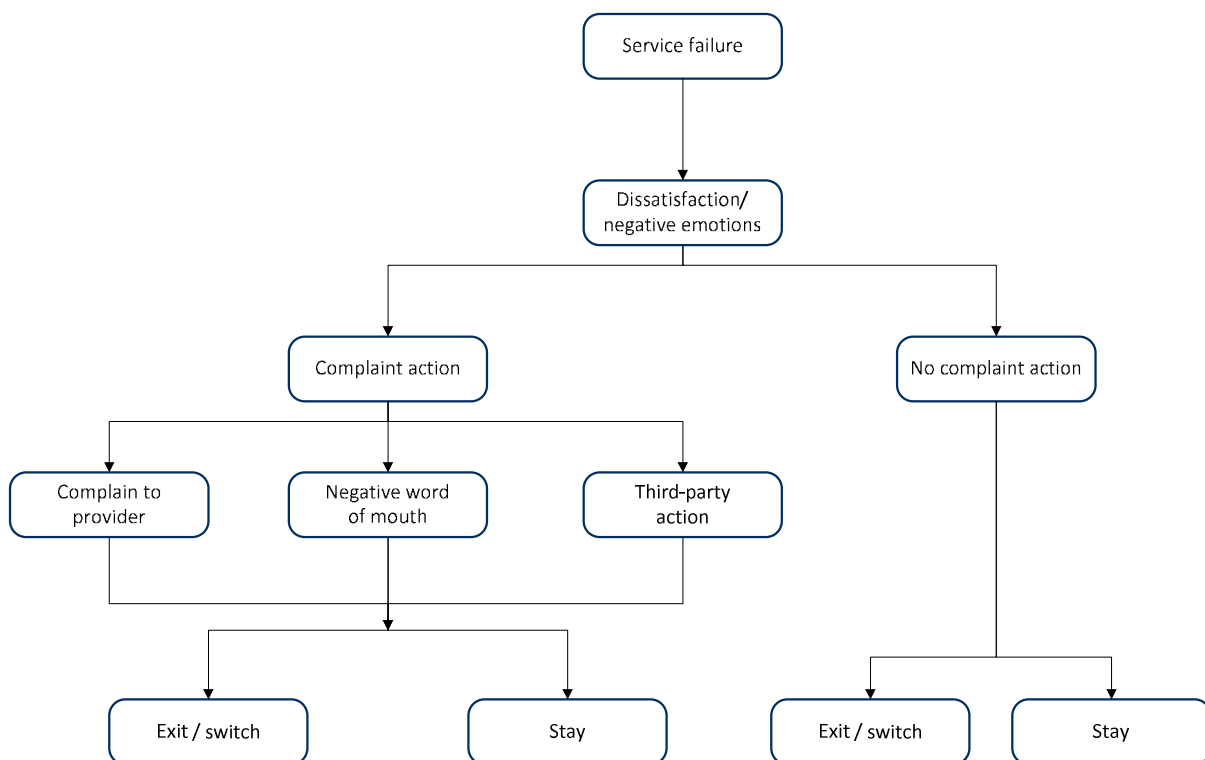
Óánægður viðskiptavinur er líklegur til þess að bregðast við slæmri þjónustu á mismunandi hátt. Hann getur:

- ✓ Skipt um þjónustuaðila eða vörutegund
- ✓ Komið af stað neikvæðri umfjöllun (e.word of mouth) um fyrirtækið
- ✓ Haldið áfram að vera óvirkur þrátt fyrir óánægju
- ✓ Kvartað til fyrirtækisins eða þriðja aðila

(Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 22, Margrét Reynisdóttir, 2008, bls. 45)

Fyrirtæki reyna hvað þau geta til þess að halda viðskiptavinum sínum. Þau vilja ekki neikvæða umfjöllun, þau vilja ekki að viðskiptavinir

þeirra séu óánægðir en þau ættu að vilja fá inn til sín kvartanir frá óánægðum viðskiptavinum frekar en að fá þriðja aðila í málið.



Mynd 5. Aðgerðir viðskiptavina við mistökum (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 219).

Viðskiptavinir upplifa mistök á misjafnan hátt og viðbrögð við þeim geta verið mismikil. Sumir viðskiptavinir upplifa reiði, vonbrigði, óánægju, sjálfsvorkunn og kvíða. Upplifunin hefur einnig áhrif á mat fyrirtækja á úrbótum. Þ.e.a.s. ef viðskiptavinur kvartar á annað borð. Margir viðskiptavinir láta alls ekki vita af óánægju sinni.

Margar ólíkar raunvísindalegar kannanir hafa verið gerðar til þess að skoða hegðun fólks með það að markmiði að kanna hvort einhverjir persónulegir eiginleikar hafa áhrif á það hvort fólk kvartar eða ekki. Rannsóknirnar sýna mismunandi niðurstöður en ein niðurstaða er þó sú sama. Hún sýnir fram á það að hinn almenni viðskiptavinur sem kvartar er gjarnan ungur, vel menntaður, karlmaður með meðaltals eða háar tekjur. Þeir sem kvarta eru einnig með meira sjálfstraust en þeir sem kvarta ekki (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 25).

2.3.2 Hvers vegna kvarta viðskiptavinir?

Hvaða ástæður liggja að baki kvörtunum viðskiptavina?

Rannsóknir sem TARP (e. Technical Assistance Research Programs) rannsóknarfyrirtækið gerði árið 1979 og 1986, fyrir Neytandastofnun Bandaríkjanna (e. US office of consumer affairs) og fjallar um kvartanastjórnun í Ameríku, sýndu fram á það að 4% óánægðra viðskiptavina kvarta eða segja frá því sem miður fer, sem segir okkur það að 96% viðskiptavina kvarta ALDREI (Margrét Reynisdóttir, 2008, bls. 44).

Þetta er óþægilega hátt hlutfall viðskiptavina sem kvarta aldrei og sýnir fram á það að hátt hlutfall viðskiptavina gefur fyrirtækinu ekki þær upplýsingar sem það þarf til þess að bæta þjónustu þess til viðskiptavinarins.

Margrét Reynisdóttir (2008, bls. 44) segir einnig í bók sinni að bandarísk rannsókn hafi sýnt fram á að 6% viðskiptavina hefðu samband við fyrirtækið sjálft ef eitthvað færir úrskaiðis, en 31% segðu ekki fyrirtækinu, heldur vinum, kunningjum og fjölskyldumeðlimum frá því sem aflaga fór.

Samkvæmt Kotler og Keller (2006, bls. 419-420) eru viðskiptavinir óánægðir með kaup sín í 25% tilfella en aðeins 5% þeirra leggja fram kvörtun. Hinum 95% finnst ekki taka því að kvarta eða hreinlega vita ekki hvert þeir eiga að snúa sér. Af þeim sem leggja fram kvörtun eru ekki nema um 50% sátt við úrlausn kvörtunarinnar. Þetta er hátt hlutfall, sérstaklega þar sem rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að viðskiptavinur segir öðrum frá óánægju sinni, eins og kom fram hér að ofan. Þetta er vissulega slæmt því síðan berst orðrómurinn víða og sögur eiga það til að verða svæsnari eftir því sem þær berast lengra.

Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á það að með því að bæta fyrir mistök í þjónustu á þann hátt sem viðskiptavinurinn er sáttur við, getur fyrirtækið gert viðskiptavininn ánægðari heldur en ef allt hefði gengið snurðulaust fyrir sig (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 214-215).

Þessar tölur sýna það að ef viðskiptavinur hefur kvartað til fyrirtækisins þá eru fleiri óánægðir viðskiptavinir þarna úti sem kvarta ekki og fyrirtækið þarf að finna leiðir til þess að fá þessa óánægðu viðskiptavini til þess að láta skoðun sína í ljós.

Sumir viðskiptavinir eru líklegri til þess að kvarta en aðrir og af nokkrum ástæðum.

- ✓ Þeir trúa því að niðurstaðan verði jákvæð
- ✓ Þeir trúa að félagslegur ávinningur hljóttist af kvörtunum
- ✓ Persónulegir hættir þeirra styðja þetta ferli
- ✓ Þeir trúa því að þeir fái bætur í einhverju formi vegna meintra mistaka í veittri þjónustu
- ✓ Þeir trúa því að sanngjörn meðferð og góð þjónusta sé sjálfsögð og ef út af bregði sé það skylda þeirra að kvarta
- ✓ Þeir trúa því að það sé samfélagsleg skylda þeirra að kvarta, til að hjálpa öðrum að komast hjá svipuðum aðstæðum
- ✓ Þeir vilja refsar viðkomandi þjónustufyrirtæki
- ✓ Lítið brot viðskiptavina sem kvarta eru „atvinnukvartarar“, það er að segja: þeir sem hafa þann ásetning fyrirfram að vilja koma af stað vandræðum

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 218)

Þá eru það þeir sem kvarta ekki. Af einhverjum ástæðum eru sumir viðskiptavinir ekki eins viljugir til þess að láta skoðun sína í ljós ef þjónustan uppfyllir ekki væntingar þeirra. Þessir viðskiptavinir eru með aðra skoðun á kvörtunum en þeir sem eru viljugir til þess að kvarta. Þessir viðskiptavinir upplifa kvartanir á annan hátt.

- ✓ Þeim finnst kvartanir eyða tíma þeirra
- ✓ Þeir gera ekki ráð fyrir jákvæðri niðurstöðu í kjölfarið
- ✓ Þeir vita ekki hvernig á að kvarta. Þekkja ekki ferlið eða leiðir til kvartana
- ✓ Þeir falla stundum inn í sjálfsásökun, afneitun og reyna að fá stuðning frá öðrum. Þeir telja oft að mistökin séu þeirra sök og þeir eigi ekki skilið að fá lausn

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 219)

Meginástæður, sem fengist hafa úr rannsóknum fyrir því af hverju viðskiptavinir kvarta ekki eru dregnar saman í nokkrum liðum í bók Margrétar Reynisdóttur (2008, bls. 45) „Þjónusta“:

- ✓ Þeir gera ekki ráð fyrir því að fá svar frá fyrirtækjum
- ✓ Þeir vilja ekki mæta þeim sem er ábyrgur fyrir mistökunum, augliti til auglits
- ✓ Þeir eru ekki vissir um rétt sinn og skyldur fyrirtækisins
- ✓ Þeir telja það ekki þess virði að eyða erfiði og tíma í kvartanir

Zeithaml og félagar telja að það séu til nokkrir hópar af fólki sem kvartar eða „kvörturum“. Þeir sem kvarta skiptast í óvirka, þá sem láta í ljós óánægju, ævareiða og aðgerðarsinna.

- ✓ Óvirkur: Þeir sem falla undir þennan hóp eru ólíklegastir til þess að gera eitthvað. Þeir eru ólíklegir til þess að láta fyrirtæki vita af óánægjunni, ólíklegir til þess að dreifa neikvæðu umtali um fyrirtækið eða kvarta til þriðja aðila. Þeir hafa ekki mikla trú á áhrifum kvartana og vilja ekki eyða tíma eða erfiði í það að kvarta. Þessi hópur er frekar líklegur til þess að skipta um þjónustuaðila ef mistök verða. Þessi hópur býr yfir verðmætri vitneskju sem nýtist ekki fyrirtækinu til þess að bæta þjónustu sína.
- ✓ Þeir sem láta í ljós óánægju: Þeir sem falla undir þennan hóp kvarta til fyrirtækisins. Þeir eru frekar ólíklegir til þess að dreifa neikvæðu umtali, skipta um þjónustuaðila eða leita til þriðja aðila. Þessi hópur er vinur hvers fyrirtækis, þar sem hann kemur með mikilvægar upplýsingar inn í fyrirtækið. Þessir viðskiptavinir trúa því að þeir geti skipt máli gagnvart umbótum og þeir vilja sjá umbætur.
- ✓ Ævareiðir: Þeir sem falla undir þennan hóp eru mjög líklegir til þess að dreifa neikvæðu umtali til vina og ættingja. Þeir eru einnig mjög líklegir til þess að skipta um þjónustuaðila. Þeir hafa einhverja tilhneigingu til þess að kvarta til fyrirtækis og eru ólíklegir til þess að kvarta til þriðja aðila. Þeir eru mjög reiðir fyrirtækinu en telja samt að það sé samfélagsleg skylda þeirra að kvarta, ef þeir ákveða að kvarta. Þeir eru ekki líklegir til þess að gefa fyrirtækinu annað tækifæri og skipta þar af leiðandi um fyrirtæki og dreifa neikvæðum ummælum til vina og ættingja.
- ✓ Aðgerðarsinnar: Þessi hópur er áhrifamikill og hættulegur fyrirtækinu. Þessir viðskiptavinir eru líklegir til þess að kvarta til fyrirtækisins, en þeir bera í leiðinni út neikvæð ummæli um fyrirtækið og kvarta til þriðja aðila. Í öfgakenndum tilfellum

mætti flokka þessa viðskiptavinum sem viðskiptalega „hryðjuverkamenn“ sem gera hvað þeir geta til þess að skaða fyrirtækið.

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 220-221, Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 23)

Fyrirtæki hafa almennt ekki verið að átta sig á því hversu mikilvægar upplýsingar búa í kvörtunum. Á sama hátt hafa viðskiptavinir almennt ekkert verið að átta sig á því að fyrirtæki gætu notað kvartanir til þess að bæta rekstur sinn.

Viðskiptavinir eru líklegri til þess að kvarta þegar um er að ræða mikilvægt mál og viðskiptavinurinn telur hættu á því að hann hljóti skaða, ekki síst þegar um er að ræða miklar fjárhæðir.

Þjónustukönnun, sem Capacent gerði fyrir Teris árið 2008, styður það að viðskiptavinir kvarta frekar þegar um er að ræða mikilvæg mál. Sú könnun sýndi t.d. fram á það að viðskiptavinir eru líklegir til þess að kvarta ef t.d. bilun er í kerfunum og þeir geta því ekki haldið áfram með sína vinnu og þjónustað sína viðskiptavinum. Einnig má nefna að viðskiptavinir kvarta yfir því ef gögn úr kerfunum eru ekki rétt.

Könnunin fékk viðskiptavinum sem höfðu kvartað til þess að setja það fram hvers eðlis kvörtunin hefði verið. Áberandi voru kvartanir yfir því að kerfin væru ekki að virka, kvartanir vegna bilan og vegna biðar eftir svörum frá fyrirtækinu (Þjónustukönnun Teris, 2008, bls. 42-42).

