

Efnisyfirlit

INNGANGUR	5
1 KYNNING Á ÞJÓNUSTUHUGTAKINU	6
1.1 Hvað er þjónusta?.....	6
1.2 Áþreifanleiki/óáþreifanleiki.....	6
1.3 Samanburður vöru og þjónustu.....	7
1.3.1 Óáþreifanleiki (e. intangibility).....	8
1.3.2 Óstöðugleiki (e. heterogeneity).....	9
1.3.3 Óaðskiljanleiki (e. inseparability).....	10
1.3.4 Óvaranleiki (e. perishability).....	11
1.4 Spurningar og verkefni sem snúa að markaðsfærslu þjónustu.....	12
1.5 Markaðspríhyrningur þjónustu.....	13
1.5.1 Áhrif tækni á þríhyrningin.....	15
1.6 Samval markaðsráða í þjónustu.....	18
2. HEGÐUN NEYTENDA VIÐ ÞJÓNUSTUKAUP (KAFLI 2)	20
2.1 Að meta gæði kaupa.....	20
2.1.1. Gæði þjónustu byggð á skoðun, reynslu og trausti.....	21
2.2. Kaupferli í þjónustu.....	22
2.2.1. Upplýsingaleit.....	23
2.2.2. Mat valkosta.....	23
2.2.3. Kaup og neysla.....	24
2.2.4. Eftirkaupaáhrif.....	25
3. VÆNTINGAR VIÐSKIPTAVINA TIL ÞJÓNUSTU (KAFLI 3)	26
3.1. Væntingar.....	26
3.1.1. Tvö stig væntinga.....	26
3.2. Umburðarlyndi.....	27
3.3. Þættir sem hafa áhrif á væntingar.....	28
3.3.1. Þættir sem hafa áhrif á “óska þjónustu”.....	28
3.3.2. Þættir sem hafa áhrif á “ásættanlega þjónustu”.....	28
3.4. “Væntinga” líkanið.....	31
4. SKYNJUN VIÐSKIPTAVINA Á VEITTRI ÞJÓNUSTU (KAFLI 4)	32
4.1. Skynjun.....	32

4.2. Þættir sem hafa áhrif á skynjun viðskiptavina á þjónustu.....	32
4.3. Samskiptin eða “Augnablik sannleikans”	33
4.3.1. Mikilvægi samskipta	33
4.3.2. Ýmsar gerðir samskipta.....	33
4.3.3. Uppspretta ánægju/óánægju í samskiptum.	34
4.4. Ápreifanlegir þættir þjónustunnar	34
5. MARKAÐSRANNSÓKNIR Í ÞJÓNUSTU (KAFLI 5)	35
6. AÐ BYGGJA UPP VARANLEGT SAMBAND VIÐ VIÐSKIPTAVINI (KAFLI 6).....	36
6.1. Markaðsfærsla byggð á tengslum (e. relationship Marketing)	36
6.2. Markmið RM	38
6.2.1. Ávinningur þess að halda í núverandi viðskiptavini.....	38
6.2.2. Viðskiptavinurinn hefur alltaf rétt fyrir sér, eða hvað?	39
6.3. Markaðshlutun.....	39
6.4. Að halda í viðskiptavininn (e. Retention Strategies).....	40
6.4.1. Fjárhagsleg tengsl	40
6.4.2. Félagssleg tengsl.....	40
6.4.3. Tengsl sem byggja á aðlögun	42
6.4.4. Tengsl sem byggja á formbyggingu	42
7. AÐ HALDA VIÐSKIPTUM ÞEGAR EITTHVAÐ FER ÚRSKEIÐIS (KAFLI 7).....	43
8. HÖNNUN ÞJÓNUSTU OG STAÐFÆRSLA!	44
8.1. Þjónustuhönnun og staðfærsla	44
8.2. Að nota eingöngu orð við að lýsa þjónustu.....	45
8.3. Þróunarferlið.....	46
8.4. Ferilgreining þjónustu (e. Service Blueprinting)	47
8.4.1. Helstu hlutar ferilgreiningarinnar	48
9. STÖÐLUN ÞJÓNUSTU SEM TAKA MIÐ AF ÞÖRFUM VIÐSKIPTAVINA.	50
9.1. Helstu þættir sem orsaka framkvæmdagap 2.....	50
9.1.1. Ónóg stöðlun á framkvæmdum og hegðun í tengslum við þjónustuna.	51
9.1.2. Skortur á formlegri markmiðasetningu.....	52
9.1.3. Skortur á stöðlum sem taka mið af væntingum viðskiptavinarins	53
9.2. Staðlar sem taka mið af væntingum viðskiptavinarins.....	53
10. UMGJÖRÐ ÞJÓNUSTU.....	55
10.1. Þjónustuvettvangur, ýmsar gerðir	57

10.2. Þjónustuvettvangur, áhrif á hegðun.....	57
12. HLOTVERK VIÐSKIPTAVINARINS Í FRAMKVÆMD ÞJÓNUSTU.....	58
12.1. Mikilvægi viðskiptavinarins í þjónustuframkvæmdinni	58
12.2. Þátttaka viðskiptavina í þjónustuframkvæmdinni	60
12.2.1. Viðskiptavinurinn til framleiðniaukningar	61
12.2.2. Viðskiptavinurinn og þjónustugæði, virði og ánægja.....	62
12.2.3. Viðskiptavinurinn getur verið samkeppnisaðili!	62
12.3. Starfsaðferðir við að auka þátttöku viðskiptavinarins í þjónustuferlinu	63
13. HLOTVERK STARFSMANNINS Í ÞJÓNUSTUFAMKVÆMDINNI	65
14. JAFNVÆGI FRAMBOÐS OG EFTIRSPURNAR ÞJÓNUSTU	66
14.1. Ekki er hægt að geyma þjónustu á lager.....	66
14.2. Takmörkuð framkvæmdageta	67
14.3. Hegðun eftirspurnar	68
14.3.1. Fyrirsjáanlegt ferli.....	69
14.3.2. Handahófskennt ferli.....	69
14.3.3. Ferli háð markhópum	69
14.4. Jafnvægi framboðs og eftirspurnar.....	70
14.4.1. Aðgerðir til að hafa áhrif á eftirspurn.....	70
Breytilegt þjónustuframboð.....	70
Samskipti við viðskiptavininn	70
Aðlögun opnunartíma og staðsetningu	70
Breytilegt verð.....	71
14.4.2. Aðlögun framboðs að breytilegri eftirspurn	71
15. SAMHÆFÐ SAMSKIPTI Í ÞJÓNUSTU.....	72
15.1. Framkvæmdagap 4 og samskipti/boðmiðlun.....	72
15.1.2. Ófullnægjandi stjórnun loforða	73
15.1.3. Of miklu lofað í auglýsingum og persónulegri sölumennsku	73
15.1.4. Ófullnægjandi kennsla fyrir viðskiptavininn	73
15.1.5. Ónóg innri samskipti	74
15.1.6. Ójafnvægi milli framkvæmdaraðila.....	74
15.2. Að uppfylla loforðið.....	74
15.2.1. Stjórnun loforða	75
16. VERÐLAGNING ÞJÓNUSTU.....	78

17. FJÁRHAGSLEG OG HAGRÆN ÁHRIF	79
18. GÆDALÍKAN ÞJÓNUSTU	80
18.1. Þróun samkeppnisráða og áherslur í framtíðinni.	80
18.1.1. Áhersla á viðskiptavininn og ánægju hans.	80
18.1.2. Virði.....	81
18.1.3. Altæk gæðastjórnun og þjónustugæði.	81
18.1.4. Aukin áhersla á þjónustugæði í framleiðslufyrirtækjum.....	82
18.1.5. Nýir árangursmælikvarðar.....	82
18.1.6. Ný tækni.....	83
18.1.7. Alþjóðavæðing þjónustu.	85
18.2. Gæðalíkan þjónustu.....	85
18.2.1. Þjónustugapið: Munurinn á skynjun og væntingum.	85
18.2.2. Framkvæmdagap 1: Vitum ekki hverjar væntingarnar eru.	87
18.2.3. Framkvæmdagap 2: Hönnunarstaðlar ekki réttir.	88
18.2.4. Framkvæmdagap 3: Þjónustan ekki rétt framkvæmd	89
18.2.5. Framkvæmdagap 4: Frammistaða ekki í samræmi við loforð	92
18.3. Að loka göpunum.....	93
LOKAORÐ.....	94
HEIMILDIR	94

Inngangur

Rit þetta er hugsað sem stoðefni fyrir nemendur sem lesa þjónustumarkaðsfræði og þjónustustjórnun. Lesefnið byggir á stórum hluta á bókunum “Services Marketing” eftir Zeithaml og Bitner, “Services Marketing” eftir Lovelock, “Principles of Services Marketing” eftir Palmer og “Services Marketing and Management” eftir Lovelock og Wright. Ennfremur er byggt á fjölda greina um efnið. Að öðru leyti en hér kemur fram er ekki getið beinna heimilda en í heimildaskrá má sjá áhugaverðar bækur um efnið.

Lesefnið er þannig uppbyggt að í kafla 1 er kynning á þjónustu hugtakinu og þá þætti sem aðgreina markaðsfærslu þjónustu frá markaðsfærslu ápreifanlegra vara. Í kafla 2 er fjallað um kauphegðun neytenda þegar þjónusta er annars vegar, í kafla 3 er fjallað um væntingar og í kafla 4 er fjallað um skynjun viðskiptavina á veittri þjónustu. Í kafla 5 er tekið á markaðsrannsóknum í þjónustu og í kafla 6 er fjallað um tengsl við viðskiptavini. Kafli 7 fjallar um aðferðir og viðbrögð þegar eitthvað fer úrskeiðis í þjónustu og kaflar 8 og 9 fjalla um hönnun þjónustu. Kafli 10 fjallar um umgjörð þjónustu, kafli 11 um hlutverk starfsfólks í árangursríkri þjónustuframkvæmd og kafli 12 um hlutverk viðskiptavinarins í árangursríkri þjónustuframkvæmd. Kafli 13 fjallar um mikilvægi milliliða og rafrænna viðskipta í þjónustuafhendingu, kafli 14 um þau viðfangsefni sem tengjast sveiflum í framboði og eftirspurn þegar þjónusta er annars vegar og kafli 15 um samhæfð samskipti í þjónustu. Kafli 16 fjallar svo um verðlagningu á þjónustu og kafli 17 um fjárhagsleg og hagræn áhrif þjónustunnar. Að síðustu er svo kafli 18 sem fjallar um gæðalíkan þjónustu en segja má að kafli 1 og kafli 18 myndi nokkurs konar umgjörð um það efni sem finna má í þessu leshefti.

Lesendum er því beinlínis ráðlagt að lesa þessa kafla fyrst.

Allar villur og rangfærslur eru á ábyrgð höfundar og eru ábendingar vel þegnar, th@hi.is, varðandi það sem betur má fara.

Reykjavík, 2002

Þórhallur Guðlaugsson, lektor

Viðskipta- og hagfræðideild HÍ

1 Kynning á þjónustuhugtakinu

Í þessum kafla er lögð áhersla á að skilgreina hugtakið þjónusta og þau atriði sem einkenna þjónustu. Fjallað er um þörfina fyrir sérstakar starfsaðferðir við markaðsfærslu þjónustu og hvernig þessi þörf hefur vaxið sl. ár. Skilgreindur er sá grundvallarmunur sem er á þjónustu annars vegar og svo áþreifanlegum vörum hins vegar. Ennfremur er fjallað um markaðspríhyrning þjónustu og þá markaðsráða (e. marketing mix) sem bætast við þegar þjónusta er annars vegar.

1.1 Hvað er þjónusta?

Ef skilgreina á þjónustu á sem einfaldastan hátt má segja að **þjónusta sé ætlunarverk, ferill og frammistaða**. Þjónusta margra fyrirtækja er alla jafna ekki áþreifanleg vara sem hægt er að snerta, sjá eða finna, heldur óáþreifanlegt ferli og frammistaða.

Ef skilgreina á þjónustu nánar má segja að þjónusta sé:

“Allar þær hagrænu aðgerðir þar sem útkoman er ekki áþreifanlega 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 óáþreifanlegt.”

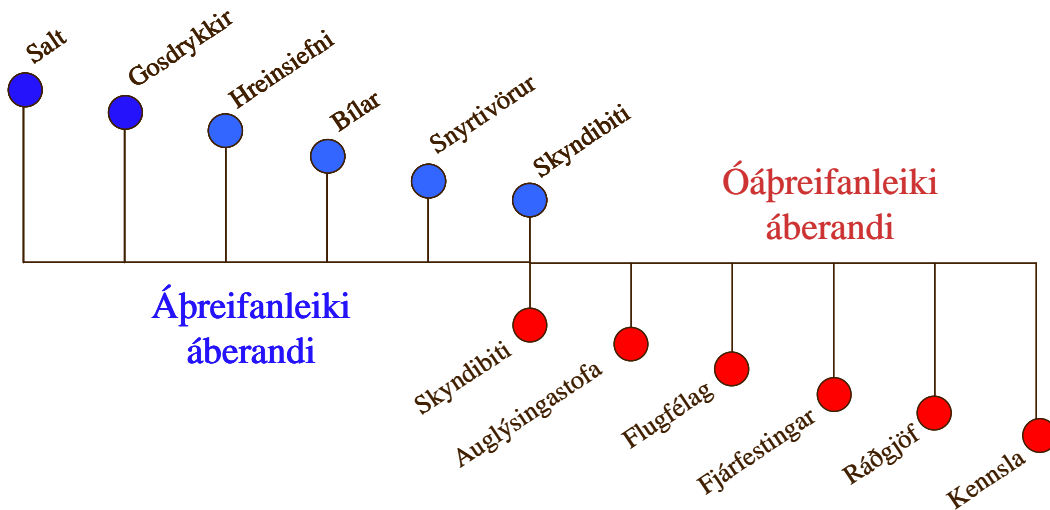
1.2 Áþreifanleiki/óáþreifanleiki

Skilgreining á þjónustu felur m.a. í sér að óáþreifanleiki er eitt af þeim lykilatriðum þegar skilgreina á hvort um þjónustu sé að ræða eða ekki. Mikilvægt er þó að hafa í huga að mjög fáar vörur eru algjörlega óáþreifanlegar eða algjörlega áþreifanlegar. Þjónusta er meira óáþreifanleg en framleiddar vörur og þar með eru framleiðsluvörur meira áþreifanlegar en þjónusta.

Nokkur munur er á milli starfsgreina eins og sjá má á mynd 1-1. Þar má sjá að vara eins og salt er mjög áþreifanleg á meðan t.d. kennsla er mjög óáþreifanleg. Eftir því sem hægt er að staðsetja viðfangsefnið meira til hægri á sviði áþreifanleika, því betur eiga sérkenni þjónustu við. Ýmis

“vandamál” tengd markaðsfærslu þjónustu eru einnig meira áberandi eftir því sem varan er meira óápreifanleg.

Svið ápreifanleika



Mynd 1-1: Svið ápreifanleika vöru

1.3 Samanburður vöru og þjónustu

Þó svo að hugtakið “vara” eigi jafnt við um ápreifanlegar vörur og þjónustu, er þó eðlislægur munur á þessu tvennu. Verkefni stjórnenda í fyrirtækjum sem fyrst og fremst bjóða upp á þjónustu eru önnur og öðruvísi en þeirra sem stjórna fyrirtækjum sem fyrst og fremst bjóða ápreifanlegar vörur. Báðir hóparnir keppast við að fullnægja þörfum viðskiptavina sinna og hámarka það virði sem þeim áskotnast í kjölfar viðskiptanna. Umhverfið og aðstæðurnar eru hins vegar nokkuð frábrugðnar.

1.3.1 Óáþreifanleiki (e. intangibility)

Stærsti og áhrifamesti munurinn á vörum og þjónustu er óáþreifanleiki þjónustunnar. Þar sem þjónusta er fyrst og fremst frammistaða eða aðgerð frekar en einhver hlutur, fæst hún ekki séð, smökkuð eða snert með sama hætti og þegar um áþreifanlega vöru er að ræða.

Vörur	Þjónusta	Áhrif
Áþreifanlegar	Óáþreifanleg	<i>Ekki er hægt að setja þjónustu á lager. Ekki er hægt að fá einkaleyfi á framkvæmd þjónustu. Ekki er hægt að sýna þjónustu eða prófa hana fyrirfram.</i>

Mynd 1-2: Áhrif óáþreifanleika þjónustu

Sem dæmi þá er heilbrigðisþjónusta fyrst og fremst aðgerð (uppskurður, greining, rannsókn, meðferð), framkvæmd af einhverjum einstaklingi og beinist beint að sjúklingnum og fjölskyldu hans. Þessi þjónusta fæst ekki séð né snert af sjúklingnum, þó svo að hann geti séð og snert ákveðna áþreifanlega þætti þjónustunnar (tæki, sjúkrahúsið, rúmið o.s.frv.). Jafnvel eftir veitta þjónustu, kann svo að vera að sjúklingurinn hafi ekki tök á að meta gæði hennar, þ.e. var greiningin rétt og/eða meðferðin viðeigandi miðað við hið raunverulega mein?

Óáþreifanleikin hefur það í för með sér að ekki er hægt að setja þjónustu á lager, ekki er hægt að fá einkaleyfi á framkvæmd þjónustu, t.d. tiltekið bros eða kurteisi og ekki er hægt að sýna eða prófa þjónustu fyrirfram.

1.3.2 Óstöðugleiki (e. heterogeneity)

Þar sem þjónusta er fyrst og fremst einhverskonar framkvæmdaferli, oftast af hendi einhverrar manneskju, er ljóst að tvær “þjónustuvörur” verða aldrei nákvæmlega eins. Sá starfsmaður sem veitir þjónustu er oft á tíðum, í huga viðskiptavinarins, þjónustan sjálf og starfsfólk getur verið breytilegt í frammistöðu sinni frá einum degi til annars og jafnvel frá einni klukkustund til annarrar.

Vörur	Þjónusta	Áhrif
Geta verið staðlaðar	Getur verið óstöðug og/eða framkvæmd mismunandi	<i>Framkvæmd þjónustu og ánægja er háð frammistöðu starfsmanns. Þjónustugæði eru háð þáttum sem erfitt er að stjórna. Ekki vissa fyrir því að þjónusta sé framkvæmd eins og ákveðið var.</i>

Mynd 1-3: Áhrif óstöðugleika þjónustu

Óstöðuleiki skapast einnig vegna þess að engir tveir viðskiptavinir eru nákvæmlega eins og hver og einn gerir ákveðnar kröfur og upplifir þjónustuna með sínum hætti. Óstöðuleiki þjónustu verður fyrst og fremst til vegna samskipta þess sem veitir þjónustuna, þ.e. starfsmannsins, og þess sem er veitt þjónusta, þ.e. viðskiptavinarins. Báðir þessir aðilar geta haft áhrif á gæði þeirrar þjónustu sem veitt er, starfsmaðurinn með mismunandi frammistöðu og viðskiptavinurinn með mismunandi upplifun á veittri þjónustu.

Sem dæmi þá gera viðskiptavinir almenningssamgöngufyrirtækja aðrar kröfur til þjónustunnar að morgni en síðdegis. Að morgni eru farþegar viðkvæmari fyrir seinkunum, vilja gjarnan tíðari ferðir og eru alla jafna ekki eins umburðarlyndir hvað varðar frammistöðu fyrirtækisins í því að standa við þau loford sem gefin hafa verið.

Þar sem þjónustu hættir til að vera óstöðug hvað varðar tíma, skipulag og fólk, eru þjónustugæði og árangur á því sviði, mikilvægur þáttur. Gæðin snúa hins vegar að þáttum sem ekki er fullkomlega hægt að stjórna af þeim sem skipuleggur þjónustuna. Má þar nefna hæfni viðskiptavinarins til að koma óskum sínum og þörfum á framfæri, hæfni og vilja starfsfólksins til að fullnægja þessum

þörfum, áhrif annarra viðskiptavina á meðan þjónusta er veitt, ásamt eftirspurninni eftir þjónustunni, sem oft á tíðum er sveiflukennd.

Vegna þessara flóknu þátta, geta stjórnendur ekki alltaf vitað hvort þjónustan er framkvæmd samkvæmt því sem upphaflega var skipulagt og kynnt. Markvissar kannanir sem gefa slíkar upplýsingar, eru því mikilvægar.

1.3.3 Óaðskiljanleiki (e. inseparability)

Á meðan flestar vörur eru fyrst framleiddar, síðan seldar og loks neytt, þá er þjónusta oftast seld fyrirfram og loks framleidd og hennar neytt samtímis. Sem dæmi þá getur bíll verið framleiddur í Detroit, fluttur til Íslands, seldur þar tveimur mánuðum síðar og svo notaður í næstu 10-15 ár þar á eftir.

Vörur	Þjónusta	Áhrif
Framleiðsla og neysla er/getur verið aðskilin	“Framleiðsla” og neysla á sér oftast stað samtímis	<i>Viðskiptavinurinn er oft þátttakandi í ferlinu og hefur áhrif á það. Viðskiptavinir hafa áhrif hverjir á aðra. Starfsmaður hefur áhrif. Fyrirfram framleiðsla ekki möguleg.</i>

Mynd 1-4: Áhrif óaðskiljanleika þjónustu

Hvað þjónustu varðar er þessu öðruvísi farið. Farþegi hjá almenningsamgöngufyrirtæki greiðir t.d. farið fyrirfram og framkvæmd ferðarinnar, þ.e. aksturinn, og upplifum farþegans á henni, gerist svo samtímis í kjölfarið. Þetta þýðir jafnframt að farþeginn er viðstaddur á meðan á framkvæmd þjónustunnar stendur og upplifir því frammistöðu þess sem veitir þjónustuna um leið og hún er framkvæmd. Vegna þessa er útilokað að framleiða þjónustu fyrirfram, t.d. er ekki hægt að framleiða ferðir fyrirfram og ganga úr skugga um að varan sé af réttum gæðum. Því eru gæði þjónustunnar og ánægja viðskiptavinarins mjög háð því sem gerist í rauntíma, þ.e. aðgerðir starfsmannsins og

gagnvirk samskipti starfsmanns og viðskiptavinar. Sambærileg dæmi mætti í raun taka um hvaða þjónustuframkvæmd sem er, viðskiptavinurinn skuldbindur sig alltaf í upphafi án þess að vita nákvæmlega hver gæði þjónustunnar verða.

Af þessum sökum er að öllu jöfnu ekki hægt að ná fram hagræðingu með einhverskonar miðstýringu eins og gjarnan er gert í hefðbundnum framleiðslufyrirtækjum. Valddreifing þarf að vera fyrir hendi, svo sá sem veitir þjónustuna geti tekið viðeigandi ákvarðanir við hið breytilega umhverfi sem hann starfar við.

