

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**  
**Bergen, våren 2006**

**Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og ledelse**  
**Veileder: Førsteamanuensis Herbjørn Nysveen**

# **Servicekvalitet i restaurantbransjen**

Av

Helena Holck Løchen

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Forord**

Utredningen er skrevet som avsluttende del av mitt siviløkonomstudium ved Norges Handelshøyskole. Den er obligatorisk, og teller 18 studiepoeng.

Utredningen har gitt meg mulighet til å kombinere deler av den kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom det fire år lange studiet, med kunnskap om servicekvalitet spesifikt tilegnet med tanke på denne utredningen.

Jeg håper at noen vil kunne dra nytte av utredningen jeg har skrevet, til å undersøke restaurantbransjen i mer detalj, eller til en studie av andre bransjer i servicenæringen.

Jeg vil her benytte anledningen til å takke min veileder, førsteamanuensis Herbjørn Nysveen, for tålmodig veiledning og hjelp i de viktigste fasene av utredningen.

Ski, 1. august 2006

---

Helena Holck Løchen

## Sammendrag

Restaurantbransjen i Norge er en svært konkurranseutsatt bransje som i det siste har slitt med lave lønnsomhetstall og relativt høye konkurstall. Generelle studier viser at det er en sammenheng mellom lojalitet og lønnsomhet, og det vil derfor være viktig for restaurantenes lønnsomhet å finne hva som fører til lojalitet i nettopp restaurantbransjen. Utredningens tema er således å finne hva som er de viktigste driverne for servicekvalitet i restaurantbransjen, hvilket videre kan føre til tilfredshet og lojalitet. Arbeidet er blitt utført todelt, først gjennom en spørreundersøkelse basert på SERVQUAL, og deretter dybdeintervjuer med personer antatt å ha mer enn gjennomsnittlig kjennskap til restaurantbransjen.

For undersøkelse av servicekvalitet generelt i servicenæringer har Parasuraman, Zeithaml og Berry (1988) utviklet en modell som lenge har vært rådende innen servicelitteraturen, nemlig SERVQUAL. I den siste tiden er denne modellen blitt usatt for sterk kritikk. Av hensyn til denne kritikken har jeg modifisert modellen noe, samt tilpasset den til restaurantbransjen.

Modellen innehar fem dimensjoner antatt som drivere for servicekvalitet. En kvantitativ hovedundersøkelse ble utført for å teste den direkte effekten av dimensjonene utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati på tilfredsheten ved et restaurantbesøk, og videre den direkte effekten av tilfredshet på lojalitet.

Regresjonsanalyse ble brukt for å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen gjort blant økonomistudenter, ansatte inne media og i helsesektoren, og resultatene viser at det kun er tre av de fem dimensjonene som antas som signifikante og med innvirkning på tilfredsheten ved et restaurantbesøk, nemlig pålitelighet, tillit og empati. Som antatt viser analysen at tilfredshet er signifikant, og har innvirkning på lojalitet.

I utredningen foretok jeg også en undersøkelse blant personer med relativt god kjennskap til restaurantbransjen. Denne undersøkelsen, satt i sammenheng med de opprinnelige fem dimensjonene i modellen jeg brukte i den kvantitative undersøkelsen, viste ikke en lignende forskjell i viktighet mellom utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati. Men jeg har likevel valgt å presentere implikasjoner for ledelsen basert på regresjonsanalysen, og dermed satt fokus på dimensjonene pålitelighet, tillit og empati.

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn .....	8
1.2 Forholdet mellom servicekvalitet og tilfredshet.....	9
1.3 Problemstilling .....	10
1.4 Oppbygging av rapporten.....	11
2. Hva er service? .....	12
2.1 Service.....	12
2.1.1 Karakteristika .....	12
2.1.2 Kritikk – er karakteristikaene egentlig generaliserbare?.....	16
2.1.3 Nytt paradigme? .....	21
2.2 Tjenestekategoriseringslitteraturen anvendt på restaurantbransjen.....	24
2.2.1 Uhåndgripelighet .....	24
2.2.2 Uensartethet.....	24
2.2.3 Uatskillelighet .....	25
2.2.4 Forgjengelighet.....	25
2.2.5 Informasjonsintensitet .....	26
2.2.6 Ikke-eierskap .....	26
2.3 Oppsummering av service.....	26
3. Restaurantbransjen i Norge .....	27
3.1 Begrepsavklaring:.....	27
3.2 Strukturstatistikk .....	28
3.2.1 Hotell- og restaurantvirksomhets strukturstatistikk for 2001-2003 .....	28
3.2.2 Hotell- og restaurantvirksomhets strukturstatistikk for 2004.....	29
3.2.3 Strukturstatistikk næringsundergruppe Restaurantvirksomhet 2001-2003 .....	30
3.2.4 Strukturstatistikk næringsundergruppe Restaurantvirksomhet 2004 .....	31
3.3 Konkurser i hotell- og restaurantnæringen.....	31
3.4 Oppsummering restaurantbransjen.....	32
4. Servicekvalitet .....	33
4.1 Valg av teori .....	33
4.2 SERVQUAL.....	33
4.2.1 Gap-modellen .....	33
4.2.2 Pålitelighet.....	36

4.2.3 Tillit.....	36
4.2.4 Utstyr.....	36
4.2.5 Empati .....	36
4.2.6 Respons .....	36
4.2.7 Oppsummering av SERVQUAL.....	37
4.3 Kritikk av modellen.....	37
4.3.1 Teoretisk kritikk .....	38
4.3.2 Operasjonell kritikk.....	41
4.4 Kritikk av modellen II .....	43
4.5 Oppsummering .....	44
5. Servicekvalitet, kundetilfredshet og lojalitet.....	45
5.1 Servicekvalitet og kundetilfredshet.....	45
5.2 Kundetilfredshet .....	47
5.3 Lojalitet .....	48
5.4 Kundetilfredshet og lojalitet.....	49
5.5 Oppsummering .....	51
6. Forskningsmodell og hypoteser .....	52
6.1 Hva påvirker tilfredshet?.....	52
6.1.1 Effekten av ”utstyr” på tilfredshet.....	52
6.1.2 Effekten av ”pålitelighet” på tilfredshet.....	52
6.1.3 Effekten av ”respons” på tilfredshet.....	53
6.1.4 Effekten av ”tillit” på tilfredshet .....	53
6.1.5 Effekten av ”empati” på tilfredshet .....	54
6.2 Hva påvirker lojalitet?.....	54
6.2.1 Effekten av ”tilfredshet” på lojalitet.....	54
6.3 Forskningsmodell .....	55
7. Forskningsdesign.....	56
7.1 Datainnsamling.....	56
7.1.1 Sekundærdata .....	56
7.1.2 Primærdata .....	57
8. Kvantitativ undersøkelse .....	58
8.1 Usikkerhetsmoment ved bruk av spørreundersøkelser.....	58
8.2 Måleteknikk.....	58
8.3 Analyse.....	58

8.3.1 Deskriptiv statistikk.....	59
8.3.2 Faktoranalyse .....	59
9. Resultater.....	65
10. Implikasjoner.....	67
10.1 Elisiteringsstudie – Betingelser for servicekvalitet.....	67
11. Strategiske anbefalinger .....	72
11.1 Konklusjon og implikasjoner .....	72
11.2 Svakheter.....	73
11.3 Videre arbeid .....	74
12. Litteraturliste .....	75
Vedlegg .....	82