2.3.3 Hvað vilja óánægðir viðskiptavinir?

Þar sem einungis lítið hlutfall viðskiptavina kvartar er mikilvægt að skilja og vita hvaða væntingar viðskiptavinir hafa til úrbóta.

Eins og kom fram að ofan, þá er líklegt að óánægður viðskiptavinur sem fær úrlausn sinna mála verði ánægður, jafnvel ánægðari heldur en viðskiptavinur sem hefur aldrei upplifað þjónustumistöð.

Þessir viðskiptavinir eru einnig mikilvægir fyrirtækinu fyrir þær sakir að ef fyrirtækinu tekst að gera viðskiptavininn ánægðan með úrbótum kvartana hans, er hann líklegur til þess að láta það í ljós við aðra hversu

ánægður hann er með úrbæturnar og hversu vel fyrirtækið stóð að þessum úrbótum. Sú ánægja gæti fengið fleiri viðskiptavinum til þess að láta í ljós þeirra skoðun á hvað betur mætti fara.

Ef óánægður viðskiptavinur ákveður að kvarta, hefur hann ákveðnar væntingar til úrlausnar. Kvörtunin verður mælikvarði viðskiptavinarins um það hvernig hann fær síðan úrlausnina. Ef farið er fram úr væntingum hans er líklegt að hann verði ánægður. Ef væntingunum er fullnægt er sinnuleysi niðurstaðan. Ef hins vegar fyrirtækið nær ekki að komast nálægt væntingum viðskiptavinar með úrlausn sinni verður niðurstaðan áframhaldandi óánægja og ef til vill svo mikil að erfitt verður fyrir fyrirtækið að laga það (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 25).

Rannsóknir á óánægju viðskiptavina, með tilliti til aðgerða fyrirtækja til úrlausna, hafa sýnt fram á það að þeir sem kvarta vilja fá ákveðin viðbrögð.

Flestir upphafsmenn rannsóknanna hafa bent á það að það sem viðskiptavinir vænta við meðhöndlun kvartana er sanngirni. Rannsakendurnir skipta þessari sanngirni upp í nokkra þætti sem standa upp úr við meðhöndlun viðskiptavina sem kvarta. Það er: sanngirni útkomu (e.distributive justice), sanngjarnt ferli og verklag (e.procedural justice) og sanngirni í samskiptum (e.interactional justice).

Þessum þáttum má svo skipta niður í fjórar víddir:

- 1) Aðgengi: Viðskiptavinir vilja eiga auðvelt með að kvarta og vilja kunnáttu innan fyrirtækisins um hvert eigi að beina kvörtunum
- 2) Gæði samskipta: Viðskiptavinurinn vill viðurkenningu og skilning á vandamálinu. Þessari vídd er hægt að skipta niður í nokkra þætti:
 - a. Vinsemd/kurteisi: Viðskiptavinurinn vill láta koma fram við sig af kurteisi, þ.e. með kurteisislegum samskiptum/talsmáta
 - b. Samúð/skilningur: Viðskiptavinurinn vill að hlutirnir séu skoðaðir með hans augum, þ.e. með skilningi á óánægjunni og persónulegri þjónustu
 - c. Vilji/hjálpssemi: Viðskiptavinurinn vill upplifa vilja til þess að málið sé leyst með óskir viðskiptavinarins í huga

- d. Virkni/frumkvæði: Viðskiptavinurinn vill að fyrirtækið sýni frumkvæði eða virkni í því að hafa samband við viðskiptavininn, þ.e. komi fram með spurningar um óskir viðskiptavinarins um mögulega lausn
 - e. Áreiðanleiki: hollusta við gefin loforð, hvort sem þau snúast um efni eða tíma
- 3) Viðbragðstími: Viðskiptavinurinn vill fljótt fá staðfestingu á móttöku málsins. Hraði svara og spurninga til viðskiptavinarins skiptir máli. Eins skjótleiki um það hvenær mál getur verið lokið
- 4) Sanngirni úrlausnar: Viðeigandi lausn málsins og sanngirni skiptir miklu máli fyrir viðskiptavininn

(Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 26-27, Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 224-225)

Oftar en ekki vilja viðskiptavinir leggja sitt að mörkum við að betrubæta þjónustu. Þeir vilja að fyrirtækið grípi til aðgerða til þess að mistökin endurtaki sig ekki og aðrir þurfi ekki að upplifa sama og þeir.

Viðskiptavinir vilja ekki alltaf fá úrbætur í formi peninga og oft skipta peningalegar bætur minna máli. Oftar en ekki vilja viðskiptavinir fá viðurkenningu á mistökunum, af hverju þau urðu og afsökunarbeiðni. Viðskiptavinir vilja getað kvartað á einfaldan hátt og ekki vera sendir á milli aðila með umkvörtunarefnið og þurfa að endurtaka sig sí og æ.

Samkvæmt því ferli sem Teris hefur um meðhöndlun kvartana í dag, þá reynir hver starfsmaður að leysa vandamál eins og hann getur best. Ef starfsmaðurinn getur ekki leyst vandamálið er viðskiptavinurinn sendur áfram þar til einhver finnst sem getur leyst málið. Þetta skapar oft aukna óánægju hjá viðskiptavinum og sóun á tíma. Viðskiptavinurinn þarf að endurtaka vandamálið og ef hann var pirraður þegar hann hafði samband upphaflega, gæti svona flakk á milli starfsmanna orðið til þess að auka óánægjuna og valda því að erfiðara verði að leysa málið þannig að viðskiptavinurinn verði ánægður.

2.3.4 Starfsmenn og kvartanir

Oftar en ekki eru stjórnendur fyrirtækis ekki að átta sig á því hversu mikið erfiði það er fyrir starfsfólk að takast á við reiða viðskiptavini. Álag sem fylgir því að fá reiðan viðskiptavin getur haft slæm áhrif á starfsmanninn.

Fyrirtækið má ekki gleyma starfsmanninum. Ef starfsmaðurinn er ekki ánægður, hvernig getur hann þá gert viðskiptavininn ánægðan? Fyrirtæki þurfa að þjálfa starfsfólk í því að taka á móti kvörtunum, undirbúa starfsfólk og gefa starfsfólkinu verkfæri til þess að vinna með, svo sem fyrirfram ákveðin markmið, reglur og leiðbeiningar.

Starfsfólk þarf einnig að þekkja hlutverk sitt og hafa skýrar vinnureglur.

Rannsóknir hafa sýnt fram á það að ef starfsmenn eru ekki ánægðir í starfi mun það verða mjög erfitt að gera viðskiptavininn ánægðan. Að sama skapi benda rannsóknir til þess að það sé fylgni á milli starfsmannaveltu og ánægju viðskiptavina. Þar sem starfsmannavelta er há er lágt ánægjustig á meðal viðskiptavina og þar sem starfsmannavelta er lág er hátt ánægjustig á meðal viðskiptavina (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 356-357).

Starfsmenn geta upplifað kvartanir á svipaðan hátt og viðskiptavinir upplifa þjónustumistök. Starfsmenn geta fundið fyrir hræðslu, spennu, reiði eða bara einfaldlega komist í uppnám þegar viðskiptavinir bera fram kvörtun. Einhverjir starfsmenn gætu reynt að sneiða fram hjá vandamálinu með því að forðast að aðstoða þann sem er líklegur til þess að kvarta. Aðalmálið er að vita hvernig skal bregðast við kvörtunum og starfsmenn verða að hafa það í huga að kvörtun er í fæstum tilfellum persónuleg árás og það gæti gert illt verra að svara viðskiptavininum í sömu mynt. Eftirfarandi eru dæmi um leiðir til þess að meðhöndla viðskiptavini sem kvarta:

- ✓ Hlustum á viðskiptavininn og dæmum ekki
- ✓ Biðjumst afsökunar

- ✓ Sýnum skilning og spyrjum spurninga, t.d um það hvað hafi gerst, hvað hafi átt að gerast o.s.frv.
- ✓ Leysum úr málinu hratt og örugglega
- ✓ Þjóðum bætur
- ✓ Eftirfylgni
- ✓ Stöndum við gefin loforð

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 230-231)

Erfitt getur verið fyrir starfsmann að meðhöndla æsta viðskiptavininn og þar af leiðandi að ná fram aðalatriðum málsins. Því er gott að endursegja þau viðskiptavininn svo hann viti að á hann hafi verið hlustað. Í mörgum tilfellum róar það viðskiptavininn ef hann finnur að starfsmaður hafi áhuga á vandamáli hans.

Starfsmenn eru einnig viðskiptavinir. Ekki má gleyma því að oft eru margar deildir í þjónustufyrirtækjum og starfsmenn þurfa að sækja þjónustu á milli deilda. Einnig verður að gefa starfsmönnum tækifæri til þess að kvarta og fá úrlausn sinna mála og eiga þessir punktar hér að ofan jafnt við um starfsmenn. Ef starfsfólk er ekki ánægt, þá gæti fyrirtækið beðið skaða, því oft bera starfsmenn út neikvætt umtal um fyrirtækið sitt, til vina og vandamanna, á netsíðum o.s.frv.

2.4 Þjónustustaðlar

Fyrirtæki notfæra sér þjónustustaðla sem leiðbeiningar fyrir starfsfólk sitt. Ef þjónustustaðlar og þjónustuhönnun endurspeglar ekki væntingar viðskiptavina er hætt á óánægju. Þessi óánægja getur myndast ef þjónustustaðlar taka ekki mið af þörfum viðskiptavina, ef þjónustuhönnunin er léleg eða ef ásýnd er ekki viðeigandi. Með stöðlum geta stjórnendur komið skilaboðum til starfsmanna sinna um hvað það er sem vegur þyngst í samskiptum við viðskiptavininn.

Hægt er að skipta þjónustustöðlum í tvennt:

- ✓ Harðir þjónustustaðlar: Þættir sem hægt er að telja, tímasetja eða yfirfara, t.d. að afhenda rétt í fyrsta skipti, mæla svörun, afhenda innan tveggja daga, svara innan fjögurra tíma svo eitthvað sé nefnt

- ✓ Mjúkir þjónustustaðlar: Það eru staðlar og mælingar sem byggja á skoðunum og álitum. Þá staðla er erfiðara að mæla þar sem þeir eru huglægir, t.d. hvernig skilur starfsmaðurinn þarfir viðskiptavinarins

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 291-295)

Mikilvægt er að átta sig á því að með því að setja upp þjónustustaðla er ekki verið að stuðla að því að þjónustan verði ópersónuleg, ósveigjanleg og vélræn. Það er eingöngu verið að miða að því að ákveðnum grunnþáttum verði fylgt. Með því að setja þjónustustaðla er auðveldara fyrir fyrirtækið og starfsmenn að mæla gæði þjónustunnar. Þjónustustaðlar þurfa að vera mælanlegir og skýrir (Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 287-288).

Teris nýtir sér þjónustustaðla sem leiðbeiningar fyrir starfsfólk sitt og þjónustustefna fyrirtækisins gefur það til kynna hvernig fyrirtækið hyggst standa að þjónustu við viðskiptavinum sína. Teris er einnig með verklagsreglur sem gefa starfsmönnum ákveðinn ramma sem æskilegt er að vinna eftir (Starfsmannahandbók Teris, 2007, Gæðahandbók Teris, 2008).

2.5 Þjónustukannanir

Fyrirtæki eru í auknum mæli farin að átta sig á því hve öflugt það er að notast við þjónustukannanir, hvort heldur sem er til þess að skoða innri eða ytri viðskiptavinum sína.

Þjónustukannanir geta fyrirtæki framkvæmt sjálf eða fengið til þess fyrirtæki sem sérhæfa sig í slíkum könnunum, eins og til dæmis Capacent.

Uppbygging kannana getur verið misjöfn en markmiðið er í flestum tilfellum það að skoða upplifun og væntingar viðskiptavina til þess að geta brugðist við með lagfæringum hvort heldur sem um er að ræða þjónustu eða vöru.

Fyrirtæki geta notfært sér ýmsar tegundir af þjónustukönnunum. Sem dæmi má nefna:

- ✓ Skoðun einstaka atvika (e.critical incident studies)
Viðskiptavinir eru fengnir til þess að segja frá því á sinn hátt hvernig þeir upplifa þjónustuna. Gott er að nota þessa leið þegar viðskiptavinir eru frá mismunandi menningarheimum
- ✓ Rannsóknir á kröfum (e.requirements research)
Rannsakaðar kröfur og væntingar viðskiptavinanna til þjónustunnar
- ✓ SERVQUAL þjónustuskönnun
Staðlaðar spurningar eru notaðar ár eftir ár. Gæðaviddirnar 5 eru nýttar. Viðskiptavinir eru spurðir um væntingar og upplifun. Þróun rannsóknarinnar borin saman við samkeppnisaðila
- ✓ Rýnihópur (e.customer panel)
Hópur er fenginn til þess að prófa þjónustu og lýsa upplifun sinni. Einhvers konar „fókus“hópur
- ✓ Fyrrum viðskiptavinir eru leitaðir uppi (e.lost customer research)
Fyrrum viðskiptavinir, eða þeir sem hættir eru þjónustu, eru leitaðir uppi og spurðir af hverju þeir hættu í þjónustu. Hægt er að reyna að bæta það sem miður fór
- ✓ Kvartanir eru skoðaðar (e.complaint solicitation)
Kvartanir eru skoðaðar á markvissan hátt innan fyrirtækisins til þess að finna óánægða viðskiptavini. Hægt er að nota þessa leið til þess að finna endurtekin mistök og koma í veg fyrir þau

(Zeithaml, V.A., o.fl., 2006, bls. 144-145)

Hægt er að nota kvartanir mjög marktækt innan fyrirtækja, til þess að finna óánægða viðskiptavini, finna endurtekin mistök og koma í veg fyrir þau.

Teris gerir þjónustukönnun hjá viðskiptavinum sínum í hverjum mánuði. Þá er valið 100 manna úrtak úr viðskiptamannahópnum. Tilgangur þeirra könnunnar er að kanna ánægju viðskiptavina með tiltekna þætti í fyrirtækinu. Spurningarnar snúast aðallega um það hvort Teris þekki þarfir viðskiptavinarins, hvort viðskiptavinum finnst fyrirtækið vera traust og hvort þjónustan sem fyrirtækið veitir sé góð.