Þetta hefur það í för með sér að erfitt er að gefa út almenna tilskipun varðandi það hvernig eigi að framkvæma ákveðna þætti þjónustunnar. Hægt er að setja upp viðmiðanir en sjaldnast skilyrðislausu reglu. Aðstæður eru mismunandi og þarf þá starfsmaðurinn, í samráði við sinn yfirmann, að taka ákvörðun um hvernig heppilegast sé að bregðast við hverju sinni.

Mikilvægt er að hafa í huga í þessu sambandi að viðskiptavinurinn hefur gjarnan mikil áhrif á framkvæmdina, hann er alla jafna þátttakandi í ferlinu og hefur áhrif á það. Einnig þarf að hafa í huga að viðskiptavinir geta haft áhrif hverjir á aðra og geta þessi áhrif verið neikvæð eða jákvæð. Sem dæmi um jákvæð áhrif er viðvera annarra á kappleik, dauflegt væri að vera einn á landsleik. Sama mætti segja um kennslu, verslanir, leikhús, kvikmyndahús o.s.frv., afar dauflegt væri að vera eini viðskiptavinurinn. Viðvera annarra viðskiptavina getur einnig haft neikvæð áhrif, t.d. ef sá sem er á undan manni í röð kann ekki sitt hlutverk og tefur mig. Einnig ef sessunautur manns í flugvél lyktar illa, er óvenju stór eða talar mikið án þess að ég hafi áhuga á því. Allt þetta getur haft áhrif á upplifun mína á þjónustunni, án þess að fyrirtækið sem slíkt hafi beint með þetta að gera.

1.3.4 Óvaranleiki (e. perishability)

Með óvaranleika er einfaldlega átt við það að þjónusta er ekki hægt að geyma, spara, endurselja eða skila. Sæti í strætisvagni sem ekki er nýtt í ákveðinni ferð, verður ekki tekið og nýtt sem aukasæti í næstu ferð. Framboð þjónustu sem ekki er eftirspurn eftir, verður ekki notað síðar þegar eftirspurnin kann að vera meiri. *Hve gott væri ef hægt væri að skila slæmri flugferð og fá aðra í hennar stað!!*

Hið sama gildir um sæti í strætó, kvikmyndahúsi, veitingastað o.s.frv.

Vörur	Þjónusta	Áhrif
Varanlegar, hægt að geyma.	Óvaranleg, ekki hægt að geyma.	<i>Erfitt að stilla saman framboð og eftirspurn. Ekki hægt að skila þjónustu eða endurselja hana.</i>

Mynd 1-5: Áhrif óvaranleika þjónustu

Óvaranleiki gerir það að verkum að mat á eftirspurn og gott skipulag framboðsins eru mikilvæg verkefni. Einnig þarf að hafa í huga að þar sem ekki er hægt að skila slæmri þjónustu, þá þarf að vera til skýr áætlun um hvernig skuli bregðast við þegar hlutirnir fara úr skorðum.

1.4 Spurningar og verkefni sem snúa að markaðsfærslu þjónustu

Vegna þeirra þátta sem hér hefur verið fjallað um og aðgreina þjónustu frá óþreifanlegum vörum, standa stjórnendur þjónustufyrirtækja oft á tíðum frammi fyrir krefjandi verkefnum og spurningum sem í raun er erfitt að fá svör við.

Verkefnin snúa að því m.a. að skilja þarfir og væntingar viðskiptavinanna, finna leiðir til að gera þjónustuna sýnilega, fást við allan þann fjölda af fólki og viðfangsefnum sem tengjast þjónustuframboðinu ásamt því að standa við þau loforð sem gefin hafa verið í tengslum við þjónustuna.

Mikilvægar spurningar koma upp sem eru oft á tíðum þess eðlis að erfitt er að svara þeim.

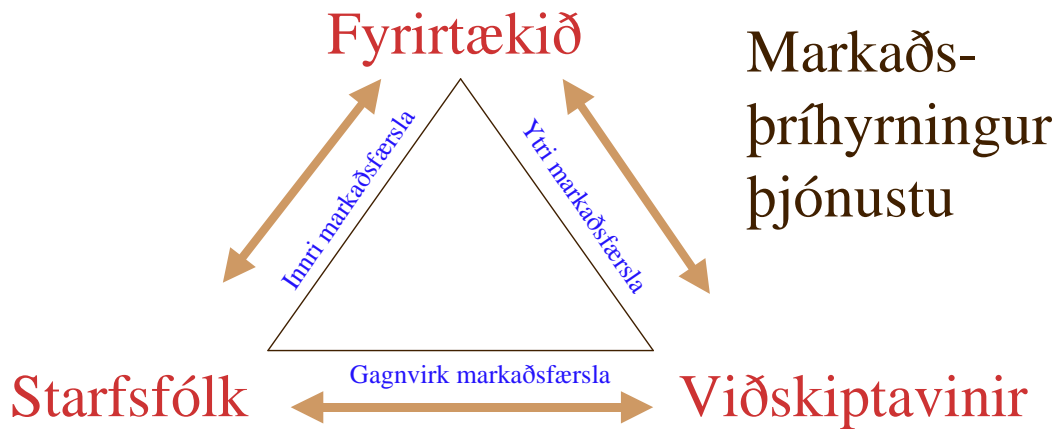
1. Hvernig er hægt að skilgreina þjónustugæði, þegar varan er óþreifanleg og ekki stöðluð?
2. Hvernig er hægt að þróa og prófa þjónustu, þegar þjónustan sem slík er í raun óþreifanlegt ferli?

3. Hvernig getur fyrirtækið verið viss um að skapa sér mótsagnalaus og viðeigandi ímynd, þegar eins margir þættir og raun ber vitni hafa áhrif á viðskiptavininn og sumir þessara þátta eru þeir starfsmenn sem reiða þjónustuna af hendi?
4. Hvernig getur fyrirtækið mætt sveiflum í eftirspurn, þegar framkvæmdagetan er ákveðinn fasti og þjónustan sjálf er óvaranleg?
5. Hvernig getur fyrirtækið hvatt og valið til sín starfsfólk, í ljósi þess að starfsfólkið er afar mikilvægur þáttur vörunnar sjálfrar?
6. Hvernig má skipuleggja fyrirtækið og marka stefnu og leiðir, þegar ákvarðanir, ýmist á sviði markaðsfærslu, reksturs eða starfsmannastjórnunar, hafa veruleg áhrif á hin tvö sviðin?
7. Hvernig getur jafnvægið milli staðlaðrar þjónustu og persónubundinnar þjónustu verið ákvarðað, þannig að hægt sé bæði að hámarka hagkvæmni rekstrar, en jafnframt tryggja að þörfum viðskiptavinnanna sé fullnægt?
8. Hvernig getur fyrirtækið komið gæðum og virði þjónustunnar á framfæri, þegar tilboðið er óáþreifanlegt og ekki hægt að reyna fyrirfram né sýna?
9. Hvernig getur fyrirtækið tryggt rétt gæði þjónustunnar, þegar bæði starfsfólk og viðskiptavinirnir geta haft veruleg áhrif á frammistöðuna?

Eins og sjá má á upptalningunni hér að framan eru markaðssetning þjónustu og þjónustustjórnun síður en svo auðvelt eða einfalt verkefni. Ekki bætir svo úr skák þegar viðhöfð eru óvönduð og tilviljanakennd vinnubrögð þar sem markmið og leiðir eru óskýr.

1.5 Markaðspríhyrningur þjónustu

Framangreindar spurningar eru aðeins fáeinar af þeim fjölmörgu sem stjórnendur í þjónustufyrirtækjum standa frammi fyrir. Gagnleg leið til að átta sig á þeim spurningum og verkefnum sem þarf að sinna, má sjá í markaðspríhyrningi þjónustu. Þríhyrningurinn leggur áherslu á að um sé að ræða þrjár gerðir af markaðsfærslu sem þarf að sinna í þjónustufyrirtækjum svo árangur náist. Allar þrjár hliðar þríhyrningsins þurfa að vera í jafnvægi og stuðla að því í sameiningu að halda loforðin sem þjónustuskilgreiningin gerir ráð fyrir og inniheldur.



Mynd 1-6: Markaðsþríhyrningurinn

Á hægri hlið þríhyrningsins fer fram sk. ytri markaðsfærsla (e. external marketing). Þar eru væntingar viðskiptavinnanna skilgreindar og skapaðar, og “lofað” með hvaða hætti verður komið til móts við þær. Öll samskipti við viðskiptavininn áður en hin eiginlega þjónusta á sér stað er hluti af ytri markaðsfærslu. Hér er um hinar hefðbundnu aðferðir að ræða í boðmiðlun, s.s. auglýsingar, söluhvetjandi aðgerðir, almannatengsl, markpóst og persónulega sölumennsku. Í þjónustufyrirtækjum eru hins vegar margskonar samskipti sem eiga sér stað umfram það sem á undan er talið. Nægir að nefna framkomu starfsfólks og upplýsingagjöf.

Á botninum er að finna það sem má kalla gagnvirka markaðsfærslu (e. interactive marketing). Hér fer fram það ferli sem þjónustan inniheldur, fyrst og fremst í formi samskipta starfsmanna og viðskiptavina. Á þessu stigi er “loforðið” framkvæmt, eða ekki framkvæmt. Mikilvægt er að sem mest samsvörun sé á milli ytri markaðsfærslu og gagnvirkrar markaðsfærslu.

Ef ekki er hægt að standa við “lofordin”, þá er sama hve ytri markaðsfærslan er markviss og vel skipulögð, sú vinna gerir einfaldlega ekkert ein og sér og er þar með gagnslítill ef ekki gagnslaus. Er jafnvel verri en ekkert, ef gefin eru fyrirheit um eitthvað sem ekki stenst.

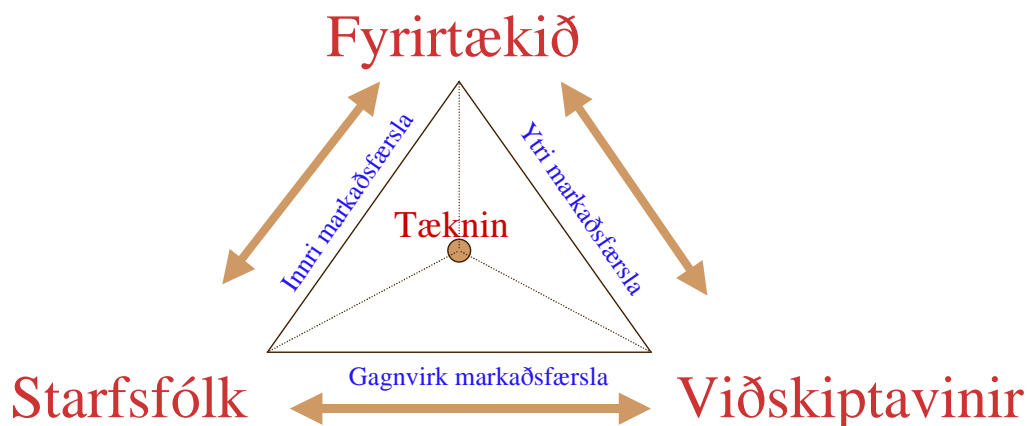
Á vinstri hlið þríhyrningsins er að finna sk. innri markaðsfærslu (e. internal marketing). Hér fer fram það mikilvæga starf sem stuðlar að því að starfsfólkið geti framkvæmt “loforðið” sem ytri

markaðsfærslan gefur til kynna. Hér er t.d. um að ræða þjálfun, hvatningu og umbun starfsfólks fyrir það starf sem innt er af hendi. Ef starfsfólkið hefur ekki hæfni og vilja til að framkvæma þjónustuna eins og til er ætlast, getur fyrirtækið með engu móti staðið við “loforðið” og markaðspríhyrningurinn mun falla saman. Við innri markaðsfærslu er gengið út frá því að bein tengsl séu á milli ánægju starfsfólks og ánægju viðskiptavina. Ef starfsandi í þjónustufyrirtæki er mjög slæmur og óánægja starfsmanna áberandi, er mjög líklegt að sú óánægja hafi áhrif á skynjun viðskiptavinarins á gæðum þjónustunnar. Ánægja viðskiptavinanna hefur í flestum tilvikum hvetjandi áhrif á starfsmanninn í þá átt að standa sig vel í starfi.

Markaðspríhyrningurinn gefur það til kynna að til að ná árangri í markaðsfærslu þjónustu, þá þurfi allar hliðar þríhyrningsins að vera í jafnvægi. Ef ein hliðin er ekki í lagi eða ekki sinnt, þá mun fyrirtækið ekki ná tilætluðum árangri. Einnig kemur fram á mynd 1-6, að hlutverk stjórnenda er fyrst og fremst að stjórna ferlum, frekar en deildum.

1.5.1 Áhrif tækni á þríhyrningin

Tæknin hefur mikil áhrif á allar víddir þjónustu og framkvæmd hennar. Með tækninni má segja að þríhyrningurinn breytist í píramída og öllum samskiptaflötum fjölgar. Nú er ekki aðeins um það að ræða að fyrirtækið gefi viðskiptavinum loforð, heldur getur slíkt átt sér stað beint frá einhverri tækni án þess að fyrirtækið hafi þar beina aðkomu í hvert skipti.



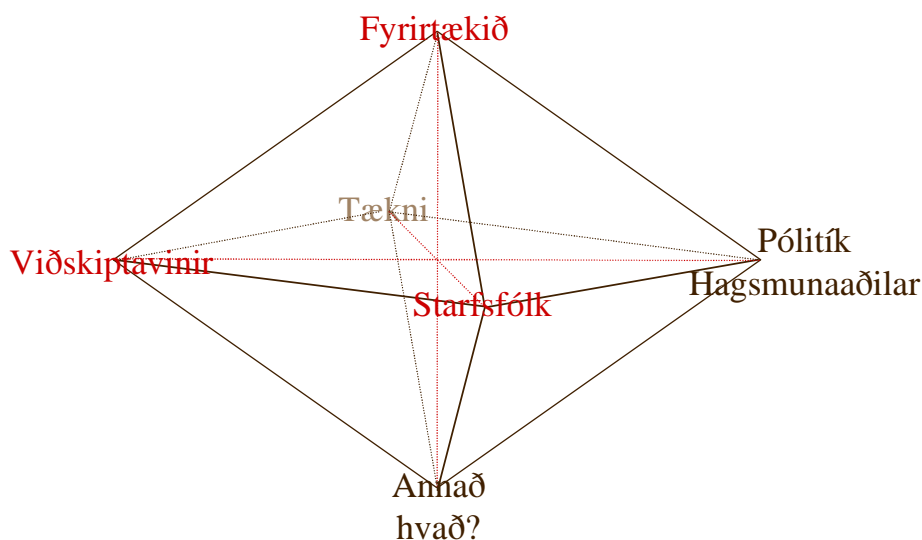
Mynd 1-7: Markaðspríhyrningurinn og tæknin

Tæknin hefur þau áhrif að gagnvirk markaðsfærsla getur átt sér stað frá starfsmanni til viðskiptavinar um tækni en einnig algjörlega án þess að einhver starfsmaður komi þar nærri. Má þar nefna hraðbanka, internetið og símsvara en í öllu þessu tilvikum á sér stað þjónustuframkvæmd án þess að starfsmaður komi þar nærri.

Mikilvægt er að hafa í huga að tæknin gagnast aðeins þeim sem kunna með hana að fara. Því er mikilvægt að starfsfólk kunni á þann búnað sem hjálpa á við þjónustuframkvæmdina. Innra markaðsstarfið þarf því að tryggja það að starfsmaður fá eðlilega þjálfun og upplýsingar um þann búnað sem notaður er hverju sinni. Með sama hætti þarf að tryggja það að viðskiptavinurinn kunni og geti nýtt sér þá tækni sem ætlast er til. Ytra markaðsstarfið þarf því að stuðla að því að viðskiptavinurinn hafi allar upplýsingar og leiðbeiningar sem nauðsynlegar eru.

Svo virðist sem að í sumum tilvikum þar sem þjónustufyrirtæki innleiða tækni þá sé langtímamarkmið um aukið virði til handa viðskiptavininum ekki megin markmiðið. Skammtímamarkmið fyrirtækisins ráði gjarnan ferðinni, s.s. að draga úr kostnaði, draga úr áreiti eða fækka starfsfólki.

Þrátt fyrir að þjónustupríhyrningurinn gefi ágæta mynd af þeim viðfangsefnum sem þarf að sinna, verður að benda á að viðfangefni stjórnenda eru mun margbreytilegri, jafnvel eftir að tekið er tillit til tækni, en þar kemur fram. Á mynd 1-8 má sjá dæmi um þau tengsl, og þar með viðfangsefni, sem gjarnan þarf að taka tillit til.



Mynd 1-8: Margbreytileiki þjónustusamskipta og -stjórnunar

Í líkanið er bætt fleiri víddum sem gera það að verkum að úr verður demantur. Á hægri hlið er sett víddin pólitík og hagsmunaaðilar. Fyrir ýmsa starfsemi, t.d. opinbera starfsemi, þá hafa afskipti stjórnámálamanna mikil áhrif á starfsemina, hvort sem þau eru bein eða óbein. Dæmi um óbein afskipti eru lög og reglur sem einstaka stjórnámálamenn beita sér fyrir. Þessi lög eru þá gjarnan hugsuð fyrir atvinnugreinina í heild sinni en eru gagnrýnd fyrir að snúast um hagsmuni einstaka fyrirtækja eða stjórnálmannanna sjálfra. Bein afskipti geta verið margvísleg eins og mynd 1-8 ber með sér. Þannig geta stjórnámálamenn gefið loforð beint til starfsmanna eða viðskiptavina, án aðkoma stjórnenda. Í þessu sambandi er gjarnan talað um pólitíska hegðun en hún hefur verið skilgreind sem:

“Viðleitni einstaklinga til að vinna eigin áhugamálum brautargengi og koma í veg fyrir að andstæð málefni nái fram að ganga”.

Víst má telja að hagsmunir stjórnámálamanna þurfa ekki að samræmast hagsmunum fyrirtækisins sem þeir eru í stjórn hverju sinni, enda einkennast þeir hagsmunir af skammtímasjónarmiðum, þar sem meirihlutinn vill halda völdum og minnihlutinn ná þeim. Þannig nær framtíðarsýnin oft ekki nema til næstu kosninga og allt atferli stjórnámálamannanna miðast þá við þau tímamót. Því hefur einnig verið haldið fram að einstaklingar fari í pólitík af tveimur ástæðum. Önnur sé einhvers konar hugsjón sem tengist málefnum en hin tengist valdafíkn. Þá er því haldið fram að hugsjónamennirnir hætti fljótlega, þar sem til að halda velli þá þurfi þeir svo oft og mikið að gefa eftir í hugsjón sinni, og valdafíklarnir verða eftir.

Minnihluti og meirihluti berjast gjarnan hatrammri baráttu um völdin. Því miður virðist sem þessir aðilar noti ýmsar aðferðir til að ná sínu fram og það fer ekki alltaf vel með hagsmunum þeirra fyrirtækja sem þeir eru í stjórn hverju sinni. Þannig þjónar það hagsmunum meirihluta að allt gangi vel og allir séu ánægðir. Allar ákvarðanir meirihluta taka þá nokkuð mið af þessu en þurfa ekki endilega að þjóna markmiðum skipulagsheildarinnar til lengri tíma lítið. Þetta á t.d. við um viðbrögð við undirskriftum íbúa en sýna má fram á að mjög auðvelt er að fá fólk til að skrifa undir mótmæli gegn ákvörðun yfirvaldsins. Viðkvæmni, og í raun áhættufælni stjórnámálamanna, gerir það að verkum að teknar eru ákvarðanir sem geta verið dýrar og þjóna ekki hagsmunum heildarinnar.

Hagsmunir minnihlutans hafa það að leiðarljósi að vekja á því athygli að allt gangi illa undir stjórn sitjandi meirihluta. Gangna minnihlutamenn gjarnan mjög langt í þeirri viðleitni sinni að vekja

athygli á því, sem ekki gengur eins og best væri á kosið og eiga það jafnvel til að hvetja, styðja og ýta undir umræðu um slíka þætti í starfsemi fyrirtækisins.

Hér er dregin upp alldökk mynd af hlutverki og aðkomu stjórnámálanna að rekstri fyrirtækja og stofnana og má ljóst vera að ekki er öllum stjórnámálönnum ætluð hegðun sem að framan er lýst. Hitt er þó einnig jafn ljóst að hegðun sem þessi er í einhverjum mæli til staðar og virðist hafa letjandi áhrif á viðleitni skipulagsheilda að fullnægja þörfum viðskiptavina sinna, þrátt fyrir að í stefnu þeirra megi finna yfirlýsingar, sem ganga út á mikilvægi þess að hafa þarfir og óskir viðskiptavinanna að leiðarljósi.

Til að fullkomna demantinn er sett víddin annað, sem getur í raun staðið fyrir hvað sem er. Aðalatriðið er að átta sig á því að líkön eru gjarnan að einfalda veruleika sem er miklu flóknari. Þannig þarf gjarnan að greina fleiri samskipti en markaðsþríhyrningur þjónustu ber með sér og stundum geta þau samskipti haft úrslitapýðingu fyrir starfsemina.

1.6 Samval markaðsráða í þjónustu

Eitt af grundvalla hugtökum í markaðsfræði er “samval markaðsráða” (e. marketing mix), stundum kallað p-in fjögur en þau standa fyrir vara (e. product), verð (e. price), vettvangur (e. place) og vegsauki (e. promotion). Í hefðbundnu framleiðslufyrirtæki eða í fyrirtæki sem markaðssetur ápreifanlegar vörur, eru þetta breytur sem skipta mestu máli í markaðsáætlanagerðinni. Það er því hlutverk markaðsfólks að stjórna eða stuðla að því að eðlilegt samskipt sé á milli þessara breyta en gengið er út frá því að til sé einhver samsetning sem sé hagstæðust miðað við skilgreindan markhóp sem höfða á til.

Í þjónustufyrirtækjum eru þessar breytur mikilvægar en vegna eðlismunar þjónustu þá fjölgar þeim.

- Fólk (e. People): Hér er um að ræða alla þá einstaklinga sem koma að framkvæmd þjónustunnar, þ.e. bæði starfsfólk og viðskiptavini.
- Ápreifanlegir þættir (e. Physical Evidence): Hér er um að ræða það umhverfi þar sem þjónustan á sér stað ásamt öllum þeim ápreifanlegu þáttum sem hafa áhrif á frammistöðu eða samskipti vegna þjónustunnar.

- Ferlar (e. Process): Hér er um að ræða þær starfsaðferðir, búnað og ferli aðgerða sem fylgja framkvæmd þjónustunnar og skipulagningu þeirrar framkvæmdar.

