

Efnisyfirlit

INNGANGUR	5
1 MARKAÐSHNEIGÐ, FORSENDUR OG ÁVINNINGUR	8
1.1 Skilgreining á markaðshneigð	9
1.1.2 Markaðshneigð sem speki eða hegðun	10
1.2 Fleiri skilgreiningar á markaðshneigð	12
1.3 Kenningar um markaðshneigð og starfsumhverfi SVR	13
1.3.1 Forsendur markaðshneigðar	15
1.3.1.1 Þáttur yfirstjórnenda	15
1.3.1.2 Samspil deilda	17
1.3.1.3 Skipulag	19
1.3.2 Áhrifaþættir (e. Moderators)	23
1.3.2.1 Breytingar á markaði, órói (e. market turbulence)	24
1.3.2.2 Samkeppni	24
1.3.2.3 Tækniþróun	25
1.3.2.4 Efnahagsumhverfið	26
1.3.3 Afleiðingar eða áhrif markaðshneigðar	27
1.3.3.1 Viðbrögð viðskiptavina	27
1.3.3.2 Bein frammistaða fyrirtækisins	27
1.3.3.3 Viðbrögð starfsmanna	30
1.4 Fram skal haldið!	30
2 MARKAÐSFÆRSLA ÞJÓNUSTU	31
2.1 Áþreifanleiki/óáþreifanleiki	33
2.2 Samanburður vöru og þjónustu	34
2.2.1 Óáþreifanleiki (e. intangibility)	34
2.2.2 Óstöðugleiki (e. heterogeneity)	35
2.2.3 Óaðskiljanleiki (e. inseparability)	37
2.2.4 Óvaranleiki (e. perishability)	38

2.3 Verkefni sem snúa að markaðsfærslu þjónustu	39
2.4 Markaðsþríhyrningur þjónustu	41
2.5 Samval söluráða í þjónustu	44
2.6 Að meta gæði kaupa	45
2.6.1 Gæði þjónustu byggð á skoðun, reynslu og trausti.	46
2.6.2 Kaupferli í þjónustu.	47
2.6.2.1 Upplýsingaleit	48
2.6.2.2 Mat valkosta	48
2.6.2.3 Kaup og neysla	48
2.6.2.4 Eftirkaupaáhrif	49
2.7 Væntingar	49
2.7.1 Tvö stig væntinga	50
2.7.2 Umburðarlyndi	51
2.7.3 Þættir sem hafa áhrif á væntingar	52
2.7.3.1 Þættir sem hafa áhrif á “óskaðþjónustu”	52
2.7.3.2 Þættir sem hafa áhrif á “ásættanlega þjónustu”	53
2.8 Skynjun	54
2.8.1 Þættir sem hafa áhrif á skynjun viðskiptavina á þjónustu.	54
2.8.2 Samskiptin eða “Augnablik sannleikans”	55
2.8.3 Mikilvægi samskipta	55
2.8.4 Ýmsar gerðir samskipta	56
2.8.5 Ápreifanlegir þættir þjónustunnar	57
2.8.6 Áhrif ímyndar og verðs og skynjun viðskiptavinarins	57
2.9 Þróun samkeppnisráða og áherslur í framtíðinni.	60
2.9.1 Áhersla á viðskiptavininn og ánægju hans.	60
2.9.2 Virði	60
2.9.3 Altæk gæðastjórnun og þjónustugæði.	61
2.9.4 Aukin áhersla á þjónustugæði í framleiðslufyrirtækjum.	62
2.9.5 Nýir árangursmælikvarðar.	63
2.9.6 Ný tækni	63
2.10 Gæðalíkan þjónustu	64
2.10.1 Þjónustugapið: Munurinn á skynjun og væntingum.	64
2.10.2 Framkvæmdagap 1: Vitum ekki hverjar væntingarnar eru.	65
2.10.3 Framkvæmdagap 2: Hönnunarstaðlar ekki réttir.	66
2.10.4 Framkvæmdagap 3: Þjónustan ekki rétt framkvæmd	67

2.10.5 Framkvæmdagap 4: Frammistaða ekki í samræmi við loforð	68
2.11 Að loka göpunum	69
3 JAFNVÆGISSKORKORTIÐ	71
3.1 Breytingar á fjárhagslegum mælikvörðum	72
3.2 Sjónarmið viðskiptavina	73
3.3 Rekstrarlegir mælikvarðar	74
3.4 Nýsköpun og þekking	74
4 VIÐHORF VIÐSKIPTAVINA TIL ÞJÓNUSTU SVR	78
4.1 Aðferðafræðin	79
4.1.1 Forkannannir og undirbúningur	81
4.1.2 Vægi matsþátta	84
4.2 Helstu niðurstöður gæðamats	85
4.3 Niðurstöður og greiningar	87
4.3.1 Samsetning og gerð úrtaks	88
4.3.2 Reiknuð gæðavísitala og samanburður við forkannannir	92
4.3.3 Greining einstaka matsþátta og samanburður við forkönnun	94
4.3.3.1 Hitastig í vagninum	96
4.3.3.2 Þrif og umhirða vagns að innan	98
4.3.3.3 Stundvísi ferðar	100
4.3.3.4 Viðmót vagnstjóra	106
4.3.3.5 Aðstaða á biðstöð	108
4.3.3.6 Aksturslag vagnstjóra	112
4.4 Skriflegar ábendingar frá viðskiptavinum	117
4.5 Samanburður og viðmiðunarvægi og vægi þátttakenda	119
4.5.1 Reiknuð gæðavísitala með breyttu vægi matsþátta	121
4.6 Mikilvægis og frammistöðukort	122
4.7 Gæðavísitala og tryggð viðskiptavina	125
4.8 Gæðavísitala og frammistöðumat	127

4.9 Rýni niðurstaðna og ítarlegri rannsókn	134
5 ER ÞJÓNUSTUVILJI ALLT SEM ÞARF?	135
5.1 Aðferðafræðin	135
5.2 Helstu niðurstöður	137
5.3 Þjónustuhvati	139
5.4 Þjónustuvilji	141
5.5 Hindranir	143
5.5.1 Hindranir í starfsumhverfi	143
5.5.2 Hindranir í ytra umhverfi	144
5.5.3 Hindranir sem liggja hjá starfsmanninum sjálfum	145
5.6 Nánari úrvinnsla og framhald rannsóknarinnar	147
LOKAORÐ OG ÁBENDINGAR	149
HEIMILDASKRÁ	156
MYNDASKRÁ	159
VIÐAUKAR	161

Inngangur

Verkefnið þetta, sem er M.S. ritgerð í viðskiptafræði við Háskóla Íslands, er unnið í samvinnu við Strætisvagna Reykjavíkur (SVR). SVR hefur skilgreint sig sem þjónustufyrirtæki þar sem lögð er áhersla á að uppfylla þarfir og óskir viðskiptavina. Fyrirtækið hefur markað sér skýra stefnu þar sem lögð er áhersla á frumkvæði, markvissa boðmiðlun, öryggi, gæði og aðlögunarhæfni að breytilegum þörfum markaðarins.

Þó svo að verkefnið taki mið af þeim aðstæðum sem ríkja hjá SVR er litið svo á að þær niðurstöður sem í verkefninu má finna eigi einnig við um önnur fyrirtæki, hvort sem þau hafa hagnað að megin markmiði eða ekki.

Höfundur verkefnisins hefur sl. sex ár starfað sem forstöðumaður markaðs- og þróunarviðs SVR og verið einn af þremur forstöðumönnum fyrirtækisins sem ásamt forstjóra skipa yfirstjórn þess. Aðgengi að nauðsynlegum innri upplýsingum hefur því verið afar gott sem og það svigrúm sem nauðsynlegt hefur verið til að framkvæma þær rannsóknir sem tengjast verkefninu.

Meginmarkmið verkefnisins er ***að sýna með hvaða hætti má nota viðhorfsmælingar meðal viðskiptavina til þjónustu fyrirtækis sem grunn að árangursmati fyrir starfsemi þess.*** Í ljósi vaxandi samkeppni og aukinna krafna frá viðskiptavinum eða hagsmunaaðilum er orðið æ brýnna að fyrirtæki/stofnanir tileinki sér fleiri árangursmælikvarða en eingöngu fjárhagslega. Á þetta jafnt við um fyrirtæki sem hafa hagnað að meginmarkmiði sem og þau sem ekki hafa hagnað að meginmarkmiði, s.s. fyrirtæki og stofnanir hins opinbera.

Verkefnið hefur jafnframt undirmarkmið og er leitast er við að varpa ljósi á þau í verkefninu. Undirmarkmiðin eru sett fram í eftirfarandi spurningum:

- Hverjar eru forsendur og ávinningur markaðshneigðar?
- Hver er megin munurinn á markaðsfærslu þjónustu annars vegar og svo áþreifanlegra vara hins vegar?
- Hverjir eru helstu þættir í sk. jafnvægis-skorkorti? (e. Balanced Scorecard)
- Hvaða þjónustuvíddir skipta viðskiptavini SVR mestu máli?
- Hvernig má nálgast viðhorf viðskiptavina til þjónustunnar?
- Hvernig má nota niðurstöður gæðamats til að skilgreina þá staðla og áherslur sem hafa á í starfseminni?
- Hvernig má nota niðurstöður gæðamats sem grunn að frammistöðumati starfsmanna?
- Við hvað er átt þegar talað er um að viðmót vagnstjóra skipti máli og hvaða eiginleikar þurfa að prýða góðan vagnstjóra?

Yfirferð efnisins tekur mið af þeim markmiðum sem skilgreind hafa verið og er verkefnið sambland fræðilegrar umræðu og tveggja rannsókna sem framvæmdar voru í tengslum við það.

Í kafla eitt er fjallað um markaðshneigð, forsendur og ávinning. Sú hugmyndafræði sem býr að baki markaðshneigð og markaðslegum vinnubrögðum er í raun grunnurinn að því að fyrirtæki og stofnanir beri sig eftir viðhorfi viðskiptavina í þeim tilgangi að koma betur til móts við þarfir þeirra og óskir. Í kaflanum er fjallað um markaðshneigð sem hugmyndafræði, hverjar séu forsendur þess að fyrirtæki geti tileinkað sér hana og hver sé ávinningurinn.

Í kafla tvö er fjallað um þjónustu og þá þætti sem aðgreina markaðsfærslu þjónustu frá markaðsfærslu áþreifanlegra vara. Starfsemi SVR fellur undir það að vera þjónusta og raunar hefur Reykjavíkurborg skilgreint sig sem þjónustufyrirtæki. Því er mikilvægt að fjalla um þjónustu og sérkenni hennar, sérstaklega þá þætti sem snúa að mati viðskiptavinarins á gæðum þjónustunnar.

Í kafla þrjú er fjallað um sk. jafnvægis-kort (e. The Balanced Performance Scorecard). Reykjavíkurborg hefur sett sér það markmið að stofnanir og fyrirtæki borgarinnar innleiði aðferðir við árangursmat sem byggja á þeim aðferðum sem þar eru kynntar. Meginmarkmið þessa verkefnis tengist einum þætti kortsins, þ.e.a.s. sjónarmiði viðskiptavina.

Í kafla fjögur er gerð grein fyrir fyrri rannsókninni sem framkvæmd var í tengslum við verkefnið. Hér er lagður grunnurinn að því að svara megin rannsóknarspurningunni en jafnframt er komið inn á flest þau undirmarkmið sem skilgreind hafa verið og ekki er fjallað um í þeim köflum sem á undan koma. Í kaflanum er farið í gegnum niðurstöður rannsóknarinnar og þær greiningar sem gerðar voru á þeim gögnum sem urðu til í tengslum við hana.

Í kafla fimm, sem jafnframt er síðasti kaflinn, er gerð grein fyrir seinni rannsókninni sem gerð var í tengslum við verkefnið. Um er að ræða eigindlega rannsókn og byggði hún á þátttökuathugunum annars vegar og svo viðtölum við valinn hóp vagnstjóra hins vegar. Tilgangur rannsóknarinnar var fyrst og fremst að sýna með hvaða hætti má fylgja eftir niðurstöðum sem fram koma í fyrri rannsókninni, en leitast er við að fá svör við því við hvað væri átt þegar talað er um að viðhorf vagnstjóra skipti miklu máli.

Í lokin má svo finna viðauka með skýrslunni en megin uppistaða þeirra er samantekt á þeim skriflegu ábendingum sem þátttakendur í fyrri rannsókninni létu frá sér fara.

Það er von höfundar að yfirferð og efnistöð ritgerðarinnar séu til þess fallin að varpa frekara ljósi á mikilvægi þess að fyrirtæki og stofnanir tileinki sér markaðsleg vinnubrögð í starfsemi sinni, afli sér þekkingar um afstöðu viðskiptavina sinna og nýti sér þá þekkingu til að bæta frammistöðu sína og skilgreina þá staðla sem eðlilegt er að setja starfseminni.

1 Markaðshneigð, forsendur og ávinningur

“Það eina sem tryggir starfsöryggi í fyrirtækinu er gæði, framleiðni og ánægðir viðskiptavinir”

LEE IACocca

Sú viðleitni fyrirtækja að kanna viðhorf viðskiptavina sinna til þeirrar þjónustu sem þau veita og nýta sér þá þekkingu til að annars vegar að bæta þjónustuna og hins vegar til að leggja mat á árangur fyrirtækisins, grundvallast á því að fyrirtæki tileinki sér sk. markaðshneigð eða markaðsleg vinnubrögð¹.

Í þessum kafla er fjallað um markaðshneigð og hvernig, og hvort, fyrirtæki eins og SVR geti nýtt sér kenningar um markaðshneigð í starfsemi sinni.

Stuðst er við líkan og aðferðafræði sem kynnt var af Kohli og Jaworski snemma á síðasta áratug og eru aðstæður SVR skoðaðar í ljósi þeirra tilgáta sem þar eru settar fram.

Fjallað er um þá þætti sem skilgreindir eru sem forsendur markaðshneigðar en þar skiptir hlutverk stjórnanda miklu máli, ásamt samspili deilda og stjórnskipulagi.

Gerð er grein fyrir þeim þáttum sem taldir eru vera áhrifaþættir varðandi það hvort og í hve miklum mæli markaðshneigð skilar sér í frammistöðu skipulagsheildarinnar. Þeir þættir sem fjallað er um eru samkeppnin, tækniþróun, markaðsórói og ástand efnahagslífsins.

Ennfremur er fjallað um þann ávinning, eða afleiðingar, sem búast má við ef innleidd er markaðshneigð í fyrirtæki. Þessi ávinningur skiptist í þrjá þætti, þ.e. viðbrögð viðskiptavina, frammistöðu skipulagsheildar og viðbrögð starfsmanna.

¹ Best, bls. 3-20

1.1 Skilgreining á markaðshneigð

Eftir því sem valkostum neytenda til að fullnægja þörfum sínum og löngum hefur fjölgað, þeim mun mikilvægara hefur orðið fyrir fyrirtæki að hámarka gæði vara sinna, hvort sem um er að ræða áþreifanlegar vörur eða þjónustu.

Þar sem þarfir og væntingar neytenda taka breytingum frá einum tíma til annars er mikilvægt fyrir fyrirtæki að fylgjast grannt með þeim breytingum og mæta þeim með viðeigandi hætti. Segja má að hér sé um víðtæka skilgreiningu á markaðshneigð að ræða en hins ber þó að geta að markaðshneigð er skilgreind með ýmsum hætti og ekki er gerður skýr greinarmunur á markaðshneigð (e. market-orientation) eða markaðsáherslu (e. marketing-concept), enda virðast höfundar textabóka um markaðsfræði og markaðsmál nota þessi hugtök jöfnum höndum.

Það sem einkennir hins vegar þessar skilgreiningar er það að gengið er út frá því að starfsemin sé skilgreind út frá þörfum og óskum viðskiptavinnanna og með þeim hætti nái skipulagsheildin markmiðum sínum.

Í grein sinni, "*Market Orientation: Antecedents and Consequences*", skilgreina Jaworski og Kohli(1993) markaðshneigð, þ.e. market-orientation, með eftirfarandi hætti.

*"Markaðshneigð miðar að víðtækri þekkingaröflun skipulagsheildarinnar á breytingum í markaðsumhverfinu, miðlun þessarar þekkingar til eininga skipulagsheildarinnar og að viðbrögð skipulagsheildarinnar taki mið af síbreytilegum þörfum og óskum sem finna má á markaðinum."*²

Gengið er út frá því að afla þurfi sér þekkingar á þörfum og löngunum viðskiptavina, miðla þurfi þeirri þekkingu innan skipulagsheildarinnar og tryggja þurfi að hegðun skipulagsheildarinnar í framtíðinni taki mið af þessari nýju þekkingu.

² Jaworski, bls. 53

Markmið skipulagsheildarinnar geta svo verið mismunandi en hafa þó oftast snúist um hagnað, framleiðni og aðra þætti sem taka mið af hagsmunum hennar.

Komið hafa fram ýmsar aðferðir við að meta árangur skipulagsheilda. Þannig komu Kaplan og Norton fram með aðferð, *The balanced scorecard*³, sem gengur út á það að meta árangur út frá fleiri þáttum en hinum hefðbundnu fjárhagslegu mælikvörðum.

Gengið er út frá því að jafnvægi þurfi að vera milli fjárhagslegra mælikvarða, viðskiptavinadrifinna mælikvarða, rekstrarlegra mælikvarða og síðast en ekki síst mælikvarða sem taka mið af nýsköpun og þekkingaröflun. Þetta á ekki síst við þegar skipulagsheildin hefur ekki hagnað að aðalmarkmiði eins og raunin er með margvíslega opinbera starfsemi. Hér er að sjálfsögðu gengið út frá því að skipulagsheildin gæti hagkvæmni í rekstri sínum en hafi jafnframt með höndum einhverja þá starfsemi sem er í eðli sínu óárðbær ef aðeins er tekið mið af fjárhagslegum mælikvörðum. Nánar er fjallað um þessa aðferð og tengsl hennar við verkefnið í kafla 3.

1.1.2 Markaðshneigð sem speki eða hegðun

Skilgreina má markaðshneigð sem speki (e. orientation as philosophy) annars vegar og svo sem hegðun hins vegar (e. orientation as behaviour)⁴.

Þegar markaðshneigð er skilgreind sem speki eða hugsjón er horft til viðhorfa, þekkingar, hæfni og annarra þátta sem hafa áhrif á það hvernig skipulagsheildin skilgreinir hlutverk sitt, framtíðarsýn og starfsaðferðir og afleiðingin kemur fram í skilgreindri framtíðarsýn, áherslu, viðmiðun ákvarðana, stefnu, aðgerðum, áætlunum, samvinnu og öðrum lykilþáttum starfseminnar.

Þegar markaðshneigð er hins vegar skilgreind sem hegðun er horft til þátta eins og sögu, bakgrunns, umhverfis, menningar, gilda, viðhorfa, þekkingar, hæfni, skipulags

³ Kaplan, 1992

⁴ Dreher, 1994

og kerfis þar sem afleiðingin er fyrst og fremst greind sem árangur skipulagsheildarinnar.

Samanburður á markaðshneigð sem hegðun annars vegar og sem speki eða hugsjón hins vegar, leiðir í ljós nokkrar mikilvægar áherslubreytingar þegar um er að ræða skilgreiningu á því hvaða þættir séu áhrifaþættir (e. influencing factors), hvaða þættir séu hluti af markaðshneigðinni (e. elements of the phenomenon) sem slíkri og hverjar séu afleiðingarnar⁵ (e. consequences).

- Þættir eins og menning, speki og skoðanir sem skilgreindir eru sem hluti af markaðshneigðinni sjálfri þegar hún er skilgreind út frá speki, eru teknir inn sem áhrifaþættir þegar markaðshneigðin er skilgreind út frá hegðun.
- Saga skipulagsheildarinnar, bakgrunnur stjórnenda og umhverfislegir þættir eru settir inn sem áhrifaþættir þegar markaðshneigð er skilgreind út frá hegðun.
- Þekking og hæfni eru eingöngu skilgreindir sem áhrifaþættir þegar markaðshneigð er skilgreind sem hegðun í stað þess að vera bæði hluti af áhrifaþáttum og sem hluti af markaðshneigðinni sjálfri þegar hún er skilgreind sem speki.
- Þegar markaðshneigð er skilgreind sem hegðun eru þættir eins og hegðun og aðgerðir skilgreindir sem hluti af markaðshneigð en eru einnig skilgreindir sem afleiðingar þegar markaðshneigð er skilgreind sem speki.
- Þegar markaðshneigð er skilgreind sem hegðun verða þættir eins og stefna (e. strategies) og áherslur (e. focus) hluti af markaðshneigðinni sjálfri í stað þess að vera afleiðingar þegar markaðshneigð er skilgreind sem speki.

Segja má að samanburður á þessum nálgunum feli í sér mismunandi skilgreiningu á því hvaða þættir eru áhrifaþættir, hvaða þættir eru hluti af markaðshneigðinni sjálfri og hvaða þættir eru afleiðingar markaðshneigðar.

⁵ Dreher, 1994

1.2 Fleiri skilgreiningar á markaðshneigð

Eins og áður sagði hafa komið fram margvíslegar skilgreiningar á markaðshneigð í ýmsum textabókum sem fjalla um markaðsmál og markaðsfræði. Algengustu skilgreininguna má m.a. finna hjá Kotler og fleiri⁶ en þar er markaðshneigð skilgreind með eftirfarandi hætti:

"Hugmyndafræði við stjórnun fyrirtækja þar sem gengið er út frá því að til að ná markmiðum fyrirtækisins þurfi að skilgreina þarfir og langanir markhópa þess og fullnægja þeim þörfum á skilvirkari og hagkvæmari hátt en samkeppnisaðilarnir gera."

Í fræðilegri umfjöllun um markaðsfræði er gjarnan stuðst við hugtakið "markaðsáhersla" sem þýðingu á enska hugtakinu "Marketing Concept"

Hjá Adcock og fleiri⁷, er augljóslega lagður sami skilningur í hugtakið "Market Orientation" og "Marketing Concept". Eins er með nálgun Bagozzi o.flr.⁸, Hill og O'Sullivan⁹ og Kotler¹⁰, en hjá öllum þessum höfundum má finna sambærilegar skilgreiningar sem benda til þess að meðal fræðimanna sem skrifað hafa um markaðsmál er ekki gerður greinarmunur á hugtökunum "Market-orientation", "Marketing Concept" eða "Market-driven".

Öll þessi hugtök skilgreina markaðsáhersluna, eða markaðshneigð, á svipaðan hátt þar sem viðskiptavininum, þörfum hans og löngunun er gert afar hátt undir höfði og í raun litið svo á að aðeins með því móti megi ná árangri á markaði þar sem þarfir og langanir eru síbreytilegar, og til staðar er samkeppni sem hafi vilja til þess að fullnægja þessum þörfum betur en aðrir á markaðinum.

⁶ Kotler/Armstrong/Saunders/Wong, bls. 19

⁷ Adcock/Bradfield/Halborg/Ross, bls. 25

⁸ Bagozzi/Rosa/Celly/Coronel, bls. 50 og 80

⁹ Hill/O'Sullivan, bls. 1, 3, 8 og 25

¹⁰ Kotler, 1994, bls. 18-28

1.3 Kenningar um markaðshneigð og starfsumhverfi SVR

Jaworski og Kohli ásamt Narver og Slater¹¹ eru þeir aðilar sem lengst hafa gengið í því að tengja markaðshneigð við frammistöðu fyrirtækisins¹². Í rannsókn Jaworski og Kohli eru settar fram einar 13 tilgátur, er allar snúa að því með einum eða öðrum hætti að kanna forsendur markaðshneigðar og tengsl við frammistöðu fyrirtækisins. Einnig má benda á umfjöllun Roger J. Best, en þar er með svipuðum hætti sýnt fram á tengsl markaðshneigðar og frammistöðu fyrirtækisins¹³. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að markaðshneigð hefði afgerandi áhrif á frammistöðu skipulagsheildarinnar, óháð óróa á markaði (e. market turbulence), samkeppnisstigi (e. competitive intensity) eða tækniþróun (e. technological turbulence)¹⁴. Því sé mikilvægt fyrir stjórnendur að leggja kapp á að styrkja markaðshneigð í fyrirtækinu með það í huga að bæta frammistöðu þess. Höfundar rannsóknarinnar vilja einnig gera lítið úr þeirri niðurstöðu sem benti til þess að ekki væri samband milli markaðshneigðar og markaðshlutdeildar.

Þetta styður þá túlkun að innleiðing markaðshneigðar sé ekki *annað hvort eða ekki* ákvörðun heldur miklu heldur ákvörðun um *hvernig og hve hratt* skuli innleiða markaðshneigð¹⁵.

Í þeirri umfjöllun sem á eftir kemur verður skoðað með hvaða hætti SVR getur tileinkað sér kenningar um markaðshneigð. SVR er þjónustufyrirtæki á sviði almenningsamgangna og hefur með almenningsamgöngur í Reykjavík, Mosfellsbæ og á Seltjarnarnesi að gera¹⁶.

Höfundur þessa verkefnis hefur gegnt starfi forstöðumanns markaðs- og þróunarsviðs sl. 6 ár. Er því einn af þremur forstöðumönnum sem heyra beint undir forstjóra

¹¹ Narver, 1990

¹² Dreher, 1994.

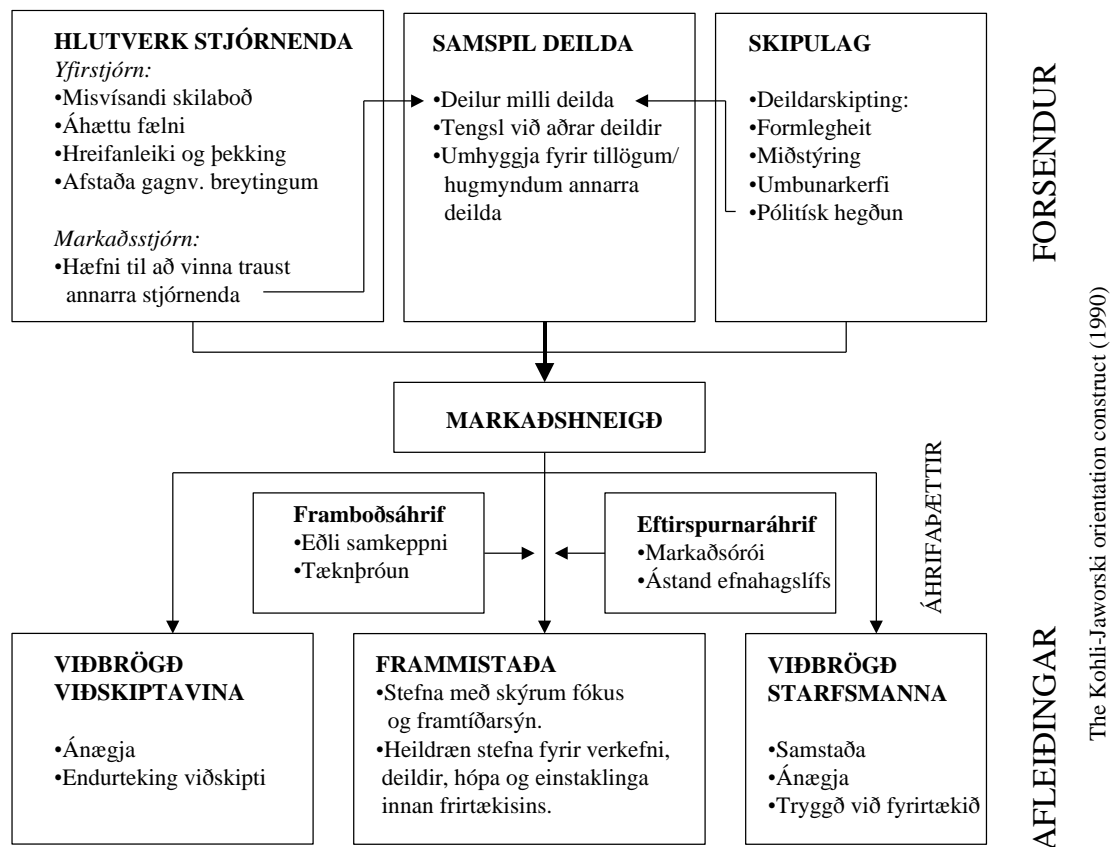
¹³ Best, kafli 2

¹⁴ Jaworski, 1993

¹⁵ Hammel, bls. 200-202

fyrirtækisins. Höfundur hefur komið að stefnumótun og innri uppbyggingu fyrirtækisins sl. 6 ár og byggir það mat sem hér fer á eftir fyrst og fremst á þeirri reynslu ásamt óformlegum og formlegum viðtölum við forstjóra, forstöðumenn og deildarstjóra fyrirtækisins.

Á grundvelli rannsókna sinna settu Kohli og Jaworski fram líkan þar sem gerð er grein fyrir forsendum markaðshneigðar, ýmsum ytri áhrifaþáttum og að endingu við hvaða afleiðingum megi búast í kjölfar innleiðingar markaðshneigðar en á mynd 3-1 má sjá líkanið eins og það er sett fram í grein Angeliku Dreher.



Mynd 1-1: Líkan fyrir innleiðingu markaðshneigðar, Kohli-Jaworski 1990¹⁷

Líkaninu er skipt í þrjá megin hluta, forsendur, áhrifaþætti og afleiðingar eða áhrif. Í framhaldinu verður gerð grein fyrir hverjum og einum hluta og sú fræðilega umfjöllun tengd þeim raunveruleika sem blasir við stjórnendum SVR.

¹⁶ Að öllum líkindum verður nýtt fyrirtæki tekið til starfa þegar þessi ritgerð verður kynnt. Nýja fyrirtækið, Strætó bs. mun hafa með almenningssamgöngur á öllu höfuðborgarsvæðinu að gera. Um leið þá verða fyrirtækin SVR og AV, lögð niður.

1.3.1 Forsendur markaðshneigðar

Samkvæmt líkani Kohli og Jaworski eru þrír meginþættir sem skilgreina má sem forsendur fyrir því að hægt sé að innleiða markaðshneigð. Þessir þættir eru hlutverk yfirstjórnenda, samspil deilda og skipulag fyrirtækisins. Hafa ber í huga að Jaworski og Kohli hafa að minnsta kosti látið frá sér tvær greinar um þetta viðfangsefni, önnur kom út í apríl 1990 í *Journal of Marketing* og hin í sama tímariti í júlí 1993. Í þeirri seinni er líkanið nokkuð einfaldara sem bendir til þess að viðfangsefnið hafi verið rannsakað enn frekar og þá settir til hliðar þættir sem ekki eru taldir hafa bein áhrif á markaðshneigð eða afleiðingar hennar, eða þá að höfundar hafi ekki treyst sér til að segja til um tengsl þeirra þátta við markaðshneigð eða afleiðingar hennar.

1.3.1.1 Þáttur yfirstjórnenda

Samkvæmt kenningum Kohli og Jaworski skiptir þáttur yfirstjórnenda miklu máli ef takast á að innleiða markaðshneigð í fyrirtæki. Þannig er nauðsynlegt að yfirstjórnendur tileinki sér þá hugsun sem að baki markaðshneigð býr og rugli henni ekki saman við sölumennsku eða auglýsingapukur. Nauðsynlegt er að allir yfirstjórnendur tileinki sér þennan hugsunarhátt og láta hann koma fram í samskiptum sínum við aðra starfsmenn fyrirtækisins¹⁸.

¹⁷ Dreher, 1994

¹⁸ Best, kafli 1

Segja má að SVR hafi haft kjör aðstæður til að tileinka sér og innleiða ný vinnubrögð, en við skipulagsbreytingar 1995 voru þrír af fjórum yfirstjórnendum nýjir og komu því að fyrirtækinu án skuldbindinga fortíðarinnar¹⁹.

Annar mikilvægur þáttur sem snýr að yfirstjórnendum er viljinn til að taka áhættu en ef marka má rannsókn Kohli og Jaworski gerir innleiðing markaðshneigðar nánast kröfu um að ákveðin áhætta sé tekin svo hægt sé að koma með nýjungar í vöruþróun og nýsköpun sem er nauðsynlegur þáttur í því að mæta breytilegum þörfum á markaðinum²⁰.

Fullyrða má að á tímabilinu 1996-1999 hafi vilji og þor yfirstjórnenda SVR til að taka áhættu hvað þessa þætti varðar aldrei verið meiri enda hefur fyrirtækið gengið í gegnum meiri breytingar á þessum tíma en nokkru sinni áður. Sem dæmi um þetta þá var ráðist í að gera breytingar á grunnþjónustu fyrirtækisins, þ.e. leiðakerfinu og gengu þær breytingar í gildi árið 1996. Þar á undan hafði slík breyting ekki verið gerð síðan 1970, þ.e. þjónustan hafði að grunni til verið óbreytt í aldarfjórðung. Öruggt má telja að áhættufælni hefur ráðið mestu um að ekki var ráðist í svo viðamiklar breytingar. Vitað var að hluti breytinganna sem tóku gildi 1996 myndu vekja hörð viðbrögð, bæði meðal þeirra sem stóðu fyrir utan fyrirtækið, þ.e. viðskiptavina og hagsmunaaðila, en ekki síður hjá starfsmönnum þess. Hluti breytinganna gekk út á að endurskoða með hvaða hætti þjónustan var framkvæmd og kom því í raun meira við starfsmenn en viðskiptavinum, sem þó nutu góðs af þeim.

Einnig hafa verið innleiddar nýjar starfsaðferðir, s.s. reglulegar tímamælingar og gæðaeftirlit, gæðamat meðal viðskiptavina, markaðsrannsóknir og opnað var fyrir þjónustusíma þar sem fólk er beinlínis hvatt til þess að kvarta og/eða koma með ábendingar um það sem betur mætti fara í þjónustunni.

Á hinn bóginn verður að benda á þá staðreynd að SVR er borgarfyrirtæki og hefur þar með yfir sér pólitíska stjórn. Það hefur gert það að verkum að áhættufælni

¹⁹ Morgan, kaflar 5 og 6

²⁰ Sjá einnig Morgan, kafla 6.

yfirstjórnenda er til staðar og virðist vaxa eftir því sem þeir eru lengur í starfi²¹. Mörg dæmi eru um að stjórnendur fyrirtækja leggja ekki út í vissar ákvarðanatökur, af ótta við viðbrögð úr hinu pólitíska umhverfi. Viðbrögðin sem óttast er geta verið margvísleg, s.s. refsing, illt umtal, einelti og aðrar ofsóknir sem yfirstjórnendur verða að sætta sig við, ýmist beint frá stjórnámálamönnum eða eftir öðrum leiðum, s.s. í gegnum hagsmunasamtök starfsmanna eða ýmis hagsmunasamtök íbúa.

Hér er því ekki haldið fram að óttinn eigi í öllum tilvikum við rök að styðjast en víst má telja að hann er fyrir hendi og endurspeglast í störfum yfirstjórnenda, hvort sem um er að ræða SVR eða eitthvert annað borgarfyrirtæki eða stofnun.

Mikilvægt er fyrir yfirstjórnendur SVR að missa ekki móðinn, vera áfram trúir stefnu fyrirtækisins og vera viljugir til að taka áhættu og brydda upp á nýjungum hér eftir sem hingað til.

Hvað varðar stjórnun markaðsmála er mikilvægt að hafa í huga hvernig markaðsmál eru skilgreind. Mikilvægt er fyrir SVR að skilgreina ekki markaðsmál þröngt, t.d. aðeins sem kynningarmál eða sölumál, heldur sem starfsemi sem allar deildir fyrirtækisins þurfa að sinna með einum eða öðrum hætti. Þannig er mikilvægt að markaðsstjórnin efli tengsl sín við aðrar deildir, t.d. með þátttöku í verkefnum og þróunarstarfi og leggi þannig sitt af mörkum til að koma í veg fyrir hugsanlegar deilur eða ágreining milli deilda.

1.3.1.2 Samspil deilda

Í kenningum Kohli og Jaworski er sérstaklega fjallað um samspil deilda. Settar eru fram tvær tilgátur þess efnis, þar sem önnur gengur út á að sýna fram á að eftir því sem ágreiningur er meiri á milli deilda, þeim mun erfiðara er að innleiða markaðshneigð, og hin gengur út á það að sýna fram á að eftir því sem samspil og samvinna deilda er meiri þeim mun hægara er að innleiða markaðshneigð. Í

²¹ Byggt á viðtölum við stjórnendur á ýmsum sviðum hjá Reykjavíkurborg.

niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram²² að sterk tengsl eru þarna á milli eins og tilgáturnar gengu út frá.

Mikilvægt er fyrir SVR að viðhafa starfsemi sem kemur í veg fyrir ágreining milli deilda og stuðlar að aukinni samvinnu þeirra. Í kjölfar skipulagsbreytinganna 1995 var tekið upp ákveðið fundakerfi þar sem haldnir eru reglulega samráðsfundir. Þannig eru vikulega samráðsfundir forstöðumanna með forstjóra og reglulega samráðsfundir forstöðumanna og deildarstjóra. Einnig voru tekin upp ný vinnubrögð hvað varðar hópvinnu og aðkomu aðila að verkefnum og er það nú regla að mynda þverfaglega vinnuhópa um öll meiriháttar verkefni.

Þrátt fyrir þetta hefur nokkur brestur orðið á t.d. fundarfyrirkomulagi og eru sem dæmi afar sjaldan haldnir samráðsfundir milli deilda sem ekki heyra undir sama svið. Nauðsynlegt er að taka upp aftur það fyrirkomulag sem gerði ráð fyrir að t.d. forstöðumenn og deildarstjórar hefðu með sér fund þar sem aðilar stilltu saman strengi sína og rifjuðu upp hvernig standi á tilurð þeirra hjá fyrirtækinu.

Nokkuð ber á togstreitu á milli deilda. Sem dæmi þá koma reglulega upp deilumál milli aðila innan akstursdeildar, þ.e. vagnstjóra, og viðhaldsdeildar þó svo að þessar deildir heyri undir sama svið. Hér er komið að einu af grundvallaratriðum í markaðsfræðinni sem er að átta sig á því hvert er hlutverk tiltekinnar starfsemi innan fyrirtækisins²³. Þannig virðist t.d. skorta á að akstursdeild sjái þjónustuhlutverk sitt gagnvart farþegum og að viðhaldsdeild sjái þjónustuhlutverk sitt gagnvart akstursdeild. Þó svo að þetta sé ekki algilt þá er hér viðfangsefni sem hefur verið unnið að og þarf að vinna markvisst að í framtíðinni ef takast á að innleiða markaðshneigð hjá SVR.