Fyrirtækið gerir einnig starfsánægjukönnun á meðal starfsmanna einu sinni á ári og svo fær fyrirtækið Capacent til þess að gera viðamikla

könnun einu sinni á ári sem fer til allra viðskiptavina fyrirtækisins. Í þeirri könnun eru þættir eins og kvartanir skoðaðir sérstaklega. Spurningarnar eru þær sömu frá ári til árs, þannig að hægt sé að sjá mælanlegan á mun milli ára og bregðast við ef þess þarf.

2.6 Hvað er kvartanastjórnun?

Mörg fyrirtæki gera viðskiptavinum sínum erfitt fyrir varðandi það að koma með kvörtun eða ábendingu. Ekkert gefur viðskiptavininum til kynna hvert hann getur snúið sér, hvorki auglýsingar, vefsíður eða annað.

Sum fyrirtæki eru ekki með neitt skilgreint ferli fyrir kvartanir eða ábendingar. Oft á tíðum veit starfsfólk ekki almennilega hvað það á að gera til þess að leysa úr vanda viðskiptavinarins eða hvert á að vísa honum til þess að fá úrlausn. Það getur t.d. valdið því að óánægðum viðskiptavini sem hringir í fyrirtæki, er vísað á milli manna og enginn virðist vilja taka ábyrgð á því að meðtaka kvörtun hans. Þetta getur haft í för með sér enn meiri óánægju af hálfu viðskiptavinarins.

Kvartanastjórnun er ferli sem hefst þegar tekið er á móti kvörtunum viðskiptavina, þær eru meðhöndlaðar og greint úr þeim til þess að finna hvar vandamálið liggur og það er leyst. Allt þetta ferli nefnist kvartanastjórnun (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 12, 31-35).

2.6.1 Kvartanastjórnun hluti af CRM

Stjórnun viðskiptatengsla (e.customer relationship management) hér eftir nefnt CRM er hugmyndafræði sem krefst þess að fyrirtæki hugsi um og rækti tengsl við viðskiptavini sína.

Með stjórnun viðskiptatengsla er átt við hæfni fyrirtækis til þess að bera kennsl á, ná sambandi við, þróa og halda traustum, hagkvæmum viðskiptavinum. Ferli CRM snýst um að afla upplýsinga um einstaka viðskiptavini og stýra snertiflötum viðskiptavinar við fyrirtækið á nákvæman og varfærinn hátt til þess að hámarka tryggð hans. CRM gefur fyrirtækjum tækifæri á því að veita frábæra rauntíma þjónustu

með því að allir starfsmenn hafi aðgang að sömu upplýsingunum um viðskiptavininn (Kotler og Keller, 2006, bls. 152-155).

Þar sem CRM er stjórnun viðskiptatengsla flokkast kvartanastjórnun (e.complaint management) undir þá hugmyndafræði þar sem kvartanastjórnun tengist viðskiptatengslum. Kvartanastjórnun snýr einungis að þeim viðskiptavinum sem hafa kvörtun fram að færa.

Kvartanastjórnun snýst um áætlanagerð, framkvæmd og stjórnun á öllum þáttum fyrirtækisins í tengslum við kvartanir sem fyrirtækið móttekur. Meginmarkmiðið með því að nota kvartanastjórnun er að auka hagnað og ná samkeppnisyfirburðum. Það er gert með því að endurvekja ánægju viðskiptavinar, minnka neikvæð áhrif óánægðra viðskiptavina á fyrirtækið, nýta ábendingar um veikleika í starfsseminni sem sókn á markaði og til eflingar á vöruþróun (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 30).

Kvartanastjórnun má skipta í tvennt: bein tengsl við kvartanir (e.direct complaint management process) og óbein tengsl við kvartanir (e.indirect management process).

Óbein tengsl við kvartanir tengist áætlanagerð og snýst um verklag, staðla, vinnulýsingar og þá þætti sem fyrirtækið þarf að skoða áður en farið er út í raunverulega meðferð kvartana. Fyrirtækið þarf að skoða vel af hvaða ástæðum er verið að fara í slíka innleiðingu. Með hvaða hætti ætlar fyrirtækið að innleiða, hvaða reglum þarf starfsfólk að fara eftir o.s.frv..

Kvartanastjórnun tengist gæðum og gæðaeftirliti. Kvartanastjórnun tengist inn í gæðastaðal ISO 9001 og þarf fyrirtækið að skoða hvaða þættir ISO 9001 geta nýst við að setja upp kvartanaferli.

Lykilatriði kvartanastjórnunar, er snúa að gæðastjórnun, felast í framlagi mikilvægra upplýsinga sem nýtast við að uppfylla þá þætti sem þarf til þess að gera gott betra (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 12-35).

Bein tengsl við kvartanir snúa að viðskiptavininum, greiningu vandamáls, stjórnun og skráningu. Fyrirtækið þarf að reyna að fá viðskiptavini til þess að láta í ljós óánægju sína. Til þess að geta það, þarf fyrirtækið að skoða þrjá þætti:

- ✓ Aðferð: Skoða þarf hvernig fyrirtækið hyggstað fá þessar kvartanir inn (munnlega, sími, skrifað eða gegnum tæknina)
- ✓ Virk samskipti á þeirri boðleið sem fyrirtækið ákveður að nýta sér, svo viðskiptavinir ákveði að nýta sér þá boðleið
- ✓ Gott aðgengi að því teymi sem móttækur kvartanirnar

(Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 32)

Fyrirtækið þarf að hafa vel mótað ferli og starfsmenn þurfa að vita til hvers er ætlast af þeim þegar kemur að kvörtunum. Ferlið þarf að vera sýnilegt starfsmönnum og gott er að hafa sýnilegt ferli fyrir viðskiptavininn einnig.

Kvartanastjórnun byggist upp á því að það séu til þrens konar eigendur kvartana, það er að segja, eigandi ferlis (e.process owner), eigandi einstaka máls (e.complaint owner) og eigandi einstaka skrefa í ferlinu (e.task owner). Þegar kvörtun kemur inn í fyrirtækið þarf hún að komast í farveg svo hægt sé að halda áfram að vinna hana og finna lausn. Mikilvægt er að viðskiptavinur sem hefur samband finni að viðmót fyrirtækisins til kvartana er ekki neikvætt og að fyrirtækið taki ábendingum með opnum örmum og að starfsmaðurinn sem móttækur kvörtunina sé vel þjálfður til þess að taka á móti óánægðum viðskiptavinum og viti hvaða starfsmaður skuli taka við kvörtuninni ef hann gerir það ekki sjálfur.

Eigandi ferlisins (e.process owner). Hann móttækur og miðlar kvörtunum á rétta staði í fyrirtækinu til þess að viðeigandi lausn finnist. Oft eru fyrirtæki með starfandi deild sem hefur hag viðskiptavinarins að leiðarljósi (e.customer care). Starf eiganda

ferlisins fellur oft undir þá deild (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 80-82).

Eigandi einstaka skrefa í ferlinu (e.complaint owner). Hann er sá starfsmaður sem er fyrstur til þess að fá upplýsingar frá viðskiptavininum um vandamálið. Hann er ábyrgur fyrir því að skrásetja kvörtunina og koma henni í réttan farveg innan fyrirtækisins.

Þessi aðili hefur „eignarrétt“ á kvörtuninni og hans hlutverk er það að reyna að leysa vandamálið strax ef það er mögulegt og ef hann hefur valdsvið til þess. Mikilvægt er að skrá allar kvartanir niður þó þær séu leystar strax svo skráning allra mála sé til hjá fyrirtækinu.

„Eignarrétturinn“ endar þegar lausn er komin á vandamálinu. Ef hins vegar ekki finnst lausn á vandamálinu, þá ber starfsmanninum að koma kvörtuninni í réttan farveg og til aðila sem geta mögulega leyst úr vandamálinu. Eiganda málsins ber þó að fylgja málinu eftir og sjá til þess að tímamörk standi og að staðið sé við það sem viðskiptavininum var lofað.

Þessi aðili hefur einnig á sér þann stimpil að vera leiðtoginn ef hópur þarf að koma að lausn málsins. Eigandi málsins þarf sem sagt að fylgja málinu eftir, láta eiganda ferlis (e.process owner) vita af málavöxtum, fylgjast með málinu til enda og vera tengiliður við viðskiptavininn (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 83).

Eigandi einstaka skrefa í ferlinu (e.task owner) eru þeir starfsmenn sem framfylgja einstökum skrefum ferlisins, s.s skoðun og greiningu mála og undirbúningi á millistigum málsins. Þeir þurfa að fá að vita hvað þeir þurfa að gera í málinu, hvaða tímamörkum þeir þurfa að fylgja og hver sé eigandi málsins (e.complaint owner) því mikil samskipti eiga sér stað þar á milli (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 84).

Þá er komið að skráningu kvartana, mikilvægt er að sem mestar upplýsingar komi fram frá viðskiptavininum svo hægt sé að greina og vinna úr málinu á sem bestan hátt.

Í bókinni Complaint management er listi yfir þær upplýsingar sem mikilvægt er að komi fram í skráningu kvartana.

Upplýsingar frá þeim sem kvartar:

- ✓ Einkenni viðskiptavinar
 - Upplýsingar um viðskiptavin eða stofnun
 - Aðgengi að viðskiptavini, sími, netfang o.s.frv.
 - Innri eða ytri viðskiptamaður
- ✓ Hlutverk viðskiptavinarins í kvörtuninni
- ✓ Staða ónægju eða hegðunarmynstur
 - Stig óánægjuna, þ.e.a.s. hugarástand viðskiptavinar, hvort hann er mjög reiður, frekar reiður, rólegur o.s.frv. þegar hann hefur samband
 - Inntak hegðunar mynsturs

Upplýsingar um kvörtunarefni:

- ✓ Um eðli vandamálsins
- ✓ Nánari útskýring á því hvað gerðist
 - Tengsl við deildir fyrirtækis
 - Dagsetning vandamálsins
 - Sérstakar kringumstæður aðstæðna
- ✓ Um orsök vandamálsins
- ✓ Hvort þetta er kvörtun á byrjunarstigi eða kvörtun sem er verið að fylgja eftir

Tilgangur með kvörtunarefni:

- ✓ Vara eða þjónusta er ekki að gera það sem hún á að gera
- ✓ Markaðslegt sjónarhorn
- ✓ Félagsleg hegðun

(Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 56)

Teris er tæknifyrirtæki og hefur þjónustukönnun Capacent sýnt fram á það að þær leiðir sem viðskiptavinir þess kjósa til þess að koma með

kvartanir eru í gegnum tölvupóst, netið eða síma. Því skiptir það máli fyrir fyrirtækið að fá fram sem bestar og mestar upplýsingar í fyrstu samskiptum við viðskiptavininn til þess að geta greint vandamálið fljótt og vel (Þjónustukönnun Teris, 2008).

Rannsóknir hafa sýnt að óánægðir viðskiptavinir sem bera fram kvörtun og fá svar innan þess tíma sem fyrirtækið gefur sér til þess að svara séu líklegri til þess að verða ánægðari með úrlausn en þeir sem þurfa að bíða eftir svári. 70% af viðskiptavinum sem haft var samband við innan fjögurra stunda frá kvörtun urðu mjög ánægðir.

Þá sýna rannsóknir það að viðskiptavinir sem kvarta með tölvupósti og fá svar fljótt verða frekar ánægðir. Þeir sem ekkert svar fá eru líklegir til þess að verða mjög óánægðir og halda að fyrirtækið hafi ekki áhuga á óánægðum viðskiptavinum (Strauss, B. & Seidel, W., 2004, bls. 84).

Rannsókn sem gerð var í Danmörku og Svíþjóð árið 2005 sýnir að fyrirtæki vanmeta mjög fjölda óánægðra viðskiptavina Þau sjá ekki hvar vandamálið liggur og geta þar af leiðandi ekki brugðist við og það minnkar möguleika þeirra á markaði. Af þessum sökum finna fyrirtæki ekki þörf hjá sér til þess að efla meðhöndlun kvartana og fjárfesta í því (Norden, 2005, bls. 84-88).

2.6.2 ISO 10002

ISO 10002 „Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaint handling in organizations“ eru leiðbeiningar sem gefnar eru út af ISO, þessi staðall er ekki Evrópustaðall en hann er alþjóðlegur.

Í staðlinum má finna útlistaðar lausnir sem miða að því að gera óánægðan viðskiptavin ánægðan. Lausnirnar miða að því að taka skipulega á ábendingum viðskiptavina og reyna að bæta vöru og þjónustu svo það komi viðskiptavininum og fyrirtækinu til góða. ISO 10002 miðar að því að fyrirtæki bregðist við kvörtunum á markvissan og skipulegan hátt.

Staðallinn fellur mjög vel að kröfum þeim sem gerðar eru í gæðastjórnunarstaðlinum ISO 9001 en staðallinn er hins vegar byggður upp þannig að hægt er að nota hann einan eða fella hann að stjórnunarkerfum sem fyrirtæki nota. Öll fyrirtæki geta notað staðallinn en staðallinn er til leiðbeiningar og því ekki hægt að fá vottun á hann (Staðlamál, 2004, bls. 3).

Markmiðið með staðlinum er að skapa umhverfi fyrir viðskiptavininn sem tekur mið að þörfum hans og eykur þannig ánægju hans. Það þarf að vera auðvelt fyrir viðskiptavininn að leggja inn kvörtun/ábendingu og það þarf að leysa úr þessum kvörtunum/ábendingum. Stjórnendur þurfa að vera ábyrgir og að nýta þarf kvartanir/ábendingar til þess að bæta þjónustu og vöru. Ferlið þarf líka að vera í sífelldri endurskoðun og það þarf að meta hvort það sé að virka sem skyldi.

Teris er fyrirtæki sem fylgir kröfum og stöðlum. Teris vinnur eftir gæðastaðli ISO 9001 og því gæti staðall ISO 10002 verið ágætur til frekari skoðunar fyrir fyrirtækið með kvartanir í huga.

