

Þjónustubjörgun: Einkenni og árangursmat hjá framúrskarandi fyrirtækjum

Katla Sigríður M. Líndal¹ og Runólfur Smári Steinþórsson²

Ágrip

Umfang þjónustu er vaxandi í atvinnulífi og samfélagi á Íslandi eins og annars staðar í heiminum en fáar rannsóknir á stjórnun þjónustu eru fyrirbyggjandi hér á landi. Rannsóknin sem hér er greint frá rýnir í vandann og viðbragðið þegar viðskiptavinir verða fyrir þjónustufalli. Árangursrík þjónustubjörgun er skilgreind sem lykilatriði til að halda í viðskiptavinum eftir þjónustufall. Rannsóknarvandamálið er að þekkingu skortir um það hvernig fyrirtæki stuðla að farsælli þjónustubjörgun hérlandis. Í þessari rannsókn var skoðað hvernig fyrirtæki með ánægðustu viðskiptavinina eru að styðja við ánægju þeirra eftir þjónustufall og með hvaða hætti þjónustubjörgun hafi skilað árangri. Rannsóknin byggir á eigindlegri aðferð þar sem tekin voru sex viðtöl við fulltrúa jafn margra fyrirtækja sem sköruðu fram úr í Íslensku ánægjuvöginni í janúar 2024. Niðurstöður benda til þess að þau fyrirtæki sem rannsóknin náði til styðji við ánægju viðskiptavina sinna eftir þjónustufall með áherslu á þjónustumenningu, valdeflingu starfsfólks, mannlega nálgun og umbætur á þjónustuferlum. Þegar kemur að mati á því hvort þjónustubjörgun hafi skilað árangri þá er niðurstaðan byggð á huglægu mati starfsfólks eða er ekki metin á neinn hátt. Kerfisbundin gagnasöfnun um árangur virðist ekki tíðkast.

Abstract

The extent of service is increasing in business and society in Iceland, as is the case in the rest of the world. Studies on service management in Iceland have been limited. This study explores the challenges and responses from companies when customers experience service failure. A successful service recovery is defined as a key component in retaining customers after a service failure. The research problem addressed is the limited knowledge of how companies facilitate an effective service recovery. This study examined in what ways companies with the most satisfied customers in Iceland support their service experience after a service failure and how service recovery has been effective. The study uses qualitative methodology, involving six interviews with representatives from as many companies that excelled in The Icelandic Satisfaction Scale

¹ Katla Sigríður M. Líndal er umbótafulltrúi hjá OK og MS í þjónustustjórnun frá Háskóla Íslands. Netfang: ksm6@hi.is.

² Runólfur Smári Steinþórsson er prófessor við Háskóla Íslands. Netfang: rsmari@hi.is.

in January 2024. The interview results suggest that these companies support customer satisfaction after a service failure by emphasizing service culture, employee empowerment, a human-centered approach, and improvements to service processes. When it comes to evaluating whether service recovery has been successful, the assessment is based on employees' subjective evaluation or not evaluated at all. Systematic data collection on the outcomes seems to be not customary.

JEL flokkun: M10; L2.

Lykilorð: Þjónustubjörgun; þjónustufall; þjónustustjórnun.

Keywords: Service recovery; service failure; service management.

Service Recovery: Characteristics and Assessment in Outstanding Companies

1 Inngangur

Fólk um allan heim lifir í vaxandi mæli í þjónustusamfélagi (Witell o.fl., 2025). Hlutdeild þjónustu í landsframleiðslu ríkja heimsins er nú að meðaltali 66,2% (World Bank Group, ed). Hérlandis er þetta hlutfall 73% (Hagstofa Íslands, ed). Það þýðir að flest fyrirtæki, félög og stofnanir landsins eru að hluta eða öllu leyti að sinna starfsemi sem fellur undir þjónustu. Þessi fyrirtæki og stofnanir eru þá fyrst og fremst þjónustufyrirtæki. Góð þjónusta verður til í árangursríku ferli gegnum virðiskeðjur og samspil fyrirtækja, birgja og viðskiptavina þar sem aðaláherslan er á hag viðskiptavinanna (Normann, 2001).

Fyrirtæki sem framleiða vörur eru jafnan ekki skilgreind sem þjónustufyrirtæki en mjög oft er það þannig að veiting þjónustu er lykillinn að því að koma vörum fyrirtækja á framfæri við kaupendur og til að viðhalda viðskiptasambandinu sem kemst á við sölu. Fyrir framleiðslufyrirtæki er þjónustan þannig viðbótarframlag við það sem fyrirtæki lætur frá sér fara og þjónustubátturinn getur skipt sköpum fyrir samkeppnisstöðu og mögulegt samkeppnisforskot viðkomandi fyrirtækis (Grönroos, 2015).

Þjónusta er í eðli sínu óáþreifanleg starfsemi sem skilar virðisauka til viðskiptavinarins í takti við væntingar hans í samskiptum við þjónustuveitandann. Þjónustuveitingin, þ.e. samframleiðslan (co-production) eða samsköpunin (co-creation) sem á sér stað, fer fram í samvirku samspili á milli aðila og aðalatriði fyrir árangurinn er sá ávinningur sem viðskiptavinurinn fær (value-in-use) og upplifir gegnum samskiptin (Grönroos, 2015).

Ein helsta áskorun þjónustufyrirtækja er að það verða oft mistök eða uppákomur þegar þjónustuveiting á sér stað (Arsenovic o.fl., 2025). Viðskiptavinir verða fyrir þjónustufalli sem gerir það að verkum að viðskiptavinir fá ekki þann ávinning sem þeir gerðu ráð fyrir. Þjónustufall getur haft alvarlegar afleiðingar. Samkvæmt rannsókn Keaveney (1995) á hópi 500 manns sem höfðu slitið viðskiptasambandi kom í ljós að flestir slitu viðskiptasambandi vegna þjónustufalls. 44% sögðust hafa skipt vegna þjónustufalls á kjarnaþjónustunni og 34% vegna viðmóts starfsmanna. Því má sjá að ef viðskiptavinur upplifir þjónustufall að þá er ólíklegt að hann snúi aftur heldur færir viðskipti sín annað, mögulega til samkeppnisaðila sem gæti haft áhrif á markaðshlutdeild og arðsemi fyrirtækjanna sem missa viðskipti.

Fjöldi rannsókna er að finna á þjónustufalli og þjónustubjörgun. Koç (2018) skoðaði 13.349 rannsóknir þessa efnis frá tímabilinu 1996-2017. Megináherslan var lögð á að kanna ánægju viðskiptavina, áform þeirra um endurkaup og hegðun varðandi kvartanir. Rannsókn Koç sýnir að áherslur fyrirtækja eru út á við, á viðbrögð viðskiptavina, en þau virðast vanrækja að huga að mikilvægi þess að bæta innri ferla og rýna í áhrifin af þjónustufalli á starfsfólk. Það bendir til að mörg fyrirtæki standi illa að þjónustubjörgun (Johnston og Michel, 2008; Wilson o.fl., 2016; Koç, 2018).

Árangursrík þjónustubjörgun hefur verið skilgreind sem lykilatriði til að halda í viðskiptavinum eftir þjónustufall (Stauss og Friege, 1999). Síðari rannsóknir benda líka til þess að megin áherslan sé á kvartanir og viðbrögð neytenda við ófullnægjandi vöru, þjónustu eða frammi-stöðu starfsfólks. Það felur í sér bein viðbrögð svo sem beina kvörtun til þjónustuveitanda, viðbrögð í einkalífi svo sem neikvætt umtal, eða viðbrögð til þriðja aðila eins og lögsókn eða fréttamfjöllun (El-Manstrly o.fl., 2021; Moon o.fl., 2019).

Einn vandinn sem þjónustuveitendur glíma við er skortur á kvörtunum, þar sem flestir viðskiptavinir kvarta ekki eftir þjónustufalli (Van Vaerenbergh o.fl., 2014). Flestir viðskiptavinir sem eru ósáttir nenna ekki að kvarta heldur fara með viðskipti sín annað án þess að láta vita hvað var að (Grönroos, 2015; Koç, 2018).

Varðandi stöðuna hér á landi þá samkvæmt Íslensku ánægjuvuginni kvörtuðu aðeins 5% svarenda til þjónustuveitanda en 18% þjónustuneytenda höfðu ástæðu til að kvarta en gerðu það ekki, sem gefur til kynna að tæplega fjórðungur íslenskra neytenda, eða 23% í heild, höfðu ástæðu til að kvarta undan einhverskonar þjónustufalli (Stjórnvísí, 2025). Á bak við hverja kvörtun til þjónustufyrirtækis hér á landi voru því 4.6 kvartanir. Þetta þýðir að þrír af hverjum fjórum viðskiptavinum sem hafa ástæðu til að kvarta gera það ekki.

Í rannsókninni í þessari grein er viðfangsefnið þjónustufall, þjónustubjörgun og árangur hjá fyrirtækjum sem telja má framúrskarandi þjónustufyrirtæki á Íslandi. Um er að ræða fyrirtæki sem skoruðu hæst í Íslensku ánægjuvuginni í janúar 2024. Rannsóknin byggir á viðtölum við fulltrúa frá sex fyrirtækjum. Megintilgangur rannsóknarinnar var að varpa ljósi á viðfangsefnið og gefa innsýn í það hvernig fyrirtækin, sem leitað var upplýsinga hjá, bregðast við þjónustufalli og takast á við þjónustubjörgun.

Til að skilja betur hvernig þessum málum er háttað hér á landi voru settar fram tvær rannsóknarspurningar:

- A) *Hvernig eru fyrirtæki með ánægðustu viðskiptavinina að styðja við ánægju þeirra eftir þjónustufall?*
- B) *Með hvaða hætti telja fyrirtæki með ánægðustu viðskiptavinina hvort þjónustubjörgun sé að skila árangri?*

Uppbygging greinarinnar er þannig að næst kemur fræðilegt yfirlit þar sem fjallað er um þjónustufall, þjónustubjörgun og leiðir til að meta árangur af þjónustubjörgun. Svo er greint frá aðferðunum sem beitt er við rannsóknina á því hvernig sex íslensk fyrirtæki takast á við þessar áskoranir sem fræðilega yfirlitið lýsir. Þá er greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar. Umræðukaflinn fjallar síðan um það sem einkennir starfshætti þeirra fyrirtækja sem rannsóknin náði til varðandi leiðir til að styðja við ánægju viðskiptavina eftir þjónustufall og árangur af þjónustubjörgun.