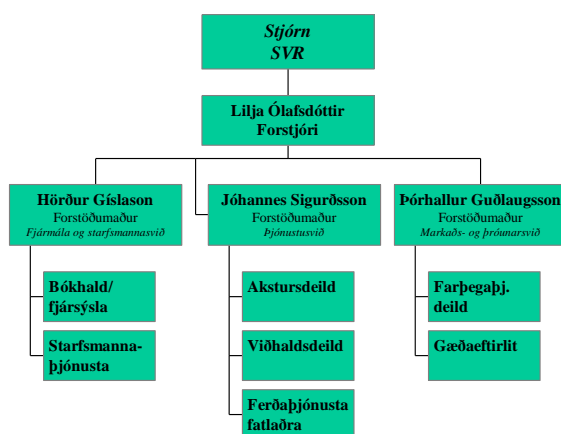
²² Jaworski og Kohli, bls. 64

²³ Kotler, 1994, kafli 26. Sjá einnig Ryan, kafli 1

1.3.1.3 Skipulag

Starfsemi SVR er skipt í þrjú svið, fjármála- og starfsmannasvið, þjónustusvið og markaðs- og þróunarsvið, sem í sameiningu vinna að því að fyrirtækið uppfylli hlutverk sitt og nái markmiðum sínum²⁴.

Stjórnskipurit SVR



Mynd 1-2: Stjórnskipurit SVR frá 1995

Þetta stjórnskipulag tók gildi 1995 og var beinlínis ætlað að færa fyrirtækið nær því að vera markaðshneigt. Í tilgátum Kohle og Jaworski er gengið út frá því að eftir því sem formlegheit (e. formalization), miðstýring (e. centralization) og deildarhyggja (e. departmentalization) eru meira áberandi í starfsemi fyrirtækja, þeim mun erfiðara er að innleiða markaðshneigð. Ennfremur er sett fram tilgáta þess efnis að eftir því sem umbunarkerfi tekur meira mið af markaðslegum gildum (e. market-based reward system), þeim mun hægara er að innleiða markaðshneigð. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að sterk, jákvæð tengsl, séu milli umbunarkerfis og innleiðingar markaðshneigðar en að sama skapi þá séu sterk, neikvæð tengsl, milli miðstýringar og innleiðingar markaðshneigðar²⁵.

²⁴ Strætisvagnar Reykjavíkur, "Stefna SVR, fyrirmyndar ferðamáti" útg. 1999

²⁵ Jaworski, 1993

Eðlilegt er því að SVR skoði sérstaklega þessa tvo þætti á leið sinni að því að innleiða markaðshneigð. Þó svo að nokkuð hafi dregið úr miðstýringu þá gætir hennar, og á það sérstaklega við gagnvart framlínufólki, þrátt fyrir allar kenningar um mikilvægi valddreifingar í þjónustufyrirtækjum²⁶. Ástæðan fyrir mikilvægi valddreifingar í þjónustufyrirtæki er eitt af eðliseinkennum þjónustu, þ.e. óaðskiljanleiki (e. inseparability).

Á meðan flestar áþreifanlegar 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.

Hvað þjónusta varðar er þessu öðruvísi farið. Farþegi hjá SVR 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 með SVR 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.

Af sömu ástæðum er að öllu jöfnu ekki hægt að ná fram hagræðingu með einhverskonar miðstýringu. Valddreifing þarf að vera fyrir hendi, svo að 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. Nánar er farið út í þætti sem snerta markaðsfærslu þjónustu í kafla 2

²⁶ Zeithaml, 1996, bls. 21

Þrátt fyrir þetta þá gætir miðstýringar hjá SVR og geta ástæður fyrir því verið margar og má m.a. rekja þær til starfsumhverfis og menningar fyrirtækisins. Nokkurs konar hefð er fyrir miðstýringu innan borgarkerfisins og þótt svo að markmið gangi út á aukna valddreifingu þá er eins og illa gangi að koma henni á þegar til á að taka.

Vert að leiða hugann að tveimur þáttum sem skýringu á þessu, þ.e. traust, eða öllu heldur vantraust og "smákóngaháttur" en líklegt er að báðir þessir þættir eigi stóran þátt í því hve illa gengur að koma valddreifingu á²⁷.

Ekki er til staðar formlegt umbunarkerfi²⁸ hjá SVR en ef marka má niðurstöður Kohli og Jaworski er slíkt nauðsynlegt ef takast á að innleiða markaðshneigð. Ekki er sama hvernig umbunarkerfið er, þannig væri t.d. umbunarkerfi sem byggði á mætingum til vinnu ekki það sem þyrfti til að auðvelda innleiðingu markaðshneigðar, heldur þarf slíkt kerfi að taka mið af markaðslegum gildum og þá hve vel þeim sem á að fá umbun, tekst að uppfylla þarfir og langanir viðskiptavinarins en ein af forsendum fyrir því er meðal annars valddreifing.

SVR þarf því að finna leið til að auka valddreifingu innan fyrirtækisins og koma sér upp umbunarkerfi sem tekur mið af uppfyllingu þarfa viðskiptavinarins og skilnings starfsmanna á þeim. Í kafla 4 er fjallað um aðferðarfræði sem m.a. gæti nýst fyrirtækinu sem grunnur að umbunarkerfi sem tekur mið af ánægju viðskiptavina.

Í fyrri grein Kohli og Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications* sem kom út í apríl 1990, er sérstakur gaumur gefinn að pólítík og þætti hennar í þeirri viðleitni að innleiða markaðshneigð. Þessari umfjöllun og tilgátum henni tengdri er hins vegar sleppt í seinni grein höfunda. Að fenginni reynslu og vegna eignarhalds SVR telur höfundur ekki hjá því komist að skoða þennan þátt þegar um er að ræða innleiðingu á markaðshneigð hjá SVR en framar í þessu verkefni hefur því verið haldið fram að pólítísk afskipti kunni að auka á áhættufælni stjórnenda.

²⁷ Sjá Morgan, kafli 6

²⁸ Svo kallað bónuskerfi er í viðhaldsdeild en það tekur fyrst og fremst mið af afköstum og viðveru frekar en t.d. þjónustuvilja eða ánægju með þjónustu.

Í fyrri grein sinna setja Kohli og Jaworski fram tilgátu sem gengur út það að eftir því sem pólitísk hegðun er meira umborin í skipulagsheildinni, þeim mun meiri líkur séu fyrir togstreitu og deilum milli deilda og stjórnstiga sem aftur hefur neikvæð áhrif á innleiðingu markaðshneigðar. Ekki eru birtar neinar niðurstöður í fyrri grein Kohli og Jaworski enda er það ekki tilgangur hennar ef marka má titil greinarinnar.

Nauðsynlegt er að skilgreina pólitíska hegðun en hún hefur verið skilgreind sem *"viðleitni einstaklings til að vinna eigin áhugamálum brautargengi og koma í veg fyrir að andstæð málefni nái fram að ganga"*²⁹.

Víst má telja að hagsmunir stjórnmalamanna þurfa ekki að fara saman við hagsmuni þess fyrirtækis sem þeir eru í stjórn hverju sinni enda einkennast þeir hagsmunir af skammtímastjónarmiðum þar sem meirihlutinn vill halda völdum og minnihlutinn ná þeim.

Þannig nær framtíðarsýnin oft ekki nema til næstu kosninga og allt atferli stjórnmalamannanna miðist 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 eftir³⁰.

Hjá Reykjavíkurborg berjast minnihluti og meirihluti hatrammri baráttu um völdin í borginni. Því miður virðist sem þessir aðilar noti öll meðul í þessum tilgangi og fara þau ekki alltaf vel með hagsmunum þeirra fyrirtækja sem þeir eru í stjórn hverju sinni. Þannig þjónar það hagsmunum meirihluta að allt gangi vel og borgarar og starfsmenn séu ánægðir. Allar ákvarðanir meirihluta taka þá nokkuð mið af þessu en þurfa ekki endilega að þjóna markmiðum skipulagsheildarinnar til lengri tíma litið. 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.

²⁹ Jaworski, 1993. Sjá einnig Morgan, kafli 6

³⁰ Viðtal við ónafngreindan stjórnanda stórfyrirtækis.

Viðkvæmni, og í raun áhættufælni stjórnámálanna, gerir það að verkum að teknar eru ákvarðanir sem geta verið dýrar og þjóna ekki hagsmunum heildarinnar.

Hagsmunir minnihluta ganga hins vegar í þá átt að vekja á því athygli að allt gangi illa undir stjórn sitjandi meirihluta. Gangu minnihlutamenn gjarnan mjög langt í þeirri viðleitni sinni í 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 má ljóst vera að ekki er öllum stjórnámálamönnum 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 í þeirri 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.

Ekki verður gengið lengra að sinni að greina áhrif pólitískrar hegðunar á innleiðingu markaðshneigðar hjá SVR en því haldið fram að hún sé til staðar og hafi neikvæð áhrif á viðleitni fyrirtækisins í að færa sig í þá átt.

1.3.2 Áhrifaþættir (e. Moderators)

Kohli og Jaworski setja fram í rannsóknum sínum tilgátur þess efnis að ákveðnir ytri þættir hafi áhrif á hve mikið markaðshneigð fyrirtækja skili sér í frammistöðu þeirra. Í seinni grein sinni tiltaka þeir þrjá þætti og sleppa þar að setja fram tilgátu í tengslum við almennt efnahagsástand. Þrátt fyrir að í niðurstöðum sínum komist Kohli og Jaworski að þeirri niðurstöðu að markaðshneigð skili sér alltaf í betri frammistöðu skipulagsheilda, óháð þessum umhverfisþáttum, skal aðeins fjallað um þá hér.

1.3.2.1 Breytingar á markaði, órói (e. market turbulence)

Í grein Kohli og Jaworski er sett fram sú tilgáta að því meiri órói á markaði, þeim mun sterkari tengsl markaðshneigðar og frammistöðu. Með óróa á markaði er átt við hve örar breytingar eru á samsetningu viðskiptavina og væntingum þeirra. Það er í sjálfu sér rökrétt að setja fram framangreinda tilgátu en niðurstaða Kohli og Jaworski er hins vegar sú að þrátt fyrir að þessar aðstæður séu ekki til staðar megi finna sterk tengsl milli markaðshneigðar og jákvæðrar frammistöðu skipulagsheildarinnar.

Þetta styður þá afstöðu SVR að hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi þó svo að lítil breyting sé á samsetningu viðskiptavina og væntingum þeirra. Hafa ber þó í huga að frá t.d. 1970 hafa orðið miklar breytingar hvað þetta varðar³¹. Þannig eru kröfur mun meiri nú en þá og ekki má greina marktækan mun milli kynja nú en fyrr á árum var mikill meirihluti farþega SVR konur.

1.3.2.2 Samkeppni

Í rannsókn Kohli og Jaworski er sett fram sú tilgáta að eftir því sem samkeppnin er meiri, því sterkari tengsl séu á milli markaðshneigðar og jákvæðrar frammistöðu. Niðurstaðan benti hins vegar til þess að þrátt fyrir litla samkeppni mátti sjá jákvæð tengsl milli markaðshneigðar og jákvæðrar frammistöðu skipulagsheildarinnar. Sjónarmið sem ganga í þá átt að fyrirtæki sem séu í raun alls ekki markaðshneigð geti sýnt fram á jákvæða frammistöðu þar sem val viðskiptavinarins sé í raun svo takmarkað að afstaða fyrirtækisins til hans ráði í raun litlu um hvort hann eigi viðskipti við fyrirtækið eða ekki,³² er því umhugsunarefni. Ef marka má niðurstöður rannsóknar Jaworski og Kohli má ætla að fyrirtæki sem býr við aðstæður sem að framan er lýst, geti náð enn betri árangri með því að tileinka sér markaðshneigð.

³¹ Árbók Reykjavíkur, 1998

³² Jaworski, 1993

Hér skiptir að sjálfsögðu máli hvernig samkeppni og frammistaða er skilgreind. Þannig má skilgreina samkeppni út frá tveimur sjónarhornum, séð frá atvinnugreininni annars vegar og svo markaðnum eða þörfinni hins vegar³³.

Þegar samkeppni er skilgreind út frá atvinnugreininni er horft til fyrirtækja sem starfa í sömu grein, t.d. bílaframleiðendur, bílasalar, blómasalar, skólar o.s.frv.

Þegar samkeppni er hins vegar skilgreind út frá markaði er horft til þarfa og markhópa og litið svo á að þeir sem uppfylli sömu þarfir eða þjóni sömu hópum eigi í innbyrðis samkeppni.

Þannig má t.d. skilgreina samkeppni SVR út frá atvinnugreininni og þar sem SVR er eina "strætó" fyrirtækið sem hefur heimild og hefur í raun einkaleyfi á starfandi markaði, þá sé ekki um neina samkeppni að ræða. Ef samkeppnin er hins vegar skilgreind út frá markaðslegu sjónarmiði er augljóst að SVR á í harðri samkeppni við aðra valkosti, fyrst og fremst einkabílinn, í viðleitni sinni við að fullnægja þeirri þörf sem liggur að baki því að komast á milli staða.

Það algenga sjónarmið að SVR sé ekki í neinni samkeppni tekur því í raun mið af framleiðsluviðhorfi á meðan það að skilgreina samkeppni SVR sem allt það sem kemur fólki á milli staða, eða kemur í veg fyrir að viðkomandi fari yfirleitt eitthvað, taki þá mið af markaðsviðhorfi eða markaðshneigð.

1.3.2.3 Tækniþróun

Þriðji þátturinn sem Kohli og Jaworski setja fram tilgátu um, varðar tækni­umhverfið og þróun þess. Sett er fram tilgáta þess efnis að eftir því sem tækniþróun sé örari á markaði, þeim mun veikara samband sé á milli markaðshneigðar og frammistöðu á markaði. Ef marka má niðurstöður Kohli og Jaworski þá er þessi tilgáta hrakin, þ.e. svo virðist sem að þrátt fyrir öra tækniþróun þá séu sterk tengsl milli markaðshneigðar og frammistöðu skipulagsheildar. Fyrirtæki sem starfar í umhverfi þar sem tækniþróun er hröð, geti því náð enn betri árangri með því að innleiða markaðsheigð en að gera það ekki.

³³ Kotler/Armstrong/Saunders/Wong, bls. 508

1.3.2.4 Efnahagsumhverfið

Fjórða atriðið sem Kohli og Jaworski setja fram tilgátu um snýr að almennu efnahagsástandi. Áhugavert er að skoða tilgátuna og bera hana saman við það umhverfi sem SVR starfar í.

Tilgátan sem sett er fram segir að eftir því sem efnahagsástand er verra, þeim mun sterkari tengsl séu milli markaðshneigðar og frammistöðu skipulagsheildarinnar.

Ef umhverfi SVR er skoðað má halda því fram að þessu sé öfugt farið hjá SVR, þ.e. eftir því sem almennt efnahagsástand er betra, þeim mun mikilvægari er markaðshneigð fyrir frammistöðu fyrirtækisins og er þá átt við alla þætti tengda afleiðingunum, þ.e. þeim sem snúa að ánægju viðskiptavina, beinni rekstrarframmistöðu SVR og svo áhrif á starfsmannamál. Þegar efnahagsástand er gott þá gera viðskiptavinir SVR meiri kröfur í gegnum aukinn kaupmátt og valkosturinn að kaupa bíl verður einfaldlega raunhæfari fyrir fleiri en ella. Eign á bíl er algengasta ástæða þess að fólk velur ferð með einkabíl í stað þess að taka strætó. Það er því mjög mikilvægt við aðstæður sem þessar að sinna þörfum og óskum viðskiptavinanna eins vel og hægt er og hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi. Með því móti má koma í veg fyrir að fleiri fari út úr kerfinu en þeir sem koma inn í það. Með þessu er átt við að á hverju ári segir tiltekinn hópur skilið við þjónustu SVR, m.a. vegna bílakaupa og tilkomu bílprófs, en á sama tíma koma nýir inn, fyrst og fremst vegna þess að aldur þeirra, 12-16 ára, gerir kröfu um auknar ferðir og sökum aldurs er ekki annar kostur í boði en strætó.

Í góðu efnahagsástandi skapast einnig órói í starfsmannahópnum þar sem eftirspurn eftir vinnuafli eykst og, a.m.k til skemmri tíma litið, þá bjóðast starfsmönnum tækifæri sem gefa meira í aðra hönd en SVR hefur getu til. Þannig kalla virkjanir og aðrar stórframkvæmdir eftir vinnuafli sem hefur aukin ökuréttindi og vöxtur í ferðamannaþjónustu hefur gert það að verkum að eftirspurn eftir bílstjórum langferðabíla er mikil yfir sumartímamann.

Hér er því þá haldið fram að þessi tilgáta eigi alls ekki við um starfsumhverfi SVR, heldur þvert á móti, þá geri gott efnahagsástand enn frekari kröfu til þess að fyrirtækið innleiði markaðshneigð í starfsemi sinni.

1.3.3 Afleiðingar eða áhrif markaðshneigðar

Í rannsóknum Kohli og Jaworski eru settar fram tilgátur sem tengjast afleiðingum eða ávinningi þess að innleiða markaðshneigð í skipulagsheild. Skipta má þessum ávinningi í þrjá hluta, þ.e. viðbrögð viðskiptavina, bein frammistaða skipulagsheildar og viðbrögð starfsmanna.

1.3.3.1 Viðbrögð viðskiptavina

Ekki eru settar fram neinar beinar tilgátur í greinum Kohli og Jaworski varðandi þennan þátt líkansins sem birt er í grein Angeliku Dreher³⁴ og stuðst er við í þessum kafla.

Það er hins vegar almennur skilningur þeirra sem tileinkað hafa sér markaðslegan hugsunarhátt og markaðsleg gildi að slíkt skili sér í aukinni ánægju viðskiptavina og tryggð þeirra. Nægir í því sambandi að benda á kenningar sem hafa komið fram um samskiptamarkaðsfærslu³⁵ (e. Relationship marketing) ásamt hugmyndum varðandi tengsl ánægju viðskiptavina við gæði, þjónustu og virði³⁶.

Verður því á engan hátt gerð tilraun hér til að draga það í efa að markaðshneigð skili sér í aukinni ánægju og tryggð viðskiptavina.

1.3.3.2 Bein frammistaða fyrirtækisins

³⁴ Dreher, 1994

³⁵ Zeithaml, 1996, bls. 169-195

³⁶ Kotler, 1994, bls. 35-54

Samkvæmt líkani Kohli og Jaworski er líkleg niðurstaða markaðshneigðar, stefna með skýra áherslu og framtíðarsýn ásamt heildrænni stefnu fyrir verkefni, deildir, hópa og einstaklinga innan fyrirtækisins.

Hvað SVR varðar þá hefur fyrirtækið stefnu og skýra mynd af hlutverki sínu og framtíðarsýn. Nokkuð vantar á að um sé að ræða heildræna stefnu fyrir öll verkefni, deildir, hópa og einstaklinga innan fyrirtækisins. Mikið hefur þó áunnist og er nú beitt vinnubrögðum sem voru fyrirtækinu afar framandi fyrir nokkrum árum. Hér er ekki úr vegi að gera grein fyrir hlutverki og framtíðarsýn SVR³⁷.

Hlutverk og meginstefna

"SVR er þjónustufyrirtæki sem leggur áherslu á að uppfylla þarfir og óskir viðskiptavina sinna.

Hlutverk SVR er að veita þjónustu á sviði fólksflutninga í Reykjavík, á Seltjarnarnesi og í Mosfellsbæ. Það gerir SVR með því að skipuleggja leiðakerfi og akstur samkvæmt því. Lögð er áhersla á samtengingu leiðakerfis á höfuðborgarsvæðinu.

Í þjónustuframboði sínu leggur SVR áherslu á frumkvæði, markvissa boðmiðlun, öryggi, gæði og aðlögunarhæfni að breytilegum þörfum markaðarins. SVR gætir hagkvæmni í rekstri, nýtir sér þær tækninýjungar sem styðja starfsemina og gengur úr frá rekstrarlegum forsendum við ákvarðanatöku. Þróun þjónustunnar skal miðast við að gera hana að ákjósanlegum ferðamáta fyrir sem flesta.

SVR leggur áherslu á að hafa í þjónustu sinni starfsfólk sem vinnur samtaka og af ánægju að því að uppfylla hlutverk fyrirtækisins. Fyrirtækið vill skapa starfsfólki sínu jákvæð starfsskilyrði og möguleika á að auka hæfni sína og getu til að sinna starfi sínu.

SVR starfar í samræmi við stefnu Reykjavíkurborgar á hverjum tíma."

Framtíðarsýn

"SVR vill að ímynd fyrirtækisins einkennist af virðingu, þjónustulund og vingjarnlegu viðmóti. Að fyrirtækið sé opið fyrir nýjungum og fljótt að bregðast við aðstæðum á markaðnum. SVR sé þekkt fyrir að hafa markaðsleg gildi að leiðarljósi í skipulagningu og framkvæmd starfsemi sinnar og sé öflugt þjónustufyrirtæki.

Ímynd SVR verði tengd jákvæðum áhrifum á umhverfið og fyrirtækið sé þekkt fyrir ábyrga starfsemi gagnvart umhverfinu. SVR vill leggja sitt af mörkum til umhverfisverndar með því að bjóða þjónustu sem hvetur til þess að fólk ferðist saman og mengi minna. SVR vill stuðla að því að upplýsa almenning um framlag almenningsgangna til umhverfisverndar. Í innra starfi skal stuðla að því að starfsemi SVR hafi sem minnst neikvæð áhrif á umhverfið.

Skipulag og framkvæmd starfseminnar einkennist af þekkingu á þörfum viðskiptavina, jafnvægi framboðs og eftirspurnar, einfaldri og markvissri boðmiðlun, viðbragðsflýti og frumkvæði, forgangi í umferðinni, og umfram allt, samstilltum og jákvæðum starfsmannahópi sem vinnur að því í sameiningu að þjóna auknum fjölda ánægðra viðskiptavina."

Í eyrum einhverra kann þetta að hljóma sem hver annar fagurgali sem eigi sér litla stoð í raunveruleika SVR. Að hluta til kann það að vera rétt en þó hefur þessi yfirlýsta stefna nýst við að ná fram ýmsum markmiðum sem þurft hefur að ná til að tryggja velferð starfseminnar. Þannig hefur stefnan verið notuð í viðtölum við starfsmenn, t.d. þegar einhver hefur kvartað eða viðkomandi ekki unnið starf sitt sem skyldi. Stefnan er einnig grunnur margra þeirra verkefna sem beinlínis hafa verið sett af stað vegna þess að stefnan sem slík gerir ráð fyrir að það sé gert. Þannig má nefna reglulegar tímamælingar, greiðslugreiningar, gæðaeftirlit, samráðsfundi,

³⁷ Strætisvagnar Reykjavíkur, 1999

starfsmannaviðtöl, frammistöðumat og ýmis önnur verkefni sem eru fyrst og fremst til komin eftir skipulagsbreytingarnar sem tóku gildi 1995.

Þótt eflaust sé langt í land, en talað hefur verið um að það geti tekið 10-12 ár að breyta fyrirtæki eins og SVR, þá hefur mikið áunnist og ekki síst það að fyrirtækið hefur markað sér stefnu og framtíðarsýn og setur af stað verkefni sem smátt og smátt er ætlað að færa það nær þeirri framtíðarsýn.

1.3.3.3 Viðbrögð starfsmanna

Samkvæmt rannsóknum Kohli og Jaworski getur markaðshneigð skilað jákvæðara viðhorfi starfsmanna sem skilar sér í aukinni samstöðu meðal starfsmanna, ánægju þeirra og tryggð við fyrirtækið.

Segja má að hér sé SVR komið einna styst í þróun sinni til markaðshneigðar. Margt kemur til, s.s. menning, en ekki síst pólitísk afskipti í gegnum tíðina.

Nauðsynlegt er að efla starfsemi sem hefur það að markmiði að styrkja þá þætti sem að ofan eru taldir.

Margt kemur þó ekki heim og saman við þær hugmyndir að ríkjandi óánægja sé hjá fyrirtækinu, t.d. er meðalstarfsaldur mjög hár og starfsmannavelta því minni en ætla mætti.

Sá ávinningur af innleiðingu markaðshneigðar sem er tengdur starfsmannamálum væri eitt og sér næg ástæða fyrir SVR til að taka upp þau vinnubrögð, þrátt fyrir þann kostnað sem það hefur í för með sér. Mikill kostnaður, bæði beinn og óbeinn, verður til þegar óánægja er til staðar, ekki síst þegar um þjónustufyrirtæki er að ræða³⁸.

1.4 Fram skal haldið!

³⁸ Zeithaml, 2000, kafli 11, sjá einnig Leland kafli 1.

Í þessum kafla hefur verið fjallað um markaðshneigð og með hvaða hætti fyrirtæki eins og SVR geti tileinkað sér kenningar þar um. Gerð hefur verið grein fyrir forsendum þess að hægt sé að innleiða markaðshneigð, áhrifaþáttum á árangur og síðast en ekki síst þann ávinning eða afleiðingar sem markaðshneigð hefur í för með sér.

Af umfjölluninni má ráða að SVR hafi að einhverju leyti tileinkað sér markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð. Ýmsir annmarkar koma þó í ljós við greiningu á stöðu fyrirtækisins sem rekja má fyrst og fremst til menningar, sögu og skipulags þess. Þannig er miðstýring áberandi og nokkuð ber á togstreitu milli deilda en bæði þessi atriði eru talin standa í vegi fyrir því að fyrirtæki geti tileinkað sér markaðshneigð.

Að öllum líkindum er þó það pólitíska umhverfi sem fyrirtækið starfar í stærsta hindrunin fyrir því að það geti tileinkað sér markaðshneigð og væri til bóta ef pólitík og rekstur SVR væri meira aðskilin en nú er.

SVR býr við mikla samkeppni sem er einkabíllinn og telja má víst að eina leiðin til að halda í núverandi viðskiptavinum og laða að nýja er að veita þjónustu sem fullnægir þörfum og óskum viðskiptavinnanna. Eina leiðin að því markmiði er að tileinka sér ný vinnubrögð og hugsunarhátt sem m.a. koma fram í kenningum um markaðshneigð og hér hefur verið fjallað um.

Mikilvægt er fyrir forráðamenn SVR að halda ótrauðir áfram á þeirri braut sem mörkuð hefur verið og birt er í stefnu SVR.

Varan sem SVR selur er þjónusta og því gilda þær kenningar sem settar hafa verið fram varðandi starfsumhverfi þjónustufyrirtækja fyrir SVR. Því er nauðsynlegt, áður en lengra er haldið, að gera grein fyrir þeim þáttum sem aðgreina þjónustu frá áþreifanlegum vörum ásamt þeim áhrifum sem þeir þættir hafa á markaðsfærslu hennar. Í kafla 2 er farið yfir þjónustuhugtakið og þau atriði sem aðgreina markaðsfærslu þjónustu frá markaðsfærslu áþreifanlegar vara.

2 Markaðsfærsla þjónustu

Þar sem starfsemi SVR er þjónusta er mikilvægt að átta sig á helstu þáttum sem einkenna þjónustu og aðgreina hana frá áþreifanlegum vörum. Þetta er ekki síst mikilvægt í ljósi þess að meginmarkmið þessa verkefnist er að sýna fram á með hvaða hætti hægt er að nota viðhorf viðskiptavina til árangursmats en komið hefur í ljós að viðskiptavinir meta gæði þjónustu með allt öðrum hætti en þegar um áþreifanlegar vörur er að ræða³⁹.

Í þessum kafla er gerð grein fyrir þeim þáttum sem aðgreina markaðsfærslu þjónustu frá markaðsfærslu áþreifanlegra vara. Þjónustuhugtakið er skilgreint og gerð er grein fyrir áhrifum þess að þjónusta er óáþreifanleg, óstöðug, óaðskiljanleg og óvaranleg. Fjallað er um markaðspríhyrning þjónustu og samval söluráða þegar þjónusta er annars vegar. Ennfremur er gerð grein fyrir með hvaða hætti viðskiptavinir meta gæði kaupa þegar um þjónustu er að ræða og gerð er grein fyrir áhrifum væntinga annars vegar og svo skynjunar á það mat hins vegar.

Í lok kaflans er fjallað um þróun samkeppnisráða og áherslur í framtíðinni og gerð er grein fyrir og fjallað um sk. gæðalíkan þjónustu.

Ef skilgreina á þjónustu á sem einfaldastan hátt má segja að **þjónusta sé ætlunarverk, ferill og frammistaða**.⁴⁰ Þjónusta margra fyrirtækja er alla jafna ekki áþreifanleg vara sem hægt er að snerta, sjá eða finna, heldur óáþreifanlegt ferli og frammistaða.

³⁹ Zeithaml, 2000, kafli 4. Sjá einnig Lovelock, kaflar 2 og 4.

⁴⁰ Zeithaml, 2000, bls. 2

Ef skilgreina á þjónustu nánar má segja að þjónusta sé:

“Allar þær hagrænu aðgerðir þar sem útkoman er ekki áþreifanleg 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.”⁴¹

2.1 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 áþreifanlegar⁴². Þjónusta er meira óáþreifanleg en framleiddar vörur og þar með eru framleiðsluvörur meira áþreifanlegar en þjónusta.

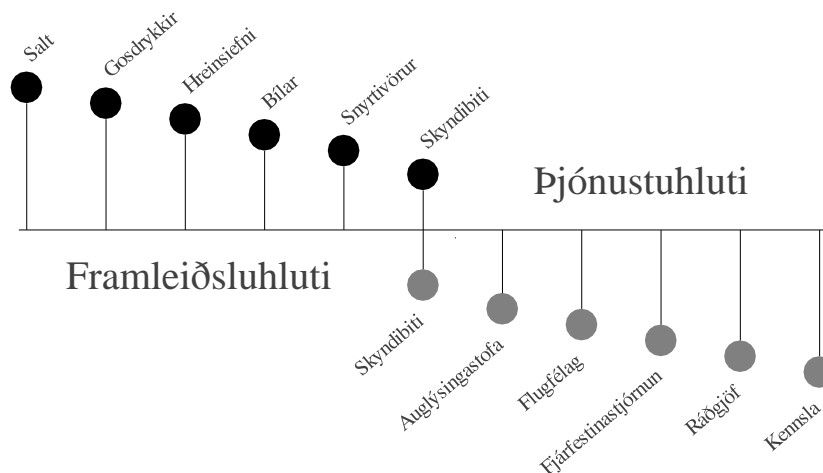
Nokkur munur er á milli starfsgreina eins og sjá má á mynd 2-1⁴³. Þar má sjá að vara eins og salt er mjög áþreifanleg á meðan t.d. kennsla er mjög óáþreifanleg. Eftir því sem hægt er að staðsetja viðfangsefnið meira til hægri á sviði áþreifanleika, því betur eiga sérkenni þjónustu við. Ýmis “vandamál” tengd markaðsfærslu þjónustu eru einnig meira áberandi eftir því sem varan er meira óáþreifanleg.

⁴¹ Zeithaml, 1996, bls. 5.

⁴² Lovelock, bls. 17

⁴³ Shostack, 1977

Svið áþreifanleika



Mynd 2-1: Svið áþreifanleika vöru

2.2 Samanburður vöru og þjónustu

Þó svo að hugtakið “vara” eigi jafnt við um áþreifanlegar 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 áþreifanlegar vörur⁴⁴. 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 mjög frábrugðnar.

2.2.1 Óáþreifanleiki (e. intangibility)

Stærsti og áhrifamesti munurinn á vörum og þjónustu er óáþreifanleiki þjónustunnar⁴⁵. Á mynd 2-2 má sjá hver þessi áhrif eru en þau felast fyrst og fremst í því að ekki er hægt að setja þjónustu á lager, ekki er hægt að fá einkaleyfi á framkvæmd og ekki er hægt að sýna hana eða prófa fyrirfram.

⁴⁴ Berry, 1993

⁴⁵ Zeithaml, 2000, bls. 12

Það er ákveðinn eðlismunur á **Óápreifanleiki**
ápreifanlegum vörum og
þjónustu

Vörur	Þjónusta	Áhrif
Ápreifanlegar	Óápreifanleg	<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 2-2: Óápreifanleiki og áhrif á markaðsfærslu

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 ápreifanlega vöru er að ræða. 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 ápreifanlega 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?

2.2.2 Óstöðugleiki (e. heterogeneity)

Þar sem þjónusta er fyrst og fremst einhverskonar framkvæmdaferli, oftast af hendi einhversrar manneskju, er ljóst að tvær “þjónustuvörur” verða aldrei nákvæmlega eins⁴⁶. 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. Á mynd 2-3 má sjá hvaða áhrif þetta hefur á markaðsfærslu þjónustu. Áhrifin felast fyrst og fremst í því að framkvæmd þjónustu og ánægja viðskiptavinar er háð frammistöðu starfsmanns,

⁴⁶ Zeithaml, 2000, bls. 13

Þjónustugæði eru háð þáttum sem oft á tíðum er erfitt að stjórna og ekki er víska fyrir því að þjónusta verði framkvæmd eins og ákveðið var.

Það er ákveðinn eðlismunur á **Óstöðugleiki**
ápreifanlegum vörum og
þjónustu

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 víska fyrir því að þjónusta sé framkvæmd eins og ákveðið var.</i>

Mynd 2-3: Óstöðugleiki þjónustu og áhrif á markaðsfærslu

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.⁴⁷ 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 farþegar SVR 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 þjónustuna⁴⁸.

⁴⁷ Zeithaml, 2000, bls. 13 og Lovelock, bls. 18

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.

2.2.3 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 samtímis⁴⁹. 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. Hvað þjónustu varðar er þessu öðruvísi farið. Farþegi hjá SVR 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 með SVR 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.

Á mynd 2-4 má sjá hvaða áhrif óaðskiljanleiki hefur á markaðsfærslu þjónustu. Áhrifin felast fyrst og fremst í því að viðskiptavinurinn er oft á tíðum þátttakandi í

⁴⁸ Zeithaml, 1996, bls. 20

⁴⁹ Zeithaml, 2000, bls. 13 og Lovelock bls. 19

ferlinu og hefur áhrif á það, viðskiptavinir hafa áhrif hverjir á aðra, starfsmaðurinn hefur áhrif og fyrirfram framleiðsla er ekki möguleg.

Það er ákveðinn eðlismunur á **Óaðskiljanleiki**
áþreifanlegum vörum og
þjónustu

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 2-4: Óaðskiljanleiki og áhrif á markaðsfærslu

Af sömu ástæðum er að öllu jöfnu ekki hægt að ná fram hagræðingu með einhverskonar miðstýringu. Valddreifing þarf að vera fyrir hendi, svo að sá sem veitir þjónustuna geti tekið viðeigandi ákvarðanir í hinu 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.

2.2.4 Óvaranleiki (e. perishability)

Með óvaranleika er einfaldlega átt við það að þjónusta er ekki hægt að geyma, spara, endurselja eða skila⁵⁰. Sæti í strætisvagni sem ekki er nýtt í ákveðinni ferð, verður ekki tekið og nýtt sem aukasæti í næstu ferð.

⁵⁰ Zeithaml, 1996, bls. 21 og Lovelock bls. 19

Á mynd 2-5 má sjá hvaða áhrif óvaranleiki hefur á markaðsfærslu þjónustu en þessi áhrif snúa fyrst og fremst að því að erfitt er að stilla saman framboð og eftirspurn og ekki er hægt að skila þjónustu eða endurselja hana.

Það er ákveðinn eðlismunur á **Óvaranleiki**
áþreifanlegum vörum og
þjónustu

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 2-5: Óvaranleiki og áhrif á markaðsfærslu

Framboð þjónustu sem ekki er eftirspurn eftir, verður ekki notað síðar þegar eftirspurnin kann að vera meiri og ekki er hægt að skila þjónustu sem viðskiptavinurinn er ekki ánægður með. *Hve gott væri ef hægt væri að skila slæmri strætóferð og fá aðra í hennar stað!!*

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

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 skordum.

2.3 Verkefni sem snúa að markaðsfærslu þjónustu

Vegna þeirra þátta sem hér hefur verið fjallað um og aðgreina þjónustu frá áþreifanlegum 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.

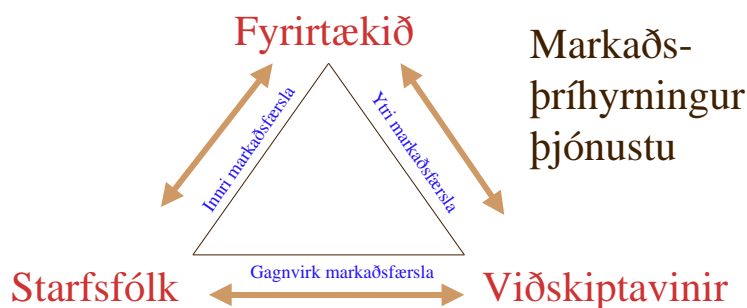
1. **Hvernig er hægt að skilgreina þjónustugæði, þegar varan er óáþreifanleg og ekki stöðluð?**
2. **Hvernig er hægt að þróa og prófa þjónustu, þegar þjónustan sem slík er í raun óáþreifanlegt ferli?**
3. **Hvernig getur fyrirtækið verið viss um að skapa sér mótsagnalaus og viðeigandi ímynd, þegar eins 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, og jafnframt tryggja að þörfum viðskiptavinanna 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?**

Stjórnendur þjónustufyrirtækja þurfa að fást við margvísleg verkefni sem snúa að þeim viðfangsefnum sem að framan eru nefnd. Í þessu verkefni er fyrst og fremst fengist við atriði sem tengjast þjónustugæðum og mati á þeim.

2.4 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 hinum svo kallaða markaðspríhyrningi þjónustu. Þríhyrningurinn leggur áherslu á að um sé að ræða þrjár gerðir af markaðsfærslu sem þarf að sinna í þjónustufyrirtækjum svo árangur náist⁵¹.

Á mynd 2-6 má sjá að 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.



Ef ná á árangri í markaðsfærslu þjónustu, þá þurfa allar hliðar þríhyrningsins að vera í jafnvægi!

Mynd 2-6: Markaðspríhyrningurinn

Á hægri hlið þríhyrningsins fer fram 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.

⁵¹ Zeithaml, 1996, bls. 23, Kotler, 2000, bls. 435 og Kotler/Andreasen, bls. 379-382

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 “loforðin”, 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.

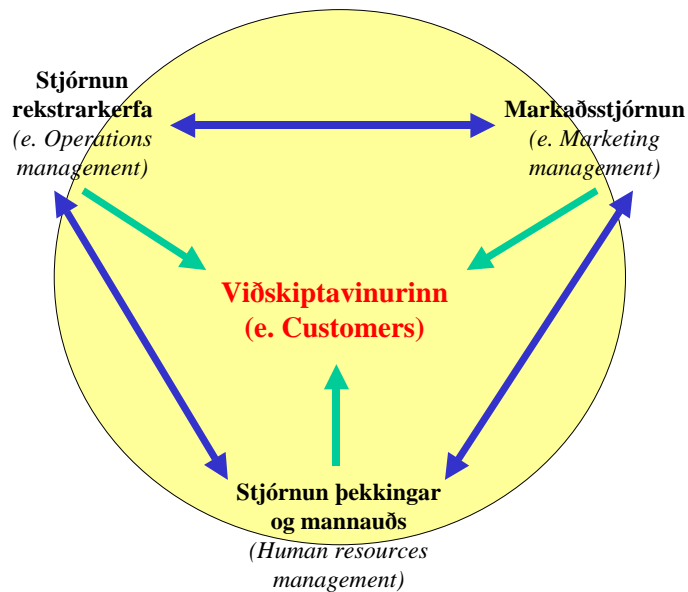
Á vinstri hlið þríhyrningsins er að finna innri markaðsfærslu (e. internal marketing). Hér fer fram það mikilvæga starf sem stuðlar að því að starfsfólkið geti framkvæmt “loforðið” sem ytri markaðsfærslan gefur til kynna. Hér er t.d. um að ræða þjálfun, hvatningu og umbun starfsfólks fyrir það starf 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 markaðsþríhyrningurinn 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.