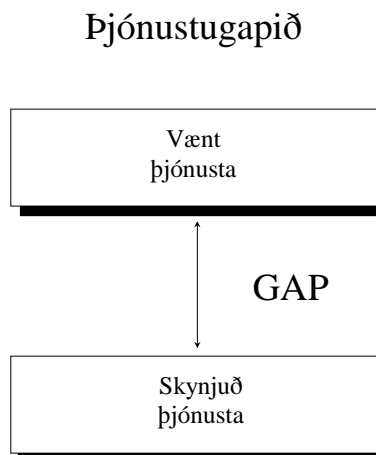
Gjarnan er fjórða markaðsráðanum bætt við en hér er um að ræða framleiðni og gæði (e. Productivity and Quality) Hér er í rauninni um að ræða mat á því hve vel starfseminni tekst að nýta þau aðföng sem hún hefur til að skapa virði fyrir viðskiptavininn.

2 Hegðun neytenda við þjónustukaup

Í þessum kafla er lögð áhersla á þann mun sem er á kauphegðun þjónustu annars vegar og svo þegar um áþreifanlegar vörur er að ræða hins vegar. Fjallað er um möguleika einstaklinga til að meta gæði kaupa og muninum á því að meta gæði út frá skoðun, reynslu eða trausti. Þá er fjallað um hið hefðbundna stigbundna kaupferli og hvernig kauphegðun þjónustu gerir það að verkum að þetta ferli verður ekki lengur stigbundið. Þá er sérstaklega fjallað um mikilvægi menningar þegar kauphegðun þjónustu er annars vegar.

2.1 Að meta gæði kaupa

Grundvallar markmið þeirra sem starfa við þjónustu er í raun það sama og þeirra sem versla með áþreifanlega vöru; að hanna tilboð sem fullnægir þörfum og væntingum viðskiptavina og stuðla þannig að efnahagslegri velsæld skipulagsheildarinnar. Því er nauðsynlegt að loka gapinu milli væntinga og skynjunar eins og áður hefur komið fram. Þetta gap köllum við þjónustugapið.



Mynd 2-1: Þjónustugapið

Viðskiptavinirnir eiga erfiðara með að meta og velja á milli ólíkra þjónustutilboða en milli vöruutilboða, að hluta til vegna þess að þjónustan er óáþreifanleg og óstöðluð og að hluta til vegna þess að neyslan er samofin framreiðslunni. Þessi munur gerir það að verkum að öll stig

kaupferlisins eru frábrugðin þegar um er að ræða kaup á þjónustu en þegar um er að ræða kaup á vöru.

Kaupferlinu má skipta í fjóra hluta; (1) upplýsingaleit, (2) mat valkosta, (3) kaup og neysla, og (4) eftirkaupaáhrif. Vanþekking og skilningsleysi á þessum þáttum gera það að verkum að gap myndast milli væntinga viðskiptavinarins og skynjunar hans á veittri þjónustu.

2.1.1. Gæði þjónustu byggð á skoðun, reynslu og trausti.

Til að hjálpa til við að skilgreina þann mismun sem er á gildismati á vöru annars vegar og svo þjónustu hins vegar, er ágætt að skipta þjónstugæðum í þrjá flokka eftir aðstæðum við mat og skynjun gæða.

Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti

<i>Skoðun</i>	<i>Reynsla</i>	<i>Traust</i>
Litur, stíll, verð, útlit. Föt, skartgripir húsgögn, bílar	Bragð, tilfinning þekking Matur, frí klipping, barnagæsla	Óskir, tjáning túlkun Sjúkdómsgreining bílaviðgerð, lögfræðiþjónusta, kennsla, ráðgjöf

Mynd 2-2: Gæði byggð á skoðun, reynslu og trausti

Í fyrsta lagi er hægt að tala um gæði byggð á skoðun (e. search qualities). Þá getur viðskiptavinurinn lagt mat á gæði vörunnar með einfaldri skoðun. Viðskiptavinurinn fer og kannar eiginleika og getur á grundvelli þeirra skoðunar lagt mat á gæði vörunnar. Hér er um að ræða lit, stíll, verð, viðkomu o.p.h. Dæmigerðar vörur þar sem gæði þeirra eru metin við skoðun eru föt, skartgripir, húsgögn, íbúðarhús og bílar.

Hér er nauðsynlegt að hafa í huga að þrátt fyrir að viðskiptavinurinn geti skoðað vöruna og eiginleika hennar, kann svo að fara að hann geti alls ekki lagt mat á gæðin. Margar vörur eru það flóknar að skoðun krefst sérfræðiþekkingar, jafnvel þó um sé að ræða vörur sem keyptar eru til einstaklingsnota. Ágætt dæmi um þetta eru tölvur. Hefðbundin lýsing á innviðum, eiginleikum og getu, færir viðkomandi í raun ekkert nær því að meta hvort vara A er betri en vara B. Viðskiptavinurinn fer þá gjarnan þá leið, í stað þess að upplýsa fáfræði sína, og ber saman hin ýmsu tölugildi sem koma fram í lýsingunni. Gengur þá út frá því að mikið sé betra. Slíkt þarf þó alls ekki að vera raunin.

Í öðru lagi er hægt að tala um gæði byggð á reynslu (e. experience qualities). Hér er viðskiptavinurinn í þeirri aðstöðu að geta ekki lagt mat á gæði kaupa fyrr en eftir notkun eða neyslu. Viðskiptavinurinn þarf því að taka ákvörðun um kaup, án þess að geta gengið út skugga um að það loford sem gefið er standist. Dæmi um slíkar vörur eru matur á veitingahúsi, frí, klipping og barnagæsla en nær ógerlegt er að meta gæði þessara vara fyrirfram. Reynslan sem viðkomandi styðst við er þá hvort maturinn og þjónustan hafi verið góð, hvort fríið hafi verið ánægjulegt, hvort klippingin sé í samræmi við væntingar og hvort barninu líði vel og sé öruggt í þeirri gæslu sem í boði er.

Í þriðja lagi er hægt að tala um gæði byggð á trausti (e. credence qualities). Hér er um það að ræða að til að tryggja gæði þjónustunnar þarf viðskiptavinurinn að koma óskum sínum á framfæri og viðkomandi starfsmaður þarf að túlka þær óskir rétt. Einnig er þannig háttáð með ýmsa þjónustu að viðskiptavinurinn getur með engu móti metið gæði hennar, jafnvel ekki eftir að þjónustan hefur átt sér stað. Dæmi um slíka þjónustu er greining læknis, bílaviðgerð, þjónusta lögfræðings o.s.frv.

Kominn hingað

Eftir því sem gæði vara byggjast meira á reynslu og trausti, því erfiðar er að leggja mat á gæðin. Þjónusta er einmitt vara þar sem gæðin byggjast fyrst og fremst á reynslu eða trausti.

2.2 Kaupferli í þjónustu.

Eins og áður hefur komið fram má skipta kaupferlinu upp í fjögur stig. Þegar um þjónustu er að ræða er hér ekki um línulegt ferli að ræða eins og oftast er þegar um áþreifanlegar vörur er að ræða. Þegar um er að ræða þjónustu á stór hluti af mati á gæðum hennar sér stað við kaup og neyslu en það er vegna þess að oftast er ómögulegt að meta gæði þjónustu fyrirfram. Margt er því ólíkt í kaupferlinu og verður hér á eftir gerð grein fyrir þeim mun sem er á hverju stigi fyrir sig.

2.2.1. Upplýsingaleit

Til athugunar 1:

Viðskiptavinir óska frekar eftir persónulegum upplýsingum um þjónustu þegar lagt er mat á hana fyrir kaup.

Til athugunar 2:

Eftirkaupaáhrif hafa meira vægi við mat og upplýsingaöflun um þjónustu en áþreifanlega vöru.

Til athugunar 3:

Eftirkaupaáhrif eru sterkari en “forkaupsáhrif” þegar valið er milli þjónustutilboða.

Til athugunar 4:

Viðskiptavinir upplifa meiri áhættu við kaup á þjónustu en vöru.

2.2.2. Mat valkosta

Til athugunar 5:

Valkostir viðskiptavinarins eru oftast færri í þjónustu en í vöru.

Til athugunar 6:

Þegar um er að ræða þjónustu sem ekki krefst sérhæfingar, er einn af valkostunum að framkvæma verkið sjálfur.

Til athugunar 7:

Jákvætt(neikvætt) hugarástand er líklegra(ólíklegra) til að tryggja góða frammistöðu.

Til athugunar 8:

Hugarástand og tilfinningar hafa áhrif á mat og skynjun viðskiptavinarins á þjónustu.

Til athugunar 9:

Hugarástand viðskiptavinarins hefur áhrif á hvernig hann varðveitir upplifun þjónustunnar og hvernig hann mun upplifa hana næst.

Til athugunar 10:

Eftir því sem mannleg samskipti eru meiri í þjónustuframboðinu, því meiri líkur eru fyrir því að hugarástand og tilfinningar hafi áhrif við mat viðskiptavinarins á gæðum þjónustunnar.

2.2.3. Kaup og neysla

Til athugunar 11:

Hægt er að líkja saman þjónustu við leikrit. Starfsmennirnir eru leikarar, viðskiptavinurinn er áhorfandinn, umgjörð þjónustunnar er sviðið og ferillinn er flutningur leikritsins.

Til athugunar 12

Líkja má frammistöðu starfsmanns við frammistöðu leikara í leikriti.

Til athugunar 13:

Neikvæð frávík frá því handriti sem viðskiptavinurinn átti von á, spillir skynjaðri frammistöðu.

Til athugunar 14:

Öll frávík frá væntanlegu handriti hafa áhrif. Gæta bæði verið góð og slæm.

2.2.4. Eftirkaupaáhrif

Til athugunar 15:

Samneyti viðskiptavinarins við aðra viðskiptavini, hefur áhrif á ánægju hans.

Til athugunar 16:

Rekja má hluta óánægju viðskiptavina til vangetu þeirra sjálfra til að koma óskum sínum á framfæri eða í þjónustuframkvæmdinni sjálfri.

Til athugunar 17:

Hugsanlegt er að viðskiptavinir kvarti síður undan þjónustu en þegar um er að ræða vörur, vegna þess að þeir telja sig sjálfa að hluta til bera ábyrgð á frammistöðunni.

Til athugunar 18:

Viðskiptavinir taka síður við nýjungum í þjónustu en þegar um er að ræða áþreifanlegar vörur.

Til athugunar 19:

Vörumerkjatryggð er meiri í þjónustu en þegar um er að ræða áþreifanlegar vörur.

Markaðssetning þjónustu, fyrirlestur

3. Væntingar viðskiptavina til þjónustu (kafla 3)

Markmið kafla:

- Væntingar eru á mismunandi stigi.
- Stjórnun væntinga.
- Samskipti og væntingar.
- Samanburður væntinga.
- Hvað hefur mest áhrif á væntingar

3.1. Væntingar

Á meðan flestir hafa einhverja þekkingu á væntingum og eðli þeirra, þá er nauðsynlegt að markaðsfólk sem starfar við þjónustu, hafi góða og haldbæra þekkingu og skilning á þeim. Ástæðan er fyrst og fremst sú að þegar um er að ræða þjónustu, þá þarf að skilja, meta og hafa áhrif á væntingar viðskiptavinanna.

3.1.1. Tvö stig væntinga

Segja má að skipta megi væntingum til þjónustu í tvo hluta. “Óska þjónustan” (e. desired services) er sú þjónusta sem viðskiptavinurinn vonast til að fá, þ.e. ósk um frammistöðu þess er veitir þjónustuna. Þetta tekur mið af því sem viðskiptavinurinn telur að hægt sé að gera og ætti að gera. Ef við tökum dæmi af einstakling sem fer á Símastefnumót, þá á hann von á því að hitta annan einstakling sem uppfyllir sett skilyrði, er áhugaverður og aðlaðandi og jafnvel líklegur til nánari kynna. Væntingarnar taka mið af óskum og von einstaklingsins, annars myndi hann aldrei stofna til stefnumótsins.

Oftast er það þó þannig að væntingarnar fara út fyrir það sem hægt er að búast við. Flestir gera sér grein fyrir því að aldrei verður að fullu komið til móts við óskir og langanir. “Ásættanleg þjónusta” (e. adequate service) er sú þjónusta sem viðskiptavinurinn telur ásættanlega og fullnægjandi. Það gæti verið ásættanlegt að fara á stefnumót með einstaklingi sem er áhugaverður, skemmtilegur en kannski ekkert tiltakanlega fallegur.

Nokkuð hefur verið rannsakað hvort viðskiptavinirnir hafi sömu væntingar til allra aðila í sömu atvinnugrein. Flest bendir til þess að svo sé ekki, þ.e. væntingar séu þær sömu í ákveðnum hluta greinarinnar og ólíkar þegar greining í heild sinni er skoðuð. Veitingahús er hér gott dæmi. Þar er almennt talið að viðskiptavinir hafi sömu eða svipaðar væntingar til allra skyndibitastaða og sömu eða svipaðar til dýrari veitingahúsa. Þetta hefur í för með sér að KFC getur átt fleiri ánægða viðskiptavina en Hótel Holt, þó svo að maturinn þar sé betri, þjónustu einnig og umhverfið meira aðlaðandi, ef viðskiptavinir Hótel Holts hafi átt von á meiri. Af þessu má sjá að stjórnun væntinga er mikilvægt atriði í þjónustu.

3.2. Umburðarlyndi

Bilið á milli “óska þjónustu” og “ásættanlegrar þjónustu” köllum við umburðarlyndi (e. zone of tolerance), þ.e. við umberum einhver frávik frá óskaþjónustunni.

Segja má að umburðarlyndi hafi efri og neðri mörk (sjá mynd 4-3, bls. 80). Frammistaða sem lendir innan þessa marka, vekja ekki neina sérstaka eftirtekt hjá viðskiptavininum, þ.e. allt er eins og við er að búast og hægt er að ætlast til. Frammistaða sem lendir utan þessa marka, framkallar hins vegar viðbrögð. Ef þjónustan er mun betri en við bjuggumst við, þá verðum við ánægð og hælum hugsanlega þjónustunni. Ef hún er hins vegar verri en við bjuggumst við, og utan neðri marka umburðarlyndis, þá verðum við óánægð, viljum kvarta og hallmælum jafnvel þjónustunni.

Hér er í raun ákaflega flókið mál á ferðinni. Viðskiptavinirnir eru mis umburðarlyndir og sami viðskiptavinurinn getur haft mis mikið umburðarlyndi gagnvart sömu frammistöðu. Sálrænt ástand og aðstæður hafa þar áhrif. Ef viðkomandi er t.d. að flýta sér, þá upplifir hann allar tafir sterkar en ef hann hefði nægan tíma. Gott dæmi er hægt að taka af viðskiptavinum SVR. Kvartanir og

viðbrögð þeirra benda eindregið til þess að á morgnana sé umburðarlyndi þeirra gagnvart frammistöðu fyrirtækisins mun minna en síðdegis.

3.3. Þættir sem hafa áhrif á væntingar

Þar sem væntingar skipta miklu máli í þjónustu, þá þarf markaðsfólk að hafa þekkingu á þeim þáttum sem móta þær. Markaðsfólk mun jafnframt vilja hafa fullkomna stjórn á væntingunum, en staðreyndin er sú að væntingar mótast af mörgum þáttum sem ekki er hægt að hafa stjórn á. Má þar nefna menntun, gildismat, reynsla og menning sem viðkomandi býr í.

3.3.1. Þættir sem hafa áhrif á “óska þjónustu”

Segja má að tvennt hafi mest áhrif á mótun væntinga hvað varðar “óska þjónustu”. Hér er um að ræða persónulegar þarfir og svo aðrir þættir. Persónulegar þarfir geta verið líkamlegar, félagslegar, sálrænar eða tengst hlutverki viðkomandi persónu. Sem dæmi þá gæti einstaklingar sem hefur mikla félagsþörf haft miklar væntingar varðandi stoðþjónustu hótels, s.s. gæti hann haft væntingar á þá átt að á hótelinu sé bar með lifandi músík og dans.

Sumir viðskiptavinir gera almennt meiri kröfur en aðrir. Einnig geta væntingar mótast vegna krafna og/eða þrýstings frá öðrum aðilum. Í viðskiptum auglýsingastofu og prentsmiðju þá er auglýsingastofan drifin áfram af sínum viðskiptavini. Auglýsingastofan hefur því væntingar til prentsmiðjunnar sem mótast af þeim aðila sem er að láta gera fyrir sig auglýsingu.

3.3.2. Þættir sem hafa áhrif á “ásættanlega þjónustu”

Mun fleiri þættir hafa áhrif á það sem við köllum “ásættanlega þjónustu”. Þessir þættir eru: Skammtíma mikilvægi, valmöguleikar, skynjun á eigin hlutverki, aðstæður og fyrirsjáanleg frammistaða.

Skammtíma mikilvægi er, eins og fellst í orðinu, tímabundið. Ýmsir þættir geta haft áhrif á umburðarlyndi viðskiptavinarins og skynjun hans og þörf sinni fyrir þjónustunni. Sem dæmi þá er líklegt að fyrirtæki sem selur þjónustu sína í gegnum síma, sé viðkvæmara fyrir öllum skakkaföllum hjá Símanum á annatíma dagsins, vikunnar eða ársins.

Aðrir valmöguleikar hafa áhrif á umburðarlyndi viðskiptavinarins. Viðskiptavinur flugfélags í litlum bæ eða landi, hefur alla jafna meira umburðarlyndi gagnvart frammistöðu flugfélagsins en sá sem er staddur í stórborg og getur valið úr flugfélögum sem koma honum á áfangastað. Þetta veit flugfélagið og leyfir sér því hugsanlega meira svigrúm í skipulagningu en annars. Farþegar SVR fyrir 15-20 árum höfðum mun færri ferðavalkosti þá en nú. Því má segja að umburðarlyndi þeirra sé hugsanlega minna í dag en áður, m.a. vegna þess að viðskiptavinurinn skynjar og gerir sér grein fyrir að hann hefur val. Valið er fólgið í betri efnahag sem kemur fram í meiri bílaeign og betri göngu- og hjólastígar.

Þriðji þátturinn sem hefur áhrif á “ásættanlega þjónustu” er skynjun viðskiptavinarins á þátttöku sinni í þjónustuferlinu. Ef t.d. viðskiptavinur fer nákvæmlega yfir það við þjóninn hversu lítið steikt hann vil kjötið, og kjötið kemur svo mjög vel steikt, verður hann líklega óánægðari en ef hann hefði ekki rætt þetta áður við þjóninn. Nemandi sem alltaf mætir í tíma og fylgist vel með, hefur að öllum líkindum aðrar væntingar til þeirrar þekkingaröflunar sem seta hans í tíma hefur í för með sér, að ekki sé talað um námsárangur og námsmat.

Aðstæður hafa einnig áhrif á umburðarlyndi viðskiptavina. Sem dæmi þá hafa flestir farþegar skilning þá því að strætó sé seinn í mikilli ófærð. Óútskýrð seinkun fellur þeim hins vegar mjög illa í geð. Þegar t.d. árekstur verður einhverstaðar á leiðinni, þá hefur viðskiptavinurinn sem bíður, engan skilning á þeirri seinkun sem verður vegna þess. Ef viðskiptavinurinn skynjar að léleg frammistaða er ekki sök fyrirtækisins, heldur vegna ófyrirsjáanlegra atburða, þá eykst umburðarlyndi hans.

Fyrirsjáanleg frammistaða verður til vegna ýmissa þátta (sjá mynd 4-8, bls. 88). Þessir þættir eru: Bein loford um frammistöðu, skilyrðislaust loford um frammistöðu, orðspor og fyrri reynsla.

3.4. “Væntinga” líkanið

Á mynd 3-8 má sjá sambandið milli væntinga og skynjunar og hvernig þjónustugapið verður til ef væntingarnar og skynjunin á frammistöðu þess er veitir þjónustuna fer ekki saman. Þar má einnig sjá að margt hefur áhrif á það hvernig væntingar verða til, sumt af því getur fyrirtækið haft áhrif á, annað ekki.

Fyrirtækið getur með staðfærslu sinni haft veruleg áhrif á mótum væntinga. Hugtakið “staðfærsla” (e. positioning) fær því aukið mikilvægi þegar um er að ræða markaðsfærslu þjónustu.

Markaðssetning þjónustu

4. Skynjun viðskiptavina á veittri þjónustu (Kafli 4)

Markmið kafla:

- Kynna þá þætti sem hafa einna mest áhrif á skynjun viðskiptavina á gæðum þjónustu.
- Sýna hvernig skynjun hefur áhrif á þjónustugæði, ánægju viðskiptavina og gildismat eða virði.
- Kynna starfsaðferðir sem hafa það að markmiði að hafa áhrif á og stjórna með hvaða hætti viðskiptavinurinn skynjar veitta þjónustu.

4.1. Skynjun

Hvernig viðskiptavinurinn leggur mat á gæði veittrar þjónustu og hvort hann er ánægður með þann virðisauka sem honum hlotnast í kjölfar viðskiptavinanna, er viðfangsefni þessa kafla. Mikilvægt er að skilja vel hvernig og með hvaða hætti viðskiptavinurinn leggur mat á veitta þjónustu.

Hafa þarf í huga að skynjun á gæðum veittrar þjónustu er í beinu sambandi við þær væntingar sem gerðar eru. Þess vegna getur matið verið breytilegt frá einum tíma til annars, frá einni persónu til annarrar og frá einu menningarsvæði til annars.

4.2. Þættir sem hafa áhrif á skynjun viðskiptavina á þjónustu.

Ýmsir þættir hafa áhrif á skynjun viðskiptavinarins á þeirri þjónustu sem hann fær. Þessir þættir eru samskipti (e. service Encounters), áþreifanlegir þættir (e. Evidence of Service), ímynd (e. Image) og verð (Price). Í þessum kafla verður fyrst og fremst fjallað um þá tvo fyrst nefndu, þ.e. samskiptin og áþreifanlegu þættina.

Þegar talað er um skynjun viðskiptavina á gæðum veittrar þjónustu er ekki gerður greinarmunur á innri viðskiptavinum eða ytri viðskiptavinum. Ytri viðskiptavinir eru allir þeir sem kaupa vörur eða

þjónustu skipulagsheildarinnar. Innri viðskiptavinir eru þeir starfsmenn fyrirtækisins sem þurfa á þjónustu annarra starfsmanna að halda til að geta unnið starf sitt vel.

4.3. Samskiptin eða “Augnablik sannleikans”

Séð frá sjónarhóli viðskiptavinarins, eru það samskipti sem hafa mest áhrif á mat hans á þjónustunni. Í raun er hér um samskipti í víðu samhengi að ræða og er átt við öll þau tilvik þar sem viðskiptavinurinn á einhver samskipti við fyrirtækið. Sum fyrirtæki hafa fáa samskiptaflæti á meðan önnur hafa marga. Samskiptaflætirnir verða þá eins og keðja, þar sem hvert atriði er eins og hlekkur. Eins og við vitum þá er engin keðja sterkari en veikasti hlekkurinn. Skynjun viðskiptavinarins kann að taka mest mið af þeim hlekk sem er veikastur. Því þurfa skipulagseiningar í stóru fyrirtæki að vinna saman og í því sambandi talað um að nútímastjórnun snúist um að stjórna ferlum frekar en deildum.