2.6.3 Ábendingarkerfi við meðhöndlun kvartana

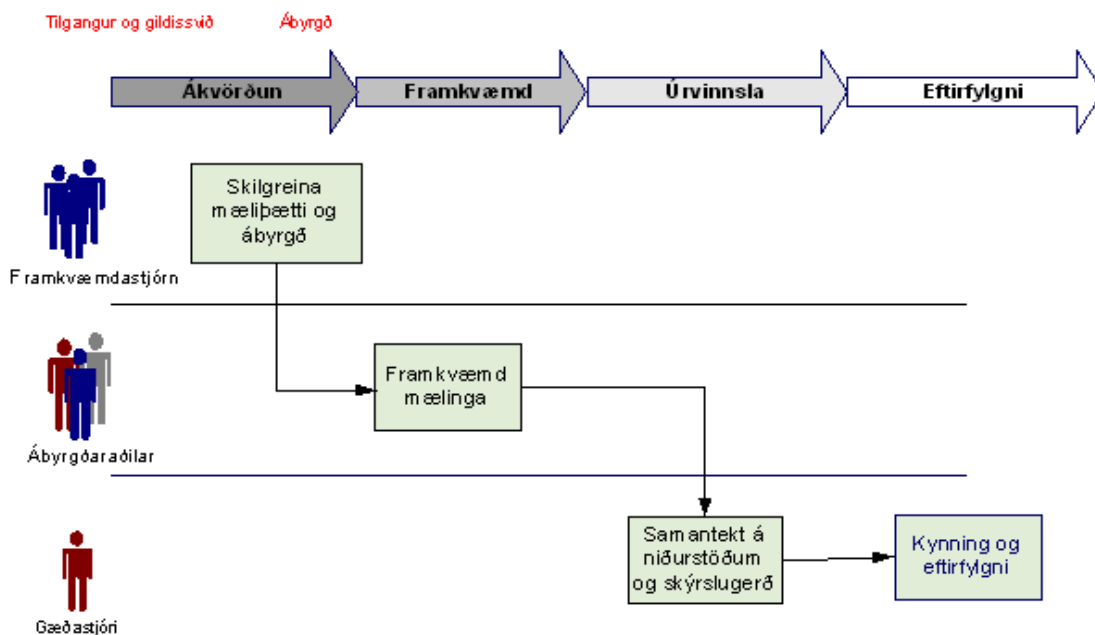
Fyrirtæki geta nýtt sé ýmis forrit við meðhöndlun kvartana. Sífelld erua að koma fleiri CRM lausnir og inn í kerfunum er tekið mið að kvörtunum.

Í þessu verkefni verður ekki farið ytarlega í þessi kerfi eða fyrirtækin sem selja þau. Teris er upplýsingatæknifyrirtæki og þar er þörfin fyrir slík kerfi lítil, því fyrirtækið getur búið sér til sitt eigið kerfi með aðstoð og þekkingu öflugra starfsmanna sem þar vinna í forritun og öðru.

Hér skal þó getið tveggja utanaðkomandi aðila.

FOCAL Software and Consulting, FOCAL er hugbúnaðarfyrirtæki sem sérhæfir sig í lausnum til viðskiptavina sinna í formi gæðakerfis. Gæðakerfið tekur tillit til verklags og samhæfingar starfsmanna og er

hugbúnaðurinn hugsaður sem tæki til þess að stýra því. Hægt er að fá tvönn konar ábendingarkerfi frá FOCAL: Lotus Note¹ kerfi og svo SharePoint² kerfi. Teris notfærir sér SharePoint mjög mikið og segja sjálfir frá því í auglýsingum að „þeir séu snillingar í SharePoint“. Því gæti fyrirtækið þróað sitt eigið SharePoint kerfi. Mynd 4. Sýnir hvernig kerfið eru uppbyggt.



Mynd 6. Myndrænt yfirlit fyrir kvörtunarferli frá FOCAL (FOCAL, 2009).

ONE COMPLAIN er ábendinga- og kvartanakerfi sem byggir á Microsoft stýrikerfum. Markmið OneComplain er að halda utan um ábendingar, hugmyndir og kvartanir frá innri og ytri viðskiptavinum. Kerfið gefur notendum möguleika á því að skrá allar

¹ Lotus Notes er hövinnakerfi sem er þróað af IBM. Lotus Notes er samskiptaforrit sem tengist email, dagatali og skipulagi og er notað til að gera vinnulag betur skipulagt (IBM, á.á.)

² SharePoint er hugbúnaður sem gerir notendum kleift að deila upplýsingum á samþætту vef- og Microsoft office umhverfi. SharePoint er hövinnakerfi sem er byggt til að halda utan um hvers konar skjöl, verkefni, ferla og upplýsingar. Einnig til að keyra innranetsíður, ytranetsíður og internetsíður (Þekking, á.á.)

ábendingar/kvartanir á einn stað og á staðlaðan hátt. Allar skráningar fara svo sjálfkrafa í úrvinnsluferli sem fer eftir eðli máls. Kerfið býður upp á marga möguleika, í því er greiningartól þar sem hægt er að skoða skráningar á mismunandi vegu, senda sjálfvirkar áminningar, flytja tölulegar upplýsingar í önnur forrit o.s.frv. (One Complaint, á.á).

Teris er vottað Microsoft fyrirtæki og því gæti fyrirtækið notfært sér slík kerfi með góðu móti.

3. Rannsókn

Í þessum kafla verður fjallað um aðferðarfræði rannsóknarinnar, sagt verður frá framkvæmd rannsóknarinnar, vali á þátttakendum og gerð verður grein fyrir gangaöflun og greiningu gagna.

Rannsókninni var ætlað að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu: *Hvernig getur upplýsingataeknifyrirtæki eins og Teris notfært sér kvartanastjórnun við að bæta þjónustu við viðskiptavinum sína?*

Við framkvæmd rannsóknarinnar var notast við viðtöl og vettvangsathugun. Þær leiðir voru farnar til þess að fá sem bestar upplýsingar frá viðmælendum um viðfangsefnið og öðlast dýpri skilning á efninu. Sú aðferð hentar vel þegar skoðaðir eru fáir einstaklingar eins og var í þessari rannsókn.

Rannsóknin hófst með því að send var fyrirspurn á fjögur stór fyrirtæki á höfuðborgarsvæðinu með ósk um að fá viðtal við þann aðila sem væri ábyrgur fyrir meðhöndlun kvartana í fyrirtækinu. Fyrirtækin voru valin með hentugleikaúrtaki, þar sem fundin voru stór fyrirtæki sem líkleg voru til þess að hafa innleitt kvartanaferli og horft var til fyrirtækja með svipaðan starfsmannafjölda og er í Teris.

Þessi aðferð reyndist ekki vel, því enginn viðkomandi fékkst til þess að veita viðtal. Þá var ákveðið að reyna tengslaadferð sem fólst í því að samstarfsfélagar, fjölskylda, vinir og kunningjar voru beðnir um að benda á mögulega viðmælendur og fyrirtæki.

Þessi aðferð reyndist betur því það tókst að fá fulltrúa tveggja fyrirtækja til þátttöku ásamt tveimur starfsmönnum í Teris gegn því að höfundur myndi gæta nafnleyndar, þar sem trúnaðarupplýsingar gæti komið fram í viðtölunum. Viðtölin fóru fram á vinnustað þátttakenda og var það val þátttekanda að hafa viðtölin þar. Það kom rannsakanda mjög vel þar sem þátttakendur voru þá á sínum vettvangi og því afslappaðri.

Tekið var viðtal við fjóra aðila í þremur fyrirtækjum og farið var í vettvangsathugun til Teris. Viðtölin voru tekin upp á segulbandstæki með samþykki viðmælanda en eytt að skráningu lokinni. Höfundur lofaði viðmælendum sínum fullum trúnaði og af þeim sökum verða viðmælendurnir ekki nefndir með sínum réttu nöfnum og fyrirtæki þeirra tveggja sem tóku þátt utan Teris verða ekki nefnd með nafni.

Viðtöl eru heppileg þegar rannsaka á upplifun fólks. Aðferðarfræðin leggur áherslu á það að rannsakandinn setji sig inn í aðstæður einstaklingsins sem á að rannsaka og reyni að skilja hugarheim hans, reynslu, upplifun og umhverfi (Taylor, S. & Bogdan, R., 1998, bls. 7-8).

Eins og kom fram að ofan voru þátttakendurnir fjórir: einn karlmaður og þrjár konur og voru valin með tengslaaðferð. Höfundur hafði samband við þátttakendur í síma og lét vita að fyllsta trúnaðar yrði gætt og að nafn þeirra kæmi ekki fram í verkefninu. Þau tvö fyrirtæki sem urðu við ósk minni um viðtal eru með starfsmannafjölda yfir 100 og því af sambærilegri stærðargráðu og Teris og hafa innleitt kvartanaferli. Síðan ákvað höfundur að taka viðtal við tvo starfsmenn í Teris til að fá nánari skilning á meðhöndlun kvartana í fyrirtækinu nú og hvaða skoðanir fyrirtækið hefur á kvörtunum.

Framkvæmd voru hálfopin viðtöl við þátttakendur, þannig að þátttakendum var gefinn kostur á því að tjá skoðanir sínar, reynslu og upplifun án þess að stuðst hafi verið við fyrirfram ákveðinn spurningarlista með gefnum svarmöguleikum.

Í viðtölunum var þó lauslega stuðst við lista með fyrirfram ákveðnum spurningum, bara til þess að minna á þau meginatriðið sem ætlunin var að fá upp og til þess að halda viðtölunum að einhverju leyti sambærilegum. Spurningum sem ekki var á listanum var stundum skotið inn í og oft spurt nánar út í það sem þátttakendur voru að segja frá. Hálfopnu viðtölin tóku á sig mynd samtals fremur en formlegs viðtals. Viðtölin voru tekin á tímabilinu 1. febrúar – 25. mars 2009 og

voru flest um klukkustund að lengd. Viðtölin fóru öll fram á vinnustað þátttakenda, eins og áður kom fram.

Til þess að auðvelda skráningu gagnanna voru viðtölin tekin upp á segulband. Upptakan fór fram með samþykki þátttakenda og var þeim gerð grein fyrir trúnaði og hvernig gögnin yrðu notuð. Viðtölin voru færð yfir á ritað mál strax að loknu viðtali og upptökunum eytt samkvæmt samkomulagi við þátttakendur.

Gögnin voru síðan notuð til þess að fá innsýn í ferli og meðhöndlun kvartana hjá þessum fyrirtækjum ásamt því að fá heildarmynd á viðhorf og upplifun þátttakenda.

Einnig var farið í vettvangsferð í fyrirtækið Teris. Markmiðið með þeirri ferð var að fá upplýsingar um fyrirtækið, einkum upplýsingar um það hvernig meðhöndlun kvartana er nú háttað í fyrirtækinu. Rannsakandi vildi einnig fá fram hugmyndir um það hvernig fyrirtækið sæi fyrir sér meðhöndlun kvartana í framtíðinni, hver skilgreining fyrirtækisins væri á kvörtunum og hvort fyrirtækinu hefðu borist einhverjar kvartanir síðustu mánuði. Vettvangsathugunin fór fram 26. febrúar 2009.

3.1 Niðurstaða viðtala

Í þessum hluta verkefnisins verða helstu niðurstöður viðtalanna birtar. Þátttakendur rannsóknarinnar, hér eftir nefndir viðmælendur voru fjórir, eins og kom fram hér að ofan, einn karlmaður sem höfundur kýs að kalla Jóhann (hjá fyrirtæki A), kona sem við köllum Hönnu (hjá fyrirtæki B) og tveir starfsmenn hjá Teris sem verða kallaðir Helga og Hafdís.

Fyrirtækin þrjú eru öll að sömu stærðargráðu, þetta eru fyrirtæki sem hafa verið starfandi lengi og komin með áratuga reynslu í því að þjónusta viðskiptavinum.

Fyrirtækin þrjú eru með skráða þjónustustefnu og/eða gildi, fyrirtækin þrjú hafa öll sett sér mælanlega þjónustustaðla sem snerta bæði innri og ytri viðskiptavinum og fela í sér vinnuferli og verklagsreglur.

Fyrirtækin þrjú eru með reglulegar þjónustukannanir sem eiga að mæla ánægju/óánægju viðskiptavina, hvort heldur sem um er að ræða innri eða ytri viðskiptavinum. Mælingar innri og ytri viðskiptavina fara þó ekki fram í sömu könnun. Viðmælendurnir eru allir ábyrgir fyrir þjónustu og þjónustueftirliti í sínu fyrirtæki.

3.1.1 Með hvaða augum lítur fyrirtækið á kvartanir?

Viðmælendur mínir eru sammála um það að kvartanir séu mikilvægur þáttur rekstursins.

Helga gefur okkur góða sýn á skoðun fyrirtækisins til kvartana:

Fyrirtækið lítur jákvæðum augum á kvartanir því þær gefa okkur tækifæri til að laga það sem fer úrskeiðis. Við lítum á kvartanir sem ókeypis ráðgjöf frá viðskiptavinum (Helga, munnleg heimild, 20. febrúar 2009).

Hanna (fyrirtæki B) tekur í sama streng og segir fyrirtækið taka öllum ábendingum og kvörtunum fagnandi, þar sem það gefi fyrirtækinu tækifæri til þess að útskýra þeirra mál, biðjast afsökunar ef þess þarf og það sé einnig leið til þess að bæta þjónustuna (Hanna, munnleg heimild, 25. mars 2009).

Jóhann (fyrirtæki A) hefur sömu sýn á það að kvartanir séu mikilvægar, en hann vill samt flokka kvartanir í tvennt, þ.e.a.s kvartanir sem hafa ekkert með vöruna eða þjónustuna að gera, þ.e. sem sagt eitthvað annað sem angrar viðskiptavininn og segir hann slíkar kvartanir hafa aukist eftir að álagið í þjóðfélaginu fór að aukast. Erfitt sé að finna lausn á þeim kvörtunum og verður viðskiptavinurinn í flestum tilfellum að finna lausnina sjálfur. Hinn hluti kvartana segir hann að séu þær sem virkilega eru rök fyrir, þjónusta léleg, varan uppfylli ekki væntingar og

svo framvegis. Þær beri að líta með jákvæðum augum og notfæra sér þær til þess að bæta og laga (Jóhann, munnleg heimild, 9. mars 2009).