Markaðsþríhyrningurinn 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 2-6, að hlutverk stjórnenda er fyrst og fremst að stjórna ferlum, frekar en deildum.

Á mynd 2-7 má sjá athyglisverða framsetningu á markaðspríhyrningnum⁵². Hér er lögð á það áhersla að samþætta þurfi markaðsstjórnun, rekstrarstjórnun og mannauðsstjórnun þar sem útgangspunkturinn er viðskiptavinurinn og þarfir hans.



Heimild: Services Marketing, a European Perspective, bls. 23

Mynd 2-7: Samþætting markaðsstjórnunar, rekstrarstjórnunar og mannauðsstjórnunar.

Hér má yfirfæra markaðsstjórnunina á ytri markaðsfærslu, stjórnun rekstrarferla á gagnvirku markaðsfærsluna og stjórnun þekkingar og mannauðs og innri markaðsfærsluna.

⁵² Lovelock, bls. 23

2.5 Samval söluráða í þjónustu

Eitt af grundvallar hugtökum í markaðsfræði er “samval söluráða” (e. marketing mix)⁵³, 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 markaðsfærir ápreifanlegar vörur, eru þetta atriði sem skipta miklu máli í markaðsáætlanagerðinni. Það er því hlutverk markaðsfólks að stjórna eða stuðla að því að eðlilegt samspil sé á milli þessara þátta 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 breytar mikilvægar en vegna eðlismunar þjónustu þá fjölgar þeim og er því gjarnan talað um viðbótar "pé" þegar þjónusta er annars vegar⁵⁴.

- Fólk (e. People): Hér er um að ræða alla þá einstaklinga sem koma að framkvæmd þjónustunnar, þ.e. bæði starfsfólk og viðskiptavinum.
- Ápreifanlegir þættir eða umgjörð þjónustu (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.

Til viðbótar þessum þremur viðbótar "pé-um" er gjarnan talað um áttunda "pé-ið", þ.e. framleiðni og gæði⁵⁵ (e. Productivity and quality): Hér er einfaldlega átt við það hvernig inntaki er breytt í úttak sem er einhvers virði fyrir viðskiptavinin.

⁵³ Kotler, 2000, bls. 15

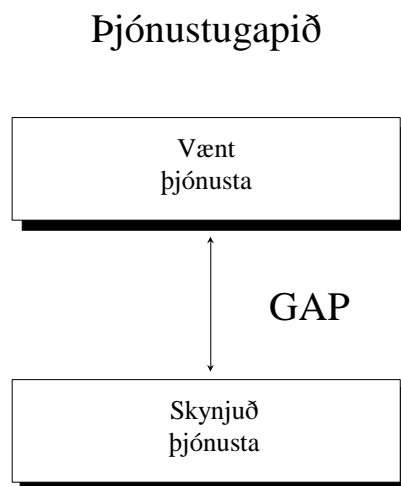
⁵⁴ Zeithaml, 2000, bls. 19

⁵⁵ Lovelock, bls. 21

2.6 Að meta gæði kaupa

Sökum þeirra eiginleika sem aðgreina þjónustu frá áþreifanlegum vörum eiga viðskiptavinir oftast erfiðara með að meta gæði þjónustu en þegar um áþreifanlegar vörur er að ræða.

Grundvallar markmið þeirra sem starfa við þjónustu er í raun það sama og þeirra sem versla með áþreifanlega vöru, þ.e. 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 en þetta gap er kallað þjónustugapið⁵⁶.



Mynd 2-8: 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 "framleiðslunni". 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 vöru⁵⁷.

⁵⁶ Zeithaml, 1996, bls. 37

⁵⁷ Zeithaml, 2000, bls. 32

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.

2.6.1 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 gæða⁵⁸. Á mynd 2-9 má sjá hvernig gæði geta verið byggð á skoðun, reynslu eða trausti.

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 2-9: Gæði byggð á skoðun, reynslu eða trausti

Í fyrsta lagi er hægt að tala um gæði byggð á skoðun (e. search qualities). Hér er um að ræða lit, stíl, verð, viðkomu og þess háttar. Dæmigerðar vörur þar sem gæði þeirra eru metin við skoðun eru föt, skartgripir, húsgögn, íbúðarhús og bílar.

Í öðru lagi er hægt að tala um gæði byggð á reynslu (e. experience qualities). Hér er um að ræða bragð, tilfinningu og þess háttar. Dæmi um slíkar vörur eru matur á veitingahúsi, frí, klipping og barnagæsla en nær ógerlegt er að meta gæði þessara vara fyrirfram.

⁵⁸ Zeithaml, 2000, bls. 31 og Lovelock, bls. 129

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 háttað með ýmsa þjónustu að viðskiptavinurinn getur með engu móti metið gæði hennar, jafnvel ekki eftir að þjónustan hefur átt sér stað⁵⁹. Dæmi um slíka þjónustu er greining læknis, bílaviðgerð, þjónusta lögfræðings o.s.frv.

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

2.6.2 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 sig⁶⁰.

⁵⁹ Darby, April 1973

⁶⁰ Zeithaml, 1996, bls. 60-72

2.6.2.1 Upplýsingaleit

Þegar þjónusta er annars vegar virðist svo vera að viðskiptavinir óski frekar eftir persónulegum upplýsingum um þjónustuna þegar lagt er mat á hana fyrir kaup. Einnig hafa eftirkaupaáhrif meira vægi við mat og upplýsingaöflun um þjónustu en áþreifanlegum vörum og eru sterkari en forkaupsáhrif. Alla jafna þá upplifa viðskiptavinir meiri áhættu við kaup á þjónustu en áþreifanlegum vörum og er það fyrst og fremst sökum þess að matið er að miklu leyti byggt á trausti.

2.6.2.2 Mat valkosta

Þegar um er að ræða þjónustu eru valkostir oftast færri en þegar um áþreifanlegar vörur er að ræða. Einnig ber að hafa í huga að þegar þjónustan krefst ekki sérhæfingar verður einn af valkostunum að framkvæma verkið sjálfur.

Jákvætt eða neikvætt hugarástand ásamt tilfinningum hefur áhrif á mat og skynjun viðskiptavinarins á þjónustu. Þannig hefur hugarástand viðskiptavinarins áhrif á það hvernig hann varðveitir upplifun þjónustunnar og hvernig hann mun upplifa hana næst.

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

2.6.2.3 Kaup og neysla

Hægt er að líkja þjónustu saman við leikrit. Starfsmennirnir eru leikarar, viðskiptavinurinn er áhorfandinn, umgjörð þjónustunnar er sviðið og ferillinn er hinn eiginlegi flutningur leikritsins. Því má líkja frammistöðu starfsmanns saman við frammistöðu leikara í leikriti. Neikvæð frávik frá því handriti sem viðskiptavinurinn átti von á, spillir skynjaðri frammistöðu.

Þannig hafa öll frávik einhver áhrif og geta þau bæði verið góð eða slæm.

2.6.2.4 Eftirkaupaáhrif

Samneyti viðskiptavinarins við aðra viðskiptavini, hefur áhrif á ánægju hans. Einnig má rekja hluta óánægju viðskiptavina til vangetu þeirra sjálfra til að koma óskum sínum á framfæri eða vegna vanhæfni þeirra í þjónustuframkvæmdinni sjálfri.

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

Viðskiptavinir taka síður við nýjungum í þjónustu en þegar um er að ræða áþreifanlegar vörur og alla jafna er vörumerkjatryggð meiri í þjónustu en í áþreifanlegum vörum.

Eins og áður hefur komið fram þá hafa eiginleikar þjónustu áhrif á það með hvaða hætti einstaklingar meta gæði kaupa. Væntingar einstaklingsins hafa einnig áhrif á það hversu óánægður eða ánægður viðskiptavinurinn er. Þekking á væntingum viðskiptavina er fyrsta og líklega mikilvægasta skrefið í þá átt að veita góða þjónustu⁶¹.

2.7 Væntingar

Á meðan flestir hafa einhverja þekkingu á væntingum og eðli þeirra, þá er nauðsynlegt að markaðsfólk sem starfar við þjónustu, hafi góða 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 viðskiptavinnanna⁶².

⁶¹ Zeithaml, 2000, bls. 48

⁶² Zeithaml, 2000, bls. 49-63

2.7.1 Tvö stig væntinga

Segja má að skipta megi væntingum til þjónustu í tvo hluta⁶³. “Óskapjónustan” (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. Af þeim sökum er til staðar sk. lægra stig væntinga sem kallast “ásættanleg þjónusta⁶⁴” (e. adequate service). “Ásættanleg þjónusta” er sú þjónusta sem viðskiptavinurinn telur ásættanlega og fullnægjandi. Fari frammistaða framkvæmdaraðila hins vegar niður fyrir þessi mörk, upplifir viðskiptavinurinn þjónustufall í formi ófullnægjandi þjónustu.

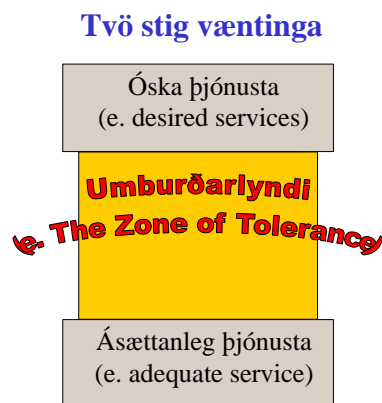
Nokkuð hefur verið rannsakað hvort viðskiptavinirnir hafi sömu væntingar til allra aðila í sömu atvinnugrein. Flest bendir til þess að svo sé ekki, þ.e. væntingar séu þær sömu í ákveðnum hluta greinarinnar og ólíkar þegar greinin í heild sinni er skoðuð. Veitingahús er hér gott dæmi. Þar er almennt talið 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 viðskiptavini en Hótel Holt, þó svo að maturinn þar sé betri, þjónusta einnig og umhverfið meira aðlaðandi, ef viðskiptavinir Hótel Holts hafi átt von á meiru. Af þessu má sjá að stjórnun væntinga er mikilvægt atriði í þjónustu.

⁶³ Zeithaml, 2000, bls. 50 og Lovelock, bls. 123-127

⁶⁴ Woodruff, 1987

2.7.2 Umburðarlyndi

Bilið á milli “óskapjónustu” og “ásættanlegrar þjónustu” köllum við umburðarlyndi (e. zone of tolerance), þ.e. við umberum einhver frávík frá óskapjónustunni. Á mynd 2-10 má sjá bilið milli óskapjónustu og ásættanlegrar þjónustu.



Heimild: Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm, bls. 51

Mynd 2-10: Bilið milli óskapjónustu og ásættanlegrar þjónustu

Eins og sjá má þá hefur umburðarlyndi efri og neðri mörk. Frammistaða sem lendir innan þessa marka, vekur ekki neina sérstaka eftirtekt hjá viðskiptavininum, þ.e. allt er eins og við er að búast og hægt er að ætlast til. Þetta bil hefur því stundum verið kallað áhugaleysisbil. 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.

2.7.3 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, reynslu og menningu sem viðkomandi býr í.

2.7.3.1 Þættir sem hafa áhrif á “óskapjónustu”

Segja má að tvennt hafi mest áhrif á mótun væntinga hvað varðar “óskapjónustu”. Hér er um að ræða persónulegar þarfir og svo aðra þætti. 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.

2.7.3.2 Þættir sem hafa áhrif á “ásættanlega þjónustu”

Mun fleiri þættir hafa áhrif á það sem við köllum “ásættanlega þjónustu”⁶⁵. Þessir þættir eru: Skammtíma mikilvægi, valmöguleikar, skynjun á eigin hlutverki, aðstæður og fyrirsjáanleg frammistaða.

Skammtíma mikilvægi er, eins og felst í orðinu, tímabundið. Ýmsir þættir geta haft áhrif á umburðarlyndi viðskiptavinarins og skynjun hans og þörf fyrir þjónustuna. 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 höfðu 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 hjólastígum.

Þriðji þátturinn sem hefur áhrif á “ásættanlega þjónustu” er skynjun viðskiptavinarins á þátttöku sinni í þjónustuferlinu⁶⁶. 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

⁶⁵ Zeithaml, 2000, bls. 57-63

⁶⁶ Parasuraman, 1991

ekki sé talað um námsárangur og námsmat, en nemandi sem mætir illa í tíma og fylgist illa með.

Aðstæður hafa einnig áhrif á umburðarlyndi viðskiptavina. Sem dæmi þá hafa flestir farþegar skilning á 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.

2.8 Skynjun

Hvernig viðskiptavinurinn leggur mat á gæði veittrar þjónustu og hvort hann er ánægður með þann virðisauka sem honum hlotnast í kjölfar viðskiptanna, er viðfangsefni þessa hluta. Mikilvægt er að skilja vel hvernig og með hvaða hætti viðskiptavinurinn leggur mat á veitta þjónustu⁶⁷.

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.

2.8.1 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).

⁶⁷ Zeithaml, 2000, bls. 72-101

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.

2.8.2 Samskiptin eða “Augnablik sannleikans”

Séð frá sjónarhóli viðskiptavinarins, eru það samskiptin eða "augnablik sannleikans" sem hefur hvað mest áhrif á mat hans á þjónustunni⁶⁸. 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 samskiptaflati á meðan önnur hafa marga. Samskiptaflatinir 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 er talað um að nútímastjórnun snúist um að stjórna ferlum frekar en deildum.

2.8.3 Mikilvægi samskipta

Þó svo að samskiptaflatinir séu eins og hlekkir í stórra 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 almenningssamgöngum er það stundvísi og viðmót sem virðist hafa mest vægi hvað framkvæmdaatriði varðar.

2.8.4 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, ýmsa áþreifanlega þætti eins og klæðnað. Viðskiptavinurinn gegnir jafnframt veigamiklu hlutverki í þessari tegund samskipta.

⁶⁸ Zeithaml, 2000, bls. 86

2.8.5 Áþreifanlegir þættir þjónustunnar

Annar þáttur sem hefur mikil áhrif á skynjun viðskiptavinarins á gæði veittrar þjónustu eru 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.

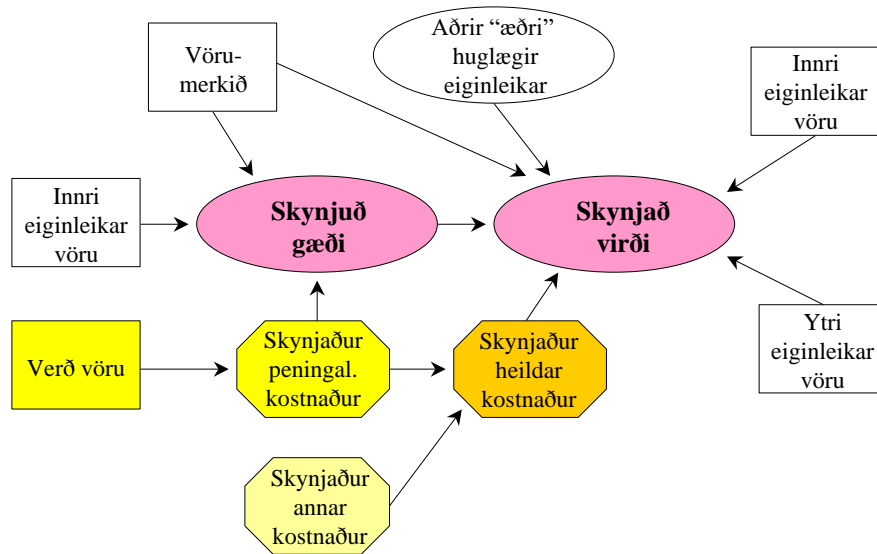
2.8.6 Áhrif ímyndar og verðs og skynjun viðskiptavinarins

Ímynd eða aðrir huglægir eiginleikar, ásamt verði, hafa jafnframt áhrif á skynjum viðskiptavinar á þeirri þjónustu sem hann fær. Hér tengjast saman skynjun viðskiptavinar á verði, virði og gæðum en þessir þættir ráða úrslitum um kauphegðun og val á vöru⁶⁹. Á mynd 2-11 má sjá þá þætti sem hafa áhrif á skynjuð gæði annars vegar og svo skynjað virði hins vegar.

⁶⁹ Zeithaml, 1988

Samband verðs, virðis og gæða

“A Means-End Model Relating Price, Quality, and Value.”



Mynd 2-11: Samband verðs, virðis og gæða

Eins og sjá má þá hafa skynjuð gæði áhrif á skynjað virði. Þannig skiptir máli með hvaða hætti viðskiptavinurinn skilgreinir virði og hafa þarf í huga að það sem er einhvers virði fyrir einn, þarf ekki að vera einhvers virði fyrir annan.

Á mynd 2-11 má sjá að verð hefur fyrst og fremst áhrif á skynjuð gæði. Ásett verð er það verð sem varan er seld á. Þetta er hið peningalega gjald sem tekið er fyrir vöruna. Þetta þarf hins vegar ekki að vera það sama og skynjað verð og einnig er ekki tekið tillit til annars skynjaðs kostnaðar, s.s. vegna tíma, óþæginda eða ótta.

Skynjaður peningalegur kostnaður er það verð sem viðskiptavinurinn skynjar og eins og áður segir þarf það ekki alltaf að vera það sama og ásett verð. Margir viðskiptavinir vita ekki nákvæmlega hvert ásett verð er og verðskyn hópa er mismunandi. Þannig er verðskyn útvinnaþrá minna en þeirra sem eru heimavinnaþrá. Oft skilgreinir fólk verð nokkuð vítt og út frá sínum forsendum. Þannig getur verð vöru verið skilgreint sem ódýrt eða dýrt, frekar en að um nákvæma krónutölu sé að ræða.

Mörgum unglingum finnst t.d. dýrt í strætó⁷⁰ en gjald fyrir unglunga er kr. 150 ef greitt er með peningum og kr. 50 ef greitt er með miðum. Ljóst má vera að hvort sem miðað er við kr. 50 eða kr. 150 er ekki um háa krónutölu að ræða. Afstaðan til verðs virðist því byggja á öðrum þáttum en eingöngu hinu ásetta verði en þar er um að ræða hinn skynjaða annan kostnað.

Skynjaður annar kostnaður er sá óbeini kostnaður sem verður til þegar vara eða þjónusta er keypt. Þetta kemur t.d. fram í þeim tíma sem fer í að finna vöruna, þeim óþægindum sem verða vegna tiltekinna viðskipta og hugsanlegs ótta, t.d. að skilja ekki til fulls skilmála eða hlutverk sitt í þjónustuferlinu.

Skynjað verð og skynjaður annar kostnaður myndar það sem kallað er skynjaður heildarkostnaður en sá kostnaður hefur áhrif á skynjað virði. Hvað unglunga varðar og afstöðu þeirra til verðs í strætó virðist því vera að skynjaður annar kostnaður sé nokkuð ráðandi. Unglingar virðast því "verðleggja" hátt það óhagræði, tíma og fyrirhöfn, að ekki sé talað um frelsissviptingu, sem fylgir því að nota þjónustu strætisvagna.

Ytri eiginleikar vöru, s.s. vörumerki og ímynd, hafa einnig áhrif á skynjun viðskiptavinarins. Hér er átt við þá þætti sem neytandinn tengir við vöruna og er ekki beinn hluti af henni. Vörumerkið, og ímynd þess, hefur bæði áhrif á skynjuð gæði og skynjað virði. Hvaða sess tekist hefur að skapa vörumerki í huga neytandans getur skipt miklu um það með hvaða hætti hann skynjar gæði og virði.

⁷⁰ Sjá viðauki 2, ábendingar frá viðskiptavinum.

2.9 Þróun samkeppnisráða og áherslur í framtíðinni.

Stjórnendur þjónustufyrirtækja þurfa að hafa skilning á þeim breytingum sem eru að eiga sér stað í umhverfinu, ekki síst samkeppninni. Því er nauðsynlegt að fjalla stuttlega í hverju þessar breytingar eru fólgnar⁷¹.

2.9.1 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 viðskiptavinnanna 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 raunveruleikinn 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.

2.9.2 Virði

Mikilvægur þáttur sem er ráðandi um það hvernig vara er keypt og seld, er virði⁷². 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

⁷¹ Zeithaml, 1996, bls. 31-36

⁷² Kotler, 2000, bls. 11

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, séð 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 því 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.

Ef marka má þann aukna fjölda sem leggur fyrir sig markaðsnám og/eða sérhæfir sig á því sviði, er líklegt að þetta breytist hér á landi rétt eins og gerst hefur í þeim löndum sem lengst eru komin í þessum efnum.

2.9.3 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 hópvinna⁷³.

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.

2.9.4 Aukin áhersla á þjónustugæði í framleiðslufyrirtækjum.

Ekki aðeins þjónustufyrirtæki hafa komist að því að góð þjónusta er sterkt vopn í nútíma samkeppni. Mörg framleiðslufyrirtæki hafa komist að því að þjónustubátturinn er lykilatriði í markaðsfærslu áþreifanlegra vara⁷⁴. Helsta ástæðan fyrir þessu er sú að í mörgum greinum, s.s. einkatölvumarkaði, myndböndum og ýmsum raftækjum, 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.

⁷³ Zeithaml, 1996, bls. 33-34

⁷⁴ Schlossberg, 1991.

2.9.5 Nýir árangursmælikvarðar.

Um leið og fyrirtæki hafa tekið upp starfsaðferðir þjónustugæða og lagt aukna áherslu á ánægju viðskiptavinanna hefur myndast þörf fyrir nýja mælikvarða til að meta árangur. Þessir mælikvarðar ganga út á það að meta ánægju viðskiptavinanna 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 nokkurs konar 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, Sjóvá-Almennar, SAS og fleiri.

Einnig má benda á jafnvægisskorkortið en í kafla 3 er gerð frekari grein fyrir því.

Í kafla 4 verður gerð grein fyrir hvernig SVR getur nálgast viðhorf viðskiptavina sinna til þjónustunnar og notað þær niðurstöður til að bæta starfshætti sína. Í kafla 5 verður jafnframt gerð grein fyrir framhaldsrannsókn sem byggir á einni af þeim niðurstöðum sem fram komu í þjónustumati fyrir SVR og gerð er grein fyrir í kafla 4.

2.9.6 Ný tækni

Í þjónustugreinum er að finna stærstan hluta af þeirri tækni sem til er. Tæknin er notuð til þess að 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.

- Myndavélastjórnun.
- 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.

2.10 Gæðalíkan þjónustu

Í þessum hluta verður kynnt líkan (e. The Gaps Model of Service Quality), köllum það “gæðalíkan þjónustu” en í því er gerð grein fyrir þeim grundvallarþáttum sem hafa áhrif á þjónustugapið sem áður hefur verið fjallað um.

2.10.1 Þjónustugapið: Munurinn á skynjun og væntingum.

Þjónustugapið myndast vegna þess að ekki er samræmi milli væntinga annars vegar og svo skynjunar á veittri þjónustu hins vegar. Skynjun viðskiptavinarins er huglægt mat hans á fenginni þjónustu. 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 sinna⁷⁵.

- 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 loford.

2.10.2 Framkvæmdagap 1: Vitum ekki hverjar væntingarnar eru.

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

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

Skipulag markaðsrannsókna í ólagi.

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

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.

⁷⁵ Zeithaml, 1996, bls. 37-50, Zeithaml, 2000, bls. 481-491, Kotler, 2000, bls. 439 og Lovelock bls.

2.10.3 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 viðskiptavinanna og þeirra hönnunarforsendna og viðmiðanna sem gengið er út frá.

Ástæðurnar 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.

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.

2.10.4 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 fólkið, 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.

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 skornum 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 annan.

- Viðskiptavinurinn hefur neikvætt viðhorf til þjónustunnar.

2.10.5 Framkvæmdagap 4: Frammistaða ekki í samræmi við loforð

Fjórdá 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 viðskiptavinnanna og þá um leið skynjun þeirra á gæðum þjónustunnar.

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 viðskiptavinnanna.
- Ekki tekst að upplýsa og kenna viðskiptavinum hlutverk sitt.

Loforðin

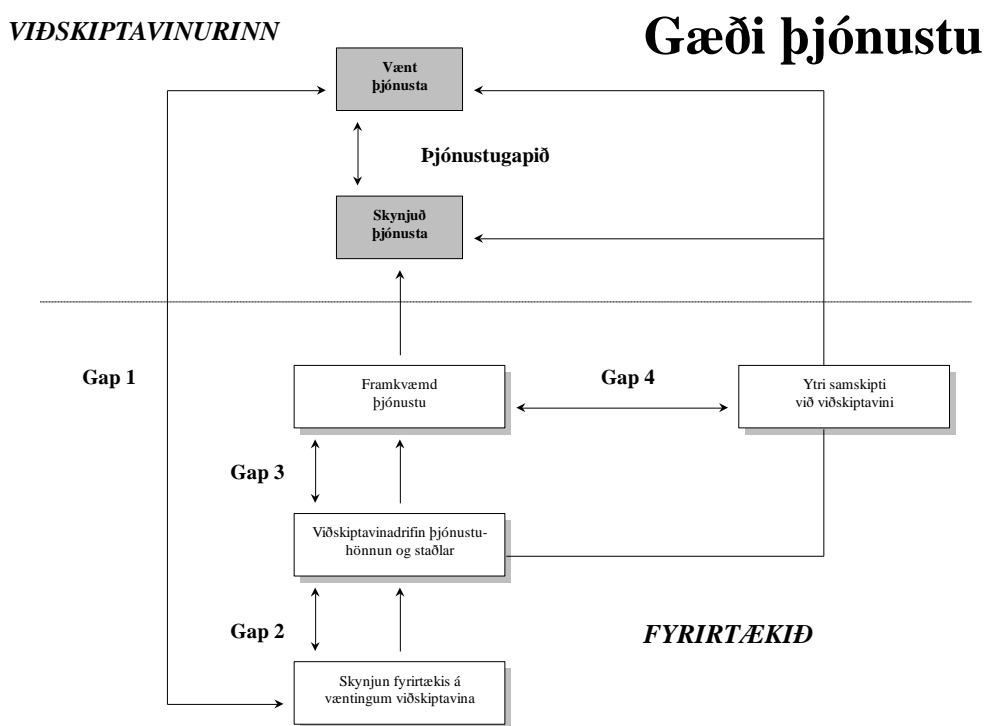
- Of miklu lofað í auglýsingum.
- Of miklu lofað í persónulegri sölu.
- Of miklu lofað með öðrum áþreifanlegum hætti.

Lárétt samskipti

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

2.11 Að loka göpunum

Þegar horft er á öll göpin í heild eru skilaboðin til stjórnenda skýr ef þeir vilja bæta gæði þeirrar þjónustu sem fyrirtækið hefur í boði. Lykillinn að því að loka þjónustugapinu er að loka göpum 1 til 4 og halda þeim lokuðum. Á mynd 2-12 má sjá hvernig öll göpin 5 mynda eitt samþætt líkan.



Mynd 2-12: Líkan þjónustugæða

Sú vitneskja að ef eitthvað af þessum göpum er fyrir hendi þá er þjónustan ekki eins og best gæti orðið og er hvatning til stjórnenda til þess að setja af stað verkefni sem hafa það að markmiði að loka þessum göpum.

Megin viðfangsefni þessa verkefnis, þ.e. með hvaða hætti má nota mælingar á viðhorfi viðskiptavina sem árangursmælikvarða, snýr fyrst og fremst að verkefni 3 (Gap 3) en tengist um leið verkefnum 1, 2 og 4. Þær mælingar sem gerðar eru mæla ánægju/óánægju með tiltekna þætti. Í viðhorfsmatinu er einnig óskað eftir afstöðu viðskiptavina til mikilvægis þjónustubátta, þ.e. þátttakendur eru beðnir um að raða þjónustubáttum upp í mikilvægisröð. Það mat gefur upplýsingar sem tengjast verkefni 1, þ.e. mat á væntingum. Mat á væntingum ásamt upplýsingum um

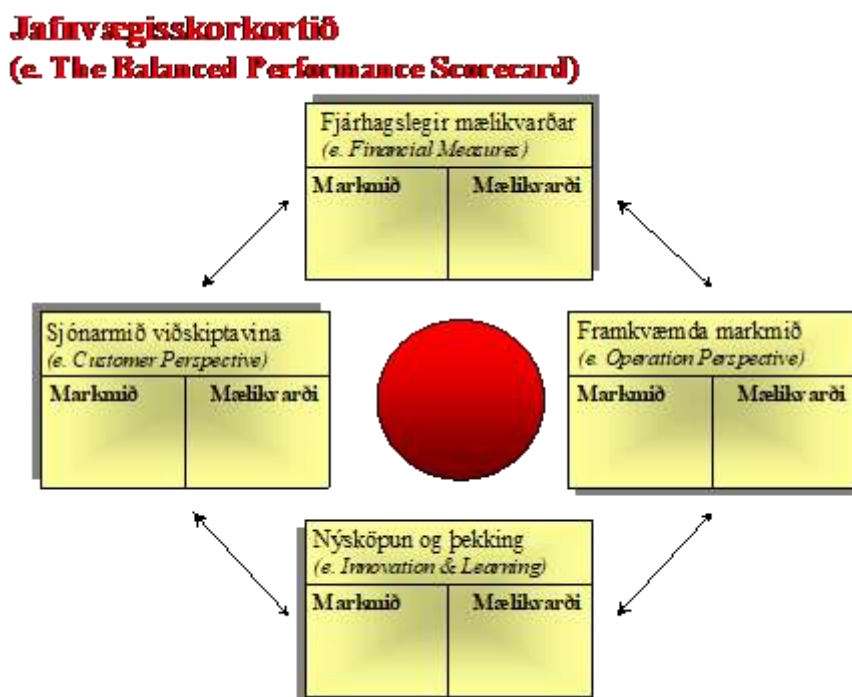
skynjaða frammistöðu gefur svo upplýsingar varðandi það hvernig á að hanna þjónustuna, verkefni 2, og með hvaða hætti á að koma upplýsingum um hana til viðskiptavina, verkefni 4.

Að sjálfsögðu þurfa fleiri þættir að koma að þeim verkefnum sem hér er fjallað um og lögð er áhersla á að viðhorfsmælingar meðal viðskiptavina er í raun aðeins lítil hluti af þeim sjónarmiðum sem þarf að hafa í huga við mat á árangri fyrirtækisins.

Í næsta kafla er fjallað um svo kallað jafnvægisskorkort, (e. The Balanced Performance Scorecard), en Reykjavíkurborg hefur markað þá stefnu að fyrirtæki og stofnanir borgarinnar beiti þeirri aðferð í starfsáætlun sinni og setji sér mælikvarða sem taka mið af fleiri þáttum en fjárhagslegum. Sýnt er fram á hvernig viðhorfsmæling sú sem fjallað er um í kafla 4 getur nýst SVR í þeirri viðleitni að taka upp þær vinnuaðferðir sem koma fram í kortinu.

3 Jafnvægisskorkortið

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir sk. jafnvægisskorkorti⁷⁶, (e. The Balanced Performance Scorecard). Reykjavíkurborg hefur sett sér það markmið að stofnanir og fyrirtæki borgarinnar innleiði aðferðir við árangursmat sem byggja á þessum aðferðum. Á mynd 3-1 má sjá að taka þarf tillit til fjögurra mælikvarða, þ.e. fjárhagslegra mælikvarða, mælikvarða sem taka mið af sjónarmiðum viðskiptavina, mælikvarða sem taka mið af innri rekstrarþáttum og síðast en ekki síst, mælikvarða sem taka mið af nýsköpun og þekkingu.



Mynd 3-1: Jafnvægisskorkortið

Lengi vel hefur verið hefð fyrir því að meta árangur starfsemi fyrirtækja nánast eingöngu með fjárhagslegum mælikvörðum s.s. sölu, hagnaði eða arðsemi eiginfjár. Þessi skammtíma viðmiðum hefur gert það að verkum að fyrirtæki og stofnanir hafa lagt of mikla áherslu á fjárhagslega mælikvarða og gera það þá gjarnan á kostnað annarra mælikvarða sem eru jafnvel betri mælikvarðar þegar lagt er mat á frammistöðu skipulagsheildarinnar.

3.1 Breytingar á fjárhagslegum mælikvörðum

Leiðtogar á sviði þjónustu hafa lagt á það áherslu að þó svo að fjárhagslegir mælikvarðar séu mikilvægir þá þurfi að gera á þeim ákveðnar breytingar⁷⁷. Þær breytingar sem bent hefur verið á snúa fyrst og fremst að því verkefni að halda í núverandi viðskiptavinum og reikna út þann kostnað sem það hefur í för með sér að tapa viðskiptavinum. Reikna má út verðmæti viðskiptavinar með því að reikna út meðalævitekjur sem einn viðskiptavinur gefur af sér⁷⁸. Með sama hætti má umreikna fjölda þeirra sem hætta viðskiptum yfir í tapaðar tekjur.

Viðskiptavinur SVR sem hættir viðskiptum sökum óánægu sinnar en hefði annars farið 6 ferðir á viku í 10 ár, er því kr. 468.000 kr. virði. ($150_{\text{krónur}} * 6_{\text{ferðir}} * 52_{\text{vikur}} * 10_{\text{ár}}$) Með sama hætti má reikna út virði viðskiptavina sem nota aðra greiðslumáta. Í sjálfum sér er álitamál hversu margar ferðir eða ár eigi að nota í útreikninga sem þessa. Í sjálfum sér er það heldur ekki aðalatriðið, það sem skiptir máli er það að virði eins viðskiptavinar er meira en það gjald sem hann greiðir fyrir hverja ferð og mikilvægt fyrir fyrirtækið að meðhöndla viðskiptavininn á þeim grunni.

Einnig má leggja fjárhagslegt mat á það ef tekst að halda í viðskiptavininn og fá hann jafnvel til að auk viðskipti sín. Ef t.d. tækist að fá staðgreiðslufarþega sem fer að jafnaði 1-3 sinnum í viku í strætó til að fara 3-5 sinnum í viku, gæti tekjuaukinn numið kr. 78.000 ef miðað er við 5 ár.

⁷⁶ Kaplan, 1992 og Zeithaml, 2000, bls. 475-478

⁷⁷ Zeithaml, 2000, bls. 476

⁷⁸ Kotler, Armstrong o.flr. bls. 482

3.2 Sjónarmið viðskiptavina

Skynjun viðskiptavina á veittri þjónustu hefur bein áhrif á fjárhagslega frammistöðu⁷⁹. Þeir viðskiptavinir sem ekki eru ánægðir með þjónustuna, eru mun líklegri en aðrir til að segja skilið við hana og það sem verra er þá munu þeir segja öðrum frá óánægju sinni. Talið er að aðeins 4% óánægðra viðskiptavina kvarti beint til fyrirtækisins. Hinir verða áfram óánægðir og segja að jafnaði 9-10 öðrum frá þeirri óánægju⁸⁰.

Mælingar á viðhorfi viðskiptavina til vöru eða þjónustu segir til um afstöðu þeirra til fyrirtækisins og þess sem það hefur að bjóða og getur gefið til kynna hvernig viðskiptavinurinn mun bregðast við í framtíðinni. Óánægður viðskiptavinur er mun líklegri til að yfirgefa fyrirtækið en sá sem er ánægður.

Eins og áður hefur komið fram þá tengist megin viðfangsefni þessa verkefnis þessum þætti. Gerð er mæling á afstöðu viðskiptavinar til þjónustunnar, þ.e. mæling á skynjun, en jafnframt er sóst eftir afstöðu hans til tiltekinnar þjónustuþátta, þ.e. mæling á væntingum. Í kafla 4 er gerð ítarleg grein fyrir mælingu sem þessari og sýnt fram hvernig má nota slíka mælingu sem lið í árangursmati sem byggir m.a. á jafnvægis-skortinu.

Aðrar mælingar sem hægt væri að gera og tengjast afstöðu viðskiptavina væru mat á virði og mat á hegðun, t.d. hlutfall þeirra sem eru tryggir annars vegar og svo hlutfall þeirra sem tilbúnir eru að snúa sér annað hins vegar. Með sama hætti mætti nota fjölda kvartana sem mælikvarða. Mælikvarðarnir eru í raun ótal margir og þarf hver stofnun eða fyrirtæki að koma sér upp viðeigandi mælikvörðum.

⁷⁹ Zeithaml, 2000, bls. 476

⁸⁰ Albrecht, 1985

SVR hefur tekið þá stefnu að gera reglulegar mælingar á viðhorfi viðskiptavina og sett sér það markmið að reiknuð gæðavísitala fari ekki niður fyrir 3,7 eða 74 sé reiknað á 100 stiga skala. Í kafla 4 er farið í gegnum það með hvaða hætti þessi gæðavísitala er reiknuð út.

3.3 Rekstrarlegir mælikvarðar

Þessir mælikvarðar innihalda túlkun mælinga á viðhorfi viðskiptavina yfir í staðla og aðgerðir sem er ætlað að mæta væntingum þeirra. Á meðan nánast öll fyrirtæki gera mælingar á rekstrarlegum þáttum starfsseminnar, þá gerir jafnvægissskorkortið ráð fyrir því að þessir mælikvarðar tengist þeim aðgerðum sem mestu máli skipta fyrir viðskiptavininn og ánægju hans.

Mælikvarðarnir geta því ekki verið óháðir mati viðskiptavina á frammistöðu fyrirtækisins og taka þvert á móti sterkt mið af þeim mælingum⁸¹. Slíkir staðlar eru kallaðir viðskiptavinamiðaðir staðlar (e. Customer-defined standards), þ.e. rekstrarleg viðmið og markmið sem eru skilgreind út frá afstöðu viðskiptavina.

3.4 Nýsköpun og þekking

Síðasti hlekkurinn í jafnvægissskorkortinu tengist hæfni fyrirtækisins til nýsköpunar, umbóta, þekkingaröflunar og þekkingaruppbyggingar með því að koma fram með nýjar vörur, auka það virði sem viðskiptavininum hlotnast af viðskiptum við fyrirtækið og stuðla að aukinni skilvirkni í framleiðslu- og framkvæmdaþáttum.

Um þessar mundir er litið á þekkingu sem einn mikilvægasta þáttinn í árangursríkri stefnumörkun⁸². Hefðbundin stefnumörkun byggir á sk. SWOT-greiningu þar sem skilgreindir eru styrkleikar og veikleikar í innra umhverfi og tækifæri og ógnanir í

⁸¹ Best, kafli 2

⁸² Zack, bls. x

ytra umhverfi. Ýmsar aðferðir hafa komið fram til að vinna að þessu verkefna og má þar nefna sk. fimm krafta líkan Porters.