4.3.1. Mikilvægi samskipta

Þó svo að samskiptaflætirnir séu eins og hlekkir í stórrri keðju, kann svo að vera að sumir séu viðskiptavininum mikilvægari en aðrir. Þetta þýðir þó ekki það að ekki þurfi að vanda til verka í þeim atriðum sem hugsanlega skipta minna máli fyrir viðskiptavininn.

Nokkuð hefur verið kannað hvaða atriði hafa mest vægi fyrir viðskiptavininn. Í hótélgeiranum eru það atriði sem eru framarlega í ferlinu sem virðast skipta mestu máli. Í almenningsamgöngum er það stundvísi og viðmót sem virðist hafa mest vægi hvað framkvæmdatriði varðar.

4.3.2. Ýmsar gerðir samskipta

Talað er um að samskiptaflötur verði til í þjónustu í hvert sinn sem viðskiptavinurinn og fyrirtækið eiga einhverskonar samskipti sín á milli. Í grundvallaratriðum er um þrjár gerðir að ræða, þ.e. samskipti án þátttöku einstaklings frá fyrirtækinu, símasamskipti og svo maður á mann.

Fyrirtæki geta átt samskipti við viðskiptavininn án þess að nokkur starfsmaður komi þar nærri. Hér er um að ræða hraðbanka, bílastæðahús, upplýsingar á Interneti o.s.frv. Öll bréf, t.d. reikningar og upplýsingar, sem send eru til viðskiptavinarins, flokkast undir slík samskipti.

Í þessari tegund samskipta eru það áþreifanlegir þættir ásamt tæknilegri útfærslu sem hafa mest áhrif þegar viðskiptavinurinn leggur mat á gæði þjónustunnar.

Í mörgum fyrirtækjum eiga flest samskipti sér stað í gegnum síma. Nánast öll fyrirtæki nota síma í viðleitni sinni til að veita viðskiptavininum þá þjónustu sem þeim er ætluð.

Raddblær, þekking starfsmanna og virkni þeirra við að leysa úr vanda viðskiptavinarins eru atriði sem skipta miklu máli við mat hans á gæðum þjónustunnar.

Þriðja tegundin af samskiptum er það sem við köllum “maður á mann”. Þetta er jafnframt flóknasta tegundin þar sem mörg atriði hafa áhrif á skynjun viðskiptavinarins. Hér má nefna það sem sagt er, það sem ekki er sagt en gefið í skyn, ýmsir áþreifanlegir þættir eins og klæðnaður. Viðskiptavinurinn gegnir jafnframt veigamiklu hlutverki í þessari tegund samskipta.

4.3.3. Uppspretta ánægju/óánægju í samskiptum.

Mikilvægt er að finna út hvað það er sem gerir viðskiptavininn óánægðan eða ánægðan. Fjögur atriði eru talin skipta mestu máli. Þau er: bati, aðlögun, ómeðvituð aðgerð og viðbrögð. Skoða töflu 4-3 bls. 94.

4.4. Áþreifanlegir þættir þjónustunnar

Annar þáttur sem hefur mikil áhrif á skynjun viðskiptavinarins og gæðum veittrar þjónustu er þeir þættir þjónustunnar sem eru áþreifanlegir. Þar sem þjónustu er í eðli sínu óáþreifanleg, reynir viðskiptavinurinn að finna einhver merki, eða áþreifanlega þætti um tilvist þjónustunnar. Þrír þættir

gegna þarna mikilvægu hlutverki. Þeir eru fólk (e. people), ferlar (e. process) og umgjörð (e. physical evidence)

Þessi atriði eru í raun fulltrúar þjónustunnar og eiga sinn þátt í því að hlutbinda tilboð fyrirtækisins til viðskiptavinarins. Þessi atriði voru kynnt í kafla 1 og eru þeir 3 söluráðar sem bætast við þegar um er að ræða markaðsfærslu þjónustu. Sjá mynd 5-6 bls. 115.

5. Markaðsrannsóknir í þjónustu (kafli 5)

Markaðssetning þjónustu

6. Að byggja upp varanlegt samband við viðskiptavinum (kafli 6)

Markmið kafa:

- Kynna “Relationships Marketing” og undirstöðuatriði þegar halda á núverandi viðskiptum.
- Ávinningur þess að halda í núverandi viðskipti, bæði fyrir viðskiptavininn og skipulagsheildina.
- Markaðshlutun og mikilvægi þeirrar vinnu.
- Starfsaðferðir við að byggja upp varanleg tengsl við viðskiptavininn.

6.1. Markaðsfærsla byggð á tengslum (e. relationship Marketing)

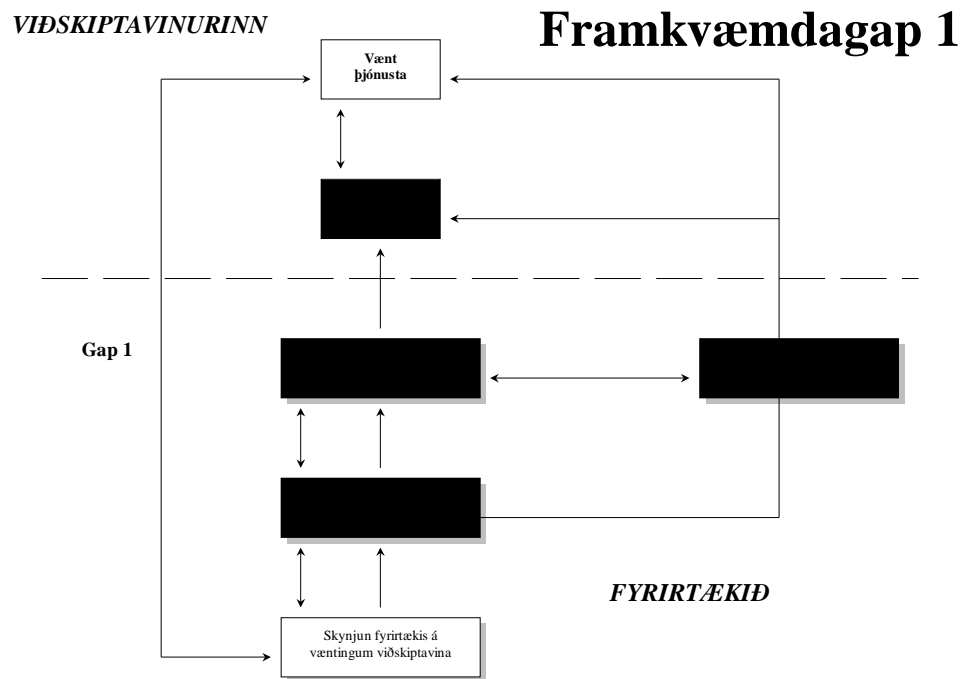
Stundum mistekst fyrirtækjum að túlka óskir viðskiptavinarins rétt vegna þess að þau einbeita sér ekki nægjanlega að því að byggja upp tengsl við hann. Uppbygging þessara tengsla hefur verið kölluð “Relationship Marketing”. Að svo stöddu verður það látið vera að íslenska þetta hugtak, en stundum hefur verið notað “markaðssetning byggð á tengslum” eða “samskipta markaðsfærsla”.

Með því að horfa um of á öflun nýrra viðskiptavina, gætu fyrirtækin lagt of mikla áherslu á skammtíma kynningar, afslætti eða auglýsingar sem laða að viðskiptavininn en fá hann ekki til að kaupa aftur.

Ef markaðurinn er ekki vandlega hlutaður niður í smærri samstæðari hópa, markhópa sem kallað er, er hætt við að væntingar, þarfir og óskir viðskiptavinnanna verði skilgreindar það vítt að ekki tekst að fullnægja neinum viðskiptavinum vel. Þegar fyrirtækið leggur of mikla áherslu á þarfir og óskir nýrra viðskiptavina er hætt við að það tapi núverandi viðskiptavinum þar sem þörfum þeirra er hugsanlega ekki fullnægt.

Relationship Marketing (RM) er stefnumarkandi aðferðarfræði sem leggur áherslu á að halda og auka viðskipti núverandi viðskiptavina. Með því er lagður grunnurinn að því að loka framkvæmdagapi 1. Hugmyndafræðin á bakvið RM er sú að neytendur vilji í raun halda og byggja upp tengsl við ákveðna skipulagsheild heldur en að skipta stöðugt milli aðila í viðleitni sinni í að fá þörfum sínum fullnægt.

Út frá þessari forsendu, og þeirri staðreynd að mun ódýrara er að halda í núverandi viðskiptavini en að afla nýrra, hefur markaðsfólk lagt mikla vinnu í að móta aðferðir til að halda í núverandi viðskiptavini.



Mynd 6-1: Framkvæmdagap 1

6.2. Markmið RM

Markmið RM er að byggja upp og halda við ákveðnum grunni af tryggum viðskiptavinum sem eru arðvænlegir fyrir skipulagsheildina. Til að ná þessum marmiðum er lögð áhersla á laða að viðskiptavinum sem líklegir eru til að halda viðskiptum sínum áfram, varðveita þau viðskipti sem nú þegar eru fyrir hendi og eru arðvænleg og auka og styrkja tengsl fyrirtækisins við viðskiptavininn.

6.2.1. Ávinningur þess að halda í núverandi viðskiptavinum

Bæði fyrirtækið og viðskiptavinurinn njóta góðs af þeirra stefnu sem varðveisla viðskipta felur í sér.

Helsti ávinningurinn fyrir viðskiptavininn er sá að með tímanum þá lærir fyrirtækið á þarfir og óskir hans. Þetta á sérstaklega við þegar:

- þjónustan er í eðli sínu flókin, t.d. lögfræðiþjónusta, heilsugæsla og kennsla
- þjónustan hefur mikið með sjálfsmynd og sjálfsálit viðkomandi að gera, t.d. hárgreiðsla/klipping, líkamsrækt og snyrting.
- þjónustan hefur áhrif á fjármál viðskiptavinarins, t.d. bankaþjónusta og tryggingar

Ef þjónustuaðilinn þekkir okkur og hvað okkur líkar vel og hefur jafnvel aðlagð tilboð sitt til að koma til móts við sérstakar óskir okkar, mun sú ákvörðun okkar að skipta um þjónustuaðila hafa það í för með sér að við þurfum í raun að “kenna” þessum nýja aðila allt varðandi okkar séróskir.

Flestir neytendur hafa takmarkaðan tíma og fjárráð og eru stöðugt að leita leiða til að auka lífsgæði sín. Þegar þeir geta treyst á þjónustuaðilann að hann viti hvað skal gera og hvernig, geta þeir notað tíma sinn í annað í stað þess að upplýsa þjónustuaðilann hvað skal gera.

Helsti ávinningurinn fyrir skipulagsheildina er:

1. Aukin viðskipti
2. Lægri kostnaður
3. Ókeypis auglýsing í formi “Word of Mouth” eða orðspor.
4. Stöðugleiki í starfsmannamálum.
5. Viðskiptavinurinn er verðmæti.

6.2.2. Viðskiptavinurinn hefur alltaf rétt fyrir sér, eða hvað?

Sú kenning að viðskiptavinurinn hafi alltaf rétt fyrir sér, þýðir í raun að allir viðskiptavinir séu góðir viðskiptavinir. Reynsla manna er hins vegar sú að svo er ekki og allir þeir sem unnið hafa við þjónustu vita að viðskiptavinurinn hefur ekki alltaf rétt fyrir sér og í sumum tilvikum væri betra, bæði fyrir fyrirtækið og viðskiptavininn, að aðilar hætti að eiga viðskipta sín á milli. Nokkrar ástæður geta verið fyrir þessu.

Hugsanlegt er að fyrirtækið sé að beina spjótum sínum að röngum markhóp. Sem dæmi þá væri óráðlegt fyrir skóla sem býður eingöngu upp á dagskóla að höfða mikið til einstaklinga sem eru í fullri vinnu. Einnig er óheppilegt að blanda saman ólíkum hópum á sama tíma.

Einnig getur verið að viðskiptavinurinn sé ekki arðvænlegur til lengri tíma litið. Sem dæmi þá hefur komið í ljós að 40-70% viðskiptavina dæmigerðs banka eru ekki arðvænlegir, þ.e. kostnaður við að þjóna þeim er meiri en tekjurnar.

Sumir viðskiptavinir geta einnig flokkast undir það sem við köllum “erfiðir” viðskiptavinir. Þetta getur verið vegna framkomu þeirra, dónaskapur/ofbeldi gagnvart starfsfólki, lögbrot, drykkja eða þrákelkni. M.ö.o þá má rekja óánægju viðskiptavinarins til hans eigin hegðunar.

6.3. Markaðshlutun

Ekki verður hér farið nánar í aðferðir markaðshlutunar þar sem þeim hefur verið gerð ítarleg skil áður. Þó er nokkur munur á þegar um er að ræða markaðshlutun í þjónustu. Stærsti munurinn felst í því að viðskiptavinurinn getur borið þá þjónustu sem hann fær við þá þjónustu sem einhver annar viðskiptavinur fær. Því þarf að tryggja að viðskiptavinir sem einhverra hluta vegna mega ekki bera sig saman, sé ekki þjónað á sama tíma. Hér má nefna ýmis afsláttarkjör o.þ.h þar sem hópar sem njóta verulegs afláttar njóta þjónustunnar á sama tíma og þeir sem ekki fá afslátt.

Einnig hefur þjónustufyrirtækið meiri möguleika á að aðlaga tilboð sitt að óskum viðskiptavinarins en fyrirtækið sem selur áþreifanlegar vörur hefur.

6.4. Að halda í viðskiptavininn (e. Retention Strategies)

Til eru margvíslegar aðferðir og aðstæður sem hjálpa til við að halda í núverandi viðskiptavini. Skipta má þeim í 4 stig (sjá mynd 6-6 bls. 153).

6.4.1. Fjárhagsleg tengsl

Á fyrsta stigi er viðskiptavinurinn eingöngu tengdur fyrirtækinu vegna fjárhagslegra þátta. Hér er um að ræða t.d. lægra verð þegar mikið magn er keypt eða ef viðskiptavinurinn hefur átt viðskipta í langan tíma.

Reynslan sýnir að fjarhagslegur hvati einn og sér er ekki líklegur til að skapa langtímatengsl milli aðila. Viðskiptavinurinn er gjarn á að eiga viðskipti við þann sem best býður hverju sinni.

6.4.2. Félagsleg tengsl

Á öðru stigi tengist viðskiptavinurinn fyrirtækinu ekki aðeins vegna fjárhagslegra þátta, heldur ýmissa félagslegra þátta einnig. Hér er viðskiptavinurinn einstaklingur, ekki nafnlaust númer eða andlit, með þarfir og langanir sem fyrirtækið vill þekkja og leggur áherslu á að þjóna.

Félagsleg tengsl eru algeng í sérfræðiþjónustu og þegar þjónustan snýr að persónunni sjálfri.

Félagsleg tengsl geta einnig skapast milli viðskiptavina í stað þess að vera á milli viðskiptavinar og fyrirtækisins. Hér má nefna fyrirtæki/skipuheildir eins og heilsurækt, golfklúbba, skólar o.s.frv.

6.4.3. Tengsl sem byggja á aðlögun

Á þessu stigi er gengið lengra en að byggja upp fjárhagsleg- og félagsleg tengsl. Hér er lögð á það áhersla að móta lausnina sem mest að þörfum viðskiptavina. Hér má benda á tvær aðferðir sem falla innan þessarar áherslu, *mass customization*(heildar aðlögun) og *customer intimacy*(innilegt samband).

Báðar þessar aðferðir ganga út á það að hægt sé að efla tengsl við viðskiptavini með því að þekkja þarfir einstakra viðskiptavina vel og fullnægja þeim með sk. one-to-one lausn.

6.4.4. Tengsl sem byggja á formbyggingu

Á þessu stigi eru tengslin mjög sterk og erfitt fyrir annað fyrirtæki að bjóða upp á eitthvað sem er þess virði fyrir viðskiptavininn að rjúfa þau. Þessum tengslum er jafnframt erfiðast að koma á. Viðskiptavinurinn getur einnig verið “háður” fyrirtækinu vegna sérþekkingar sem það býr yfir.

7. Að halda viðskiptum þegar eitthvað fer úrskeiðis (kafli 7)

Að halda í viðskiptavininn þegar eitthvað fer úrskeiðis.

Ljóst er að áreiðanleiki og það að gera hlutina rétt strax, eru mikilvæg atriði þegar viðskiptavinurinn leggur mat á gæði þjónustunnar. Þrátt fyrir þetta kemur það fyrir jafnvel bestu fyrirtæki að gera mistök. Mikilvægt er að bregðast rétt við þegar slíkt gerist.

Rannsóknir TARP stofnunarinnar sýna að viðskiptavinur sem kvartar og fær ekki úrlausn sinna mála segir 9-16 manns frá þeirri neikvæðu reynslu sinni. Viðskiptavinur sem kvartar og fær úrlausn sinna mála, segir hins vegar aðeins 4-5 frá þeirri jákvæðu reynslu, þ.e. úrlausn umkvörtunar. Upphæð kaupa hefur einnig mikil áhrif á hvort viðskiptavinur fær úrlausn kvörtunar eða ekki (sjá bls. 193).

Markaðssetning þjónustu

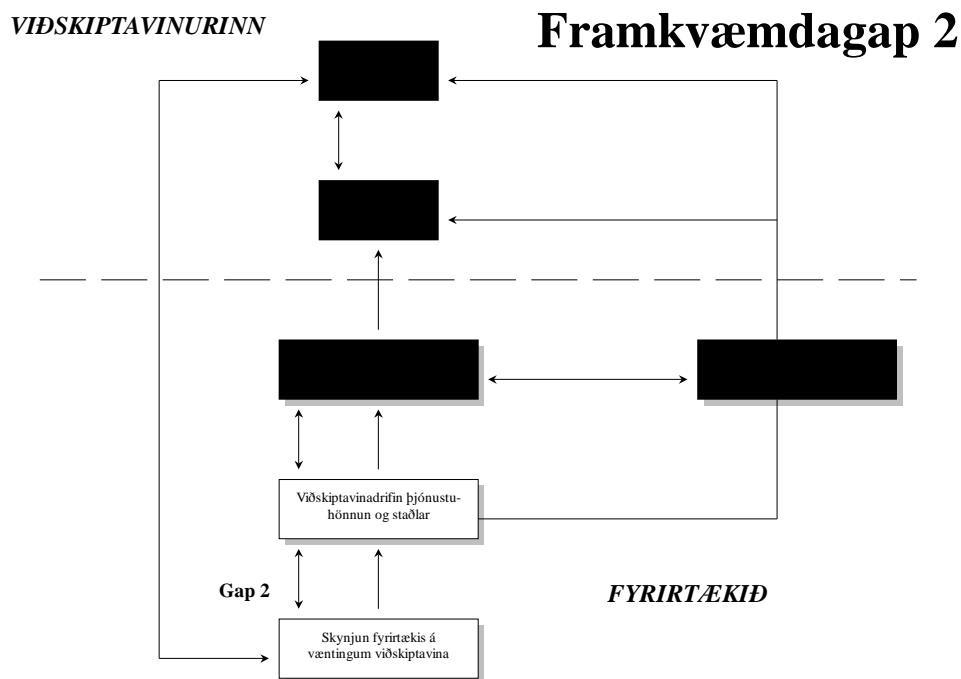
8. Hönnun þjónustu og staðfærsla!

Markmið kafla:

- Skilgreina þá áskorun sem fylgir því að hanna og staðfæra þjónustu.
- Fara yfir skrefin í hönnunarferlinu.
- Fara yfir gildi þess að ferilgreina þjónustu (e. service blueprint), bæta og þróa þjónustu og staðfæra hana á réttan hátt.

8.1. Þjónustuhönnun og staðfærsla

Í þessum kafla er enn fjallað um verkefni sem tengjast því að loka framkvæmdagap 2. Mikilvægt er að hanna og staðfæra þjónustuna í samræmi við væntingar viðskiptavinarins.



Mynd 8-1: Framkvæmdagap 2

Þar sem þjónusta er óáþreifanleg, t.d. sjúkráðgjaf, golfkennsla eða íþróttakappleikur, þá er oft erfitt að skilgreina hana og koma henni á framfæri. Þegar þjónustan er afhent á löngum tíma, t.d. 10 vikna heilsuprógram, ferð með Útsýn, þá flækist málið enn frekar og það verður jafnvel enn erfiðara að skilgreina og lýsa þjónustunni.

Til viðbótar þessu þá er þjónusta framkvæmd af starfsmanni fyrir viðskiptavininn sem gerir það að verkum að hún verður óstöðug eða misleit (e. Heterogeneous). Ólíklegt er að einhverjar tvær þjónustuframkvæmdir verði nákvæmlega eins, né heldur að skynjun þeirra verði sú sama.

Þessir eiginleikar þjónustu, sem ítarlega var fjallað um í kafla 1, eru grundvallaratriði þegar hanna á og staðfæra þjónustu.

8.2. Að nota eingöngu orð við að lýsa þjónustu

Þar sem ekki er hægt að mynda, snerta, meta eða prófa þjónustu fyrirfram, er gjarnan stuðst við ORD, þ.e. einhver segir eitthvað, til að skilgreina hana. Þetta getur haft ýmsar hættur í för með sér, eins og Lynn Shostack, frumkvöðull í hönnunarferlum þjónustu, hefur bent á. (mynd 8-1 bls. 196)

- **Í fyrsta lagi er hætt á að þjónustan verði einfölduð um of.** Ef verðbréfafjárfestingum væri lýst sem “kaup og sala verðbréfa”, væri það svipað og að segja að geimskutla sé eitthvað sem flýgur. Allir sjá að það er mikil einföldun.
- **Í öðru lagi er hætt við að skilgreining verði ekki tæmandi.** Við lýsingu á þjónustu, hættir fólki (starfsmönnum, stjórnendum, viðskiptavinum) til að sleppa atriðum eða þeim þáttum í þjónustunni sem það þekkir ekki. Þetta á sérstaklega við þegar þjónustan er í eðli sínu flókin og krefst sérhæfingar.
- **Í þriðja lagi er hættan sem fellst í hinu huglæga mati.** Hver sá sem ætlar að lýsa þjónustu í orðum, mun “truflast” af eigin reynslu. Það er oft litið svo á að þar sem nánast allir hafa farið á skyndibitastað, þá hafi þeir allir skilning á hver hin eiginlega þjónusta

er. Starfsmenn sem vinna á mismunandi stöðum í sama fyrirtæki, hættir til að skilgreina þjónustuna út frá sínu eigin starfi.

- **Í fjórða lagi er hættta sem felst í “truflun” við túlkun og útskýringu, þ.e. ekki er um að ræða óhneigt mat (e. unbiased estimator).** Engir tveir einstaklingar skilgreina með nákvæmlega sama hætti hugtökin “kurteisi”, “hraði” eða “sveigjanleiki”. Sem dæmi þá gæti stjórnandi óskað eftir því að framlínufólkið sé “sveigjanlegra” í starfi sínu. Ef “sveigjanleiki” er ekki skilgreindur nánar, er nánast öruggt að allir starfsmenn munu ekki leggja sömu merkingu í hugtakið og stjórnandinn gerir.

