



ÞJÓNUSTU- GÆÐI

Samkeppnisforskot
og velgengni



impra nýsköpunarmiðstöð
Iðntæknistofnun

SVP

Samtök verslunar og þjónustu
Federation of Trade & Services

ÞJÓNUSTUGÆÐI - Samkeppnisforskot og velgengi

Ritstjóri:Karl Friðriksson
Höfundur:Margrét Reynisdóttir
Útgefandi:Impra nýsköpunarmiðstöð - Iðntæknistofnun, www.impra.is,
Samtök verslunar og þjónustu, www.svth.is

Úgáfustaður og -ár: Akureyri, 2006
Hönnun og umbrot: Stíll
Prófarkalestur: Fremri kynningarþjónusta
Prentun: Ásprent

Ritröð Impru nýsköpunarmiðstöðvar:

VÖRUÞRÓUN. Aukið forskot í samkeppni.
GÆÐAHÚSIÐ. Einfalt og hagnýtt.
MARKAÐSÁÆTLANIR. Markviss sókn til árangurs.
VERKEFNASTJÓRNUN. Að gera hlutina á réttan hátt.
KLASAR. Samstarf í samkeppni.
ÞJÓNUSTUGÆÐI. Samkeppnisforskot og velgengi.

Formáli	4
Þjónustugæði	5
Hvað er þjónusta?.....	5
Hvað eru þjónustugæði?	6
Þættir sem stuðla að þjónustugæðum	6
Mælingar á þjónustu.....	10
Þjónustukannanir	10
Hulduheimsóknir og kvartanir viðskiptavina.	12
Stjórnun gæða í þjónustu	14
Þjónustubil 1: Stjórnendur þekkja ekki væntingar viðskiptavina	15
Þjónustubil 2: Stjórnendur láta þjónustustaðla og þjónustuhönnun ekki endurspegla væntingar viðskiptavina.	17
Þjónustubil 3: Starfsmenn veita ekki þjónustu samkvæmt þjónustustöðlum.	19
Þjónustubil 4: Frammistaða starfsmanna er ekki í samræmi við loforð fyrirtækis.	21
Umbótum hrundið í framkvæmd.	22
Viðauki I - Þjónustustaðlar veitingahússins Greifans	23
Viðauki II - Þjónustustaðlar Jónar transport	27
Viðauki III - Matsblað fyrir hulduheimsókn á þjónustustöð fyrir bifreiðar	28
Heimildaskrá	29

Formáli

Markmið þessa rits sem gefið er út af Impru nýsköpunarmiðstöð í samstarfi við Samtök verslunar og þjónustu er að gefa stjórnendum fyrirtækja kost á aðgengilegu og hagnýtu efni um þjónustugæði. Áhersla er lögð á þá þætti sem felast í hugtakinu „þjónustugæði“ og hvernig hægt er að mæla og auka gæði þjónustu.

Þjónusta er sífellt stærri hluti atvinnulífs og hagvaxtar á Íslandi og er það í samræmi við þróun í öðrum vestrænum löndum. Allt bendir til að þróunin haldi áfram með auknum þunga á næstu árum og áratugum. Við lifum í samfélagi sem byggir á þjónustu í slauknum mæli og skilin milli vöru og þjónustu verða sífellt óljósari við afhendingu til neytenda. Augljós afleiðing þessarar þróunar er að sífellt mikilvægara er fyrir stjórnendur fyrirtækja að huga að gæðum og þróun þjónustu.

Berglind Hallgrímsdóttir,
framkvæmdastjóri Impru nýsköpunarmiðstöðvar

Þjónustugæði

Hvað er þjónusta?

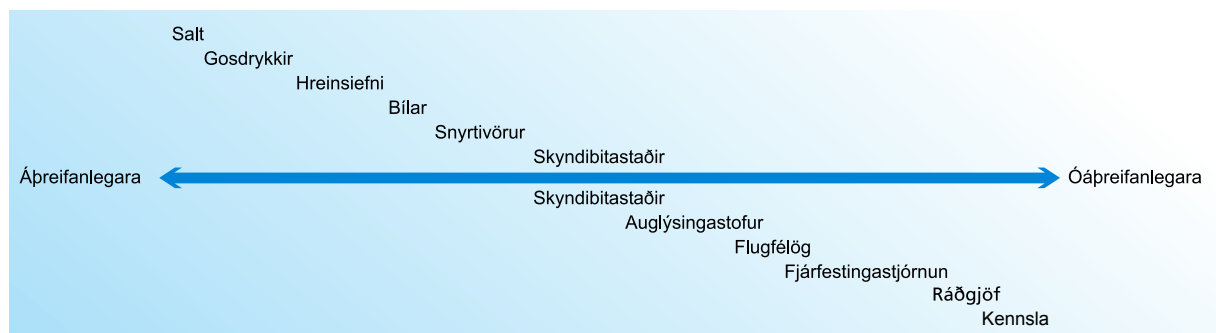
Þjónusta skiptir æ meira máli í rekstri fyrirtækja. Á það jafnt við um fyrirtæki sem kalla má hefðbundin þjónustufyrirtæki og fyrirtækjum sem framleiða og selja áþreifanlegar vörur. Þjónusta er mjög mismunandi frá einu fyrirtæki til annars. Sú staðreynd gerir það að verkum að stjórnendur leggja aukna áherslu á gæði þjónustu með það fyrir augum að nýta hana í samkeppni.

Margar aðferðir eru notaðar við að meta þjónustugæði, ýmist staðlaðar eða lagaðar að viðfangsefninu hverju sinni. Flestar þessara aðferða eiga það sammerkt að lagt er mat á það sem skiptir máli frá sjónarhóli þeirra sem þjónustunnar njóta.

Vara hefur verið skilgreind sem *allt, sem uppfyllir þarfir eða óskir tilgreinds viðskiptamannahóps eða markhóps fyrirtækis, þar með talin þjónusta.* (6) Samkvæmt þessari skilgreiningu er vara bæði hinn áþreifanlegi og óáþreifanlegi hluti þess sem verið er að bjóða. Þjónustan er óáþreifanleg en verður til í samskiptum viðskiptavinar og starfsmanns. Í augum viðskiptavina felst þjónustan í frammistöðu starfsmannsins og hversu vel hann uppfyllir væntingar. Frammistaða starfsmanns og væntingar viðskiptavinar geta breyst frá degi til dags og því undir báðum komið að vel takist til.

Fyrirtæki, sem einungis framleiða og selja áþreifanlega vöru, hafa gjarnan verið nefnd framleiðslufyrirtæki en þau, sem bjóða eingöngu óáþreifanlega vöru, eru nefnd þjónustufyrirtæki. Mörg fyrirtæki bjóða þó einhverja blöndu af þessum þáttum og þjónusta er yfirleitt mikilvægur hluti vöruframboðs framleiðslufyrirtækja.

Mynd 1. Sjaldnast er hægt að flokka vöru þannig að hún sé annað hvort áþreifanleg eða óáþreifanleg.



Bílaframleiðendur bjóða auk framleiðslunnar margs konar þjónustu, svo sem ábyrgð, eftirlit og viðgerðarþjónustu sem tilheyrir bílnum. Rekstur skyndibitastaða er skilgreindur sem þjónusta en þar eru vissulega áþreifanlegir þættir eins og matur og umbúðir. En hvar sem fyrirtæki eru staðsett á ofangreindri mynd þá er þjónustan alltaf mjög veigamikill þáttur sem fyrirtæki geta nýtt sér til að auka samkeppnishæfni sína.

„Þjónusta er þýðingarmikill þáttur í fyrirtæki eins og Kjörís. Í Ísbúðum viðskiptavina Kjöríss er góð þjónusta okkar mjög mikilvæg. Viðskiptavinir okkar vita að við höfum margra áratuga farsæla reynslu af fræðslu svo sem hvernig á að framreiða vöruna og selja, heilbrigðiseftirliti og viðgerðarþjónustu.“

Valdimar Hafsteinsson, framkvæmdastjóri

Hvað eru þjónustugæði?

Þegar viðskiptavinir bera saman þá þjónustu sem þeir búast við að fá og þá þjónustu sem þeir fá, meta þeir þjónustugæðin (mynd 2). **Hægt er að skilgreina þjónustugæði sem mismuninn á væntingum viðskiptavina um þjónustu og mati þeirra á veittri þjónustu, það er frammistöðu fyrirtækisins.**

Mynd 2. Viðskiptavinir ákvarða þjónustugæði með því að bera saman þá þjónustu sem þeir búast við og þá þjónustu sem þeir fá. Því meiri sem frávikin eru, þeim mun minni eða meiri eru þjónustugæðin.



Þættir sem stuðla að þjónustugæðum

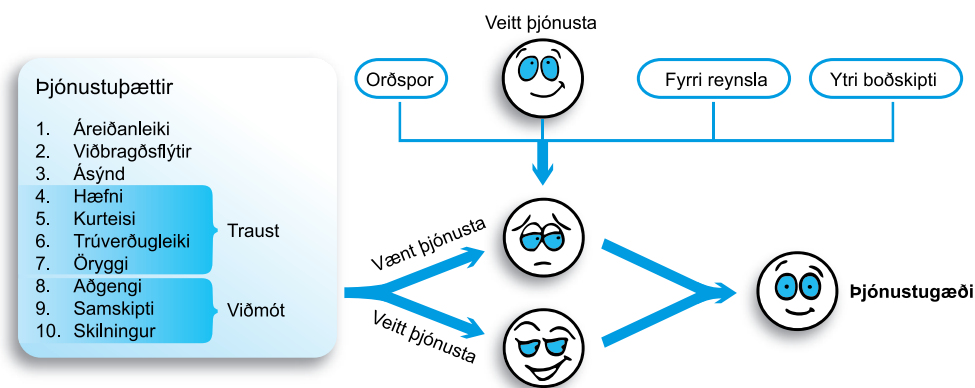
Þjónusta byggir á frammistöðu starfsmanna og ræðst það því af starfsmönnum og þjónustuvilja þeirra hvernig þjónustan er veitt. Þegar viðskiptavinurinn metur gæði þjónustunnar hefur hann í huga bæði hvað hann fær (vöruna sjálfa) og hvernig hún er afhent (þjónustan), (mynd 3). Sem dæmi má nefna að viðskiptavinur veitingahúss dæmir þjónustuna út frá máltíðinni sjálfri; annars vegar **hvað** er veitt og hins vegar **hvernig** framreiðslu máltíðarinnar og viðmóti starfsfólks í hans garð er háttað. Tveir einstaklingar, sem panta samskonar steik á sama stað, geta fengið afar ólíka þjónustu frá sama starfsmanninum. Þeir munu þá hvor um sig meta vöruna (steikina) með hliðsjón af þjónustunni og það hefur afgerandi áhrif á viðhorf þeirra til fyrirtækisins. Þegar starfsmaður veitir viðskiptavini þjónustu er það undir honum komið hvernig til tekst. Frammistaða starfsmanns getur haft afgerandi áhrif á það hvernig einstakir viðskiptavinir meta gæði vörunnar sem þeir fá. Gæði þjónustu er í flestum tilvikum lykillinn að samkeppnisforskoti. Því er hægt að öðlast samkeppnisforskot með því að leggja áherslu á hvernig staðið er að því að veita þjónustu. Forsenda góðrar þjónustu er kurteis, sveigjanleiki, hæfni, hraði, öryggi, stöðugleiki og vilji til að veita viðskiptavininum sem besta þjónustu.