3.1.2 Hvaða leið telur þú að sé best fyrir fyrirtækið að fara til þess að fá innri og ytri viðskiptavinum til þess að kvarta?

Viðmælendurnir voru allir sammála um það að besta leiðin fyrir fyrirtækið til þess að fá viðskiptavinum til þess að kvarta sé án efa að hafa samskipti í tölvupósti, þar sem þá eru öll gögn skrifleg og því rekjanleg.

[...]ég vil hafa það þannig að ef fólk hefur ábendingu eða kvörtun, þá finnst mér best að fá það í tölvupósti, svo allt sé skriflegt, þrátt fyrir að ég svari þér einhverju í síma þá leitast ég við að senda tölvupóst um það eftir á, um þau mál sem við ræddum [...].það ver alla aðila[...] (Jóhann, munnleg heimild, 9. mars 2009).

Viðskiptavinir þurfa þó að fá að velja þá leið sem hentar þeim best til þess að kvarta og voru viðmælendur sammála um það að þegar viðskiptavinur ákveður eða vill kvarta með öðrum hætti þá standi honum það svo sannarlega til boða, hvort sem um er að ræða símleiðis, á vefsíðu eða augliti til auglits svo eitthvað sé nefnt.

[...]viðskiptavinir þurfa mismunandi leiðir eftir aðstæðum. Ef eitthvað brennur á viðskiptavinum vill hann kannski fá að létta á sér strax og fá einhver viðbrögð samstundis, þá kemur símtal sér vel. (Hafdís, munnleg heimild, 3. mars 2009).

3.1.3 Hvernig var málum háttað hjá fyrirtækinu áður en kvartanaferli var innleitt?

Hanna (fyrirtæki B) og Jóhann (fyrirtæki A) minnst bæði á það að áður en kvartanaferli var innleitt í fyrirtækinu hafi verið óformlegt ferli kvartana, þar sem starfsmenn vissu ekki hvert átti að vísa óánægðum viðskiptavinum og viðskiptavinurinn var kannski sendur manna á milli

án þess að fá úrlausn sinna mála. Samkvæmt því sem Helga og Hafdís segja er slíkt óformlegt ferli í gangi í Teris í dag. Það er undir hverjum og einum hvernig meðhöndlunin er.

Þegar kemur að spurningunni um það hvers vegna fyrirtækin hafi ákveðið að innleiða slíkt ferli eða hver hvatinn hafi verið, eru svörin mjög lík hjá Jóhanni (fyrirtæki A) og Hönnu (fyrirtæki B). Fyrirtækin hafi talið það mikilvægt að halda skráningu um kvartanamál svo hægt sé að fylgjast með því hvað sé að misfarast. Upplýsingarnar eru notaðar til þess að bæta þjónustuna og ferlið verður fljótlegra sem skilar sér í skjótari þjónustu til viðskiptavinarins þar sem starfsmenn jafnt og viðskiptavinir vita hvert á að snúa sér.

Hvatinn af því að vera með svona ábendinga- og kvartanakerfi, fylgjast með og skrá gögn er bæði það að láta ekki ábendingarnar tynast þá lærum við ekkert af þeim og þótt líði langt á milli þá getum við verið að eiga við sömu og sömu kvörtunina, eða sama og sama manninn [...] (Jóhann, munnleg heimild, 9. mars 2009).

Deildin sem Jóhann stýrir notfærir sér gögn úr könnunum, símhringingum, bréfum og öðrum þeim gögnum sem koma til þeirra til þess að greina hvað er að gerast innan fyrirtækisins og hversu mikið álag er á starfsfólk. Deildin sér um úrvinnslu og annað, sem gefur fyrirtækinu heildarsýn á upplifun viðskiptavinarins.

3.1.4 Hvað hefur breyst eftir að kvartanaferli var innleitt?

Þegar spurt er um hvort fyrirtækin hafi séð mælanlegan mun eftir að kvartanaferli hafi verið innleitt, segir Jóhann (fyrirtæki A) að það sé alveg klárlega mælanlegur munur þegar gögn eru skoðuð aftur í tímann (Jóhann, munnleg heimild, 9. mars 2009).

Sem dæmi nefnir hann að viðskiptavinir hefðu kvartað yfir því að ná stundum ekki sambandi við fyrirtækið í síma þegar er komið að lokun. Tími svörunar var því lengdur um 15 mínútur til þess að unnt væri að

svara síðbúnum fyrirspurnum. Jóhann sagði það hafa sést í næstu könnun á eftir að þetta jók ánægju viðskiptavinarins (Jóhann, munnleg heimild, 9. mars 2009).

Hanna (fyrirtæki B) segir að fyrirtækið hafi ekki gert könnun sem miði að þeim þáttum sem kvartað hefur verið um en segir að það verði gert seinna á árinu. Hún segir þó að starfsmenn séu mun ánægðari en áður þar sem nú viti þeir hvert skal leita og/eða beina viðskiptavininum. (Hanna, munnleg heimild, 25. mars 2009).

3.2 Niðurstaða vettvangsathugunar

Í þessum hluta rannsóknarinnar munu niðurstöður vettvangsathugunar verða dregnar saman. Mikilvægt er að skoðun fyrirtækisins komi fram til þess að unnt sé að greina það skýrar hvað það er sem fyrirtækið þarf.

3.2.1 Meðhöndlun kvartana í Teris nú

Samkvæmt viðtali við starfsmenn Teris er ekkert formlegt ferli í gangi hjá fyrirtækinu þegar kemur að kvörtunum. Enginn er ábyrgur fyrir utanumhaldi og úrlausn eins og staðan er í dag. Það er undir hverjum og einum komið hvernig kvartanir eru meðhöndlaðar. Fyrirtækið hefur þó nýverið sett sér þjónustustefnu og í framhaldi af því hófst vinnuferli sem miðar að því bæta þjónustu við viðskiptavina.

„Hluti af því að veita góða þjónustu er að bjóða viðskiptavinum okkar upp á skilgreint ferli til þess að senda inn kvörtun, hrós eða ábendingu um vöru eða þjónustu“ Úr rannsóknarviðtali (Hafdís, Teris).

3.2.2 Skilgreining Teris á kvörtun

Skilgreining á kvörtun er vandmeðfarin. Það sem einum finnst vera eitthvað til þess að kvarta yfir gæti öðrum fundist léttvægt. Því ákvað rannsakandi að fá að vita hvað Teris skilgreinir sem kvörtun.

Skilgreining á kvörtun hjá Teris:

Kvörtun er þegar viðskiptavinur lætur vita að hann sé ósáttur við eitthvað af eftirtöldu sem er þó ekki tæmandi upptalning. Ítrekaðar bilanir, of hæg viðbrögð og/eða lítið upplýsingastreymi vegna bilunar, ófullnægjandi svör við beiðnum/fyrirspurnum, vara skilar röngum upplýsingum/gögnum, tafir á verkefnum, léleg gæði á vinnu/vöru eða kvörtun vegna framkomu starfsmanns (Teris, 2008).

3.2.3 Hugmyndir Teris að meðhöndlun

Eins og áður kom fram lítur fyrirtækið jákvæðum augum á kvartanir en hefur ekkert skilvirkt ferli til þess að vinna eftir í meðferð kvartana.

Fyrirtækið telur að þær boðleiðir sem viðskiptavinurinn vill fara eftir, eigi að standa honum til boða, hvort heldur sem er með síma, tölvupósti, neti eða augliti til auglitis. Fyrirtækið vill þó skrá allar kvartanir, þannig að tryggt sé að allar upplýsingar komi fram og glattist ekki á milli manna.

Fyrirtækið setti sér þjónustustefnu árið 2008. Í þeirri stefnu kemur fram klausa um ábendingar, kvartanir og hrós:

Við viljum heyra ábendingar, kvartanir og hrós

- ✓ Ábendingar eru mikilvægar til að við vitum hvað við erum að gera vel og hvar við getum bætt þjónustu okkar.
 - Við viljum fá að heyra kvartanir til þess að fá tækifæri til þess að koma í veg fyrir endurtekin mistök og tryggja þannig ánægju viðskiptavina.
 - Við tökum kvörtunum faglega og leysum úr þeim.
 - Við lítum á ábendingar sem tækifæri til sóknar.
 - Við fögnum hrósi, það eflir okkur til dáða.

(Þjónustustefna Teris, 2008)

Í framhaldi af þjónustustefnunni setti fyrirtækið upp punkta um meðhöndlun reiðra viðskiptavina (sjá viðauka 1) og síðan var ákveðið að taka kvartanir í fyrirtækinu til skoðunar.

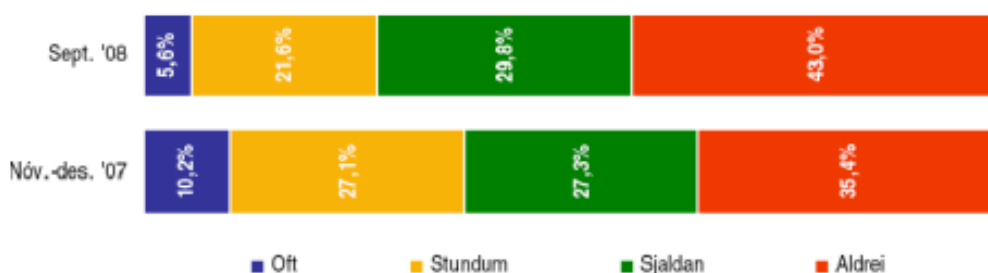
3.2.4 Þjónustukannanir Teris

Eins og áður hefur komið fram þá framkvæmir fyrirtækið reglulegar kannanir um það hvernig viðhorf viðskiptavina þess eru til fyrirtækisins. Í hverjum mánuði sendir fyrirtækið út spurningarlista til um 100 ytri viðskiptavina þar sem viðhorf þeirra eru könnuð.

Einu sinni á ári er framkvæmd könnun til þess að athuga viðhorf innri viðskiptavina og einu sinni á ári framkvæmir svo Gallup viðamikla þjónustukönnun fyrir fyrirtækið til allra viðskiptavina þess.

Í byrjun árs 2008 var byrjað að rýna í viðhorf ákveðins hóps viðskiptavina til fyrirtækisins og var það gert samhliða mikilli stefnumótunarvinnu sem fyrirtækið fór í. Þeirri stefnumótunarvinnu líkur í mars 2009.

Þjónustukönnun Capacent sem var gerð árið 2007 og önnur sem gerð var árið 2008, sýnir fyrirtækinu fram á það að það er óánægja á meðal viðskiptavina. Spurning til viðskiptavina var svohljóðandi: Hefur þú oft, stundum, sjaldan eða aldrei þurft að koma á framfæri kvörtun við Teris síðastliðna 12 mánuði?



Mynd 7. Kvörtun viðskiptavina Teris. Samanburður árána 2007 og 2008 (Þjónustukönnun Teris, 2008).

Tölurnar sýna að 57% viðskiptavina sem tók þátt í könnuninni hefur kvartað við fyrirtækið síðustu 12 mánuðina áður en könnunin var gerð. Samkvæmt rannsóknum þeim sem fræðin vísa í, þá er ekki ólíklegt að fleiri viðskiptavinir Teris séu óánægðir en láti ekki vita af því.

3.3 Greining/mat

Í þessum hluta verða settar fram helstu niðurstöður rannsóknarinnar og reynt að svara þeirri rannsóknarspurningu sem lagt var upp með,

Hvernig getur upplýsingataeknifyrirtæki eins og Teris notfært sér kvartanastjórnun til að bæta þjónustu við viðskiptavinum sínum?

Fyrirtæki verða svo sannarlega vör við það að viðskiptavinir beri fram kvörtun en samkvæmt fræðunum sem komu hér að framan er það aðeins brot að þeim sem óánægðir eru sem láta óánægjuna í ljós.

Fyrirtækin tvö sem tóku þátt í rannsókn höfundar eru sífellt á varðbergi hvað varðar lagfæringar á því sem viðskiptavinur bendir á að betur megi fara. Þessi tvö fyrirtæki hafa innleitt kvartanaferli og vinna eftir því ferli. Starfsmenn þessara fyrirtækja þekkja þá leið sem ber að fara þegar kemur upp óánægja hjá viðskiptavininum og geta þar af leiðandi komið kvörtuninni strax í ákveðið ferli sem gefur fyrirtækinu tækifæri á að leysa málið fljótt og vel. Fyrirtækin notfæra sér upplýsingar frá viðskiptavininum til þess að leysa samskonar mál og fylgjast með því sem betur mætti fara.

Annað fyrirtækið hefur unnið markvisst með kvartanir frá árinu 1998 og í þjónustukönnunum þess kemur fram mælanlegur munur á ánægju viðskiptavina eftir að tölfræðileg úrvinnsla hófst.

Hitt fyrirtækið hefur ekki verið að horfa sérstaklega til kvartana í sínum mælingum en breyting varð á skipulagi hjá því fyrirtæki árið 2007 og mun næsta þjónustukönnun rýna í þennan þátt.

Bæði þessi fyrirtæki segja að áður en formlegt ferli fyrir kvartanir var tekið upp, hafi það verið á ábyrgð hvers starfsmanns hvernig var leyst úr málunum. Það skapaði hins vegar oft óvissu um það hvernig ætt að standa að úrlausn og oftar en ekki vildi enginn taka ábyrgð á málinu og viðskiptavinurinn var þess vegna sendur manna á milli til þess að fá bót sinna mála. Þessi meðferð kallaði hins vegar oft fram ennþá meiri

óánægju hjá viðskiptavininum og erfiðara var fyrir fyrirtækin að gera viðskiptavininn ánægðan aftur.

Teris vinnur ekki með formlegt kvartanaferli og er það undir hverjum starfsmanni komið hvernig leyst er úr kvörtun viðskiptavinarins. Teris framkvæmir þjónustukannanir en hefur ekki verið að rýna sérstaklega í þann þátt sem snýr beint að kvörtunum. Með tilkomu þjónustustefnu sem fyrirtækið setti sér árið 2008 mun það breytast.

4. Umræða og tillögur

Ef verkefnavinna síðustu mánaða er skoðuð, sést að óánægðir viðskiptavinir geta haft slæm áhrif á orðspor fyrirtækja og mikilvægt er fyrir fyrirtæki að finna þessa einstaklinga og reyna að gera þá aftur ánægða.