## Tabeller og figurer

Figur 1: Porter & Millars Informasjonsintensitetsmatrise.....	15
Tabell 1: Anvendelighet av “ tjenesters unike karakteristika” .....	20
Figur 2: Omsetningen i næringen, 2001-2003 .....	28
Tabell 2: Strukturstatistikk næringen, 2001-2003 .....	29
Figur 3: Omsetning i næringen 2002-2004 .....	29
Tabell 3: Strukturstatistikk næringen 2004 .....	30
Tabell 4: Strukturstatistikk næringsundergruppe 2001-2003.....	30
Tabell 5: Strukturstatistikk næringsundergruppen 2004 .....	31
Figur 4: Gap-modellen .....	34
Tabell 6: De fem dimensjonene .....	35
Figur 5: Hvorfor skal vi være interessert i kvalitet?.....	45
Figur 6: The Behavioural and Financial Consequences of Service Quality .....	46
Figur 7: Sammendrag av hypotesene .....	55
Tabell 7: Eigenverdier med forklaringsandel av den totale variansen .....	60
Tabell 8: Prinsippal komponentanalyse - faktoranalyse 1. ....	61
Tabell 9: Eigenverdier med forklaringsandel av den totale variansen .....	62
Tabell 10: Prinsippal komponentanalyse - faktoranalyse 3 .....	62
Tabell 11: Oversikt over påstandene .....	63
Figur 8: Standardiserte regresjonskoeffisienter for forskningsmodellen .....	65
Tabell 12: Servicebetingelser for dårlig service.....	68
Tabell 13:Servicebetingelser for god service .....	70
Tabell 14: Total viktighet for begrepene.....	71

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

I sentrum for økonomisk aktivitet i ethvert samfunn ligger tjenester. Infrastrukturelle tjenester er viktige ledd mellom alle sektorene i økonomien, inkludert sluttbrukeren. Ser man bort fra samfunn der husholdningene er totalt selvforsynte, er serviceaktiviteter helt nødvendige for at økonomien skal fungere og for at man skal kunne øke sin livskvalitet. Tjenester er ikke perifere aktiviteter, men nødvendige deler av et samfunn. Ikke bare legger de til rette for, men de gjør det også mulig for den vareproduserende sektoren å holde seg i gang (Fitzsimmons og Fitzsimmons, 2006).

I dagens samfunn, med konkurransefylte og til dels mettede markeder, blir konkurransen for overlevelse i servicenæringen stadig tøffere. I en næring hvor lønnsomheten er svært lav, vil det åpenbart være enda større vanskeligheter. Under slike omstendigheter er det å skape lojale kunder som sikrer gjenkjøp, svært viktig. *Lojalitet* er viktig fordi det fører til lavere kostnader for bedriften, i form av villighet hos kundene til å betale høyere pris, samt lavere opplæringskostnader og promoteringskostnader, etc.(Glanz 1994, Zeithaml, Berry og Parasuraman 1996).

Blant de faktorene som påvirker lojaliteten hos kunder, har forskning visst at *tilfredshet* (sammen med andre faktorer som renommé og nyttekostnader) spiller en viktig rolle. Jan Carlzon, tidligere toppsjef i SAS, forteller i sin bok om ledelse (1987) om ”Sannhetens øyeblikk”<sup>1</sup>. Dette øyeblikket beskrives som det øyeblikket der kunden møter bedriften og det skjer en sammenligning av forventning og oppfatning av innfridd forventning. Det er ikke nok å bare møte kundenes forventninger, men man må også overgå disse for at kundene skal se seg tilfredse.

Tilfredshet hos kundene påvirkes videre i stor grad av kundeservice, og den oppfattede vurdering av kvaliteten på denne servicen – *servicekvalitet*. I motsetning til ved en produksjonsprosess, vil det ved en kvalitetsevaluering av en tjeneste som et produkt bli tatt hensyn til hele serviceprosessen (tjenesteprosessen), og ikke bare de fysiske attributtene som representeres gjennom sluttprosessen. Dårlig service kan verken tilbakekalles, repareres eller

---

<sup>1</sup>”Moment of truth”



erstattes, slik en kan med dårlige produkter (Brewer 1995). Det er altså selve serviceelementet som blir det avgjørende for tilfredshet og derigjennom videre lojalitet.

## 1.2 Forholdet mellom servicekvalitet og tilfredshet

Forholdet mellom de to begrepene kundetilfredshet og servicekvalitet er et svært omdiskutert tema. Parasuraman, Zeithaml og Berry (1988) hevder at servicekvalitet er en form for holdning, beslektet med, men ikke ensbetydende med kundetilfredshet. Forskere er enige om at tilfredshet er resultatet av en kortsiktig evaluering en kunde gjør av spesifikke transaksjoner eller opplevelser, mens kvalitet er mer generelt oppfattet som en holdning, kundenes globale, langsiktige evaluering av servicetilbudet, og er delvis basert på tidligere møter (Bateson and Hoffman, 1999). Uenigheten er derimot stor rundt hva som er årsak og virkning. Er det:

- Kundetilfredshet som fører til oppfattet servicekvalitet, altså at sum enkeltopplevelser fører til en generell holdning?  
eller
- Oppfattet servicekvalitet som påvirker kundetilfredsheten, altså at holdninger påvirker enkeltopplevelsen?

(<http://www.abm-utvikling.no>, 15.02.06)

For å definere en link mellom de tre (servicekvalitet – tilfredshet – lojalitet) har jeg valgt å bruke det sistnevnte alternativet, at det er den oppfattede kvaliteten på servicen som påvirker kundetilfredsheten, som igjen påvirker lojaliteten. Dette fordi jeg i litteraturgjennomgang har funnet tungtveiende argumenter for og fornuftig bruk av dette synspunktet.

Taylor og Cronin (1992) hevder at tilfredshet har en signifikant effekt på kjøpsintensjoner, en effekt servicekvalitet ikke har, og at det dermed er tilfredshet som fører til gjenkjøp og lojalitet, og ikke servicekvaliteten. I tillegg sier Parasuraman, Zeithaml & Berry, som opprinnelig kom med hypotesen om at ”hendelser av tilfredsstillelse over tid resulterer i oppfatninger av servicekvalitet” (Parasuraman et al., 1988, s 16), altså at kundeservice fører til servicekvalitet, at de har endret sitt syn. I en artikkel publisert som en respons på kritikk de har fått på modellen, skriver de at de etter nøye refleksjon og gjennomgang av nye studier er kommet frem til at servicekvalitet er en forgjenger for kundetilfredshet (Parasuraman, Zeithaml og Berry, 1994). Videre, i sin artikkel der de måler atferdskonsekvenser av servicekvalitet (Zeithaml et al., 1996), viser modellen de fremstiller at det er servicekvalitet som påvirker tilfredsheten, som igjen påvirker atferdsintensjonene om kjøp.

Oppgaven min baserer seg på SERVQUAL, utviklet av Parasuraman, Zeithaml og Berry, så det virker naturlig for meg å velge synspunkter konsistent med forfatterens tankegang, og også de endringer de har gjort.

### **1.3 Problemstilling**

Som tema for min siviløkonomutredning har jeg valgt å se på hvordan det kan skapes lojale kunder i en servicenæring, nærmere bestemt restaurantbransjen. Grunnlaget for utredningen er antagelsen om viktigheten av lojale kunder for restaurantbransjen (servicebransjen), og hvordan disse påvirkes av servicekvalitet.

Bakgrunnen for valget er flerdelt. Tjenestenæringen er sterkt voksende, og utgjorde i 2004 omtrent 80 % av BNP for fastlands-Norge. Om lag tilsvarende andel av sysselsettingen fant sted i tjenesteytende sektorer (<http://medlem.ntl.no>, 15.02.06). Med en slik betydelig andel av landets BNP og sysselsetting, fortjener tjenestenæringen fokus - tertiærnæringen har tatt over for de mer tradisjonelle yrkene inne primær- og sekundærnæringene.