Mynd 3. Þjónustugæði eru metin út frá því hvað er veitt og hvernig staðið er að því.



Rannsóknir sýna að viðskiptavinir nota tíu þætti til að meta gæði þjónustu (mynd 4). Flestir þættirnir eru meira eða minna tengdir því hvernig þjónustan er veitt. Á myndinni sést að orðspor, persónulegar þarfir, fyrri reynsla og ytri boðskipti, svo sem auglýsingar, hafa einnig áhrif á væntingar viðskiptavina til þjónustu.

Mynd 4. Þættir sem hafa áhrif á mat viðskiptavina á gæðum þjónustu. (15)



Eins og sést á mynd 4 er **traust** notað sem samnefni fyrir hæfni, kurteisi, trúverðugleika og öryggi. **Viðmót** er notað sem samnefni fyrir aðgengi, samskipti og skilning. Þættirnir **áreiðanleiki**, **viðbragðsflýttir** og **ásýnd** eru áfram sjálfstæð lykilhugtök í mati viðskiptavina á þjónustugæðum. Þessir fimm meginþættir eru taldir hafa mest áhrif á mat viðskiptavina á þjónustugæðum hjá fyrirtækjum sem veita þjónustu af ýmsu tagi.

Áreiðanleiki er talinn hafa mest áhrif á mat viðskiptavinar á gæðum þjónustunnar. Áreiðanleiki þýðir að þjónustufyrirtækið lætur á ábyggilegan og nákvæman hátt í té það sem lofað var og stendur við loforð um þjónustu, þjónustuskilyrði, lausn vandamála og verð. Þetta virðist augljóst en hafa ber í huga að viðskiptavinir vilja fyrst og fremst skipta við fyrirtæki sem standa við gefin loforð.

Dæmi: Fylgir verðbréfamíðlarinn nákvæmlega leiðbeiningum viðskiptavina um kaup og sölu? Er þjónustan veitt á réttan hátt strax í upphafi og á réttum tíma? Er kreditkortareikningur viðskiptavinar réttur? Er áætlun sett fram á tilsettum tíma og innan fjárhagsramma?

Viðbragðsflýttir er vilji til að aðstoða viðskiptavininn og veita skjóta þjónustu. Þessi þáttur dregur fram mikilvægi þess að vera til staðar og vera fljótur að bregðast við óskum viðskiptavinar, spurningum og vandamálum. Viðskiptavinur metur viðbragðsflýtti út frá því hve lengi hann þarf að bíða til að fá þjónustu, svör við spurningum eða lausn á vandamálum. Viðbragðsflýttir nær einnig yfir sveigjanleika og færni til að sérsníða þjónustu að þörfum viðskiptavina. Til að skara fram úr í viðbragðsflýtti þurfa fyrirtæki að skoða veitta þjónustu út frá þörfum viðskiptavina en ekki hvað hentar fyrirtækinu best.

Dæmi: Er strax tekið á erindi viðskiptavina? Hversu fljótt er haft samband við viðskiptavini og spurningum þeirra svarað?

Ásýnd er tengd aðstöðu fyrirtækis, tækjum, efni og starfsmönnum. Ásýnd gefur viðskiptavinum vísbendingu um gæði þjónustunnar. Ásýnd er sérlega mikilvæg fyrir hótél, veitingastaði, verslanir og skemmtanaíðnaðinn. Þjónustufyrirtæki nota ásýnd oft til að styrkja ímynd sína, sem eins konar gæðastimpil (mynd 5). Það getur haft slæm áhrif að gleyma að taka þennan þjónustuþátt með í reikninginn.

Dæmi: Eru húsakynninn frambærileg, sem og starfsaðstaða, tækjabúnaður og kynningarefni fyrirtækisins? Er starfsfólk klætt á viðeigandi hátt?

Hótel Borg stendur tignarleg við Austurvöll í Reykjavík. Hin glæsilega bygging, sem orðin er eitt af táknum Reykjavíkur, er táknræn mynd fyrir þá góðu þjónustu sem fyrirtækið vill veita gestum.

Mynd 5. Dæmi um ásýnd fyrirtækis. (17)



Traust er stundum nefnt þjónustuþekking. Hugtakið nær yfir þekkingu, kurteisi, hæfni starfsmanna og færni þeirra og fyrirtækisins til að skapa traust. Þessi þjónustuþáttur er sérstaklega mikilvægur þegar viðskiptavinir telja að þjónustan feli í sér áhættu eða erfitt er að meta endanlega niðurstöðu. Sem dæmi um slíka þjónustu má nefna banka, tryggingafyrirtæki, verðbréfamiðlara, lækna og lögmenn. Traust getur tengst þeim starfsmanni sem viðskiptavinur er í sambandi við eins og verðbréfamiðlara eða þjónustufulltrúa tryggingafyrirtækis, viðskiptatengil á auglýsingastofu, lögmann eða ráðgjafa. Fyrirtækið reynir að skapa traust á milli fulltrúa fyrirtækisins og einstakra viðskiptavina. Bankar leggja til dæmis áherslu á að hver viðskiptavinur hafi sinn þjónustufulltrúa. Í öðrum tilvikum byggist traust á ímynd fyrirtækisins en tengist ekki einstaka starfsmönnum innan fyrirtækisins.

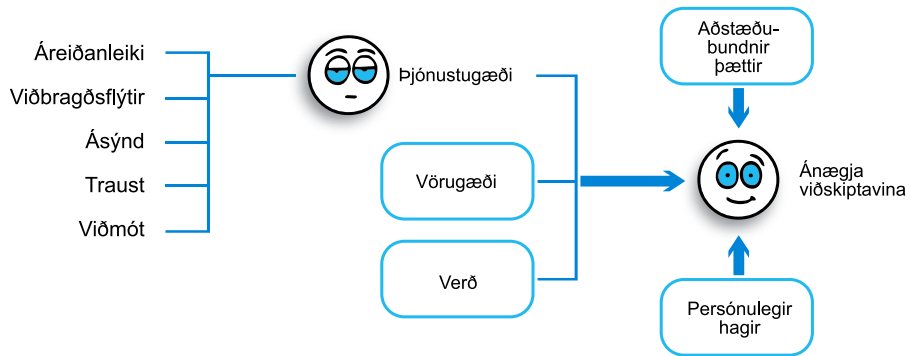
Dæmi: Hvernig eru meðmælin, orðsporið og kunnáttan? Er hæfileikaríkt starfsfólk innan fyrirtækisins?

Viðmót og framkoma fela í sér að fyrirtækið sýni viðskiptavinum nærgætni og veiti þeim athygli. Persónleg þjónusta fær viðskiptavininn til að skynja að hann sé sérstakur. Fyrirtæki verða að leggja sig fram um að skilja viðskiptavini sína og láta þá finna að þeir skipti máli. Í viðmóti og framkomu geta lítil fyrirtæki staðið sig betur en þau sem stærri eru. Þau geta veitt persónulegri þjónustu því starfsmenn þeirra þekkja frekar viðskiptavinina og þarfir þeirra.

Dæmi: Er viðskiptavinum heilsað með nafni? Man starfsmaður eftir samskiptunum í gengum tíðina? Hlustar starfsmaður og sýnir þolinmæði?

Eins og áður hefur komið fram metur viðskiptavinurinn fyrst fimm meginþætti þjónustu, það er áreiðanleika, viðbragðsflýti, ásýnd, traust og viðmót en síðan metur hann verð og gæði vöru. Út frá þessum þáttum metur viðskiptavinurinn hvort hann er ánægður með þjónustuna eða ekki. Aðstæður og persónulegir hagir hafa einnig áhrif á ánægju viðskiptavinarins (mynd 6).

Mynd 6. Þættir sem hafa áhrif á mat viðskiptavina á þjónustugæðum og ánægju. (14)



Þegar viðskiptavinur metur gæði þjónustu heilsuræktarstöðvar hefur hann í huga hvort tækin séu í lagi og laus þegar honum hentar, hvernig aðstöðunni er haldið við og hve fljótt starfsfólk bregst við þörfum hans. Þekking og færni einkapjálfarans hefur líka sitt að segja. Ánægja viðskiptavina með stöðina er víðara hugtak þar sem fleiri þættir en góð þjónusta hafa áhrif, t.d. hvort góðar vörur eru seldar í verslun stöðvarinnar og hver upphæð félagsgjaldsins er. Persónulegir þættir eins og það hvernig skapi viðskiptavinurinn er í og jafnvel þættir, sem ekki er hægt að hafa stjórn á, svo sem vont veður og akstur til og frá stöð, hafa líka áhrif á ánægju viðskiptavinar.

Mælingar á þjónustu

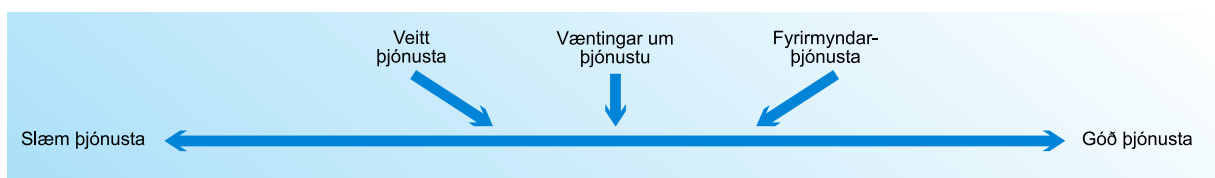
Skilgreining á þjónustugæðum er forsenda umbóta í þjónustu og aukinna gæða hennar. Samhliða þeirri vinnu þarf að ákveða mælanleg viðmið þannig að hægt sé að meta árangur, hvað sé gott og hvað megi bæta. Hafa ber í huga að veitt þjónusta er alltaf metin í samræmi við væntingar, en væntingar viðskiptavina geta breyst dag frá degi. Fyrirtæki verða því að fylgjast vel með breytingum á væntingum og þörfum viðskiptavina sinna. Mælingar eru lykillinn að því að meta hvort fyrirtækið veiti þá þjónustu sem viðskiptavinur æskir.

