

## ÞJÓNUSTUSTJÓRNUN: FRÁ STEFNU TIL AÐGERÐA

**Gunnar Haugen og Ægir Már Þórisson**

Það eru gömul sannindi og ný að fyrirtæki skapa sér samkeppnisforskot með því að veita betri þjónustu en keppinautarnir. Fyrir þjónustufyrirtæki hefur það alltaf verið þannig. En nú til dags gildir þessi staðhæfing nánast án undantekninga um öll fyrirtæki, sama hvort þau eru skilgreind þjónustufyrirtæki eða ekki. Samkeppni bankanna um hylli viðskiptavina gengur t.d. að stærstum hluta út á þá þjónustu sem þeir veita, en ekki hver býður bestu vextina. Þær matvöruverslanir sem ekki keppa á lágvörumarkaði reyna að skapa sér sérstöðu með þeirri þjónustu sem þær veita viðskiptavinum sínum, hið sama gildir um tryggingafélögin og þannig mætti áfram telja.

Þjónusta snýst að langstærstum hluta um samskipti starfsmanns við viðskiptavini. Starfsmenn sem eiga samskipti við viðskiptavini hafa því mikið um það að segja hver þjónustuímynd viðkomandi fyrir-tækis er. Það er hlutverk starfsmanns að láta þessi samskipti ganga greiðlega fyrir sig svo upplifun viðskiptavinar af viðskiptunum verði jákvæð.

### **Dæmigerðar aðgerðir**

En hvað eru fyrirtæki að gera til að tryggja að starfsfólk veiti alltaf góða þjónustu? Dæmigerðar aðgerðir ganga einhvern veginn þannig fyrir sig: Sá sem ber ábyrgð á markaðs-, sölu-, gæða- eða starfsmannamálum er fenginn til að útbúa þjónustu-staðla sem eiga að vera leiðarljós hins almenna starfsmanns í samskiptum við viðskiptavini. Til þess að ganga úr skugga um að fólk kunni eitthvað fyrir sér í samskiptum við viðskiptavini er starfsfólk jafnan sent á þjónustunámskeið. Eftir þetta telja menn sig gjarnan vera langt komna í að innleiða vinnubrögð sem fela í sér afburðarþjónustu. Hugsanlega kanna menn síðan árangur í þjónustumálum með því að gera svokallaðar þjónustukannanir, þar sem hringt er í viðskiptavini og þeir spurðir spjörunum úr um fjölmarga þætti sem lúta að þjónustu.

Dæmigerð áhrif aðgerða af þessu tagi eru oft einhvern veginn svona: Þjónustustaðlarnir sem kynntir voru með pompi og prakt hafna gjarnan uppi í hillu eftir nokkra mánuði, jafnvel vikur, og rykfalla þar. Það sem fólk lærði á námskeiðinu sem reyndar var “mjög lærdómsríkt og skemmtilegt” fjarar smám saman út og gleymist að lokum. Niðurstöður þjónustukannana gefa traustar vísbendingar um hvernig staðan er, en þær segja lítið um það hverju starfsfólk á að breyta í sinni framkomu og viðmóti til að auka ánægju viðskiptavina.

### **Lykilatriði vantar**

Áhrif þessara aðgerða á frammistöðu starfsfólks eru því sáralítill þegar til lengri tíma er litið. Ástæðan er fyrst og fremst sú að þarna vantar tvennt sem hefur úrslitaáhrif á hvort tekst að innleiða breytt vinnubrögð eða ekki. Annars vegar kerfisbundna þátttöku næsta stjórnanda í innleiðingunni og hins vegar skipulega endurgjöf á þá þjónustu sem starfsfólk veitir.