Videre har jeg hatt sommerjobb i restaurantbransjen/servicebransjen i flere år, og har både som ansatt og betalende kunde innsett viktigheten av service i alle ledd av en transaksjon, ikke bare hos frontlinjepersonell. Ut fra litteratursøk kan det virke som om det eksisterer begrenset med studier som har fokusert på servicekvalitet i restaurantbransjen. Fokus på hvilke faktorer som er avgjørende for servicekvalitet i restaurantbransjen ser derfor ut til å kunne være et viktig bidrag til teoriutvikling på området.

Restaurantbransjen opplever, som så mange andre servicebransjer, at det er hard konkurranse om kundene, og vi ser stadig flere kreative tiltak for å beholde kunder. Jeg mener at gjennom servicekvalitet kan bedriftene differensiere seg fra andre i mengden av identiske servicetilbud, en mulighet som ikke mange nok benytter seg av. Mer spesifikt vil jeg derfor se på hvilke faktorer som oppleves som viktige for servicekvalitet i restaurantbransjen, og hvilke av disse faktorene som oppleves som de viktigste for å oppnå høy servicekvalitet i restaurantbransjen, og gjennom dette tilfredse og lojale kunder.

Oppsummert vil hovedhensikten med denne studien være å

1. Avdekke faktorer som er av betydning for å skape høy servicekvalitet i restaurantbransjen.
2. Studere hvilke av disse faktorene som er de viktigste driverne for å skape høy servicekvalitet i restaurantbransjen – og gjennom dette skape tilfredse og lojale kunder.

#### **1.4 Oppbygging av rapporten**

I kapittel 2 vil jeg beskrive service gjennom de fire karakteristikaene som har vært rådende innen litteratureren for å skille varer og tjenester, samt kritikk mot dette paradigmet. Kapittel 3 tar for seg restaurantbransjen i Norge, mens kapittel 4 beskriver servicekvalitet og SERVQUAL-modellen. I kapittel 5 ser jeg på relasjonene mellom servicekvalitet, kundetilfredshet og lojalitet, mens kapittel 6 omhandler forskningsmodellen, og de påfølgende hypotesene. Kapittel 7 omhandler forskningsdesignet, hvor man vil finne mer om de forskjellige innsamlingsmetodene som er brukt. Kapittel 8 omhandler utforming av spørreskjema for en kvantitativ undersøkelse, og den faktiske analysen av datamaterialet gjennom faktoranalyse. I kapittel 9 fremlegges resultatet, presentert gjennom regresjonsanalyse, og kapittel 10 omhandler elisitering av servicebetingelser gjennom kvalitative primærundersøkelser, for å finne støtte for resultatet fra den kvantitative undersøkelsen. Kapittel 11 inneholder konklusjoner, implikasjoner, svakheter og forslag til videre forskning på temaet.

## 2. Hva er service?

Som nevnt over, finnes det flere elementer som er med på å skape lojale kunder, der servicekvalitet har vist seg å være et viktig element. Jeg vil her vise hva servicekvalitet er, og de viktigste driverne for dette, generelt sett. I det følgende vil det være litt variert bruk av uttrykkene tjeneste og service, men ifølge Troye (1990) vil disse to begrepene kunne oppfattes som synonymer.

### 2.1 Service

Det finnes svært mange forskjellige oppfatninger av hva som kan defineres som god og dårlig service. Alle har opplevd at tjenester ikke er blitt levert slik som forventet, og mange er da kjappe til å klassifisere servicen som dårlig. På den andre siden skal det ofte svært mye til for at service ved en utført tjeneste klassifiseres som god. Hvis tjenesten blir utført akkurat som forventet av kundene, vil den i de fleste tilfeller ikke skape noe varig inntrykk. Det er først ved store positive avvik at tjenesten og servicen klassifiseres som god. Dette, sammen med det faktum at fornøyde kunder kun forteller om opplevelsen videre til en brøkdel av det misfornøyde kunder gjør (ifølge undersøkelser Brewer (1995) refererer til, forteller vi om opplevd dårlig service til 11 andre personer, mens informasjon om opplevd god service bare bringes videre til 3 personer), er en viktig faktor for å sette enda høyere fokus på service.

#### 2.1.1 Karakteristika

I servicelitteraturen har det underliggende paradigmet vært at det skal skilles mellom begrepene tjenester og varer. For å forstå dette skillet, ble det i litteraturens begynnelse satt spesifikke karakteristika. Karakteristikaene er i lang tid blitt akseptert som grunnlag for dette skillet og har vært basis for de fleste lærebøker innen emnet service og tjenestemarkedsføring. Men i den senere tid er karakteristikaene blitt utsatt for sterk kritikk angående konsumentenes faktiske inndeling ved hjelp av dem. Jeg vil først presentere karakteristikaene slik de ble gitt som grunnlag for litteraturen, og så presentere kritikken slik den er gitt av Lovelock og Gummesson i artikkelen "Whither Services of Marketing; In search of a new paradigm and fresh perspectives" (2004).

Det er blitt brukt flere forskjellige navn og litt forskjellige tilnærminger for hvilke karakteristika som definerer forskjellen mellom varer og tjenester. Felles tema som går igjen i

flere definisjoner, er uhåndgripelighet og samtidig konsum, der uhåndgripelighet er blitt fremstilt som den fundamentale dimensjonen, og den dimensjonen de andre har utviklet seg fra. Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1985) gikk gjennom en lang rekke publikasjoner, og summerte opp i fire følgende karakteristika, også kjent som IHIP-paradigmet:

### Uhåndgripelighet<sup>2</sup>

”Den manglende evnen for mange tjenester til å bli fremvist, transportert, lagret, pakket eller vurdert før kjøp” (Rosenberg, 1995, s.163).

For en serviceyter har uhåndgripelighet den implikasjonen at tjenesteinnovasjoner ikke er patenterbare. Dette betyr at det må handles raskt skal man sikre godene fra et nytt tjenestekonsept. For kundene fremstår uhåndgripeligheten som en barriere for forståelse. Ved kjøp av en vare kan kunden se, føle og teste produktets prestasjoner før kjøp, ved en tjeneste må de stole på ryktet til serviceyteren. Dette skaper problemer for selgerne når de skal kommunisere hva de kan tilby. Sagt på en annen måte, kundene kan ikke evaluere en tjeneste før etter at den er blitt konsumert.

### Uensartethet<sup>3</sup>

”Varierende serviceutførelse fra en kjøpsopplevelse til en annen. Variasjonene kan bunne i servicebedriftens vanskeligheter med å diagnostisere et problem (ved reparasjoner), kundens manglende evne til å verbalisere servicebehovene, og mangel på standardisering og masseproduksjon for mange tjenester” (Rosenberg, 1995, s. 359).

Kombinasjonen av tjenesters uhåndgripelige natur og kunden som deltaker i serviceleveringen, fører til variasjon hver gang en tjeneste blir levert. Man kan finne en iboende omskiftelighet i servicetilbudet, i motsetning til automatiserte opplevelser ved varekjøp. Serviceyteren kan levere utenom fastsatte standarder, eller kunden kan mislykkes i å formulere sine behov. På den andre siden kan denne interaksjonen føre til en personlig kontakt og bedre service mellom kunde og ansatt. Til og med automatisering av rutinetjenester kan føre til høyere grad av personalisering, gjennom høyere personlig oppmerksomhet viet til de resterende oppgavene.

---

<sup>2</sup> Intangibility

<sup>3</sup> Heterogeneity

### Uatskillelighet<sup>4</sup>

”Den manglende evnen hos mange tjenester til å være atskilt fra serviceyteren. Kundekontakt er ofte ansett som en vesentlig del av serviceopplevelsen” (Rosenberg, 1995, s. 161).