Hulduheimsókn¹ byggir á því að einstaklingur er sendur til fyrirtækis eða stofnunar þar sem hann nýtir sér þá þjónustu sem er í boði er. Að lokinni heimsókn fyllir hann út matsblað með þeim atriðum sem til er ætlast að starfsfólk sinni. (16) Í hulduheimsóknum er mælt hvernig fyrirtækjum tekst að veita þá þjónustu sem ákveðið hefur verið að veita. Mælingar eru gerðar út frá þjónustustöðlum fyrirtækisins.

Þjónustukannanir

Í þjónustukönnunum er mælt hvernig sú þjónusta, sem fyrirtækið hefur ákveðið að veita, uppfyllir þarfir og væntingar viðskiptavinnanna (9). Þær eru mikilvægt tæki til að bæta þjónustu. Hægt er að mæla þjónustugæði með því að gefa einkunn fyrir veitta þjónustu og láta viðskiptavinum bera veitta þjónustu saman við væntingar um þjónustu og það sem þeir telja fyrirmyndarþjónustu. Mynd 7 sýnir niðurstöður slíkrar könnunar. Með þessu móti er hægt að bera saman þá þjónustu, sem viðskiptavinurinn gerði ráð fyrir að fá, og það sem hann metur sem fyrirmyndarþjónustu. Á myndinni sést að heildarmat viðskiptavina í þessu tilviki er að þjónustan sé verri en væntingar þeirra stóðu til, sem veldur óánægju. Óánægja viðskiptavina hefur áhrif á tryggð og velgengi fyrirtækis. Þegar fyrirtæki veitir ekki þá þjónustu, sem búist var við, hefur það neikvæð áhrif á orðspor fyrirtækis, ímynd og frekari viðskipti.

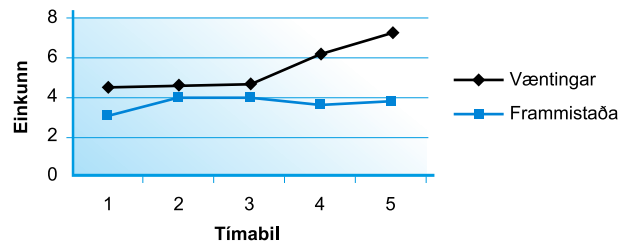
Mynd 7. Þrjú viðmið viðskiptavina: Veitt þjónusta, væntingar um þjónustu og fyrirmyndarþjónusta.



Þegar mælingar eru framkvæmdar með reglubundnum hætti er hægt að sjá hvort ástæður breytinga eru vegna þess að væntingar viðskiptavina breytast, frammistaða fyrirtækis breytist (veitt þjónusta) eða hvort tveggja. Mynd 8 sýnir að bilið milli væntinga viðskiptavina og veittrar þjónustu fyrirtækis hefur breikkað á tímabili 4 og 5. Ástæðan er fyrst og fremst sú að þjónusta fyrirtækisins hefur ekki fylgt auknum væntingum viðskiptavina.

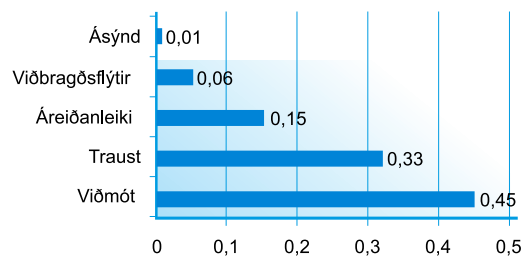
¹ Hulduheimsókn byggir á því að einstaklingur er sendur í heimsókn til fyrirtækis eða stofnunar þar sem hann nýtir sér þá þjónustu sem er í boði er. Að lokinni heimsókn fyllir hann út matsblað með þeim atriðum sem eru mikilvæg í þjónustu fyrirtækisins.

Mynd 8. Breytingar á væntingum viðskiptavina og veittri þjónustu fyrirtækis á fimm tímabilum. (15)



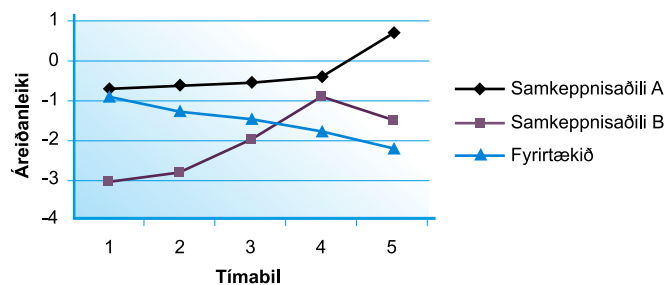
Íslensk rannsóknafyrirtæki nota úrvinnsluáferð þar sem skoðaðir eru þjónustubættir sem hafa mest áhrif á heildaránægju viðskiptavina. Með upplýsingum um frammistöðu fyrirtækis á mismunandi þjónustubáttum og vitneskju um áhrif sömu þátta á ánægju viðskiptavina, er fyrirtækið betur í stakk búið en áður til að forgangsraða aðgerðum og nýta fjámuni á hagkvæman hátt. Mynd 9 sýnir fylgni þjónustubátta hjá ímynduðu fyrirtæki við heildaránægju viðskiptavina þess með þjónustuna. Því hærri stuðull, því meiri áhrif hefur viðkomandi þjónustubáttur á heildaránægju. Viðmót hefur í þessu dæmi mest áhrif á heildaránægju hjá viðskiptavinum fyrirtækisins. Ásýnd hefur á hinn bóginn mjög lága fylgni við heildaránægju og hefur því lítil áhrif á hana.

Mynd 9. Fylgni þjónustubátta við heildaránægju.



Þjónustukannanir má líka nota til að fylgjast með því hvernig fyrirtækið stendur sig miðað við samkeppnisaðila. Mynd 10 sýnir mat á áreiðanleika fyrirtækis samanborið við tvo helstu keppinauta þess. Frammistaða þess samkeppnisaðila sem best stendur sig er notuð sem viðmið.

Mynd 10. Breytingar á frammistöðu fyrirtækis og tveggja samkeppnisfyrirtækja á fimm tímabilum. (15)



„Þjónustukannanir eiga stóran þátt í þeim árangri sem Olís hefur náð í ánægju viðskiptavina. Þjónustukannanir geta á hlutlausan hátt skapað umræðu. Olís notar kannanir mikið til að hvetja starfsmenn og beitir þeim til uppbyggilegrar gagnrýni.“

Sigurjón Bjarnason, forstöðumaður þjónustustöðva Olís

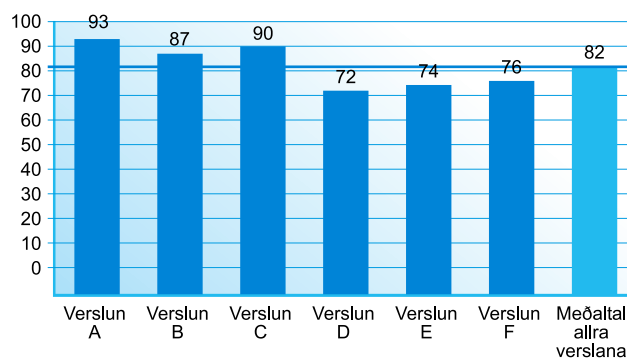
Áreiðanleiki, viðbragðsflýtir, traust, viðmót og ásýnd eru samnefnarar fyrir þjónustu fyrirtækja. Viðskiptavinur notar hins vegar ekki alltaf alla þætti í mati sínu. Gera má ráð fyrir að hann meti þjónustu hraðbanka með öðrum hætti en viðskipti við þjónustufulltrúa banka. Því þarf að gera forkönnun hjá viðskiptavinum í formi djúpvíðtala eða rýnihópa (sjá rammagreinar hér á eftir) til að fá upplýsingar um hvaða þættir skipta viðskiptavinina mestu máli. Í framhaldi af því getur þurft að fækka eða fjölga þeim þáttum sem mæla skal.

Hulduheimsóknir og kvartanir viðskiptavina

Þjónustukannanir meðal viðskiptavina nýtast best þegar þær eru notaðar samhliða öðrum aðferðum eins og hulduheimsóknum og söfnun og notkun kvartana viðskiptavina til úrbóta.

Hulduheimsóknir eru notaðar í þjónustufyrirtækjum til að kanna hvernig tekst að koma þeirri þjónustu sem fyrirtækið veitir til skila. Í viðauka III er dæmi um matsblað sem notað er í slíkum heimsóknum. Í hulduheimsóknum fá fyrirtækin utanaðkomandi aðila til að nýta sér þjónustu fyrirtækisins eins og þeir væru viðskiptavinir. Þeir eru þjálfaðir í að meta hversu vel starfsfólk uppfyllir þjónustustaðla. Í viðauka I og II eru dæmi um þjónustustaðla og mynd 11 sýnir niðurstöður hulduheimsókna myndrænt. Hulduheimsóknir hjálpa til við að auka gæði og gefa vísbendingu um hvað má betur fara. Starfsmenn vita að frammistaða þeirra er metin eftir þjónustustöðlum fyrirtækisins og framfylgja þeim því betur. Niðurstöður hulduheimsókna er hægt að nota í umbunar- og hvatningakerfi. Í kjölfar niðurstaðna, sem mynd 11 sýnir, þarf stjórnandinn að kanna þá þætti sem valda því að þjónusta í verslun D, E og F er ekki betri en raun ber vitni.

Mynd 11. Dæmi um frammistöðu verslana fyrirtækis í hulduheimsóknum þar sem gefin er einkunn fyrir mismunandi þætti þjónustu. (10)



Djúpvíðtöl eru notuð ef ætlunin er að kafa djúpt í málefnið og komast að þáttum sem einstaklingar eiga ekki auðvelt með að útskýra á einfaldan og fljótlegan hátt. Í þeim tilvikum eru djúpvíðtöl mun áhrifameiri en magnmælingar, eins og síma-, net- eða póstkannanir. Fram geta komið vísbendingar um mikilvæga þætti, sem hugsanlega koma ekki fram í magnmælingum. Fjöldi viðtala ræðst af markmiðum rannsóknarinnar, en algengt er að taka 10-20 viðtöl. Djúpvíðtöl eru góður kostur þegar málefnið er þess eðlis að fólki finnst erfitt að tjá sig í hópi um það. Dæmi um slíkt gæti verið: Viðfangsefnið er mjög persónulegt, viðmælendur eru samkeppnisaðilar eða viðfangsefnið er mjög flókið.