Allar tilraunir til að bæta eða þróa þá þjónustu sem fyrir er, mun líða fyrir það ef ekki er fyrir hendi sameiginleg sýn allra á það hver þjónustan er og þá þætti sem tengjast henni. Hið augljósa svar við hinni einföldu spurningu, “hvað erum við að gera?”, er því ekki ein augljóst og margir halda.

8.3. Þróunarferlið

Rannsóknir sýna að vörur sem eru hannaðar og kynntar með því að fylgja ákveðnu ferli eða skrefum, eru líklegri til að ná árangri en þær sem ekki fylgja slíku ferli. Sú staðreynd að þjónusta er óáþreifanleg, gerir það enn meira áriðandi að hönnunin fylgi ákveðnu ferli. Ferlið í þjónustu þarf að búa yfir eftirfarandi eiginleikum:

- Það þarf að vera markmiðsbundið en ekki huglægt
- Það þarf að vera nákvæmt en ekki óljóst
- Það þarf að byggjast á staðreyndum en ekki skoðunum
- Það þarf að byggjast aðferðarfræði frekar en hugmyndafræði eða heimspeki.

Þegar verið er að kynna nýja þjónustu er mjög algengt að fjallað sé um hið huglæga mat starfsmanna og stjórnenda á því hvernig þjónustan eigi að vera og hvort hún nái tilætluðum árangri. Æskilegra er að horfa á hina nýju þjónustu í samhengi við þau markmið sem sett voru í hönnunarferlinu varðandi skynjun viðskiptavina, þörfum markaðaðarins, hagkvæmni o.s.frv. Markmiðið með hinni nýju

þjónustu þarf því að vera öllum ljóst, þar sem hið huglæga mat gerir það að verkum að enginn sér þjónustuna með sama hætti og því nær útilokað að meta árangur þróunarvinnunnar.

Einnig er nauðsynlegt að í ferlinu sé gert ráð fyrir bæði viðskiptavininum og sjónarmiðum hans og starfsmanninum og hans sjónarmiðum. Framlínustarfsmenn eru í beinum tengslum við viðskiptavininn og geta því sjónarmið þeirra verið gagnleg við að skilgreina þarfir viðskiptavinarins og hvað fyrirtækið þarf að gera til að uppfylla þær þarfir. Það sem þarf hins vegar að hafa í huga í þessu sambandi að hugsanlegt er að starfsmaðurinn taki sínar þarfir fram fyrir þarfir viðskiptavinarins. Þannig gæti starfsmaðurinn lagt til að þjónustan sé útfærð með þeim hætti að ákveðin fyrirhöfn færist af starfsmanninum, yfir á viðskiptavininn. Slíkt er oftast réttlætt með sparnaði, hagkvæmni eða betri nýtingu e.k. og eru stjórnendur gjarnan veikir fyrir slíkum rökum. Eins og sjá má þá er stutt bilið milli staðla sem taka mið af þörfum fyrirtækisins og svo þeirra sem taka mið af viðskiptavininum (e. customer-Driven Service Designs and Standards). Skoða vel bls. 196-205.

8.4. Ferilgreining þjónustu (e. Service Blueprinting)

Framleiðslugreinar hafa langa reynslu í tæknilegri vinnu og hönnun. Erfitt væri að ímynda sér hús, bíl, tölvu, leikfang eða hársápu þar sem hvert smáatriði væri ekki fyrirfram hannað og skilgreint og framleitt út frá teikningum sem lýsa því hvernig hluturinn á að líta út og hvaða eiginleikum hann skuli gæddur.

Í þjónustu hins vegar er algengara en ekki að hún sé þróuð án slíkra skilgreininga og markmiða um tilgang þjónustunnar og hverju skuli ná fram með henni.

Ferilgreining þjónustu, eða teikning þjónustu, er aðferð sem skilgreinir alla þætti sem tengjast framkvæmd þjónustunnar. Með því að gera slíka teikningu er hægt að fjalla um þjónustuna í heild eða einstaka þætti hennar, óháð skoðunum eða stöðu þeirra sem eru að skoða málið hverju sinni. Ferilgreining er sérstakleg mikilvæg á hönnunar og endurhönnunar stiginu við þróun þjónustu.

8.4.1. Helstu hlutar ferilgreiningarinnar

Á mynd 8-5 bls. 207 má sjá ferilgreiningarlíkan lítur út í grundvallaratriðum. Um er að ræða fjóra hluta, þ.e. aðgerðir viðskiptavina, aðgerðir starfsmanna (framlínufólks), aðgerðir aðstoðarfólks framlínustarfsmanna og stuðningsframkvæmdir.

Aðgerðir viðskiptavina (e. customer action): Hér eru allar þær aðgerðir af hendi viðskiptavinarins vegna kaupa, neyslu og mats á einhverri ákveðinni þjónustu.

Fyrir neðan aðgerðir viðskiptavinarins, kemur sk. aðgerðarlína, eða (e. line of interaction). Í hvert skipti sem farið er yfir þessa línu, eiga sér stað einhver samskipti milli viðskiptavinarins og starfseminnar.

Fyrir neðan aðgerðarlínuna, eru tvö svæði þar sem um er að ræða aðgerðir af hendi viðskiptavina. Sá hluti sem er sýnilegur viðskiptavininum er fyrir ofan sýnileikalínuna (e. line of visibility). Þetta er í raun framlínufólkið.

Fyrir neðan sýnileikalínuna er það starfsfólk sem viðskiptavinurinn sér ekki en gegnir samt sem áður mikilvægu hlutverki í þeirri þjónustu sem verið er að kaupa hverju sinni. Þessir starfsmenn eru því ekki “onstage”, heldur “backstage”

Fyrir neðan þessa aðila kemur lína sem hér er kölluð “innri aðgerðarlína” eða (e. line of internal interaction). Fyrir neðan þessa línu fer fram öll starfsemi sem ekki snýr beint að þeirri þjónustu sem verið er að framkvæma á hverjum tíma en er samt sem áður nauðsynleg fyrir starfsemina.

Þjónustu hefur oft verið líkt við leikhús. Áhorfendurnir eru þá viðskiptavinirnir, leikendur á sviði eru þá “onstage” starfsmenn og ljósamenn og aðrir beinir aðstoðarmenn sýningarinnar eru þá “backstage” starfsmenn. Viðhald, búningahönnun o.þ.h er þá stuðningsstarfsemi sem er nauðsynleg leikhússtarfinu en tengist ekki beint þeirri sýningu sem í gangi er hverju sinni.

Með sama hætti má taka dæmi af skyndibitastað. Viðskiptavinurinn kemur inn, pantar vöruna af “onstage” starfsmanni sem fær svo “backstage” starfsmann til að útbúa hana. Þar þarf svo ákveðin aðföng til að hægt sé að útbúa það sem beðið er um.

Hægt er að nota svona greiningu með ýmsu móti. Það sem er hins vegar mikilvægast í því er að nálgast málið frá sjónarhóli viðskiptavinarins, þ.e. hvaða ferli þarf hann að fylgja til að fá umbeðna þjónustu.

Ekki er óalgennt að starfsmenn hafi litla sem enga tilfinningu fyrir því ferli sem viðskiptavinurinn þarf að fara til að fá umbeðna þjónustu. Starfsmaðurinn lítur þá á sitt hlutverk sem einstakt og sjálfstætt en ekki sem hluti af einhverju ferli sem viðskiptavinurinn þarf að fara til að fá ákveðna þjónustu.

Markaðssetning þjónustu

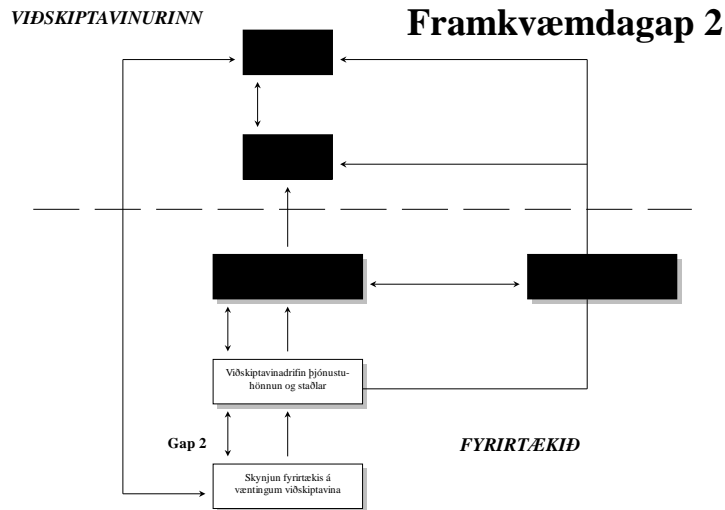
9. Stöðlun þjónustu sem taka mið af þörfum viðskiptavina.

Markmið kafla:

- Gera greinarmun milli staðla sem skilgreindir eru út frá viðskiptavininum annars vegar og svo fyrirtækinu hins vegar.
- Gera greinarmun mill “one-time service fixes” og harðra og mjúkra þjónustustaðla.
- Mikilvægi framkvæmdaferlis þjónustu við mótun þjónustustaðla.
- Hvernig á að yfirfæra væntingar viðskiptavina yfir í framkvæmd og hegðun sem er skilgreinanleg, endurtakanleg og framkvæmanleg.
- Útskýra ferlið við hönnun þjónustustaðla.
- Leggja áherslu á mikilvægi frammistöðumats við mótun stefnu í framkvæmd þjónustu.

9.1. Helstu þættir sem orsaka framkvæmdagap 2

Í þessum kafla er fjallað um verkefni sem tengjast því að loka framkvæmdagapi 2. Þegar stjórnendur hafa gert sér grein fyrir óskum og væntingum viðskiptavinnanna, þurfa þeir að nota þá þekkingu til að skilgreina þjónustustaðla og markmið fyrir skipulagsheildina.



Mynd 9-1: Framkvæmdagap 2

Í flestum þjónustufyrirtækjum er samþæfing markaðsstarfseminnar og svo þeirrar starfsemi sem snýr að framkvæmdinni sjálfri, ekki hefðbundið fyrirkomulag. Oftar en ekki er þessi starfsemi aðskilin og þá gjarnan með sín eigin markmið sem ekki þurfa endilega að snúast um væntingar viðskiptavinarins. Mikilvægt er að skipulagsheildin hafi sameiginleg markmið sem eru vel þekkt og viðurkennd af öllum.

Nokkrir þættir orsaka framkvæmdagap 2

9.1.1. Ónóg stöðlun á framkvæmdum og hegðun í tengslum við þjónustuna.

Möguleikarnir við að yfirfæra væntingar viðskiptavina yfir í skilgreinda þjónustustaðla, eru háðir því í hve miklu mæli hægt er að staðla eða rúttina verkefni og hegðun. Sumir stjórnendur telja þetta illmögulegt þegar þjónusta er annars vegar, sérstaklega þegar þjónustan er sérfræðileg eða mjög persónuleg. Einnig hefur því verið haldið fram að staðlar letji frumkvæðisvilja starfsmanna og þeir finni fyrir ofstjórn fyrirtækisins. Hvað sem öðru líður þá leiða þessi viðhorf til óljósra og óákveðinna staðla sem gerir það að verkum að illmögulegt er að meta árangur.

Í raun þá er hægt að staðla mörg störf og athafnir. Starfsmenn kalla gjarnan eftir slíkum stöðlum, þar sem þeir hjálpa þeim til við að bregðast rétt við þeim aðstæðum sem starfið býður uppá.

Stöðlun þjónustu getur átt sér stað með þrennum hætti.

1. Tækni í stað persónulegra samskipta
2. Bætt vinnufyrirkomulag og vinnuaðferðir
3. Sambland af 1 og 2.

Þegar bæta á vinnufyrirkomulag þá er endurgerð vinnuferla, eða “reengineering” lykilatriði. Endurgerð vinnuferla felur í sér endurhugsun á því hvernig skipulagsheildin er skipulögð og með hvaða hætti hún framkvæmir ætlunarverk sitt.

Mikilvægt er að hafa í huga að stöðlun þýðir ekki það sama og að framkvæmdin sé vélræn og ópersónuleg, heldur fyrst og fremst það að frammistaða sé eins og viðskiptavinurinn væntir.

9.1.2. Skortur á formlegri markmiðasetningu

Flest fyrirtæki sem náð hafa góðum árangri í starfsemi sinni hafa skilgreint staðla til að leiðbeina starfsmönnum sínum við framkvæmdina og skilgreint markmið varðandi mikilvæga þjónustuþætti. Hér má nefna atriði eins og:

- Tími við framkvæmd viðskipta
- Hve oft þjónustan bregst
- Hve fljótt brugðist er við kvörtunum
- Stundvísi
- o.s.frv.

Hægt er að setja ýmsar gerðir af markmiðum, bæði sem snúa að persónulegri frammistöðu og svo frammistöðu skipulagsheildarinnar.

9.1.3. Skortur á stöðlum sem taka mið af væntingum viðskiptavinarins

Nær öll fyrirtæki setja sér einhverskonar markmið sem taka mið af hagsmunum fyrirtækisins. Þau eru sett með það í huga að ná markmiðum varðandi framleiðni, skilvirkni, gæði eða tæknileg gæði. Til að loka framkvæmdagapi 2 þurfa fyrirtæki að skilgreina staðla og setja sér markmið sem hafa ekki eingöngu hagsmuni fyrirtækisins að leiðarljós, heldur taka jafnframt mið af væntingum og óskum viðskiptavinanna.

Þekking á þeim þáttum sem viðskiptavinurinn leggur mest upp úr, getur dregið úr kostnaði til lengri tíma lítið. Þannig má t.d. koma í veg fyrir að lögð sé ofuráhersla á atriði sem viðskiptavinurinn leggur lítið uppúr.

Nánast öll fyrirtæki hafa lista yfir atriði sem mæld eru reglulega. Flest þessara atriða taka hins vegar mið af hagsmunum fyrirtækisins og oftast en ekki hafa þau sögulegt gildi frekar en að eiga sér stoð í raunveruleikanum.

9.2. Staðlar sem taka mið af væntingum viðskiptavinarins.

Staðlar sem taka mið af væntingum viðskiptavinarins eru í raun túlkun fyrirtækisins á væntingum hans. Staðlarnir skilgreina ákveðna frammistöðu sem ætlað er að koma til móts við þessar væntingar. Um er að ræða tvær grundvallartegundir slíkra staðla, þ.e. “harðir” staðlar og svo “mjúkir” staðlar.

Þegar talað er um harða staðla er í raun átt við atriði sem hægt er telja, tímamæla eða skoða með öðrum hætti.

Ekki er hins vegar hægt að meta með þeim hætti alla þá þætti sem viðskiptavinurinn leggur áherslu á. Hér eiga orð Alberts Einsteins vel við en hann sagði eitt sinn *“Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted, counts”*

Sem dæmi þá er skilningur og þekking á þörfum viðskiptavinarins ekki eitthvað sem hægt er að telja, tímasetja eða skoða með einum eða öðrum hætti. Hins vegar er öllum ljóst að þessir þættir skipta miklu máli.

Mjúkir staðlar eru þeir staðlar sem byggja á huglægu mati. Þetta mat á sér stað í viðtölum við viðskiptavininn, starfsmanninn eða aðra. Ef starfsmaður er t.d. óánægður en getur ekki skilgreint af hverju, þýðir það ekki að hann hafi rangt fyrir sér eða eitthvað slíkt. Mikilvægt er fyrir stjórnendur að hlusta vel á það sem viðskiptavinirnir hafa að segja og hvernig þeir upplifa frammistöðu fyrirtækisins.

Einskiptis viðbrögð, eða “one-time fixes” eru stundum nauðsynleg til að koma til móts við óskir viðskiptavinarins. Hér er um að ræða breytingu á tækni, stefnu eða ferli til að verða við óskum viðskiptavinarins. Ekki er nauðsynlegt að setja sérstaka staðla um þessar breytingar.

Hægt er að taka dæmi frá SVR. Með því að láta vagna vinna saman á skiptistöðvum var hægt að koma betur til móts við óskir viðskiptavina um aukna tíðni og með endurskoðun á tímasetningum vagna var hægt að bæta stundvísi verulega.

Markaðssetning þjónustu

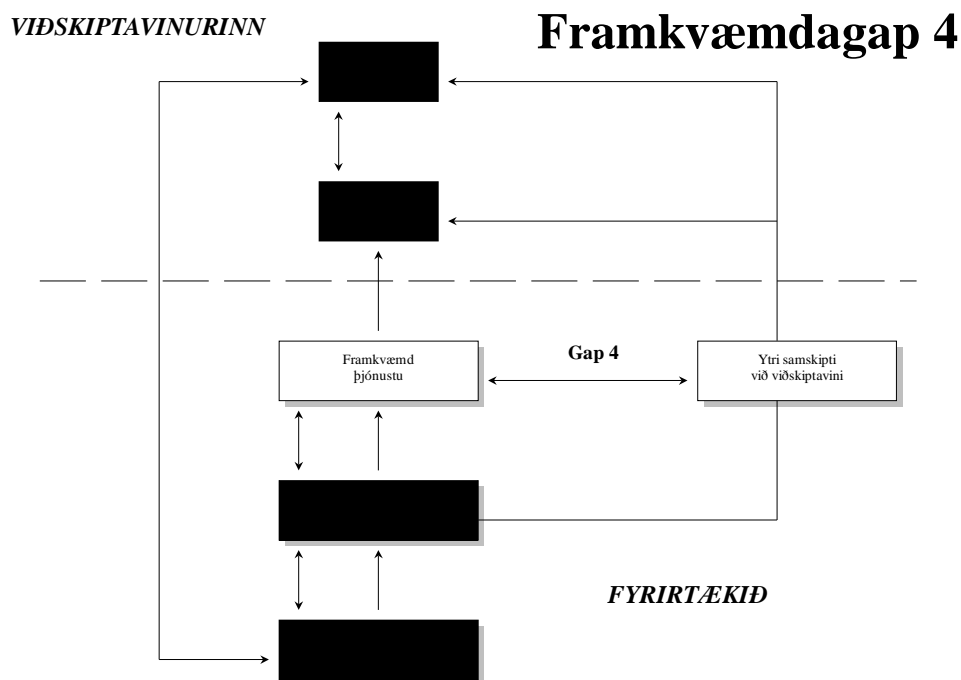
10. Umgjörð þjónustu.

Markmið kafla:

- Gera grein fyrir áhrifum ytri umgjörðar þjónustunnar, sérstaklega á þjónustuvettvangi, á skynjun viðskiptavinarins á gæðum þjónustunnar.
- Kynna ýmsar gerðir þjónustuvettvangs, hlutverk og áhrif á stefnumörkun.
- Útskýra hvernig þjónustuvettvangur hefur áhrif á hegðun viðskiptavina og starfsmanna.
- Kynna aðferðir við að greina áhrif ytri umgjörðar þjónustu á gæði þjónustunnar.
- Kynna þætti sem þurfa að vera fyrir hendi við að byggja upp ytri umgjörð þjónustunnar.

Hvað er ytri umgjörð þjónustunnar?

Í þessum kafla er fjallað ytri umgjörð þjónustunnar og áhrif sem þeir þættir hafa á framkvæmdagap 4.



Mynd 10-1: Framkvæmdagap 4

Þar sem þjónusta er óápreifanleg, hefur viðskiptavinurinn tilhneigingu til að leita eftir einhverjum ápreifanlegum þáttum tengda henni. Þetta gera þeir bæði til að meta þjónustuna áður en hún er keypt, meðan hennar er neytt og eftir að þjónustan hefur átt sér stað. Í töflu 10-1 má finna þætti sem eru dæmigerðir fyrir ytri umgjörð þjónustu. Ytri umgjörð má skipta í 2 hluta, þ.e. þjónustuvettvangur (e. servicescape) og aðrir ápreifanlegir þættir. Þjónustuvettvangur er sá staður þar sem framkvæmd þjónustunnar á sér stað.

Þjónustuvettvangur	Aðrir ápreifanlegir þættir.
<p><i>Ytri aðstaða:</i></p> <p>Hönnun</p> <p>Merkingar</p> <p>Bílastæði</p> <p>Landslag</p> <p>Aðliggjandi svæði.</p>	<p>Nafnspjöld</p> <p>Ritföng og bréfsefni</p> <p>Reikningur</p> <p>Skýrslur</p> <p>Fatnaður og útlit</p> <p>Einkennisföt</p> <p>Bæklingar</p>
<p><i>Innri aðstaða:</i></p> <p>Hönnun</p> <p>Tæki og búnaður</p> <p>Merkingar</p> <p>Skipulag</p> <p>Loftgæði</p> <p>Hitastig</p> <p>Þrif</p> <p>Viðhald</p>	

Tafla 10-1: Þættir í ytri umgjörð þjónustu

Þessir þættir eru mismunandi eftir þjónustugreinum og má sjá dæmi í kennslubók í töflu 10-2, bls. 255.

10.1. Þjónustuvettvangur, ýmsar gerðir

Rétt eins og með aðrar markaðsbreytur, þá fer mikilvægi ytri umgjörðar eftir eðli og eiginleikum starfseminnar. Þjónustuvettvangur snýr bæði að viðskiptavininum og starfsmanninum og getur hlutverkið verið mismunandi.

Notkuninni má skipta í þrjá hluta, þ.e. sjálfsafgreiðsla, gagnkvæm samskipti og vinnustöð starfsmanns. Í töflu 10-3, bls. 255 í kennslubók má sá þetta betur.

Þjónustuvettvangur getur jafnframt gegnt mismunandi hlutverki. Skipta má þessu í fjóra þætti:

1. Umbúðir
2. Þægindi og aðgengi
3. Samskipti
4. Aðgreining

10.2. Þjónustuvettvangur, áhrif á hegðun.

Ljóst er að ytri umgjörð þjónustu hefur áhrif á hegðun starfsmanna og viðskiptavina. Illa hönnuð og óhrein þjónustustöð kallar að öllum líkindum fram aðra hegðun en vel hönnuð og snyrtilega þjónustustöð.

Mynd 10-3 í kennslubók sýnir vel sambandið milli ytri umgjörðar þjónustu og hegðunar.