Tjenester kan ikke skilles fra tjenesteyteren, hvilket fordrer at nær kundekontakt er en del av serviceopplevelsen. Denne kontakten er et middel i seg selv, og kan brukes til å overtale en kunde, forhandle med en kunde, eller muligens ødelegge et kundeforhold. Kunden må være til stede for at tjenesten kan finne sted, og tar altså del i produksjonsprosessen.

### Forgjengelighet<sup>5</sup>

”Tjenester som ikke kan lagres for fremtidig salg. Serviceyteren forsøker å kontrollere kundeforbruk slik at det blir en konstant etterspørsel gjennom de forskjellige periodene i uken, måneden, og/eller året” (Rosenberg, 1995, s.243).

Fordi tjenester ikke kan lagres, forsvinner de hvis de ikke konsumeres. Full utnyttelse av kapasitet blir en stor ledelsesutfordring, fordi kunders etterspørsel ofte fluktuerer. Det finnes tre grunnleggende valgmuligheter man kan benytte seg av for å løse dette problemet. Den første er å jevne ut etterspørselen gjennom reserverasjoner og prisintensiver, den andre å tilpasse kapasitet gjennom ekstrahjelp eller skiftarbeid, den tredje at man kan tillate at kundene må vente.

I tillegg til disse fire karakteristikaene presenterer Miles (2004) en femte faktor som spiller inn ved skillet mellom varer og tjenester, nemlig informasjonsintensitet.

### Informasjonsintensitet

Ifølge Miles (2004) er dette karakteristikum med på å skille mellom varer og tjenester fordi det i informatisering av tjenester ligger et potensial for både effektivisering og verdiskapning. For tjenestemarkedsføring og ledelse av tjenester vil dette bety at informasjonsteknologi kan spille en stor rolle ved definering av konkurransestrategien. Porter og Millar (1985) foreslår å bruke informasjonsintensitet for å identifisere muligheter for den konkurransemessige bruken

---

<sup>4</sup> Inseparability

<sup>5</sup> Perishability

av informasjonsteknologi. De har utviklet et rammeverk om klassifisering av informasjonsintensiteten i verdikjeden og i produktet. Produkter har varierende grad av informasjonsintensitet. Noen inneholder svært lite, og baserer seg på et fysisk hovedprodukt, eksempelvis jordbruksprodukter (råvarer fra jordbruket), mens andre ikke har denne fysiske hovedkomponenten og er informasjonsbaserte. Her finner vi tjenester som banktjenester, aviser, etc.

		Information content of the product	
		LOW	HIGH
Information intensity of the value chain	HIGH	Oil refining	Newspapers Banking Airlines
	LOW	Cement	

Figur 1: Porter & Millars Informasjonsintensitetsmatrise (Porter og Millar 1985)

En matrise er blitt utviklet for å indikere høye og lave verdier av interrelatert informasjon. Den foreslåtte matrisen blir brukt til å vurdere informasjonsintensiteten til verdikjeden i forhold til informasjonsintensiteten hos produkter. Graden av innflytelse fra IT på disse områdene modereres av interaksjonen mellom informasjonsintensiteten i verdikjeden og informasjonsintensiteten i produktene til en bedrift. Bedrifter med høy verdikjede-informasjonsintensitet og høy produkt-informasjonsintensitet vil tjene mest på investeringer i IT, mens bedrifter med lav verdikjede-informasjonsintensitet og lav produkt-informasjonsintensitet vil tjene minst på investering i IT-ressurser.

Selv om det er blitt gjort forsøk på å definere hva service er, ser vi altså at karakteristikaene viser nødvendigheten av involvering fra kundenes side, og man sitter igjen med like mange forskjellige oppfatninger av hva god service er som man har kunder. En av de største tabber en bedrift kan gjøre, er å gi opp når de innser dette. Med all informasjon som er tilgjengelig om hvilke tjenester som tilbys hvor og til hvilken pris i dagens samfunn, stiller vi som forbrukere høyere krav til at den tjenesten vi har valgt, svarer til våre forventninger.

### **2.1.2 Kritikk – er karakteristikaene egentlig generaliserbare?**

I den senere tid er det blitt gjort forskning på hvordan de fire IHIP-karakteristikaene varierer, ikke bare mellom varer og tjenester, men også innen de forskjellige tjenestene. I det følgende vil jeg presentere synspunktene fra Lovelock & Gummesson (2004), der de diskuterer validiteten i paradigmet om at nettopp de fire karakteristikaene gjør tjenester unikt forskjellige fra varer. De hevder at det ikke er validert gjennom forskning at de fire karakteristikaene er generaliserbare for mer enn et begrenset antall servicesituasjoner, eller at de har en kollektiv relevans for forståelsen av hvordan bedrifter implementerer markedsføringsstrategier, og ikke minst hvordan kunder tar avgjørelser.

#### Uhåndgripelighet

Uhåndgripelighet er blitt karakterisert som det viktigste for å identifisere forskjellen mellom varer og tjenester, samt det karakteristikum som alle de andre forskjellene bygger på. Det fremheves en forskjell mellom fysisk uhåndgripelighet (det som er flyktig, nesten umerkelig og ikke kan taes på) og mental uhåndgripelighet (det som ikke kan fattes mentalt), hvilket fører til konklusjonen at tjenester er dobbelt uhåndgripelige, altså todimensjonale.

Fysisk uhåndgripelighet kan sees som et forkjøpsfenomen<sup>6</sup> som fører til usikkerhet og vansker i evalueringen. Dette fenomenet kan man i midlertidig også finne igjen i varer. Det vil da være snakk om varer som har sine sensoriske stimuli gjemt bak beskyttende innpakning (næringsmidler, kosmetikk, medisiner etc.), som gjør det vanskelig å evaluere dem før kjøp. På den andre siden finnes det tjenester med håndgripelighet elementer som kan vurderes før bruk (eks, man kan sjekke et hotellrom før man leier det).

For å bestemme om tjenester er uhåndgripelige eller ikke, må man derfor se på leveringsprosessen, forbruksatferd og andre observerbare resultater. Det har lenge vært enighet om at tjenester og varer har et avhengighetsforhold der de fleste tjenester trenger fysiske varer for å støtte opp om og muliggjøre leveringssystemer. Det finnes forskning som mener produkter bør inndeles på en håndgripelighetsskala etter hvor kollektivt håndgripelig-dominerende eller uhåndgripelig-dominerende elementene de består av, er. Denne forestillingen omfatter både varer og tjenester. Gjennom sin definering av fem nøkkeldimensjoner i servicekvalitet har Parasuraman et al. (1985) også gitt sin støtte til

---

<sup>6</sup> prepurchase



teorien om håndgripelighet i tjenester, da en av dimensjonene identifisert er ”utstyr”<sup>7</sup> (utseendet på fysiske fasiliteter, utstyr, personale og kommunikasjonsmateriale).

Når det gjelder mental uhåndgripelighet, har Zeithaml (1981) utført forskning som hevder at tjenesters karakteristika gjør at de er vanskeligere å evaluere enn varer. Igjen foreslås det et spekter hvor produktene deles inn, med varer mot delen som tilsier at de er lette å evaluere, mens tjenester trekker mot siden som tilsier at de er vanskelige å evaluere. Et problemaspekt med den mentale uhåndgripeligheten ligger i oppfatningen om læringseffekter. Det finnes ingen empiriske bevis på at vanskeligheten ved evaluering av et produkt før kjøp forblir den samme etter gjentatt bruk. Videre, hvis man godtar at det mange ganger kan være vanskelig for førstegangsbukere av tjenester å evaluere dem, må man også godta at det samme kan være gjeldende for varer. Det ser ikke ut til at det finnes noen generaliserbare empiriske bevis på at varer er lettere å evaluere enn tjenester på en løpende basis.