Þó svo að Porter líkanið eigi fyrst og fremst við um atvinnugreinar frekar en einstök fyrirtæki, hefur það verið notað óspart við stefnumótun einstaka fyrirtækja innan tiltekinnar atvinnugreinar⁸³. Helsta gagnrýnin á það er að líkanið hjálpar ekki fyrirtækjum við að skilgreina varanlega yfirburði sem það getur nýtt sér í samkeppninni.

Sem svar við þessu hefur augunum í ríkari mæli verið beint að innra umhverfi fyrirtækja, og hæfni (e.capabilities) þeirra til að starfa á tilteknum markaði. Gengið er út frá því að árangur fyrirtækja byggist á því að keppa á grunni sérstæðrar hæfni/getu(e.capabilities), samkeppnishæfni(e.competence) og auðlinda sinna (e.resources). Þetta nýja sjónarhorn hefur verið skilgreint sem hin svo kallaða auðlindasýn á fyrirtæki eða *resource-based view of the firm*.

Auðlindasýnin gengur út á að fyrirtæki marki sér stefnu sem byggir á (auð)lindum fyrirtækisins og hæfni þess. Samkeppnisyfirburðir sem byggjast á þessu tvennu eru taldir varanlegri en þeir sem byggja á vöru og stöðu á markaði. Því er nauðsynlegt að fyrirtæki taki mið af þekkingu í stefnumörkun sinni og framkvæmi þekkingarmiðaða SVÓT-greiningu (e. knowledge-based SWOT analysis⁸⁴)

Árangursrík stjórnun þekkingar og mannaúðs felur í sér að fyrirtæki á grundvelli auðlinda(þekkingar) og hæfni, geti byggt upp varanlega samkeppnisyfirburði. Hér er því mikilvægt að skoða sambandið milli (auð)linda annars vegar og svo hæfni hins vegar.

⁸³ Zack, bls. ix

⁸⁴ Zack, bls. x

Á þessu er grundvallarmunur⁸⁵. Lindir eru það innslag sem þarf í framleiðslu/framkvæmdaferli fyrirtækisins. Hér er um að ræða atriði eins og fjármagn, þekkingu/hæfni starfsmanna, vörumerki og þess háttar⁸⁶. Lindir geta verið áþreifanlegar (e.tangible) eða óáþreifanlegar (e.intangible). Óáþreifanlegum lindum, þar með talin þekking, má svo skipta upp í eignir annars vegar og svo færni (e.skills) hins vegar⁸⁷. Erfitt getur verið að meta lindir eins fyrirtækis, sérstaklega vegna þess að þær upplýsingar sem stjórnendur hafa, gefa aðeins takmarkaða mynd af þeim. Þannig eru t.d. margvíslegar óáþreifanlegar eignir ekki bókfærðar né gerð grein fyrir þeim í rekstrarreikningum félagsins. Þetta á ekki síst við um færni fólks (e.people-based skills) sem er líklega mikilvægasta lindin með tilliti til stefnumörkunar⁸⁸.

Hæfni (e.capabilities) er svo það sem fyrirtækið getur gert með tilliti til þeirra linda sem það hefur yfir að ráða. Hæfni er ekki fólgin í því að ráða yfir tilteknum fjölda linda, heldur er hæfni það flókna samspil sem felur í sér að samhæfa fólk annars vegar, og svo að samhæfa fólk við aðrar lindir fyrirtækisins hins vegar.

Segja má að lindir séu grunnurinn að hæfni, en hæfni er svo aftur grunnurinn að samkeppnisyfirburðum⁸⁹ (e.competitive advantage). Ákveðin hæfni er mikilvægari en önnur ef horft er til samkeppnisyfirburða og nota Hamel og Prahalad hugtakið kjarnahæfni⁹⁰ (e.core competencies). Fjögur atriði segja til um varanleika samkeppnisyfirburða⁹¹. Þau eru: Ending/varanleiki (e. durability), þ.e. hvort hæfni og auðlindir fyrirtækisins sem samkeppnisyfirburðirnir byggja á eru varanlegar. Gagnsæi (e.transparency), þ.e. hvort erfitt er fyrir keppinautana að koma auga á hvar samkeppnisyfirburðirnir liggja. Framseljanleiki (e.transferability), þ.e. hvort erfitt er fyrir keppinautana að kaupa þá hæfni og þær auðlindir sem felast í samkeppnisyfirburðunum og eftirlíkjanleiki (e.replicability), þ.e. hvort erfitt er fyrir keppinautana að búa til eftirlíkingar af samkeppnisyfirburðunum.

⁸⁵ Zack, bls. 7

⁸⁶ Zack, bls. 7, mynd 1.2

⁸⁷ Zack, bls.183-187

⁸⁸ Zack, bls. 8

⁸⁹ Zack, bls. 7

⁹⁰ Zack, bls. 9 og 48-52, sjá einnig Hamel, bls. 87, 160, 182, 203, 238, 317 og 322

⁹¹ Zack, bls. 12-17 og 28-31 (sambærileg umræða)

Ef grannt er skoðað eiga öll fjögur atriðin við um þekkingu og mannauð. Ef rétt er staðið að öflun þekkingar og uppbyggingu mannauðs innan fyrirtækis nást samkeppnisyfirburðir sem erfitt er fyrir keppinautana að líkja eftir. Að mati Arie de Geus⁹² mun hæfnin til að læra verða eina varanlega samkeppnisforskot fyrirtækja framtíðarinnar.

Í næstu tveimur köflum er gerð grein fyrir rannsóknum sem gerðar vorur í tengslum við verkefnið. Önnur er meginleg rannsókn þar sem lagður er grunnur að megin viðfangsefni verkefnisins og er um hana fjallað í kafla 4. Hin er eigindleg rannsókn sem sýnir með hvaða hætti hægt er, og nauðsynlegt, að fylgja eftir niðurstöðum úr meginlegri rannsókn í þeim tilgangi að öðlast dýpri þekkingu á því sem þar kemur fram. Um þá rannsókn er fjallað í kafla 5.

⁹² Senge, The Fifth Discipline.

4 Viðhorf viðskiptavina til þjónustu SVR

Í þessum kafla er gerð grein fyrir rannsókn sem framkvæmd var í tengslum við verkefnið. Markmið rannsóknarinnar var að kanna:

- hvort og hvernig er hægt að nálgast viðhorf viðskiptavina SVR til þjónustunnar?
- hvaða þættir í þjónustunni skipta viðskiptavinina mestu máli?
- hvernig nota má niðurstöður matsins sem grunn að frammistöðumati starfsmanna?
- hvernig nota má niðurstöður matsins til að skilgreina þá staðla og áherslur sem hafa á í starfseminni?
- hvernig nota má niðurstöður matsins til að gera ítarlegri greiningu á ákveðnum þáttum sem koma fram, í þeim tilgangi að öðlast betri skilning á þeim?

Eins og sjá má er hér lagður grunnurinn að megin viðfangsefni verkefnisins sem er að sýna fram á hvernig nota má viðhorfsmælingar meðal viðskiptavina til þjónustu fyrirtækis sem grunn að árangursmati fyrir starfsemi þess. Jafnframt er komið inn á flest þau undirmarkmið sem skilgreind hafa verið og nú þegar hefur ekki verið gerð grein fyrir í fyrri köflum⁹³.

Í kaflanum er farið í gegnum niðurstöður rannsóknarinnar og þær greiningar sem gerðar voru á þeim gögnum sem urðu til í tengslum við hana. Gerð er sérstök grein fyrir þeim skriflegu ábendingum frá viðskiptavinum sem komu fram og fjallað er um þær áherslur sem viðskiptavinir leggja á tiltekna þjónustupætti.

Niðurstöðurnar eru skoðaðar út frá mikilvægi viðskiptavina til þjónustupátta annars vegar og svo frammistöðu hins vegar og út frá því lagðar þær línur sem þurfa að vera í áherslum fyrirtækisins varðandi einstaka þætti í starfseminni.

⁹³ Sjá skilgreiningu markmiða verkefnisins í inngangi skýrslu.

Gerð er tilraun til að staðsetja frammistöðu fyrirtækisins annars vegar út frá ánægju- og tryggðarkorti og hins vegar út frá óskapjónustu og ásættanlegri þjónustu. Enn fremur er sýnt fram á með hvaða hætti má nota niðurstöðurnar sem grunn að frammistöðumati fyrir skilgreinda starfsmannahópa.

Í lok kaflans er gerð grein fyrir því með hvaða hætti má rýna nánar á ákveðnar niðurstöður matsins en af því tilefni var framkvæmd eigindleg rannsókn sem fjallað er um í kafla 5.

4.1 Aðferðafræðin

Um er að ræða meginlega rannsókn þar sem farþegar í vögnum SVR eru beðnir um að taka afstöðu til tiltekinna atriða í þjónustunni. Farið var í vagnanna samkvæmt slembivalinni áætlun þar sem fyrirfram var ákveðið hvar og hvenær ætti að fara í þá leið sem mæling fór fram í. Fór gagnaöflun fram í desember 2000 og janúar 2001 og tóku þrír starfsmenn SVR þátt í öflun þeirra. Sérstaklega var rætt við þessa starfsmenn og farið í gegnum það með hvaða hætti ætti að framkvæma verkið.

Farþega var afhent þar til gert spurningaeyðublað⁹⁴ og hann beðinn um að fylla það út. Fyrst er spurt um afstöðu hans til sjö atriða þar sem hann merkir við hvert atriði á fimm stiga Likert kvarða.

Í hluta tvö á spurningablaðinu er farþeginn beðinn um að merkja við þá þætti í þjónustu fyrirtækisins sem hann telur mikilvægasta. Viðkomandi er beðinn um að velja fimm þætti og merkja þann mikilvægasta númer 1, þann næst mikilvægasta númer 2 og svo koll af kalli. Niðurstöður úr þessum hluta verða notaðar til að endurskoða þá þætti sem mældir eru í hluta eitt á spurningablaðinu og til að setja vægi við útreikning þjónustuvísitölu í framtíðinni.

Á bakhlið spurningablaðsins er beðið um ýmsar upplýsingar. Fyrst er spurt um tilgang ferðar, næst um tíðni notkunar og loks um kyn og aldur. Niðurstöður úr þessum hluta verða fyrst og fremst notaðar við úrvinnslu könnunarinnar.

Í lokin er viðkomandi gefinn kostur á að skrifa niður ábendingu um þessa ferð eða þjónustu SVR almennt⁹⁵.

Þegar viðkomandi var búinn að fylla út spurningablaðið, safnaði starfsmaður þeim saman og skráði niður ákveðin atriði fyrir þá ferð sem spurningablöðum var safnað í hverju sinni⁹⁶. Hér var um að ræða atriði eins og gerð vagns sem verið var í, í hvaða leið átti gagnaöflun sér stað, hvaða vikudag átti gagnaöflun sér stað og á hvaða tímabili dags átti gagnaöflun sér stað.

Við framkvæmt og undirbúning voru sérstaklega hafðar í huga þær aðstæður sem ríkja þegar gagna er aflað. Ljóst er að vagninn er á ferð þegar þátttakandi fyllir út eyðublaðið og hefur gjarnan ekki mikinn tíma. Eyðublaðið þarf því að vera þykkur pappi og nauðsynlegt er að láta viðkomandi þátttakanda hafa skriffæri. Spurningalistinn má heldur ekki vera of langur og ekki of flókinn þar sem erfitt getur verið fyrir spyril að gefa upplýsingar og ráðleggingar.

Við val á þátttakendum var lögð áhersla á það að aðeins þeir sem þá þegar voru staddir í vagninum tækju þátt. Með þessu var reynt að koma í veg fyrir að mælingin sem slík hefði áhrif á frammistöðu vagnstjórans. Hins vegar þarf einnig að hafa í huga að ekki eru öll atriðin tengd frammistöðu vagnstjórans og því til umhugsunar hvort þessi áhersla skiptir miklu máli.

⁹⁴ Sjá viðauki 1 "Spurningaeyðublað úr viðhorfskönnun"

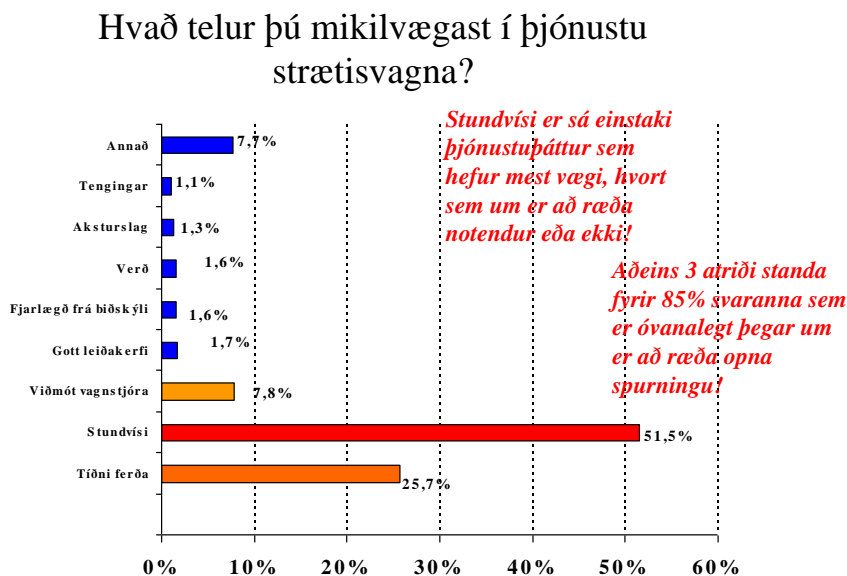
⁹⁵ Sjá viðauka 2 "Ábendingar frá viðskiptavinum"

⁹⁶ Sjá viðauka 3 "Eyðublað fyrir spyril"

4.1.1 Forkannannir og undirbúningur

Rannsóknin á sér nokkuð langan aðdraganda eða allt til desember 1997. Þá fékk SVR Gallup til að kanna það hvaða atriði almenningur taldi skipta máli svo um væri að ræða góðar almenningssamgöngur. Um var að ræða tilviljunarúrtak úr þjóðskrá þar sem þátttakendur var fólk á aldrinum 16-75 ára af höfuðborgarsvæðinu. Úrtaksstærð var 1200 einstaklingar og var svarhlutfall 72,2%. Spurt var tveggja spurningar í spurningavagni Gallup, þar sem fyrst var spurt, "Hvað telur þú mikilvægast í þjónustu strætisvagna?" og í þeirri seinni var spurt, "Hvað annað telur þú mikilvægt?" en þar mátti velja fleiri en eitt atriði. Sama könnun var svo endurtekin rúmu ári síðar⁹⁷.

Á mynd 4-1 má sjá niðurstöður könnunnar Gallup sem framkvæmd var í desember 1997. Spurt var "Hvað telur þú mikilvægast í þjónustu strætisvagna?"



Mynd 4-1: Hvað telur þú mikilvægast í þjónustu strætisvagna?

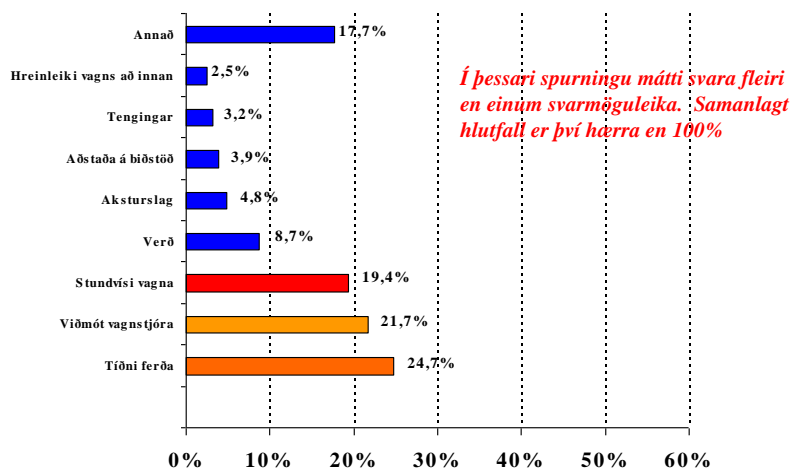
Eins og sjá má þá eru það aðeins 3 atriði sem standa fyrir 85% svaranna sem er óvanalegt⁹⁸ þegar um er að ræða opna spurningu. Þessi atriði eru stundvísi, sem virðist hafa lang mest vægi, tíðni ferða og viðmót vagnstjóra.

⁹⁷ IM Gallup, markaðsrannsóknir fyrir SVR 1999

⁹⁸ Haft eftir verkefnisstjórna hjá IM Gallup

Þátttakendur í könnun Gallup voru því næst spurðir hvað þeir teldu næst mikilvægast í þjónustu strætisvagna og enn eru það sömu atriðin sem koma oftast fyrir.

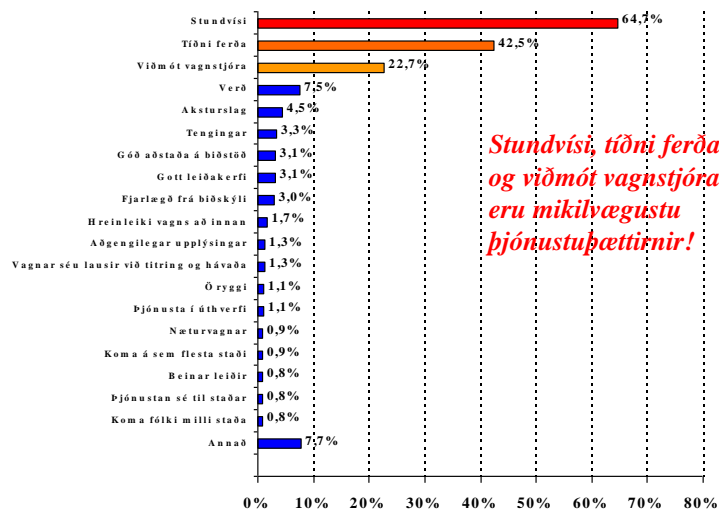
Hvað annað telur þú mikilvægt?



Mynd 4-2: Hvað annað telur þú mikilvægt í þjónustu strætisvagna?

Eins og sjá má á mynd 4-2 eru það enn stundvísi, viðmót og tíðni ferða sem koma oftast fyrir þegar skilgreindir eru næst mikilvægustu þættirnir. Þegar þessar spurningar eru svo settar saman má glögglega sjá hve stundvísinn hefur mikið vægi.

Samantekt á mikilvægi þjónustupáttanna?



Mynd 4-3: Samantekt á mikilvægi þjónustupáttanna samkvæmt könnun Gallup

Þessar upplýsingar voru svo notaðar til að mynda grunn að framkvæmdaatriðun sem gætu nýst sem mælikvarði á framkvæmd þjónustunnar. Mikilvægt er að hafa í huga að fyrst og fremst er lögð áhersla á framkvæmdatriði sem einstaka starfsmenn hafa bein áhrif á. Með þessari skilgreiningu detta út atriði eins og verð, leiðakerfi og tíðni ferða þar sem ekki er um bein framkvæmdaatriði að ræða heldur atriði sem byggja á pólitískri ákvörðun. Með þessu er ekki verið að gera lítið úr mikilvægi framangreindra þátta, sbr. könnun Gallup, og þyrfti að kanna afstöðu almennings/notenda til þeirra með öðrum hætti.

Í framhaldi af könnun Gallup voru framkvæmdar tvær forkannannir að þeirri rannsókn sem hér er gerð grein fyrir. Önnur í febrúar 2000 og hin í apríl 2000. Í fyrri könnuninni voru fjórir vagnstjórar fengnir til að taka þátt og voru þá mælingar aðeins gerðar í vögnum sem þeir óku. Í þeirri könnun voru gerðar 273 mælingar.

Í seinni könnuninni var tilraunin útvíkkuð og voru þá fengnir fimmtán vagnstjórar í verkefnið. Enn var aðeins gerð mæling í þeim vögnum sem þessir vagnstjórar óku og því ekki um handahófs úrtak að ræða. Í þessari könnun var safnað 424 mælingum⁹⁹.

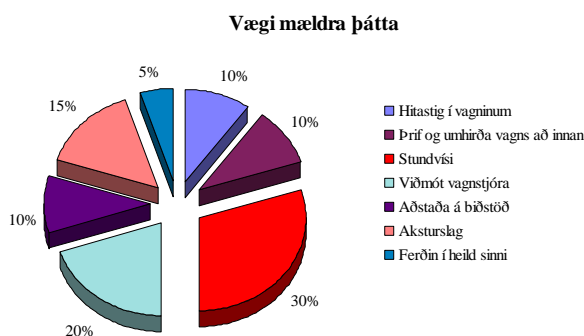
⁹⁹ Þórhallur Guðlaugsson, Þjónustumælingar fyrir SVR, kafli 4

Tilgangurinn með forkönnuninum var að ganga úr skugga um hvort mælingar sem þessar væru gerlegar í vögnum SVR en einnig til að leggja mat á viðbrögð starfsmanna við þessum könnunum. Í hvorugri könnunninni kom nokkuð fram sem benti til þess að ekki ætti að halda áfram að byggja upp þjónustumat fyrir SVR.

Í þeirri rannsókn sem hér er gerð grein fyrir var því lagt upp með að fá þátttakendur til að leggja mat á 7 atriði, hitastig í vagninum, þrif og umhirðu vagns að innan, stundvísi, viðmót vagnstjóra, aðstöðu á biðstöð, aksturslag og ferðina í heild sinni.

4.1.2 Vægi matsþátta

Nauðsynlegt er að tryggja að verið sé að mæla þá þætti sem skipta mestu máli hverju sinni¹⁰⁰ en eins og kemur fram í könnunum Gallup þá hafa framkvæmdaþættir þjónustu ekki sama vægi í huga viðskiptavina. Mikilvægt var því að finna leið til að gefa þeim þáttum sem mældir voru mismunandi vægi. Á grunni kannanna Gallup, forkannanna sem gerðar voru ásamt reynslu HT af sambærilegum könnunum var þáttum gefið eftirfarandi vægi:



Mynd 4-4: Vægi matsþátta

Eins og sjá má þá er stundvísinn, viðmót vagnstjóra og aksturslag látin standa fyrir 65% af væginu. Í seinni forkönnuninni fengu þessi sömu atriði 62% af heildarvæginu. Eins og gefur að skilja þá voru áðurgreind þrjú atriði ætíð meðal þeirra 6 atriða sem fengu hæstu einkunn úr hluta 2 á spurningablaðinu sem lagt var

fyrir í vögnunum. Eftir fyrstu forkönnun þá datt úr atriðið hávaði og titringur og inn kom atriðið loftræsting. Eftir seinni forkönnun þá datt atriðið loftræsting út og inn kom atriðið aðstaða og upplýsingar á biðstöð sem fékk 10% vægi eins og áður kemur fram. Í kafla 4.5 er borið saman viðmiðunarvægi annars vegar og svo það vægi sem þátttakendur í rannsókninni gáfu einstaka atriðum hins vegar.

4.2 Helstu niðurstöður gæðamats

Rannsóknin byggir á afstöðu 651 viðskiptavina SVR til frammistöðu í þjónustuframkvæmd. Gagnaöflun fór fram í desember 2000 og janúar 2001 og var hún framkvæmd í vögnum SVR á meðan á ferð stóð. Þátttakendur voru beðnir um að segja álit sitt og upplifun á þeirri ferð sem þeir voru í þegar spurningum var svarað. Þátttakendur tóku afstöðu til sjö atriða, "Hitastig í vagninu", "Þrif og umhirða vagns að innan", "Stundvísi", "Viðmót vagnstjóra", "Aðstaða á biðstöð", "Aksturslag" og "Ferðin í heild sinni". Við útreikning gæðavísitalu fengu þessir þættir mishátt vægi, byggt á forkönnunum, og er gæðavísitalan vegið meðaltal allra þátta sem mældir voru.

Reiknuð gæðavísitala er 3.707 miðað við 5 stiga kvarða en 74 sé miðað við 100 stiga kvarða. Í ljós kemur að frammistaða SVR virðist á mörkun áhugaleysis og umburðalyndis ef marka má niðurstöður rannsóknarinnar. Því má ekki mikið út af bregða svo frammistaða í þjónustuframkvæmd fari að valda óánægju hjá viðskiptavinum.

Í ljós kemur að mögulegt er að nota þá matsaðferð sem hér er beitt til að leggja mat á frammistöðu einstaka starfsmannahópa. Í tengslum við rannsóknina var vagnstjórahópnum skipt eftir leiðum og endastöðvum með það í huga að þeir sem aka leiðum sem hafa sömu endastöð, eigi möguleika á því að hittast og mynda nokkurs konar liðsheild sem hefði vilja eða áhuga á standa sig betur en aðrir hópar. Þetta á þó ekki við um einn hópinn þar sem endastöðvar leiða sem í honum er, eru dreifðar um bæinn.

¹⁰⁰ Hays, bls. 9-30

Við samanburð frammistöðu hópanna kemur í ljós að leiðir sem hafa endastöð á Lækjartorgi fá hæstu einkunn, eða 3,78 miðað við 5 stiga kvarða og 76 sé miðað við 100 stiga kvarða.

Næst hæstu einkunn fá þær leiðir sem hafa endastöð í Mjódd en þeirra einkunn var 3,73 ef miðað er við 5 stiga kvarða og 75 sé miðað við 100 stiga kvarða.

Í þriðja sæti er svo sú leið sem verktaki hefur með að gera. Hér er um að ræða leið 25, en fyrirtækið Allrahanda hefur séð um akstur á þeirri leið í verktöku fyrir SVR. Einkunn þessa hóps er 3,72 ef miðað er við 5 stiga kvarða og 74 sé miðað við 100 stiga kvarða. Eins og sjá má er ekki mikill munur á fyrsta og þriðja sæti en hér vekur góð frammistaða verktakans athygli. Í forkönnun sem gerð var í tengslum við rannsóknina fékk verktakinn mun lægri einkunn en aðrar leiðir sem tóku þátt í þeirri könnun.

Í fjórða sæti eru þær leiðir sem hafa endastöð við Hlemmtorg en þeirra einkunn var 3,65 sé miðað við 5 stiga kvarða og 73 sé miðað við 100 stiga kvarða.

Í fimmta og neðsta sæti eru svo þær leiðir sem eru með endastöðvar dreifðar um bæinn, en hér er um að ræða leiðir 2, 5 og 6, en þeirra einkunn var 3,59 sé miðað við 5 stiga kvarða og 72 sé miðað við 100 stiga kvarða.

Við greiningu kemur í ljós að marktækur munur er milli hópa hvað varðar "innanþrif" og "Stundvísi".

Við mat á vægi kemur í ljós að svo virðist sem verið sé að mæla þá framkvæmdaþætti sem skipta mestu í huga viðskiptavina. Þrír þættir standa fyrir 60% af væginu en það eru "Stundvísi", "Viðmót vagnstjóra" og "Aksturslag" en við útreikning gæðavísitölu voru þessir þættir látnir standa fyrir 65% af væginu. Helsti munurinn liggur í ofmati á vægi "Viðmóts vagnstjóra" og "Aksturslagi" og vanmati á "Þrif og umhirða vagns að innan. Þessi niðurstaða undirstrikar mikilvægi þess að vægi sé metið um leið og afstaða til frammistöðu í einstaka framkvæmdaþáttum.

Ef horft er til frammistöðu í einstaka þáttum kemur í ljós að "Hitastig í vagninum", "Viðmót vagnstjóra" og "Ferðin í heild sinni" eru að fá hærri einkunn en reiknaða gæðavísitalan og má því líta á þessa frammistöðu sem ákveðinn styrk í framkvæmdinni. Samanlagt voru þessir þættir látnir standa fyrir 35% af væginu. Sérstaka athygli vekur góð einkunn fyrir þáttinn "Viðmót vagnstjóra" en þessi þáttur

fékk næst hæstu einkunn sem gefin var. Í forkönnunum, þar sem aðeins tóku þátt valinn hópur vagnstjóra, fékk þessi þáttur einnig góða einkunn. Búist var við að einkunnin myndi lækka þegar matið næði til úrtaks sem valið væri af handahófi.

Þættirnir "Stundvísi" og "Aksturslag" fá einkunn sem liggur nærri reiknuðu gæðavísitölunni. Þessir þættir voru látnir standa fyrir 45% af væginu. Hér er því um mikilvæga þætti að ræða þar sem ekki má mikið út af bregða svo þættirnir virki sem verulegur veikleiki í framkvæmdinni.

Þættirnir "Þrif og umhirða vagns að innan" og "Aðstaða á biðstöð" fá einkunn sem liggur mun lægra en reiknaða gæðavísitalan. Þessir þættir voru látnir standa fyrir 20% af væginu. Hér er því um vissan veikleika að ræða sem ráða þarf bót á. Hafa þarf hins vegar í huga að vægi þessa þátta mældist mismunandi. Þannig mælist "Þrif og umhirða vagns að innan" með 14% vægi á meðan að "Aðstaða á biðstöð" fær 8,5% vægi. "Aðstaða á biðstöð" er sá þáttur sem fær lang lægstu einkunn í þessari rannsókn og bendir niðurstaðan til þess að nokkur óánægja sé með þennan þátt. Hins vegar ber að hafa í huga að mikill breytileiki er á meðaltali þegar greint er eftir greiningarbreytum sem bendir til þess að nauðsynlegt sé að rannsaka þennan þátt frekar. Þannig er nauðsynlegt að brjóta upp spurninguna þar sem spurt er um afstöðu til aðstöðu og upplýsinga og mæla sérstaklega afstöðu til hvors atriðis fyrir sig.

Þegar niðurstöður eru settar á mikilvægis- og frammistöðukort kemur í ljós hve mikla sérstöðu matsþátturinn "Stundvísi" hefur. Þessi þáttur sker sig úr hvað varðar mikilvægi en hann mælist hafa 30% vægi, bæði ef reiknað er út frá þeim forkönnunum sem gerðar voru og einnig ef horft er til þeirrar niðurstöðu sem fram kemur í þessari rannsókn. Athygli vekur að þetta háa mikilvægi á "Stundvísi" styður þær kenningar sem komið hafa fram um mikilvægi gæðavídda¹⁰¹, en þar kemur fram að þættir sem falla undir áreiðanleika (e. reliability) hefur almennt mest vægi í huga neytenda, eða 32%. Ljóst má vera að "Stundvísi" flokkast undir áreiðanleika og fær eins og áður segir 30% vægi.

4.3 Niðurstöður og greiningar

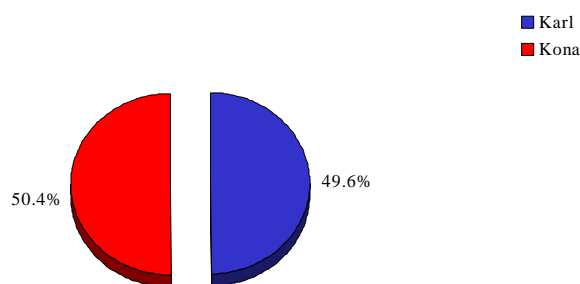
¹⁰¹ Zeithaml, 2000, bls. 125

Í þessum hluta er gerð grein fyrir þeim niðurstöðum og greiningum sem gerðar voru á þeim gögnum sem aflað var í tengslum við rannsóknina. Fyrst er gerð grein fyrir samsetningu úrtaksins, þá er reiknuð heildarniðurstaða í formi gæðavísitölu og loks er gerð grein fyrir niðurstöðum fyrir hvert atriði sem þátttakendur lögðu mat á. Niðurstöður eru bornar saman við forkönnun sem gerð var í tengslum við rannsóknina og jafnframt er kannað hvort marktækur munur, miðað við 95% öryggisbil, sé á milli greiningarþátta.

4.3.1 Samsetning og gerð úrtaks

Í rannsókninni varð heildarfjöldi svara 651 og skiptist svörun þannig milli kynja að 49,6% voru karlar en 50,4% voru konur. Þessi samsetning er í góðu samræmi við þá kynskiptingu sem fram kemur í könnunnum Gallup fyrir SVR en þar hefur ekki mælst marktækur munur milli kynja, öfugt við það sem margir telja.

Kynskipting úrtaksins

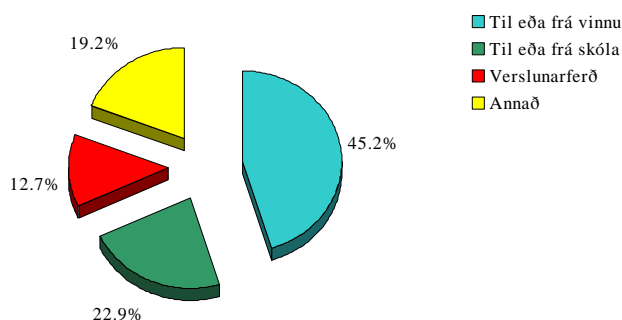


Mynd 4-5: Kynskipting úrtaksins

Í seinni forkönnunni sem framkvæmd var, varð niðurstaðan áþekk og munurinn ekki marktækur milli kynja.

Spurt var um tilgang ferðar og kom í ljós að langflestir voru að fara til eða frá vinnu, eða 45,2% en næst stærsti hópurinn var að fara til eða frá skóla en 22,9% voru á þeirri leið.

Hver er tilgangur ferðarinnar?



Mynd 4-6: Tilgangur ferðar

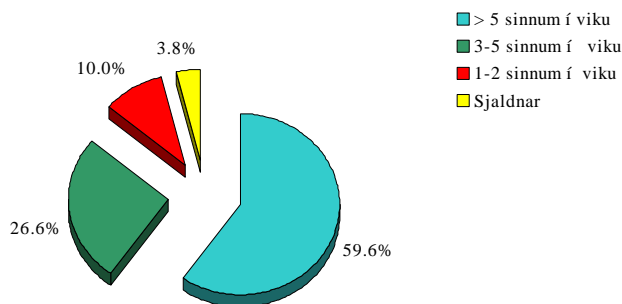
Í forkönnuninni var hlutfall þeirra sem voru að fara til eða frá skóla mun hærra, eða 39,5% en hafa ber í huga að þegar rannsóknin var gerð stóð yfir verkfall framhaldsskólakennara og þar sem vitað er að framhaldsskólanemar¹⁰² er stór viðskiptavinahópur SVR hefur það haft sín áhrif á tilgang ferða. Úr þessu má lesa að stór hluti framhaldsskólanema virðist hafa fengið vinnu í verkfallinu en aldursamsetning úrtaksins bendir ekki til þess að þessi hópur hafi hætt að ferðast með strætó, heldur virðist tilgangur ferðarinnar hafa breyst.

Þegar könnuð er tíðni notkunar kemur í ljós að langstærsti hluti svarenda notar strætó oft en 5 sinnum í viku, eða 59,6%. Þeir sem fara 3-5 sinnum í viku voru 26,6% og þeir sem fara að jafnaði 1-2 sinnum í viku voru 10%. Þeir sem fara sjaldnar en vikulega í strætó voru aðeins 3,8%. Í könnunnum Gallup fyrir SVR kemur í ljós að hóparnir "> 5 sinnum í viku" og "1-2 sinnum í viku" eru oftast jafnstórir, eða 35-40% hvor. Í könnun sem framkvæmd er í vögnunum þarf hins vegar ekki að koma á óvart

¹⁰² Gallup, 1999

að þeir sem nota þjónustuna oftast, komi oftast fyrir í könnuninni en þeir sem nota hana sjaldnar.

Hve oft notar þú strætisvagna?

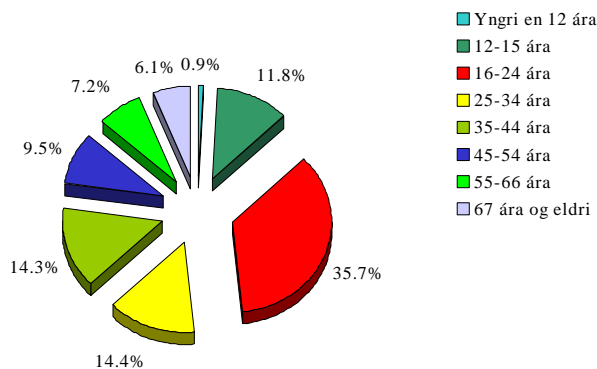


Mynd 4-7: Hve oft notar þú strætisvagna?

Athygli vekur að þessi niðurstaða er nánast sú sama og kom fram í forkönnuninni, en þar var hópurinn "> 5 sinnum" 62,5% og hópurinn "3-5 sinnum" var 26,6% sem er sama hlutfall og í rannsókninni.

Þegar aldurssamsetning þátttakenda er skoðuð kemur í ljós að hópurinn 16-24 ára er lang stærstur eða 35,7%.

Hver er aldur þinn?



Mynd 4-8: Aldurssamsetning svarenda

Hér kann að koma á óvart hve einn hópurinn er stór miðað við aðra en þessi niðurstaða styður þó fyrri kannanir sem benda til þess að allt að 50% farþega SVR séu 24 ára eða yngri¹⁰³.

Sérstaklega er bent á hópinn 67 ára og eldri en það er algengur misskilningur að farþegar í strætisvögnum séu að stærstum hluta börn og eldra fólk. Kannanir sem SVR gerir reglulega á ferðafjölda og samsetningu benda til þess að aldraðir, þ.e. 67 ára og eldri, séu u.þ.b 6-8% af öllum ferðum sem farnar eru með SVR. Niðurstöður á samsetningu þeirra sem tóku þátt í rannsókninni benda til þess að aldraðir séu 6,1% af farþegum SVR.

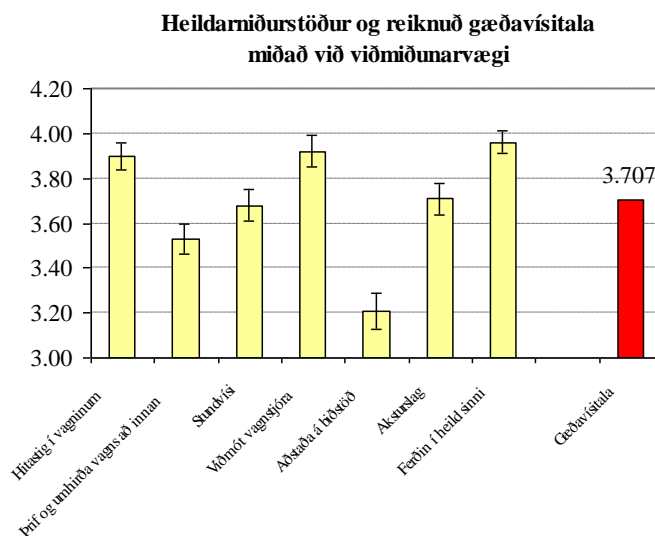
¹⁰³ Gallup, Neyslukönnun 1999

4.3.2 Reiknuð gæðavísitala og samanburður við forkannannir

Megin markmið rannsóknarinnar er að kanna skynjun farþega á frammistöðu fyrirtækisins hvað varðar mikilvæga þjónustubætti og reikna út gæðavísitölu. Þessa gæðavísitölu má svo nota sem einn af mælikvörðum á frammistöðu fyrirtækisins.