Kvartanaferli og gott aðgengi til þess að leggja fram kvörtun er eitthvað sem öll fyrirtæki ættu að leggja áherslu á, þar sem þeir viðskiptavinir sem kvarta búa augljóslega yfir mikilvægri vitneskju sem fyrirtækjum ber að nýta til þess að bæta þjónustu og vöru.

Þjónustustaðlar og þjónustukannanir eru fyrirbæri sem fyrirtæki ættu að leggja mikla áherslu á. Þjónustustaðlar eru mikilvægir til þess að setja fram staðlaðar hugmyndir um þjónustu og hegðun. Þjónustukannanirnar eru mikilvægar til þess að meta og greina viðhorf, upplifun og væntingar viðskiptavina. Með þessu tvennu er hægt að gera reglulegar mælingar á því hvernig starfsfólk er að standa sig og hvernig viðskiptavininum finnst fyrirtækið vera að standa sig.

Ljóst er, miðað við þær rannsóknir sem gerðar hafa verið í þessu verkefni, að þau fyrirtæki sem hafa innleitt kvartanaferli hafa betri tök á að skilja og þekkja væntingar viðskiptavina sinna. Þau fyrirtæki geta betur greint hvað það er sem viðskiptavinir vilja, þar sem þau halda utan um allar þær upplýsingar sem þeim berast og vinna úr þeim.

Teris hefur ekki verið með formlegt ferli fyrir kvartanir og því eru að tapast hjá fyrirtækinu miklar upplýsingar, þar sem kvartanir eru síður skráðar ef starfsmaður getur leyst þær strax.

Hrós er eitt af því sem fyrirtæki ætti að tileinka sér, starfsmönnum finnst gott að fá hrós, hvort sem það er frá fyrirtækinu eða utanaðkomandi og er hægt að flokka það sem ábendingu.

Þar sem Teris er búið að fara í mikla stefnumótunarvinnu síðasta ár og hefur sett sér þjónustustefnu og farið í gegnum staðla hjá sér, liggur

beint við að gera viðskiptavinum hærra undir höfði og bjóða fram leið til þess að móttaka kvartanir og vinna úr þeim á skilgreindan og vandaðan hátt.

4.1 Tillaga að ferli fyrir kvartanir

Verkefnavininn, sem unnin var í samstarfi við fyrirtækið, skilaði af sér ábendingakerfi Teris. Tillaga að ferlinu var unnin með starfsmanni Teris sem gegnir gæða- og öryggismálum í fyrirtækinu.

Fyrirtækið hefur ekki hug á því eins og stendur að kaupa kerfi til þess að halda utan um ábendingar/kvartanir í fyrirtækinu, en til að byrja með ætlar fyrirtækið að koma á fót ábendingarkerfi eins og fyrr sagði, sem verður aðgengilegt á heimasíðu fyrirtækisins, www.teris.is. Ábendingarkerfið verður þróað í SharePoint³ af forriturum fyrirtækisins. Ábendingarkerfið verður einnig aðgengilegt á innra neti starfsmanna. Ferlið má sjá í viðauka 2.

Ferlið verður aðgengilegt fyrir innri og ytri viðskiptavinum fyrirtækisins, sem og aðra sem þurfa að koma að ábendingum, kvörtunum og hrósi. Fyrirtækið er með starfsmenn sem eru á ferðinni í umferðinni á hverjum degi og vill að aðrir en viðskiptavinir hafi aðgengi að því að kvarta ef t.d starfsmaður á merktri bifreið fyrirtækisins kemur illa fram, með því að keyra í veg fyrir einhvern eða starfsmaður í móttöku er dónalegur við póstburðarstarfsmann, svo dæmi séu tekin.

Möguleiki verður á því að senda inn ábendingar, kvartanir eða hrós af heimasíðunni. Ábendingarnar munu síðan fara í pósthólf hjá ábyrgðarmanni kerfisins. Ábyrgðarmaður kerfisins (e.process owner)

³ SharePoint er hugbúnaður sem gerir notendum kleift að deila upplýsingum á samþætту vef- og Microsoft office umhverfi. SharePoint er hópinnukerfi sem er byggt til að halda utan um hvers konar skjöl, verkefni, ferla og upplýsingar. Einnig til að keyra innranetssíður, ytranetsíður og internetsíður (Þekking, á.á.)

mun síðan koma ábendingunum og kvörtunum í réttan farveg og ferli eftir því um hvað er að ræða.

Ákveðið var að hafa einn ábyrgðarmann og annan til vara þar sem það gætu borist inn kvartanir eða ábendingar þar sem fyllsta trúnaðar þarf að gæta og þurfa viðskiptavinir og starfsmenn að eiga þess kost að senda slíkar upplýsingar inn til fyrirtækisins án þess að eiga á hættu að aðrir sjái en eiga að sjá.

Fyrirtækið vill að allar kvartanir fari fram í gegnum þetta ferli á netinu þar sem öll gögn sem þar koma eru vistuð og aðgengileg á SharePoint fyrir frekar úrvinnslu og greiningu. Starfsmanni sem fær kvörtun frá viðskiptavinum ber að skrá kvörtunina í gegnum þetta ferli. Fyrirtækið hefur einnig útbúið „skilaboðaskjóðu“ á innra neti þar sem hrós munu koma til með að birtast og vera sýnileg öðrum starfsmönnum.

Þegar kvörtun eða ábending kemur upp mun fyrirtækið taka það fram á síðu sinni að fyrirtækið gefi sér fimm virka daga til þess að svara fyrirspurninni. Fyrirtækið ætlar að reyna að svara öllum fyrirspurnum vel innan þess tíma, þar sem það gæti gert það að verkum að fyrirtækið fari fram úr væntingum viðskiptavina, sem hafa þá búið sig undir að fá kannski ekki svar fyrr en á fimmta degi.

Viðskiptavinum verður einnig gefinn kostur á því að senda nafnlausar kvartanir eða ábendingar.

Þar sem sumir vilja ekki fara í gegnum ferlið á netinu við kvartanir og kvarta bara augliti til auglits, eða fá svar frá fyrirtækinu strax og kvarta þá í gegnum síma, mun viðskiptavinum að sjálfsögðu standa til boða að kvarta með öðrum hætti. Starfsmönnum fyrirtækisins verður gert ljóst hvert ferlið er og fá verklagsreglur til þess að vinna eftir. Sjá nánar um það í næsta kafla.

4.2 Verklagslýsing fyrir starfsmenn

Í framhaldi af verkefnavinnu um ferli kvartana var farið í það að skrá niður verklagsreglur fyrir starfsmenn fyrirtækisins. Sú vinna fór aðallega fram af starfsmanni í gæða- og öryggismálum því verklagsreglurnar þurfa að uppfylla staðla og annað sem fyrirtækið hefur sett sér um gerð verklagsreglna.

Aðkoma höfundar í því verkefni var aðallega í formi yfirlstrar og ábendinga um hvað betur mætti fara.

Verklagsreglurnar taka til hlutverks starfsmanna í ferlinu eins og fyrr var sagt og hvernig starfi þeirra skuli hagað við móttöku og meðhöndlun kvartana.

Verklagsreglurnar snúa að þætti starfsmanna og snúast að mestu um það að starfsmaður sem móttækur kvörtun, ábendingu eða hrós í síma, tölvupósti eða augliti til auglits skuli skrá hana í gegnum ferlið á vefsíðunni. Það er gert svo að þær komist í þann farveg sem þær eiga að fara í.

Verklagsreglurnar koma inn á það að ábyrgðarmaður kerfisins sé forstöðumaður notendasviðs, þannig að starfsmenn viti við hvern á að tala vegna brýnna mála. Alvarlegar kvartanir eiga þó að berast framkvæmdastjóra þess sviðs sem hlut á að máli eins fljótt og auðið er.

Upplýsingar um kvartanir, hrós og ábendingar sem koma inn, skulu berast reglulega til framkvæmdastjórnar Teris, þó eigi sjaldnar en einu sinni í mánuði. Framkvæmdastjórar skulu fylgjast með tíðni ákveðinna kvartana og bregðast við þeim. Sjá verklagsreglur fyrirtækisins í viðauka 3.

4.3 Næstu skref

Í framhaldi af innleiðingu kvartanaferlis í fyrirtækinu þarf að halda kynningu á ferlinu fyrir starfsmenn og kynna fyrir þeim hvar er að finna upplýsingar um efnið, verklagsreglur og ferlið. Starfsmönnum

skal kynnt ferlið svo þeir geti brugðist við í samræmi við óskir fyrirtækisins.

Einnig þarf að kynna ábendingarkerfið fyrir viðskiptavinum og gera þeim það ljóst að allar ábendingar séu vel þegar. Þeim þarf einnig að vera ljóst hvernig sé hægt að koma þessum upplýsingum til fyrirtækisins.

Fyrirtækið framkvæmir reglulega þjónustukannanir og þarf því að rýna betur í þætti sem varða kvartanir og sjá hvort viðhorf viðskiptavina breytist í kjölfar bættra leiða til þess að kvarta. Einnig þarf að fá upplýsingar um það hvort viðskiptamenn séu að notfæra sér þá leið sem í boði er, þ.e.a.s vefsíðuna eða hvort þeir myndu vilja sjá fleiri lausnir. Hægt er að notast við þjónustukönnun Capacent til þess að kanna það.

Fyrirtækið þarf að halda vel utan um allar þær kvartanir og ábendingar sem koma inn í fyrirtækið og skoða þær vel og greina með tilliti til lagfæringa. Einnig getur fyrirtækið notfært sér upplýsingarnar og séð hvort mistök séu að eiga sér stað, jafnvel oft á sama stað eða hjá sama aðila og bregðast þá við því. Með góðri greiningu getur fyrirtækið útrýmt flöskuhálsum.

Mjög gott er að huga að eftirfylgni mála sem koma inn. Gott er að heyra í viðskiptavini sem kvartar eftir að hann hefur fengið lausn sinna mála og athuga hvort hann sé sáttur við úrlausnina. Ef ekki, er hægt að gera betur. Oft fer gæðastjóri með slíkt eftirlit ef ekki er sérstök deild innan fyrirtækja sem sér eingöngu um viðskiptavini. Ábyrgðarmaður ferlisins gæti séð um slíka eftirfylgni í þessu tilfelli til að byrja með.

5. Niðurstöður

Í upphafi var lagt af stað með eftirfarandi rannsóknarspurningu:

Hvernig getur upplýsingatæknifyrirtæki eins og Teris notfært sér kvartanastjórnun til að bæta þjónustu við viðskiptavinum sínum?

Viðskiptavinir eru alltaf að verða meðvitaðri um það sem er að gerast í þjóðfélaginu og með tilkomu veraldarvefsins er auðveldara fyrir viðskiptavinum að fylgjast með því sem er að gera í kringum þá. Af þessum sökum eru viðskiptavinir sífellt að verða kröfuharðari og erfiðara er fyrir fyrirtæki að uppfylla þessar kröfur og standast væntingar.

Eins og kom fram hér að framan, þá geta óánægðir viðskiptavinir haft slæm áhrif á fyrirtækið, t.d með því að tala illa um það á veraldarvefnum, við vini eða félag svo eitthvað sé nefnt.

Þess vegna er mikilvægt fyrir fyrirtæki að hafa opna leið inn í fyrirtækið fyrir þá viðskiptavinum sem vilja láta í ljós óánægju sína, aðallega svo fyrirtækið geti brugðist við og haft áhrif á neikvæða viðskiptavinum og orðspor fyrirtækisins í kjölfarið.

Fyrirtæki sem hafa skilgreint ferli fyrir kvartanir eru að auðvelda vinnu starfsmanna sinna, þar sem það er ekki auðvelt oft á tíðum fyrir starfsmenn að taka á móti kvörtunum.

Með skráningu kvartana getur fyrirtækið fylgst betur með því hvað það er sem er að valda viðskiptavinum þess óánægju og getur því fyrir brugðist við þeim þáttum heldur en fyrirtæki sem ekkert skráir og reynir að leysa málin án þess að skrá þau. Með skráningu getur það einnig reynst fyrirtækinu auðveldara að leysa úr málum ef hægt er að finna svipað mál sem komin er lausn á. Það flýttir fyrir ferlinu.

Eins og staðan er í dag í Teris, þá er ekkert förmlegt ferli og engar reglur um skráningu. Starfsmenn reyna eftir fremsta megni að leysa þau mál sem upp koma og engar skráningar eiga sér stað.

Erfitt er fyrir fyrirtækið að átta sig á fjölda kvartana eða fjölda óánægðra viðskiptavina. Erfitt er að sjá hvað margar kvartanir koma inn í hverjum mánuði og hvernig þær eru leystar.

Ef fyrirtækinu hefur borist kvörtun sem starfsmaður leysir án þess að skrá, getur fyrirtækið ekki nýtt sér þær upplýsingar til að koma í veg fyrir að slík mistöki komi ekki fyrir aftur. Málið er einungis leyst fyrir þennan eina viðskiptavin en ekki viðskiptavinina í heild.

Höfundur þessarar ritgerðar dregur þann lærdím af vinnu við hana að öll fyrirtæki þurfi að hafa skilgreint ferli sem kvartanir fara í, þó það sé ekki nema bara til þess að auðvelda starfsmönnum að taka á móti kvörtunum og reyna að leysa úr þeim. Ritgerðin sýnir fram á það að fyrirtæki með slíkt ferli hefur meiri tækifæri á markaði heldur en fyrirtæki sem ekkert veit.

Höfundur hefði þó viljað hafa fleiri fyrirtæki til samanburðar.

Kvartanastjórnun byggist á öllum þeim þáttum sem snúa að kvörtunum, móttöku, greiningu, skráningu, meðhöndlun og úrlausn.

Fyrirtæki sem ekki hafa skilgreint ferli hafa þó öll einhvers konar óformlega leið sem spyrst út innan fyrirtækisins og starfsmenn reyna að fara eftir. Það sem styrkir fyrirtæki við notkun kvartanastjórnunar er aðallega skráningin og úrvinnsla Gögnin hafa að geyma verðmætar upplýsingar sem brýnt er að nota til þess að bæta þjónustuna eða vöruna. Þjónusta er orðin svo stór þáttur í rekstri fyrirtækja að stjórnun sem þessi er aðeins af hinu góða.