Rýnihópar eru stýrt ferli til að afla þekkingar á skoðunum og viðhorfi þátttakenda til ákveðinna atriða, þ.m.t. vöru- og þjónustuþróunar. Í rýnihópum eru 8-12 þátttakendur og standa fundir yfir í 1-2 klst., oft í sérhönnuðu herbergi. Bæði djúpvíðtöl og rýnihópar falla alla jafna undir svokallaðar eigindlegar rannsóknir (e. qualitative research). Þeim er ætlað að vera lýsandi og kafa djúpt í viðfangsefnið en niðurstöðurnar er ekki hægt að yfirfæra á viðkomandi hóp fólks, eða þýðið. Í rýnihópum ræða þátttakendur saman og örva því hver annan til að tjá sig um málefnið.

Meginmarkmið hulduheimsókna er að afla upplýsinga um þjónustu í viðkomandi fyrirtækjum. Þannig fást vísbendingar um hvernig gengur að uppfylla skilgreind markmið fyrirtækis um veitta þjónustu, til dæmis samkvæmt þjónustustöðlum og hvort þau skila sér til viðskiptavina. Annað markmið hulduheimsókna er að nýta niðurstöður sem lið í árangursstjórnun. Það er gert með uppbyggilegri endurgjöf til starfsfólks fyrirtækisins. Þegar niðurstöður hulduheimsókna eru notaðar í árangursstjórnun er nauðsynlegt að framkvæma þær reglulega og miðla upplýsingum jafnharðan, helst mánaðarlega. (10)

„Hulduheimsóknir nýtast stjórnendum 10-11 afar vel við árangursstjórnun. Verslanir 10-11 og Select eru 28 talsins. Mánaðarlega reiknum við út rekstrarvísitölu hvernar verslunar. Vísitalan er sett saman úr mörgum árangursþáttum og þjónusta vegur þar þungt. Niðurstöður hulduheimsókna, sem gerðar eru tvisvar í mánuði, nýtum við á jákvæðan hátt til að ýta undir vilja starfsfólks til að leggja sig fram.“

Magnús Árnason, starfsmannastjóri 10-11. (10)

Önnur leið er að safna kvörtunum viðskiptavina og skrá þær til að finna óánægða viðskiptavini, leiðrétt einstök vandamál og finna staði þar sem þjónusta bregst. Aðferðin er notuð bæði fyrir vörur og þjónustu en í þjónustu gefst tækifæri til að lagfæra brotalamir og bæta eða leiðrétt frammistöðu þeirra sem sinna þjónustunni. Söfnun og greining kvartana eru ein auðveldasta aðferðin í framkvæmd. Mörg fyrirtæki styðjast eingöngu við þessa aðferð til að vera í sambandi við viðskiptavini. Viðskiptavinir kvarta vegna vandamála sem þeir telja mikilvæg og eru kvartanir því mikilvægar markaðsupplýsingar. Þar sem viðskiptavinir kvarta sjaldan þegar þjónusta bregst, verða fyrirtæki, sem vilja auka gæði, að leita víðar eftir upplýsingum. Hægt er að læra af þeim, sem hafa hætt viðskiptum við fyrirtækið eða minnkað viðskipti, því þeir geta sagt til um hvað hefur farið úrskeiðis.

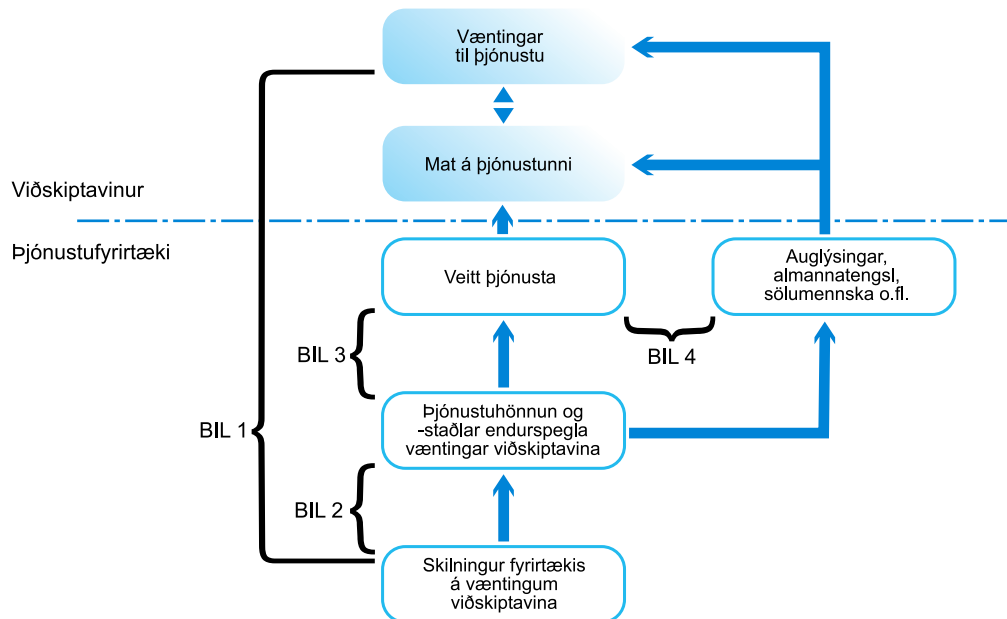
Í könnun sem ParX viðskiptaráðgjöf IBM framkvæmdi í árslok 2003 kom í ljós að rúm 10% Íslendinga á aldrinum 18-75 hættu viðskiptum við fyrirtæki, sem þeir voru vanir að skipta við, vegna lélegrar þjónustu. (9) Það getur verið fyrirtækjum dýrkeypt að veita slaka þjónustu því talið er að kostnaður við að afla nýrra viðskiptavina sé fimm sinnum meiri en að halda í þá sem fyrir eru. (5)

Stjórnun gæða í þjónustu

Upplýsingar, sem koma fram við mælingar á þjónustugæðum, eru mikilvægar til að meta gæði, stýra þeim og auka. Þegar viðskiptavinur fær ekki þá þjónustu, sem hann átti von á, verður hann óánægður. Þessi mismunur á væntingum viðskiptavina og veittri þjónustu er kallaður þjónustubil. Sé bil milli væntinga og veittrar þjónustu, er mikilvægt að finna leiðir til að loka því og veita viðskiptavinum þá þjónustu sem þeir gerðu ráð fyrir að fá.

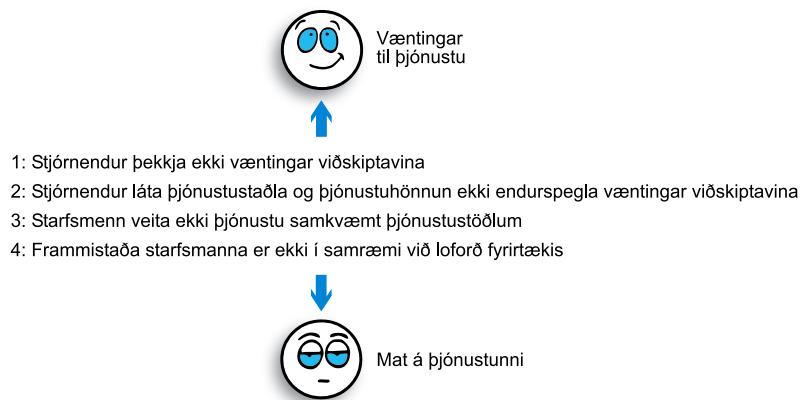
Stjórnun gæða í þjónustu byggir á líkaninu sem sýnt er á mynd 12. Brennipunkturinn í líkaninu er viðskiptavinurinn og heildarmat hans á þjónustugæðum, það er mat hans á þjónustunni. Efri hluti líkansins tengist þáttum sem snúa að viðskiptavininum og sá neðri því sem gerist í fyrirtækinu.

Mynd 12. Líkan fyrir stjórnun gæða í þjónustu.



Til að hjálpa stjórnendum að greina ástæður vandamála er líkaninu skipt upp í fjögur þjónustubil (sjá myndir 12 og 13). Þjónustubilin gefa innsýn í mismunandi ástæður þess að fyrirtæki veita ekki þá þjónustu, sem viðskiptavinir gera ráð fyrir að fá. Fyrstu tvö bilin snúa að stjórnendum og hin tvö að starfsfólki sem veitir þjónustuna. Á myndum 13-19 eru þjónustubilin skýrð nánar.

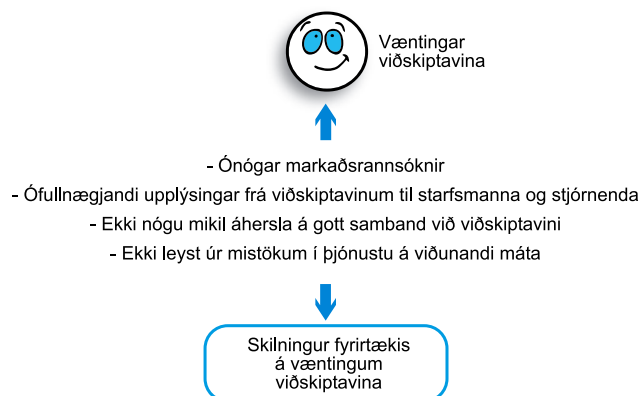
Mynd 13. Yfirlit yfir þjónustubil sem valda því að viðskiptavinur fær ekki þá þjónustu sem hann átti von á. (14)



Þjónustubil 1: Stjórnendur þekkja ekki væntingar viðskiptavina

Þekki stjórnendur ekki væntingar viðskiptavina sinna hefur það áhrif á forgangsröðun þeirra og getur komið af stað röð ákvarðana sem hefur í för með sér að viðskiptavinir verða óánægðir. Á mynd 14 eru tilgreindar ástæður þess að stjórnendur þekkja ekki væntingar viðskiptavina sinna.