### Uensartethet

Det ligger en utfordring i å etablere standarder for tjenester når atferd og prestasjon ikke bare varierer mellom de enkelte serviceyterne, men også individuelt hos den enkelte serviceyteren fra dag til dag og fra situasjon til situasjon. Dette problemet er naturlig større i arbeidskraftsintensive tjenester enn i maskinintensive tjenester, og kan lede an for å konvertere tjenester fra arbeidsintensive til maskinintensive. Det faktum at kunder også er involvert i produksjonsprosessen, gjør det vanskelig å kontrollere servicekvalitet. Selv om uensartethet i tjenester primært er basert på variasjon blant de serviceansatte, påvirkes det av at det ikke finnes to kunder som har like preferanser eller vil oppleve servicen på samme måte. Dette vil kunne påvirkes av tilstedeværelse og atferd hos andre kunder, eller andre eksterne betingelser.

Det går et viktig skille mellom variasjoner i regelmessigheten av serviceytelse som skyldes interaksjon mellom ansatte og kunder, og variasjoner som skyldes kundenes forskjellige oppfatning av serviceopplevelsen. Den sistnevnte er ikke unik for tjenester, fordi kunders oppfatning av og forventninger til fysiske varer kan også variere betraktelig. På samme måte er heller ikke oppfatningen om forskjeller mellom kunder unik for tjenester, dette finner vi igjen i relasjonsmarkedsføring av varer.

---

<sup>7</sup> Tangibles

Det er uenighet rundt bruk av selve begrepet ”uensartethet”, men det er enighet om at variasjon kan sees i sammenheng med den menneskelige innvolvingen og påfølgende kvalitetsproblemer. Selv om det fremstår enighet om at variasjon er et iboende karakteristikum hos arbeidsintensive tjenester, finnes det ingen liknende enighet for de maskinintensive tjenesteoperasjonene. De siste tiårene har vist en trend mot å skifte ut manuell arbeidskraft med maskinell arbeidskraft for å oppnå standardisering av serviceytelse, slik at variasjonsproblemet kan omgås i større grad. Også etter forsøk på å bedre den fysiske produktkvaliteten i vareproduserende industrier, bevises variasjon gjennom klaging fra kunder, produkt tilbaketrekking og negative produktevalueringer fra uavhengige organisasjoner.

Som nevnt over, har økende kvalitetskontroller, standardisering og en trend mot automatisering gjort at mange tjenester ikke lenger varierer med tanke på teknisk kvalitet. Det er derfor upassende å fortsette generaliseringen om at uensartethet er et distinkt karakteristikum som skiller tjenester fra varer.

### Uatskillelighet

En samtidig produksjons- og konsumprosess med tilstedeværelse av kunden, kundenes rolle som medprodusent, forholdet kunde/ansatt og kunde/kunde kan observeres i mange servicesituasjoner, og kan legge grunnlag for skillet mellom varer og mange typer av tjenester.

Tross denne uatskillelighetspåstanden for tjenester, så finnes det en stor gruppe tjenester som kan atskilles og ikke involverer kunden direkte, hvilket resulterer i at produksjon og konsum ikke trenger foregå samtidig. Eksepler på disse tjenestene som kan utføres i kundenes fravær er transport av varer, vasking av klær ved et vaskeri og rutinebasert renhold og vedlikehold av utstyr og fasiliteter. Det samme gjelder også for flere statlige tjenester, som forsvar og vedlikehold av infrastrukturen. Kundene kjøper tjenesten og vil ikke være til stede ved den faktiske utførelsen av kjerneaktiviteten i tjenesten, som ved for eksempel outsourcing. I noen tilfeller vil det heller ikke være mulig å dra nytte av den utførte tjenesten før kunden har fått tilbake artikkelen det er utført service på, typisk en stund etter at produksjonen er utført.

Samtidighet av produksjon og konsum er en særegenhet for uatskillelige tjenester, og et viktig konsept. Samtidig er det slik at det finnes for mange tjenester hvor man kan skille mellom produksjon og konsum til å generalisere uatskillelighet som en særegenhet for alle tjenester.

### Forgjengelighet

Det er mange perspektiver på hva som er den bestemte betydningen og implikasjonen av forgjengelighet, men felles finnes at tjenester ikke kan spares, lagres for senere bruk, videreselges eller returneres. Dette krever nøye ledelse av både etterspørsel og tilgjengelig kapasitet. Igjen hersker det uenighet om hvilken vinkel fenomenet skal sees fra, og gjennom å bruke begrepet inventar<sup>8</sup> fremfor forgjengelighet, har man kunnet belyse forskjellen fra nok en side. Tjenesteproduserende bedrifter har ikke lagerkostnader slik vareproduserende bedrifter har, men problemet med å oppnå en effektivkapasitets utnyttelse er like gjeldende.

Konsumenter ser gjerne på output annerledes enn produsenter. De fleste tjenesteytelser gir en forbigående opplevelse, men det betyr ikke at output er forgjengelig. Noen tjenester skaper varige resultater, noe som trekker frem spørsmålet om hvordan definere utfallet. For å kunne bruke generaliseringen at iboende forgjengelighet gjør tjenester unikt forskjellig fra varer, må visse signifikante forutsetninger foreligge, da det er et multidimensjonalt konsept som inneholder begrep som produktiv kapasitet, produsentens resultat, opplevd ytelse fra kundens side og resultatet kundene oppnår fra tjenesten. Produktiv kapasitet er forgjengelig i både vareproduserende og tjenesteproduserende bedrifter, og er i begge tilfeller bortkastet hvis den ikke brukes. Vareprodusenter har mulighet til å holde lager for å jevne ut forskjellene i etterspørsel, men dette medfører lagerkostnader. For tjenestebedrifter er konseptet viktig hvis de er i en bransje med store svingninger, og det kan lønne seg å prøve å jevne ut forskjell i etterspørsel gjennom prisvariasjoner og ventelister.

Det finnes et unntak fra regelen om at tjenesteytende bedrifter ikke kan produsere en tjeneste og lagre den for senere bruk. Visse typer av direktesendt underholdning kan taes opp for påfølgende bruk på TV eller lagres i form av en avspillbar DVD og andre typer lagringsmedia.

---

<sup>8</sup> Inventory

### Når gjelder karakteristikaene?

Serviceytelsen kan vurderes i to dimensjoner, basert på hvem eller hva som er den direkte mottaker av tjenesten, og tjenestens håndgripelige natur. Som avslutning på sin gjennomgang av litteraturen rundt generalisering av forskjeller mellom varer og tjenester, anvender artikkelforfatterne karakteristikaene på fire forskjellige kategorier av tjenester basert på de to dimensjonene. I tillegg har jeg lagt inn karakteristikumet informasjonsintensitet.