Vísitalan er reiknuð sem vegið meðaltal þeirra þátta sem metnir voru. Þannig er tekið tillit til þess að einstaka framkvæmdabættir hafa mismunandi vægi í huga viðskiptavina en "Hitastig í vagninum", "Umhirða vagns að innan" og "Aðstaða á biðstöð" eru látnir hafa 10% vægi hver, "Stundvísi" fær 30% vægi, "Viðmót vagnstjóra 20% vægi og "Aksturslag" fær 15% vægi. Þessar vogtölur byggja á könnunum Gallup og þeim forkönnunum sem gerðar voru. Síðar í kaflanum er vægið endurskoðað að teknu tilliti til afstöðu þátttakenda í þessari rannsókn og gæðavísitalan reiknuð að nýju miðað við það vægi.

Á mynd 4-9 má sjá að reiknuð gæðavísitala er 3,707 sem er heldur lægri niðurstaða en kom út úr forkönnunum. Í þeirri fyrri varð niðurstaðan 3,93 og í þeirri seinni varð niðurstaðan 3,73.



Mynd 4-9: Heildarniðurstöður og reiknuð gæðavísitala miðað við viðmiðunarvægi þátta.

Nú kann svo að vera að einkunnin 3,707 hafi ekki mikla þýðingu í huga þeirra sem nota eiga matið og því er nauðsynlegt að umreikna þessa niðurstöðu yfir í einingar sem líklegri eru til að vekja meiri athygli¹⁰⁴. Með því að deila hæstu mögulegu einkunn, 5, upp í meðaltalið, 3,707 og margfalda með 100 má fá gildi á skalanum 0-100. Sé þetta gert við þær niðurstöður sem hér er fjallað um fæst að gæðavísitalan á skalanum 0-100 verður 74,1.

Eins og sjá má á mynd 4-9 er frammistaðan nokkuð mismunandi milli þátta. Þannig fá atriðin "Hitastig í vagninum", "Viðmót vagnstjóra" og "Ferðin í heild sinni" hærri einkunn en reiknaða gæðavísitalan á meðan atriðin "Þrif og umhirða vagns að innan", "Stundvísi", "Aðstaða á biðstöð" og "Aksturslag" eru að fá lægri einkunn en reiknaða gæðavísitalan og er marktækur¹⁰⁵ munur á meðaleinkunn borið saman við hin þrjú sem fá hærri einkunn.

Athygli vekur að einn þáttur fær áberandi lægsta einkunn en það er þátturinn "Aðstaða á biðstöð". Þessi þáttur er aðeins að fá 3,21 í einkunn af 5 mögulegum sem er umtalsvert lægri einkunn en aðrir þættir eru að fá. Ef þessi einkunn er umreiknuð í 100 stiga skala kemur í ljós að þessi þáttur fengi aðeins 64 í einkunn af 100 mögulegum. Benda verður á að þessi þáttur var ekki mældur í forkönnunum en kom inn sem mikilvægur þáttur í stað "Loftræstingar". Ljóst er að þessi lága einkunn hefur afgerandi áhrif á þann mun sem er nú á reiknaðri gæðavísitölu samanborið við niðurstöðuna úr seinni forkönnuninni.

Einnig vekur athygli hve þátturinn "Viðmót vagnstjóra" fær háa einkunn, eða 3,92, sem er, ef frá er talinn þátturinn "Ferðin í heild sinni", sá þáttur sem fær hæstu einkunnina. Talið var að við það að taka mælingar af handahófi en ekki aðeins meðal valdra bílstjóra, þá myndi einkunn fyrir þennan þátt lækka en niðurstaðan er hins vegar sú að meðaleinkunn er nákvæmlega sú sama sem er í sjálfum sér athyglisvert.

¹⁰⁴ Best, bls. 8

¹⁰⁵ Miðað er við 95% öryggisbil

4.3.3 Greining einstaka matsþátta og samanburður við forkönnun

Í þessum kafla er gerð ítarleg grein fyrir niðurstöðum fyrir hvern matsþátt og jafnframt er frammistaðan borin saman við niðurstöður seinni forkönnunar. Jafnframt eru niðurstöður greindar eftir átta breytum og kannað hvort munur er á milli einstaka þátta innan þeirra breyta.

Fyrsta breytan sem greint er eftir er breytan "Hópur" en á grunni forkönnunar hafa verið myndaðir 5 hópar. Í fyrst hópnum eru allar leiðir sem hafa endastöð í Mjódd, en hér er um að ræða leiðir 3, 4 og 8. Í öðrum hóp eru allar leiðir sem hafa endastöð við Hlemm, en hér er um að ræða leiðir 10, 11, 12, 14 og 15. Í þriðja hópnum eru allar leiðir sem hafa endastöð á Lækjartorgi, en hér er um að ræða leiðir 7, 110, 111, 112 og 115. Í fjórða hópnum eru þær leiðir sem hafa sjálfstæða endastöð þar sem ekki koma aðrar leiðir. Hér er um að ræða leiðir 2, 5 og 6. Í fimmta og síðasta hópnum er sú leið sem verktaki sér um, þ.e. fyrirtækið Allrahanda. Hér er aðeins um eina leið að ræða, leið 25.

Með því að skipta upp í hópa sem þessa þá er lagður grunnur að því með hvaða hætti má nota mælingar sem þessar til frammistöðumats. Vakin er athygli á að hér er lögð áhersla á að lagt er mat á frammistöðu hópsins en ekki einstaklingsins. Hópnum sem slíkum yrði þá umbunað ef til kæmi umbun fyrir bestu frammistöðuna.

Önnur breytan sem greint er eftir er gerð vagns en mælingamaður skráir niður gerð vagns sem könnun fór fram í hverju sinni. Um er að ræða fimm gerðir af vögnum sem eru á mismunandi aldri og ólíkir hvað varðar innréttingar og þægindi.

Þriðja breytan er vikudagur en mælingamaður skráir einnig á hvaða vikudegi mæling fór fram.

Fjórða breytan er tímabil en þau eru þrjú, 7-9, 9-16 og 16-19. Tímabilin 7-9 og 16-19 er svo kallaður annatími þar sem flestir farþegar eru á ferðinni.

Fimmta breytan er tilgangur ferðar en þátttakandi skráði á eyðublað hver væri tilgangur þessarar ferðar. Flokkarnir eru fjórir, þ.e. Til eða frá vinnu, Til eða frá skóla, Verslunarferð og Annað.

Sjötta breytan er tíðni notkunar en þar er um fjóra flokka að ræða, þ.e. > 5 sinnum í viku, 3-5 sinnum í viku, 1-2 sinnum í viku eða sjaldnar.

Sjöunda breytan sem greint er eftir er kyn en þátttakendur gáfu það upp á bakhlið spurningablaðsins.

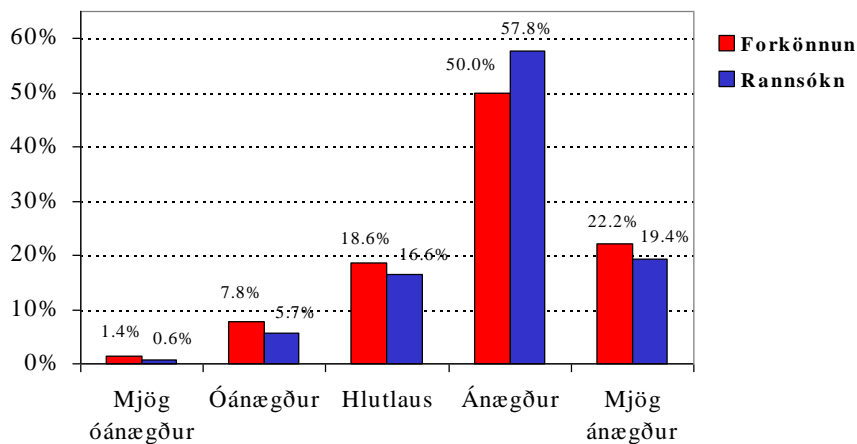
Áttunda breytan er svo aldur en þar er um að ræða átta flokka, þ.e. < 12 ára, 12-15 ára, 16-24 ára, 25-34 ára, 35-44 ára, 45-54 ára, 55-66 ára og > 67 ára.

Í tengslum við þessa rannsókn eru ekki gerðar frekari greiningar á niðurstöðum enda er markmiðið hér fyrst og fremst að þróa aðferð við að framkvæma mælinguna, reikna út gæðavísitölu og sýna með hvaða hætti má nota þá vísitölu sem árangursmælikvarða og frammistöðumat. Ljóst er hins vegar að í gögnunum er að finna margvíslegar upplýsingar um samsetningu úrtaksins og því full ástæða til að gera frekari greiningar í þeirri viðleitni að afla frekari þekkingar á væntingum, óskum og hegðun viðskiptavina fyrirtækisins.

4.3.3.1 Hitastig í vagninum

Á mynd 4-10 má sjá að 77,2% eru ánægðir eða mjög ánægðir með þennan þátt (bláu súlurnar). Í forkönnun voru 72,2% ánægðir eða mjög ánægðir og er því frammistaðan heldur betri nú. Athygli vekur hve fáir eru óánægðir eða mjög óánægðir eða aðeins 6,3%.

Hitastig í vagninum



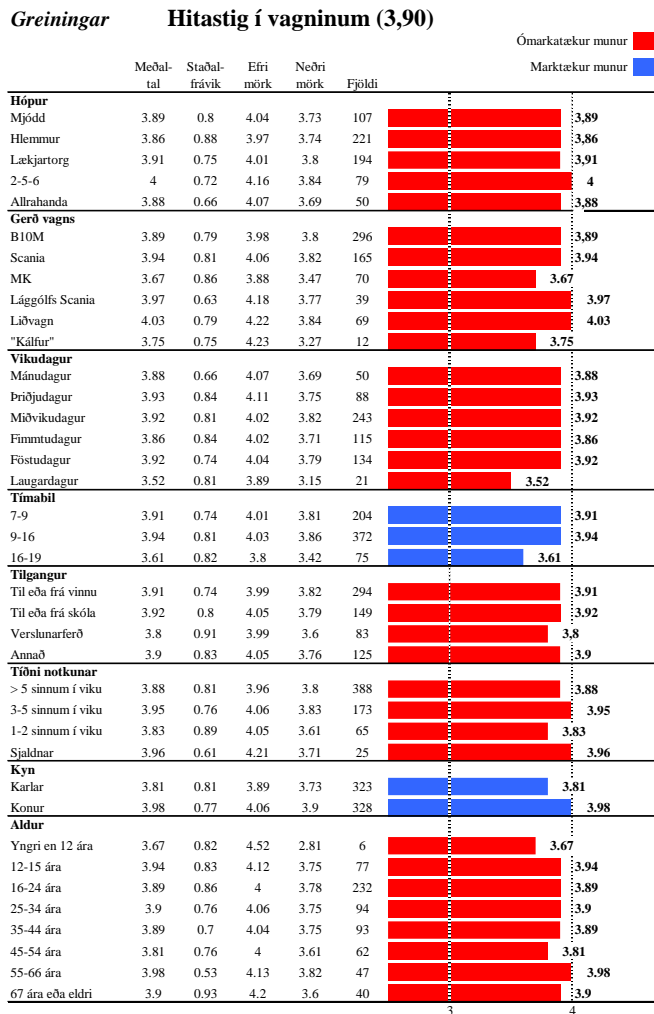
Fjöldi mælinga: 651
Einkunn: 3,9 (7,8)
Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

Vægi: 10%
Mælt vægi: 12,9%

Mynd 4-10: Hversu ánægður ert þú með hitastigið í þessari ferð?

Meðaleinkunn er 3,9 (7,8 ef miðað er við 10 stiga skala og 78 ef miðað er við 100 stiga skala) sem er nokkuð hærri en gæðavísitalan. Mælt vægi er 12,9% og virðist því þessi þáttur hafa heldur meiri vægi í huga notenda en gert var ráð fyrir.

Þegar niðurstöður eru greindar niður kemur í ljós að marktækur munur er í tveimur breytum, þ.e. Tímabil og Kyn.



Mynd 4-11: Greiningar niðurstaðna varðandi hitastig í vagninum

Á tímabilinu 16-19 er aðeins gefin einkunnin 3,61 á meðan að meðaltalið er 3,90. Í forkönnun voru ekki gerðar mælingar á þessu tímabili og því ekki hægt að bera niðurstöður saman.

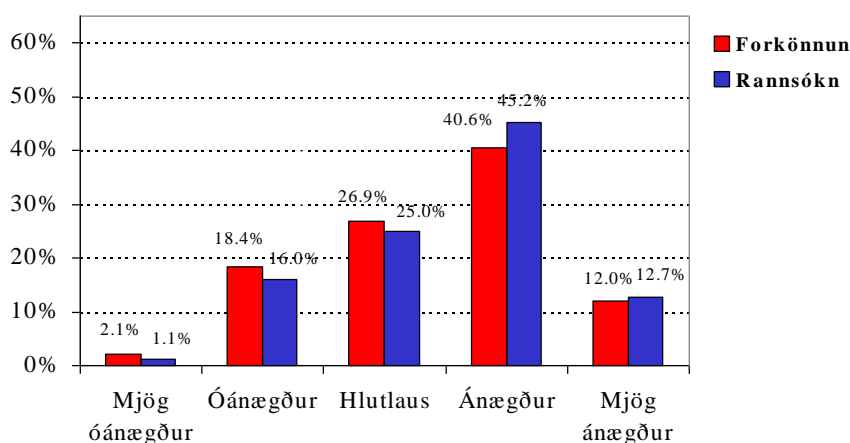
Karlar gefa þessum þætti lægri einkunn en konur, þ.e. 3,81 á móti 3,98 hjá konum. Í forkönnun var svipuð niðurstaða þó svo að þar hefði ekki verið um marktækan mun að ræða.

Í forkönnuninni kom fram marktækur munur milli vagnagerða sem ekki kemur fram hér. Rétt eins og í forkönnun þá er lággólfs-Scania að fá einna hæstu einkunn ásamt liðvagni en hér er um að ræða nýjustu vagnana í flota fyrirtækisins.

4.3.3.2 Þrif og umhirða vagns að innan

Á mynd 4-12 má sjá að 57,9% eru ánægðir eða mjög ánægðir með þennan þátt. Í forkönnun var þetta hlutfall heldur lægra eða 52,6%. Heldur færri eru óánægðir eða mjög óánægðir, 17,1%, en í forkönnuninni var þetta hlutfall 20,5%.

Þrif og umhirða vagns að innan



Fjöldi mælinga: 651
Einkunn: 3,53 (7,06)
Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

Vægi: 10%
Mælt vægi: 14%

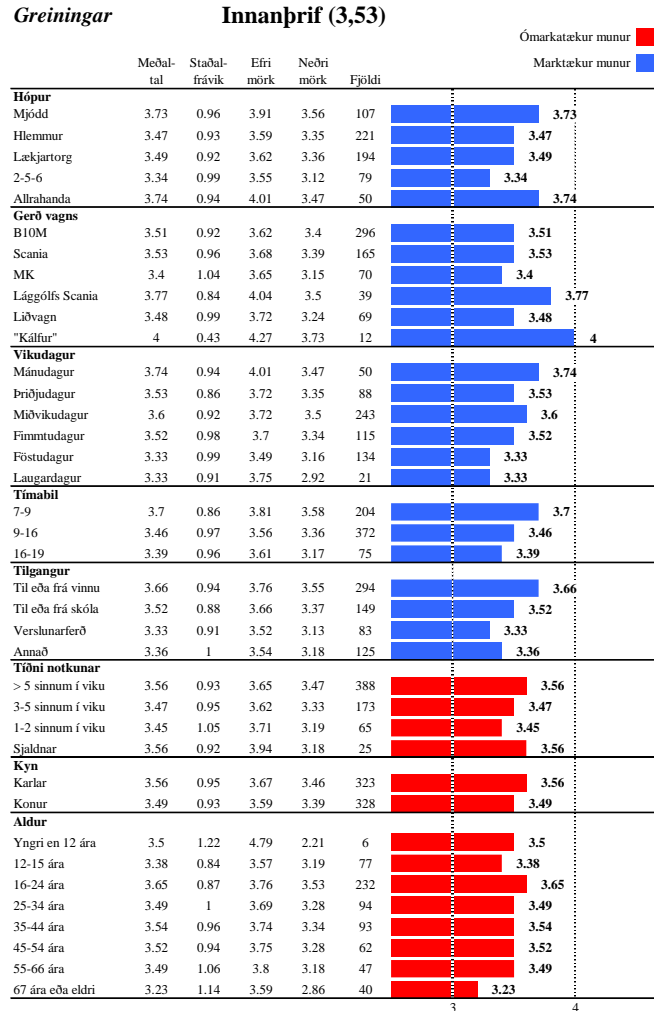
Mynd 4-12: Hversu ánægður ert þú með þrif og umhirðu vagnsins að innan í þessari ferð?

Samt sem áður er niðurstaðan frekar neikvæð þar sem tæp 20% eru óánægðir eða mjög óánægðir með þennan þátt og er meðaleinkunn aðeins 3,53 sem er nokkru lægra en gæðavísitalan. Í forkönnuninni fékk þessi þáttur lægstu einkunn af öllum þáttum sem mældir voru, eða 3,42, en þá var þátturinn aðstaða á biðstöð ekki mældur. Þrátt fyrir að einkunnin sé heldur hærri nú verður að álíta að hér sé um veikleika að ræða sem ráða þarf bót á.

Þegar niðurstöður eru greindar eftir breytum kemur í ljós að nokkur munur er innan allra hópa sem greint er eftir og er marktækur munur í fimm breytum af átta.

Marktækur munur er á milli hópa þar sem hópurinn "2-5-6" fær lægstu einkunn á meðan að hópurinn "Mjódd" og "Allrahanda" fá hæstu einkunnina. Sérstaklega athygli vekur góð frammistaða verktakans en í forkönnun fékk "Allrahanda" aðeins 3,38 í einkunn fyrir þennan þátt. Niðurstöður voru kynntar verktakanum og í

framhaldinu virðist átak hafa verið gert hvað þennan þátt varðar. Hafa ber þó í huga að vagnakostur verktakans hefur batnað verulega frá því að forkönnun fór fram.



Mynd 4-13: Greiningar niðurstaðna varðandi innanþrif í vagni

Marktækur munur er á milli vagnagerða en þar er vagn af gerðinni Volvo MK að fá lægstu einkunn á meðan að lággólfs-Scania og "Kálfur" eru að fá hæstu einkunn.

Marktækur munur er á milli daga sem mæling fór fram en þannig er mánudagur að fá hæstu einkunn á meðan að föstudagur og laugardagur fá lægstu einkunn. Athygli vekur að einkunnir virðast fara lækkandi eftir því sem á vikuna líður. Til umhugsunar er hvort verið getur að þrifum sé verr sinnt eftir því sem á vikuna líður eða hvort niðurstaðan endurspeglar mismunandi kröfur viðskiptavina eftir vikudögum.

Marktækur munur er á milli tímabila en þannig versnar frammistaðan eftir því sem á daginn líður. Í raun er hér um eðlilega niðurstöðu að ræða þar sem vagnar eru þrífir að nóttu og því safnast óhreinindi og rusl fyrir í þeim yfir daginn.

Marktækur munur er eftir tilgangi ferðar en þeir sem eru í verslunarferð gefa lægstu einkunn. Hér er um sambærilega niðurstöðu og kom fram í forkönnun.

Munur mælist eftir tíðni notkunar þó ómarktækur sé en svo virðist sem að þeir sem fari aðeins 1-2 sinnum í viku í strætó séu óánægðastir. Hér vekur athygli að niðurstaðan hér er nokkuð ólík þeirri sem fram kom í forkönnun en þar gáfu þeir sem fóru 1-2 sinnum í viku þessum þætti hæstu einkunn.

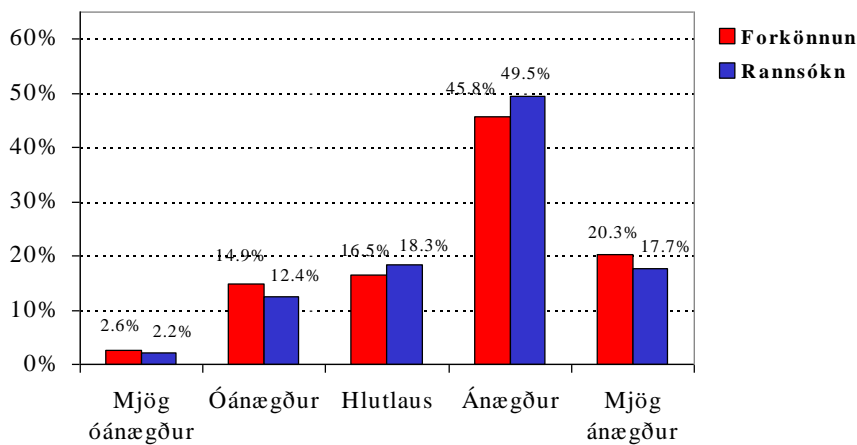
Konur gefa lægri einkunn en karlar en það er aðeins í þessum þætti og þegar lagt er mat á aksturslag þar sem konur gefa lægri einkunn en karlar.

Munur mælist milli aldurshópa þó ómarktækur sé. Áberandi er hve elsti aldurshópurinn gefur þessum þætti lága einkunn, eða 3,23 en þetta er lægsta einkunnin sem fram kemur þegar lagt er mat á innanþrif vagna.

4.3.3.3 Stundvísi ferðar

Eins og sjá má á mynd 4-14 þá eru rúm 67% aðspurðra ánægðir með frammistöðu SVR hvað stundvísi varðar. Tæp 15% eru hins vegar óánægðir og þar sem stundvísinn er sá einstaki þjónustuþáttur sem hefur hæst vægi, er góð frammistaða hvað hana varðar mikilvæg.

Stundvísi



Fjöldi mælinga: 651
Einkunn: 3,68 (7,36)
Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

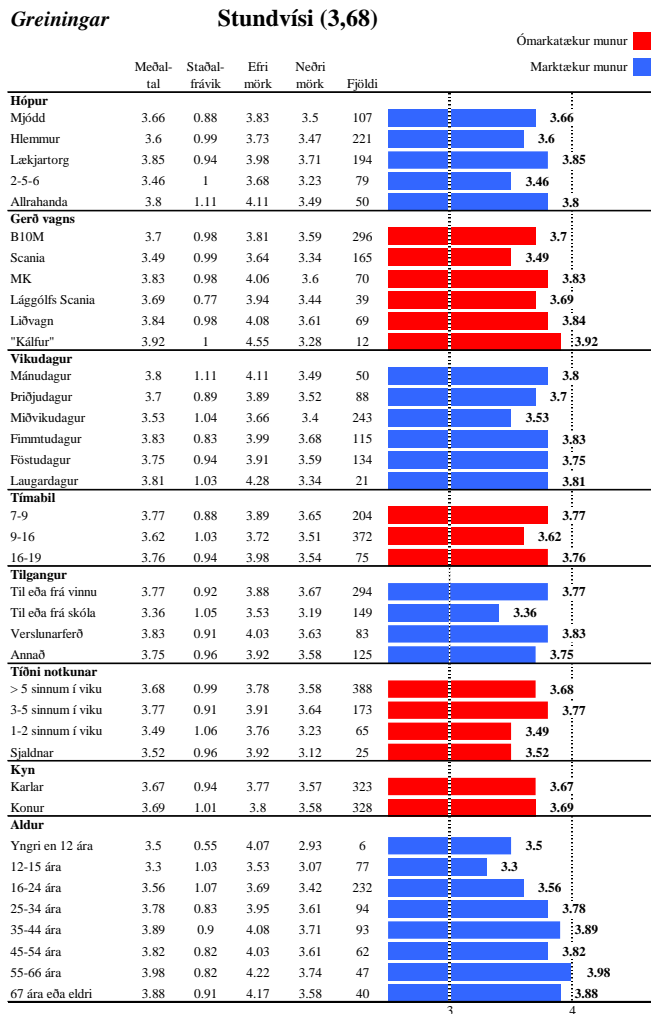
Vægi: 30%
Mælt vægi: 30,2%

Mynd 4-14: Hversu ánægður ert þú með stundvísi vagnsins í þessari ferð?

Í seinni forkönnuninni voru rúm 66% aðspurðra ánægðir með þennan þátt en tæp 18% voru hins vegar óánægðir. Niðurstaðan nú er því heldur betri en þá. Meðaleinkunn er 3,68 sem er þó lægra en reiknaða gæðavísitalan og því má líta svo á að stundvísin, sérstaklega í ljósi mikilvægis, sé ákveðinn veikleiki í framkvæmd þjónustunnar.

Sérstaka athygli vekur hve mælt vægi er nálægt því vægi sem gengið var út frá við útreikning gæðavísitölunnar en í rannsókninni mælist vægið 30,2% en gengið var út frá því að þessi þáttur hefði 30% vægi.

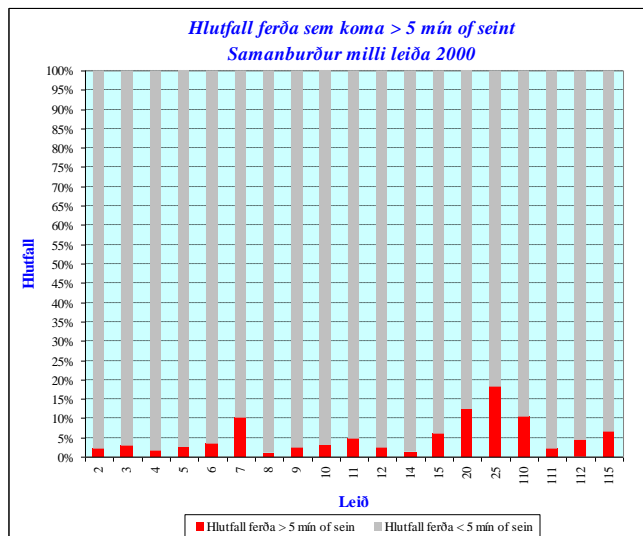
Þegar niðurstöður eru skoðaðar nánar kemur í ljós að nokkur munur er milli allra þeirra hópa sem greint er eftir ef frá er talið Kyn.



Mynd 4-15: Greining niðurstaðna varðandi stundvísi ferðar

Hér kemur fram marktækur munur milli hópa en hópurinn "2-5-6" er að fá lægstu einkunnina á meðan hóparnir "Lækjartorg" og "Allrahanda" fá þá hæstu. Hér veur enn og aftur athygli góð frammistaða verktakans en í forkönnun var frammistaða hans hvað þennan þátt varðar mjög slök. Þá var einkunnin 3,13 á móti 3,8 nú. Nú skal á það bent að niðurstöður reglulegra tímamælinga benda til þess að leið 25, sú leið sem verktakinn hefur með að gera, er sú leið þar sem hvað mest óstundvísi kemur fram¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Tímamælingar SVR, samantekt árið 2000



Mynd 4-16: Tímamælingar SVR árið 2000, samanburður milli leiða

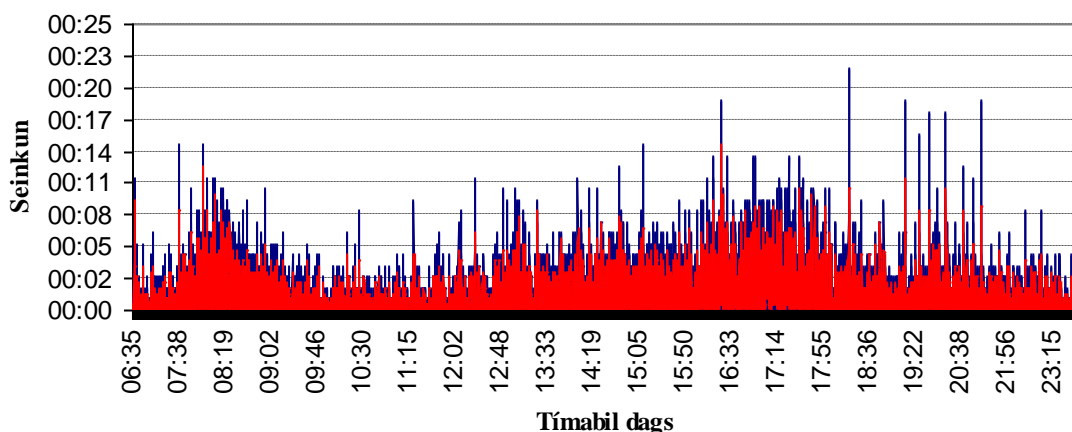
Þær mælingar eru þó þannig framkvæmdar að leiðin er aðeins mældi í lok ferðar, þ.e. uppsöfnuð töf er þá öll komin fram. Ekki þarf því að vera að leiðin sé mikið á eftir áætlun þegar fólk tekur vagninn einhverstaðar í hringnum. Nánast allar aðrar leiðir fá mælingu einnig á miðri leið, þ.e. þegar þær aka um einhverja af skiptistöðvum SVR og væri því eðlilegt að gera slíkt hið sama með leið 25. Líklegt er einnig að fundur með verktaka þar sem niðurstöður forkönnunar voru ræddar hafi skilað sér í bættri framkvæmd.

Nokkur munur er á milli vagnagerða þó ekki marktækur sé. Þannig er vagnagerðin Scania að fá lægstu einkunn á meðan að Volvo MK, Liðvagn og "Kálfur" fá hæstu einkunn. Í forkönnun sem gerð var fékk Scania einnig lægstu einkunn ásamt "Kálfinum" en verktakinn notar þann vagn í rekstri sínum.

Marktækur munur er milli vikudaga en miðvikudagur fær lægstu einkunn á meðan að mánudagur, fimmtudagur og laugardagur fá hæstu einkunn. Erfitt er að sjá hvað það er við miðvikudaga sem gefur ástæðu til að sá dagur fái lægri einkunn en aðrir dagar enda kemur í ljós við ítarlegri greiningu, krosskeyrslu, að 70% af mælingum miðvikudagsins fara fram á tímabilinu 9-16 en það tímabil fær lægri einkunn en önnur tímabil.

Nokkur munur er milli tímabila þó ómarktækur sé. Þannig fær tímabilið 9-16 aðeins 3,62 í einkunn á meðan að tímabilið 7-9 fær 3,77 og tímabilið 16-19 fær 3,76 í einkunn. Hér skal aftur vakin á því athygli að tímamælingar SVR benda til þess að frammistaða fyrirtækisins hvað stundvísi varðar sé einna best á tímabilinu 9-16.

Seinkun vagna virka daga Byggt á yfir 13 þús. mælingum



Mynd 4-17: Tímamælingar SVR árið 2000, seinkanir eftir tíma dags

Við ítarlegri greiningu gagna kemur í ljós að tæp 80% mælinga meðal aldurshópsins 12-15 ára eru framkvæmdar á tímabilinu 09-16 og rúm 62% mælinga meðal aldurshópsins 16-24 ára. Þetta styður þær hugmyndir sem margir rannsakendur á sviði þjónustugæða hafa en þær ganga út á það að gæði og ánægja viðskiptavina byggir fyrst og fremst á skynjun þeirra en ekki fyrirfram skilgreiningu á því hvernig þjónustan á að vera eða er í raunveruleikanum¹⁰⁷.

Marktækur munur er eftir tilgangi ferðar en þeir sem eru á leið til eða frá skóla gefa þessum þætti lægri einkunn en aðrir. Aftur má rekja niðurstöðuna til aldurs en ljóst má vera að yngri aldurshóparnir eru á leið til og frá skóla en þeir gefa þessum þætti lægri einkunn eins og áður hefur komið fram.

Nokkur munur er eftir tíðni notkunar en svo virðist sem óánægjan sé meiri með stundvísi ferða eftir því sem farið er sjaldnar í strætó. Þessi óánægja gæti verið ástæðan fyrir því að hóparnir nota strætó ekki oft.

Nánast enginn munur er milli kynja hvað þátt varðar þó svo að konur gefi örlítið hærri einkunn en karlar.

Marktækur munur er milli aldurshópa en yngri hóparnir gefa þessum þætti lægri einkunn en hinir eldri. Þannig gefur hópurinn "Yngri en 12 ára" einkunnina 3,5, hópurinn "12-15 ára" einkunnina 3,3 sem er jafnfram lágsta einkunnin sem gefin er þessum þætti og hópurinn 16-24 ára gefur þessum þætti 3,56. Hæstu einkunnina gefur aldurshópurinn "55-66 ára" en hann gefur þessum þætti einkunnina 3,98.

Athygli vekur að útreikningar benda til þess að aldurshóparnir yngri en 24 ára standi fyrir um 50% allra ferða¹⁰⁸. Þessi aldurshópur er hins vegar 48,4% úrtaksins sem bendir til þess að aldurshópurinn noti strætó hlutfallslega jafn mikið og þeir hópar sem eldri eru. Reynsla SVR er hins vegar sú að þessu sé ekki þannig farið, þ.e. aldurshópurinn yngri en 24 ára noti strætó hlutfallslega mest af öllum. Nær öruggt má telja að verkfall framhaldsskólakennara hafi hér áhrif. Einnig kann það að vera að hópurinn vanmeti notkun sína, viljandi eða óviljandi.

¹⁰⁷ Zeithaml, 2000, bls. 74

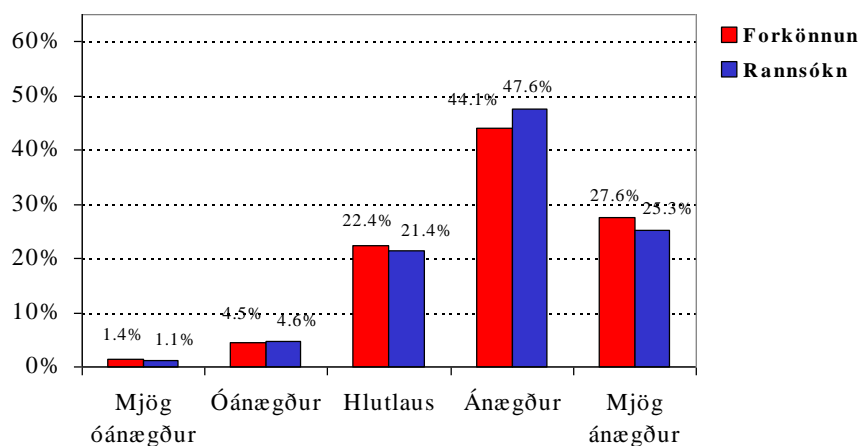
¹⁰⁸ > 5 sinnum fær gildið 7, 3-5 sinnum gildið 4 og 1-2 sinnum gildið 1,5. Kroskeyrslur gefa svo til kynna fjölda í tíðnihóp eftir aldri.

4.3.3.4 Viðmót vagnstjóra

Eins og sjá má á mynd 4-18 eru 72,5% aðspurðra ánægðir eða mjög ánægðir með viðmót vagnstjóra. Í forkönnun var þetta hlutfall 71,7% sem er nánast það sama og nú. Í raun er hér um að ræða óvænta en jafnfram ánægjulega niðurstöðu. Í forkönnunum og undirbúningi voru sérvaldir vagnstjóra fengnir til að taka þátt í könnunum. Þessir vagnstjórar voru valdir sérstaklega með tilliti til þess að þeir væru jákvæðir og viljugir til að taka þátt í tilrauninni. Því var almennt búist við að frammistaða hvað þennan þátt varðar færi heldur niður á við þegar gerðar yrðu mælingar af handahófa eins og gert er í þessari rannsókn.

Meðaleinkunn er 3,92 sem er nákvæmlega sú sama og fékkst fram í forkönnun. Vægið er hins vegar heldur lægra í mælingu en það sem notað er til að reikna gæðavísitölu en er samt sem áður yfir 15%

Viðmót vagnstjóra



Fjöldi mælinga: 651
Einkunn: 3,92 (7,84)
Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

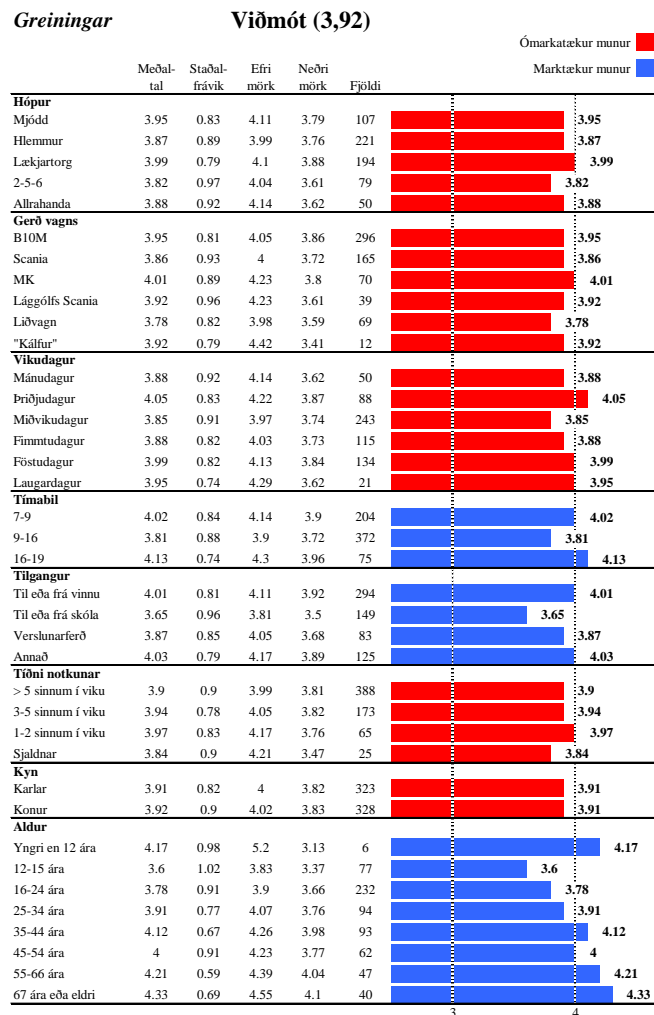
Vægi: 20%
Mælt vægi: 15,5%

Mynd 4-18: Hversu ánægður ert þú með viðmót vagnstjóra í þessari ferð?

Jafnframt vekur athygli hve fáir eru óánægðir eða mjög óánægðir eða aðeins 5,7%. Þar sem meðaleinkunn er hærri en reiknuð gæðavísitala verður að líta á viðmót

vagnstjóra sem ákveðinn styrk í þjónustunni. Hins vegar verður að benda á að þegar þátttakendum var gefinn kostur á að koma með ábendingu um viðkomandi ferð eða þjónustuna almennt þá komu nokkuð margar ábendingar varðandi slæma framkomu vagnstjóra. Því virðist svo vera að þar sé pottur brotinn þrátt fyrir allt en í kafla 4.4 er gerð grein fyrir skriflegum ábendingum frá viðskiptavinum. Í kafla 5 er gerð grein fyrir rannsókn sem framkvæmd var þar sem þessu atriði er fylgt eftir. Markmið þeirrar rannsóknar var að kanna hvaða eiginleikum góður vagnstjóri þyrfti að búa yfir.