Mynd 14. Helstu ástæður þess að þjónustubil 1 myndast. (15)



Til að geta uppfyllt væntingar viðskiptavina þurfa stjórnendur að þekkja þarfir þeirra. Lykilatriði til umbóta er að framkvæma markaðskannanir, sem veita upplýsingar um væntingar viðskiptavina og frammistöðu fyrirtækja. Einnig er mikilvægt að hvetja starfsmenn til að vera virkir hlustendur og tryggja að upplýsingar frá þeim berist til stjórnenda, því starfsmennirnir búa yfir dýrmætum upplýsingum um væntingar og óskir viðskiptavina. Viðskiptavinir verslana leita gjarnan til starfsmanna sem eru að fylla á hillur eða þeirra sem eru við afgreiðslukassana. Talið er að 65% kvartana berist til starfsmanna sem eru í daglegum samskiptum við viðskiptavini. (13) Því er mikilvægt að búa svo um hnútana að ábendingarnar komist til stjórnenda svo hægt sé að leiðrétta samstundis brotalamir og bæta þjónustuna. Starfsmenn verða einnig að búa yfir þekkingu og reynslu og hafa heimild til að grípa til viðeigandi aðgerða svo þeir geti leyst viðkomandi vandamál skjótt og farsællega. Stjórnendur geta einnig fengið mikilvægar upplýsingar um væntingar og óskir viðskiptavina og starfsmanna með því að vera í góðum tengslum við þá.

„Í Melabúðinni er verslunarstjóri sýnilegur í versluninni og aðgengi að honum er gott. Viðskiptavinir og starfsmenn leita til hans og deila með honum upplýsingum.“

Pétur Alan Guðmundsson, verslunarstjóri

Fyrirtæki, sem leggja áherslu á viðskiptatryggð og efla samskipti við viðskiptavini sem eru þegar í viðskiptum við fyrirtækið, eru líklegri til að þekkja þarfir viðskiptavina. Þegar fyrirtæki leggja allt kapp á að eignast nýja viðskiptavini á kostnað þess að vera í góðum tengslum við núverandi viðskiptavini, geta breyttar þarfir og óskir viðskiptavina þeirra farið fram hjá þeim. Nútímatækni gefur stjórnendum að auki tækifæri til að halda utan um og samþætta mikið magn af upplýsingum sem hægt er að nota til að styrkja viðskiptasambönd.

Mistök í þjónustu eru óumflýjanleg, jafnvel þó fyrirtæki þekki væntingar viðskiptavina. Mikilvægt er að fyrirtæki geri sér grein fyrir ástæðum þess að viðskiptavinir kvarta, hverjar væntingar þeirra eru í kjölfar kvartana og bregðist fljótt við. Þegar þjónustuábyrgð⁴ er fyrir hendi og viðskiptavinir fá endurgreitt ef þeir eru óánægðir, eða þeim veitt önnur úrlausn samdægurs, gefur úrlausnin bæði starfsmönnum og viðskiptavinum skýrt til kynna hvort staðið hafi verið við gefin loforð um veitta þjónustu.

„Hraðlestrarskólinn hefur frá upphafi ábyrgst tvöföldun á lestrarhraða, að öðrum kosti fæst námskeið endurgreitt. Ábyrgðin lýsir vel þeim metnaði sem Hraðlestrarskólinn leggur í að nemendur nái árangri í notkun hraðlestrartækninnar.“

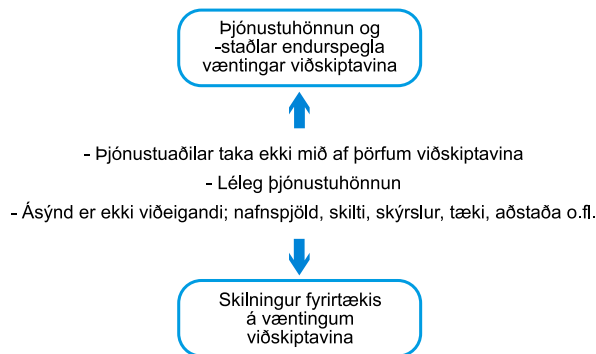
Jón Vigfús Bjarnason, skólastjóri

⁴ Þjónustuábyrgð (e. service guarantee) felur í sér loforð um að bæta viðskiptavininum þá þætti þjónustunnar, sem standast ekki þau viðmið sem gefin voru.

Þjónustubil 2: Stjórnendur láta þjónustustaðla og þjónustuhönnun ekki endurspeglar væntingar viðskiptavina

Þegar fyrirtæki þekkir vel væntingar og óskir viðskiptavina, þarf að tryggja að þær endurspeglar í þjónustustöðlum, þjónustuhönnun, aðstöðu og ásýnd fyrirtækisins. Ef þess er ekki gætt, myndast þjónustubil (mynd 15).

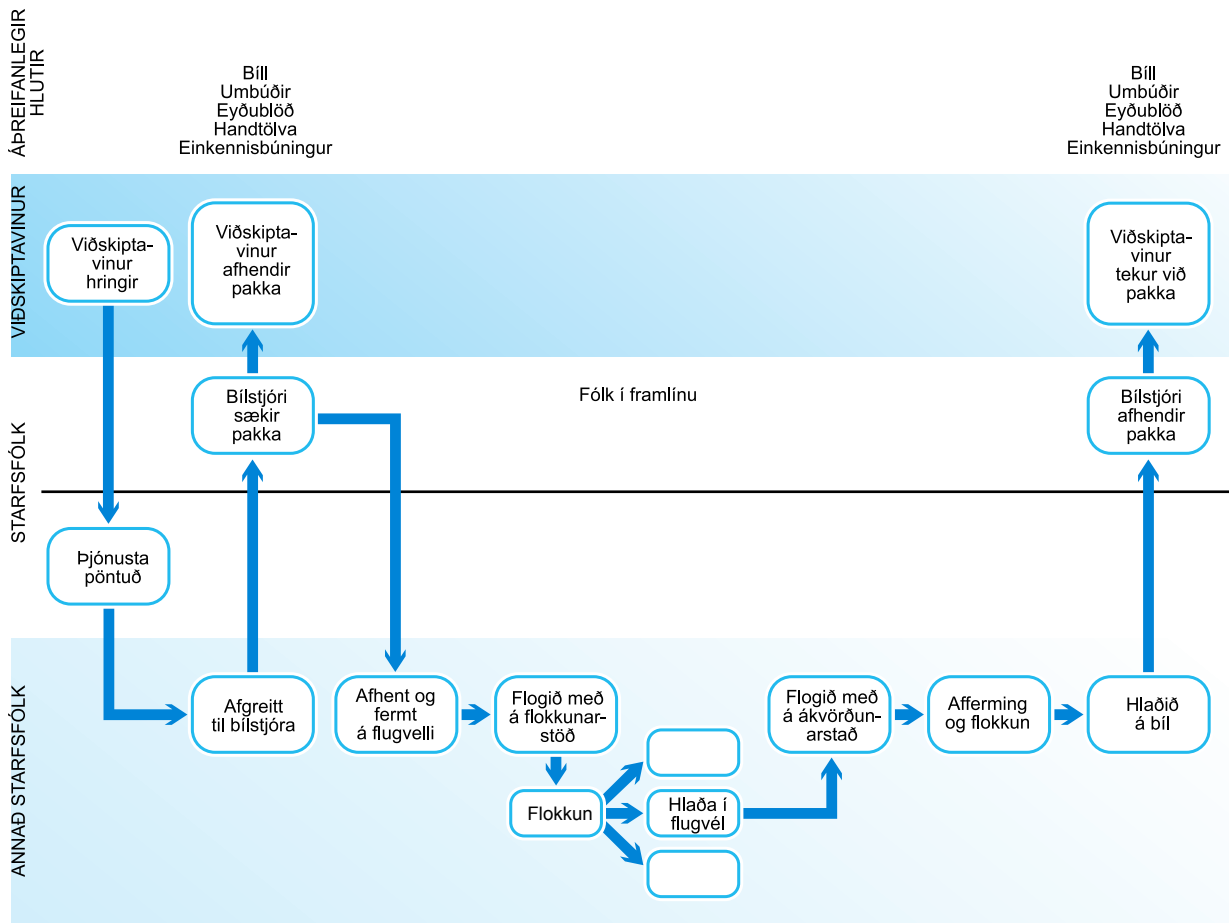
Mynd 15. Helstu ástæður þess að þjónustubil 2 myndast. (15)



Fyrirtæki þurfa að nota þjónustustaðla sem endurspeglar óskir og væntingar viðskiptavina (sjá viðauka I). Staðlar sem notaðir eru til að meta frammistöðu starfsmanna og umbunað er eftir, hafa mjög mikil áhrif á gæði veittrar þjónustu. Staðlar eiga að senda starfsmönnum skilaboð um forgangsriðun stjórnenda og hvaða frammistaða vegur þyngst. Fyrirtæki, sem eru þekkt fyrir að veita ávallt góða þjónustu, eru oftast með þjónustustaðla til að leiðbeina starfsmönnum. Þessi fyrirtæki vita hvernig frammistaða þeirra er í þáttum sem skipta viðskiptavininn mestu, hversu oft mistök eiga sér stað og hversu langan tíma tók að gera viðskiptavininn ánægðan.

Ein mikilvægsta leiðin til að tryggja að þjónustuhönnun endurspeglar væntingar viðskiptavina er að þróa þjónustuna á skýran og greinilegan hátt, án þess þó að einfalda of mikið. Skilgreina þarf nákvæmlega hvað átt er við með að vera skjóttur eða sveigjanlegur því hægt er að leggja það út á mismunandi vegu. Þegar verið er að þróa nýja þjónustu kemur sér oft mjög vel að nota ferilgreiningu sem sýnir myndrænt allt þjónustukerfið (sjá mynd 16). Myndinni er skipt upp í fjóra hluta: Áþreifanlega þætti, aðgerðir viðskiptavina, aðgerðir starfsmanna sem eru í beinu sambandi við viðskiptavininn og aðgerðir í bakvinnslu. Tilgangurinn með teikningunni er að gera flókna og óáþreifanlega þjónustu áþreifanlega. Gæðahúsið er önnur aðferð sem má nota við þróun þjónustu. Sjá ritið *Gæðahúsið. Einfalt og hagnýtt*.
-Úr ritrið Impra nýsköpunarmiðstöðvar.