Til að innleiða vinnubrögð meðal starfsmanna sem miða að því að allir viðskiptavinir fái alltaf gæða-þjónustu þarf að huga að þjónustu-ferlinu í heild sinni. Þjónusta við viðskiptavini er ein tegund frammistöðu og líkt og allri annarri frammistöðu þarf að huga að því hvernig þjónustu er stjórnað. Í þjónustustjórnun er hugað kerfisbundið að þjónustumálum fyrir-tækis, allt frá stefnu til aðgerða. Innleiðing þjónustustjórnunar felur eftirfarandi atriði í sér.

### **Mótun þjónustustefnu**

Við mótun þjónustustefnu er tillit tekið til stefnumótunar fyrirtækisins í heild, sem og þeirra markmiða sem stjórnendur og/eða eigendur hafa sett í markaðs-, sölu- og þjónustumálum. Úr þessari vinnu kemur sameiginleg sýn lykil-stjórnanda á þá stefnu sem fyrirtækið markar sér í þjónustu-málum.

Ákvörðun þjónustustigs er mikilvægt atriði sem taka þarf afstöðu til á þessu stigi. Það fer t.d. tæplega saman að keyra á lágmarks-mönnun en gefa viðskiptavinum fyrirheit um að þeir muni fá mjög persónulega þjónustu. Almenn skynsemi og fjöldi rannsókna gefur til kynna að væntingar viðskiptavina hafa mikil áhrif á ánægju þeirra með þá þjónustu sem þeir fá. Fyrirtæki geta haft mikil áhrif á þessar væntingar, svo sem með auglýsingum. Ef viðskiptavinur reiknar með framúrskarandi þjónustu, en fær síðan einungis afgreiðslu, er ekki samræmi á milli væntinga hans og upplifunar. Slíkt veldur óánægju.

## **Þjónustustaðlar og gátlistar**

Oft getur reynst gagnlegt að dusta rykið af gömlum þjónustustöðlum og uppfæra þá eilítið. Það sem þarf að tryggja er að staðlar og gátlistar endurspegli þá stefnu sem mörkuð var og að hægt sé að meta á hlutlægan hátt þau atriði sem tiltekin eru.

## **Þjálfun stjórnenda**

Líkt og hver önnur innleiðing breyttra vinnubragða, stendur og fellur þjónustustjórnun með þeirri athygli sem næsti stjórnandi starfsmanns sýnir veittri þjónustu. Það má færa rök fyrir því að þegar starfsmenn veita ekki þá þjónustu sem þeir eiga að veita, þá megi að stórum hluta rekja vandamálið til stjórnunar fremur en starfsmannsins. Þjálfun stjórnenda í kerfisbundinni beitingu sannreynra aðferða sem hafa áhrif á frammistöðu er því nauðsynleg.

## **Gagnsöfnun og endurgjöf**

Innleiðing nýrra vinnubragða tekst ekki nema árangur starfsfólks sé metinn og því veitt endurgjöf um hvernig gengur. Skilvirkasta og áreiðanlegasta aðferðin felst í beitingu þjónustuheimsóknna. Í slíkum heimsóknum fer úttektaraðili í viðkomandi fyrirtæki í “gervi” dæmigerðs viðskiptavinar. Það er síðan hlutverk stjórnanda að veita starfsfólki endurgjöf um frammistöðu sína á grundvelli þeirra niðurstaðna sem út koma.

Þjónustustjórnun er skilvirk og hagkvæm aðferð til að halda uppi háu þjónustustigi. Reynslan af beitingu þjónustustjórnunar hér á landi sýnir að ef vel er staðið að innleiðingunni megi sjá merki þess í aukinni ánægju viðskiptavina, bættu samkeppnisforskoti og aukinni ánægju starfsmanna í vinnunni. Miðað við það sem vitað er um tengsl þessara þátta við afkomu fyrirtækja er allt sem bendir til að innleiðing þjónustustjórnunar skili sér í bættri afkomu.

Greinin birtist í Viðskiptablaðinu árið 2002 © CAPACENT/Gunnar Haugen, Ægir Már Þórisson