

Margrét Reynisdóttir

# Þjónusta

Fjöregg viðskiptalífsins

Ábendingar og kvartanir viðskiptavina  
eru uppspretta framfara og sóknar

El notkun bókarinnar  
bætir ekki þjónustu  
fyrirtækis þins færðu  
andvirði hennar  
endurgreitt!

---

# Efnisyfirlit

FORMÁLI .....	7
1. TRYGGJUM ÁNÆGJU VIÐSKIPTAVINA .....	13
2. VIÐSKIPTAVINURINN Í FYRIRÚMI .....	31
3. DÝRT AÐ GERA VIÐSKIPTAVINI ÓÁNÆGÐA .....	43
4. HVAÐ VILJA ÓÁNÆGÐIR VIÐSKIPTAVINIR? .....	53
5. MEÐHÖNDLUN ÓÁNÆGÐRA VIÐSKIPTAVINA .....	69
6. KVARTANA- OG ÁBENDINGASTJÓRNUN .....	87
NIÐURLAG .....	99
Viðauki I – Gæðastefna Ingvars Helgasonar ehf. ....	101
Viðauki II – Verklagsreglur Samkaupa fyrir móttöku og meðhöndlun kvartana .....	104
Viðauki III – Tilvísunareyðublað Samkaupa fyrir verklagsreglur um móttöku og meðhöndlun kvartana .....	105
Viðauki IV – Eyðublað: Móttaka/skráning ábendingar eða kvörtunar .....	106
Viðauki V – Eyðublað: Afgreiðsla (úrlausn) fyrirtækis á ábendingu/kvörtun .....	107
Heimildir .....	110

---

# I. TRYGGJUM ÁNÆGJU VIÐSKIPTAVINA

---

Flestir stjórnendur vita að ánægja viðskiptavina er forgangsatriði. Það er engin tilviljun því jákvætt samband milli ánægðra viðskiptavina og afkomu fyrirtækja hefur lengi verið þekkt. Með aukinni ánægju viðskiptavina eru meiri líkur á að hagnaður aukist. Grundvöllur þess sambands er að ánægðir viðskiptavinir eru tryggari. Góð þjónusta er forsenda áframhaldandi viðskipta og því afar mikilvæg til þess að komast af í samkeppnisumhverfi. Viðskiptavinir kunna vel að meta þegar þjónustan er veitt á réttan hátt strax í upphafi og því óþarfi fyrir fyrirtæki að leiðrétta mistök með tilheyrandi kostnaði. Mikilvægt er því að læra af mistökum til að koma í veg fyrir að þau endurtaki sig og lækka þar með kostnað, auka framlegð og tryggja ánægju viðskiptavina. Gæði þjónustu hafa áhrif á ánægju viðskiptavina. Þegar þjónusta fyrirtækis fer fram úr væntingum viðskiptavina stuðlar það að tryggð viðkomandi, sem leiðir til betri afkomu og vaxtar fyrirtækisins. Jákvæð umfjöllun tryggra viðskiptavina laðar fleiri að og eykur markaðshlutdeild fyrirtækisins. Starfsmenn verða stoltir af vinnu sinni og ánægðari í starfi. Ánægðir starfsmenn eru líklegir til að vera tryggir og afkastamiklir og starfsmannaveltan verður lág.

---

## 2. VIÐSKIPTAVINURINN Í FYRIRÚMI

---

Stjórnendur þurfa að vita hvaða þættir í starfseminni skapa ánægju og hvaða þættir eru léttvægari í augum viðskiptavina og hafa því ekki eins mikil áhrif á ánægju. Ýmsar leiðir eru til að kanna þetta, allt frá einföldum spurningum yfir í stórar kannanir sem framkvæmdar eru af rannsóknarfyrirtækjum. Til að geta veitt viðskiptavinum góða þjónustu er nauðsynlegt að vita eftir hverju þeir eru að leita, þekkja óskir þeirra og væntingar. Aðalatriðið er að gera sér grein fyrir því að fyrirtækið er starfrækt til að þjóna viðskiptavinum og því á starfsemin á að snúast um viðskiptavininn en ekki öfugt.

### *Spyrja til að vita eftir hverju viðskiptavinirnir leita*

Þegar grannt er skoðað verða mistök í þjónustu vegna þess að starfsmenn eru ekki nógu góðir hlustendur og spyrja ekki réttu spurninganna. Þegar viðskiptavinir koma eða hringja í verslun, á skrifstofu eða í stofnun má vænta þess að þeir séu að leita að ákveðinni vöru eða þjónustu. Yfirleitt hafa þeir nokkuð góða hugmynd um hvað þá vanhagar um, þótt oft og tíðum þekki þeir ekki endilega allt það sem er á boðstólum. Þrátt fyrir þetta eru þeir stundum látnir vafra um án þess að þeim sé sýndur áhugi. Starfsmaðurinn er sérfræðingur á staðnum og það er því hans hlutverk að finna hvað hentar. Heimilislæknirinn gæti

---

### 3. DÝRT AÐ GERA VIÐSKIPTAVINI ÓÁNÆGÐA

Viðskiptavinir kvarta vegna þess að þeir telja að tiltekin atriði hafi brugðist. Kvartanir og ábendingar viðskiptavina byggjast á mismuninum á því sem átti að gerast og því sem í raun gerðist. Eftir því sem meira ber á milli, þeim mun stærri eru mistökin og um leið áskorunin að leysa úr á farsælan og faglegan hátt. Stjórnendur verða að hafa hugfast að neikvætt orðspor berst alla jafnan hraðar út en jákvætt og kostnaðarsamt er að laða nýja viðskiptavini að.