2 Fræðilegt yfirlit

Til þjónustu má telja, að mati Quinn og meðhöfunda (1987), alla þá atvinnustarfsemi þar sem afraksturinn er ekki efnisleg framleiðsluvara eða smíðisgripur. Þjónustu er neytt á sama tíma og hún er veitt, ásamt því að veita aukið virði á hátt sem nýtist kaupanda, svo sem með því að auka hentugleika, veita skemmtun, spara tíma, bjóða upp á þægindi eða bæta heilsu. Það eru ekki allir fræðimenn sammála hvernig skilgreina skuli þjónustu en það ríkir ákveðin sátt um framangreinda skilgreiningu (Wilson o.fl., 2016). Jafnframt má hugsa um þjónustu sem nokkurs konar leigu eða afnot frekar en eignarhald. Neytendur þjónustu kaupa þannig ákveðinn rétt á að leigja vinnu, færni og sérþekkingu starfsfólks eða afnotarétt af hlutum, rýmum og kerfum (Wirtz og Lovelock, 2022). Til að ná utan um þjónustu sem er í boði og hvernig hún er veitt er mikilvægt að sjá þjónustu sem ferli eða röð athafna þar sem bæði starfsfólk og viðskiptavinir taka þátt (Grönroos, 2015). Í atburðarásinni er líka mikilvægt að gera greinarmun á

ferlum kjarnaþjónustu (core services), lykilþjónustu (enabling services) og stuðningsþjónustu (enhancing services). Útfærsla á lykilþjónustu er forsenda þess að hægt sé að veita kjarnaþjónustuna á meðan stuðningsþjónusta styður við samkeppnisstöðu þjónustufyrirtækisins (Grönroos, 2015).

Að veita aðgreinandi þjónustu má líka sjá sem stefnu til að skapa þjónustuveitanda samkeppnisforskot og tækifæri til að verðleggja þjónustuna hærra en ella (Clegg o.fl., 2020). Ef þjónustan dalar þá versnar orðspor viðkomandi fyrirtækis (Gijsenberg o.fl., 2015; Chang o.fl., 2015). Slæmt umtal gæti dregið úr eftirspurn (Chang og Wu, 2014; Dolinsky, 1994) mögulega með neikvæðum langtíma fjárhagslegum áhrifum á sjóðstreymi og hlutabréfaverð (Luo, 2009). Ef misbrestur verður á hönnun og/eða veitingu þeirrar þjónustu sem stefnt er að þá getur grundvöllurinn fyrir því að ná samkeppnisforskoti út frá þjónustustefnunni tapast.

Að ná árangri með þjónustustefnu krefst virkrar þjónustumenningar (Grönroos, 2015) sem verður að styðja við og styrkja stefnuna (Daft, 2016). Þjónustumenningin mótar hegðun og viðhorf starfsfólks (Mosquera o.fl., 2011). Stjórnendur sem helga sig þjónustu eru nauðsynlegir til að skapa sterka þjónustumenningu (Lexutt, 2020). Hegðun þeirra hefur bein áhrif á þjónustulund starfsfólks með því að vera fyrirmynd, miðla gildum og leggja raunverulega áherslu á mikilvægi góðrar þjónustu og samskipta með auðlindum og tíma (Gebauer o.fl., 2010). Eitt einkenni þjónustumenningar er að veita bæði innri sem og ytri viðskiptavinum góða þjónustu (Metz o.fl., 2020; Grönroos, 1990). Góð þjónustumenning laðar að og heldur í nýja viðskiptavinum (Metz o.fl., 2020), eykur skynjun viðskiptavina á þjónustugæðum (Parasuraman o.fl. 1993) og bætir frammistöðu á markaði (Beitelspacher o.fl., 2011). Ánægja starfsfólks hefur einnig veruleg áhrif á þjónustugæði og ánægju viðskiptavina, sem í framhaldi hefur jákvæð áhrif á arðsemi fyrirtækisins (Yee o.fl., 2008).

2.1 Þjónustufall

Hinn sanni prófsteinn á þjónustu og þjónustumenningu fyrirtækis sýnir sig þegar brestur verður á þjónustu, þ.e. þjónustufall á sér stað (Grönroos, 2015). Þjónustufall er hvers kyns mistök, villa, annmarki eða vandamál sem upp koma við veitingu þjónustu, sem veldur töf eða hindrun á að þarfir viðskiptavinum séu uppfylltar (Koç, 2017). Fallið á sér stað þegar veitt þjónusta mætir ekki væntingum viðskiptavina (Harrison-Walker, 2019a) og ætluð gæði nást ekki (Grönroos, 2015).

Stórfelldir þjónustubrestir eru á meðal verstu martraða þjónustuveitenda (Gijsenberg o.fl., 2015). Afleiðingarnar geta verið margvíslegar. Viðskiptavinir upplifa jafnan neikvæðar tilfinningar í kjölfar þjónustufalls (Harrison-Walker, 2019b). Því umfangsmeira sem fallið er því meiri líkur eru á því að neikvæðar tilfinningar, svo sem gremja og áhyggjur, fylgi í kjölfarið (McCullough, 2000). Þessar tilfinningar kalla jafnan á viðbrögð. Svo sem að hætta í viðskiptum (Akarsu o.fl., 2022; Keaveney, 1995) sem leiðir til tekjutaps (Sajtos o.fl., 2010), að deila neikvæðu umtali (Chang o.fl., 2015; Casidy og Shin, 2015) sem dregur úr eftirspurn og fælir nýja viðskiptavinum frá (Chang og Wu, 2014; Dolinsky, 1994). Þessi viðbrögð viðskiptavina takmarka oft getu fyrirtækja til að halda í viðskiptavinum, skemma starfsanda (Williams og Buttle, 2011), og ýta undir hættu á að vörumerkjavirði rýrni (Bambauer-Sachse og Mangold, 2011).

Þjónustufall getur knúið viðskiptavinum til þess að sýna starfsfólki dónaskap (Johnston og Michel, 2008; Kim og Baker, 2019) sem kann að valda kvíða og hærri starfsmannaveltu (Alola o.fl., 2019; Mulki og Wilkinson, 2017). Starfsfólk finnur sig í klemmu á milli skiljanlegra kvartana viðskiptavina og ósveigjanlegrar stefnu og skilmála fyrirtækja, sem ýtir undir streitu. Ef fyrirtæki eru ekki með viðskiptavinavæna (customer-friendly) skilmála og vel útfært verklag fyrir þjónustubjörgun þá magnar það upp streitu starfsfólks (Johnston og Michel, 2008). Því minna umboð til athafna sem starfsmenn hafa, því meiri líkur eru á að þeir hafi takmarkaða stjórn á því snúna ástandi sem þjónustufall skapar og upplifi úrræðaleysi til að geta afgreitt þjónustufallið (Grönroos, 2015). Þessi hjálparvana líðan getur stuðlað að því að starfsfólk sýni

óvirka og skaðlega hegðun svo sem hugmyndaleysi, hörfun (withdrawal) og skort á hjálpsemi. Andleg örmögnun hefur neikvæð áhrif á ánægju í starfi og getur ýtt undir starfsmannaveltu. Framangreind atriði og dónaleg hegðun viðskiptavina eykur verulega líkur á að starfmaður segi upp starfi sínu, á meðan ánægja í starfi dregur úr starfsmannaveltu (Raza o.fl., 2021; Bamfo o.fl., 2018; Poddar og Madupalli, 2012).

2.2 Þjónustubjörgun

Þjónustubjörgun vísar til þess hvernig þjónustuveitandi bregst við í kjölfar þjónustufalls (Wilson o.fl., 2016). Tax og Brown (2000) skilgreindu þjónustubjörgun sem ferli sem (1) ber kennsl á þjónustufall, (2) leysir vandamál viðskiptavina á skilvirkan hátt, (3) greinir og flokkar frumorsakir, og (4) býr til gögn, sem geta verið samþætt með öðrum mælingum á frammistöðu og nýtt til að betrubæta þjónustukerfið. Markmið þjónustubjörgunar er að endurheimta ánægju viðskiptavina í garð þjónustuveitanda svo að viðskiptavinir taki síður þátt í slæmu umtali (Harrison-Walker, 2019a). Það eitt að þjónustuveitandi sinni þjónustubjörgun lækkar ásetning og áhættu á neikvæðu umtali (Casidy og Shin, 2015; Wirtz og Mattila, 2004). Það er tilgangur þjónustubjörgunar að sefa viðskiptavinum og viðhalda árangursríku sambandi við þá til langs tíma, og því skyldi ekki sleppa þjónustubjörgun fyrir skammtíma kostnaðarsparnað (Grönroos, 2015).

Þjónustubjörgun er aðeins möguleg ef þjónustuveitandi er meðvitaður um vandann og getur brugðist við honum á áhrifaríkan hátt (Wilson o.fl., 2016). Til þess þarf starfsfólk, sérstaklega það sem er í samskiptum við viðskiptavinum, að fylgja eftir þjónustuferlum og koma auga á þjónustufall, helst áður en viðskiptavinurinn áttar sig á því (Grönroos, 2015). Önnur leið fyrir þjónustuveitanda að átta sig á að þjónustufall hafi átt sér stað er að fá og rýna í kvartanir frá viðskiptavinum. Þar sem flestir viðskiptavinir kvarta ekki þegar þeir upplifa þjónustufall (Van Vaerenbergh o.fl., 2014), þá missa fyrirtæki af tækifærum til að bjarga þjónustu og ánægju viðskiptavina. Því er mikilvægt að fyrirtæki geri kvörtunarferlið eins auðvelt og ánægjulegt og mögulegt er (East o.fl., 2017).