Niðurstaða höfundar er sú að upplýsingatæknifyrirtæki eins og Teris, sem byggir rekstur sinn upp á þjónustu við viðskiptavinum, geti notfært sér kvartanastjórnun til þess að bæta þjónustu við viðskiptavinum sína, með því að hlusta á þá og gera lagfæringar á þeim mistökum sem kunna að verða, því enginn er fullkominn og ekki er hægt að komast hjá mistökum.

Heimildaskrá

Ritaðar heimildir:

- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management 12th ed.* New Jersey: Prentice-Hall.
- Margrét Reynisdóttir. (2006). *Þjónustugæði – Samkeppnisforskot og velgengni*. Akureyri: Ásprent.
- Margrét Reynisdóttir. (2008). *Þjónusta, Fjöregg viðskiptalífsins*. Reykjavík: Kaxma.
- Strauss, B. & Seidel, W. (2004). *Complaint management – The heart of CRM*. United States of America: Phoenix Color Corporation.
- Taylor, J.S. & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. (3. útgáfa). New York: John Wiley & Sons, inc.
- Thompson, A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. (2007). *Crafting and Executing Strategy, text and readings* (15. útgáfa). New York: McGrawHill.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2006). *Service marketing – Intergrating customer focus accross the firm* (4th.ed.). Singapore: McGraw-Hill/Irwing.

Rafrænar heimildir:

- Hagstofa Íslands. (2008). Hlutur atvinnugreina í landsframleiðslu 1973-2008. Sótt 4. apríl 2009 á slóðina:
http://www.hagstofa.is/?PageID=758&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=THJ08101%26ti=Hlutur+atvinnugreina+%ED+landsframlei%F0slu+1973%2D2008+%26path=../Database/thjodhagsreikni ngar/framluppgj_ISAT01/%26lang=3%26units=Hlutfall

- IBM. (á.á.). Lotus Notes and Domino. Sótt 21. apríl 2009 af slóðinni:
<http://www.ibm.com/developerworks/lotus/products/notesdomino/>
- Teris. (2009a). Um fyrirtækið. Sótt 11. febrúar 2009 af slóðinni:
<http://www.teris.is/company/Pages/default.aspx>
- Teris. (2009b). Sagan. Sótt 11. febrúar 2009 af slóðinni:
<http://www.teris.is/company/Pages/sagan.aspx>
- Teris. (2009c). Skipurit. Sótt 11. febrúar 2009 af slóðinni:
<http://www.teris.is/company/Pages/skipurit.aspx>
- Teris. (2009d). Starfsmenn. Sótt 12. febrúar 2009 af slóðinni:
<http://teris.is/category.aspx?catID=5>
- Teris. (2009e). Lausnir. Sótt 11. febrúar 2009 af slóðinni:
<http://www.teris.is/solutions/Pages/default.aspx>
- Teris. (2009f). Notendabjónusta. Sótt 4. apríl 2009 af slóðinni:
<http://www.teris.is/service/not/Pages/Default.aspx>
- Þekking. (á.á.). *Microsoft Office SharePoint: Lausn sem gerir heildarmyndinga skýrari*. Sótt 21. apríl 2009 af slóðinni:
http://www.thekking.is/skrar/File/Kynningarefni/Thekking_sharepoint.pdf

Óutgefnar heimildir:

- FOCAL. (2009). *Ábendingar og kvartanir – móttaka og meðhöndlun*.
Bæklingur gefin út af Focal.
- Teris. (2008). *Gæðahandbók Teris*. Óutgefin handbók fyrirtækisins.
- OneComplain. (á.á.) *One complaint, ábendinga- og kvartanakerfi*.
Bæklingur gefin út af OneSystems.

Teris. (2007). *Starfsmannahandbók Teris*. Óútgefin handbók fyrirtækisins.

Teris. (2008). *Skilgreining Teris á kvörtun*. Óútgefin skilgreining fyrirtækisins.

Teris. (2008). *Þjónustukönnun Teris*. Óútgefin könnun gerð af Capacent.

Teris. (2008). *Þjónustustefna Teris*. Óútgefin stefna fyrirtækisins.

Skýrslur:

Norden. (2005). *Virksomhederenes klagebehandling i Danmark og Sverige*. Denmark: Ekspressen Tryk & Kopicenter.

Munnlegar heimildir:

Hafdís, öryggisstjóri. (2009). *Meðhöndlun kvartana í Teris*. Viðtal tekið í Teris 3. mars 2009.

Hanna, ábyrgðarmaður þjónustu. (2009). *Meðhöndlun kvartana hjá fyrirtæki B*. Viðtal tekið í fyrirtæki B 25. mars 2009.

Helga, forstöðumaður. (2009). *Meðhöndlun kvartana í Teris*. Viðtal tekið í Teris 20. febrúar 2009.

Jóhann, þjónustustjóri. (2009). *Meðhöndlun kvartana í fyrirtæki A*. Viðtal tekið í fyrirtæki A 9. mars 2009.

Tímaritsgreinar:

Anna Lilja Þórisdóttir. (2009, mars). Starfsandinn er okkar sterkasta vopn. *Kópavogspósturinn*, 5.tbl. 15. árg., bls. 5.

Staðlamál. (2004). Að bregðast skipulega við kvörtunum. *Staðlaráð*, 3.tbl. 8. árg., bls. 3.

Viðauki I

Meðhöndlun reiðra og pirraðra viðskiptavina

Hlusta og leyfa að tjá sig en grípa ekki fram í eða svara í sömu mynt.

- Kinka oft kolli, halda augnsambandi og segja „umm“ annað slagið.
- Gerir illt verra að segja þú virðist ekki skilja/við gerum það aldrei... o.s.frv.

Afsaka á almennu nótonum (róleg, yfirveguð og vinsamleg rödd)

- Það er leitt að þetta skildi gerast.
- Það er leitt að heyra að þetta skildi valda þér óþægindum.
- Það er leitt að ekki var hringt í þig varðandi þetta mál.

Sýna skilning á því að viðmælandi er reiður eða pirraður

- Röddin róleg, yfirveguð og vinsamleg. Forðast að endurtaka dónaleg orð viðskiptavina.
- Ég skil að það hafi verið erfitt að bíða.
- Ég ímynda mér að þér finnist þú vera sendur fram og til baka.
- Það hlýtur að vera ansi erfitt að ná endum saman.

Láta koma fram að þú viljir aðstoða

- Ég vil leysa úr þessu máli. Ég vil finna lausn á þessu o.s.frv.

Leita eftir frekari upplýsingum

- Getur þú hjálpað mér að skilja þetta betur? Eða getur þú sagt mér hvað gerðist?

Taka saman aðalatriðin til að athuga hvort viðkomandi hafi skilið rétt (umorða)

- Forðast að endurtaka dónaleg orð viðskiptavina.
- Ég vil vera viss um að ég hafi skilið þig rétt. Ert þú að segja að...?

Láta viðmælanda finna að hann skipti máli

- Það skiptir okkur máli að þú sért ánægður.

Segja frá mögulegum valkostum eða spyrja viðskiptavins. Hvaða lausn telur þú vera besta?

- Ég gæti framkvæmt eitt af eftirfarandi til að leysa úr málinu.
- Lofa aðeins því sem hægt er að standa við!

Samantekt á hvað hvor gerir

- Taka saman bæði hvað starfsmaður og viðskiptavinurinn þurfa að gera.

Þakka fyrir að benda á vandamálið/enda vinsamlega

- Þakka þér fyrir að benda okkur á mistökin svo við getum bætt úr þeim.

Eftirfylgni og lagfæra ástæðuna fyrir mistökunum

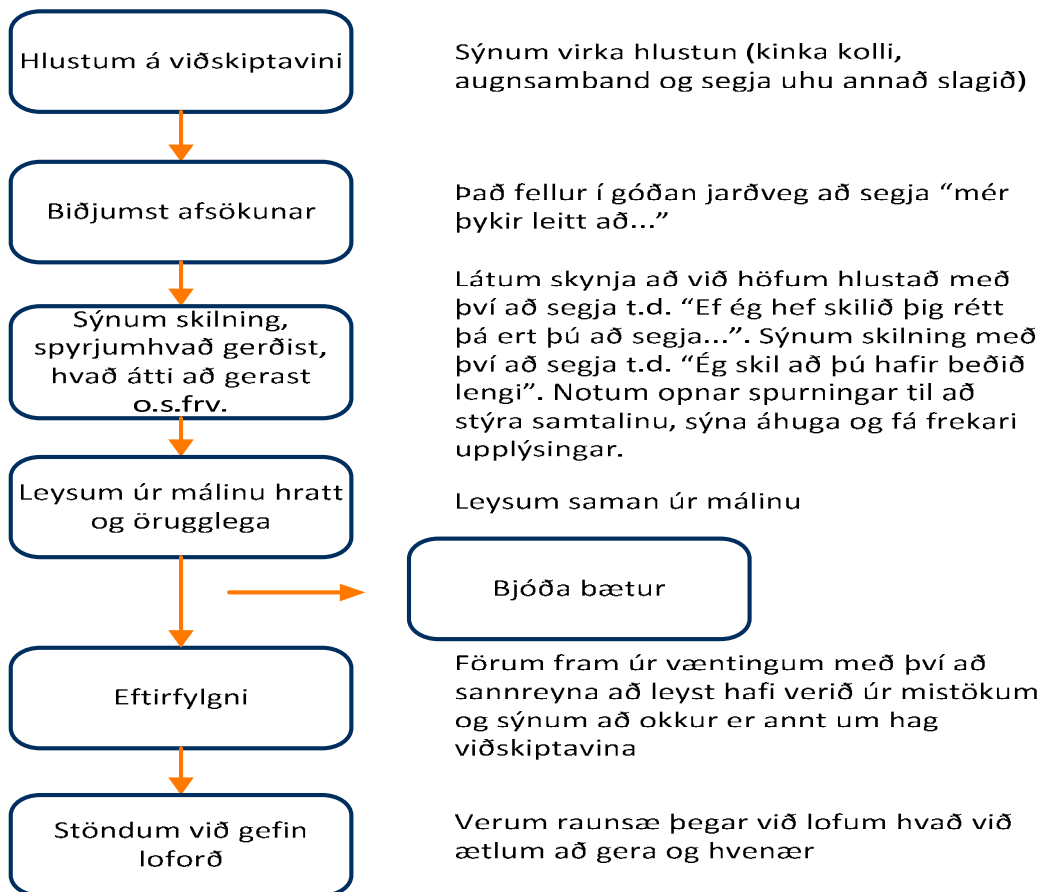
- Það er ekki nóg að leysa málið, það þarf einnig að tryggja að mistökin endurtaki sig ekki.

Hlusta, leyfa viðskiptavinum að fá útrás og fá upplýsingar

Þeir sem hafa langa reynslu af því að taka á móti kvörtunum og ábendingum reiðra viðskiptavina ítreka að það sé mikilvægt að byrja á að hlusta vandlega til að átta sig á því í hverju vandamálið felst. Tilgangslaust sé að grípa fram í eða rökræða í upphafi samtals. Viðskiptavinurinn heyrir í raun ekki í starfsmanninum fyrr en hann hefur fengið að tjá sig og losa sig við mesta tilfinningahitann. Það þurfi því að gefa viðskiptavinum tækifæri til að tala og losa sig við reiðina, leyfa þeim að segja hvernig þeim líður og snúa sér svo að því að leysa málið. Margir hafa fyrir reglu að bjóða þeim afsíðis til að hægt sé að fara yfir málið í ró og næði. Þegar viðskiptavinir eru reiðir og í ójafnvægi þarf að láta þá finna að á þá sé hlustað. Þögn hlustun felst í að veita athygli án þess að taka þátt í samtalinu. Með líkamstjáningu er sýnt að verið sé að hlusta eins og með því að:

- Kinka oft kolli.
- Halda augnsbandi.
- Segja „uhum“ annað slagið.

Á myndinni hér fyrir neðan er búið að taka saman helstu þætti sem hafa þarf í huga þegar kvörtun viðskiptavina er meðhöndluð. Viðskiptavinir vilja að framkoma starfsmanna sé sanngjörn, leyst sé fljótt og örugglega úr vandamálum og bætur séu sanngjarnar. Yfirleitt er nóg að fara í gegnum fjögur fyrstu skrefin á myndinni hér að neðan til að leysa úr vanda viðskiptavinar og bæta samskiptin. Í u.þ.b. 70% tilvika þarf ekki táknrænar bætur og aðeins lágmarks eftirfylgni. Skref í meðhöndlun viðskiptavina. Hvert mál er einstakt og getur því röðin í myndinni ofan breyst og skrefunum fækkað.



Hvert mál er einstakt og getur því röðin breyst og skrefum fækkað

Við úrlausn kvartana skal hafa eftirfarandi í huga:

Láttu viðskiptavininn tala og fáðu fram alla söguna, það dregur yfirleitt úr tilfinningahitanum. Það að hlusta felur í sér upplýsingaöflun og þú getur ekki brugðist rétt við fyrr en þú hefur allar upplýsingar. Hlustaðu án þess að trufla eða koma með athugasemdir en punktaðu hjá þér öll aðalatriði. Notaðu líkamsmálið til að sýna að þú ert að hlusta. Sýndu skilning og þjónustuvilja.

Láttu viðskiptavininn heyra og sjá að þér þyki leitt að hann sé óánægður, þ.e. að þér þyki leitt hvernig honum líður. Þú átt aldrei að taka afstöðu á þessum tímapunkti um hvað er rétt og hvað er rangt – þú átt ekki að segja að þú sért sammála heldur einungis að sýna tilfinningum hans skilning. Vertu viss um að þú skiljir (vanda)málið. Farðu yfir punktana þína með viðskiptavininum og biðdu um nánari útskýringar ef málið er óljóst. Þakkaðu viðskiptavininum fyrir gagnlegar ábendingar þegar hann fer og gefðu honum upp þann tíma sem Teris áætla að taki til að rannsaka málið innan fyrirtækisins og vinna að lausn þess. Kynntu þér málið frá öllum hliðum og gerðu það strax.

Viðauki II

Við hjá Teris leggjum mikla áherslu á að bæta þjónustu okkar og vörur. Þess vegna viljum við heyra ábendingar, kvartanir og hrós þar sem það er mikilvæg leið til að greina það sem tókst vel og það sem þarfnast úrbóta. Við tökum kvörtunum faglega og leysum úr þeim, ábendingum varðandi vöru og þjónustu er komið í réttan farveg og hrósi er komið til skila.