#### *Kostnaðarsamt að ná í nýja viðskiptavini*

Það getur reynst fyrirtækjum dýrt að veita slaka þjónustu. Fyrirtæki sem missa viðskiptavini af þeim sökum þurfa að hafa töluvert fyrir því að afla sér nýrra. Stjórnendur verða því að hafa hugfast að viðskiptatryggð er mikilvæg fyrir arðsemi. Talið er að kostnaður við að afla nýs viðskiptavinar sé fimm til sex sinnum meiri en að halda í þá sem fyrir eru. Það er yfirleitt kostnaðarsamt að ná í nýjan viðskiptavin, það er dýrt að auglýsa og kynna vörur og þjónustu. Að auki er hægt að hagnast betur á tryggum viðskiptavinum því þeir hafa tilhneigingu til að kaupa þeim mun meira eftir því sem þeir skipta leng-

---

## 4. HVAD VILJA ÓÁNÆGÐIR VIÐSKIPTAVINIR?

---

Afar mikilvægt er að stjórnendur viti hverjar óskir og væntingar viðskiptavina eru í kjölfar mistaka svo hægt sé að undirbúa starfsfólkið þannig að það bregðist við á réttan hátt og viðskiptavinir verði ánægðir á ný. Stjórnendur verða til dæmis að átta sig á að það eykur líkurnar á óánægju og reiði viðskiptavina ef starfsmenn sýna þeim óvirðingu, draga á langinn meðhöndlun kvartana, veita litlar upplýsingar og bæta ekki eða ófullnægjandi fyrir mistök.

### *Þægilegt viðmót, áhugi og vilji til að leysa vanda*

Þegar vandamál er fyrst rætt, hvort sem það er við samstarfsmenn eða viðskiptavini, skiptir viðhorf starfsmanna miklu máli, raddbeiting, framkoma og vilji til að skilja viðskiptavini. Starfsmenn sem hafa stjórn á skapi sínu, eru rólegir og yfirvegaðir, geta oft haft jákvæð áhrif á líðan viðskiptavina. Einn þátttakandi á námskeiði hjá mér sagði frá því þegar hann varð öskuillur í kjölfar mistaka og hellti sér yfir þann fyrsta sem hann náði í hjá fyrirtækinu. Eins og stundum vill verða var það ekki sú manneskja sem bar ábyrgð á mistökunum. Hann nefndi hvað það hefði haft góð áhrif á sig þegar hann skynjaði að starfsmaður sem tók við kvörtun hélt ró sinni, var umhugað um að hann yrði ánægður og vildi vita nákvæmlega hvað hefði gerst. Hann fann hvernig reiðin og pirringurinn hvarf. Starfsmaðurinn hafi í raun notað tækifærið til að byggja

---

## 5. MEÐHÖNDLUN ÓÁNÆGÐRA VIÐSKIPTAVINA

---

Þrátt fyrir góðan ásetning verða mistök af og til, jafnvel hjá bestu fyrirtækjum. Ýmislegt getur farið úrskeiðis, svo sem þegar starfsmenn eru óþjálfaðir, tæki bila, flugi seinkar eða birgjar afhenda vörur of seint. Fyrirtæki verða því að gera ráð fyrir að mistök geti átt sér stað og þjálfar starfsfólk sitt í að bregðast við með réttum hætti.

Að taka á móti og sinna kvörtun er fyrst og fremst verkefni sem þarf að leysa og læra af. Þegar leyst er úr kvörtun er ekki nóg fyrir starfsmann að vita hvað á að gera (boðleiðir og bætur) því hversu vel tekst til ræðst að stórum hluta af því hvernig starfsmanni gengur að hafa stjórn á framkomu sinni gagnvart viðskiptavini. Það fylgir mörgum störfum að geta þurft að eiga við erfiða viðskiptavini og því er mikilvægt að læra réttu viðbrögðin til að halda viðskiptunum. Jafnvel þótt viðskiptavinir séu ruddalegir, pirraðir, reiðir, ringlaðir eða sýni aðra óæskilega hegðun, þurfa samskiptin ekki endilega að enda með leiðindum.

Sumir starfsmenn geta fundið fyrir hræðslu, spennu, reiði eða komist í uppnám þegar viðskiptavinir bera fram kvörtun. Aðrir reyna að sneiða hjá vandamálinu og forðast að aðstoða þá sem kvarta. Eftir því sem fleiri viðskiptavinir eru óánægðir með þjónustu tiltekins fyrirtækis, eru meiri líkur á að starfsmennirnir séu neikvæðir gagnvart þeim sem kvarta (haldi því t.d. fram að þeir séu erfiðir, séu fjárhagslegur baggi á fyrirtækinu, valdi sálrænu álagi o.s.frv.).