Árangursrík þjónustubjörgun byggist á því að starfsfólk búi yfir nauðsynlegri hæfni, eins og að hlusta á áhyggjur viðskiptavina, taka frumkvæði, finna lausnir og jafnvel stundum að fara út fyrir fyrirbyggjandi reglur ef nauðsyn krefur (Wilson o.fl., 2016; Harrison-Walker, 2019a). Stjórnendur og framlínustarfsfólk þurfa að skilja af hverju það er nauðsynlegt að bregðast á skjótan hátt við þjónustufalli (Grönroos, 2015). Að valdefla starfsfólk er mikilvægur þáttur í markvissri þjónustubjörgun. Það felur í sér að valdi er deilt með starfsfólki, því er veitt heimild til sjálfstæðrar ákvörðunartöku og athafna, án samráðs við yfirmann (Daft, 2006). Valdeflt starfsfólk getur brugðist við beiðnum viðskiptavina fljótt og skilvirkt, forðast tafir og minnkað líkur á neikvæðum tilfinningum (Bitner o.fl., 1990; Pai og Yeh, 2017). Valdefling, samvinna við viðskiptavin um lausn ásamt viðeigandi umbun, eykur verulega árangur í þjónustubjörgun og stuðlar að ánægju viðskiptavina (Pai og Yeh, 2017).

Að vinna sér inn fyrirgefningu í kjölfar slæms þjónustufalls er lykilatriði til að viðskiptavinur vilji snúa aftur til fyrirtækisins, taki ekki þátt í neikvæðu umtali og sjái hag sinn í langtíma sambandi við fyrirtækið (Harrison-Walker, 2019a). Þjónustuveitendur sækjast eftir fyrirgefningu viðskiptavina því það leiðir til sátta og endurheimts trausts (Bath og Bawa, 2023), eykur ásetning til endurkaupa (Tsarenko og Tojib, 2015), minnkar forðunarhegðun, hefnigirni og neikvætt umtal (Tang, 2005; Harrison-Walker, 2019a). Hvort að þjónustubjörgunin leiði í raun til árangurs af þessu tagi ræðst af því hvort viðskiptavinurinn fyrirgefi fyrirtækinu fyrir misgjörðir þess. Þættir sem móta fyrirgefningu viðskiptavina eru meðal annars meðhöndlun kvartana, skynjað réttlæti (Ali o.fl., 2023), að viðskiptavinur fái tækifæri til að segja sína hlið (Harrison-Walker, 2019a), að þjónustuveitandi tjái samkennd og viðurkenni þjónustufallið á skýran hátt (Bath og Bawa, 2023).

2.3 Árangursmat

Þjónustuveitendur þurfa að gera sér ljóst hvaða viðbrögðum viðskiptavinir búast við í kjölfar þjónustufalls. Þekking á því gerir mögulegt að mæla árangur og stýra ferli þjónustubjörgunar á árangursríkan hátt (Boshoff, 1999). Það virðist þó vera skortur á tækjum og tólum til að mæla árangur af því hvort þjónustubjörgun hafi skilað tilætluðum árangri hjá viðskiptavinum. Harrison-Walker (2019a) bendir á að eftir þjónustubjörgun er oftast ekkert frekara gert af hálfu þjónustuveitanda. Í besta falli sendi fyrirtæki frá sér staðlaðan tölvupóst þar sem viðskiptavinum er þakkað fyrir viðskiptin eða þeir beðnir um að svara staðlaðri þjónustukönnun sem ekki er sniðin að þeirri þjónustubjörgun, viðskiptavinum eða atvikum sem áttu sér stað.

Ein leið til að mæla árangur þjónustubjörgunar er að nýta RECOVSAT mælikvarðann, sem byggir á spurningalista til að kanna ánægju viðskiptavinar á þjónustubjörgun (Boshoff, 1999). Boshoff mældi fyrst væntingar viðskiptavina í Nýja Sjálandi til þjónustubjörgunar og kom í ljós að sex víddir höfðu mest áhrif á ánægju viðskiptavina eftir þjónustufall: (1) skýr samskipti, (2) að starfsfólk hafi umboð til að leysa vandamálið, (3) að viðskiptavinur sé upplýstur um gang mála, (4) útskýring á því þjónustufallið átti sér stað, (5) að starfsfólk og umhverfi fyrirtækis líti snyrtilega og fagmannlega út og að lokum (6) bætur (atonement) sem snúa að því að viðskiptavinurinn sé ekki verr settur en fyrir þjónustufallið. RECOVSAT er verkfæri þar sem hægt er að aðlaga spurningalistann og víddirnar að fyrirtækjum. Jafnframt er hægt að nota RECOVSAT til að reikna út ánægjueinkunn fyrir mismunandi landsvæði, deildir eða starfsfólk (Boshoff, 2005).

Önnur mælieining til að meta árangur þjónustubjörgunaraðferða hjá tilteknum viðskiptavinum er CURE mælikvarðinn (Mostafa o.fl., 2014). Ólíkt RECOVSAT mælikvarðanum sem beinist að ánægju viðskiptavina og hversu vel þjónustubjörgunaraðferð nær að uppfylla væntingar viðskiptavinar, þá snýst CURE mælikvarðinn um hvernig þjónustubjörgunarferlið fór fram. Áherslan er á að meta árangur þjónustubjörgunaraðferða út frá rekstrarlegu sjónarmiði. Víddir sem byggðar voru á niðurstöðum annarra rannsókna eru afsökunarbeiðni, bætur, útskýring, eftirfylgni, einfaldleiki (facilitation), hraði, kurteisi, fyrirhöfn og lausn vandamála. Rannsókn Mostafa og meðhöfunda (2014) sýndi að sumar víddirnar skiptu meira máli en aðrar fyrir mismunandi atvinnugreinar. Fyrir viðskiptavini fjarskiptafyrirtækja í Egyptalandi skiptu eftirfarandi víddir mestu máli; lausn vandamála, hraði, einfaldleiki, fyrirhöfn og afsökunarbeiðni.

Ef þessar víddir CURE, sem rannsakaðar voru í Egyptalandi, eru bornar saman við víddirnar í RECOVSAT, sem byggðar eru á væntingum nýsjálenskra viðskiptavina, má sjá mun á milli þeirra. Það er ekki viðfangsefnið hér að skoða þann mun frekar en það vekur upp spurningu hvort að það geti verið mikilvægt fyrir mismunandi lönd og atvinnugreinar innan landa að finna út hvaða víddir skipta viðskiptavini þeirra mestu máli.

3 Aðferðir og gögn

Til að fá innsýn í það hvernig unnið er með þjónustufall og þjónustubjörgun hér á landi var gerð eigindleg rannsókn á nálgun fyrirtækja sem ætla má að standi framarlega á þessu sviði. Markmið rannsóknarinnar var að fá fram *hvernig fyrirtæki með ánægðustu viðskiptavinina hérlandis styðja við ánægju þeirra eftir þjónustufall og með hvaða hætti fyrirtækin fylgjast með því hvort þjónustubjörgun þeirra hafi skilað árangri*. Notast var við aðferð í anda grundaðrar kenningar þar sem áhersla er lögð á að kenning mótist út frá gögnum á sveigjanlegan og gagnadrifinn hátt. Slík nálgun var valin þar sem hún dregur fram nýjar hugmyndir og mynstur sem spretta upp úr reynslu viðmælenda (Makri og Neely, 2021).

Þátttakendur voru valdir með markvissu úrtaki þar sem markmiðið var að ná til einstaklinga með sérþekkingu á viðfangsefninu (Denny og Weckesser, 2022). Til að greina hvaða fyrirtæki væru með ánægðustu viðskiptavinina var stuðst við Íslensku ánægjuvögina, sem í 26 ár

hefur reglulega metið ánægju viðskiptavina og verðlaunað þau fyrirtæki sem skara fram úr á sínum mörkuðum (Stjórnvísí, 2025). Þýði rannsóknarinnar samanstóð af öllum fyrirtækjum sem fengu birtar einkunnir í Íslensku ánægjuvoginni 2024, samtals 40 fyrirtæki úr 15 atvinnugreinum (Stjórnvísí, 2024). Úrtakið byggðist á 12 fyrirtækjum sem hlutu verðlaun á árinu 2024 og voru í beinum samskiptum við viðskiptavinina sína á einstaklingsmarkaði. Jákvað svör um þátttöku í rannsókninni bárust frá fulltrúum sex fyrirtækja, tvö fyrirtæki höfnuðu þátttöku og frá fjórum fyrirtækjum barst ekki svar þrátt fyrir ítrekanir.

Tekin voru hálfopin viðtöl (Creswell, 2014) við fulltrúa fyrirtækjanna sem samþykktu þátttöku á tímabilinu maí - september 2024, í höfuðstöðvum fyrirtækjanna. Voru viðmælendur sex talsins, þar af tvær konur og fjórir karlar. Lengd viðtalanna var á bilinu 39 til 106 mínútur, meðallengd var 66 mínútur. Notast var við hálfopin viðtalsramma sem skiptist í þrjá meginflokka; þjónustumenningu, þjónustuföll og þjónustubjörgun. Öll viðtöl voru hljóðrituð með samþykki viðmælenda og afrituð orð fyrir orð. Vísað er til hvers viðmælenda með dulnefni sem byggir á nöfnum stjórnumerkja sem tákna verkfæri; Caleum, Libra, Norma, Pyxis, Sagitta og Vela. Voru fulltrúum fyrirtækjanna gefin dulnefni af handahófi.

Gagnagreining fór fram samhliða gagnaöflun í samræmi við nálgun grundaðrar kenningar. Viðtölin voru afrituð í Word og um leið var fyllt út greiningarblað (interview protocol) með athugasemdum úr hverju viðtali varðandi atriði sem vöktu athygli ásamt hugleiðingum. Greiningarblöð voru notuð til að skrá hugmyndir og dýpka skilning rannsakenda á gögnum meðan á greiningu stóð (Merriam, 2009; Creswell, 2014).

Tafla 1

Yfirlit yfir þemu og undirþemu sem komu fram við greiningu viðtala

Þjónustumenning	Þjónustuföll	Þjónustubjörgun	Þjálfun starfsfólks	Kerfislegir þættir
Viðhorf til þjónustu	Tíðni og tegundir	Tilgangur	Í þjónustu-björgun	Mælingar og kerfi
Sameiginleg sýn	Kvartanir	Nálgun	Umboð	Ferlar
Ánægt starfsfólk	Áskoranir	Árangur		Umbætur
Innri þjónusta				

Fyrsti hluti greiningarinnar á viðtölunum fólst í að bera saman athugasemdir og hugleiðingar úr fyrstu greiningarblöðunum fyrir hvert viðtal í nýtt sameiginlegt greiningarblað til að móta fyrstu tilgátur og hugmyndir um möguleg þemu.