Þegar niðurstöður er greindar niður kemur í ljós að óverulegur munur er milli hópa, gerð vagns eða vikkdögum. Hins vegar er marktækur munur milli tímabila og enn er það tímabilið 9-16 sem fær lökustu einkunnina.



Mynd 4-19: Greiningar niðurstaðna varðandi viðmót vagnstjóra

Meða sama hætti er marktækur munur eftir tilgangi ferðar en þar eru það þeir sem eru á leið til eða frá skóla sem gefa lökustu einkunn. Enn og aftur blasir það við að afstaðan er í raun fyrst og fremst háð aldri en þeir sem yngri eru gefa þessum þætti marktækt lægri einkunn en aðrir.

Óverulegur munur er eftir tíðni notkunar og karlar og konur gefa nánast sömu einkunn.

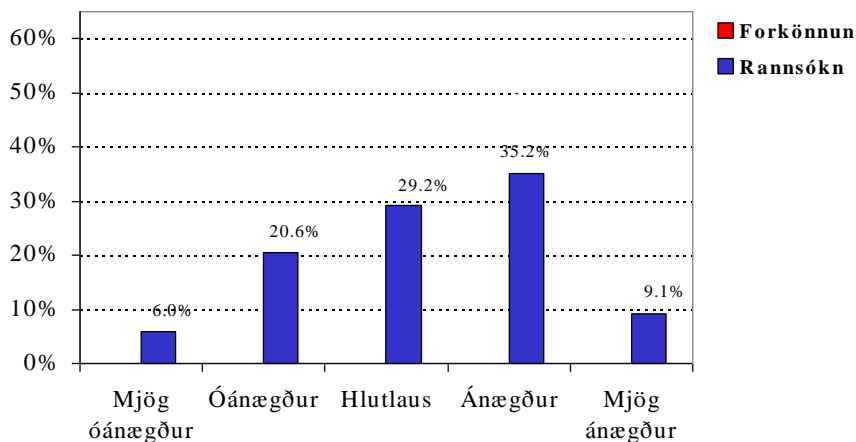
Eins og áður kemur fram þá er marktækur munur milli aldurshópa. Ef frá er talinn yngsti aldurshópurinn, þ.e. þeir sem eru yngri en 12 ára, þá gefa þeir sem eru yngri en 24 ára þessum þætti mun lægri einkunn en þeir sem eldri eru. Athygli vekur hve háa einkunn elstu aldurshóparnir gefa. Hópurinn 55-66 ára gefur 4,21 og þeir sem eru eldri en 67 ára gefa einkunnina 4,33 sem verður að teljast frammúrskarandi.

Í ljósi þess hve stór hluti viðskiptavina SVR eru meðal yngri hópanna er það visst áhyggjuefni hve lága einkunn þeir gefa þessum þætti. Hér má velta því fyrir sér hvort yngri hópurinn fái aðra framkomu en þeir sem eldri eru eða hvort framkoma þeirra yngri sé með þeim hætti að hún framkalli neikvæðari afstöðu meðal vagnstjóra. Einnig kann það að vera að þeir sem yngri eru geri einfaldlega meiri kröfur en þeir sem eldri eru.

4.3.3.5 Aðstaða á biðstöð

Aðstaða og upplýsingar á biðstöð er sá þáttur sem fær lang lægstu einkunnina í þessari rannsókn. Aðeins rúm 44% aðspurðra eru ánægðir eða mjög ánægðir með þennan þátt og 26,6% eru óánægðir eða mjög óánægðir. Meðaleinkunn er 3,21 sem er verulega lægra en reiknuð gæðavísitala og verður þetta því að flokkast sem veikleiki í þjónustuframkvæmdinni.

Aðstaða á biðstöð
(ekki mælt í forkönnun)



Fjöldi mælinga: 651
Einkunn: 3,21 (6,42)
Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

Vægi: 10%
Mælt vægi: 8,5%

Mynd 4-20: Hversu ánægður ert þú með aðstöðu og upplýsingar á biðstöð í þessari ferð?

Hins vegar þarf að hafa í huga að vægið er nokkru lægra en reiknað var með og er þetta sá þáttur sem hefur lægst vægi af þeim þáttum sem mældir voru, að frá töldum þættinum "Ferðin í heild sinni" sem fær fast vægi.

Þegar niðurstöður eru skoðaðar nánar kemur í ljós að nokkur munur er milli þátta í öllum hópum þó svo að hann sé hvergi marktækur.

Þó svo að nokkur munur sé á einstaka hópum er ástæðan fyrir því að hann reynist ekki tölfræðilega marktækur sú að breytileikinn er óvenju mikill. Eins og sjá má á mynd 4-21 er staðalfrávikikið nánast alltaf stærri en 1, sem er óvenjulegt í þessari rannsókn.

Greiningar Aðstaða á biðstöð (3,21)

	Meðal- tal	Staðal- frávik	Efri mörk	Neðri mörk	Fjöldi	Ómarkatækur munur	Markatækur munur
Hópur							
Mjódd	3.24	1.05	3.44	3.04	107	3.24	
Hlenmur	3.15	1.09	3.29	3	221	3.15	
Lækjartorg	3.25	1.01	3.39	3.1	194	3.25	
2-5-6	3.3	1.1	3.55	3.06	79	3.3	
Allrahanda	3.08	1.03	3.37	2.79	50	3.08	
Gerð vagns							
B10M	3.23	1.02	3.35	3.12	296	3.23	
Scania	3.13	1.12	3.31	2.96	165	3.13	
MK	3.16	1.02	3.4	2.91	70	3.16	
Lággólf Scania	3.18	1.14	3.55	2.81	39	3.18	
Láðvagn	3.39	1	3.63	3.15	69	3.39	
"Kálfur"	2.92	1.44	3.83	2	12	2.92	
Vikudagur							
Mánudagur	3.08	1.03	3.37	2.79	50	3.08	
Þriðjudagur	3.11	1.12	3.35	2.88	88	3.11	
Miðvikudagur	3.18	1.09	3.32	3.04	243	3.18	
Fimmtudagur	3.36	1.04	3.55	3.16	115	3.36	
Föstudagur	3.22	0.98	3.38	3.05	134	3.22	
Laugardagur	3.33	1.02	3.8	2.87	21	3.33	
Tímabil							
7-9	3.25	1.03	3.4	3.11	204	3.25	
9-16	3.15	1.08	3.26	3.04	372	3.15	
16-19	3.35	0.99	3.58	3.12	75	3.25	
Tilgangur							
Til eða frá vinnu	3.28	1.04	3.4	3.16	294	3.28	
Til eða frá skóla	3.04	1.1	3.22	2.86	149	3.04	
Verslunarferð	3.29	1.03	3.51	3.06	83	3.29	
Annað	3.18	1.06	3.37	3	125	3.18	
Tíðni notkunar							
> 5 sinnum í viku	3.17	1.07	3.28	3.06	388	3.17	
3-5 sinnum í viku	3.36	0.96	3.51	3.22	173	3.36	
1-2 sinnum í viku	3.17	1.14	3.45	2.89	65	3.17	
Sjaldnar	2.8	1.08	3.25	2.35	25	2.8	
Kyn							
Karlar	3.15	1.05	3.27	3.04	323	3.15	
Konur	3.26	1.06	3.37	3.14	328	3.26	
Aldur							
Yngri en 12 ára	3	1.67	4.76	1.24	6	3	
12-15 ára	3.19	1.12	3.45	2.94	77	3.19	
16-24 ára	3.05	1.07	3.19	2.91	232	3.05	
25-34 ára	3.3	0.94	3.49	3.11	94	3.3	
35-44 ára	3.3	1.06	3.52	3.08	93	3.3	
45-54 ára	3.4	1.06	3.67	3.13	62	3.4	
55-66 ára	3.38	0.99	3.67	3.09	47	3.38	
67 ára eða eldri	3.25	1.01	3.57	2.93	40	3.25	

Myndi 4-21: Greining niðurstaðna varðandi aðstöðu á biðstöð

Hópurinn "Allrahanda" fær lægstu einkunnina og "Kálfurinn" fær lægstu einkunn í hópnunum "Gerð vagns". Eins og áður hefur komið fram er hópurinn "Allrahanda" verktaki sem sér um akstur á leið 25, sem ekur í Mosfellsbæ og notar m.a. til þess vagnagerðina "Kálfur". Sveitarfélagið Mosfellsbær sér um biðskýlin í sveitarfélaginu og bendir þessi niðurstaða til þess að úrbóta sé þörf.

Mánudagur og þriðjudagur fá lægstu einkunn á meðan að fimmtudagur og laugardagur fá hæstu einkunn.

Sem fyrr er lægsta einkunnin gefin á tímabilinu 9-16 og þegar greint er eftir tilgangi ferðar eru það, eins og áður, þeir sem eru á leið til og frá skóla sem gefa lægstu einkunn.

Þeir sem fara 3-5 sinnum á viku í strætó gefa þessum þætti hæstu einkunn en þeir sem fara sjaldnar en vikulega gefa þessum þætti lægstu einkunn, eða 2,8 sem er lægsta einkunnin sem fram kemur í þessari rannsókn.

Konur gefa þessum þætti hærri einkunn en karlar og sem fyrr eru það yngstu aldurshóparnir sem eru óánægðastir með þennan þátt.

Í ljósi þess hve breytileikinn er mikill er nauðsynlegt að rannsaka þennan þátt betur. Hugsanlegt er að þessi mikli breytileiki endurspegli þá staðreynd að aðstaða er mjög mismunandi eftir biðstöðum. Skjólgóð skýli eru á sumum, á meðan aðeins staur með merki er á öðrum.

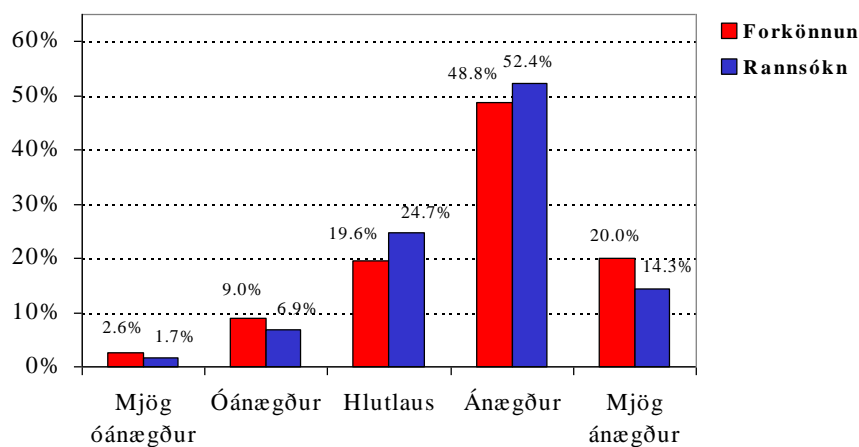
Einnig er nauðsynlegt að brjóta þessa spurningu upp, þ.e. að greina á milli aðstöðunnar annars vegar og svo upplýsinganna hins vegar. Með því má fá betur fram hvort óánægjan snýr að aðstöðunni, þ.e. skjóli o.þ.h eða hvort óánægjan snýr að skorti á upplýsingum. Einnig er líklegt að ástæða breytileikans geti verið mismunandi veðurfar en ljóst má vera að skjólgóð biðstöð er mikilvægari í vondu veðri en þegar veður er gott. Eins og vitað er getur verið mikill dagamunur á veðri hér á landi.

Í framhaldinu er nauðsynlegt að skilgreina með hvaða hætti á að útbúa biðstöðvar og freista þess að í framtíðinni fái þessi þáttur hærri einkunn en nú.

4.3.3.6 Aksturslag vagnstjóra

Eins og sjá má á mynd 4-22 er meirihluti aðspurðra ánægður með aksturslagið en 66,7% eru ánægðir með þennan þátt í framkvæmdinni. Fáir eru óánægðir, eða aðeins 8,6% en nokkuð margir eru hlutlausir, eða 24,7%.

Aksturslag



Fjöldi mælinga: 651

Einkunn: 3,71 (7,42)

Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

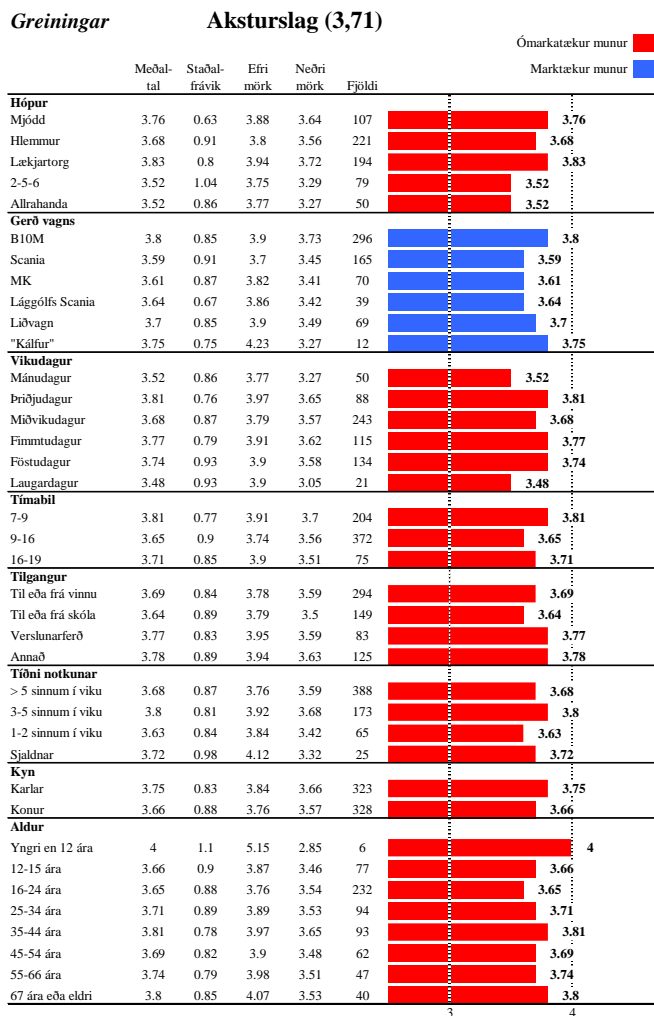
Vægi: 15%

Mælt vægi: 13,9%

Mynd 4-22: Hversu ánægður ert þú með aksturslagið í þessari ferð?

Meðaleinkunn er 3,71 sem er lítið eitt hærra en reiknuð gæða vísitala. Athygli vekur að lítill munur er á mældu vægi annars vegar og svo viðmiðunarvægi hins vegar.

Þegar niðurstöður eru greindar niður kemur í ljós að nokkur munur er milli hópa þó svo að hann sé ekki tölfræðilega marktækur. Þannig fær hópurinn "Lækjartorg" hæstu einkunn á meðan að hóparnir "2-5-6" og "Allrahanda" fá lægstu einkunn.



Mynd 4-23: Greiningar niðurstaðna varðandi aksturslag

Marktækur munur er á milli vagnagerða en þar fær vagn af gerðinni B10M hæstu einkunn á meðan að vagnar af gerðinni Scania og Volvo MK fá lægstu einkunn. Hér má benda á að B10M bílarnir eru elstu bílarnir í flotanum og ekki útbúnir hurðabremsum, en þær virka þannig að ekki er hægt að taka vagninn af stað nema hurðir séu lokaðar og ef þær eru opnaðar á ferð þá snögghemlar vagninn. Því eru vagnar með hurðabremsu vandmeðfarnarnir hvað aksturslag varðar.

Þriðjudagur og fimmtudagur fá hæstu einkunn á meðan að laugardagur fær lægstu einkunnina. Þó svo að munurinn sé ekki tölfræðilega marktækur þá má benda á að á laugardögum er ekið samkvæmt tímaáætlun kvöld og helgar og er leiðum þá skammtaður þrengri tími til að aka einn umferðarhring en virka daga. Líklegt er að þrengri tími komi fram í lakara aksturslagi.

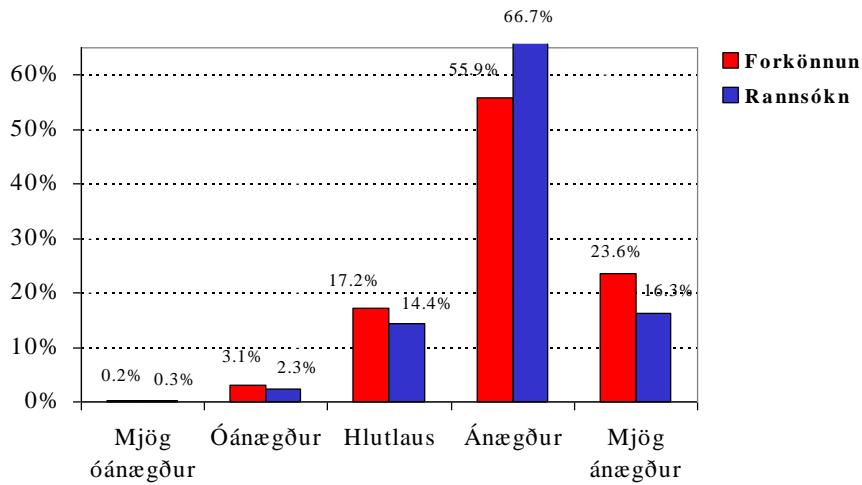
Enn er það tímabilið 9-16 sem fær lægstu einkunn og þeir sem eru að fara til eða frá skóla gefa þessum þætti lægstu einkunnina.

Óverulegur munur er eftir tíðni notkunar en karlar gefa þessum þætti hærri einkunn en konur. Óvenju lítill munur er á milli aldurshópa hvað varðar þennan þátt.

4.3.3.7 Ferðin í heild sinni

Eins og sjá má á mynd 4-24 er mikill meirihluti ánægður með ferðina í heild sinni en 83% aðspurðra eru ánægðir eða mjög ánægðir með ferðina í heild sinni. Því má í fljótu bragði álíta sem svo að viðskiptavinir séu almennt ánægðir með þjónustu SVR þó svo að gera megi betur í einstaka þáttum þjónustunnar. Margt bendir hins vegar til þess að frammistaðan sé á mörkum áhugaleysis/umburðalyndis og óánægju. Lítið megi því út af bregða til að frammistaða í þjónustuframkvæmd skili sér í óánægju viðskiptavina sem væntanlega hefði þau áhrif að aðeins þeir sem neyðast til að nota þjónustuna, noti hana. Meðaleinkunn er 3,96 og er þetta sá þáttur sem fær hæstu einkunn í þessari rannsókn.

Ferðin í heild sinni



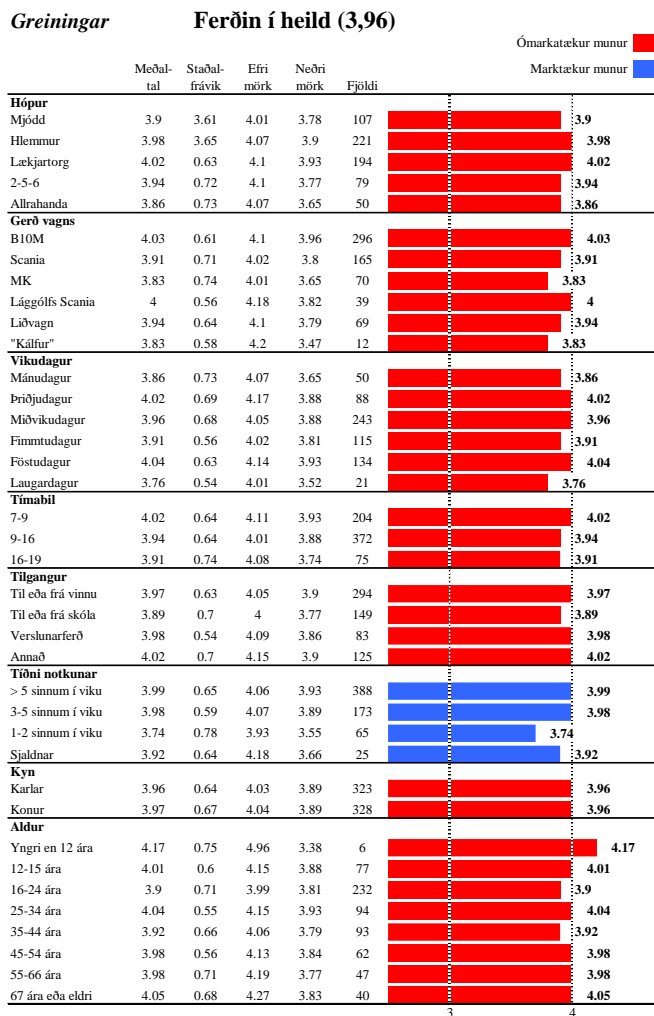
Fjöldi mælinga: 651
Einkunn: 3,96 (7,92)
Meðaleinkunn allra þátta: 3,707

Vægi: 5%
Fast vægi: 5%

Mynd 4-24: Hversu ánægður ert þú með ferðina í heild sinni

Í forkönnunni var meðaleinkunnin 4,0 og má rekja þann litla mun sem kemur fram til þess að þá voru mun fleiri mjög ánægðir en nú er. Þessum þætti er gefið fast vægi og kemur því ekki til álita að bera viðmiðunavægi saman við mælt vægi.

Þegar niðurstöður eru greindar niður kemur í ljós að óverulegur munur er milli "Hópur", "Gerð vagns", "Vikudagur", "Tímabil" og "Tilgangur ferðar".



Mynd 4-25: Greiningar niðurstaðna varðandi ferðina í heild sinni.

Hins vegar er marktækur munur eftir tíðni notkunar en þeir sem fara oftast gefa þessum þætti hærra einkunn en þeir sem fara sjaldnar. Líklegt er því að með því að bæta frammistöðu varðandi einstaka þjónustuþætti og um leið hafa áhrif á skynjun þessa hóps á frammistöðunni, megi færa fólk milli hópa. Með því er átt að ef tekst að fá þá sem aðeins fara 1-2 sinnum í viku í strætó til að fara 3-5 sinnum í viku má fjölga heildarferðafjölda sem farnar eru með fyrirtækinu.

Konur og karlar gefa nánast sömu einkunn og óverulegur munur er milli aldurshópa ef frá er talinn yngsti hópurinn sem gefur þessum þætti hæstu einkunnina.

4.4 Skriflegar ábendingar frá viðskiptavinum

Í lok könnunarinnar var farþegum gefinn kostur á að skrifa niður athugasemdir um ferðina eða þjónustuna almennt. Í ljós kom að af þeim 651 sem tóku þátt sáu 128 ástæðu til að gefa ábendingu um ferðina eða þjónustuna í heild sinni og var heildarfjöldi efnisatriða 159¹⁰⁹. Eins og við má búast eru þessar ábendingar af ýmsum toga og hafa þær verið flokkaðar í eftirfarandi flokka:

Efnisatriði	Fjöldi	Hlutfall
Ánægja með þjónustuna	23	14.5%
Auka þarf tíðni	20	12.6%
Slæmt viðmót vagnstjóra	20	12.6%
Annað, óskilgreint.	15	9.4%
Léleg biðskýli	15	9.4%
Lélegur vagnakostur	13	8.2%
Bæta þarf aksturslag	12	7.5%
Bæta þarf leiðakerfið	11	6.9%
Slæleg framkvæmd	10	6.3%
Of hátt verð	9	5.7%
Óhreinindi í vögnum	7	4.4%
Bæta þarf stundvísi	4	2.5%
Samtals:	159	

Mynd 4-26: Samantekt á ábendingum frá viðskiptavinum

Eins og sjá má þá eru þrjú atriði sem skera sig nokkuð úr hvað varðar fjölda ábendinga en það er í fyrsta lagi ánægja með þjónustuna, í öðru lagi ábendingar um að auka þurfi tíðni ferða og í þriðja lagi ábendingar um neikvætt viðmót vagnstjóra. Þessi þrjú efnisatriði eru tæplega 40% af öllum atriðum sem bent er á.

Það að svo margir sjái ástæðu til að skrifa niður texta sem felur í sér ánægju með þjónustuna er nokkuð óvænt en um leið ánægjulegt. Ekki kemur á óvart að fólk skuli benda á að auka þurfi tíðni ferða ef marka má niðurstöður kannanna Gallup fyrir SVR en þar kemur fram að tíðni ferða er í öðru sæti á eftir stundvísi þegar fólk er beðið um að velja þætti sem þurfa að vera til staðar og svo um sé að ræða góðar

¹⁰⁹ Sjá viðauka 2: Ábendingar frá viðskiptavinum

almenningsamgöngur. Svo margar ábendingar um neikvætt viðmót vagnstjóra en um leið afar góð niðurstaða þessa þáttar í matinu, bendir til þess að stór meirihluti starfsmanna sé kurteis og sýni viðskiptavinum tilhlýðilega virðingu. Því séu það í raun fáir sem séu neikvæðir og hafi neikvæð áhrif á upplifun farþegans á þjónustunni. Nánar er fjallað um þetta atriði í kafla 5.

Það fjórða í röðinni eru léleg biðskýli en nokkuð er um að nýju skýlin frá AFA-Ísland séu gagnrýnd. Hér er um að ræða nýja tegund biðskýla sem eru í eign og rekstri einkafyrirtækis.

Nokkrir nefna lélegan vagnakost, bæta þurfi aksturslag, bæta þurfi leiðakerfið og að framkvæmdinni sé ábótavant. Hér vekur sérstaka athygli hve fáir nefna lélegt leiðakerfi en margir, sérstaklega þeir sem ekki nota þjónustuna, telja leiðakerfið ekki nægilega gott.

Athygli vekur hve fáir nefna of hátt verð og einnig hve fáir tala um óhreinindi í vögnunum ásamt því að bæta þurfi stundvísi.

4.5 Samanburður og viðmiðunarvægi og vægi þátttakenda

Nauðsynlegt er að tryggja það að verið sé að mæla þá þætti sem skipta mestu máli hverju sinni¹¹⁰. Þeir sjö þættir sem lagt hefur verið mat á eru tilkomnir vegna kannanna sem Gallup hefur gert fyrir SVR og svo forkönnun sem gerð var í tengslum við þessa rannsókn. Þeir þættir sem mældir voru höfðu eftirfarandi vægi:

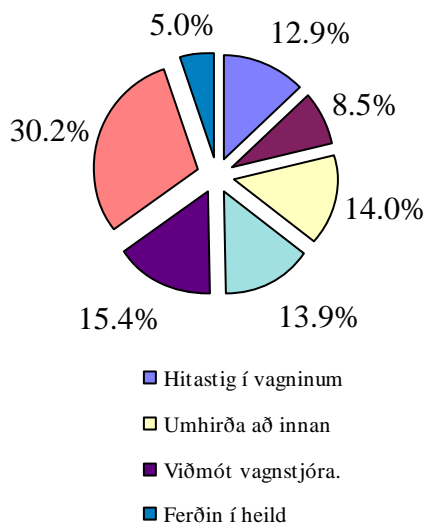
Matsþáttur	Vægi
Hitastig í vagninum	10%
Innanþrif	10%
Stundvísi	30%
Viðmót vagnstjóra	20%
Aðstaða á biðstöð	10%
Aksturslag	15%
Ferðin í heild sinni	5%

Matsþátturinn “Ferðin í heild sinni” er fast settur og látinn hafa 5% vægi.

Í öðrum lið könnunarinnar var fólk beðið um að velja fimm atriði af lengri lista og raða þessum atriðum í mikilvægisröð, þannig að það sem væri mikilvægast yrði númer 1, næst mikilvægast yrði númer 2 og svo koll af kolli. Í úrvinnslu fékk svo það atriði sem varð númer 1, 5 stig, atriði númer 2 fékk 4 stig og svo koll af kolli.

Vægið var þá fundið út frá summu einkunnarinnar og má sjá niðurstöður þess útreiknings á mynd 4-27.

¹¹⁰ Hays, bls. 9-30



Mælt vægi þátta, sex efstu ásamt ferðinni í heild sinni.

Mynd 4-27: Mælt vægi matsþátta.

Eins og sjá má þá hefur stundvísí eftir sem áður mesta vægið eða 30,2% sem er nánast það sama og notað var við útreikning gæðavísitölunnar. Næst mikilvægasti þátturinn er viðmót vagnstjóra en hann fær 15,4% vægi. Í útreikningi gæðavísitölu fékk þessi þáttur 20% vægi. Í þriðja og fjórða sæti er aksturslag og innanþrif en aksturslagið fær 13,9% vægi á meðan að innanþrifin fá 14% vægi. Í útreikningi gæðavísitölu fékk aksturslagið 15% vægi, og er því heldur ofmetið á meðan að innanþrifin voru látin hafa 10% vægi og er því vanmetið.

Það atriði sem kemur númer fimm í röðinni er hitastig í vagninum en það atriði hafði 10% vægi en fær nú 12,9% vægi og er því heldur vanmetið.

Sjötta atriðið og það sem kom inn eftir forkönnun er aðstaða og upplýsingar á biðstöð. Þetta atriði var látið hafa 10% vægi en mælist nú með 8,5% vægi.

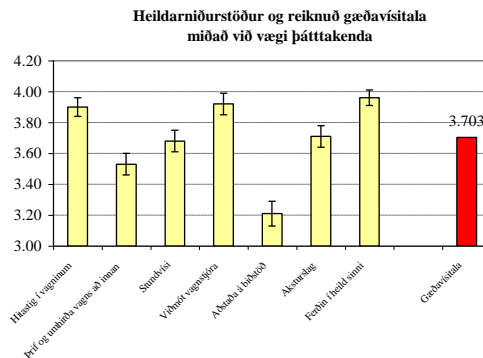
Í þessari rannsókn þá haldast inni þau atriði sem þátttakendur voru beðnir um að taka afstöðu til í fyrsta hluta könnunarinnar. Í forkönnunum þá dattu atriði út og önnur komu í þeirra stað. Að teknu tilliti til aðstæðna er gengið út frá því að aðeins verði mældir sex framkvæmdaþættir. Það er þó álitaefni og hugsanlega má fjölga atriðum án þess að það hefði neikvæð áhrif á framkvæmdina.

Af þessu má draga þá ályktun að verið sé að leggja mat á þá framkvæmdaþætti sem mestu máli skipta í huga viðskiptavina SVR, þó svo að innbyrðis vægi þáttanna sé mismunandi.

4.5.1 Reiknuð gæðavísitala með breyttu vægi matsþátta

Eins og fram hefur komið er reiknuð gæðavísitala 3,707. Ef sama gæðavísitala er reiknuð með því vægi sem þátttakendur í rannsókninni leggja á matsþætti verður gæðavísitalan 3,703 eða nánast sú sama. Þetta má sjá nánar á mynd 4-28.

	Einkunn	Vægi	Vegið meðaltal	Kvaðrat fjöldi	Staðalfr	95% ÖB +/-
Hitastig í vagninum	3.90	12.9%	0.5031	25.51	0.8	0.06
Prif og umhírða vagns að innan	3.53	14.0%	0.4942	25.51	0.94	0.07
Stundvísi	3.68	30.2%	1.11136	25.51	0.97	0.07
Viðmót vagnstjóra	3.92	15.5%	0.6076	25.51	0.86	0.07
Aðstaða á biðstöð	3.21	8.5%	0.27285	25.51	1.06	0.08
Aksturslag	3.71	13.9%	0.51569	25.51	0.86	0.07
Ferðin í heild sinni	3.96	5.0%	0.198	25.51	0.65	0.05
			3.7028			
Gæðavísitala	3.703					



Mynd 4-28: Reiknuð gæðavísitala m.v. vægi þátttakenda á matsþætti.

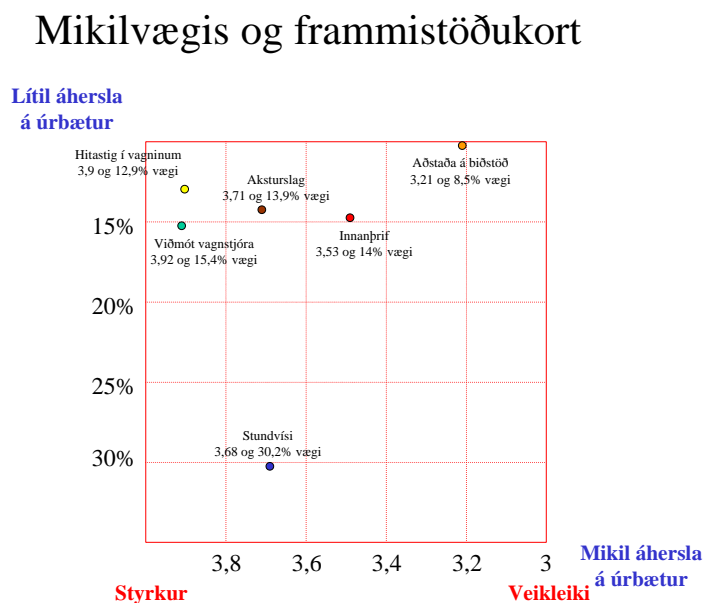
Ástæðan er fyrst og fremst sú að þau atriði sem voru látin standa fyrir 65% af væginu standa nú fyrir u.þ.b. 60% af væginu og sá þáttur sem hafði mest vægi gerir það einnig nú. Ef þessi einkunn er umreiknuð á 100 stiga skal kemur í ljós að meðaleinkunin yrði 74,1 eða nánast sú sama og áður.

Í framhaldi mælinga sem þessa er nauðsynlegt að halda áfram að kanna vægi þátttakenda þar sem mikilvægi hefur tilhneigingu til að breytast með tímanum.

Einnig er líklegt að gæðapættir hafi mismunandi vægi eftir árstíðum og kemur þá afstaða þátttakenda bæði fram í afstöðu til frammistöðu en einnig til mikilvægis.

4.6 Mikilvægis og frammistöðukort

Ein gagnlegasta framsetning á niðurstöðum markaðsrannsókna er mikilvægis og frammistöðukort¹¹¹. Á þessu korti eru settar saman annars vegar skynjun viðskiptavina á frammistöðu fyrirtækisins í ákveðnum þjónustubáttum og svo hins vegar hve mikilvægir þeir eru í huga þeirra. Á mynd 4-29 má sjá niðurstöður rannsóknarinnar settar fram á slíkt kort.



Af lóðréttá ásnúnum má lesa mikilvægi annars vegar og svo áherslu á úrbætur hins vegar. Eftir því sem niðurstaðan lendir neðar og nær hægra horni myndarinnar, því meiri áherslu þarf að leggja á úrbætur hvað þann þátt varðar. Með sama skapi þá þarf að leggja minni eða litla áherslu á úrbætur ef niðurstaðan lendir ofarlega og nálægt vinstra horni myndarinnar.

¹¹¹ Zeithaml, 2000, bls. 126

Af lárétta ásnúm má lesa frammistöðu fyrirtækisins og eftir því sem staðsetningin er meira til vinstri á myndinni, því meiri styrkur fyrir þjónustuna.

Ef niðurstöður eru skoðaðar má sjá að stundvísinn sker sig nokkuð úr. Mikilvægið er mjög hátt og frammistaðan er rétt fyrir neðan hina reiknuðu gæðavísitölu sem var 3,703. Því er greinilegt að vinna þarf stöðugt að því að bæta stundvísi vagna, m.a. með því að veita þeim aukin forgang í umferðinni, skipuleggja vel leiðakerfið og stuðla að því að vagnar fari af stað á réttum tíma og ekið sé samkvæmt tímaáætlun.

Viðmót vagnstjóra er sá þáttur sem fær hæsta einkunn í matinu og hefur nokkuð hátt vægi eða 15,4%. Því verður að líta á þennan þátt sem ákveðinn styrk fyrir þjónustuna sem þarf að viðhalda.

Innanþrif fá frekar lága einkunn, eða 3,53 og er með nokkuð hátt vægi eða 14%. Hér er því á ferðinni veikleiki sem þarf að finna leið til að bæta. Niðurstaðan er þó nokkuð nálægt efra vinstra horni sem þýðir að ekki er ástæða til að grípa til stórtækra aðgerða hvað úrbætur varðar. Hugsanleg endurskoðun á vinnuferli sem hefði lágmarks kostnaðarauka í för með sér væri vænleg leið hvað þennan þátt varðar.

Aksturslag vagnstjóra er mikilvægur þáttur, fær 13,9% vægi og frammistaðan er nánast sú sama og reiknaða gæðavísitalan og því verður að líta á þennan þátt sem ákveðinn styrk fyrir þjónustuna sem þarf að viðhalda.

Hitastig í vagninum er sá þáttur sem fær næst minnsta vægið af þeim þáttum sem mældir eru. Hins vegar er einkunnin há, eða 3,9. Ekki er ástæða til að leggja ofuráherslu á þennan þátt.

Aðstaða á biðstöð er sá þáttur sem fær lægstu einkunn, eða 3,21 og er því um ákveðinn veikleika að ræða. Hins vegar hefur þessi þáttur jafnframt lægsta vægið í huga viðskiptavina og því er ekki um forgangsmál að ræða. Nauðsynlegt er að skilgreina með hvaða hætti biðstöðvar eiga að vera útbúnar og tryggja með eftirliti að útbúnaður og ástand biðstöðva sé eins og skilgreint hefur verið.

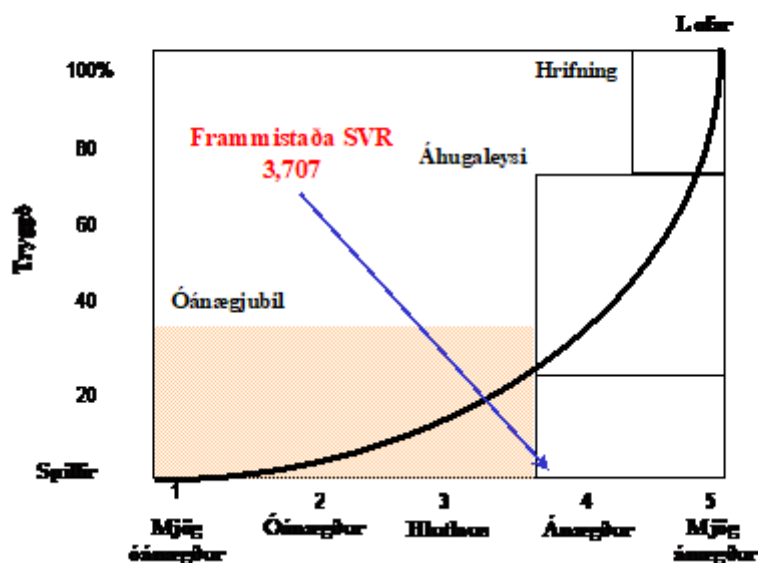
Út úr kortinu má því lesa að setja þarf af stað aðgerðir sem hafa það að markmiði að bæta innanþrif, viðhalda þarf þeim þáttum sem stuðla að jákvæðu viðmóti og góðu aksturslagi vagnstjóra og gefa þarf þeim þáttum sem hafa áhrif á stundvísi sérstaka athygli.