## *Biðja afsökunar: Mér þykir leitt að ...*

Mælt er með að fólk biðjist afsökunar með almennum hætti. Yfirleitt eru viðskiptavinir ánægðir með afsökunarbeiðni á almennu nótunum svo sem:

Mér þykir leitt að þú upplifir þetta svona.

Það er leitt að þetta skyldi gerast.

Það er leitt að heyra að þetta skyldi valda þér óþægindum.

Það er leitt að ekki var hringt í þig varðandi þetta mál.

## *Mér þykir leitt ... þýðir ekki að starfsmaður beri ábyrgð á mistökum*

Starfsmaður getur alltaf sagt að sér þyki leitt að viðmælandinn hafi lent í slæmri aðstöðu eða misskilningi. Þegar viðskiptavinir skynja að starfsmenn meina að þeim þyki það leitt eykst ánægjan um 10–15%. Þótt starfsmaður segi að sér þyki eitthvað leitt er hann ekki að viðurkenna að hann eða fyrirtækið beri ábyrgð á mistökunum.

## *Viðurkenna kvörtun sem á við rök að styðjast*

Þegar viðskiptavinur kemur fram með réttmæta kvörtun getur verið betra að ná til hans með því að vera sammála, segja má sem dæmi: „Þetta er rétt hjá þér Guðmundur. Við lofuðum að senda hjólið í gær en stóðum ekki við það. Eigum við ekki að byrja upp á nýtt og leysa úr þessu?“ Eða: „Fyrirgefðu, Jón, ég lofaði að hringja til baka í gær en ég stóð ekki við það. Núna lofa ég að það standi.“



---

## 6. KVARTANA- OG ÁBENDINGASTJÓRNUN

---

Kvartanastjórnun (complaint management) er ferli sem hefst þegar tekið er á móti kvörtunum (complaint reception) viðskiptavina, þær síðan meðhöndlaðar (complaint handling), leyst úr þeim (complaint solving) og síðast en ekki síst greining á kvörtunum til að finna hvar vandamálin liggja. Kvartanastjórnun í þessari merkingu er því allt ferlið frá móttöku kvartana til þess hvernig upplýsingar sem felast í kvörtunum eru notaðar til að bæta þjónustu og framleiðslu og efla þannig samkeppnishæfnina. Hjá fyrirtækjum sem hafa tekið það skref að innleiða kerfi fyrir kvartanastjórnun ber mönnum saman um að það hafi svo sannarlega borgað sig. Því er mikilvægt að gefa öllu sem snýr að kvörtunum nægilegt vægi í daglegum rekstri.

Markmiðið með kvartanastjórnun er að auka hagnað og samkeppnishæfni fyrirtækis með því að:

Gera óánægða viðskiptavini aftur ánægða.

Draga úr áhrifum óánægðra viðskiptavina á fyrirtækið.

Nýta kvartanir um veikleika í starfseminni á uppbyggilegan hátt og til vörupróunar.

**Þjónusta – Fjöregg viðskiptalífsins**  
er fyrsta bók sinnar tegundar hér á landi. Bókin er þarfaping fyrir fyrirtæki, stofnanir og sveitarfélög.

Í bókinni er fjallað um hversu þýðingarmikið það er að halda viðskiptavinum ánægðum og koma í veg fyrir óánægju þeirra. Það reynir hins vegar fyrst á þjónustu fyrirtækis þegar mistök verða og er því kennt skref fyrir skref hvernig á að bregðast við ábendingum og kvörtunum og nýta þær til að bæta vörur og þjónustu og öðlast þannig samkeppnisforskot.

Til að gera ávinninginn af góðri þjónustu sýnilegan og hjálpa lesandanum að setja sig í spor viðskiptavina er stuðst við um áttatíu dæmisögur.

Margrét Reynisdóttir er reyndur ráðgjafi og fyrirlesari, auk þess sem hún hefur staðið fyrir fjölda námskeiða. Hún hefur starfað fyrir fyrirtæki, sveitarfélög og stofnanir af ýmsum toga. Hún er m.a. með M.Sc. í stjórnun og stefnumótun og M.Sc. í alþjóða markaðsfræði Margrét er höfundur ritsins *Þjónustugæði: Samkeppnisforskot og velgengi* sem Samtök verslunar og þjónustu og Iðntæknistofnun gáfu út árið 2006.

Fyrir Toyota, sem tekur fagnandi hverri áskorun um það hvernig veita má viðskiptavinum okkar sífellt betri þjónustu, er mikill fengur af bók sem þessari. Hún er alhliða upplýsinganáma um flesta þá þætti sem máli skipta þegar að því kemur að veita góða þjónustu. Bókin er á aðgengilegu máli með fjölmörgum dæmum og hentar bæði stjórnendun og starfsmönnum.  
*Úlfar Steindórsson, forstjóri Toyota á Íslandi.*