Í öðrum hluta ferlisins var hvert viðtal kóðað í Word. Tilvitnanir sem vörpuðu ljósi á svör við rannsóknarspurningunum voru yfirstrikaðar og svo fluttar í þar til gert yfirlitsskjal þar sem þær voru flokkaðar í þemu og undirþemu, óháð fyrri tilgátum.

Þriðji hluti greiningarinnar fólst í að kanna orðafjölda allra tilvitnana fyrir hvert mögulegt þema og athugað hversu mikið var rætt um ákveðna hluti. Var það gert til að greina hversu mikið vægi mögulegt þema hafði. Var þemunum svo raðað í stærðarröð eftir orðafjölda.

Að lokum voru dregnar saman niðurstöður út frá því hvaða þemu komu fram á fyrsta sameiginlega greiningarblaði, þemunum sem komu í ljós út frá nánari skoðun á tilvitnunum og svo út frá vægi hvers þema á grundvelli orðafjölda. Yfirlit yfir þau þemu og undirþemu sem komu fram í greiningunni eru sett fram í töflu 1.

4 Niðurstöður

Við greiningu á viðtölum komu fram fimm þemu og þau eru þjónustumenning, þjónustuföll, þjónustubjörgun, þjálfun starfsfólks og kerfislegir þættir. Hér í kaflanum verður ítarlega fjallað um hvern flokk fyrir sig út frá undirþemunum sem birtustu við greininguna.

4.1 Þjónustumenning

4.1.1 Viðhorf til þjónustu

Að veita framúrskarandi þjónustu er mikið áhersluefni hjá öllum viðmælendum. Líta fyrir-tækin á þjónustu sem aðgreinandi þátt og tækifæri til að ná samkeppnisforskoti. „Viðhorf okkar gagnvart þjónustu er það að það skiptir öllu máli“ tilkynnir Libra og Caleum tekur undir „þjónusta er okkur allt“. Viðmælendur eru sammála um að viðskiptavinurinn þurfi að vera í forgrunni og tala flestir viðmælendur af mikilli virðingu um viðskiptavinina sína. Libra nefnir að eitt af markmiðum þeirra sé að viðskiptavinir upplifi að „okkur er ekki sama um viðskiptavinina okkar, af því að okkur er ekki sama um viðskiptavinina okkar. Við kunnum að meta öll viðskiptasambönd.“

Vela fullyrðir að „lykillinn að góðum árangri í viðskiptum, það er að vera með ánægða viðskiptavinina“. Norma sker sig að hluta úr því viðhorfi og talar um að þar sem fyrirtækið sé með marga viðskiptavinina sem nota þjónustu fyrirtækisins bara einu sinni, þá skipti ánægja viðskiptavina ekki höfuðmáli en bætti við að það væri gott að hafa ánægða viðskiptavinina upp á jákvætt umtal „þó að þú sért með viðskiptavinina sem að eru líklegri til þess að versla bara einu sinni, þá eru þessir viðskiptavinir líklegri til þess að mæla með þér.“

4.1.2 Sameiginleg sýn

Í mörgum fyrirtækjunum ríkir menning þar sem samheldni er höfð að leiðarljósi. Margir viðmælendur leggja áherslu á mikilvægi þess að allir starfsmenn fyrirtækisins sameinist í sameiginlegri vegferð að markmiðum þess og vinni saman sem ein heild. Pyxis bendir á hvernig menningin getur verið verkfæri til að efla lausnamiðað viðhorf og vinna saman þvert yfir deildarmörk. Pyxis segir sig „voðalega hrifinn af því að stuðla að því að menningin sé að við leysum úr vandamálum og við gerum það saman og þvert á deildir.“ Vela tekur undir og skerpir á að starfsfólk á bakvið tjöldin sé einnig samstíga í sýn fyrirtækisins á þjónustu „við verðum auðvitað að tryggja það að það fólk deili sömu sýn og við á þjónustuna.“

Sumir viðmælendur tala um að partur af því sjónarhorni að „allir séu í sama liði“ er að stjórnendur séu ekki yfir undirmenn sína hafnir. Libra bendir á að stjórnendur séu hluti af sínu teymi og segir það vera „gott fyrir starfsmenn að þeir finni fyrir því að það er enginn of góður fyrir eitt eða neitt. Við erum öll saman í þessu.“ Caleum er sammála því og bætir við að starf stjórnandans sé að styðja við starfsfólk sitt „ég stýri þeim ekki neitt, það eru þau sem stýra mér.“

4.1.3 Ánægt starfsfólk

Helmingur viðmælenda vilja sérstaklega koma á framfæri að lykillinn að ánægðum viðskiptavinum væri ánægt starfsfólk, þrátt fyrir að engin spurning hafi verið þess efnis, sem undirstríkar hversu mikið vægi ánægja starfsfólks fæ. „Með ánægðu starfsfólki þá geturðu allt. Ef þú ert ekki með ánægt starfsfólk, þá geturðu ekki neitt“ fullyrðir Libra. Vela segist vera uppteknari í daglegri starfsemi af vellíðan starfsfólks og að þeim finnist gaman í vinnunni heldur en ánægju viðskiptavina „ef þú ert með ánægðustu starfsmennina þá held ég eiginlega að þú getir ekki annað heldur en að vera með ánægðustu viðskiptavinina líka. Ég held að þetta haldist dálítið í hendur.“ Caleum tekur undir og vegur ánægju starfsfólks ofar en ferla:

Það sem mér finnst skipta rosalega miklu máli, og ég hef alltaf rætt við þjónusturáðgjafa, er menning og viðhorf þjónusturáðgjafans. Það er lykilhluti í því að okkur gangi vel, alveg sama hvernig allir ferlar eru. Og við eigum fullt af brotnum ferlum og við megum gera fullt af betri hlutum í alls konar ... Það er alltaf frontur fyrirtækisins að fólkinu þar líði vel í vinnunni sinni, að það sé góður mórall og jákvætt andrúmsloft.

Þegar kemur að þjónustuföllum sem viðkemur hegðun starfsfólks, þá eru þessir stjórnendur með ánægju starfsfólks ofarlega í huga. Libra útskýrir hvernig unnið er með starfsfólki til að

komast að því hvað gerðist sem varð til þess að viðskiptavinur upplifði þjónustufall: „Þetta er bara orð gegn orði þannig að ég vil vera upplýstur um stöðuna og hvernig starfsmaðurinn upplifði þetta af því að það þarf öllum að líða vel!“ Þannig má sjá að upplifun starfsmannsins af þjónustufallinu er mikils metin. Caleum bætir við að fyrirtækið hafi byggt upp menningu „þannig að það er bara eðlilegt að tala um hluti sem eru erfiðir“.

4.1.4 Innri þjónusta

Innri þjónusta reynist viðmælendum hugleikin. Flestir viðmælendur minnst á mikilvægi þess að starfsfólk sem ekki er í beinu sambandi við viðskiptavininn ætti að huga að sínum innri viðskiptavinum og að „skóla þá aðila í þjónustu“. Vela heldur fram „það þurfa allir í rauninni að átta sig á því að þeir eru í einhvers konar þjónustu. Þannig að þeir sem eru ekki að þjónusta kunnann, þeir eru að þjónusta þann sem eru þjónusta kunnann“ og bendir á að allt starfsfólk, óháð stöðu, eigi að fara reglulega á þjónustunámskeið.

„Það er ekki bara þjónustan út á við, það er líka þjónustan inn á við. Hvernig þjónustum við hvert annað? Hvernig þjónustum við í rauninni aðrar deildir?“ segir Libra þegar hann bendir á að allt starfsfólk fyrirtækisins er hvatt til að hugsa um hvernig þau veita samstarfsfólki þjónustu. Norma talar um að það skipti miklu máli að starfsfólk átti sig á hvaða samstarfsfólki það er að veita þjónustu „ef að þú spyrð manneskju sem vinnur hjá [fyrirtækjaheiti] „já hérna, hver er þinn viðskiptavinur?“ Ef maður getur ekki svarað því þá er eitthvað að hjá okkur, af því að við eigum öll okkar viðskiptavininn“.

4.2 Þjónustuföll

4.2.1 Tíðni og tegundir

Allir viðmælendur orða það af eigin frumkvæði að tíðni þjónustufalla sé lág. Þjónustuföll virðast sjaldgæf miðað við umfang viðskipta og í langflestum tilfellum gengur þjónustan fyrir sig eins og hún er hönnuð. Til að setja umfang þjónustufalla í samhengi bendir Norma á að „við gleymum því stundum að við fáum kannski hundrað kvartanir á viku, ég er bara að gefa mér eitthvað, en á meðan [notuðu þjónustuna] átta þúsund manns með okkur og voru [ánægðir], eða flestir allavega.“ Þegar viðmælendur eru spurðir hvort starfsfólk eigi að skrá niður öll þjónustuföll, smá sem stór, þá svarar einungis einn viðmælendi því játandi. Því hafa allflestir viðmælendur ekki tölulegar upplýsingar um fjölda þjónustufalla.

Viðmælendur gefa upp fjölda dæma um mismunandi þjónustuföll. Langflest dæmin snúa að brestum á kjarnaþjónustunni svo sem kerfisbilarir, gallaðar eða útrunnar vörur og að þjónustutilboðin sem viðskiptavinir samþykktu breytast eftir kaup. Mörg dæmin fjalla um brest á þjónustuveitingu svo sem langan biðtíma í síma, röng vara hafi verið afhent og hægán sendingartíma. Fá dæmi eru um bresti á framkomu starfsfólks og var þá minnst á starfsfólk sem ekki var íslenskumælandi, sem og áhugalaust eða ósveigjanlegt starfsfólk.