4.7 Gæðavísitala og tryggð viðskiptavina

Mikið hefur verið velt fyrir sér hver sé ástæðan fyrir áherslu á ánægju viðskiptavina. Eins og kemur fram í kafla 3 hafa stjórnendur fyrirtækja áttað sig á því að ekki er nægilegt að meta frammistöðu skipulagsheilda út frá hagrænum mælikvörðum eingöngu. Aðrir mælikvarðar, s.s. ánægja viðskiptavina, geti gefið jafn góða ef ekki betri mynd af frammistöðu skipulagsheildarinnar.

Einnig hafa sum fyrirtæki komist að því að hægt er að tengja ánægju viðskiptavina við tryggð þeirra við fyrirtækið og hagnað þess¹¹². Eins og sjá má á mynd 4-30 eru mikilvæg tengsl milli ánægju viðskiptavinar og tryggðar hans við fyrirtækið.

Tengsl ánægju og viðskiptatryggðar



Mynd 4-30: Tengsl ánægju og viðskiptatryggðar.

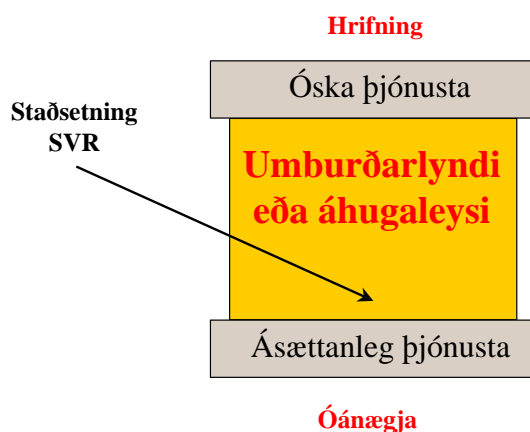
Þessi tengsl eru sérstaklega sterk þegar viðskiptavinurinn er mjög ánægður. Því verða fyrirtæki að stefna hærra en að gera viðskiptavininn ánægðan svo hann verði tryggur, þau verða að gera hann mjög ánægðan.

¹¹² Heskett, 1997.

Fyrirtækið Xerox var eitt af því fyrsta, ef ekki það fyrsta, sem greindi þessi tengsl meðal viðskiptavina sinna¹¹³. Með markaðsrannsóknnum sínum komust þeir að því að þeir viðskiptavinir sem gáfu Xerox 5 í einkunn, þ.e. voru mjög ánægðir, voru sex sinnum líklegri til kaupa aftur búnað frá Xerox en þeir sem gáfu "aðeins" 4 í einkunn. Það er því mikilvægt að stefna hátt í þeirri viðleitni að gera viðskiptavininn ánægðan.

Ef frammistaða SVR, 3,707, er sett í þetta samhengi kemur í ljós að hún er á mörkum áhugaleysis/umburðarlyndis og óánægju.

Ef niðurstaðan er jafnframt sett í samhengi við umræðuna í kafla 2.7.2 má líta svo á að ekki megi mikið út af bregða í þjónustu SVR til að frammistaðan fari að skapa óánægju meðal viðskiptavina.



Mynd 4-31: Bilið milli óskaþjónustu og ásættanlegrar þjónustu og staðsetning SVR

Eins og sjá má þá má ekki mikið út af bregða til að frammistaða SVR fari að valda óánægju meðal viðskiptavina. Mikilvægt er því að fylgja vel eftir þeim þáttum sem ætlað er að bæta frammistöðu SVR í mikilvægum þjónustuþáttum.

¹¹³ Zeithaml, 2000, bls. 80

4.8 Gæðavísitala og frammistöðumat

Meginmarkmið þessa verkefnis er að kanna með hvaða hætti viðhorf viðskiptavina getur verið grunnur að árangursmati fyrir starfsemina. Segja má að matsniðurstaða fyrir hvern þátt sem lagt var mat á, ásamt reiknaðri gæðavísitölu, sé í raun árangursmat sem byggir á viðhorfi viðskiptavina.

Mikilvægt er í því sambandi að kanna hvort hægt er að nota rannsóknina sem grunn að, eða að minnsta kosti þátt í, frammistöðumati fyrir einstaka hópa innan fyrirtækisins. Mikilvægt er að hafa í huga að í þessu sambandi er eingöngu lagt mat á frammistöðu hópa en ekki einstaklinga.

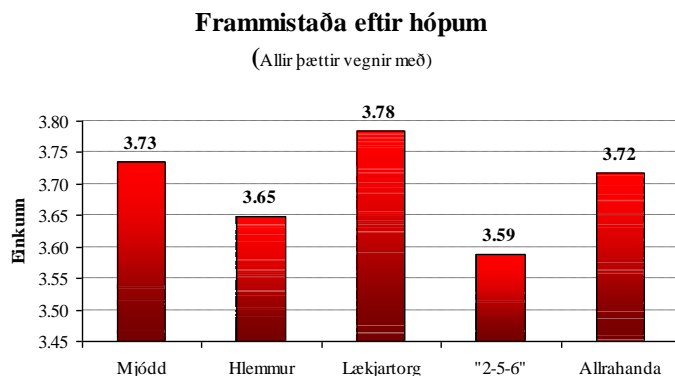
Sem liður í þessu voru myndaðir hópar meðal vagnstjóra. Hér skal tekið fram að til eru ýmsar leiðir til að mynda þessa hópa en við myndun hópanna var haft að leiðarljósi að meðlimir innan hvers hóps eigi möguleika á að hittast og/eða eiga með sér samskipti í þeim tilgangi að mynda liðsheild sem hefði vilja og áhuga á að standa sig betur en aðrir hópar. Þetta á þó ekki við um einn hópinn þar sem endastöðvar þeirra leiða eru dreifðar um bæinn.

Í fyrst hópnum eru allar leiðir sem hafa endastöð í Mjódd, en hér er um að ræða leið 3, 4 og 8. Í öðrum hópnum eru allar leiðir sem hafa endastöð við Hlemm, en hér er um að ræða leið 10, 11, 12, 14 og 15. Í þriðja hópnum eru allar leiðir sem hafa endastöð á Lækjartorgi, en hér er um að ræða leiðir 7, 110, 111, 112 og 115. Í fjórða hópnum eru þær leiðir sem hafa sjálfstæða endastöð þar sem ekki koma aðrar leiðir. Hér er um að ræða leið 2, 5 og 6. Í fimmta og síðasta hópnum er sú leið sem verktaki sér um, þ.e. fyrirtækið Allrahanda. Hér er aðeins um eina leið að ræða, þ.e. leið 25.

Þegar niðurstöður eru reiknaðar út fyrir hvern hóp kemur í ljós að hópurinn LÆKJARTORG fær hæstu einkunnina eða 3,78 sem er nokkuð hærra en reiknaða gæðavísitalan¹¹⁴. Númer tvö, með 3,73 í einkunn, er hópurinn MJÓDD og númer

¹¹⁴ Miðað er við vægi þátttakenda eða 3,703

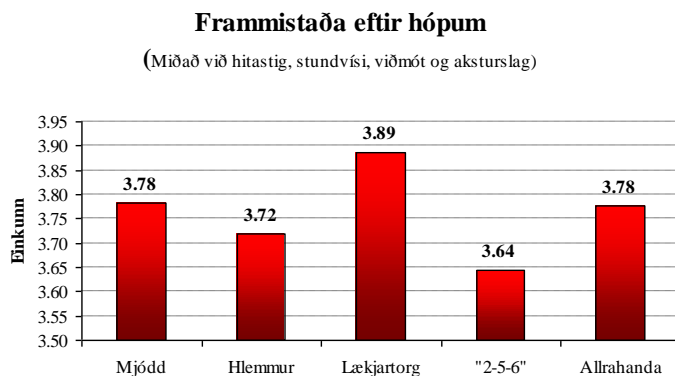
Þrjú er hópurinn ALLRAHANDA með 3,72 í einkunn eða nánast þá sömu og MJÓDD.



Mynd 4-31: Frammistaða hópa með öllum matsþáttum vegnum með

Hópurinn HLEMMUR fær 3,65 í einkunn sem er nokkru lægri einkunn en reiknaða gæðavísitalan. Lægstu einkunnina fær svo hópurinn "2-5-6" með aðeins 3,59 í einkunn. Ef miðað er við að óánægjubil viðskiptavina sé við einkunnina 3,65¹¹⁵ má sjá að bæði HLEMMUR og "2-5-6" eru komnir á það bil.

Mikilvægt er að hafa í huga að í hópunum eru aðeins vagnstjórar og ljóst má vera að þeir geta haft mismikil áhrif á þá þætti sem lagt var mat á. Þannig getur vagnstjóri haft nokkur áhrif á hitastig í vagninum, lítil á þrif og umhirðu að innan, nokkur á stundvísi, mjög mikil á viðmót vagnstjóra, lítil á aðstöðu á biðstöð og mikil á aksturslag. Það er því áhugavert að skoða niðurstöðuna ef aðeins er tekið tillit til þeirra þátta sem vagnstjórinn getur haft bein áhrif á.

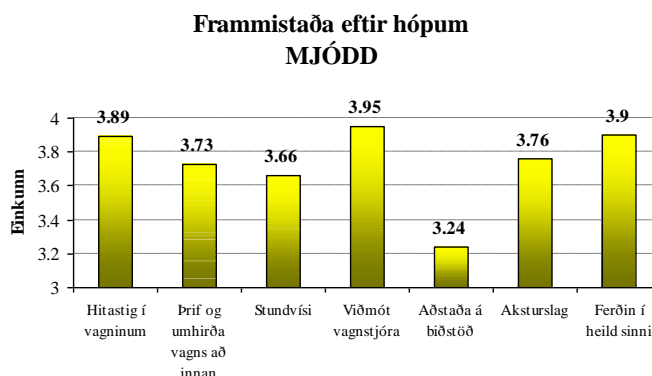


Mynd 4-32: Frammistaða hópa með völdum matsþáttum

¹¹⁵ Lesið út úr mynd 4-30

Ef aðeins er tekið með í reikningin hitastig í vagni, stundvísi, viðmót og aksturslag kemur í ljós að einkunn hækkar hjá öllum hópum en innbyrðis röð hópa breytist hins vegar ekki fyrir utan það að MJÓDD og ALLRAHANDA fá nú nákvæmlega sömu einkunn. Enn fær LÆKJARTORG hæstu einkunn á meðan að "2-5-6" fær lægstu einkunn.

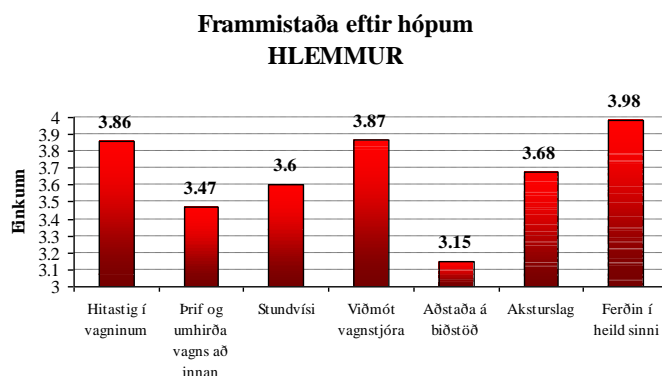
Ef frammistaða í einstaka þáttum er skoðuð eftir hópum má sjá að MJÓDD fær 3,89 fyrir "Hitastig í vagninum" sem er nánast það sama og meðaltalið(3,9), 3,73 fyrir "Þrif og umhirða vagns að innan" sem er nokkru hærra en meðaltalið(3,53) og 3,66 fyrir "Stundvísi" sem er rétt við meðaltalið(3,68)



Mynd 4-33: Frammistaða MJÓDDAR í einstaka þáttum

Þátturinn "Viðmót vagnstjóra" fær 3,95 í einkunn sem er nokkru hærra en meðaltalið(3,92). MJÓDD fær 3,24 fyrir "Aðstöðu á biðstöð sem er heldur hærra en meðaltalið(3,21) en engu að síður mjög lág einkunn. Fyrir "Aksturslag" fær MJÓDD 3,76 sem er hærra en meðaltalið(3,71) og fyrir ferðina í heild sinni fær MJÓDD 3,9 sem er heldur lægra en meðaltalið(3,96) Heildareinkunn fyrir hópinn er 3,73 en reiknuð gæðavísitala miðað við vægi þáttakenda var 3,703 og er því MJÓDD fyrir ofan meðallag hvað frammistöðu varðar og er í öðru sæti eins og fram hefur komið að framan.

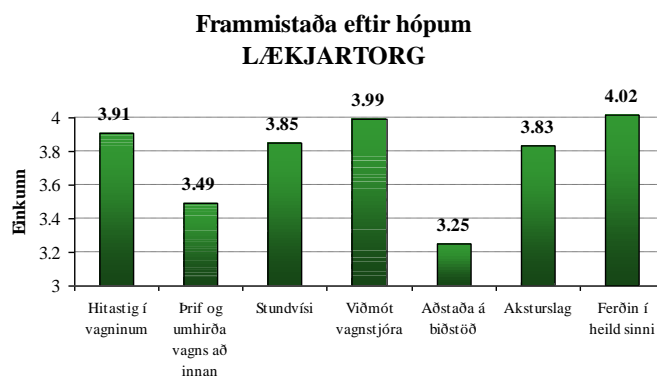
HLEMMUR fær 3,86 fyrir "Hitastig í vagninum" sem er heldur lægra en meðaltalið(3,9), 3,47 fyrir "Þrif og umhirða vagns að innan" sem er heldur lægra en meðaltalið(3,53) og 3,6 fyrir "Stundvísi" sem er heldur lægra en meðaltalið(3,68)



Mynd 4-34: Frammistaða HLEMMUR í einstaka þáttum

Þátturinn "Viðmót vagnstjóra" fær 3,87 í einkunn sem er nokkru lægra en meðaltalið (3,92). HLEMMUR fær 3,15 fyrir "Aðstöðu á biðstöð" sem er nokkru lægra en meðaltalið(3,21). Fyrir "Aksturslag" fær HLEMMUR 3,68 sem er lægra en meðaltalið(3,71) og fyrir ferðina í heild sinni fær HLEMMUR 3,98 sem er heldur hærra en meðaltalið(3,96) Heildareinkunn fyrir hópinn er 3,65 en reiknuð gæðavísitala miðað við vægi þáttakenda var 3,703 og er því HLEMMUR fyrir neðan meðallag, raunar í næst neðsta sæti, hvað frammistöðu varðar.

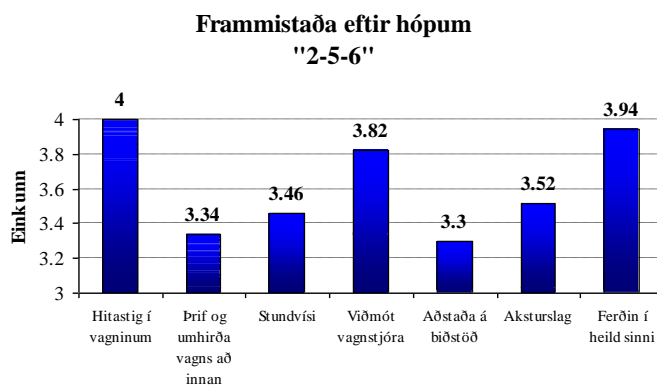
LÆKJARTORG er sá hópur sem fær hæstu einkunn í matinu. Hópurinn fær 3,91 fyrir "Hitastig í vagninum" sem er heldur hærra en meðaltalið(3,9), 3,49 fyrir "Þrif og umhirða vagns að innan" sem er nokkru lægra en meðaltalið(3,53) og er þetta eini þátturinn þar sem þessi hópur fær lægri einkunn en meðaltal. Fyrir "Stundvísi" fær LÆKJARTORG 3,85 sem er nokkru hærra en meðaltalið(3,68).



Mynd 4-35: Frammistaða LÆKJARTORGS í einstaka þáttum

Þátturinn "Viðmót vagnstjóra" fær 3,99 í einkunn sem er nokkru hærra en meðaltalið (3,92). LÆKJARTORG fær 3,25 fyrir "Aðstöðu á biðstöð sem er heldur hærra en meðaltalið(3,21) en mjög lág einkunn engu að síður. Fyrir "Aksturslag" fær LÆKJARTORG 3,83 sem er hærra en meðaltalið(3,71) og fyrir ferðina í heild sinni fær LÆKJARTORG 4,02 sem er hærra en meðaltalið(3,96) Heildareinkunn fyrir hópinn er 3,78 en reiknuð gæðavísitala miðað við vægi þáttakenda var 3,703 og er því LÆKJARTORG vel fyrir ofan meðallag, raunar í efsta sæti, hvað frammistöðu varðar. Hópurinn fær hæstu einkunn í fjórum þáttum af þeim sjö sem lagt var mat á. Góð heildar frammistaða ræðst af því að hópurinn fær hæstu einkunn í þáttum sem hafa hátt vægi hjá viðskiptavininum, þ.e. "Stundvísi", "Viðmót vagnstjóra" og "Aksturslag".

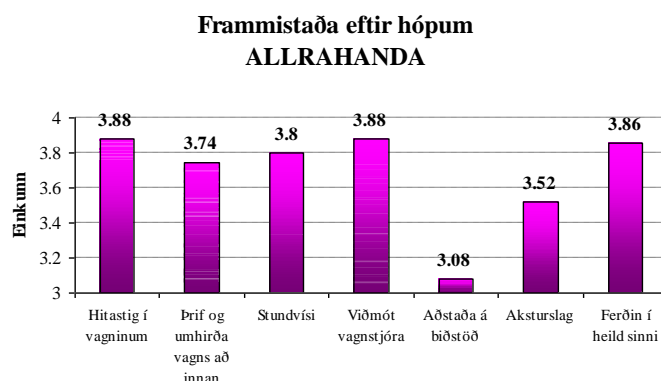
Hópurinn "2-5-6" fær 4 fyrir "Hitastig í vagninum" sem er hærra en meðaltalið(3,9) og er þetta hæsta einkunnin sem gefin var fyrir þennan þátt. Hópurinn fær 3,34 fyrir "Þrif og umhirða vagns að innan" sem er heldur lægra en meðaltalið(3,53) og 3,46 fyrir "Stundvísi" sem er nokkur lægra en meðaltalið(3,68) Hópurinn fær lægstu einkunn sem gefin er fyrir þættina "Þrif og umhirða vagns að innan" og "Stundvísi"



Mynd 4-36: Frammistaða "2-5-6" í einstaka þáttum

Þátturinn "Viðmót vagnstjóra" fær 3,82 í einkunn sem er nokkru lægra en meðaltalið(3,92). Hópurinn fær 3,3 fyrir "Aðstöðu á biðstöð sem er heldur hærra en meðaltalið(3,21) og hæsta einkunn sem gefin er þessum þætti en mjög lág einkunn engu að síður. Fyrir "Aksturslag" fær hópurinn 3,52 sem er nokkru lægra en meðaltalið(3,71) og fyrir ferðina í heild sinni fær hópurinn 3,94 sem er nánast jafnt og meðaltalið(3,96) Heildareinkunn fyrir hópinn er 3,59 en reiknuð gæðavísitala miðað við vægi þáttakenda var 3,703 og er því hópurinn vel fyrir neðan meðallag, raunar í neðsta sæti, hvað frammistöðu varðar. Hópurinn fær einnig lægstu einkunn sem gefin er fyrir "Viðmót vagnstjóra" og "Aksturslag" og fær því lægstu einkunn fyrir fjóra þætti af þeim sjö sem lagt var mat á.

ALLRAHANDA fær 3,88 fyrir "Hitastig í vagninum" sem er heldur lægra en meðaltalið(3,9), 3,74 fyrir "Þrif og umhirða vagns að innan" sem er hærra en meðaltalið(3,53) og hæsta einkunnin sem gefin er fyrir þennan þátt. Fyrir "Stundvísi" fær hópurinn 3,8 sem er hærra en meðaltalið(3,68) og næst hæsta einkunnin sem gefin er fyrir þennan þátt. Eins og áður hefur komið fram þá sér ALLRAHANDA um akstur á leið 25 og gerir það sem verktaki. Tímamælingar benda til þess að leið 25 standi sig hvað síst hvað varðar stundvísi og vekur því þessi skynjun viðskiptavina á þessum þætti vissa athygli.



Mynd 4-37: Frammistaða ALLRAHANDA í einstaka þáttum

Þátturinn "Viðmót vagnstjóra" fær 3,88 í einkunn sem er heldur lægra en meðaltalið(3,92). ALLRAHANDA fær 3,08 fyrir "Aðstöðu á biðstöð sem er miklu lægra en meðaltalið(3,21) og lang lægsta einkunnin sem gefin er þessum þætti. Ljóst er að gefa þarf þessum þætti sérstakan gaum á þjónustusvæði leiðarinnar. Fyrir "Aksturslag" fær ALLRAHANDA 3,52 sem er lægra en meðaltalið(3,71) og fyrir ferðina í heild sinni fær hópurinn 3,86 sem er lægra en meðaltalið(3,96) og lægsta einkunn sem gefin er fyrir þennan þátt. Heildareinkunn fyrir hópinn er 3,72 en reiknuð gæðavísitala miðað við vægi þáttakenda var 3,703 og er því ALLRAHANDA fyrir ofan meðallag, raunar í þriðja sæti, hvað frammistöðu varðar. Lítil munur er á öðru og þriðja sæti og má ALLRAHANDA vel við una hvað frammistöðu sína varðar.

Eftir að frammistada hópa hefur verið mæld þarf að taka afstöðu til þess hvað gera á við niðurstöðurnar. Á t.d. að umbuna þeim hópi sem stendur sig best og í hverju ætti

slík umbun að vera fólgin. Að sama skapi þarf að taka afstöðu til þess hvort "refsa" eigi þeim hópi sem stendur sig verst og í hverju slík refsing ætti að vera fólgin.

Umbunin, sem og refsingin, gæti verið peningalegs eðlis. Slíkt er þó vandmeðfarið og þarf að hanna slíkt kerfi þannig að tryggt sé að fullrar sanngirni sé gætt. Það á ekki síst við um hvaða þættir eru hafðir til viðmiðunar þegar frammistaðan er reiknuð út.

Einnig má hugsa sér að umbunin felist í einhverri annarri viðurkenningu svo sem viðurkenningarskjali eða öðru í svipuðum dúr.

4.9 Rýni niðurstaðna og ítarlegri rannsókn

Fram kemur að viðskiptavinir leggja mikla áherslu á þáttinn viðmót vagnstjóra. Af því tilefni var gerð eigindleg rannsókn sem hafði það að markmiði að kanna hvaða þættir það eru sem þrýða þurfa góðan vagnstjóra. Í næsta kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum þeirrar rannsóknar en hafa skal í huga að mikið magn gagna verður til í könnun sem þessari og eru þau ekki birt í þessari skýrslu.

5 Er þjónustuvilji allt sem þarf?

Í þessum kafla er aðeins unnið úr og gerð grein fyrir hluta þeirra gagna sem aflað hefur verið í tengslum við rannsóknina "*Hvað prýðir góðan vagnstjóra*". Tilgangurinn er fyrst og fremst sá að sýna fram á með hvaða hætti má fylgja eftir niðurstöðum mats eins og gerð er grein fyrir í kafla 4. Í þessari rannsókn er fyrst og fremst horft til þátta sem prýða góðan vagnstjóra en áhugi á því sviði byggir á þeirri áherslu sem viðmót vagnstjóra og aksturslag hafa í huga viðskiptavina.

Um er að ræða eigindlega rannsóknaraðferð og byggði rannsóknin á þátttökuathugunum annars vegar og svo viðtölum við valinn hóp vagnstjóra hins vegar.

Niðurstöðurnar eru í raun túlkun höfundar sem rannsakanda á viðhorfi og væntingum viðmælenda varðandi þau atriði er þeir telja að þurfi að prýða góðan vagnstjóra. Jafnframt er gerð grein fyrir atriðum sem verkað geta hvetjandi á starfsmenn sem og atriði sem hugsanlega kunna að koma í veg fyrir að starfsmaður veiti góða þjónustu. Jafnframt er sú afstaða starfsmanna sem kemur fram borin saman við afstöðu viðskiptavina hvað varðar mikilvægi einstaka þjónustuþátta.

Þau þemu sem sérstaklega eru greind, og fjallað er um í þessum kafla, eru þjónustuhvati, þjónustuvilji og hindranir en þetta eru þau þemu sem komu fram við greiningu gagnanna sem urðu til eftir viðtöl og þátttökuathuganir.

5.1 Aðferðafræðin

Rannsóknin "*Hvað prýðir góðan vagnstjóra*" er eigindleg rannsókn þar sem beitt var viðtölum og þátttökuathugunum. Rannsóknarsniðið eru vagnstjórar sem þekktir eru fyrir að veita góða þjónustu. Í samráði við deildarstjóra akstursdeildar SVR voru þeir aðilar valdir sem fá átti til þátttöku í rannsókninni.

Markmið rannsóknarinnar var að skilgreina þá þætti í fari vagnstjóra sem gerir þá líklegri en ella að veita góða þjónustu. Í upphafi var gengið út frá einni rannsóknarspurningu en eftir því sem á leið þá þróaðist rannsóknin með þeim hætti að skoðuð voru fleiri atriði en upphaflega var ætlað. Rannsóknarspurningarnar urðu því í raun þrjár.

1. Hvað prýðir góðan vagnstjóra?
2. Hvaða umhverfislegu þættir virka hvetjandi til að veita góða þjónustu?
3. Hvaða hindranir standa í vegi fyrir því að hægt sé að veita góða þjónustu?

Rannsóknin hófst í lok september og lauk gagnaöflun í lok nóvember 2000. Tekin voru fjögur viðtöl við núverandi og fyrrverandi vagnstjóra. Til viðbótar voru þrjár þátttökuathuganir, tvær þar sem farið var í strætó með tveimur af viðmælendum og ein þar sem "dvalið" var í kerfinu í heilan dag. Sú þátttökuathugun, nótur 6, gefur glögga mynd af því hvernig á ekki að veita góða þjónustu.

Viðtölin fóru öll fram á skrifstofu höfundar. Hugsanlega má benda á það sem aðferðarfræðilega rangt en niðurstaðan varð hins vegar sú að þessi staðsetning kom, að mati höfundar, ekki fram sem hindrun eða óþægindi fyrir viðmælendur.

Í viðtölunum var ekki stuðst við fyrirfram ákveðinn spurningalista en lögð þó áherslu á að koma inn á ákveðin atriði eins og aðdraganda starfsins og starfsferil, hvernig starf er vagnstjórastarfið, hvað er þjónusta, hvernig er góð þjónusta í framkvæmd, hvernig undirbýr vagnstjóri sig undir að veita góða þjónustu og hvað í starfinu kemur í veg fyrir að hægt sé að veita góða þjónustu?

Höfundur hefur starfað hjá SVR sl. 6 ár sem forstöðumaður markaðs- og þróunarviðs. Hefur því nokkuð góða þekkingu á því umhverfi sem verið er að rannsaka. Til viðbótar þá tók höfundur sig til og ók strætisvagni í áætlun nokkuð mikið sl. sumar. Þekkir því starfið einnig frá framkvæmdalegu hliðinni.

Þegar gagnasöfnum var lokið var farið yfir öll viðtölin og skráð niður öll hugtök og setningar sem í gátu falist þemu. Eftir að hafa farið yfir öll viðtölin var ákveðið að fara ítarlegar yfir þau með þrengra sjónarhorn. Þannig voru skilgreind þrjú þemu,

eitt sem höfundur kýs að kalla þjónustuhvata, annað sem höfundur kýs að kalla þjónustuvilja/þjónustulund og það þriðja sem höfundur kýs að kalla hindranir.

Fyrsta þemað, þjónustuhvati, stendur fyrir þau atriði sem líkleg eru til að styðja menn í því að veita góða þjónustu. Annað þemað, þjónustuvilji, stendur fyrir þau atriði sem prýða þurfa góðan vagnstjóra og þriðja þemað, hindranir, stendur fyrir þau atriði sem að mati viðmælenda standa á einhvern hátt í vegi fyrir því að menn geti veitt góða þjónustu. Hér getur verið um að ræða þætti í umhverfinu, innan fyrirtækisins eða hjá starfsmanninum sjálfum.

Eftir að hafa tekið hvert viðtal og greint það með þetta í huga var útbúið minnisblað. Heildarfjöldi minnisblaða er 6 og má þar finna grunninn að þeirri niðurstöðu sem gerð er grein fyrir í þessum kafla¹¹⁶.

Þátttökuathuganirnar voru ekki greindar sérstaklega að öðru leyti en því að þær dýpkuðu skilning á því sem þátttakendur í rannsókninni voru að segja.

5.2 Helstu niðurstöður

Í niðurstöðum kemur fram að laun hafa einhver áhrif á það hvort menn veiti góða þjónustu eða ekki. Lág laun eiga sinn þátt í því að ekki næst í hæfustu starfsmennina og gjarnan þurfi að horfa á eftir góðum starfsmanna til annarra starfa vegna lágra launa.

Einnig kemur fram að umbun og/eða viðurkenning fyrir vel unnin störf geti verkað hvetjandi. Er þá bæði átt við viðurkenningu frá fyrirtækinu en ekki síður frá farþegum.

Vel kemur fram í þessari rannsókn að þátttakendur í henni telja að hjá SVR sé góður starfsandi. Þannig séu flestir starfsmenn jákvæðir og aðeins lítil hluti þeirra

¹¹⁶ Þórhallur, Hvað prýðir góðan vagnstjóra?

neikvæður. Þetta hafi, að mati þátttakenda, jákvæð áhrif í þeirri viðleitni að veita góða þjónustu.

Einnig benda þátttakendur á ýmsa kosti í starfinu eins og sveigjanlegan vinnutíma, einkennisföt og að þeir fái frítt í strætó og sund.

Fram kemur að stundvísi er sá eiginleiki sem sé ákaflega eftirsóknarverður fyrir góðan vagnstjóra. Einnig voru þátttakendur sammála um að mikilvægt væri að vera skapgóður í starfi vagnstjóra, taka ekki hlutina óþarflega mikið inn á sig, hafa jákvætt viðmót og kunna að taka á þeim málum sem upp kunna að koma.

Athygli vekur að áhersla starfsmanna á stundvísi og áreiðanleika fer saman með áherslu viðskiptavina á þennan þátt.

Umhyggja fyrir farþeganum er eiginleiki sem góður vagnstjóri þarf að búa yfir. Menn þurfa að vera jákvæðir í garð farþegans og hafa hlýtt og sveigjanlegt viðmót. Þátttakendur voru jafnframt sammála um að góður vagnstjóri þyrfti að þekkja vel sitt starfsumhverfi, bæði hvað varðar tæknilega þætti og ekki síður hvað varðar þá þjónustu sem verið er að veita.

Aksturslag skiptir miklu máli að mati þátttakenda og síðast en ekki síst þá skipti það einfalda atriði að bjóða góðan dag miklu máli.

Þátttakendur eru sammála um að þröngar tímasetningar á leiðum geti hindrað góða þjónustu. Óhóflegt vinnuálag hafi neikvæð áhrif og einnig geti skiptamiðar og greiðslueftirlit verkað neikvætt.

Umferðin virðist vera sá þáttur í ytra umhverfi sem hafi einna neikvæðust áhrif en einnig er bent á neikvætt viðmót farþega.

Margt kemur fram við greiningu gagnanna sem bendir til þess að það sem hindri góða þjónustuframkvæmd séu í raun atriði sem liggja hjá starfsmanninum sjálfum.

Það sem stendur upp úr er neikvætt viðhorf til vinnunnar og þeirra sem ætlunin er að þjóna. Þannig er bent á að sumir hafi tilhneigingu til að eiga í útistöðum við fólk og verulega skorti á þjónustulund.

Einnig kemur fram að vanþekking á þjónustunni sé áberandi. Mennt gefi rangar upplýsingar eða neiti jafnvel að gefa þær. Ennfremur kemur fram að vagnstjórar eigi það til að láta skap sitt bitna á farþegum.

Óstundvísi er löstur sem viðmælendur í rannsókninni benda á og sé áberandi hjá einhverjum vagnstjórum.

Að lokum eru nefnd nokkur atriði sem flokka má sem hreina illkvittni og hafi verulega eyðileggjandi áhrif á þjónustuna, almenningsálitið og starfsandann. Hér er um að ræða atriði eins og að menn séu að skrifa í blöð gegn fyrirtækinu og þjónustunni, menn þrífist á neikvæðninni og hafi eitthvert "eiturelement" sem þurfi að næra. Þannig er t.d. talað um "skemmdu eplin" en þar er átt við þá örfáu starfsmenn sem hafi verulega eyðileggjandi áhrif á þjónustuna, almenningsálitið og starfsandann hjá fyrirtækinu.

5.3 Þjónustuhvati

Eitt af þeim þemum sem greind voru sérstaklega er það sem höfundur kys að kalla þjónustuhvata. Þetta þema stendur fyrir þau atriði sem líkleg eru, að mati höfundar og viðmælenda, til að styðja menn í því að veita góða þjónustu.

Fram kemur í rannsókninni að laun hafa einhver áhrif á það hvort menn geti veitt góða þjónustu eða ekki. Viðmælendur höfundar voru þó ekki allir sannfærðir um að hærri laun gerðu það að verkum að menn færu að veita betri þjónustu en þeir gera nú. Hins vegar væru lág laun hugsanleg ástæða fyrir því að ekki næðist í "besta" fólkið og gjarnan þyrfti að horfa á eftir góðum starfsmanni til annarra starfa vegna hærri launa þar.

Viðmælendur höfundar voru hins vegar sammála um að umbun eða viðurkenning fyrir vel unnin störf væri af hinu góða. Hér er bæði átt við umbun frá fyrirtækinu en einnig þá viðurkenningu sem farþegar eiga það til að sýna þegar þeir eru ánægðir með þjónustuna. Fram kom í viðtölum að fyrir kemur að vagnstjórar fái jólagjöf frá farþegum. Einhverjir bentu þó á að slíkt hefði verið mun algengara áður fyrr en nú til dags.

Fram kemur hjá viðmælendum að rétt þjálfun virðist skipta máli. Þannig er sérstök áhersla lögð á námskeið í mannlegum samskiptum og sérstaklega þyrfti að huga að nýliðunum hvað það varðar. Mikilvægt væri að tryggja það að þeir fái góða þjálfun sem fyrst og eins og einn viðmælandi orðaði það: "Það þarf að koma í veg fyrir að þeir lendi í slæmum félagsskap". Er þá átt við að neikvæðir einstaklingar innan fyrirtækisins hafi um of mótandi áhrif á afstöðu nýliðans til starfsins og þeirra sem honum er ætlað að þjóna.

Einnig var bent á að þekking á væntingum viðskiptavina værir nauðsynleg en svo virðist sem vagnstjórar margir hverjir þekki þær illa eða láti sig þær litlu varða. Áhersla á væntingar og óskir viðskiptavina þyrfti því að endurspeglast á námskeiðum og í þjálfun vagnstjóra.

Þegar talið barst að þáttum í starfinu sem væru jákvæðir kom margt áhugavert fram. Fyrst ber að nefna að viðmælendur virðast á þeirri skoðun að hjá fyrirtækinu sé góður starfsandi. Þannig séu langflestir starfsmenn jákvæðir og aðeins lítil hluti þeirra sé neikvæður. Þetta er afar athyglisvert þar sem því er gjarnan haldið fram að vinnumórállinn hjá fyrirtækinu sé þungur og erfiður.

Einnig voru nefndir ýmsir kostir við starfið eins og sveigjanlegur vinnutími, menn fái einkennisföt, fái frítt í strætó og frítt í sund. Allt þetta stuðli að því að gera menn hæfari og viljugri til að veita góða þjónustu. Á það var þó bent að sveigjanleikinn gæti verið tvíeggja þar sem algengt væri að starfsmenn sinntu öðrum störfum með og því kæmi það fyrir að þeir mættu þreyttir til vinnu sinnar hjá SVR.

5.4 Þjónustuvilji

Annað þemað sem skoðað var sérstaklega er það sem höfundur kýs að kalla þjónustuvilja. Þjónustuvilji stendur fyrir þau atriði sem þrýða þurfa góðan vagnstjóra að mati þeirra sem talað var við.

Allir viðmælendur höfundar voru á þeirri skoðun að stundvísi sé ákaflega eftirsóknarverður eiginleiki fyrir góðan vagnstjóra. Í viðtölunum kom fram að þau voru öll sammála um það að stundvísi og áreiðanleiki væri það sem farþegar leggðu mesta áherslu á. Því væri það mikilvægt að vagnstjóri væri stundvís og viljugur til að aka eftir tímatöflunni. Hér er fyrst og fremst átt við þau atriði sem vagnstjórinn geti haft stjórn á, eins og að mæta tímanlega í vagninn í upphafi ferðar og vera ekki á undan áætlun. Öllum var ljóst að utanaðkomandi aðstæður, eins og umferð, veður og farþegafjöldi, gætu gert það að verkum að vagn yrði á eftir áætlun og væri þá ekki við vagnstjóran að sakast.

Athygli vekur að áhersla starfsmanna á stundvísi og áreiðanleika fer saman með áherslu viðskiptavina á þennan þátt.

Viðmælendur höfundar voru sammála um að mikilvægt væri að vera skapgóður í starfi vagnstjóra. Þar er átt við að menn hafi almennt jákvætt viðhorf, bæði til starfsins en ekki síður farþegana. Einnig sé mikilvægt að menn taki ekki hlutina óþarflega mikið inna á sig, hafi jákvætt viðmót og kunni að taka á þeim málum sem upp kunna að koma á meðan á ferð stendur, eða eins og einn viðmælenda orðaði það: "Það þýðir ekkert að láta skapið hlaupa með sig í gönur og láta reiðina ná tökum á sér."

Umhyggja fyrir farþeganum og velferð hans er atriði sem góður vagnstjóri þarf að hafa í huga. Þannig er mikilvægt að menn láti sig varða hvernig farþegar hafa það á meðan á ferð stendur og leitist við að mæta þörfum þeirra eins og kostur er. Menn þurfi því að vera jákvæðir í garð farþegans og hafi hlýtt viðmót og sveigjanlega framkomu. Ekki stóði að vera með einhverja stórmennsku í þessu starfi og menn

þurfi að átta sig á því að þeir eru þarna til að þjóna þeim sem kjósa að taka sér far með strætisvagninum.

Áherslan á viðmót vagnstjóra og huttekningu endurspeglar áherslu viðskiptavina á þennan þátt.

Þátttakendur voru sammála um að góður vagnstjóri þyrfti að þekkja vel sitt starfsumhverfi. Þetta ætti bæði við um atriði sem tengdust vagninum og öðrum tæknilegum atriðum en ekki síður við um þá þjónustu sem verið værir að veita.

Hvað fyrra atriðið varðar þá kom fram að algengt væri að menn kynnu einfaldlega ekki nægilega vel á vagnana. Vissu ekki hvernig ætti að bregðast við þegar upp koma bilanir eða annað óvænt og væru því að valda sér og þeim sem með þeim ferðuðust óþarfa óþægindum.