(Þetta birtist á forsiðu)

„Ég vil koma á framfæri:“ (verður að velja einn möguleika, skylda að fylla út) (Þetta birtist á forsiðu)

Þessir þrjú valmöguleikar birtast á forsiðu með textanum undir. Hægt að haka við og þá er sú leið valin.

Kvörtun

Hrós

Ábending

(Þessi texti sést á forsiðu, hægt að lesa hann áður en hakað er við kvörtun)

„Hvað finnst þér? Við viljum fá að heyra kvartanir til að fá tækifæri til að koma í veg fyrir endurtekin mistök og tryggja þannig ánægju viðskiptavina. Því ítarlegri sem skýringin er, þeim mun líklegra er að okkur takist að bæta þjónustu og vörur.“

(Box til að setja með viðhengi)

(Þessi texti sést á forsiðu, hægt að lesa hann áður en hakað er við hrós)

„Hvað finnst þér? Við fögnum hrósi, það eflir okkur til frekari dáða. Því ítarlegri sem skýringin er, þeim mun auðveldara er fyrir okkur að koma hrósinu til skila.“

(Þessi texti sést á forsiðu, hægt að lesa hann áður en hakað er við ábendingu)

„Hvað finnst þér? Við lítum á ábendingar sem tækifæri til sóknar. Því ítarlegri sem skýringin er, þeim mun líklegra er að okkur takist að bæta vörur okkar og þjónustu.“

Ekki er nauðsynlegt að geta nafns þegar ábendingu, hrósi eða kvörtun er komið á framfæri við Teris.

„Fullt nafn“ (óútfyllt textabox)
 „Netfang“ (óútfyllt textabox)
 „Sími“ (óútfyllt textabox, 8 stafir)

Svarmöguleikar.
 Vilt þú fá svar frá Teris?
 * Já
 Ef já, þá hvernig?
 * Með tölvupósti
 * Í gegnum síma

Ekki er nauðsynlegt að geta nafns þegar ábendingu, hrósi eða kvörtun er komið á framfæri við Teris.

„Fullt nafn“ (óútfyllt textabox)
 „Netfang“ (óútfyllt textabox)
 „Sími“ (óútfyllt textabox, 8 stafir)

Svarmöguleikar.
 Vilt þú fá svar frá Teris?
 * Já
 Ef já, þá hvernig?
 * Með tölvupósti
 * Í gegnum síma

Ekki er nauðsynlegt að geta nafns þegar ábendingu, hrósi eða kvörtun er komið á framfæri við Teris.

„Fullt nafn“ (óútfyllt textabox)
 „Netfang“ (óútfyllt textabox)
 „Sími“ (óútfyllt textabox, 8 stafir)

Svarmöguleikar.
 Vilt þú fá svar frá Teris?
 * Já
 Ef já, þá hvernig?
 * Með tölvupósti
 * Í gegnum síma

Send

Send

Send

„Þakka þér kærlega fyrir að láta okkur vita. Við leggjum metnað okkar í að sinna öllum fyrirspurnum fljótt og vel og munum hafa samband innan einnar vinnuviku (5 virkir dagar).“

„Þakka þér kærlega fyrir að láta okkur vita. Við leggjum metnað okkar í að sinna öllum fyrirspurnum fljótt og vel og munum koma þessu hrósi til skila.“

„Þakka þér kærlega fyrir að láta okkur vita. Við leggjum metnað okkar í að sinna öllum fyrirspurnum fljótt og vel og munum hafa samband innan einnar vinnuviku (5 virkir dagar).“

Öll skeyti lenda í pósthólf hjá Huldu, þar sem þau eiga að skiptast í kvartanir@teris.is, abendingar@teris.is, hros@teris.is

Viðauki III

VL-4-016 Kvartanir, hrós og ábendingar

Tilgangur og markmið

Tilgangur verklýsingarinnar er að tryggja að móttaka og meðhöndlun kvartana, hróss og ábendinga frá viðskiptavinum sé með skipulögðum og samræmdum hætti, og að viðskiptavinur fái svör vegna kvartana og ábendinga, óski hann þess, innan skilgreinds tíma.

Umfang og notkunarsvið

Nær til allra starfsmanna Teris. Á við um allar kvartanir, öll hrós, og ábendingar fyrir þjónustu Teris.

Ábyrgð

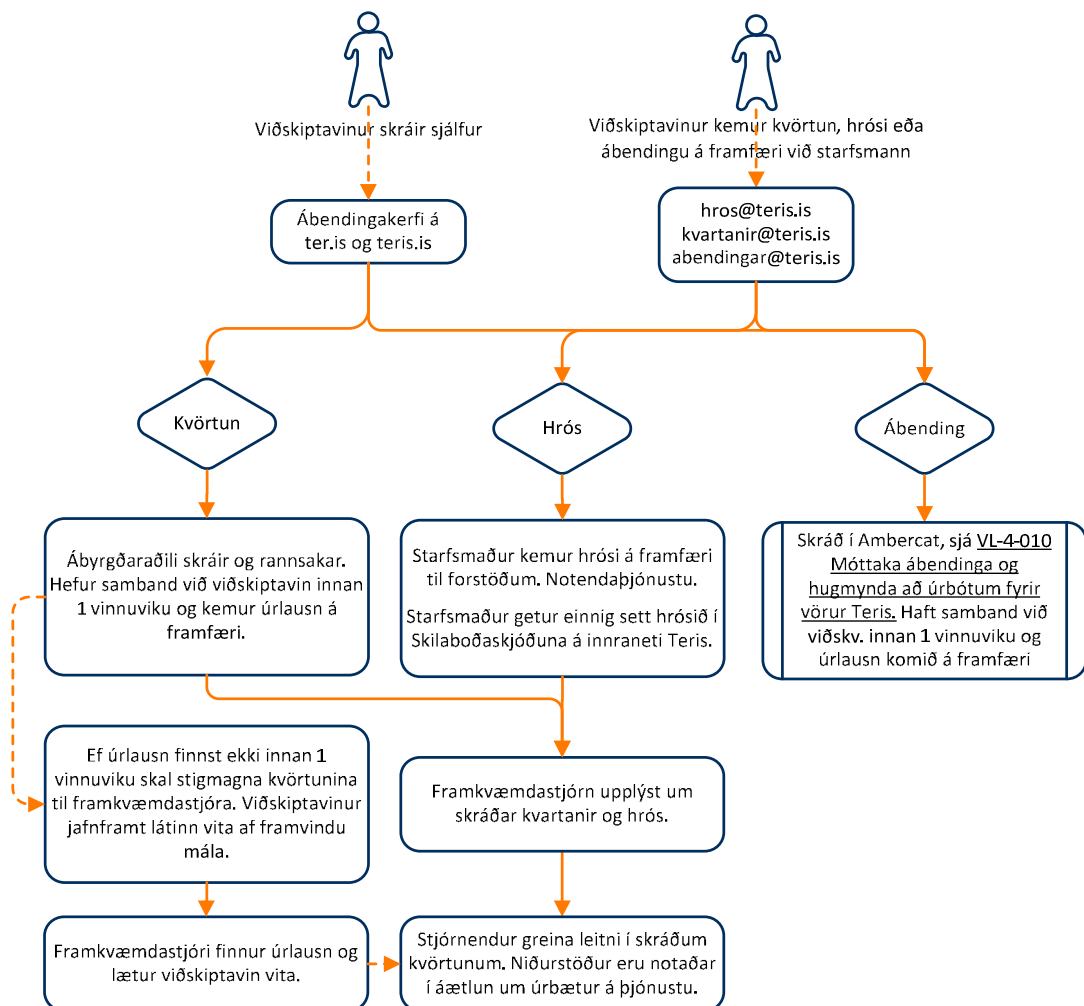
Framkvæmdastjóri Notenda- og rekstrarþjónustu

Reglur

- **Ábendingar** (sjá [VL-4-010 Móttaka ábendinga fyrir vörur Teris](#)), **kvartanir** um virkni vöru eða á veitta þjónustu og **hrós** um virkni vöru eða veitta þjónustu frá viðskiptavinum Teris geta borist með eftirfarand hætti til Teris:
 - Af extraneti Teris, ter.is
 - Með tölvupósti í kvartanir@teris.is, hros@teris.is, abendingar@teris.is.
 - Í gegnum símtal
 - Á formlegum/óformlegum fundum með viðskiptavinum
- Starfsmenn Teris sem taka við kvörtunum eða ábendingum skulu senda þær áfram í ofangreind pósthöfundum eða skrá þær í kvartanakerfið ef þær berast með öðrum leiðum. Með því er tryggt að þær komast í þann farveg sem þær eiga að fara í.
- Starfsmenn skulu koma hrósi á framfæri við forstöðumann Notenda- og rekstrarþjónustu og mega jafnframt birta hrós um veitta þjónustu í Skilaboðaskjöldunni á innraneti Teris
- Forstöðumaður Notendaþjónustu metur hvernig bregðast á við kvörtunum og ábendingum og í hvaða ferli þær fara. Forstöðumaður Notendaþjónustu er ábyrgur fyrir að öllum kvörtunum og ábendingum sé svarað með formlegum hætti, sama hversu lítilvægar þær eru (sjá [VL-4-008 um Tölvupóst](#)).
- Tryggja skal að svör vegna kvartana berist viðskiptavinum Teris eins fljótt og auðið er og aldrei seinna en einni vinnuviku eftir móttöku, þó ekki sé um lokasvar að ræða.
- Alvarlegar kvartanir skulu ætíð berast strax til framkvæmdastjóra þeirra sviða sem hlut eiga að máli.
- Ef úrlausn finnst ekki innan tilskilins frests skal stigmagna kvörtun til framkvæmdastjóra.

- Ef kvartanir krefjast aðkomu tveggja eða fleiri framkvæmdastjóra skal Forstöðumaður Notendabjónustu tryggja að mál strandi ekki og að þau hljóti þann forgang sem þau þurfa.
- Leitast skal við að upplýsa framkvæmdastjórn Teris reglulega um allar þær kvartanir og hrós sem berast, þó eigi sjaldnar en einu sinni í mánuði.
- Við reglulega yfirferð skulu framkvæmdastjórar fylgjast sérstaklega með hvort tíðni ákveðinna kvartana er áberandi og hvort gera þurfi sérstakar ráðstafanir til að bregðast við þeim. Niðurstöður úr þessari yfirferð skulu notaðar í úrbótaverkefni. Úrbætur vegna kvartana skulu unnar samræmt í fyrirtækinu og skal hlutaðeigandi aðilum tilkynnt um hver tilgangur úrbótanna er þegar þær eru settar í framkvæmd.
- Upplýsingar um kvartanir, hrós og ábendingar skulu geymdar miðlægt í að minnsta kosti 5 ár eftir að þær berast og er það á ábyrgð Forstöðumanns Notendabjónustu að það sé gert.

Ferli fyrir móttöku kvartana, hróss og ábendinga



Viðauki IV

Þjónustustefna Teris

Teris er framsækið upplýsingatæknifyrirtæki sem veitir framúrskarandi þjónustu við fyrirtæki á fjármálamarkaði.

Við tökum vel á móti viðskiptavinum og sinnum þeim fljótt og vel

Við leggjum metnað okkar í að sinna öllum fyrirspurnum fljótt og vel. Við komum fram af einlægni, virðingu, og fyllstu kurteisi. Við berum virðingu fyrir vinnuumhverfinu og höldum því snyrtilegu. Við erum snyrtileg til fara.

1. Við brosum, heilsum og hlustum
2. Við sýnum umburðarlyndi og þolinmæði í samskiptum
3. Við sendum fyrirspurnir áfram en ekki viðskiptavini
4. Við stöndum við gefin loforð

Við viljum heyra ábendingar, kvartanir og hrós

Ábendingar eru mikilvægar til að við vitum hvar við erum að gera vel og hvar við getum bætt þjónustu okkar.

1. Við viljum fá að heyra kvartanir til að fá tækifæri til að koma í veg fyrir endurtekin mistök og tryggja þannig ánægju viðskiptavina
2. Við tökum kvörtunum faglega og leysum úr þeim
3. Við lítum á ábendingar sem tækifæri til sóknar
4. Við fögnum hrósi, það eflir okkur til frekari dáða

Við sinnum ráðgjöf og finnum viðeigandi lausnir fyrir viðskiptavini

Við sýnum frumkvæði í starfi og vinnum sífellt að betri lausnum. Við aðlögum okkur að þörfum viðskiptavina, erum opin fyrir nýjungum, sýnum sveigjanleika og erum persónuleg í samskiptum.

1. Við höfum góða þekkingu á vörum og þjónustu Teris
2. Við leggjum okkur fram við að skilja þarfir og aðstæður viðskiptavina
3. Við tryggjum að upplýsingar um starfsemi okkar séu réttar og aðgengilegar
4. Við ráðleggjum um val á lausnum

Við veitum þjónustu, sem byggir á þekkingu og öryggi

Við nýtum þekkingu okkar til að tryggja skilvirkustu þjónustu sem völ er á hverju sinni.

Öll meðhöndlum gagna er með upplýsingaöryggi að leiðarljósi. Við gætum trúnaðar í hvívetna og vinnum eftir vottuðu öryggisstjórnkerfi.

1. Við tryggjum að lausnir séu tiltækar og gögn rétt
2. Öryggi er hornsteinn í starfsemi fyrirtækisins
3. Við viðhöldum faglegri færni okkar
4. Við erum sérfræðingar og störfum sem slíkir

Ný gildi Teris

Þjónusta

- Teris er upplýsingafyrirtæki sem veitir framúrskarandi þjónustu. Við leggjum áherslu á hraða og faglega ráðgjöf en gleymum aldrei að öryggi upplýsinga þarf ætíð að vera til staðar.
- Teris er upplýsingafyrirtæki sem veitir framúrskarandi þjónustu. Við leggjum mikla áherslu á hraða og faglega ráðgjöf en gleymum aldrei að öryggi upplýsinga þarf ætíð að vera til staðar.

Þekking

- Þekking starfsmanna er helsta auðlind Teris

Öryggi

- Öryggi í allri okkar starfssemi grundvallast á trausti, trúnaði og tryggð gagnvart viðskiptavinum