Mynd 16. Ferilgreining fyrir hraðpóstsendingu. (14)

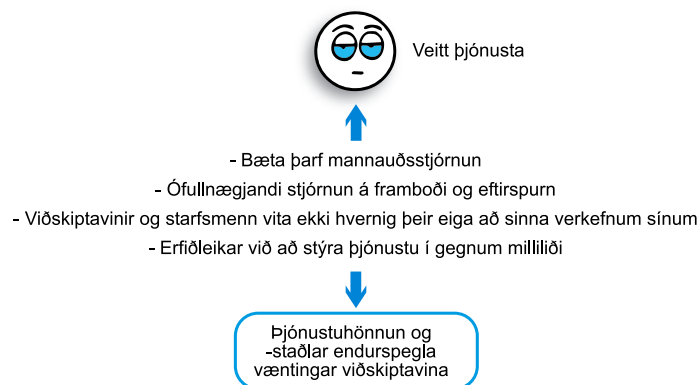


Ápreifanlegir þættir, sem tengjast þjónustunni og gefa viðskiptavininum vísbendingu um gæði þjónustunnar, geta valdið þjónustubili 2. Þetta eru nafnspjöld, skýrslur, skilti, heimasíður, tæki og aðstaða sem þarf fyrir þjónustuna. Aðstaða veitingahúss, hótels, spítala, líkamsræktarstöðvar, skóla eða lögmannsstofu er hluti af þjónustunni og þarf því að vera fullnægjandi. Sem dæmi má nefna að glæsileg aðstaða, flott heimasíða, áberandi skilti og metnaðarfullt auglýsingaefni eru þættir í því að viðskiptavinur verði ánægður með þjónustu á 5 stjörnu hóteli.

Þjónustubil 3: Starfsmenn veita ekki þjónustu samkvæmt þjónustustöðlum

Þetta bil verður til þegar veitt þjónusta er ekki í samræmi við þjónustustaðla. Á mynd 17 er listi yfir helstu ástæður þess að þjónustubil 3 verður til.

Mynd 17. Helstu ástæður þess að þjónustubil 3 myndast. (14)



Þótt stjórnendur þekki væntingar viðskiptavina og leiðbeiningar séu tiltækar um hvernig eigi að veita þjónustu, er góð þjónusta ekki endanlega í höfn. Ástæða þess að þjónustubil 3 verður til er sú að starfsmenn vilja ekki eða geta ekki innt þjónustuna af hendi eins og staðlar segja til um. Aðferðir sem stuðla að því að veitt þjónusta sé í samræmi við þjónustustaðla og þjónustuhönnun tengjast starfsmönnum því þjónustan byggir á frammistöðu þeirra. Starfsmenn hafa áhrif á alla fimm meginþætti þjónustu (áreiðanleika, viðbragðsflýti, traust, viðmót og ásýnd). Áreiðanleiki byggir oftast á starfsmanninum. Starfsmaðurinn hefur einnig áhrif á mat viðskiptavinarins á viðbragðsflýti með þjónustuvilja og með því að veita skjóta þjónustu. Orðspor hefur áhrif en þegar upp er staðið er það starfsmaðurinn sem skapar traust. Viðmót og framkoma eru augljóslega hluti af frammistöðu starfsmannsins og útlit hans og klæðnaður eru þættir í ásýnd fyrirtækisins. Til að tryggja að starfsmenn sýni þjónustulund og taki mið af væntingum og þörfum viðskiptavina þurfa fyrirtæki að:

- (1) Ráða rétta starfsfólkið
- (2) Þjálfva starfsmenn í að veita góða þjónustu
- (3) Sjá til þess að það stuðningskerfi sem þörf er á sé til staðar
- (4) Halda í bestu starfskraftana

Ýmsar ástæður eru fyrir því að starfsmenn fylgja ekki þjónustustöðlum. Staðlar mega ekki vera of flóknir eða ósveigjanlegir. Ef eingöngu er umbunað fyrir afköst geta aðrir þættir góðrar þjónustu farið forgörðum. Ekki er nóg sem dæmi að umbuna eingöngu fyrir afköst hjá bankagjaldkera því viðskiptavinir vilja að bankagjaldkeri inni þjónustu sína fljótt og örugglega af hendi en sé á sama tíma vinsamlegur.

„Hjá Greifanum taka starfsmenn þátt í hönnun þjónustustaðla og mælingu á frammistöðu samkvæmt þeim. Starfsmenn þekkja starf sitt betur en nokkur annar og hafa mikinn skilning á væntingum og þörfum viðskiptavina sinna. Ávinningurinn af samstarfinu er að starfsmenn bera um leið ábyrgð á stöðlunum og vita nákvæmlega til hvers er ætlast af þeim. Þjálfun starfsmanna, hvatning, mælingar og umbun eru í samræmi við frammistöðu og samkvæmt þjónustustöðlum. Slíkt hefur í för með sér að þjónustan verður innt af hendi samkvæmt stöðlum.“ Sjá þjónustustaðla Greifans í viðauka I.

Sigurbjörn Sveinsson, veitingastjóri

Þjónustufyrirtæki þurfa að stýra framboði og eftirspurn vel til að starfsmenn geti veitt þjónustu samkvæmt þjónustustöðlum. Sem dæmi má nefna að þegar eftirspurn er meiri en hámarksafköst, geta gæði þjónustu minnkað vegna álags á starfsfólki og aðstöðu. Í sumum tilvikum, eins og þegar um yfirbókanir er að ræða, fá viðskiptavinir enga þjónustu. Álag í símaverum getur sem dæmi verið afar breytilegt og því mikilvægt að þekkja hvernig það breytist.

Þótt starfsmenn standi sig geta viðskiptavinir valdið því að þjónustan verði ófullnægjandi, með því að gera ekki það sem ætlast er til af þeim. Mikilvægt er að viðskiptavinir fylgi leiðbeiningum til að þjónustan verði fullnægjandi. Viðskiptavinur sem á bókaðan tíma hjá tannlækni verður að mæta á tilsettum tíma svo að tannlæknirinn geti aðstoðað hann. Ef viðskiptavinur kemur á öðrum tíma en um var samið er ekki víst að tannlæknirinn geti hjálpað honum.

Skriflegar leiðbeiningar verða að vera augljósar og skýrar (sjá mynd 18). Leiðbeiningarnar tryggja að viðskiptavinurinn veit hvaða þætti hann á að uppfylla í afgreiðslunni og hvert hlutverk starfsmanna er. Slíkt kemur í veg fyrir misskilning og að viðskiptavinurinn verði fyrir vonbrigðum með þjónustuna.

Mynd 18. Leiðbeiningar fyrir viðskiptavini, sem sýna hvaða þáttum þjónustunnar þeir eiga að sinna.

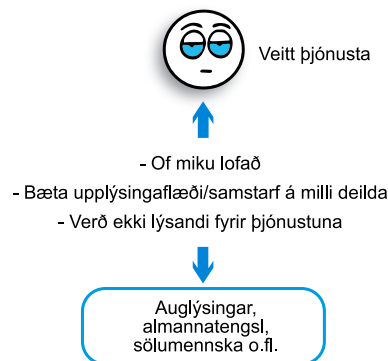


Þegar þjónustan fer í gegnum milliliði eins og verslanir, sérleyfishafa og umboðsmenn, þarf að tryggja að hún sé í samræmi við þjónustustaðla og þjónustuhönnun móðurfyrirtækis. Flest þjónustu- og framleiðslufyrirtæki þurfa að veita hluta þjónustunnar í gegnum milliliði. Milliliðirnir eru þar með fulltrúar fyrirtækjanna og veita viðskiptavinum þeirra þjónustu, en á sama tíma hafa fyrirtækin ekki stjórn á þeim.

Þjónustubil 4: Frammistaða starfsmanna er ekki í samræmi við loforð fyrirtækis

Ósamræmi getur myndast milli væntinga viðskiptavina og frammistöðu starfsfólks ef fyrirtæki eykur væntingar með loforðum í auglýsingum en hefur ekki tryggt að staðið verði við þau loforð. Loforðin eru viðmiðanir sem viðskiptavinir nota til að meta gæði þjónustunnar. Þjónustan gæti verið góð en þar sem viðskiptavinurinn telur sig ekki fá þá þjónustu sem hann vænti, er hann óánægður. Á mynd 19 eru nefndar helstu ástæður þess að frammistaða starfsmanna er ekki í samræmi við loforð fyrirtækis.

Mynd 19. Helstu ástæður þess að þjónustubil 4 myndast. (14)



Góð leið til að sjá til þess að veitt þjónusta sé eins og viðskiptavinurinn væntir er að láta loforð í auglýsingum, almannatengslum, á netinu og í öðrum miðlum endurspegla nákvæmlega það sem viðskiptavinurinn fær. Við slíka þróun getur verið mikilvægt að hafa starfsmenn með í ráðum þannig að þeir fái tækifæri til að benda á flöskuhálsa og bregðast við þeim tímanlega.

„Hjá okkur á starfsfólkið ekki að sjá í helgarblöðum hvaða þjónusta verður í boði hjá Sparisjóðnum á mánudagsmorgni. Við bíðum frekar með að markaðssetja vöruna. Það yrði jafnvel gert á kostnað þess að setja herferð strax í gang. Þó svigrúmið í markaðssetningu sé alltaf að stytast má aldrei sleppa því að fræða starfsfólkið. Starfsmaður, sem þekkir ekki þá vöru sem er í boði, getur komið í veg fyrir viðskiptin.“

Gísli Jafetsson, markaðs- og fræðslustjóri sparisjóðanna

Þegar starfsmenn eru sýndir að verki í auglýsingum gefur það til kynna hvernig frammistaða á að vera. Um leið verður auglýsingin eins konar viðmið um frammistöðu fyrir aðra starfsmenn.

Viðskiptavinir hafa gjarnan hugmynd um hvort verð á framleiðsluvöru er í samræmi við það sem gengur og gerist á markaðnum. Í þjónustugreinum er hið gagnstæða annað slagið upp á teningnum, þar hafa viðskiptavinir stundum enga viðmiðun áður en þjónusta er keypt eða hennar neytt. Þegar viðskiptavinur hefur enga tilfinningu fyrir verðlagningu gilda ekki hefbundnar aðferðir. Flóknara er að verðleggja þjónustu en áþreifanlega vöru. Verð hefur áhrif á væntingar viðskiptavina til þjónustugæða, sérstaklega þegar aðrar vísbendingar eru ekki til staðar. Þegar viðskiptavinir nota verðlagningu sem vísbendingu um gæði er verðið viðmið um hvaða gæða megi vænta. Þess vegna þarf að vanda vel til verka þegar verð á þjónustu er ákveðið. Of hátt verð getur aukið væntingar og of lágt verð getur gefið til kynna minni gæði en verið er að bjóða.