4.2.2 Kvartanir

„Við fáum kvartanir fyrir öllum fjandanum“ segir Sagitta sem bendir á að fyrirtæki sitt fái afar fjölbreyttar kvartanir, sem á einnig við um hin fyrirtækin. Allir viðmælendur líta á kvartanir sem jákvæðan hlut sem eigi að taka fagnandi og skynja má að allflestir taki þeim alvarlega. „Kvartanir eru náttúrulega góðar, þetta eru ábendingar og við berum virðingu fyrir þeim“ segir Vela. Caleum undirstrikar þessa nálgun og segir kvartanir vera rödd viðskiptavinarins og því dýrmætur vettvangur fyrir viðskiptavininn til að koma sínum sjónarmiðum á framfæri. Hann segir einnig að kvartanir séu oft drifkraftur umbóta. Norma tekur undir og segir sig horfa „á kvartanir sem ekkert annað en bara brjálæðislega flott fóður inn í umbætur“ og að þær séu „tækifæri til þess að gera betur, tækifæri til þess að læra, tækifæri til þess að skilja hvað er ekki hægt að gera.“

Ýmsir viðmælendur nefna það sem áskorun að viðskiptavinir láti stundum ekki vita af þjónustuföllum á meðan þau eiga sér stað, eða kvarti of seint eftir að þjónustuferlið var yfir-

staðið, sem gerir þeim ókleift að laga upphaflegu þjónustuveitinguna. Caleum bendir á að „fólk er samt gjarnt á að lenda í vandræðum, fara í fýlu og hringja svo, og þá getum við ekki aðstoðað. Það er svo vont.“ Norma tekur í sama streng og bætir við að viðskiptavinir eigi til að tala um þjónustufallið við aðra, en ekki við fyrirtækið sjálft, og þá sé tækifæri til þjónustubjörgunar glatað.

4.2.3 Áskoranir

Viðmælendur nefna að þeir geri ráð fyrir að þjónustan muni ekki ganga rétt fyrir sig í öllum tilfellum. Virðist það þá aðallega vera tæknilegir þættir sem búið er við að valdi þjónustufalli, eða eins og Caleum segir „það er svo mikil tækni á bak við, það er svo margt brothætt og það er alltaf eitthvað að fara að brotna“. Hér má nefna til glöggvunar að helmingur viðmælenda sagðist hafa lent í tæknilegum hremmingum innan við tveimur vikum fyrir viðtalið sem tekið var við þá og það varð til þess að fyrirtæki þeirra gátu ekki sinnt kjarnaþjónustu sinni í einhvern tíma. Þrátt fyrir það töldu viðmælendur að slíkt væri afar sjaldgæft. Í þessum tilvikum voru kerfi á vegum þriðja aðila sem urðu þess valdandi að viðskiptavinir viðmælenda lentu í þjónustufalli.

Nær allir viðmælendur taka fram að þeir standa frammi fyrir þeirri áskorun að útvistaðir starfsferlar til þriðja aðila eru að valda þeim vandkvæðum. Segja þeir þjónustufall vera oftast erfiðast viðureignar þegar partur af þjónustuferli er „ekkert í okkar höndum“ eins og Vela orðar það. Vela bætir við „þeir voru í algjöru klandri og þá vorum við í klandri.“ Caleum tekur í sama streng og bendir á að „við vinnum í kerfi sem utanaðkomandi aðili sem sagt stýrir, þannig að við lendum oft í að geta ekki leyst hlutina bara sjálf og strax.“ Þannig upplifa viðmælendur ákveðið stjórnsýsi yfir sumum þjónustuföllum og verulega minnkaða viðbragðsgetu, sérstaklega þegar „við erum búin að outsource-a þessa þjónustu af okkur á þriðja aðila og hann skítur upp á bak“ sem veldur óánægju meðal viðskiptavina.

4.3 Þjónustubjörgun

4.3.1 Tilgangur

Ástæða þess að viðmælendur stunda þjónustubjörgun er fyrst og fremst til að stuðla að áframhaldandi viðskiptum viðskiptavina og til að viðhalda jákvæðri ímynd fyrirtækis. Vela útskýrir að forsenda rekstursins séu ánægðir viðskiptavinir sem sýni tryggð við fyrirtækið „við eigum allt undir að viðskiptavinirnir séu okkur hliðhollir og komi aftur og aftur og aftur.“ Sagitta tekur undir og segir að þeirra forgangsatriði hefur ætíð verið „að halda viðskiptavinunum“ og „orðið út á við.“ Pyxis tiltekur að markmið þjónustubjörgunar sé „að þetta endi sem best eftir fallið“ en bætir við að „jafnvel að við náum að koma á þannig, sem að oft gerist, viðskiptavinur verður fyrir þjónustufalli en við bregðumst þannig við að ástandið er næstum því betra eftir þjónustufallið og björgunin gekk það vel að okkar mati.“

4.3.2 Nálgun

Viðmælendur eiga það flestir sameiginlegt að leggja mikinn metnað í þjónustubjörgun og sýna af sér hegðun sem stuðlar að fyrirgefningu viðskiptavina. Libra leggur mikla áherslu á að mannleg nálgun sé í forgrunni í öllum viðbrögðum við þjónustufalli „við erum bara mannleg og byggjum þetta á trausti.“ Finnst Libra mikilvægt að viðskiptavinir upplifi kærleika frá starfsfólkinu „ég vil að viðskiptavinir upplifi það að okkur sé ekki sama. Þannig að ef hann upplifir slæma þjónustu þá hringi ég og segi: mér er ekki sama.“ Sem dæmi um hvernig viðmælendur taka meðvitaða ákvörðun um að koma til móts við viðskiptavini með skilningi og hlýju þá greinir Vela frá:

Parna bara er einhvert foreldri sem missir sjónar á barninu sínu, sem fer og gerir einhverja tóma vitleysu og okkur ber í rauninni engin skylda til þess að bæta á nokkurn einasta hátt, ef við værum þannig þenkjandi. Við hefðum

getað sagt bara „fyrirgefðu en þið bara keyptuð þetta, stjórnaðu börnunum þínum“ þú veist? En nei, mig langar ekki að vera þannig.

„Það eru alls konar hlutir sem geta komið fyrir og við erum ótrúlega sveigjanleg“ tekur Caleum fram. Flestir viðmælendur leggja mikið upp úr að vera lausnamiðaðir og sveigjanlegir, enda geta þjónustuföllin verið á alla vegu. Nokkrir viðmælendur nefna dæmi um sveigjanleika þar sem starfsfólk af eigin frumkvæði keyri til viðskiptavina og aðstoði þá, þrátt fyrir að starf þeirra felist ekki í útkeyrslu eða neinu slíku. Libra útskýrir „þetta er bara hugarfar starfsfólks.“ Norma greinir sig frá þessu viðhorfi þar sem Norma leggur áherslu á samræmdar leiðir við að bjarga þjónustufalli og segir „við reynum að leggja upp með að gera hlutina alltaf eins.“ Norma undirstrikar að ekki megi láta persónulegar aðstæður eða hegðun viðskiptavina hafa áhrif á meðferð mála og að „ekki fara í manngreiningarálit eftir því hvort einhver sé að öskra á okkur eða grátandi, því að amman var að deyja eða eitthvað.“

4.3.3 Árangur

Flestir viðmælendur telja sig vera að sinna þjónustubjörgun af kostgæfni og vera í „nokkuð góðum málum“ að ná þeim markmiðum sem þeir setja sér með þjónustubjörgunina. Vela bendir á að það sé „alveg ótrúlega sjaldgæft“ að fyrirtækið nái ekki að bjarga þjónustufalli og virðist það sömuleiðis vera í undantekningartilfellum hjá flestum viðmælendum.

Þrátt fyrir þessa jákvæðu upplifun er ljóst að mat á árangri þjónustubjörgunar byggist fyrst og fremst á tilfinningum og innsæi, fremur en hlutlægum mælikvörðum. Pyxis heldur fram „í þessum málum er það tilfinning.“ Svipaða sögu má heyra frá Sagitta „það er rosa erfitt fyrir mig að svara þessu bara hreint og beint, því að ég er ekki með neitt annað en tilfinninguna.“ Vela útskýrir hvernig árangur er metinn út frá viðbrögðum viðskiptavina „ég finn á fólki að það er ánægt með lausnina, og svo sem geri bara ráð fyrir því að þá versli það áfram.“ Vela viðurkennir að geta ekki fullyrt hvort þjónustubjörgunin tryggi framtíðarviðskipti.

Caleum bætir við að kerfisbundið mat á árangri virðist oft vanta „ég man ekki til þess að við höfum eitthvað svona, hver var árangurinn af því að hafa bjargað.“ Þetta undirstrikar hversu mikið mat á árangri byggist á innsæi og upplifun, frekar en mælanlegum viðmiðum. Norma tekur dæmi um inneignarkerfi sem hefur verið notað til að bæta fyrir þjónustufall, en viðurkennir að áhrif þess séu óljós „við höfum ekki hugmynd um hvort þessi [inneign] hafi bjargað nokkru, sumum fannst þetta bara djók.“ Á heildina litið leggja viðmælendur áherslu á að árangur þjónustubjörgunar sé oftast metinn í gegnum innsæi og tilfinninganæmi starfsfólks á viðbrögðum viðskiptavina.

4.4 Þjálfun starfsfólks

4.4.1 Í þjónustubjörgun

Þegar spurt er hvort starfsfólk sé þjálfað í samræmdum leiðum til að bjarga þjónustufalli þá voru flestir stjórnendur hikandi í svörum sínum. Svo virðist sem starfsfólk sé almennt ekki þjálfað sérstaklega í stöðluðum leiðum til að bregðast við fjölbreyttum þjónustuföllum. Þetta gefur einnig til kynna að ekki séu fastir þjónustubjörgunarferlar til staðar. Þegar kemur að svörum skiptast fyrirtækin í tvær fylkingar. Þó útilokar eitt sjónarmið ekki hitt og því er ákveðin samþætting þar sem sumir tileinka sér mismikið af hvoru sjónarhorni. Annars vegar er starfsfólk þjálfað í að leita til yfirmanns ef það telur sig ekki geta leyst vandamálið og hins vegar lærir starfsfólk inn á menninguna, til að mynda með því að fylgjast með og sjá hvernig reyndara starfsfólk bregst við.