	Fysisk tjeneste på kundens kropp (passasjertransport, legebesøk)	Fysisk tjeneste på kundens eiendeler (varetransport, bilservice og vedlikehold)	Ikke-fysisk tjeneste på kundens hjerne (underholdning og utdanning)	Informasjons-håndtering (finansielle tjenester på Internet, forskning)
Uhåndgripelighet	Nei - Ytelsen er flyktig, men opplevelsen kan innebære fysiske endringer	Nei - Ytelsen er flyktig, men eiendelen kan endres fysisk	Ja	Ja
Heterogenitet	Ja - Ofte vanskelig å standardisere pga direkte interaksjon mellom kunde og bedrift	Nei – Kan ofte bli standardisert	Nei - Kan ofte bli standardisert	Nei - Kan ofte bli standardisert
Uatskillelighet	Ja	Nei - kundene er som oftest ikke tilstede under produksjon	Ja og Nei - Bare når tjenesten levers "live"	Ja og Nei - Kunden er ofte ikke tilstede under produksjon
Forgjengelighet	Ja	Ja	Ja og Nei - Tjenesten kan ofte lagres elektronisk eller skriftlig	Ja og Nei - Tjenesten kan ofte lagres elektronisk eller skriftlig
Informasjonsintensitet	Ja	Nei	Ja	Ja

**Tabell 1: Anvendelighet av "tjenesters unike karakteristika" på forskjellige typer av tjenester**

De viser til at det ikke er nødvendig å bevise at karakteristikaene ikke er gjeldene for en eneste tjeneste for å svekke påstanden om universal generalisering, men at det er nok å finne en del unntak fra regelen. Det vises og til at en del tjenester faktisk besitter de motsatte karakteristikaene. Store endringer i servicesektoren de siste tiårene har svekket validiteten av

IHIP-paradigmet. Automatisering av det som tidligere var menneskelige inputs har gitt en tydelig reduksjon i variasjon (uensartethet). Outsourcing av tjenester fra bedrifters side har økt forekomsten av tjenester hvor produksjon og konsum kan skilles. Utviklingen i informasjonsteknologien har også gjort det mulig å skille produksjon og konsum, hvilket har redusert tvillingrestriksjonene uatskillelighet og forgjengelighet.

Konklusjonen må derfor være at påstanden om at tjenester er unikt forskjellige fra varer når de gjelder de fire karakteristikaene ikke er støttet av bevis – den er bare gjeldene for et utvalg av tjenester, akkurat som den er gjeldende for et utvalg av varer.

### **2.1.3 Nytt paradigme?**

Som et paradigme er forestillingen om at de fire karakteristikaene skiller tjenester tydelig fra varer ifølge Lovelock og Gummesson svært full av feil. Det finnes ingen enighet om de eksakte definisjonene av de fire karakteristikaene, og i nyere tid er rammeverket heller ikke brukt som grunnlag for skillet mellom varer og tjenester i tjenestemarkedsføringslitteraturen. Det underliggende problemet springer ut fra den betydelige og fortsatt voksende diversiteten av aktiviteter innen sektoren, videre vanskeliggjort gjennom at varer og tjenester nesten alltid opererer i tandem.

Forfatterne vil i tillegg til kritikken også i sin artikkel ”Whither Services Marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives” få poengtert de viktige fordelene rammeverket har og har hatt. Den opprinnelige enigheten om rammeverket bidro til å sette i gang forskning på området tjenestemarkedsføring. Forståelsen av hvordan de fire karakteristikaene hadde en innvirkning på mange tjenester, førte til en bredere forskning rundt emnet servicekvalitet, da det ble enighet om at kvalitet i produksjonsprosessen ikke var nok for å forstå dette begrepet. Ser man på de fire karakteristikaene hver for seg, og i delvis samspill med hverandre, finner man at de har potensial til å føre til forskning som er viktig for spesifikke serviceindustrier og situasjoner.

Artikkelforfatterne tilbyr tre alternative konklusjoner fra det faktum at IHIP-rammeverket ikke støtter opp om paradigmet at varer er unikt forskjellige fra tjenester.

- 1) Det er på tide å forlate emnet tjenestemarkedsføring, og integrere det i generell markedsføring og ledelse.

Grunnen til at tjenestemarkedsføring har vært skilt ut som eget fag, er at den generelle markedsføringsteorien ikke har vært villig til å gå bort fra den vanlige oppfatningen av ledelsesteorier innen faget marketing, og heller ikke vært villig til å integrere tjenester/service som del av alle bransjer og produkter. Et viktig moment man her må være klar over, er forskjellen mellom *markedsføring av tjenester* og *markedsføring av varer gjennom tjenester*.

- 2) Forlate tjenester som en generell kategori, og fokusere på spesifikke underkategorier av tjenester.

Dette alternativet innebærer at man vil beholde tjenestemarkedsføring som eget fag, men slutte å se etter generaliserbare karakteristika og heller fokusere på spesifikke underkategorier. Det finnes mange nye muligheter for å definere underkategorier som er forskjellig fra det gamle rammeverket, eksempelvis skille tradisjonelle høykontakt-tjenester fra lavkontakt-tjenester.

- 3) Søke etter nye karakteristika som er lettere å forsvare, som vil differensiere tjenester fra andre former for markedsføring på en mer overbevisende måte.

Det er flere måter man kan begynne å søke etter et nytt paradigme på, gjennom konseptuelle studier, empirisk forskning og ny analyse av eksisterende, men ubrukt kunnskap.

Artikkelen har valgt å gå videre med en gammel, men oversett karakteristikum – ikke-eierskap.<sup>9</sup>

#### Ikke-eierskap som potensiell base for et nytt paradigme:

En viktig egenskap tidlig identifisert for tjenester, er at det ikke skjer noe overføring av eierskap. Bygget videre på dette foreslås et nytt paradigme bygget opp rundt påstanden ”markedstransaksjoner som ikke involverer en overføring av eierskap er distinkt annerledes fra de som gjør det” (Lovelock & Gummesson, 2004, p. 34). Heller enn overføring av eierskap, kan tjenester sees på som en form for utleie eller tilgang der kundene får rettigheten til å bruke det fysiske objektet, leie arbeidskraft og ekspertisen til personell, eller få tilgang til fasiliteter. Flere kategorier kan identifiseres i dette rammeverket:

---

<sup>9</sup> non-ownership

- leie av en vare (biler, møbler)
- leie av plass og rom (hotell rom, flysete)
- leie av arbeidskraft og ekspertise (hushjelp, konsulenter, lege)
- leie av tilgang til og bruk av fysiske fasiliteter (museer, temaparker)
- leie av bruk av nettverk (bank, forsikring)

Noen umiddelbare implikasjoner av paradigmet om to hovedinndelinger innen markedsføring, nemlig om det skjer en overføring av eierskap eller ikke, kan beskrives som følgende:

- *Produserte varer kan danne grunnlaget for tjenester* – selv om kjerneproduktet er en fysisk vare, vil kunders preferansefokus skifte fra varens karakteristikk til karakteristikkene av firmaets totale tilbudspakke.
- *Tjenester inkluderer ofte salg av stykker av større fysiske enheter* – dette gjør at kunder kan utnytte stordriftsfordeler gjennom å dele den store enheten med mange andre. Objektet er gjerne verdsatt som en del av en større enhet enn for sin egen verdi (teatersete for å se stykket, differensiering av setene).
- *Arbeidskraft og ekspertise er fornybare ressurser i tjenester* – iblant krever den ønskede oppgaven fysisk utholdenhet, men det er stort sett de intellektuelle egenskapene kundene søker. Tiden som brukes er her det som er forgjengelig.
- *Tid spiller en sentral rolle i de fleste tjenester* – ”leie-paradigmet” fokuserer spesielt på tid som en nøkkelforestilling. Eierskapet er stort sett relatert til en bestemt tidsperiode.
- *Ny tankegang er nødvendig angående prising av tjenester* – det logiske vil være å relatere prising til tidsenheter – hvor lenge en kunde leier, eller er berettiget til å okkupere, en definert plass.
- *Tjenester tilbyr muligheter for deling av ressurser* – i utviklingsøkonomier er det å bruke kreativitet for å få ned priser gjennom deling av ressurser en viktig byggesten for å øke livskvalitet. I tillegg vil ikke-fornybare ressurser kanskje kunne vare lengre gjennom utbytte av eierskap gjennom leie.

Det finnes selvfølgelig grå områder når det gjelder dette paradigmet også, når man setter skillet mellom leie og eierskap. Men generelt er markedsføringsstrategier for korttidsutleie distinkt forskjellig fra de strategier som anvendes ved salg.