Augljóst dæmi um þjónustuábyrgð er hjá Bónus sem hefur að leiðarljósi að bjóða alltaf betur. Hárgreiðslustofur eru dæmi um fyrirtæki sem bjóða oft ábyrgð á þjónustu. Viðskiptavinir vita þó ekki að þeir geta fengið nýja klippingu ef þeir eru ekki ánægðir. Fyrirtækin gera ráð fyrir að viðskiptavinurinn viti um ábyrgðina og sjá sér ekki hag í að kynna hana. Viðskiptavinur getur ákveðið að velja fyrirtæki sem auglýsa þjónustuábyrgð þegar þeir eru ekki vissir um gæði þjónustunnar.

Umbótum hrundið í framkvæmd

Umbótahringur Demings (16), einnig nefndur Shewhart-hringurinn, getur verið hjálplegur við að skipuleggja umbótavinnuna. Hann byggir á fjórum meginatriðum sem huga þarf að við umbætur.

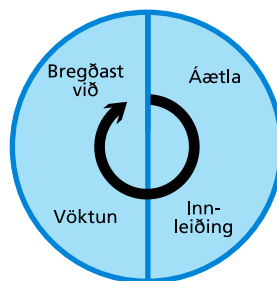
Áætla (e. Plan): Skilgreina markmið og vinnuferla sem nauðsynlegir eru til koma á breytingum og ná settum markmiðum.

Innleiðing (e. Do): Innleiða breytingar og umbætur.

Vöktun (e. Check): Fylgjast með og mæla árangur af breytingum og bera saman við markmið um gæði.

Bregðast við (e. Act): Grípa til aðgerða sem miða að því að bæta stöðugt árangur.

Mynd 20. Umbótahringur Demings



Frekari stuðningur

Impra nýsköpunarmiðstöð hefur gefið út nokkur rit sem eru gagnleg við hönnun þjónustu og úrbætur á henni.

Verkefnastjórnun. Að gera hlutina á réttan hátt.

Handhægt rit um aðferðir til að móta umbótaverkefni og stýra þeim.

Vörubröun. Aukið forskot í samkeppni.

Leiðbeinandi rít um þróun á vöru frá hugmynd til markaðar.

Markaðsáætlanir. Markviss sókn til árangurs.

Ritið er handhægt sem undirbúningur að öflugri markaðsetningu.

Viðauki I - Þjónustustaðlar veitingahússins Greifans

Áherslupættir GREIFANS í samskiptum við gesti.

Svona gerum við:

Símsvörun

1. Það á alltaf að vera hægt að ná í Greifann innan 4 hringinga.
2. Heilsað kurteislega með því að segja: „Greifinn góðan dag/gott kvöld.“
3. Fáðu nægar upplýsingar frá viðmælanda til að beina erindinu á réttan aðila ef þið getið ekki leyst úr því sjálf.
4. Takið skilaboð markvisst niður:
 - Hver tók skilaboð og hvenær.
 - Hver hringdi og hvaða erindi.
 - Símanúmer, ef hringja á í viðkomandi.
5. Verið kurteis og glaðvægur í viðmóti og kveðjið á viðeigandi hátt.
6. Leitist við að hafa notalegt hljóðumhverfi og látið ekki heyrist skvaldur, köll, skræki eða annan hávaða í bakgrunni símtals.
7. Setjið símsvarann á eftir lokun, kynning á símsvara á að vera skýrt framsett, kurteislega orðuð og bakgrunnur án skruðninga eða annarra truflana.
8. Mundu að þú ert í raun þjónn þó svo að þöntun fari fram í gegnum síma.

Borðapöntun/veislupjónusta

9. Borðapöntun - Skráið niður viðeigandi upplýsingar og raðið í dagsetningarröð, nafn og símanúmer, fjölda gesta og tilefni, ef við á, dagsetningu og tíma.
10. Endurtakið þöntunina fyrir gestinn og látið hann staðfesta hana, til að forðast misskilning.
11. Kveðjið á viðeigandi hátt, t.d. „verið velkomin“, „hlökkum til að sjá ykkur“, o.s.frv.

Heimsendingarþjónusta/sóttar pantanir

12. Takið niður upplýsingar og skráið pizzapöntun samkvæmt innskráningarkerfi GREIFANS.
13. Yfirfarið þöntun og fáðu staðfestingu viðskiptavinarins á réttri skráningu, til að koma í veg fyrir mistök.
14. Fylgist með hve löngum biðtíma má búast má við og varið viðskiptavininum við ef biðtíminn er lengri en venjulega gerist (25-35 mínútur). Gefið þá upp frekar lengri tíma en styttri til að geta komið viðskiptavininum á óvart.
15. Kveðjið á viðeigandi hátt, t.d. með því að segja: „Verði þér/lykkur að góðu“, „gjörðu svo vel“ eða annað sem betur á við.

Svona gerum við

Þjónusta - ferli

Móttaka gesta

16. Sinnið viðskiptavini innan 1 mínútu frá því hann birtist í anddyrinu.
17. Þjófðið góðan dag/gott kvöld eða heilsu á annan viðeigandi hátt.
18. Vísið á fatahengi.
19. Tilkygnið og gerið grein fyrir bið eftir borði þegar þess gerist þörf.
20. Vísið gestum til borðs, aðstoðið og þjófðið barnastól ef þarf.
21. Kveikið á kertum þegar við á.
22. Færið gestum mat- og vínseðil.
23. Gefið börnum þeirra matseðil og liti, takið fram að þau mega eiga dótið.
24. Þjófðið drykki og kynnið rétt dagsins.
25. Bendið gestum á þjónustubjölluna.

Pöntun tekin

26. Takið pöntun innan tveggja mínútna frá því að gestir leggja frá sér matseðil eða styðja á bjöllu.
27. Veitið aðstoð við val af mat- og vínseðli þegar við á.
28. Spyrjið um stærð ef pantaður er réttur sem framreiddur er í fleiri en einni stærð.
29. Spyrjið um steikingartíma (rear, medium, well done) þegar pöntuð er steik.
30. Þjófðið drykki ef ekki hafa verið pantaðir drykkir að fyrra bragði.
31. Yfirfarið pöntun áður en borðið er yfirgefið.
32. Takið fram að um bið geti orðið að ræða ef mikið álag er á eldhúsinu.

Framreiðsla

33. Leggið diska fyrir gestinn þannig að salat/skraut blasi við gestinum.
34. Leggið glös og flöskur þannig fyrir gestinn að merki snúi að gestinum.
35. Takið fram biðtíma í næstu rétti, ef allir réttir voru ekki tilbúnir á sama tíma.
36. Bætið á vatnskönnur eftir þörfum.
37. Fjarlægið tómar flöskur og glös jafnharðan og ráðrúm er til.
38. Athugið stöðuna u.þ.b. 2-4 mínútum eftir að allir eru byrjaðir að borða.
39. Bætið strax úr því sem fundið er að.
40. Bætið í léttvins- og ölglös og fylgist með að ávallt séu næg drykkjarföng og þjófðið meira ef þarf.
41. Fjarlægið diska „fljótlega“ eftir að allir hafa klárað að borða.
42. Þjófðið eftirrættaseðil og/eða kaffi.
43. Þjófðið koniak eða líkjör ef viðeigandi er miðað við stemmingu.

Yngri kynslóðin - upprifjun

44. Barnastóll.
45. Litir og litabók til eignar.
46. Frostpinni.

Svona gerum við

Viðmót

47. Sýnið gestinum persónulega athygli, notið nafn hans eins oft og við á, hvort sem er við símsvörun, móttöku gesta, á meðan á þjónustu stendur eða þegar þið kveðjið gestinn. Lítið í augu eða andlit viðmælanda þegar þið eigið bein samskipti við gesti.
48. Leitist við að laða fram þarfir og óskir gestanna og aðstoðið þá við val af mat- og vínseðli. Verið tilbúin til að mæla með ákveðnum réttum og vínunum.
49. Aflið ykkur yfirgripsmikillar þekkingar á mat- og vínseðli og verið viðbúin að svara spurningum gestanna um t.d. matreiðsluna, hvað borið er fram með réttunum, hvort vín er þurr eða sætt o.s.frv.
50. Leysið strax úr fyrirspurnum gestsins, leitið upplýsinga hjá samstarfsaðilum og eldhúsi eða fáið aðstoð reynslumeiri þjóns ef þið getið ekki veitt umbeðnar upplýsingar.
51. Ef bið er eftir borði fyrir gesti sem eiga pantað borð, skulu þeir ávallt látnir vita ef borð losnar síðar en lofað var. Ef staðurinn er „fullur“ þegar gestir koma þarf að gera þeim grein fyrir bið eftir borði.
52. Verið vökul og sýnið öllum viðskiptavinum sömu athygli, gerið ykkur ferð að borðunum og fyllið á glös/vatnskönnur og athugið hvort allt sé í lagi.
53. Valdið gestinum eins lítilli fyrirhöfn með vinnu ykkar og mögulegt er, komið t.d. hægra megin að gesti og leggið diska glös o.s.frv. frá ykkur yfir hægri öxl hans. En sé það þægilegra fyrir gestinn má einnig koma að honum vinstra megin, eða jafnvel rétta yfir borðið.
54. Látið gestinn ekki bíða aðgerðarlausan, sinnið honum innan tveggja mínútna frá því að viðskiptavinur hefur stutt á bjöllu eða lagt frá sér matseðil, takið niður pöntun eins fljótt og hægt er eða a.m.k. gefið til kynna að þið hafið veitt því athygli að viðskiptavinur er tilbúinn til að panta og að þið séuð á leiðinni.
55. Látið gestinn aldrei bíða í óvissu, t.d. þegar tekið er á móti pöntun og mikið er að gera, takið þá fram að mikið álag sé á eldhúsinu og að einhver bið gæti orðið, sama er ef eldhúsið getur ekki afgreitt alla pöntunina á sama tíma, látið þá vita áætlaðan tíma í þá rétti sem eftir eru. Gefið upp heldur rýmri tíma en þörf er á til að geta komið á óvart.
56. Leggið ykkur fram um að skapa létt og jákvætt andrúmsloft, þannig að dvölin á Greifanum verði sem ánægjulegust. Notið hvert tækifæri sem býðst til að koma gestunum þægilega á óvart, bjóðið upp á fordrykk eða eftirrétt í boðið hússins ef tyllidagur er í lífi gestsins, t.d. afmæli, útskrift eða einhver slíkur áfangi.
57. Leitist við að vera vingjarnleg, glaðleg og jákvæð, þannig að gestir öðlist traust á ykkur og trú í ykkur fyrir bæði jákvæðum og neikvæðum athugasemdum um heimsóknina.
58. Sýnið alla almenna kurteisi í orðum og gerðum. Notið óspart „verði ykkur að góðu“, „gjörðu svo vel“ o.s.frv., t.d. þegar gestum er færður matur og drykkur, þeim rétt kreditkort eða afgangur, eða til að ljúka samtali.
Kveðjið viðskiptavininn ávallt með vingjarnlegri kveðju og bjóðið hann velkominn aftur, segið t.d.: „takk fyrir komuna“, „verði ykkur að góðu“, „sjáumst aftur“, „góða nótt“, „góða ferð“ o.s.frv., allt eftir því sem viðeigandi er hverju sinni.
59. Leysið strax úr kvörtunum sem berast ef þið mögulega getið og biðjist velvirðingar. Fylgið reglum Greifans um úrlausn kvartana eða leitið til næsta yfirmanns ef þið eruð ekki viss um hvernig á að leysa úr málinu.