Markaðssetning þjónustu

12. Hlutverk viðskiptavinarins í framkvæmd þjónustu

Markmið kafla:

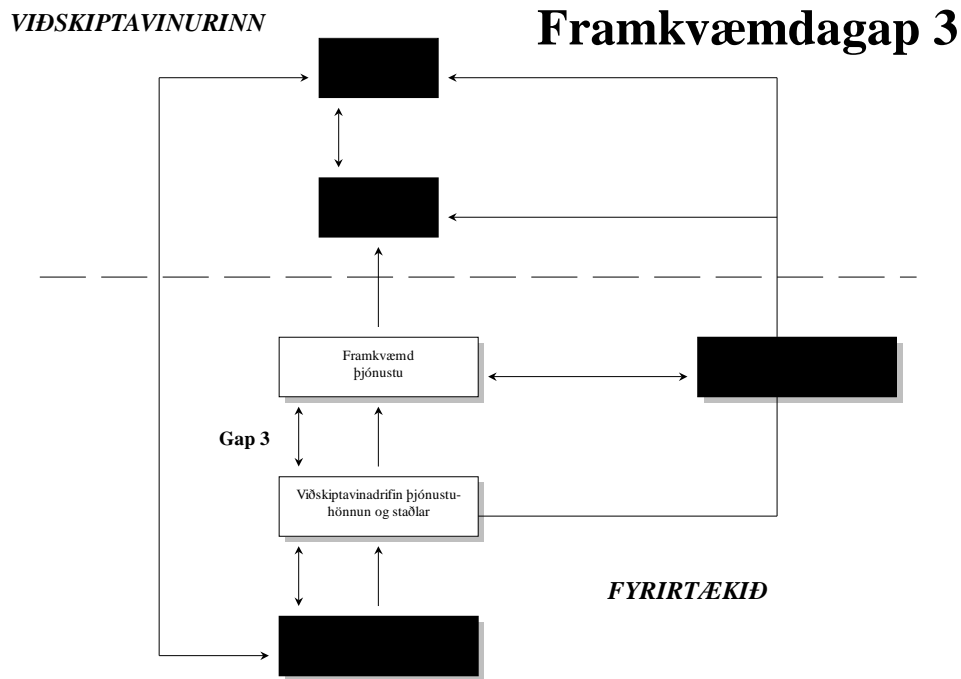
- Fjalla um mikilvægi viðskiptavinarins í þjónustuframkvæmdinni.
- Fara yfir mismunandi hlutverki hans í framkvæmdinni.
- Aðferðir við að virkja viðskiptavininn í framkvæmdinni.

12.1. Mikilvægi viðskiptavinarins í þjónustuframkvæmdinni.

Í þessum kafla er farið yfir hlutverk viðskiptavinarins í framkvæmd þjónustu. Viðskiptavinurinn er oftast en ekki viðstaddur þjónustuframkvæmdina og á því samskipti við starfsmenn og aðra viðskiptavini. Ef við tökum dæmi úr kennslustund, þá er nemandinn, þ.e. viðskiptavinurinn, viðstaddur kennsluna og á samskipti við kennara og aðra nemendur. Með viðveru sinni getur nemandinn haft veruleg áhrif á gæði þeirrar kennslu, þ.e. þjónustu, sem hann fær. Hann getur með uppbyggilegri þátttöku í umræðum aukið til muna gildi kennslunnar, bæði fyrir sig, aðra nemendur sem og kennarans. Hann gæti hins vegar einnig með áhugaleysi sínu, dregið verulega úr gildi þeirrar kennslu sem fram fer. Það sem verst er, þá gæti viðkomandi nemandi haft truflandi áhrif á aðra nemendur og dregið þar með úr gildi kennslunnar fyrir alla aðila sem sitja þann tíma.

Í framleiðslufyrirtæki er það nánast undantekning að viðskiptavinurinn sé viðstaddur framleiðslu þeirrar vöru sem hann er að kaupa og hefur oftast en ekki litla hugmynd um hvernig sú framleiðsla fer fram.

Þessi staðreynd hefur það í för með sér að viðskiptavinurinn getur haft mikil áhrif á þjónustugæðin í gegnum framkvæmdagap 3.



Mynd 12-1: Framkvæmdagap 3

Viðskiptavinurinn getur haft áhrif á framkvæmdagap 3 vegna þess að hann skortir þekkingu á hlutverki sínu í framkvæmdinni. Þetta á sérstaklega við þegar viðskiptavinurinn er að kaupa þjónustuna í fyrsta skipti. Einnig gæti viðskiptavinurinn þekkt hlutverk sitt, en af einhverjum ástæðum þá vill hann ekki framkvæma það sem af honum er ætlast. Sem dæmi þá gæti viðskiptavinur heilsuræktarþjónustu haft ágæta þekkingu á hlutverki sínu til að ná árangri, þ.e. hann þarf að æfa reglulega, huga að mataræði o.s.frv. Ef hann hins vegar gerir þetta ekki, þá nær hann ekki tilætluðum árangri. Ástæðan er fyrst og fremst sú að viðskiptavinurinn sinnir ekki sínu hlutverki í þjónustunni en verður samt sem áður fyrir vonbrigðum með þjónustuna. Líklega niðurstaðan er sú að viðkomandi komist að þeirri niðurstöðu að líkamsrækt henti sér illa, betra sé að fara í yoga, sund eða eitthvað annað. Líkamsræktarstöðin tapar því viðskiptum.

Framkvæmdagap 3 getur einnig orðið til vegna aðgerða annarra viðskiptavina. Aðrir viðskiptavinir sem viðstaddir eru hverju sinni, geta haft veruleg áhrif á þjónustuupplifun annarra viðskiptavina. Þetta á sérstakleg við um flugferð, strætóferð, leikhús og aðra þá þjónustu þar sem mörgum er þjónað samtímis.

Til að hafa áhrif á þessa þætti þurfa fyrirtækin að viðhafa markvissa starfsemi sem er til þess ætluð að “stjórna” viðskiptavininum í þjónustuframkvæmdinni með það að leiðarljósi að ná fram framleiðni, réttum gæðum og ánægju viðskiptavinnanna.

12.2. Þátttaka viðskiptavina í þjónustuframkvæmdinni

Þar sem viðskiptavinurinn sem kaupir þjónustuna, er oftast nær viðstaddur framkvæmdina, getur hegðun hans haft veruleg áhrif á niðurstöðuna. Þátttaka viðskiptavina er hins vegar mismunandi milli greina. Í sumum greinum er hún lítil, meðal í öðrum og mikil í öðrum.

Lítill: Viðskiptavinurinn þarf þó að vera á staðnum.	Meðal: Viðskiptavinurinn þarf að gefa ákveðnar upplýsingar.	Mikil: Viðskiptavinurinn er beinn þátttakandi í framkvæmdinni.
Varan er stöðluð	Varan aðlöguð eftir óskum viðskiptavinnans.	Bein þátttaka viðskiptavinnans hefur áhrif á formun vörunnar.
Þjónustan framkvæmd án einstaklingskaupa.	Framkvæmdin háð einstaklingskaupum.	Ógerlegt að framkvæma þjónustuna án einstaklingskaupa og beinnar þátttöku.
Greiðsla gæti verið eina þátttaka viðskiptavinnans.	Upplýsingar frá viðskiptavininum eru nauðsynlegar, en fyrirtækið sér sjálft um framkvæmdina.	Þátttaka viðskiptavinnans hefur úrslitabýðingu fyrir niðurstöðuna.
Dæmi: <i>Flugferð</i> <i>Strætóferð</i> <i>Tónleikar</i> <i>Mótel</i> <i>Skyndibitastaður</i>	Dæmi: <i>Klipping</i> <i>Læknisskoðun</i> <i>Gerð skattaskýrslu</i> <i>Betri veitingastaður</i>	Dæmi: <i>Hjónabandsráðgjöf</i> <i>Persónuleg þjálfun, kennsla</i> <i>Sálfræðiþjónusta</i> <i>Heilsuræktin</i>

Þekking á hlutverki viðskiptavinarins tengist beint einum af þeim söluráðum sem bætast við þegar um er að ræða þjónustu, þ.e. fólk (e. people). Þetta hefur verið skilgreint þannig:

“Söluráðurinn fólk nær til allra aðgerða einstaklinga í þjónustuframkvæmdinni sem hafa áhrif á skynjun viðskiptavina á gæðum þjónustunnar. Hér er átt við starfsfólk, viðskiptavini og aðra viðskiptavini sem eru á staðnum á sama tíma.”

Mikilvægt er að hafa í huga að aðrir viðskiptavinir geta haft veruleg áhrif á gæðin eins og áður hefur komið fram. Aðrir viðskiptavinir geta aukið virði þjónustunnar en einnig dregið úr því. Að tjalda á tjaldstæði þar sem hópur manna “skemmtir” sér fram eftir nóttu, gæti haft mjög neikvæð áhrif á upplifun þess sem ekki er eins áfjáður í skemmtanalífið. Slík uppákoma gæti haft varanlega áhrif á ímynd staðarins hjá þessum aðila.

Á hinn bóginn getur viðvera annarra viðskiptavina haft verulega jákvæð áhrif á aðra viðskiptavini. Þetta á sérstaklega við um þjónustu þar sem hópefli er mikilvægt, s.s. í kennslustund, hópleiðsögn, líkamsrækt o.s.frv þar sem viðskiptavinirnir hjálpa hver öðrum til að ná árangri.

12.2.1. Viðskiptavinurinn til framleiðniaukningar

Viðskiptavinir þjónustufyrirtækja hafa verið skilgreindir sem hluta starfsmenn þar sem þeir geta haft áhrif á framleiðni skipulagsheildarinnar. Sumir stjórnunarfræðingar hafa jafnvel litið svo á að viðskiptavinurinn sé hluti af skipulagsheildinni, ef hann setur orku, tíma eða eitthvað annað í þjónustuferlið.

Viðskiptavinurinn getur haft áhrif á framleiðni fyrirtækisins með aðkomu sinni og svo þess sem hann fær frá fyrirtækinu. Sem dæmi þá eru nákvæmar upplýsingar frá viðskiptavininum nauðsynlegar svo endurskoðandi geti gert skattaskýrsluna rétt.

Þátttaka viðskiptavinarins í þjónustuferlinu, fjölgar verkefnum fyrirtækisins. Þar sem viðskiptavinurinn getur haft áhrif á bæði gæði og magn framleiðslunnar, þ.e. afköstin, telja sumir að

forðast eigi sem mest að láta viðskiptavininn taka þátt í þjónustuferlinu til að lágmarka þá óvissu sem þeir hafa á það.

Aðrir telja hins vegar að besta útkoman sé þegar viðskiptavinurinn taki fullan þátt í ferlinu. Í því sambandi má benda á ýmsar tegundir sjálfsafgreiðslu, s.s. IKEA, ÓB o.flr.

12.2.2. Viðskiptavinurinn og þjónustugæði, virði og ánægja

Þátttaka viðskiptavinarins hefur einnig veruleg áhrif á gæði, virði og ánægju hans sjálfs. Svo getur verið að viðskiptavinurinn hafi lítinn áhuga á að auka framleiðni fyrirtækisins. Hann hefur hins vegar oftast mikinn áhuga á því hvað hann fær út úr þjónustunni. Markviss þátttaka viðskiptavinarins getur aukið líkurnar fyrir því að þörfum hans sé fullnægt. Hér má benda á heilsugæslu, kennslu og líkamsrækt, en í slíkri þjónustu er niðurstaðan mjög háð framlagi viðskiptavinarins sjálfs. Rannsóknir hafa sýnt að kennsluáðferðir þar sem gert er ráð fyrir virkri þátttöku nemenda, í stað hlustunar einnar saman, auka námsgetu verulega.

12.2.3. Viðskiptavinurinn getur verið samkeppnisaðili!

Síðasta hlutverk viðskiptavinarins í þjónustuferlinu er það að hann getur hugsanlega verið samkeppni við þá þjónustu sem um ræðir. Þetta á við ef viðskiptavinurinn getur hugsanlega framkvæmt sjálfur þá þjónustu sem hann annars myndi kaupa af einhverju fyrirtæki. Þetta á við t.d. þegar um er að ræða barnagæslu, viðhald heimilisins eða bílsins. Viðskiptavinurinn stendur alltaf frammi fyrir þeirri ákvörðun hvort hann eigi að gera þessa hluti sjálfur eða kaupa þjónustuna annars staðar frá. Ákvörðunin ræðst, eins og áður, af því hvor leiðin hefur meira VIRÐI fyrir viðskiptavininn.

Nokkur atriði hafa áhrif á þessa ákvörðun.

Sérhæfni: Ef viðskiptavinurinn býr yfir þeirri sérhæfni sem til þarf, þá aukast líkurnar fyrir því að hann framkvæmi verkið sjálfur.

Lindir: Hafi viðskiptavinurinn aðgang að nauðsynlegum lindum, þ.e. fólk, fjármagn og efni, þá aukast líkurnar fyrir því að hann framkvæmi verkið sjálfur.

Tími: Viðskiptavinur sem hefur nægan tíma er líklegri til að framkvæma þjónustu sjálfur en þeir sem hafa lítinn tíma.

Peningaleg umbun: Sjái viðskiptavinurinn fram á umtalsverðan sparnað með því að framkvæma verkið sjálfur, er hann líklegri til að framkvæma verkið sjálfur.

Andleg umbun: Viðskiptavinur sem hefur ánægju af því að framkvæma einhverja ákveðna þjónustu, er líklegri til að framkvæma hana sjálfur.

Traust: Vantraust getur haft það í för með sér að viðskiptavinurinn kjósi að framkvæma verkið sjálfur.

Stjórnun: Svo getur verið að viðskiptavinurinn vilji hafa hönd í bagga með framkvæmd þjónustuna. Ef svo er, er líklegra að þannig viðskiptavinur vilji framkvæma verkið sjálfur, eða amk. hafa mikið með framkvæmdina að gera.

12.3. Starfsaðferðir við að auka þátttöku viðskiptavinarins í þjónustuferlinu

Skipta má starfsaðferðum við að auka þátttöku viðskiptavinarins í þjónustuferlinu í þrjá hluta:

- Skilgreina hlutverk viðskiptavinarins
- Kenna og umbuna viðskiptavininum
- Stjórna samsetningu viðskiptavina.

Hlutverk viðskiptavinarins getur verið með þrennum hætti:

1. Sjálfshjálp, sbr. IKEA
2. Hjálpar öðrum, sbr. heilsurækt
3. Kynnir fyrirtækið, sbr orðspor

Mikilvægt er að laða að, kenna og umbuna þeim viðskiptavinum sem taka virkan þátt í þjónustuferlinu. Hér er því um að ræða þrjúþætt verkefni:

Að laða að viðskiptavini: Mikilvægt er að laða að rétta viðskiptavini til að taka þátt í þjónustuferlinu. Ljóst er að það er ekki öllum gefið að dæla bensíni á bíl, svo eitthvað sé nefnt.

Að kenna og þjálfa viðskiptavininn. Nauðsynlegt er að kenna og þjálfa viðskiptavininn svo að hann sé fær um að gera rétta hluti á réttum tíma. Mörg fyrirtæki bjóða upp á slík námskeið þar sem farið er yfir hlutverk viðskiptavinarins og hvernig það skuli framkvæmt ef ásættanlegur árangur á að nást.

Að umbuna viðskiptavininum fyrir þátttöku sína. Viðskiptavinur sem fær e.k umbun fyrir þátttöku sína, er líklegri til að leggja sig fram í hlutverki sínu. Umbunin getur verið með margvíslegum hætt, t.d. tímasparnaður, peningasparnaður eða sálrænn og/eða líkamlegur ávinningur.

Nauðsynlegt er fyrir fyrirtækið að hafa heppilega samsetningu viðskiptavina á þjónustuvæðinu á hverjum tíma. Mjög slæmt er að hafa á sama tíma viðskiptavini þar sem hegðun annars getur haft verulega neikvæð áhrif á hinn. Hér má nefna fólk sem reykir annars vegar og svo þá sem ekki reykja hins vegar. Einnig þá sem vilja vera í ró og næði á veitingahúsi annars vegar og svo þá sem vilja SKEMMTA sér af alvöru hins vegar. Sjá töflu 12-2 bls. 336.

13. Hlutverk starfsmannsins í þjónustuframkvæmdinni

Þessum kafla sleppt að þessu sinni

Markaðssetning þjónustu

14. Jafnvægi framboðs og eftirspurnar þjónustu

Markmið kafla:

- Gera grein fyrir:
 - Helstu ástæðum fyrir framboðstakmörkunum þjónustu
 - Takmarkanir sem tengjast tíma, vinnuafli, tækjum og aðstöðu.
 - Breytileg eftirspurnarhegðun og áhrif á framboðsgetu.
- Jafnvægi framboðs og eftirspurnar með (a) hafa áhrif á eftirspurnina og (b) sveigjanleiki í framkvæmd til að mæta breytilegri eftirspurn.
- Kynna afkomustjórnun (e. yield management)
- Biðraðafraeði

14.1. Ekki er hægt að geyma þjónustu á lager

Eitt af grundvallaratriðum í stjórnun framboðs og eftirspurnar í þjónustu er sú staðreynd að ekki er hægt að setja þjónustu á lager og nota hana síðar. Ólíkt framleiðslufyrirtækjum, þá geta þjónustufyrirtæki ekki búið sig undir mikla eftirspurn með því að framleiða vöruna þegar eftirspurnin er minni. Ástæðan er fyrst og fremst sú að þjónustan er óáþreifanleg og er venjulega neytt um leið og hún er framleidd. Sæti í flugvél sem ekki selst í einhverri ákveðinni ferð, verður ekki selt einhverjum daginn eftir. Það sætaframboð sem er í boði í þeirri ferð, eyðist um leið og ferðinni lýkur. Sama má segja um ákveðna strætóferð, sæti í kvikmyndahúsi, leikhúsi o.s.frv.

Þessi skortur á möguleikum á lagerhaldi í þjónustu, getur skapað fjórar mismunandi aðstæður varðandi jafnvægi framboðs og eftirspurnar: (sjá mynd 14-1, bls. 372)

Umframeftirspurn: Við þessar aðstæður er eftirspurnin komin langt upp fyrir afkastagetu skipulagsheildarinnar. Margir viðskiptavinir þurfa að snúa frá sem hefur það í för með sér að

fyrirtækið tapar viðskiptum. Þeir viðskiptavinir sem fá einhverja þjónustu, munu finna fyrir því að gæði hennar eru ekki eins og best verður á kosið, m.a. vegna álags á starfsfólk og aðstöðu.

Eftirspurnin fer upp fyrir hagstæðasta framkvæmdastig: Hér komast allir að en þó á kostnað gæða þar sem enn er verið að ofnota aðstæður, mikil þrengsli verða eða mikið álag er á starfsfólki.

Jafnvægi er milli framboðs og eftirspurnar: Hæfileg nýting er á starfsfólki og aðstæðum. Enginn finnur fyrir ofálagi, hægt er að halda við þeim aðstæðum sem eru á þjónustusvæðinu og viðskiptavinurinn fær þjónustu samkvæmt því þjónustustigi sem ákveðið hefur verið.

Eftirspurnin er minni en framboðið: Slæm nýting er á starfsfólki, tækjum og aðstæðum sem hefur það í för með sér að framleiðni er lítil og skipulagsheildin verður af hugsanlegum hagnaði. Við þessar aðstæður fær viðskiptavinurinn mjög góða þjónustu, mun betri en gert var ráð fyrir. Ef hins vegar gæði þjónustunnar eru á einhvern hátt tengd viðveru annarra viðskiptavina, gætu þeir viðskiptavinir sem mættu, orðið fyrir vonbrigðum. Þeir gætu jafnvel óttast að hafa gert mistök með vali sínu á þjónustuaðila.

Mikilvægi jafnvægis framboðs og eftirspurnar er ekki það sama hjá öllum fyrirtækjum. Þetta fer fyrst og fremst eftir því hve sveiflurnar eru miklar og hvers eðlis þjónustan er. Fyrirtæki sem reglulega standa frammi fyrir sveiflum þar sem eftirspurnarstigið fer upp fyrir framboðið, þurfa sérstaklega á markvissum stjórnækjum að halda.

Til að geta valið rétta leið við að ná jafnvægi framboðs og eftirspurnar, þurfa stjórnendur að gera sér grein fyrir hvað veldur takmörkunum í framboði þjónustunnar og hvaða eftirspurnarhegðun er undirliggjandi hverju sinni.

Skoða vel töflu 14-1, bls. 373

14.2. Takmörkuð framkvæmdageta

Til eru margar aðferðir til að auka framkvæmdagetu skipulagsheilda. Á hverjum tíma er framkvæmdagetan hins vegar ákveðinn fasti sem verður til vegna tíma, vinnuafis, tækja eða aðstöðu, eða samblands þessara þátta.

Fyrir sum þjónustufyrirtæki er stærsti takmarkandi þátturinn tíminn. Þetta á við um aðila sem eru að selja tíma sinn og þjónustu, t.d. lögfræðingar, sálfræðingur, hárgreiðslustofa o.s.frv. Ef sá tími sem er til umráða er ekki notaður vel, þá verður fyrirtækið af hagnaði sem annars fengist. Einyrkjar, s.s. sérfræðingar, iðnaðarmenn o.flr. eiga fyrst og fremst í tímaháðum vandræðum.

Fyrir stór fyrirtæki sem hafa margt fólk í vinnu, er vinnuaflið oft takmarkandi þáttur. Flest fyrirtæki standa einhvern tíma frammi fyrir því að geta ekki sinnt verkefnum vegna skorts á vinnuafli.

Hjá öðrum er skortur á tækjum helsti takmarkandi þátturinn. Fyrir flutningafyrirtæki þá er það fjöldi og flutningsgeta tækjanna sem ræður því hve mikil verkefni fyrirtækið getur tekið að sér. Heilsuræktarstöðvar eru með svipað vandamál, sérstaklega á ákveðnum tímum dags.

Einnig geta fyrirtæki verið með takmarkandi aðstöðu. Hótel hefur aðeins ákveðin fjölda herbergja, flugvél aðeins ákveðin fjölda sæta, einnig strætisvagn, menntastofnun hefur aðeins ákveðin fjölda sæta og veitingahús hefur aðeins ákveðin fjölda borða.

Fyrsta skrefið í því að móta gagnlega starfsaðferð við að samhæfa framboð og eftirspurn, er að öðlast skilning á því hvaða þáttur hefur mest takmarkandi áhrif.

Skoða vel töflu 14-2, bls. 375.

14.3. Hegðun eftirspurnar

Svo hægt sé að stjórna sveiflum í eftirspurn, er nauðsynlegt að hafa góðan skilning á hegðun eftirspurnar, af hverju hún breytist og hvaða markhópum er verið að þjóna á hverjum tíma.

Fyrst af öllu þarf fyrirtækið að “teikna” eftirspurnarferlið miðað við ákveðinn tíma. Fyrirtæki sem hafa góðar upplýsingar um fjölda viðskipta, t.d. með e.k. tölvubúnaði, geta gert þetta mjög nákvæmlega. Markvissar talningar sem byggja á tölfræðilegum aðferðum geta einnig gefið gott yfirlit yfir ferlið.

Mikilvægt er að átta sig á daglegum, vikulegu, mánaðarlegum eða árstíðarbundnum sveiflum.