Libra segir „það fer eiginlega meiri þjálfun í því að leysa málin með því að vera mannlegur og að fara fram úr væntingum viðskiptavinarins. En einhver svona ákveðin leið, það er ekkert svoleiðis“. Í þeim fyrirtækjum sem reiða sig á fyrirtækjamenninguna til að leiðbeina starfsfólki um þjónustubjörgun að þá er mikilvægt að menningin sé þjónustumiðuð. Á meðan Caleum talar um að það sé lítil áhersla á þjónustubjörgun en að þau þjálfu reglulega starfsfólk í hvernig

skal haga samskiptum við viðskiptavininn, þá talar Norma um að starfsfólk eigi að vita hvaða leiðir standa þeim til boða en starfsfólkið vanti þjálfun í að taka á móti kvörtunum, að þjálfar þurfi hvernig á „að taka orðræðuna við viðskiptavininn“ og því veigri starfsfólk sér við því að sinna kvörtunum.

Öll fyrirtækin, fyrir utan það hjá Norma, þjálfar starfsfólk sitt í að eiga við erfiða viðskiptavini og margir nefna sérstakt námskeið með þeirri áherslu. Til að mynda er starfsfólk þjálfað í að hlusta og sýna skilning á sjónarmiðum viðskiptavinarins og að biðjast afsökunar án þess að starfsfólk taki ástandinu persónulega. Að auki er lögð áhersla á að starfsfólk haldi ró sinni og stjórn á aðstæðum með markvissum samskiptum sem miða að lausn. Þessi nálgun undirstríkar mikilvægi þess að starfsmenn byggi upp traust, afvopni spennu og leysi mál af fagmennsku og virðingu.

4.4.2 Umboð

Starfsfólk viðmælenda hefur mikið umboð til að koma til móts við viðskiptavini, eða eins og Libra orðar það „allir hafa umboð til þess að halda viðskiptavininum góðum.“ Þó er breytilegt eftir fyrirtækjum hvort það eigi við um allt starfsfólk, þar sem framlínustarfsmenn sumra fyrirtækja eru ekki með umboð til athafna en eru vel þjálfðir í að húa í vaktstjóra eða annan yfirmann, sem hefur þá mikið umboð. Í þeim tilfellum er ferlið afar skýrt við hvern og hvernig framlínustarfsmaðurinn komi þjónustubjörguninni í hendur yfirmanns. Ef yfirmenn eru óöruggir þá eru þeir hvattir til að hafa samband við sinn yfirmann, og veigra stjórnendur sér ekki við að taka á móti málum sem starfsfólk þarf aðstoð með. Virðist það fara eftir því hvort mikil starfsmannavelta sé í viðkomandi atvinnugrein, hversu mikið umboð framlínustarfsfólk hefur.

Ljóst er að stjórnendur bera mikið traust til þess starfsfólks sem hefur umboð, hvort sem það er framlínustarfsmaður eða yfirmaður hans, til að nýta umboð sitt á skilvirkan hátt. Þetta traust endurspeglast í orðum Caleum:

Pau hafa fullt svigrúm í að gera allt sem þeim dettur í hug. Frekar bara gera og spyrja seinna, af því að við treystum fólki í að meta það. Það eru þau sem eru dagsdaglega í samskiptum við viðskiptavini. Það eru þau sem voru að hlusta á viðskiptavininn.

Caleum bætir við að með því að veita starfsfólki svigrúm og umboð til að taka sjálfstæðar ákvarðanir þá sé ekki þörf á að leita samþykkis næstráðanda fyrir öllum aðferðum. Þetta stýttir þjónustubjörgunarferlið til muna og eykur líkur á að viðskiptavinir upplifi skjót og markviss viðbrögð. Pyxis tekur undir og bætir við að þó það kosti smá pening þá er starfsfólkið sem tekur á móti kvörtunum „í bestu aðstöðunni til að vita hvernig er best að leysa málin.“ Þessi nálgun endurspeglar ekki aðeins traustið sem stjórnendur bera til starfsfólks heldur einnig áhersluna á að valdefla þá sem eru í daglegum samskiptum við viðskiptavini.

4.5 Kerfislegir þættir

4.5.1 Mælingar og kerfi

Það er mismunandi hvort viðmælendur séu að halda utan um fjölda þjónustufalla og útbúa tölfraði út frá þeim. „Ef þú lendir í þjónustufalli hjá okkur, þá skráum við það og þú ættir að fá könnun“ fullyrðir Caleum á meðan Vela segir „mig vantar yfirsýnina. Ég hef ekki tilfinningu fyrir því hvort kvörtunum er að fækka eða fjölga.“ Hjá flestum er vel haldið utan um upplýsingar um þjónustuföll sem berast rafrænt til fyrirtækjanna. Það virðist vera vinsælt að flokka skilaboð í hrós, ábendingar og kvartanir. Libra er einn af þeim sem stundar það kerfi og útskýrir hvernig „gæðadeildin okkar, hún bara heldur utan um allar ábendingar og allar ábendingar eru svo flokkaðar niður á hvern einasta stjórnenda.“

Starfsfólk margra viðmælenda virðist skrá flest þjónustuföll niður en sleppa að skrá minnstu þjónustuföllin sem er bjargað í sömu andrá, líkt og röng rukkun sem er leiðrétt beint í kjölfarið. Til þess að ná utan um þjónustuföll sem verða í verslun lýsir Pyxis því að vaktstjóri sinni

einnig hlutverki ritara, sem skráir niður þjónustuföll en einnig hvernig þjónustufallinu var bjargað. Pyxis á því gögn um þjónustubjörgunaraðferðir en enginn annar viðmælandi nefnir slíkt. Nokkrir viðmælendur gerðu grein fyrir löngun sinni að eiga betra kerfi til að skrá, halda utan og flokka kvartanirnar. Norma dagdreymir um slíkt og segir „í draumaheimi þá værum við líka bara miklu duglegri við að skrá þær niður og svona koma því á einhvern hóp sem að [flokkar].“

4.5.2 Ferlar

Ferlar til að vinna með kvartanir eru að mörgu leyti óformlegir. Viðmælendur virðast flestir taka á móti kvörtunum og sinna þjónustubjörgun þar sem þær berast. Kvartanirnar geti borist í gegnum símtöl, tölvupósta, vefsíðu, samfélagsmiðla og svo þar sem þjónustan fer fram. Sagitta greinir frá mikilvægi þess að bregðast við kvörtuninni þar sem hún berst og útskýrir „við erum með svo marga vettvanga, það er ekki bara vinsamlegast farðu inn á heimasíðuna, fylltu út beiðni. Við grípum þetta bara þar sem þetta kemur.“

Enginn viðmælandi virðist vera með skilgreinda og fasta ferla sem fara í gang í kjölfar þjónustufalls. „Það sem drífur okkur áfram er að veita góða þjónustu en við erum ekkert rosalega samt formleg á því“ útskýrir Vela. Sumir viðmælendur lýsa því að þeir hafa ekki enn skilgreint ferla en hafa áhuga á að gera það. Norma leggur mikla áherslu á að sýna sanngirni á milli viðskiptavina, þannig að allir viðskiptavinir fái sömu þjónustubjörgun.

Það er bæði mikilvægt fyrir okkur sjálf og viðskiptavinina okkar að við gerum hlutina alltaf eins, því það væri svo glatað að maður er búinn að standa í 45 mínútna símtali þar sem ég fylgdi algjörlega vinnureglunum mínum og svo geturðu hringt eitthvað annað símtal og það er eitthvað annað gert.

Norma tekur fram að það sé ósanngjarnt þegar þeir viðskiptavinir „sem hringdu og voru brjál-aðir fá, en ekki allir hinir sem vissulega voru alveg jafn ósáttir.“ Sagitta tekur undir „við tökum eins á því alls staðar og erum kröfuhörð alls staðar.“ Sagitta bendir þó á að þau séu ekki með handbók sem segir til um hvað skuli gera í hverju tilfelli, líkt og á við um flesta viðmælendur, og virðist kjósa frekar óskilgreinda ferla. Libra tekur fram „það er kannski ekki svona spesífisk leið: svona gerum við ef þetta gerist.“ Ólíkt Norma þá virðast aðrir viðmælendur hafna of stífum ferlum, vilja frekar meta hvert þjónustufall út af fyrir sig og bjarga því á þann hátt sem þeim þykir viðeigandi. Í stað ferla sem segja til um hvernig eigi að bregðast við í hverju tilfelli að þá er valdefldri framlínu með umboð treyst til að gleðja viðskiptavininn í kjölfar þjónustufalls. Pyxis taldi þá aðferð vera árangursríka og útskýrir hvernig stjórnendur verða óþarfir í þjónustubjörgun „ég sjálfur fer bara að vera óþarfur í ferlinu af því að það vita allir hvert skal leita, hvað má gera og hvað við getum gert og ég fer bara í kaffi.“ Vela útskýrir að þar sem alvarleg þjónustuföll eru sjaldgæf að þá hefur mótun þjónustubjörgunar ferla ekki verið sett í forgang. Aðrir viðmælendur segja ekki hreint út ástæðu ferlaleysis vera vegna þessa, en hægt er að skynja það á öðrum viðmælendum.

4.5.3 Umbætur

Kvartanir og ábendingar eru almennt álitnar verðmætar til umbóta. Caleum segir „það er geggjað að fá ábendingu og kvörtun af því að þá höfum við eitthvað í höndunum til að vinna með“ og útskýrir að gögn geta komið í veg fyrir að tilfinningar starfsfólks hafi óæskileg áhrif á forgangsroðun umbóta, til dæmis að eftir erfitt símtal „þá bara skyrocket-ast tilfinningin á bak við“ mikilvægi þjónustufallsins. Allflestir viðmælendur nýta gögn um þjónustuföll til umbóta.