Umhverfi - aðkoma

60. Aðkoma að veitingastaðnum á að vera greið og snyrtileg, s.s. stéttar og gluggar hreinir og snjó mokað frá inngangi þegar þörf er á.
61. Inngangur og innviðir veitingasala eiga að vera hreinir og snyrtilegir. Borð, stólar, gólf og innréttingar eiga að vera kámlaus og ekki á að sjást ryk á bríkum eða í kverkum.
62. Látið gesti aldrei koma að tómunum kofanum, þ.e. alltaf skal vera sjáanlegur þjónn í veitingasalnum.
63. Gangið vel um og haldið veitingasólum snyrtilegum, hreinsið t.d. borð um leið og gesturinn yfirgefur það og dekkið upp aftur.
64. Umgangist leirtau og hnífapör af snyrtimennsku, snertið ekki þann hluta sem gesturinn „sleikir“ og passið uppá að leirtau og hnífapör séu „skýlaus“, fægið hnífapör um leið og lagt er á borð og aðgætið sérstaklega að ekki sjáist kám og fingraför á glösum.
65. Verið í viðeigandi einkennisfatnaði og gætið þess að vera ávallt hrein og snyrtileg, sérstaklega um hendur. Gætið þess að ekki sé af ykkur óþægileg líkams- eða reykingarlykt.

Greifinn á að vera góður staður í góðu skapi, sem gaman er heim að sækja.

Viðauki II - Þjónustustaðlar Jónar Transport

Sjófrakt

- Upplýsingar um væntanlegar sendingar eru sendar út í vikunni áður en varan kemur til landsins.
- Tilkygningar um sendingar eru sendar til viðskiptavina daginn fyrir staðfestan komutíma.
- Öll skjöl sem tilheyra sendingu eru tilbúin til afhendingar á komudegi skips. Skjöl eru póstlögð til móttakanda nema þeir óski eftir að sækja þau í afgreiðslu okkar.
- Tollafrgiðsla: Jónar Transport tollafrgiðsla allar sendingar samdægurs fyrir þá viðskiptavini sem þess óska.
- Lausavara (LCL) er í síðasta lagi tilbúin til afgreiðslu á hádegi á fimmtudegi.
- Heilgámar (FCL) eru tilbúin til heimkeyrslu í síðasta lagi á hádegi á fimmtudegi.
- Akstur lausavöru og heilgáma: Ef akstur er pantaður fyrir hádegi er hann afgreiddur samdægurs. Ef akstur er pantaður eftir hádegi er hann afgreiddur fyrir hádegi næsta dag.

Flugfrakt

- Allri skráningu á flugsendingum skal lokið fyrir hádegi.
- Tilkygningar eru sendar til viðskiptavina um leið og skráningu er lokið.
- Tollafrgiðsla: Jónar Transport tollafrgiðsla allar sendingar samdægurs til þeirra viðskiptavina sem þess óska.
- Vöruafhending: Sendingar móttækna að morgni í Vörumiðstöð eru tilbúin til afhendingar þegar tollafrgiðsla hefur farið fram.
- Heimakstur: Miðað er við að heimakstri flugsendinga skuli lokið innan fjögurra klukkustunda að lokinni tollafrgiðslu.

Hraðsendingar

- Tilkygningar um sendingar eru sendar til viðskiptavina um leið og skráningu sendinga er lokið.
- Allar hraðsendingar eru afhentar í síðasta lagi kl 14:00.
- Tollafrgiðsla: Jónar Transport sjá um tollafrgiðslu á öllum hraðsendingum.

Útflutningur

- Flug-/hraðsendingar: Beiðnir um að sækja vöru til útflutnings sem eiga að fara samdægurs í flug þurfa að berast fyrir kl. 14:00.
- Sjófrakt: Lausavara í sjó þarf að berast í vöruhús fyrir kl. 11:00 á miðvikudegi. Heilgámar þurfa að vera tilbúin til flutnings hjá útflytjanda fyrir kl. 16:00 á miðvikudegi. (18)

Viðauki III - Matsblað fyrir hulduheimsókn á þjónustustöð fyrir bifreiðar

Gátlisti fyrir könnunaraðila/nafn: _____

Dags: _____ Tími: _____ Vakt: _____

Nafn starfsmanns: _____

Biðtími: _____

Hversu margir viðskiptavinir biðu eftir þjónustu? _____

	Já eða +	Nei eða -	AEV
Fyrir starfsmenn sem starfa utandyra:			
1. Veittu viðskiptavini athygli innan 30 sek.			
2. Vertu glaðlegur - brosur kostar ekkert (1=allis ekki glaðlegur, 2=í meðallagi glaðlegur, 3=mjög glaðlegur).			
3. Þjóddu góðan daginn.			
4. Fáðu staðfesta tegund þjónustu og upphæð sem verslað er fyrir.			
5. Vertu í einkennisfatnaði og snyrtilegur í útliti.			
6. Vertu með nafnspjald.			
7. Þjóddu eitt af eftirfarandi atriðum:			
Þjóddu að þvo rúðurnar ef þarf.			
Spurðu hvort það sé eitthvað fleira sem þú getur gert.			
Þjóddu að athuga olíu.			
Þjóddu að setja loft í dekkinn ef það virðist þurfa.			
Þjóddu að skipta um peru ef þarf.			
Þjóddu að athuga frostlög.			
Þjóddu að athuga rúðuvökva.			
Fyrir starfsmenn sem starfa innandyra:			
8. Vertu glaðlegur - brosur kostar ekkert (1=allis ekki glaðlegur, 2=í meðallagi glaðlegur, 3=mjög glaðlegur).			
9. Þjóddu góðan daginn.			
10. Satðfestu að viðskiptavinur sé að kaupa eldsneyti.			
11. Leystu greiðlega úr spurningum og vandamálum viðskiptavinarins.			
12. Þakkaðu fyrir viðskiptin.			
13. Vertu í einkennisfatnaði og snyrtilegur í útliti.			
14. Allir innimenn eiga að vera með nafnspjald.			
15. Þjóddu eitt af eftirfarandi atriðum:			
Bentu viðskiptavini á mánaðartilboð.			
Bentu viðskiptavini á aðrar vörur, t.d. sælgæti á borðinu.			
Þjóddu vöru sem er tengd þeirri sem viðskiptavinur er að kaupa.			
Almenn atriði:			
16. Yfirbragð stöðvar innan sem utan (sjá kvarða og eink. á bls. 6-7 í þjónustus.)			
17. Heildarviðmót og hjálpsemi starfsmanna (sjá kvarða og eink. bls. 6-7).			
18. Var greiðslukort skoðað við kassa (leit starfsmaður á mynd eða undirskrift korts)?			

Heimildaskrá

1. Gallup bæklingur (2005). *Þjónustukönnun IMG Gallup. Mæling á ánægju viðskiptavina.*
2. Gallup bæklingur (2005). *Djúpvíðtöl IMG Gallup.*
3. Grönroos, C. (2001). *Service Mangement and Marketing. A Customer Relationship Management Approach* (2 útgáfa). New York: Wiley & Sons.
4. Haksever. C., Render, B., Russell, R.S. og Murdick, R. G. (2000). *Service Management and Operations* (2. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
5. Hart, C., Heskett, J.L. og Sasser, W.E. Jr. (1990). „The Profitable Art of Service Recovery”, *Harvard Business Review*, 68/4, júlí-ágúst, 148-156.
6. Karl Friðriksson (2004). *Vörupróun. Frá hugmynd að árangri* (1. útgáfa). Reykjavík: Iðntæknistofnunin.
7. Margrét Reynisdóttir (2004). *Auka úrbætur í þjónustu gæði veittrar þjónustu? Miða fyrirtæki í Íslensku ánægjuvuginni að því að auka gæði veittrar þjónustu með úrbótum? Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Óútgefin meistararitgerð.*
8. Margrét Reynisdóttir (2005). „Hvernig má bæta gæði þjónustu?“, *Dropinn*. 1/12, mars, 8-9.
9. ParX bæklingur (2005). Þjónustukannanir: *Hvernig upplifa viðskiptavinir þjónustuna?*
10. ParX bæklingur (2005). Hulduheimsóknir: *Hvernig er þjónustuna fyrirtækis í reynd?*
11. Parasuraman, A., Zeithalm, V.A. og Berry, L.L. (1985). „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 49/4, september, 41-51.
12. Ritroð Impru (2003). *Gæðahúsið: Einfalt og hagnýtt.*
13. Tax, S.S. og Brown S. W. (1998). „Recovering and Learning from Service Failure”, *MIT Sloan Management Review*, 40/1, vor, 75-89.
14. Zeithaml, V. A. og Bitner M. J. (2000). *Service Marketing*. Boston: McGraw-Hill Companies.
15. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. og Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
16. Deming,W,Edwards. (1991). *Out of the Cricis*. Melbourne: Cambridge University Press

Rafrænar heimildir

16. www.gallup.is
17. www.hotelborg.is
18. www.jonar.is





Impra nýsköpunarmiðstöð - Iðntæknistofnun

Iðntæknistofnun - Keldnaholti - 112 Reykjavík - Sími 570 7100 - www.iti.is
Borgum við Norðurslóð - 600 Akureyri - Sími 460 7970 - www.impra.is

Samtök verslunar og þjónustu - Borgartúni 35 - 105 Reykjavík - Sími 511 3000 - www.svth.is