14.3.1. Fyrirsjáanlegt ferli

Með því að skoða ferlið grafið, er hægt að leggja mat á hvort sveiflurnar eru fyrirsjáanlegar eða ekki. Ef þær eru fyrirsjáanlegar, þá þarf að komast að því hvað veldur. Margar ástæður geta verið. Sumar getur fyrirtækið haft áhrif á, aðrar ekki.

14.3.2. Handahófskennt ferli

Stundum er eftirspurnarferlið handahófskennt, þ.e. ekki er hægt með nokkru móti að sjá fyrir um sveiflur. Veðurfar getur t.d. haft áhrif á afþreyingarvalkosti fólks. Útilegur höfuðborgarbúa eru hér gott dæmi. Veðurfar hefur mikið með það að gera hvor ferðinni er heitið vestur eða austur, að ekki sé talað um norður.

Slys, hjartaáföll og fæðingar auka eftirspurn eftir þjónustu sjúkrahúsa. Hvert tilvik fyrir sig er þó ekki að fullu fyrirsjáanlegt.

Styrjaldir og stórkostlegar náttúruhamfarir hafa einnig mikil áhrif á eftirspurn eftir ýmsum vörum og þjónustu.

14.3.3. Ferli háð markhópum

Í sumum tilvikum getur eftirspurnarferlið verið háð markhópum. Þá getur eftirspurnarferli hjá einum hópi verið fyrirsjáanlegt á meðan það er handahófskennt hjá öðrum. Reynslan sýnir t.d. að

Þeir sem koma í skyndiskoðun á heilsuverndarstöð, hafa tilhneigingu til að gera það á mánudögum. Með þetta í huga geta heilsuverndarstöðvar haldið mánudeginum “opnum” eins og kallað er.

14.4. Jafnvægi framboðs og eftirspurnar

Um er að ræða tvær grundvallaraðferðir til að ná jafnvægi framboðs og eftirspurnar. Önnur gengur út á það að hafa áhrif á eftirspurnina en hin miðast við að aðlaga framboðið sveiflum í eftirspurn.

14.4.1. Aðgerðir til að hafa áhrif á eftirspurn

Aðgerðir sem ætlað er að hafa áhrif á eftirspurn, miðast fyrst og fremst við það að færa eftirspurn frá þeim tíma sem eftirspurnin er mikil yfir á þann tíma sem hún er minni. Skipulag fyrirtækisins getur einnig verið breytilegt.

Breytilegt þjónustuframboð

Eftirspurn eftir þjónustu getur verið árstíðarbundin. Þannig er ljóst að eftirspurn eftir sláttuvélarviðgerðum, reiðhjólaviðgerðum, mótórhjólaviðgerðum og öðru slíku, er ekki mikil yfir vetrartímann. Fyrirtæki sem eru í þannig starfsemi, t.d. mótórhjólaverkstæði, þarf því að finna sér eitthvað annað að gera yfir vetrarmánuðina, t.d. vélsleðaviðgerðir.

Samskipti við viðskiptavininn

Fyrirtækið getur upplýst viðskiptavininn um það hvenær mest er að gera, þannig að hann geti valið sér tíma þegar minna er að gera.

Aðlögun opnunartíma og staðsetningu

Sum fyrirtæki geta með opnunartíma sínum haft áhrif á eftirspurnina. Þetta hefur verið gert t.d. í bönkum og líkamsræktarstöðvum.

Einnig gæti þjónustan verið færanleg, þ.e. þjónustan kemur þegar þörf er fyrir hana og fer svo aftur þegar hennar er ekki lengur þörf. Dæmi um þetta er t.d. færanleg skólastofa, færanlegt dagheimili og færanleg salerni.

Breytilegt verð

Algeng aðferð við að hafa áhrif á eftirspurn, er að beita mismunandi verðlagningu. Þannig má bjóða lægra verð utan annatíma til að hvetja þá sem geta nýtt sér þjónustuna þá, til að færa sig af þeim tíma, yfir á tíma þegar rólegra er að gera. Góður skilningur á verðskynjun viðskiptavinarins og teygni eftirspurnar þarf þó að vera fyrir hendi svo slíkt skili tilætluðum árangri.

14.4.2. Aðlögun framboðs að breytilegri eftirspurn

Önnur aðferð til að ná jafnvægi milli framboðs og eftirspurnar, er að aðlaga framboðið að sveiflum í eftirspurninni. Grundvallar hugmyndin hér er sú að ná meira út úr þeim þáttum sem hafa takmarkandi áhrif, þ.e. tímanum, vinnuaflinu, tækjunum og aðstöðunni.

Einnig má nota hlutastarfsmenn, leigja tæki og aðstöðu, draga úr starfsemi, flytja starfsmenn milli starfa og samnýta tæki eða aðstöðu.

Markaðssetning þjónustu

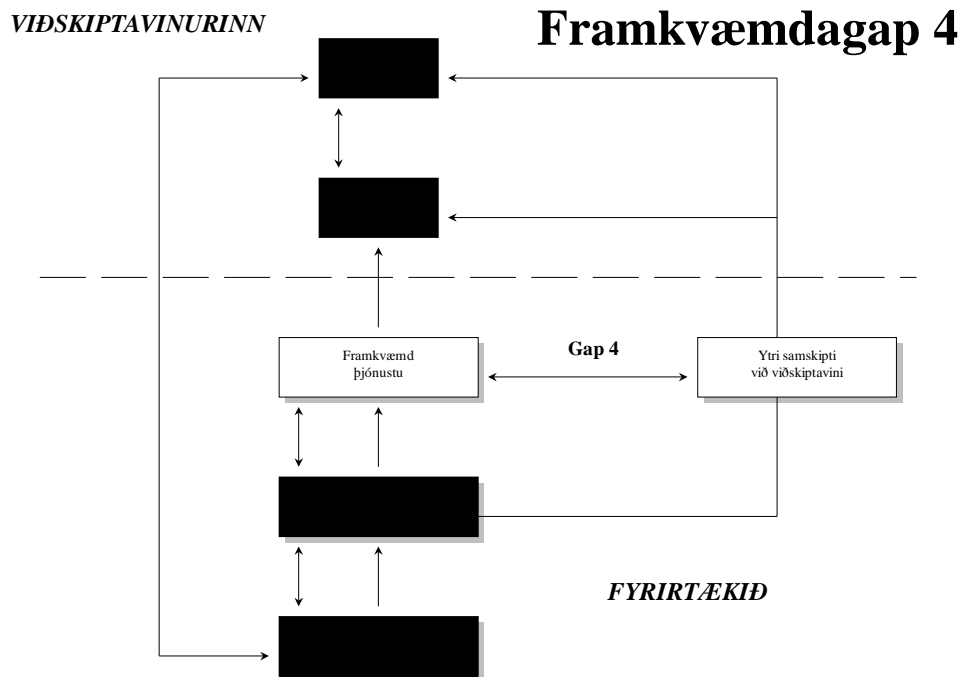
15. Samhæfð samskipti í þjónustu.

Markmið kafla:

- Gera grein fyrir helstu ástæðum fyrir framkvæmdagapi 4 sem tengjast samskiptum.
- Kynna aðferð til að hafa stjórn á væntingum viðskiptavina.
- Þjónustuframkvæmd með loforðum.
- Markviss samskipti við viðskiptavininn.
- Innri samskipti.
- Að gera betur en búist var við.

15.1. Framkvæmdagap 4 og samskipti/boðmiðlun

Í þessum kafla er fjallað um framkvæmdagap 4 og þau atriði sem tengjast boðmiðlun.



Mynd 15-1: Framkvæmdagap 4

Ástæður fyrir því að boðmiðlun getur haft áhrif á framkvæmdagap 4, eru fimm: Ófullnægjandi stjórnun loforða, of miklu lofað með auglýsingum og persónulegri sölumennsku, ófullnægjandi kennsla fyrir viðskiptavininn, ófullnægjandi innri samskipti, ójafnvægi milli framkvæmdaraðila.

15.1.2. Ófullnægjandi stjórnun loforða

Ósamræmi verður milli þjónustuframkvæmdarinnar og loforðsins - sem gefið er beint eða óbeint af sölufólki, auglýsingum eða starfsfólki þjónustuaðila – þegar ekki tekst að stjórna þeim loforðum sem gefin eru. Ein helsta ástæðan fyrir þessu er sú að fyrirtækið skortir nauðsynlegar upplýsingar til að efna loforðið.

Einnig er algengt að fyrirtæki vanrækja að upplýsa viðskiptavininn um eitthvað sem hann þarf að gera sérstaklega, og er ekki augljóst, til að gæði þjónustunnar verði ásættanleg.

15.1.3. Of miklu lofað í auglýsingum og persónulegri sölumennsku

Viðeigandi og nákvæm boðmiðlun varðandi þjónustuna er á ábyrgð fyrirtækisins. Þannig verður markaðsfólkið að koma því til skila sem fram fer á markaðinum, þ.e. hverjar eru væntingarnar og hverju hefur verið lofað, og framkvæmdaaðilar þurfa að geta framkvæmt það sem lofað er að gera.

15.1.4. Ófullnægjandi kennsla fyrir viðskiptavininn

Mismunur milli framkvæmdar og loforða, verður einnig þegar fyrirtækið kennir ekki viðskiptavininum. Ef viðskiptavinurinn er ekki viss um með hvaða hætti þjónustan verður framkvæmd, hvert þeirra hlutverk er í þeirri framkvæmd og með hvaða hætti á að meta nýja þjónustu, verður hann vonsvikinn og kennir fyrirtækinu um, ekki sér.

Rannsóknir hafa leitt í ljós að 1/3 af öllum kvörtunum frá viðskiptavinum eru vegna vandamála sem tengjast viðskiptavinum sjálfum. Þessi vandamál, jafnvel þótt þau séu viðskiptavininum sjálfum að “kenna”, gera viðskiptavininn óánægðan. Því er mikilvægt fyrir fyrirtækið að upplýsa viðskiptavininn um helstu þætti og eiginleika þjónustunnar til að koma í veg fyrir þessa óánægju.

15.1.5. Ónóg innri samskipti

Ónóg innri samskipti/boðmiðlun er enn ein ástæða fyrir framkvæmdagapi 4. Starfsemin þarf að vera samhæfð til að ná þeim markmiðum sem þjónustuframkvæmdin gerir ráð fyrir.

Þar sem auglýsingar og persónuleg sölumennska lofa því hvað annað fólk muni gera, þurfa boðskipti innan fyrirtækisins að vera góð. Slík boðskipti köllum við “lárétt boðmiðlun”, en það eru þau samskipti sem eiga sér stað milli deilda innan fyrirtækisins.

Því miður er það oft svo að sölufólk og framkvæmdaaðilar eiga í ek. baráttu, þar sem báðir aðilar saka hinn um að gera starfið erfiðara.

Að brjóta niður þá vegg sem gjarnan eru á milli deilda getur verið erfitt og tímafrekt, en fyrirtæki sem vill veita góða þjónustu kemst hins vegar ekki hjá því að gera það. Því er gjarnan sagt að nútíma stjórnun snúist um að stjórna ferlum, ekki deildum.

15.1.6. Ójafnvægi milli framkvæmdaraðila

Samræmi í stefnu og starfsaðferðum deilda og útibúa er enn eitt atriðið sem þarf að hafa í huga varðandi samhæfingu starfseminnar í þeim tilgangi að veita góða þjónustu. Hér þarf að sjálfsögðu að svara þeirri spurningu, “í hve miklum mæli eigum við að staðla þjónustuna, án þess að skerða sjálfstæði deilda og einstakra starfsmanna?”

15.2. Að uppfylla loforðið

Á mynd 15-3, bls. 408 má sjá að hægt er að skipta starfsaðferðum og stefnu við það að tryggja það að loforðin verði efnd, í fjóra flokka. Þessir flokkar eru stjórnun loforðana, endurskilgreining væntinga, bætt þekking viðskiptavina og bætt innri samskipti.

15.2.1. Stjórnun loforða

Í framleiðslufyrirtæki getur deildin sem gefur ek. loforð og deildin sem uppfyllir loforðið, starfað sjálfstætt. Hægt er að hanna og framleiða vörur að fullu og afhenda hana síðan markaðsdeildinni til að kynna og selja.

Í þjónustufyrirtæki er þetta alla jafna ekki hægt. Oftast er markaðsdeildin að lofa einhverju sem aðrir starfsmenn fyrirtækisins eiga að framkvæma í rauntíma. Þar sem ekki er hægt að staðla starfsfólk og athafnir með sama hætti og hægt er að gera með ápreifanlegar vörur, er samstarf aðila mjög mikilvægt.

Á mynd 15-4, bls. 409 má sjá árangursríkar aðferðir við að stjórna loforðunum. Þessar aðferðir eru fimm, gefið raunhæf loforð, bjóðið þjónustutryggingu, upplýsið viðskiptavininn um breytingar, ræðið við viðskiptavininn um óraunhæfar væntingar og hagið verðlagningu í samræmi við það þjónustustig sem ákveðið hefur verið.

Loforð eru gefin með ýmsum hætti, oftast með auglýsingum og persónulegri sölumennsku. Þannig á aðeins að auglýsa áreiðanleika ef þjónustan er áreiðanleg. Sem dæmi þá væri óskynsamlegt að auglýsa það að strætó væri **alltaf** á réttum tíma. Ytri aðstæður (umferð, fjöldi farþega, færð) gera það að verkum að það er ómögulegt að tryggja það að vagnar séu öllum stundum á réttum tíma. Það er hins vegar nauðsynlegt að allt sé gert til að lágmarka þær seinkanir sem kunna að verða.

Þjónustutrygging er aðferð sem mörg fyrirtæki hafa farið til að styrkja stöðu sína meðal viðskiptavina. Þjónustutrygging felur það í sér að viðskiptavininum er lofað að ákveðnir skilgreindir þættir þjónustunnar standist. Ef það gerist ekki, þá fær viðskiptavinurinn ek. bætur.

Til að þessi aðferð skili árangri þarf hún að vera skilyrðislaus, einföld að skilja og koma á framfæri, hafa einhverja þýðingu og það þarf að vera auðvelt að ná fram þeim bótum sem lofað er ef þjónustufall verður.

Þjónustutrygging er ekki viðeigandi í allri þjónustu. Hún skilar mestum árangri þegar:

1. Verð þjónustunnar er hátt
2. Neikvæð áhrif vandamála eru mikil
3. Sjálfsmynd viðskiptavinarins er í húfi
4. Kaupregða er mikil
5. Sérþekking viðskiptavinarins er lítil
6. Greinin hefur á sér slæma gæðaímynd
7. Fyrirtækið er háð endurkaupum
8. Þjónusta fyrirtækisins byggist á “word of mouth”

Til frekari glöggvunar má skoða kafla 7, bls. 181-186.

Þjónustugæði snúast um það að standa við gefin loforð. Þetta vitum við svo sem, en vitum jafnframt að ekki er alltaf hægt að standa við gefin loforð. Þegar slíkt gerist er mikilvægt að láta viðskiptavininn vita, t.d. ef flugvél seinkar. Spurningin er hins vegar sú, hversu fljótt á að láta viðskiptavininn vita af því að við komum ekki til með að geta staðið við þau loforð sem við gáfum. Eigum við t.d. að bíða eftir því að seinkunin eða vandamálið sé klárt og raunverulegt eða eigum við að láta vita strax að eitthvað hafi gerst sem komi til með að hafa áhrif á ánægju viðskiptavinarins? Oftast er best að láta viðskiptavininn vita strax og upplýsa hann um stöðu mála eins og hægt er. Viðskiptavinur sem veit ástæðuna fyrir þjónustufallinu, er líklegri til að sína skilning en sá sem ekkert veit og er haldið í óvissu.

Oft hafa viðskiptavinir óraunhæfar væntingar. Þannig er t.d. algengt að viðskiptavinir geri meiri kröfur um þjónustu, en þeir svo eru tilbúnir að greiða fyrir. Slíkt er t.d. algengt um samfélagsþjónustu, þar sem ósk um hátt þjónustustig byggir oftast á því að einhver annar greiði fyrir þjónustuna. Verðlagning getur því verið leið til að endurskilgreina væntingar viðskiptavina.

16. Verðlagning þjónustu

17. Fjárhagsleg og hagræn áhrif

Markaðssetning þjónustu, fyrirlestur

18. Gæðalíkan þjónustu

Markmið kafla:

- Kynna þá samkeppnisráða sem hafa mest áhrif á markaðsfærslu og stefnumörkun um þessar mundir en þeir eru:
 1. Áhersla á viðskiptavininn og ánægju hans.
 2. Virði, virðisgreining.
 3. Altæk gæðastjórnun (TQM) og þjónustugæði.
 4. Áhersla á þjónustupáttinn í framleiðslufyrirtækjum.
 5. Nýir árangursmælikvarðar.
 6. Ný tækni.
 7. Alþjóðavæðing, einnig í þjónustu.
- Kynna þá aðferðarfræði sem fjallað er um í kennslubókinni í næstu köflum.

18.1. Þróun samkeppnisráða og áherslur í framtíðinni.

18.1.1. Áhersla á viðskiptavininn og ánægju hans.

Hinir dæmigerðu þættir sem skapa yfirburði fyrirtækja, þ.e. tækni, nýsköpun og stærðarhagkvæmni, gera ráð fyrir að fyrirtækin leggi áherslu á að bæta innra umhverfi sitt. Í dag hefur áherslan beinst í æ ríkari mæli að viðskiptavininum. Fyrirtækin hafa komist að því að ef þarfir viðskiptavinanna eru ekki hafðar að leiðarljósi við hönnun vöru og þjónustu, munu tæknilegir yfirburðir af hvaða tagi sem er koma að litlu haldi í nútíma samkeppni.

Þó svo að áhersla á viðskiptavininn og þarfir hans sé markaðsfólki og nemendum í þeim fræðum augljós, er raunveruleikin sá að mörg fyrirtæki - hvort um er að ræða einkafyrirtæki, hið opinbera og

jafnvel skipulagsheildir sem ekki hafa hagnað að aðalmarkmiði - hafa tilhneigingu til að horfa á viðskiptavininn sem fjarlægt vandamál sem þau “verða” að sinna til að ná markmiðum sínum.

18.1.2. Virði

Mikilvægur þáttur sem er ráðandi um það hvernig vara er keypt og seld, er virði. Virði endurspeglar vaxandi áherslu viðskiptavina á það að fá meira fyrir peningana, tímann og fyrirhöfnina sem fylgir því að kaupa ákveðna vöru eða þjónustu. Fyrirtæki sem ekki þekkir þá þætti sem eru viðskiptavininum einhvers virði, mun verða undir í samkeppninni. Í flestum tilvikum, ólíkt því sem áður var, geta viðskiptavinirnir farið annað ef þeir telja hag sínum betur borgið þar.

Mörg fyrirtæki eiga í erfiðleikum við þá tilraun sína að auka virði viðskiptavina sinna. Ástæðan er fyrst og fremst sú að virði er huglægt fyrirbæri og það sem er einhvers virði fyrir einn, kann að vera lítils virði fyrir annan.

Fyrsta skrefið er að öðlast skilning á því hvað virði er, sér frá sjónarhóli viðskiptavinarins, hvernig skynjun á virði er mótað, hvernig hægt er að hafa áhrif á þá skynjun og hvernig viðskiptavinirnir tengja saman gæði, verð og virði í mati sínu á vörum og þjónustu.

Líklega er hér um eitt það vandasamasta verkefni að ræða sem markaðsfólk tekur sér fyrir hendur. Raunin er sú að þetta er alls ekki gert eins og áður hefur komið fram. Ástæðurnar geta verið margvíslegar. Markaðsfræði er ung fræðigrein, íhaldssemi er mikil þar sem fjármálaleg áhersla hefur t.d. mun meira vægi en áhersla á viðskiptavininn, þekkingarleysi þeirra sem eiga að sinna verkefninu, t.d. er ekki óalgengt hér á landi að markaðsstjórar fyrirtækja eru fyrst og fremst sérfræðingar í einhverju öðru en markaðsfræði og þekking þeirra á þeirri grein er fengin frá námskeiðum eða mjög stuttu viðbótarnámi.

Líklegt er að þetta breytist hér á landi rétt eins og gerst hefur í þeim löndum sem lengst eru komin í þessum efnun.

18.1.3. Altæk gæðastjórnun og þjónustugæði.

Segja má að níundi áratugurinn hafi verið áratugur framleiðslugæða þar sem í mörgum fyrirtækjum voru sett af stað verkefni sem höfðu það að markmiði að auka gæði framleiðsluvara. Með því er átt við að vörur uppfylli fyrirfram skilgreindar kröfur hvað varðar eiginleika, útlit, þyngd, lengd o.þ.h.

Altæk gæðastjórnun er gjarnan notað til skilgreiningar á þeim margvíslegu verkefnum sem sinna þarf til að tryggja betur að vörur uppfylltu þær kröfur sem gerðar eru. TQM er samsafn margvíslegra aðferða, s.s. tölfræðilegt gæðaeftirlit, ferilstjórnun, þátttaka starfsmanna og hópvinna.

Eins og sjá má þá spannar TQM mjög vítt svið og til að vera nákvæmari verður hér talað um þjónustugæði þegar átt er við góða eða frammúrskarandi þjónustu. Kynntar verða sérstakar aðferðir sem taka tillit til þjónustu og hvernig fyrirtæki geta sett af stað verkefni sem ætlað er að bæta gæði þjónustu. Í raun má segja að sú aðferðarfræði sem hér er kynnt, byggist að miklu leyti á þjónustugæðum.

18.1.4. Aukin áhersla á þjónustugæði í framleiðslufyrirtækjum.

Ekki aðeins þjónustufyrirtæki hafa komist að því að þjónustu er sterkt vopn í nútíma samkeppni. Mörg framleiðslufyrirtæki hafa komist að því að þjónustuþátturinn er lykilatriði í markaðsfærslu áþreifanlegra vara. Helsta ástæðan fyrir þessu er sú að í mörgum greinum, s.s. einkatölvumarkaði, myndbönd og ýmis raftæki, er nánast tæknilegur jöfnuður og gæði þau sömu hvað varðar eiginleika o.þ.h. Þetta hefur það í för með sér að vörugæði ein og sér duga ekki lengur til aðgreiningar frá öðrum vörum. Einnig hafa mörg fyrirtæki horfið frá lágu vöruverði sem aðgreiningarþætti. Því hafa fyrirtæki lagt aukna áherslu á þjónustu við viðskiptavininn og aðgreint sig frá öðrum tilboðum með afburða þjónustu.

18.1.5. Nýir árangursmælikvarðar.

Um leið og fyrirtæki hafa tekið upp starfsaðferðir þjónustugæða og lagt aukna áherslu á ánægju viðskiptavinnanna hefur myndast þörf fyrir nýja mælikvarða til að meta árangur. Þessir mælikvarðar ganga út á það að meta ánægju viðskiptavinnanna með þar til gerðum aðferðum. Í þessu sambandi er vert að minnast á bókina “Measuring Customer Satisfaction” en þar er kynnt aðferðarfræði sem

ætlað er að leggja mat á ánægju viðskiptavinanna. Niðurstaða mælinga myndar nk. vísitölu sem gerir stjórnendum kleift að meta árangur frá einum tíma til annars og milli aðila. Mörg dæmi eru um hagnýta notkun fyrirtækja á þessum aðferðum. Nægir að nefna Íslandsbanka, Sjónvá-Almennar, SAS o.flr. SVR hefur sett sér það markmið að vera komin með í notkun slíkar aðferðir um áramótin 1997/1998.