„Það hafa margar ábendingar orðið til þess að við höfum breytt einhverjum verkferlum hérna eða komið með nýja vöru á markaðinn eða vöruþróun eða hvernig sem það er“ greinir Libra frá. Margir viðmælendur draga gögnin saman reglulega og skoða hvað það er sem viðskiptavinurinn er að kalla eftir. Pyxis talar um að ef þau ná ekki að bjarga þjónustufalli að þá þarf einnig að skoða hvernig hægt er að bæta þjónustubjörgunina. „Ef upp kemur að við

leystum [þjónustufallið] ekki þá þurfum við bara að vera ‘honest’ með það og hvað ætlum við að gera í því“ tekur Pyxis fram og útskýrir að á tveggja vikna fresti halda stjórnendur fund þar sem farið er yfir öll gögn um þjónustuföll og þjónustubjarganir ásamt því að stunda hugmyndavinnu um hvernig megi bæta ferlið.

Norma gefur til kynna að það að sefa viðskiptavinum eftir þjónustufall sé ekki í forgangi og segir „við skulum ekki vera rosalega góð í að laga það þegar það gerist“ en leggur ríka áherslu á fyrirbyggjandi aðferðir. Norma útskýrir „ég er náttúrulega mest hrifinn af því að reyna fyrir alla muni að komast hjá því að það verði vandamál“ og lýsir hvernig hann bregst við þjónustufalli „kom eitthvað upp á? Greinum það. Hvernig getum við komið í veg fyrir að þetta gerist aftur?“ Með þessu leggur Norma áherslu á mikilvægi þess að greina orsakir þjónustufalla og læra af þeim til að koma í veg fyrir endurtekningu.

5 Umræður og lokaorð

Markmið þessarar eigindlegu rannsóknar var að kanna hvernig framúrskarandi fyrirtæki á Íslandi nálgast það að sinna þjónustubjörgun í kjölfar þjónustufalls. Leitast var við að svara eftirfarandi tveimur rannsóknarspurningum: *Hvernig eru fyrirtæki með ánægðustu viðskiptavinina að styðja við ánægju þeirra eftir þjónustufall og með hvaða hætti telja þau hvort þjónustubjörgun þeirra hafi skilað árangri?*

Niðurstöður viðtala benda til þess að þau fyrirtæki sem rannsóknin náði til, úr hópi þeirra sem í Íslensku ánægjuvuginni hafa ánægðustu viðskiptavinina, styðji við ánægju viðskiptavina sinna eftir þjónustufall með áherslu á þjónustumenningu, valdeflingu starfsfólks, mannlega nálgun og ýmis konar umbætur á þjónustuferlum. Þegar kemur að mati á því hvort þjónustubjörgun hafi skilað árangri þá virðist niðurstaðan jafnan byggjast á huglægu mati starfsfólks eða vera ekki metin á neinn hátt.

Í fræðunum er þjónustumenning talin vera grunnstoð árangurs í þjónustufyrirtækjum þar sem hún mótar gildi, viðhorf og hegðun starfsfólks í samskiptum við viðskiptavinum (Grönroos, 2015; Mosquera o.fl., 2011). Það má skýrt greina að þjónustumenning hefur mikið vægi hjá viðmælendum í rannsókninni sem gerð var. Ánægja viðskiptavina er leiðarljós allflestra viðmælenda og mótar sú sýn viðhorf þeirra til þess hvernig skuli reka fyrirtæki og takast á við þær áskoranir sem upp koma. Í svörum viðmælenda má sjá mikla áherslu á virðingu gagnvart viðskiptavinum og á mikil þjónustugæði. Þeir telja að þjónustuföll séu óhjákvæmileg og segja þjónustubjörgun mikilvæga til að koma í veg fyrir brottfall viðskiptavina og neikvætt umtal, sem er í takti niðurstöður Casidy og Shin (2015). Þjónustumenning verður einnig greinileg í þeirri ríku áherslu sem lögð er á að allt starfsfólk deili sameiginlegri sýn á stefnu fyrirtækisins og sé þjálfað í þjónustumiðaðri hugsun gagnvart bæði ytri og innri viðskiptavinum. Stjórnendur leggja rækt við að hlusta á starfsfólk sitt, deila valdi og skapa jákvætt starfsumhverfi. Ánægja starfsfólks birtist sem mikilvægt atriði hjá mörgum viðmælendum og sú sýn að ánægt starfsfólk leiði af sér ánægða viðskiptavinum. Þetta samræmist fræðilegum áherslum um að stjórnendur gegni lykilhlutverki í að móta þjónustulund starfsfólks (Gebaurer o.fl., 2010; Lexutt, 2020).

Valdefling starfsfólks kemur fram sem lykilatriði í árangursríkri þjónustubjörgun hjá allflestum viðmælendum. Lögð er áhersla á að starfsfólk fái annað hvort þjálfun í hvernig skuli hefja þjónustubjörgunarferli með því að húa í yfirmann, eða að þjálfun í þjónustubjörgun snúist um það að starfsfólk meti aðstæður og fái umboð til að taka ákvarðanir, svipað og fram kemur hjá Wilson o.fl. (2016) og Harrison-Walker (2019a). Viðmælendur telja þjálfun starfsfólks í samskiptatækni og lausnamiðaðri nálgun nauðsynlega til að tryggja að starfsfólk sé vel í stakk búið til að mæta viðskiptavinum af fagmennsku og skilningi. Það skilar sér svo til baka í hröðum viðbrögðum ásamt ánægju og sjálfstrausti starfsfólks. Markviss þjálfun og valdefling skapar starfsfólki hæfni til að bregðast hratt og rétt við krefjandi aðstæðum, forðast tafir á

þjónustubjörgun sem annars gætu leitt til neikvæðra tilfinninga hjá viðskiptavinum (Pai og Yeh, 2017; Bitner o.fl., 1990).

Mannleg nálgun við þjónustubjörgun virðist vera í hávegum höfð hjá viðmælendum sem telja að hlý samskipti og hluttekning sé grundvöllur árangursríkrar úrlausnar. Þeir lýsa mikilvægi þess að hlusta á viðskiptavini, sýna skilning og bregðast við með sanngirni, ekki ósvipað áherslum Bath og Bawa (2023). Viðmælendur benda á að innsæi starfsfólks ráði því oft hvaða aðferðir eru nýttar, þar sem eðli þjónustufalls, aðstæður og tilfinningar viðskiptavina krefjast sveigjanlegrar nálgunar við árangursríka þjónustubjörgun. Að þjónustubjörgun skili sér í ánægðum viðskiptavinum byggir á því hvort viðskiptavinur sem lenti í þjónustufalli fyrirgefi þjónustuveitanda (Harrison-Walker, 2019a). Viðmælendur notuðu ekki slíkt orðaval að tala um fyrirgefningu viðskiptavina, en það mátti greina og túlka að hin mannlega nálgun fyrir-tækjanna væri í þá veru.

Ef faglega er staðið að þjónustubjörgun má fá fram gögn sem hægt er að nýta til umbóta (Tax og Brown, 2000). Viðmælendur telja kvartanir mikilvægar til umbóta og lýsa því hvernig gögn um þjónustuföll safnast upp þegar viðskiptavinir senda inn kvartanir stafrænt sem séu nýttar til að endurskoða ferla, þróa nýjar vörur og bæta þjónustubjörgun. Viðmælendur nefna að kvartanir geta hjálpað til við að forgangsraða verkefnum, þar sem þær draga fram hvaða atriði viðskiptavinir telja aðkallandi. Þrátt fyrir að flestir viðmælendur nýti þjónustuföll til umbóta þá kemur fram að það eru ekki öll þjónustuföll skráð, sem nýtast þá ekki. Fyrirtækin eru því að missa af tækifærum til að fá sanna mynd af hve oft þjónustuföll verða, hvaða ferlar gætu verið brotnir og hvar frekari þörf er fyrir þjálfun starfsfólks.

Flestir viðmælendur segja að þau fyrirtæki sem þeir starfi hjá séu að ná góðum árangri í þjónustubjörgun en voru óvissir um hvernig árangurinn væri metinn. Svörin voru tvískipt; annað hvort byggðist matið á tilfinningum og huglægu mati þess sem framkvæmdi þjónustubjörgunina á ánægju viðskiptavinar, eða árangurinn var ekki metinn á neinn hátt. Enginn viðmælandi notaði mælitæki eins og RECOVSAT (Boshoff, 1999) eða CURE (Mostafa o.fl., 2014) til að meta það hvort þjónustuveitandinn náði að bjarga þjónustufalli. Kerfisbundin gagnasöfnun um árangur þjónustubjörgunar virðist ekki tíðkast meðal fyrirtækja viðmælenda. Það á einnig við um flest fyrirtæki erlendis (Harrison-Walker, 2019a).

Þessi rannsóknin sem hér hefur verið fjallað um virðist vera sú fyrsta á Íslandi af eigindlegum toga sem skoðar dæmi um það með hvaða hætti fyrirtæki eru að sinna þjónustubjörgun eftir þjónustufall og hvort þjónustubjörgunin sé að skila árangri. Í því ljósi hefur þess verið gætt að gera mjög góða grein fyrir niðurstöðum svo áreiðanleikinn verði sem mestur og að fleiri geti rýnt í gögnin. Þegar kemur að túlkun á niðurstöðum og tengingu við fræðilega yfirlitið heilt yfir þá má segja að þau fyrirtæki á Íslandi sem skara fram úr í Íslensku ánægjuvoginni og rannsóknin náði til séu að sinna þjónustubjörgun í góðum takti við þá þekkingu sem er fyrirbyggjandi.

Rannsóknin bendir þó á að hér á landi sé vinnulag við þjónustubjörgun oft meira óformlegt og að árangursmati sé ekki sinnt kerfisbundið. Að þessu leyti gefur rannsóknin ákveðna fræðilega og hagnýta innsýn í það hvernig fyrirtæki sem njóta viðurkenningar viðskiptavina á Íslandi eru að bregðast við þjónustufalli og sinna þjónustubjörgun.

Annmarkar rannsóknarinnar felast aðallega í takmörkuðum fjölda viðmælenda en einungis sex af þeim 12 viðmælendum sem leitað var til tóku þátt. Þá byggja gögnin á einu löngu hálfopnu viðtali við hvern viðmælenda og þeir töluðu ekki allir um nákvæmlega sömu þætti, eins og vera ber þegar aðferðinni er beitt. Til að gefa innsýn þá var engin spurning um ánægju starfsfólks í viðtalsramma, en margir viðmælendur ræddu um mikilvægi þess. Þá er möguleiki að viðmælendum hafi yfirséð að deila atriðum sem gætu varpað frekara ljósi á viðfangsefnið, þar sem þeir fengu ekki spurningarnar fyrirfram. Aðgangur að fleiri viðmælendum hefði líklega gefið enn dýpri upplýsingar.