## **2.2 Tjenestekategoriseringslitteraturen anvendt på restaurantbransjen**

I de kommende avsnittene vil jeg se hvordan restaurantbransjen er i forhold til IHIP-paradigmet og informasjonsintensitetsfaktoren. Jeg vil også se på hvordan restaurantbransjen vil plasseres under det nye perspektivet presentert av Lovelock og Gummesson, perspektivet om ikke-eierskap.

### **2.2.1 Uhåndgripelighet**

Uhåndgripelighet er blitt definert som den fundamentale forskjellen på varer og tjenester, men det er ikke slik at denne karakteristikken er dirigerende for alt ved et restaurantbesøk. Det er mange faktorer som spiller inn i selve tjenesten ”restaurantbesøk”, og som er med på å utgjøre vurderingsgrunnlaget av tjenesten. Selve pakken, den samlede opplevelsen som tilbys ved et restaurantbesøk, kan ikke fremvises på forhånd, og på den måten kan besøket ansees som et uhåndgripelig produkt.

På den andre siden er det visse aspekter ved et restaurantbesøk som kan inspiseres før gjestene velger om de vil spise der eller ikke. Gjennom menyen vil man kunne se hva som tilbys, og ofte er det slik at en meny vil henge utenfor, slik at den kan leses før man entrer restauranten. Dette gir et overblikk både over hva som kan tilbys og om prisnivået. En viss inspeksjon av lokalet og personalet kan gi en pekepinn på om krav til renslighet oppfylles. Det finnes også en mulighet for å inspiserer råvarene til en viss grad før man velger hva man vil spise. Eksempelvis har mange sjømatrestauranter akvarier eller is-bad hvor råvarene fremvises.

### **2.2.2 Uensartethet**

Uensartethet gjenspeiler den manglende muligheten som ligger i det å standardisere et produkt. Av tilbud som kan standardiseres i forbindelse med et restaurantbesøk, finner vi blant annet menyoppsett, dvs. standardmenyer som settes opp med eksempelvis forret, hovedrett og dessert. I tillegg til dette vil man kunne gå ut fra at innholdet i de forskjellige matrettene vil være det samme over en viss periode. Gjennom dette vil en del av restaurantbesøket kunne sies å være standardiserbart.

Dog vil en meget stor del av opplevelsen variere som følge av interaksjon mellom restaurantens personale og gjestene. Selv om de ansatte nok har fått en viss opplæring i hvordan de skal interagere med gjestene, vil de kunne ha forskjellig oppfatning av hvordan dette utføres. Gjennom varierte preferanser som fører til forskjellig atferd hos gjestene, vil vi



observere variasjon i de ulike interaksjonspunktene. Slike forskjeller kan også påvirkes av tilstedeværelse av andre gjester i restauranten.

### **2.2.3 Uatskillelighet**

At tjenester ikke kan være atskilt fra serviceyteren, slik at produksjon og konsum skjer samtidig og dermed krever kundekontakt, er den neste karakteristikken i IHIP-paradigmet. I tilfeller hvor gjestene ankommer en restaurant for å spise, vil det være en nødvendighet at de er involvert i prosessen for at tjenesten skal finne sted, gjennom samhandling med kelner for å bestille mat, osv. Den delen som omhandler tilberedning av mat, skjer som oftest backstage og ikke i nærvær av gjestene, men en trend i den senere tid har vært å inkludere gjestene også i dette. Kokkene står da ikke bare for kokkekunster, men blir også "entertainere" gjennom å tilberede maten i gjestenes nærvær. Vi har altså både uatskillelige og atskillelige elementer i en restaurantopplevelse.

I den hektiske hverdagen i vårt samfunn har restaurantene tilbud som sørger for at det er mulig å nyte maten deres uten å faktisk være tilstede i lokalene, nemlig takeaway-tjenester. I en slik situasjon vil gjesten fortsatt gjøre seg opp en mening om servicekvalitet, da basert på det som kan sies å være hovedelementet i et restaurantbesøk, nemlig maten.

### **2.2.4 Forgjengelighet**

At tjenester ikke kan lagres, og dermed forsvinner hvis de ikke konsumeres, gjør at det er en vanskelig, men viktig oppgave å sørge for fulle bord i en restaurant. Den tiden bordet står tomt og penger ikke tjenes, vil man ikke kunne få tilbake ved en senere anledning.

Det er som nevnt tidligere flere måter å løse slike utfordringer på, og restauranter bruker ofte bordreservasjoner for å forhindre unødvendig venting på bord. I tillegg brukes prisintensiver for å kanalisere gjester til spesielle tidssoner, tilpasning av kapasitet gjennom ekstrahjelp i perioder med større pågang enn ellers, gjerne utvidet kapasitet med uteservering om sommeren, samt at det i noen tilfeller finnes et venteetablissement i restauranten, der gjestene oppholder seg mens de venter på at bord skal bli ledig. Vi ser altså, gjennom de tiltak bransjen har satt i verk, at et restaurantbesøk kan klassifiseres som et forgjengelig produkt, og bør behandles der etter.

### **2.2.5 Informasjonsintensitet**

Selve produktet restaurantbesøk baseres delvis på et fysisk hovedprodukt, nemlig maten og dens ingredienser, samt selve lokalet og dets utforming. Videre baseres det delvis på komponenter som ikke er fysiske, som interaksjon mellom de ansatte i restauranten og gjester, og stemningen i restauranten.

### **2.2.6 Ikke-eierskap**

Ser man på et restaurantbesøk ut fra Lovelock og Gummessons forslag til nytt paradigme basert på overføring av eierskap eller ikke, ser vi at det passer inn under tjenestedefinisjonen, nemlig det at det ikke foregår en overføring av eierskap. Kundene leier rettigheten til å bruke det fysiske objektet. I restaurantens tilfelle ser vi at gjestene leier rett til å benytte seg av de fysiske fasilitetene, og derigjennom inneha et bord i en viss tidsperiode. Samtidig kan det sies at de leier ekspertisen til restaurantens personale, slik at de slipper å utføre handlingen med å lage måltidet selv.

## **2.3 Oppsummering av service**

Etter at Zeithaml et al. samlet og oppsummerte litteraturen på området i 1985, har det vært rådende at skillet mellom varer og tjenester identifiseres på grunnlag av fire karakteristika, nemlig uhåndgripelighet, uensartethet, uatskillelighet og forgjengelighet (også kjent som IHIP-paradigmet). Uhåndgripelighet referer til det faktum at tjenester ikke kan sees, prøves eller utforskes i like stor grad som varer kan før de er kjøpt. Uensartethet betyr at tjenester er vanskelig å standardisere i samme grad som varer, da serviceytelsen vil variere fra person til person. Det eksisterer til og med variasjon hos serviceyter fra situasjon til situasjon. Uatskillelighet refererer til det faktum at kundene må være til stede i situasjonen for at en tjeneste skal kunne utføres. På den måten blir de medprodusenter i tjenesten. Forgjengelighet går på at tjenester ikke kan lagres, men må konsumeres i det de produseres. I tillegg til dette er vare- og tjenesteskillet ofte definert av graden av informasjonsintensitet i produktet.

I senere tid er det fremkommet en del kritikk mot dette paradigmet, og blant annet har forskerne Lovelock og Gummesson gått ut med et forslag om hvordan man bør klassifisere vare- og tjenesteskillet. De vektlegger karakteristikumet "ikke-eierskap", og foreslår å bygge et nytt paradigme rundt forskjellen mellom transaksjonene som innebærer overføring av eierskap, og de som ikke gjør det. Tjenester blir altså da sett på som en form for utleie.