Almenningssamgöngufyrirtæki hafa komið sér upp svona aðferðum, t.d. HT í Kaupmannahöfn. Þar er allur akstur boðinn út og eru u.þ.b. 1000 vagnar í gangi á hverjum tíma. U.þ.b. 20 verktakar sjá um akstur fyrir HT. Til að meta gæði þjónustunnar eru gerðar þjónustukannanir og fyrirtækjunum umbunað eða refsað á grundvelli niðurstöðunnar. HT leggur 1-1.5% af útboðsfénu í þennan pott þannig að eftir miklu er að slægjast fyrir fyrirtækin sem sjá um akstur fyrir HT.

18.1.6. Ný tækni

Í þjónustugreinum er að finna stærstan hluta af þeirri tækni sem til er. Tæknin er notuð til lækka kostnað, auka framleiðni, bæta framkvæmd þjónustu, auka upplýsingar, safna gögnum varðandi þarfir viðskiptavina, auka virði, aðgreina þjónustu frá annarri þjónustu og skapa tengsl við viðskiptavinina.

Mikil þróun hefur orðið í margvíslegri tækni, sérstaklega tölvutækninni, sem gerbreytt hefur samkeppnisumhverfi fyrirtækja. Af mörgu er að taka en hér má nefna nokkur dæmi sem snerta t.d. fyrirtæki eins og SVR.

- GIS landupplýsingakerfi, LUKR
- GPS staðsetningabúnaður.
- Myndavéla stjórnun.
- Rafrænt greiðslukerfi.
- Fjarstýrð ljós.
- Internet

Öll þessi atriði eru ný tækni sem komið hefur fram nú síðustu ár og er ætlað með einum eða öðrum hætti að auka virði viðskiptavinarins.

18.1.7. Alþjóðavæðing þjónustu.

Ekki verður hér fjölyrt um þennan þátt hér, heldur bent á að þjónustufyrirtæki standa frammi fyrir samskonar breytingum og framleiðslufyrirtæki hvað varðar alþjóðavæðingu.

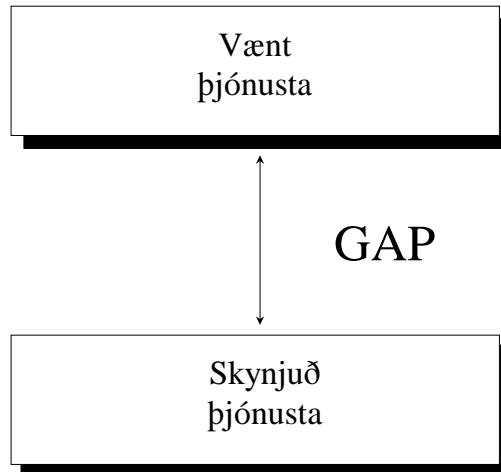
18.2. Gæðalíkan þjónustu

Bókin “Services Marketing” fjallar að miklu leyti um grundvallarhugtök, starfsaðferðir og ákvarðanir sem tengjast þjónustugæðum. Í þessum kafla verður kynnt líkan, köllum það “gæðalíkan þjónustu” en þeir kaflar sem á eftir koma fjalla um það með hvaða hætti má loka sk. gæðagöpum sem myndast á ýmsum stigum við framkvæmd þjónustunnar.

18.2.1. Þjónustugapið: Munurinn á skynjun og væntingum.

Skynjun viðskiptavinarins er huglægt mat hans á fenginni þjónustu. Á mynd 18-2 má sjá tvö grundvallarhugtök í markaðsfærslu þjónustu, þ.e. væntingar og skynjun.

Þjónustugapið



Mynd 18-1: Þjónustugapið.

Væntingar verða til vegna þátta sem hægt er að stjórna með markaðsaðgerðum, s.s. verðlagningu, auglýsingum og söluaukum, en einnig þáttum sem erfitt er að hafa áhrif á s.s. persónulegar þarfir, orðrómur, menning og önnur tilboð á markaðinum.

Í fullkomnum heimi væri jafnvægi milli væntinga og skynjunar, þ.e. viðskiptavinirnir myndu skynja að þeir fengu það sem þeir vilja og ættu að fá. Svo er hins vegar sjaldnast í raunveruleikanum þar sem oftast er eitthvert bil milli væntinga og skynjunar. Það er í raun æðsta markmið markaðsfærslu þjónustu að brúa þetta bil.

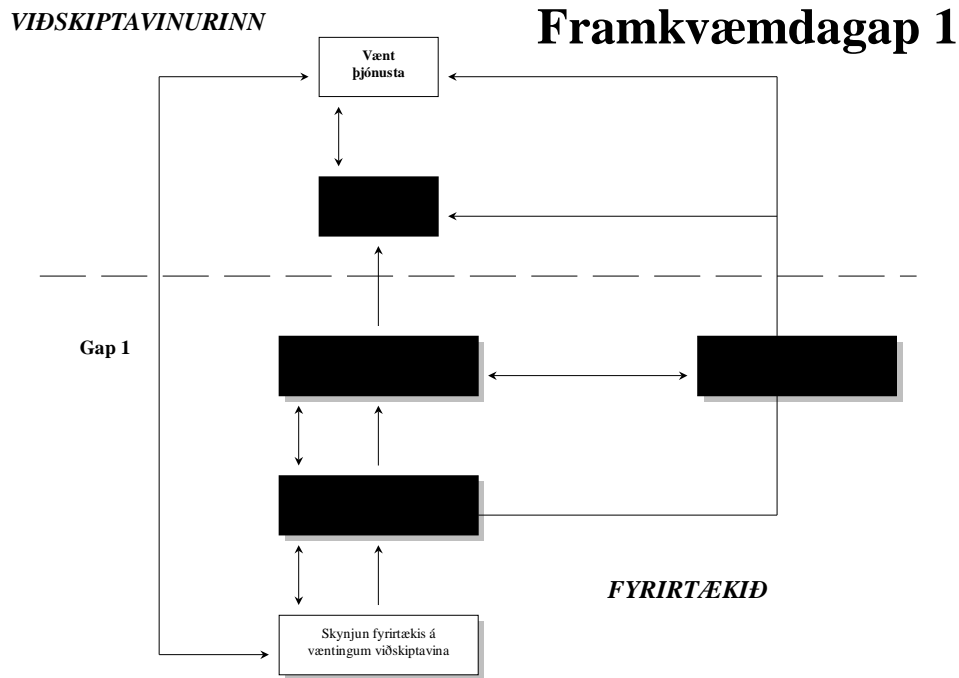
Í grundvallaratriðum má skipta því verkefni upp í fjögur, köllum þau framkvæmdagöp, sem þarf að sinna.

- Framkvæmdagap 1: Vitum ekki hverjar væntingarnar eru.
- Framkvæmdagap 2: Hönnunarstaðlar ekki réttir.
- Framkvæmdagap 3: Þjónustan ekki rétt framkvæmd.
- Framkvæmdagap 4: Frammistaða ekki í samræmi við loforð.

Fjalla má sérstaklega um hvert þessara gapa.

18.2.2. Framkvæmdagap 1: Vitum ekki hverjar væntingarnar eru.

Vanþekking á væntingum viðskiptavinanna er grundvallar ástæða þess að þjónusta er ekki í samræmi við væntingar viðskiptavinanna.



Mynd 18-2: Framkvæmdagapið

Margvíslegar ástæður eru fyrir því að þetta gap verður til. Þær helstu eru:

Skipulaga markaðsrannsóknna í ólagi.

- Ónógar markaðsrannsóknir
- Áhersla ekki á þjónustugæði
- Ófullnægjandi notkun markaðsrannsóknna

Ónóg tjáskipti

- Stjórnendur ekki í góðum tengslum við viðskiptavini.

- Ónóg samskipti stjórnenda og lykilstarfsmanna.
- Of mörg stjórnunarstig milli yfirstjórnenda og framlínufólks.

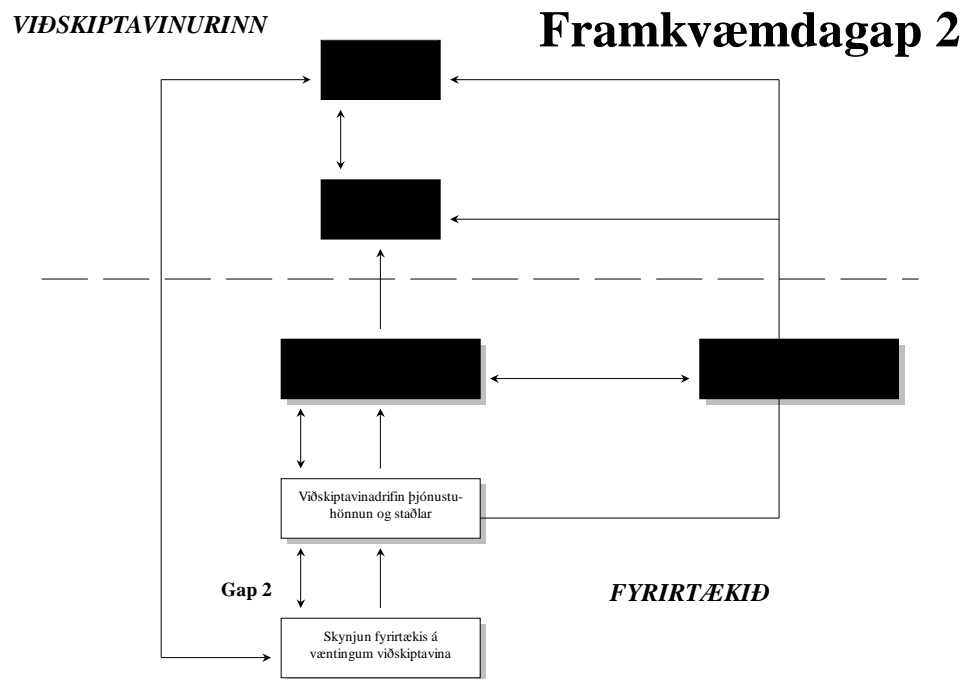
Samband við viðskiptavini.

- Markaðshlutun ekki markviss.
- Meiri áhersla á viðskipti en samskipti.
- Meiri áhersla á nýja viðskiptavini en að styrkja sambandið við þá sem fyrir eru.

18.2.3. Framkvæmdagap 2: Hönnunarstaðlar ekki réttir.

Rétt skynjun á væntingum viðskiptavina er nauðsynleg en þó ekki trygging fyrir því að þjónustan verði góð. Framkvæmdagap 2 er munurinn milli þess skilnings sem fyrirtækið hefur á væntingum viðskiptavinnanna og þeirra hönnunarforsendna og viðmiðanna sem gengið er út frá.

Ástæðan fyrir þessu gapi geta verið margvíslegar, t.d. sú að stjórnendum er hætt við að líta svo á að væntingar viðskiptavina séu óraunhæfar. Einnig er oft litið svo á að breytileiki í óskum sé svo mikill að útilokað sé að setja einhverja staðla varðandi framkvæmd þjónustunnar.



Mynd 18-3: Framkvæmdagap 2

En fleiri ástæður eru fyrir þessu gapi en að framan er talið. Þær helstu eru:

Staðlar

- Skortur á þjónustustöðlum sem taka mið af þörfum viðskiptavina.
- Stjórnun ferla tekur ekki mið af óskum viðskiptavina.
- Markmiðssetning í þjónustugæðum ekki fyrir hendi.

Forysta

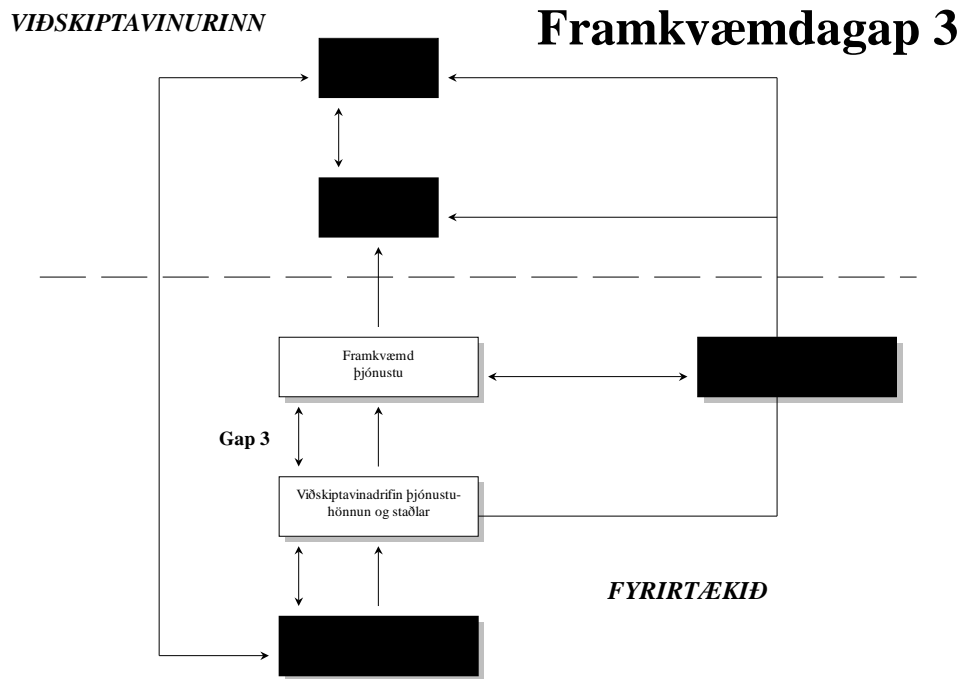
- “Þetta er ekki hægt” viðhorfið.
- Ónóg hollusta stjórnenda.

Slæm hönnun þjónustu

- Handahófskenndar aðferðir við þróun þjónustu.
- Óljós og óskilgreind þjónusta.
- Tekst ekki að tengja saman hönnun og staðfærslu.

18.2.4. Framkvæmdagap 3: Þjónustan ekki rétt framkvæmd

Framkvæmdagap 3 er munurinn á hannaðri þjónustu og framkvæmd hennar. Hér er mikilvægt að hafa í huga að ekki er nægjanlegt að skilgreina og staðla þjónustu ef ekki er fyrir hendi rétta fólk, kerfið og tæknin til að framkvæma þjónustuna samkvæmt settum stöðlum. Einnig er mikilvægt að frammistaða starfsmanna sé mæld og þeim umbunað á grundvelli þeirra mælinga. Þegar framkvæmd þjónustunnar er ekki í samræmi við þá staðla sem settir hafa verið, er nokkuð víst að þjónustan er ekki í samræmi við væntingar viðskiptavinanna.



Mynd 18-4: Framkvæmdagap 3

Rannsóknir og reynsla fyrirtækja hefur dregið í dagsljósið ýmsar af þeim ástæðum sem koma í veg fyrir að hægt er að loka gapi 3. Margar eru á sviði starfsmannastjórnunar, s.s. að starfsmenn skilja ekki hlutverk sitt, lenda í togstreitu milli viðskiptavina og stjórnenda, starfsmannahópurinn ekki rétt saman settur o.s.frv.

Helstu ástæður fyrir gapi 3 eru eftirfarandi:

Starfsmannastjórnun

- Veikleiki í nýráðningum.
- Starfsmenn hafa aðrar hugmyndir um hlutverk sitt en stjórnendur.
- Starfsþjálfun af skorum skammti.
- Óviðeigandi mats- og umbunarkerfi.
- Skortur á valddreifingu og hópvinnu.

Framboð og eftirspurn

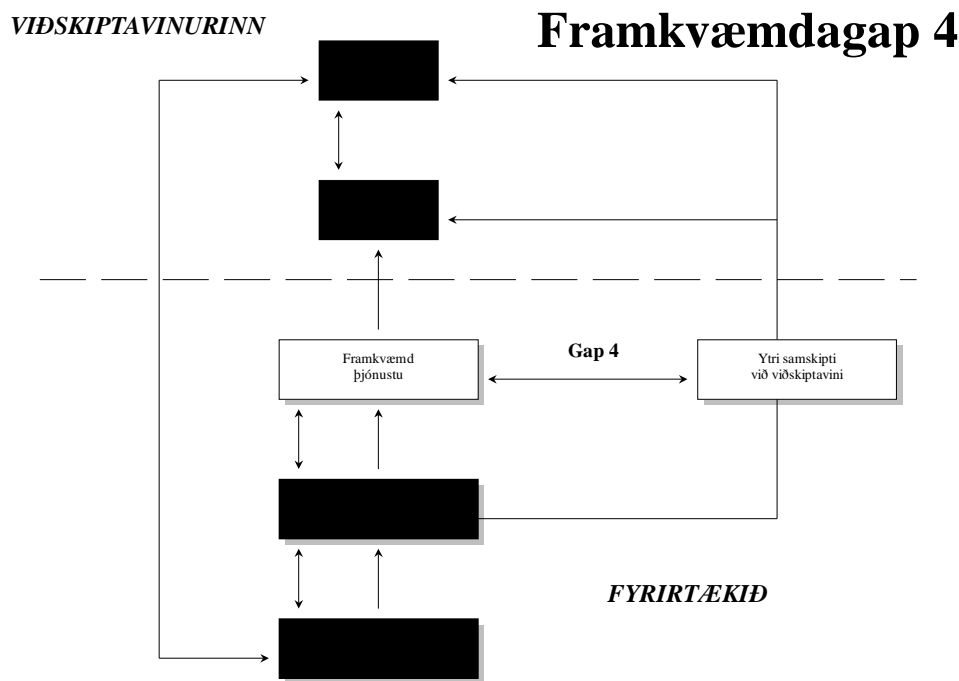
- Framboðið nær ekki að fylgja breytilegri eftirspurn.
- Óhentug samsetning viðskiptavina.
- Ofuráhersla á verð til að stjórna eftirspurn.

Viðskiptavinurinn

- Viðskiptavininn skortir þekkingu á sínu hlutverki og ábyrgð.
- Viðskiptavinirnir hafa neikvæð áhrif hver á aðra.
- Viðskiptavinurinn hefur neikvætt viðhorf til þjónustunnar.

18.2.5. Framkvæmdagap 4: Frammistaða ekki í samræmi við loforð

Fjórða gapið verður til vegna þess að munur er á framkvæmd þjónustu annars vegar og svo ytri markaðsfærslu hins vegar. Með t.d. kynningarstarfsemi eru gefin ákveðin loforð eða fyrirheit um þá þjónustu sem í boði er. Þessi starfsemi getur haft áhrif á væntingar viðskiptavinanna og þá um leið skynjun þeirra á gæðum þjónustunnar.



Mynd 18-5: Framkvæmdagap 4

Þar sem auglýsingar um þjónustu lofa því að einhver geri eitthvað og ekki er hægt að stjórna fólki með sama hætti og t.d. vélum, þurfa fleiri deildir fyrirtækisins en markaðsdeildin að koma að kynningarmálum. Starfsmannastjórnun gegnir hér mikilvægu hlutverki og þarf samvinna að vera mikil milli þeirra sem sjá um kynningarmál og svo þeirra sem hafa með starfsmannastjórnun að gera.

Ýmsar ástæður eru fyrir gapi 4. Þær helstu eru:

Stjórnun væntinga

- Fyrirtækinu mistekst að hafa áhrif á væntingar viðskiptavinanna.

- Ekki tekst að upplýsa og kenna viðskiptavinum hlutverk sitt.

Loforðin

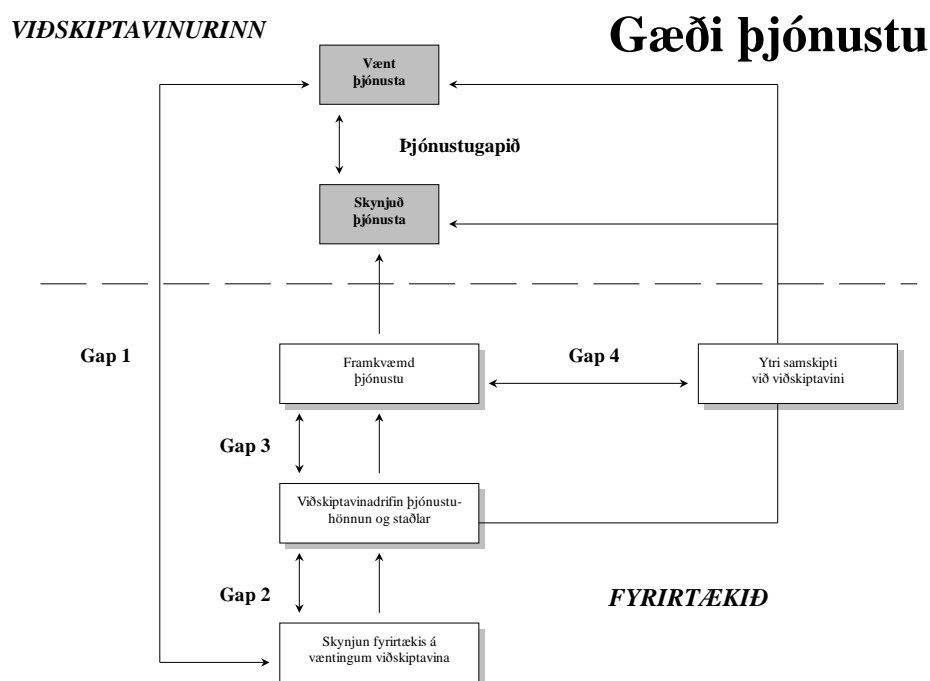
- Of miklu lofað í auglýsingum.
- Of miklu lofað í persónulegri sölu.
- Of miklu lofað með öðrum áþreifanlegum hætti.

Lárétt samskipti

- Ónóg samskipti milli söluaðila og framkvæmdaraðila.
- Ónóg samskipti milli auglýsinga og framkvæmdaraðila.
- Ekki sama stefna á öllum stöðum.

18.3. Að loka göpunum

Þegar horft er á öll göpin í heild eru skilaboðin til stjórnenda skýref þeir vilja bæta gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið hefur í boði.



Mynd 18-6: Líkan þjónustugæða

Lykillinn að því að loka þjónustugapinu er að loka göpum 1 til 4 og halda þeim lokuðum. Sú vitneskja að ef eitthvað af þessum göpum er fyrir hendi þá er þjónustan ekki eins og best gæti orðið, er hvatning til stjórnenda að setja af stað verkefni sem hafa það að markmiði að loka þessum göpum.

Það er í sjálfum sér ekkert einfald mál, enda fjallar bókin að stærstum hluta um þetta viðfangsefni.

Lokaorð

Heimildir