Hvað seinna atriðið varðar kom fram að afar algengt væri að vagnstjórar hefðu litla þekkingu á leiðakerfinu. Þannig vissu þeir gjarnan ekki hvenær tengibílar væru á ferðinni og væru jafnvel að gefa fólki rangar upplýsingar um ferðir vagna og ferðamöguleika.

Aksturslag skiptir miklu máli. Þar er bæði átt við að menn aki mjúklega og taki þannig tillit til þeirra sem kæmu inn í vagninn og ættu eftir að fá sér sæti, en ekki síður með vagninn og meðferð hans í huga.

Enn og aftur endurspeglar áhersla starfsmanna og sýn þeirra á hvaða þættir skipta miklu máli í starfi vagnstjórans, þá áherslu sem viðskiptavinir gera.

Allir viðmælendur höfundar voru á þeirri skoðun að það einfalda atriði að bjóða góðan dag skipti miklu máli. Slíkt væri sjálfsögð kurteis og í raun óþolandi þegar vagnstjóri láta hjá líða að taka undir slíka kveðju.

Í þátttökuathugunum kom vel fram hvað þetta skipti miklu máli. Áberandi var hvað fólk var glaðlegra þegar það fékk jákvæða kveðju þegar gengið var inn í vagninn.

Fram kom hjá viðmælendum að þar sem stærsti hluti farþegana væru fastir viðskiptavinir, þá vissu þeir hvaða vagnstjórar bjóði góðan dag og hverjir ekki. Þannig hafði það strax jákvæð áhrif ef farþeginn sér að við stýrið situr vagnstjóri sem er kurteis og býður góðan dag. Með sama hætti hefði það neikvæð áhrif þegar farþeginn sér að við stýrið situr vagnstjóri sem virðir hann ekki viðlits, tekur ekki

undir kveðju og er jafnvel dónalegur. Dæmi væri um að farþegar slepptu því að taka vagn og biðu eftir næsta þegar ákveðnir vagnstjórar væru á ferðinni.

5.5 Hindranir

Þriðja þemað sem skoðað var sérstaklega er það sem höfundur kýs að kalla hindranir. Með hindrunum er átt við þau atriði sem að mati viðmælenda höfundar standa á einhvern hátt í vegi fyrir því að menn geti veitt góða þjónustu. Í úrvinnslu var þessum hindrunum skipt í þrjá flokka. Í fyrsta flokki eru hindranir sem finna má í starfsumhverfi starfsmannsins og fyrirtækið hefur á einhvern hátt með að gera. Í öðrum flokki eru hindranir sem finna má í ytra umhverfi og í þriðja flokki eru hindranir sem telja má að liggi hjá starfsmanninum sjálfum.

5.5.1 Hindranir í starfsumhverfi

Allir viðmælendur höfundar nefna tímasetningar sem hugsanlega hindrun fyrir því að veita góða þjónustu. Hér er átt við það hvernig leiðir eru hannaðar, þ.e. hve mikinn tíma vögnum er ætlaður til að aka einn hring. Erfitt geti verið að veita góða þjónustu þegar vagn er orðinn mikið á eftir áætlun. Þá sé hætt við að starfsmenn gefi fólki minni tíma, aki hugsanlega hraðar og geri mistök af því að þeir eru að flýta sér. Það sé því mikilvægt að hafa þetta í huga þegar leiðakerfið er hannað.

Laun skipta máli. Er þá átt við það að lág laun séu ekki beinlínis hvetjandi til að veita góða þjónustu og leggja hart að sér. Einnig virki þetta á þann veg að góðir starfsmenn flýi í önnur störf.

Viðmælendur höfundar voru sammála um að álag getur verið hindrun í því að veita góða þjónustu. Hér er átt við álag sem fylgir því að aka í umferðinni í Reykjavík, keppast við að aka eftir tímaáætlun og síðast en ekki síst það álag sem fylgir því þegar menn eru farnir að vinna óhóflega mikið.

Til viðbótar eru fleiri atriði nefnd eins og skiptamiðarnir og greiðslukerfið. Innheimta og eftirlit með fargjaldi séu í raun andstæð þjónustuhlutverkinu. Þannig komi gjarnan upp árekstrar milli vagnstjóra og farþega við þetta verk og benti einn þátttakandi á að líklegt væri að menn kæmu sér undan þessu til að forðast þessa árekstra.

Einnig væri vagnstjórum ætlað að halda ákveðnum aga í vagninum og við hann. Margt geti gerst í því sambandi sem gefi tilefni til árekstra eða jafnvel átaka milli farþega og vagnstjóra. Það geti því verið erfitt að samræma þjónustuhlutverkið annars vegar og svo eftirlitshlutverkið hins vegar þegar starf vagnstjóra er annars vegar.

5.5.2 Hindranir í ytra umhverfi

Umferðin virðist vera sá þáttur í ytra umhverfi sem hindri það einna helst að menn geti veitt góða þjónustu. Viðmælendur höfundar bentu á að umferðin hafi aukist stig af stigi og sé hún nú orðin þannig að ógerningur sé að halda áætlun á vissum tímum dags. Hér er fyrst og fremst átt við snemma að morgni og síðdegis virka daga. Mikil umferð valdi því að vagnar verði á eftir áætlun. Farþegar kvarti þá yfir því og ætlist gjarnan til að vagnstjórinn komi vagninum hraðar yfir en umferðin gefur tilefni til.

Allir viðmælendur höfundar nefna neikvætt viðmót sumra farþega sem hindrum í því að veita góða þjónustu. Þannig séu dæmi um það að farþegar láti skap sitt bitna á vagnstjórum og veitist jafnvel að þeim. Einn viðmælenda höfundar hafði t.d. lent í því að farþegi sló til hans. Aðkoma og þátttaka viðskiptavinarins í þjónustuferlinu skiptir því miklu máli¹¹⁷.

Þessu tengt þá komu nokkur þeirra sem talað var við inn á það að farþegasamsetningin gæti haft áhrif. Þannig væri t.d. erfðara að halda áætlun ef mikið af öldruðu fólki færi með leiðinni. Aldraðir þyrftu lengri tíma til að komast

inn í vagninn, greiða fargjald sitt og fá sér sæti. Vagnstjórinn þyrfti því að gefa þessu fólki meiri tíma sem aftur stuðlaði að því að vagninn verði á eftir áætlun.

Viðmælendur höfundar komu inn á það að almenn virðing fyrir vagnstjórastarfinu færi þverrandi. Það hefði þau áhrif að viðmót almennings væri annað og neikvæðara og starfið laði því ekki til sín bestu og hæfustu einstaklingana. Allir viðmælendur bentu hins vegar á að í raun þá ætti þetta ekki eingöngu við um starf vagnstjóra. Svo virðist sem almenn virðing fyrir störfum annarra, ekki síst þeirra sem starfi hjá hinu opinbera, fari þverrandi.

5.5.3 Hindranir sem liggja hjá starfsmanninum sjálfum

Við greiningu gagnanna kom í ljós að flest af því sem nefnt var sem hindranir, eru atriði sem í raun liggja hjá starfsmanninum sjálfum og líta megi á að hann beri þar með að stórum hluta ábyrgð á þeim.

Það sem stendur upp úr er neikvætt viðhorf til vinnunnar og þeirra sem vagnstjóranum er ætlað að þjóna. Þannig kom fram í viðtölunum að vagnstjórar séu gjarnan með leiðindi við fólkið þegar það leitar til þeirra, þeir hugsi bara um að keyra og að farþegarnir séu í raun til trafala. Menn séu ósveigjanlegir og hafi það viðhorf að það sé kvöl og pína að sinna starfinu. Fram kom í viðtölunum að dæmi séu um að vagnstjóri leggi farþega í einelti!

Einnig kom fram að sumir menn hefðu tilhneigingu til að eiga í útistöðum við fólk og það væri "veggur" á milli vagnstjórans og farþegans. Menn hafi sumir hverjir einhvers konar stórmennsku viðhorf, eða eins og einn viðmælenda komst að orði þegar hann var að lýsa þessu: "Ég er sko vagnstjórinn og ætla að ráða hér!"

Þessu tengt kom fram að skortur á þjónustulund væri til staðar hjá sumum vagnstjórum og þeir gerðu sér ekki grein fyrir því að þeim væri ætlað að þjóna því fólki sem tæki sér far með vögnunum. Slíkir menn ættu því frekar að stjórna traktor

¹¹⁷ Zeithaml, 2000, kafli 12

og gröfu en að velja sér þjónustustarf. Menn séu stressaðir, spenntir og gjarnan uppteknir af því að þeir eigi tímann sem sé á milli ferða. Sumir aki því nánast á eigin vegum og farþegarnir séu aukaatriði. Menn eigi það til að vera "hraðir" og "gleymi" jafnvel að stoppa og taka upp farþega.

Einnig kemur fram að vanþekking á þjónustunni sé áberandi. Menn gefi rangar upplýsingar eða neiti jafnvel að gefa þær. Einnig kom fram að vagnstjórar ættu það til að láta skap sitt bitna á farþegum eða eins og einn viðmælandi orðaði það: "Allt of margir vagnstjórar eru gamlir, leiðinlegir og geðvondir karlar."

Óstundvísir er einnig löstur sem virðist áberandi hjá sumum vagnstjórum. Vagnstjórar eiga það til að koma allt of seint til að fara í ferðina og láti þá fólk bíða úti í hvaða veðri sem er. Einnig sé aksturslagi verulega ábótavant hjá sumum.

Að lokum eru nefnt atriði sem flokka má sem hreina illkvittni. Hér er um að ræða atriði eins og að menn séu að skrifa í blöð gegn fyrirtækinu og þjónustunni, menn þrífist á neikvæðninni og hafi eitthvert "eiturelement" sem þurfi að næra. Þannig er talað um "skemmdu eplin" en þar er átt við þá örfáu starfsmenn sem hafi verulega eyðileggjandi áhrif á þjónustuna, almenningsálitið og starfsandann.

5.6 Nánari úrvinnsla og framhald rannsóknarinnar

Í kafla 5 hefur verið fjallað um þau þrjú þemu sem greind voru úr þeim gögnum sem urðu til í rannsókninni, "Hvað þrýðir góðan vagnstjóra?"

Ljóst er að mun fleiri þemu má finna í gögnunum. Þannig kemur margt áhugavert fram varðandi almenna afstöðu til fyrirtækisins, aðdraganda þess að viðkomandi fór að vinna hjá fyrirtækinu, tengsl og áhrif pólitíkur, vagnagerð, vinnufyrirkomulag, leiðakerfið o.s.frv.¹¹⁸

Rannsóknin varpar ákveðnu ljósi á starf vagnstjórans. Í ljós kemur að það er í senn krefjandi og gefandi. Vagnstjórastarfið er þjónustustarf og lögð er rík áhersla á að vagnstjórar veiti eins góða þjónustu og kostur er.

Ekki má hins vegar gleyma því að vagnstjórum er ætlað ákveðið hlutverk sem er ekki endilega vinsælt. Hér er m.a. um að ræða innheimtu og eftirlit með greiddu fargjaldi en eitt og annað getur komið upp við það verk. Bent var á af þátttakendum í rannsókninni að líklegt er að margir komi sér hjá því að taka á þeim málum, einmitt til að komast hjá árekstrum við fólk.

Annað hlutverk sem vagnstjórum er ætlað, er að halda upp ákveðnum aga í vagninum og við hann. Margt getur gerst í því sambandi sem gefur tilefni til árekstra eða jafnvel átaka milli farþega og vagnstjóra. Þannig varpar rannsóknin ákveðnu ljósi á það að vagnstjórastarfið getur í raun oft á tíðum verið erfitt starf.

Athyglisvert er að bera saman afstöðu viðskiptavina annars vegar og svo þeirra starfsmanna sem rætt var við hins vegar hvað varðar mikilvægi þjónustuþátta. Báðir aðilar leggja mikla áherslu á stundvísi, viðmót vagnstjóra og aksturslag. Það er því jákvætt að framlínufólk skuli hafa svipaðan skilning á góðri framkvæmd og mikilvægi þjónustuþátta og viðskiptavinirnir.

¹¹⁸ Sjá nánar Þórhallur Guðlaugsson, Hvað þrýðir góðan vagnstjóra?"

Benda má á þær takmarkanir sem eru í þessari rannsókn að aðeins var rætt við vagnstjóra sem taldir voru jákvæðir og líklegir til að veita góða þjónustu. Æskilegt væri að ræða jafnframt við viðskiptavini sem og þá vagnstjóra sem ekki eru taldir eins jákvæðir eða líklegir til að veita góða þjónustu.

Slík rannsókn yrði þá mun viðameiri en sú sem hér er gerð grein fyrir, bæði vegna fleiri viðtala en einnig vegna þess að þátttökuathuganir yrðu jafnframt fleiri. Magn gagna yrði því mun meira og þar með allur sá tími sem fer í greiningu gagna og úrvinnslu. Slíkri rannsókn er því vísað til framtíðar og frekar vinnu.

Lokaorð og ábendingar

Í þessu verkefni hefur verið lögð áhersla á að varpa ljósi á mikilvægi þess að fyrirtæki nálgast viðhorf viðskiptavina sinna til þeirrar þjónustu sem það veitir og nýti sér þá þekkingu til að bæta frammistöðu sína. Megin markmið verkefnisins er að kanna hvort, og þá með hvaða hætti, fyrirtæki eins og SVR getur nálgast viðhorf viðskiptavina sinna til þjónustunnar og nýtt sér þær niðurstöður sem einn af árangursmælikvörðum á starfseminu.

Í kafla eitt er fjallað um markaðshneigð. Fjallað er um þá þætti sem skilgreindir eru sem forsendur markaðshneigðar en þar skiptir hlutverk stjórnanda miklu máli, samspil deilda ásamt stjórnskipulagi. Gerð er grein fyrir þeim þáttum sem taldir eru vera áhrifaþættir varðandi það hvort og í hve miklu mæli markaðshneigð skilar sér í frammistöðu skipulagsheildarinnar. Þeir þættir sem hér um ræðir eru samkeppni, tækniþróun, markaðsórói og ástand efnahagslífsins. Ennfremur er fjallað um þann ávinning, eða afleiðingar, sem búast má við ef innleidd er markaðshneigð í fyrirtækjum. Þessi ávinningur skiptist í þrjá þætti, viðbrögð viðskiptavina, frammistöðu skipulagsheildar og viðbrögð starfsmanna.

Af umfjölluninni má ráða að SVR hafi að einhverju leyti tileinkað sér markaðshneigð og markaðsleg vinnubrögð. Ýmsir annmarkar koma þó í ljós við greiningu á stöðu fyrirtækisins sem rekja má fyrst og fremst til menningar, sögu og skipulags þess. Þannig er miðstýring áberandi og nokkuð ber á togstreitu milli deilda en bæði þessi atriði eru talin standa í vegi fyrir því að fyrirtækið geti tileinkað sér markaðshneigð. Að öllum líkindum er þó það pólitíska umhverfi sem fyrirtækið starfar í stærsta hindrunin fyrir því að það geti tileinkað sér markaðshneigð.

Mikilvægt er fyrir forsvarsmenn SVR að halda ótrauðir áfram á þeirra braut sem mörkuð hefur verið, vera áfram trúir stefnu fyrirtækisins og viljugir til að taka áhættu og brydda upp á nýjungum hér eftir sem hingað til. Afar æskilegt er að brjóta upp þau pólitísku tengsl sem eru til staðar hjá fyrirtækinu þar sem sýnt þykir að hagsmunir stjórnámálanna fara ekki alltaf saman við

rekstrarlega hagsmuni fyrirtækisins og pólitísk afskipti geti beinlínis stuðlað að áhættufælni stjórnenda.

Í kafla tvö er gerð grein fyrir þeim þáttum sem aðgreina markaðsfærslu þjónustu frá markaðsfærslu áþreifanlegra vara. Þjónustuhugtakið er skilgreint og gerð er grein fyrir áhrifum þess að þjónusta er óáþreifanleg, óstöðug, óaðskiljanleg og óvaranleg. Fjallað er um markaðspríhyrning þjónustu og samval söluráða þegar þjónusta er annars vegar. Ennfremur er gerð grein fyrir með hvaða hætti viðskiptavinir meta gæði kaupa þegar um þjónustu er að ræða og gerð er grein fyrir áhrifum væntinga annars vegar og svo skynjunar hins vegar á það mat. Ennfremur er gerð grein fyrir þjónustugapinu og þeim þáttum sem mynda það.

Þeir þættir sem aðgreina þjónustu frá áþreifanlegum vörum eru óáþreifanleiki, óstöðugleiki, óvaranleiki og óaðskiljanleiki.

Mikilvægt er að átta sig á þeim áhrifum sem þessir þættir hafa á markaðsfærslu þjónustu og þar með starfsemi SVR. Ekki er hægt að setja þjónustu á lager og ekki er hægt að sýna þjónustu eða prófa hana fyrirfram. Hafa þarf í huga að framkvæmd þjónustu og ánægja viðskiptavina er í senn háð frammistöðu starfsmannsins en um leið gegnir viðskiptavinurinn veigamiklu hlutverki. Þjónustugæði eru háð þáttum sem erfitt er að stjórna og ekki er alltaf víska fyrir því að þjónustan hafi verið framkvæmd eins og ákveðið var. Reglubundið eftirlit og mat á veittri þjónustu er því nauðsynlegt og þarf að efla.

Í kaflanum er lögð rík áhersla á jafnvægi innri markaðsfærslu, ytri markaðsfærslu og gagnvirkrar markaðsfærslu, svo kallaðs markaðspríhyrningi þjónustu.

Mikilvægt er að átta sig á því sambandi sem þarna ríkir og ef ekki er hægt að standa við “loforðin”, þá er sama hve ytri markaðsfærslan er markviss og vel skipulögð, sú vinna gerir einfaldlega ekkert ein og sér. Er jafnvel verri en ekkert, ef gefin eru fyrirheit um eitthvað sem ekki stenst.

Skipta má væntingum til þjónustu í tvo hluta, óskapjónusta og svo ásættanleg þjónusta. Óskapjónusta er sú þjónusta sem viðskiptavinurinn vonast til fá miðað við sínar ytrustu óskir. Ásættanleg þjónusta eru hins vegar neðri mörk þeirra frávika frá óskapjónustu sem viðskiptavinurinn er tilbúinn að setta sig við. Bilið þarna á milli kallast umburðarlyndi en er einnig oft skilgreint sem áhugaleysisbil, þ.e. frammistaða sem lendir á bilinu vekur engan sérstakan áhuga eða eftirtekt hjá viðskiptavininum.

Nauðsynlegt er fyrir SVR að skilgreina vel þessi tvö stig þjónustu, staðsetja frammistöðu sína með tilliti til þeirra og umfram allt, stefna að því að frammistaðan sé sem næst óskapjónustu og mögulegt er.

Þjónustugapið verður til vegna þess að ekki er samræmi milli væntinga og skynjunar á veittri þjónustu. Þau viðfangsefni sem stuðla að því að loka þessu gapi eru fjögur; þekking á þörfum viðskiptavina, rétt skilgreindir hönnunarstaðlar, rétt framkvæmd þjónusta og að gefin loforð séu í samræmi við mögulega og ætlaða frammistöðu.

Nauðsynlegt er fyrir SVR að þekkja vel til þessara viðfangsefna og stuðla að því að áherslur í starfsemi taki mið af þeim. Megin markmið þessa verkefnis kemur inn á öll þessi viðfangsefni og kynntar eru aðferðir við að nálgast sjónarmið viðskiptavina, skilgreina væntingar þeirra og nýta sér þá þekkingu til að skilgreina staðla sem taka mið af óskum viðskiptavinanna. Mikilvægt er fyrir SVR að halda áfram á þessari braut og efla þá starfsemi sem snýr að markaðsgreiningu og mati og eftirliti með veittri þjónustu.

Í kafla þrjú er fjallað um jafnvægisskorkortið en Reykjavíkurborg hefur sett sér það markmið að stofnanir og fyrirtæki borgarinnar innleiði aðferð við árangursmat sem byggja á aðferðum sem þar eru kynntar. Í aðferðinni kemur fram að jafnvægi þurfi að ríkja milli fjárhagslegar mælikvarðar, rekstrarlegra mælikvarða, mælikvarða sem byggja á nýsköpun og þekkingu og síðast en ekki síst, mælikvarða sem byggja á viðhorfi og afstöðu viðskiptavina..

Megin markmið þessa verkefnis er að sýna með hvaða hætti má nota viðhorfsmælingar meðal viðskiptavina til þjónustu SVR sem grunn að

árangursmati fyrir starfsemi fyrirtækisins. Mikilvægt er að halda áfram á þeirri braut sem mörkuð hefur verið og stuðla að því að starfsaðferðir sem tengjast nýjum árangursmælikvörðun nái að festa sig í sessi.

Í kafla fjögur er gerð grein fyrir fyrri rannsókninni sem gerð var í tengslum við verkefnið og er þar lagður grunnur að megin markmiði þess. Jafnframt er komið inn á flest þau undirmarkmið sem skilgreind voru og þá þegar hefur ekki verið gerð grein fyrir í fyrri köflum.

Niðurstöður benda til að reiknuð gæðavísitala sé 3,707 miðað við 5 stiga kvarða en 74 sé miðað við 100 stiga kvarða. Í ljós kemur að frammistaða SVR virðist á mörkum áhugaleysis og umburðarlyndis ef marka má niðurstöður rannsóknarinnar. Því má ekki mikið út af bregða svo að frammistaða í þjónustuframkvæmd fari beinlínis að valda óánægju hjá viðskiptavinum.

Ástæða er fyrir SVR til að hafa áhyggjur af þessari niðurstöðu og því mikilvægt að grípa til aðgerða varðandi þá þætti sem lökustu einkunnina fá. Er þá sérstaklega horft til þrifa og umhirðu vagns að innan og aðstöðu á biðstöð. Einnig fá mikilvægir þættir eins og stundvísi og aksturslag tæplega meðaleinkunn en þessir þættir standa fyrir 45% af væginu. Mikilvægt er því að huga að þessum þáttum. Ánægjulegt er hvað viðmót vagnstjóra fær góða einkunn en líta má á þá niðurstöðu sem ákveðinn styrk sem hugsanlega ætti að gera meira úr en nú er gert.

Í ljós kemur að mögulegt er að nota þá matsaðferð sem beitt er í rannsókninni til að leggja mat á frammistöðu einstaka starfsmannahópa. Við samanburð á frammistöðu hópa sem voru myndaðir kemur í ljós að leiðir sem hafa endastöð á Lækjartorgi fá hæstu einkunn en í öðru sæti eru leiðir sem hafa endastöð í Mjódd. Í þriðja sæti er sú leið sem verktaki hefur með höndum en ef horft er til forkannanna kemur í ljós að þar hefur frammistaðan batnað mikið. Í fjórða sæti eru svo leiðir sem hafa endastöð við Hlemmtorg og í fimmta og síðasta sæti eru svo leiðir sem ekki hafa sameiginlega endastöð en þar er um að ræða leiðir 2, 5 og 6.

Ástæða er til að þróa enn frekar leið til að meta frammistöðu einstaka hópa. Nauðsynlegt er að greina frekar ástæðu þess að einn hópur fær betri einkunn en annar og þá sérstaklega þá hópa sem fá hæstu einkunn annars vegar og svo lægstu einkunn hins vegar. Sérstök ástæða er til að fara nánar ofan í bætta frammistöðu verktaka.

Við mat á vægi kemur í ljós að svo virðist sem verið sé að mæla þá framkvæmdaþætti sem skipta mestu máli í huga viðskiptavina. Þrír þættir standa fyrir 60% af væginu en það eru stundvísi, viðmót vagnstjóra og aksturslag. Við útreikning gæðavísitölu voru þessir þættir látnir standa fyrir 65% af væginu og í forkönnun stóðu þessir þættir fyrir 62% af væginu. Niðurstöður benda til þess að vægi þrifs og umhirðu vagns að innan sé þó vanmetið en viðmót vagnstjóra og aksturslag sé að einhverju leyti ofmetið.

Þessar niðurstöður undirstrika mikilvægi þess að vægi sé metið um leið og afstaða til frammistöðu í einstaka framkvæmdaþáttum en svo virðist sem ytri skilyrði, s.s. veður, hafi nokkur áhrif á mikilvægi þátta í huga viðskiptavinarins.

Þegar niðurstöður eru settar á mikilvægis- og frammistöðukort kemur í ljós hve mikla sérstöðu framkvæmdaþátturinn stundvísi hefur. Þessi þáttur sker sig úr hvað varðar mikilvægi en hann mælist hafa 30% vægi. Athygli vekur að þetta háa mikilvægi á stundvísi styður þær kenningar sem komið hafa fram um mikilvægi gæðavídda en þar fá þættir sem falla undir áreiðanleika hæsta vægið en stundvísi flokkast undir þá vídd.

Í ljósi þessa er mikilvægt fyrir SVR að stuðla að því sem frekast má að strætisvagnar fái frekari forgang í umferðinni en nú er. Einnig má koma betur á framfæri þeirri góðu niðurstöðu sem tímamælingar gefa til kynna í þeim tilgangi að hafa áhrif á skynjun viðskiptavina og almennings á stundvísi ferða.

Í fimmta og síðasta kafla skýrslunnar er gerð grein fyrir seinni rannsókninni sem framkvæmd var í tengslum við verkefnið. Um er að ræða eigindlega rannsóknaraðferð sem byggði á þátttökuathugunum og viðtölum við valinn hóp vagnstjóra.

Í niðurstöðum kemur fram að laun hafa einhver áhrif á það hvort menn veiti góða þjónustu eða ekki. Lág laun eiga sinn þátt í því að ekki næst í hæfustu starfsmennina og gjarnan þurfi að horfa á eftir góðum starfsmanni til annarra starfa vegna lágra launa. Einnig kemur fram að umbun og/eða viðurkenning fyrir vel unnin störf geti verið hvetjandi.

SVR þarf að vera samkeppnishæft í launum og er þá horft til annarra sambærilegra starfa eða starfa sem krefjast hliðstæðrar menntunnar. Mikilvægt er að koma upp umbunarkerfi og verður slíkt kerfi að taka að miklu leyti mið af ánægju viðskiptavina.

Vel kemur fram í seinni rannsókninni að þátttakendur telja að hjá SVR sé góður starfsandi. Þannig séu flestir starfsmenn jákvæðir og aðeins lítil hluti þeirra neikvæður.

Mikilvægt er að koma þessu á framfæri, ekki sísta meðal starfsmannanna sjálfra.

Fram kemur að stundvísi er sá eiginleiki sem sé eftirsóknarverður fyrir góðan vagnstjóra. Athygli vekur að áhersla starfsmanna á stundvísi og áreiðanleika fer saman með áherslu viðskiptavina á þennan þátt.

Mikilvægt er að efla vitund meðal almennra starfsmanna á mikilvægi stundvísi fyrir þjónustuna og stuðla að því að starfsmenn virði tímasetningar eins og þeir hafa möguleika til. Að sama skapi er mikilvægt að huga að þessum þætti við skipulagningu og tímasetningu leiða. Hér er enn frekar ástæða til að undirstrika mikilvægi þess að strætisvagnar fái sýnilegan forgang í umferðinni.

Í rannsókninni kemur fram að margt af því sem hindrar góða þjónustuframkvæmd, séu í raun atriði sem liggja hjá starfsmanninum sjálfum. Það sem stendur upp úr er neikvætt viðhorf til vinnunnar og þeirra sem ætlunin er að þjóna. Þannig er bent á að sumir hafi tilhneigingu til að eiga í útistöðum við fólk og verulega skorti á þjónustulund. Einnig kemur fram að vanþekking á þjónustunni sé áberandi. Menn gefi þá rangar upplýsingar eða neiti jafnvel að gefa þær. Einnig kemur fram að vagnstjórar eigi það til að láta skap sitt bitna á farþegum.

Ennfremur eru nefnd nokkur atriði sem flokka má sem hreina illkvittni. Þannig er talað um "skemmdu eplin" en þar er átt við þá örfáu starfsmenn sem hafi verulega eyðileggjandi áhrif á þjónustuna, almenningsálitið og starfsandann.

Mikilvægt er í þessu ljósi að greina nánar við hvað er átt og marka stefnu varðandi viðbrögð við hegðun sem að framan er lýst og kemur vel fram í viðtölum við þá starfsmenn sem tóku þátt í rannsókninni.

Eins og áður segir hefur í þessu verkefni verið lögð áhersla á mikilvægi þess að fyrirtæki tileinki sér markaðsleg vinnubrögð og nálgist viðhorf viðskiptavina sinna í þeim tilgangi að nýta þá þekkingu til að bæta frammistöðu sína.

Það er von höfundar að yfirferð og efnistöð ritgerðarinnar sé til þess fallin að varpa frekara ljósi á þetta mikilvægi.

Að lokum er öllum þeim þakkað sem með einum eða öðrum hætti hafa komið að og aðstoðað við gerð þessa verkefnis. Sérstakar þakkir fá þeir starfsmenn SVR sem komu að og aðstoðuðu við gagnaöflun í tengslum við þær rannsóknir sem gerðar voru. Jafnframt er leiðbeinanda verkefnisins, dr. Svöfu Grönfeldt, þakkað sérstaklega, sem og Sveini Gústavssyni fyrir yfirllestur og ábendingar um málfar.

Heimildaskrá

Adcock, Dennis; Bradfield, Ray; Halborg, Al og Ross, Caroline, "*Marketing, Principles and Practice*", Financial Times Professional Limited, 1998

Ajay K., Kohli og Jaworski, Bernard J., "*Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*" *Journal of Marketing*, Vol. 54, April 1990.

Albrecht, Karl og Zemke, Ron, "*Service America! Doing Business in the New Economy*", Dow Jones-Irwin, 1985.

Berry, Leonard L og Parasuraman, A, "*Building a New Academic Field - The Case of Services Marketing*", *Journal of Retailing*, Spring 1993.

Bagozzi, Richard P; Rosa, José Antonio; Celly, Kirti Sawhney; Coronel, Francisco, "*Marketing Management*", Prentice Hall, Inc, 1998.

Best, Roger J, "*Market-Based Management, Strategies for growing customer value and profitability*", second edition, Prentice-Hall Inc., 1997

Cravens, David W, "*Strategic Marketing*", Irwin McGraw-Hill, 1997

Dreher, Angelika, "*Marketing Orientation: How to Grasp the Phenomenon*", *Perspectives on Marketing Management*, Vol. 4, 1994.

Darby, M.R og Karni, E., "*Free Competition an the Optima Amount of Fraud*", *Journal of Law and Economics*, April 1973

Hamel, Gary og Prahalad, C.K, "*Competing for the Future*", Harvard Business School Press, 1996

Hill, Elisabeth og O'Sullivan, Terry, "*Marketing*", Addison Wesley Longman Limited, 1996.

Hayes, Bob E (1997), "*Measuring Customer Satisfaction*", 2.útgáfa, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Heskett, James L.; Sasser, W.Earl og Schlesinger, Leonard A, "*The Service Profit Chain*", Free Press, 1997

IM Gallup (1999), "Viðhorfskannanir fyrir SVR"

IM Gallup (1999), "Neyslukönnun Gallup 1999"

Jaworski, Bernard J og Kohli, Ajay K., "*Market Orientation: Antecedents and Consequences*", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July 1993.

- Kotler, Philip, *"Marketing Management, analysis, planning, implementation, and control"*, Prentice-Hall, Inc, 1994.
- Kotler, Philip, *"Marketing Management, The Millennium Edition"*, Prentice-Hall, Inc, 2000.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica, *"Principles of Marketing, Second European Edition"*, Prentice Hall Europe, 1996.
- Kotler, Philip; Andreasen, Alan R, *"Strategic Marketing for NonProfit Organizations"* Prentice Hall Inc, 1996
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., *"The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance"*, Harvard Business Review, January-February 1992.
- Lovelock, Christopher; Vandermerwe, Sandra; Lewis, Barbara, *"Services Marketing, a European Perspective"*, Prentice Hall Europe, 1999
- Leland, Karen og Bailey, Keith, *"Customer Services for Dummies"*, IDG Books Worldwide Inc, 1995.
- Levitt, Theodore, *"Marketing Myopia"*, Harvard Business Review, July-Augus 1960.
- Morgan, Gareth, *"Images of Organization"* SAGE Publications, 1997
- Narver, John C., Slater, Stanley F., *"The Effect of a Market Orientation on Business Profitability"*, Journal of Marketing, October 1990.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. og Zeithaml, Valarie A., *"Understanding Customer Expectations of Service"*, Sloan Management Review, Spring 1991.
- Ryan, Christopher, *"The Master Marketer"*, Kogan Page Ltd., 1996.
- Reykjavíkurborg, *"Árbók Reykjavíkur 1998"*, Fjölskyldu- og þróunarsvið 1999.
- Strætisvagnar Reykjavíkur, *"Stefna SVR, fyrirmyndar ferðamáti"* útg. 1999.
- Shostack, G. Lynn, *"Breaking Free from Product Marketing"*, Journal of Marketing, April 1977.
- Schlossberg, Howard, *"U.S: Firms: Quality Is the Way to Satisfy"*, Marketing News, February 1991.
- Senge, Peter M, *"The FIFTH DISCIPLINE, The Art & Practice of The Learning Organization"*, Doubleday, 1992

Woodruff, Robert B; Cadotte, Ernest R og Jenkins, Roger L., "*Expectations and Norms in Models of Customer Satisfaction*", Journal of Marketing Research, August 1987.

Zeithaml, Valarie A; Bitner, Mary Jo, "*Services Marketing*", The McGraw-Hill Companies, Inc, 1996.

Zeithaml, Valarie A; Bitner, Mary Jo, "*Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*", Irwin McGraw-Hill, 2000

Zeithaml, Valarie A., "*Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*", Journal of Marketing, July 1988

Zack, Michael H, "*Knowledge and Strategy, Resources for the knowledge based economy*", Butterworth-Heinemann, 1999

Þórhallur Guðlaugsson, "*Þjónustumælingar fyrir SVR*", Reykjavík, 2000

Þórhallur Guðlaugsson, "*Hvað prýðir góðan vagnstjóra, er þjónustuvilji allt sem þarf*", Reykjavík, 2000

Myndaskrá

Mynd 1-1: Líkan fyrir innleiðingu markaðshneigðar, Kohli-Jaworski 1990.....	14
Mynd 1-2: Stjórnskipurit SVR frá 1995	19
Mynd 2-1: Svið áþreifanleika vöru.....	34
Mynd 2-2: Óáþreifanleiki og áhrif á markaðsfærslu	35
Mynd 2-3: Óstöðugleiki þjónustu og áhrif á markaðsfærslu	36
Mynd 2-4: Óaðskiljanleiki og áhrif á markaðsfærslu	38
Mynd 2-5: Óvaranleiki og áhrif á markaðsfærslu.....	39
Mynd 2-6: Markaðsprírhyrningurinn.....	41
Mynd 2-7: Samþætting markaðsstjórnunar, rekstrarstjórnunar og mannauðsstjórnunar.	43
Mynd 2-8: Þjónustugapið	45
Mynd 2-9: Gæði byggð á skoðun, reynslu eða trausti	46
Mynd 2-10: Bilið milli óskapjónustu og ásættanlegrar þjónustu.....	51
Mynd 2-11: Samband verðs, virðis og gæða	58
Mynd 2-12: Líkan þjónustugæða.....	69
Mynd 3-1: Jafnvægissskorkortið.....	71
Mynd 4-1: Hvað telur þú mikilvægast í þjónustu strætisvagna?	81
Mynd 4-2: Hvað annað telur þú mikilvægt í þjónustu strætisvagna?	82
Mynd 4-3: Samantekt á mikilvægi þjónustubátta samkvæmt könnun Gallup	83
Mynd 4-4: Vægi matsþátta	84
Mynd 4-5: Kynskipting úrtaksins	88
Mynd 4-6: Tilgangur ferðar.....	89
Mynd 4-7: Hve oft notar þú strætisvagna?	90
Mynd 4-8: Aldurssamsetning svarenda	91
Mynd 4-9: Heildarniðurstöður og reiknuð gæðavísitala miðað við viðmiðunarvægi þátta. ..	92
Mynd 4-10: Hversu ánægður ert þú með hitastigið í þessari ferð?.....	96
Mynd 4-11: Greiningar niðurstaðna varðandi hitastig í vagninum.....	97
Mynd 4-12: Hversu ánægður ert þú með þrif og umhirðu vagnsins að innan í þessari ferð? 98	
Mynd 4-13: Greiningar niðurstaðna varðandi innanþrif í vagni	99
Mynd 4-14: Hversu ánægður ert þú með stundvísi vagnsins í þessari ferð?	101
Mynd 4-15: Greining niðurstaðna varðandi stundvísi ferðar.....	102
Mynd 4-16: Tímamælingar SVR árið 2000, samanburður milli leiða	103
Mynd 4-17: Tímamælingar SVR árið 2000, seinkanir eftir tíma dags	104
Mynd 4-18: Hversu ánægður ert þú með viðmót vagnstjóra í þessari ferð?.....	106
Mynd 4-19: Greiningar niðurstaðna varðandi viðmót vagnstjóra	107
Mynd 4-20: Hversu ánægður ert þú með aðstöðu og upplýsingar á biðstöð í þessari ferð? 109	
Mynd 4-21: Greining niðurstaðna varðandi aðstöðu á biðstöð	110
Mynd 4-22: Hversu ánægður ert þú með aksturslagið í þessari ferð?	112

Mynd 4-23: Greiningar niðurstaðna varðandi aksturslag	113
Mynd 4-24: Hversu ánægður ert þú með ferðina í heild sinni	115
Mynd 4-25: Greiningar niðurstaðna varðandi ferðina í heild sinni.	116
Mynd 4-26: Samantekt á ábendingum frá viðskiptavinum.....	117
Mynd 4-27: Mælt vægi matsþátta.....	120
Mynd 4-28: Reiknuð gæðavísitala m.v. vægi þátttakenda á matsþætti.	121
Mynd 4-29: Mikilvægis og frammistöðukort	122
Mynd 4-30: Tengsl ánægju og viðskiptatryggðar.....	125
Mynd 4-31: Bilið milli óskapjónustu og ásættanlegrar þjónustu og staðsetning SVR	126
Mynd 4-31: Frammistaða hópa með öllum matsþáttum vegnum með	128
Mynd 4-32: Frammistaða hópa með völdum matsþáttum	128
Mynd 4-33: Frammistaða MJÓDDAR í einstaka þáttum.....	129
Mynd 4-34: Frammistaða HLEMMS í einstaka þáttum	130
Mynd 4-35: Frammistaða LÆKJARTORGS í einstaka þáttum	131
Mynd 4-36: Frammistaða "2-5-6" í einstaka þáttum	132
Mynd 4-37: Frammistaða ALLRAHANDA í einstaka þáttum	133

Viðaukar

- Viðauki 1: Spurningaeyðublöð úr viðhorfskönnun
- Viðauki 2: Ábendingar frá viðskiptavinum
- Viðauki 3: Eyðublað fyrir spyril