Ef eitthvað þá gefur rannsókn eins og þessi fullt tilefni til að rannsaka málið nánar. Mjög áhugavert væri að kanna betur hvaða þjónustubjörgunaraðferðir framúrskarandi fyrirtæki á

Íslandi eru að nota til að bjarga þjónustufalli. Þar sem sumir viðmælendur nota huglægt mat starfsfólks til að meta árangur þjónustubjörgunar, þá væri áhugavert að kanna nánar hvort huglægt mat sé áreiðanlegur mælikvarði á ánægju viðskiptavina miðað við raunverulegt mat viðskiptavina á árangri þjónustubjörgunarinnar. Þá væri gagnlegt að rýna vandlega í það hverjar væntingar íslenskra neytenda eru til þjónustubjörgunar, svo hægt sé að mæta þeim væntingum. Þar sem þessi rannsókn var afmörkuð við fyrirtæki sem skara fram úr í Íslensku ánægjuvoginni væri fróðlegt að kanna stöðu þjónustubjörgunar meira almennt hjá íslenskum fyrirtækjum.

Heimildir

- Ali, F., El-Manstrly, D. og Abbasi, G. A. (2023). Would you forgive me? From perceived justice and complaint handling to customer forgiveness and brand credibility-symmetrical and asymmetrical perspectives. *Journal of Business Research*, 166, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114138>
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T. og Öztüren A. (2019). Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9-17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.004>
- Akarsu, T., Marvi, R. og Foroudi, P. (2022). Service failure research in the hospitality and tourism industry: a synopsis of past, present and future dynamics from 2001 to 2020. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 186-217. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2021-1441>
- Arsenovic, J., Edvardsson, B. og Tronvoll, B. (2025). A Little Bit of That Human Touch: Avoid and Recover Service Failures. Í L. Witell (ritstjóri), *Service Innovation and Management* (bls. 101-111). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-76560-5>
- Bath, J. K. og Bawa, A. (2023). Role of Consumer Face Restoration in Communicative Efforts by Service Firms to Obtain Consumer Forgiveness, Consumer Trust and Consumer Reconciliation. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 36(2), 115-138.
- Bambauer-Sachse, S. og Mangold, S. (2011). Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 38-45. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.003>
- Bamfo, B. A., Dogbe C. S. K. og Mingle, H. (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: the mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1522753>
- Bitner, M. J., Booms, B. H. og Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter - Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- Boshoff, C. (1999). Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236-249. <https://doi.org/10.1177/109467059913005>
- Casidy, R. og Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012>
- Chang, H. H. og Wu, L. U. (2014). An examination of negative e-WOM adoption: brand commitment as a moderator. *Decision Support Systems*, 59, 206-218. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.11.008>
- Chang, H. H., Tsai, Y., Wong, K., Wang, J. og Cho, F. (2015). The effects of response strategies and severity of failure on consumer attribution with regard to negative word-of-mouth. *Decision Support Systems*, 71, 48-61. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.01.007>
- Clegg, R. S., Pitelis, C., Schweitzer, J. og Whittle, A. (2020). *Strategy: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative, & mixed method approaches*. SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (10. útgáfa). Cengage Learning.
- Denny, E. og Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research? *Bjog*, 129(7), 1166-1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>
- Dolinsky, A. L. (1994). A consumer complaint framework with resulting strategies: an application to higher education. *Journal of Services Marketing*, 8, 27-39. <https://doi.org/10.1108/08876049410065598>
- East, R., Singh, J., Wright, M. og Vanhuele, M. (2017). *Consumer behaviour: Applications in Marketing* (3. útgáfa). Sage.
- El-Manstrly, D., Ali, F. og Line, N. (2021). Severe service failures and online vindictive word of mouth: The effect of coping strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 95(1), 1-35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102911>
- Gebauer, H., Edvardsson, B. og Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259. <https://doi.org/10.1108/09564231011039303>

- Gijzenberg, M. J., Van Heerde, H. J. og Verhoef, P. C. (2015). Losses Loom Longer than Gains: Modeling the Impact of Service Crises on Perceived Service Quality over Time. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 642-656. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0140>
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic* (4. útgáfa). Wiley & Sons Ltd.
- Hagstofa Íslands. (e.d.). Framleiðsluþættir eftir atvinnugreinum 1995-2024. https://px.hagstofa.is/pxis/px-web/is/Efnahagur/Efnahagur_thjodhagsreikningar_framluppgj_ISAT2008/THJ08420.px
- Harrison-Walker, L. J. (2019a). The critical role of customer forgiveness in successful service recovery. *Journal of Business Research*, 95(2), 376-391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.049>
- Harrison-Walker, L. J. (2019b). The effect of consumer emotions on outcome behaviors following service failure. *Journal of Services Marketing*, 33(3), 285-302. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2018-0124>
- Johnston, R. og Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *Journal of Economic Studies*, 28(1), 79-99. <https://doi.org/10.1108/01443570810841112>
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 50(2), 71-82. <https://doi.org/10.1177/002224299505900206>
- Kim, Y. S. og Baker, M. A. (2019). Observer reactions to other customer incivility: Emotional labor, gratitude, loyalty to employee and tipping intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1292-1308. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0262>
- Koç, E. (2017). *Service failures and recovery in tourism and hospitality: A practical manual*. CABI Publishing.
- Koç, E. (2018). Service failures and recovery in hospitality and tourism: a review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 513-537. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1537139>
- Lexutt, E. (2020). Different roads to servitization success – A configurational analysis of financial and non-financial service performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 105-125. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.004>
- Luo, X. (2009). Quantifying the Long-Term Impact of Negative Word of Mouth on Cash Flows and Stock Prices. *Marketing Science*, 28(1), 148-165. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0389>
- Makri, C. og Neely, A. (2021). Grounded Theory: A Guide for Exploratory Studies in Management Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1-14. <https://doi.org/10.1177/16094069211013654>
- McCullough, M. E., Fincham, F. D. og Tsang, J.-A. (2003). Forgiveness, forbearance, and time: the temporal unfolding of transgression-related interpersonal motivations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 540-57. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Metz, D., Ilies, L. og Nistor, R. (2020). The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156240>
- Moon, H., Wei, W. og Miao, L. (2019). Complaints and resolutions in a peer-to-peer business model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 239-248. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.026>
- Mosquera, R. P. M., Uskul, A. K. og Cross, S. E. (2011). The centrality of social image in social psychology. *European Journal of Social Psychology*, 41(4), 403-410. <https://doi.org/10.1002/ejsp.820>
- Mostafa, R., Lages, C. og Sääksjärvi, M. (2014). The CURE scale: a multidimensional measure of service recovery strategy. *Journal of Services Marketing*, 28(4), 300-310. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0166>
- Mulki, J. P. og Wilkinson J. W. (2017). Customer-directed extra-role performance and emotional understanding: effects on customer conflict, felt stress, job performance and turnover intentions. *Australasian Marketing Journal*, 25(3), 206-214. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.002>
- Normann, R. (2001). *Reframing the Business: When the Map Changes the Landscape*. John Wiley & Sons.
- Pai, F. og Yeh, T. (2017). The Effect of Frontline Employee Efforts in Service Recovery Performance. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 7(4), 264-271. <https://doi.org/10.17706/IJEEEE.2017.7.4.264-271>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., og Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality. *Journal of Retailing*, 69(1), 140-147. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80007-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80007-7)
- Poddar, A. og Madupalli R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *Journal of Services Marketing*, 26(7), 551-559. <https://doi.org/10.1108/08876041211266512>
- Quinn, J. B., Baruch, J. J. og Paquette, P. C. (1987). Technology in services. *Scientific American*, 257(6), 50-58.
- Raza, B., St-Onge, S. og Ali, M. (2021). Consumer aggression and frontline employees' turnover intention: The role of job anxiety, organizational support, and obligation feeling. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103015>
- Sajtos, L., Brodie, R. og Whittome, J. (2010). Impact of Service Failure: The Protective Layer of Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13, 216-229. <https://doi.org/10.1177/1094670510365357>
- Stauss, B. og Friege, C. (1999). Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347-361. <https://doi.org/10.1177/109467059914006>
- Stjórnvísí. (2025). Íslenska ánægjuvögin. www.stjornvisi.is/is/anaegjuvogin

- Tang, F. T. (2005). From empathy to forgiveness: A pro-social perspective in service failure and recovery research. Í Seiders, K. og Voss, G. B. (ritstjórar), *Marketing Theory and Applications* (bls. 92-93). American Marketing Association.
- Tax, S. S. og Brown, S.W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-89.
- Tsarenko, Y. og Tojib, D. R. (2015). Consumers' forgiveness after brand transgression: The effect of the Firm's corporate social responsibility and response. *Journal of Marketing Management*, 31(17-18), 1-27. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1069373>
- Van Vaerenbergh, Y., Orsingher, C., Vermeir, I. og Larivière, B. (2014). A Meta-Analysis of Relationships Linking Service Failure Attributions to Customer Outcomes. *Journal of Service Research*, 17(4), 381-398. <https://doi.org/10.1177/1094670514538321>
- Williams, M. og Buttle, F. (2011). The eight pillars of WOM management: lessons from a multiple case study. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2011.01.001>
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2016). *Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm* (3. útgáfa). McGraw-Hill.
- Wirtz, J. og Lovelock, C. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9. útgáfa). World Scientific.
- Wirtz, J. og Mattila, A.S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150-166. <https://doi.org/10.1108/09564230410532484>
- Witell, L., Camen, C. og Shams. P. (2025). Managing Service Toward Better Customer Experiences: Digitalization, Service Infusion, and Service Innovation. Í L. Witell (ritstjóri), *Service Innovation and Management: Digitalization, Service Infusion and Customer Experience* (bls. 1-13). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76560-5_1
- World Bank Group. (e.d.). Services, value added (% of GDP). <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS>.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. og Edwin Cheng, T. C. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651-668.