### 3. Restaurantbransjen i Norge

I teksten nedenfor vil det være en blanding av tall fra hotell- og restaurantvirksomhetsnæringen og næringsundergruppen restaurantvirksomhet. Grunnen til dette er at det finnes mye mer data om denne næringen samlet, enn om bare restaurantbransjen. I tillegg er det ofte noe uklart hva som menes med dataene, om de omfatter hele hotell- og restaurantvirksomhetsnæringen, eller kun restaurantvirksomhet.

Første delen av presentasjonen vil være for næringen hotell- og restaurantvirksomhet. Selv om dette altså er en større næring og tallene vil være høyere både når det gjelder antall bedrifter, omsetning og ansatte, mener jeg at bildet av den generelle trenden innenfor restaurantbransjen vises. I tillegg er det viktig å huske at det er svært mange hoteller som har matservering, og i den forbindelse har restauranter. Videre vil jeg gå inn på noen konkrete tall som er gjeldende kun for restaurantbransjen.

Perioden jeg ønsket å konsentrere meg om, var 2001-2005. Grunnet problemer med tilgjengelig data, endte jeg opp med to perioder. Først vil jeg se på perioden 2001-2003, og deretter perioden 2004, da data fra 2005 ikke er å oppdrive fra Statistisk sentralbyrås sider.

#### 3.1 Begrepsavklaring:

Næringen: Hotell- og restaurantvirksomhet i alt består av undergruppene ren hotellvirksomhet, annen overnatting, restaurantvirksomhet, drift av barer og kantine- og cateringsvirksomhet.

Undergruppe: Restaurantvirksomhet, bestående av restauranter, kafeer, gatekjøkkener, salatbarer og pølseboder.

I tillegg vil jeg presisere skillet mellom ”foretak” og ”bedrifter”, da det kan virke som om disse to begrepene opptrer om hverandre. I følge [www.ssb.no](http://www.ssb.no) (19.05.06) er definisjonene som følger:

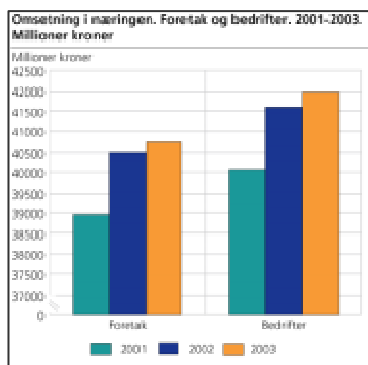
Foretak: I Standard for næringsgruppering (SN) er et foretak den minste kombinasjonen av juridiske enheter som produserer varer eller tjenester, og som til en viss grad har selvstendig beslutningsmyndighet.

Bedrift: I SN er bedrift definert som en lokalt avgrenset funksjonell enhet som hovedsakelig driver med aktiviteter innenfor en bestemt næringsgruppe. Tallene for foretak vil vise andre verdier enn tallene for bedrifter. Grunnen til dette er at foretak som er registrert med hovedaktivitet i en næring godt kan ha bedrifter med virksomhet i andre næringer.

## 3.2 Strukturstatistikk

### 3.2.1 Hotell- og restaurantvirksomhets strukturstatistikk for 2001-2003

[www.ssb.no](http://www.ssb.no) viser at det var 11 196 bedrifter innen denne næringen i 2002. Omsetningen var på hele 41,6 milliarder kroner, en økning på nesten 4 % fra omsetningen på 40 milliarder kroner i 2001. I samme periode var det en økning i antall ansatte på ca 3700 personer, til totalt 87 000 ansatte. Dette tilsvarer en vekst på i overkant av 4 %. Bedriftene i Oslo og Hordaland sto for størst omsetning og flest ansatte, henholdsvis 13 milliarder kroner og 26 000 ansatte. For 2003 ser vi ikke den samme økningen i omsetning og antall sysselsatte. Omsetningen økte med 1 %, og antall sysselsatte gikk ned med 2 %, selv om antall bedrifter økte til 11 337.



Figur 2: Omsetningen i næringen, 2001-2003

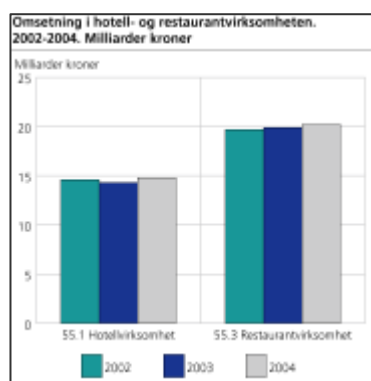
Den økte omsetningen for hele næringen vises også i form av økt verdiskapning målt i bearbejningsverdi i perioden 2001-2002. Verdiskapningens økning er i overkant av 1 milliard kroner, til vel 17 milliarder kroner, noe som henger sammen med at driftsinntektene økte mer enn driftskostnadene. Til tross for en fortsatt økning i omsetning i 2003, gikk verdiskapningen ned i denne perioden, grunnet høyere økning av driftskostnader enn av driftsinntekter.

	2001			2002			2003		
	Bedrifter	Sysselsetting	Omsetning (mill kr)	Bedrifter	Sysselsetting	Omsetning (mill kr)	Bedrifter	Sysselsetting	Omsetning (mill kr)
<b>55.1 Hotellvirksomhet</b>	1375	27636	14665,5	1423	27267	14608,1	1397	26140	14288,5
<b>55.2 Annen overnatting</b>	1166	2390	1180,6	1306	2404	1319,8	1385	2595	1420,9
<b>55.3 Restaurantvirksomhet</b>	6362	44276	18409	6494	47426	19675,2	6544	46638	19908,4
<b>55.4 Drift av barer</b>	242	2039	680,1	339	2537	910,4	392	2634	993,2
<b>55.5 Kantine- og cateringvirksomhet</b>	1490	9344	5122,2	1634	9779	5097,1	1619	9598	5381

Tabell 2: Strukturstatistikk næringen, 2001-2003

### 3.2.2 Hotell- og restaurantvirksomhets strukturstatistikk for 2004

Tallene viser at hotell- og restaurantnæringen omsatte for 42,9 milliarder i 2004, en rekordøkning i omsetningen på ca. 900 millioner kroner i forhold til endelige tall for 2003. Dette er en økning på hele 2 %. Igjen står restaurantene for den største delen av omsetningen innen hotell- og restaurantnæringen. Mesteparten av dette ble omsatt i Oslo og Akershus.



Figur 3: Omsetning i næringen 2002-2004

Næringen hadde i 2004 registrert 11 221 bedrifter, med 82 600 antall ansatte. Metoden for innhenting av sysselsetting er endret. F.o.m. 2004 innhentes sysselsetting direkte fra Arbeidsgiver-/arbeidstakerregisteret (A/A-registeret), mens det tidligere ble innhentet gjennom en kombinasjon av skjema og A/A-registeret. Omleggingen gjør det vanskelig å sammenligne sysselsetting mellom årene 2003 og 2004 ([www.ssb.no](http://www.ssb.no), 13.06.06). Vi ser i

denne perioden en økning i verdiskapning på 668 millioner kroner fra 2003-2004, hvorav hotellene bidro med størstedelen. Årsaken til den økte verdiskapningen er at bedriftene har opplevd større driftsmarginer, og at driftsinntektene har økt mer enn kostnadene.

	<b>2004</b>		
	<b>Bedrifter</b>	<b>Sysselsetting</b>	<b>Omsetning (mill. kr)</b>
<b>55.1 Hotellvirksomhet</b>	1360	23578	14768,4
<b>55.2 Annen overnatting</b>	1511	2570	1755,8
<b>55.3 Restaurantvirksomhet</b>	6353	45530	20185,6
<b>55.4 Drift av barer</b>	432	2786	1061,6
<b>55.5 Kantine- og cateringvirksomhet</b>	1565	8136	5121

Tabell 3: Strukturstatistikk næringen 2004

### 3.2.3 Strukturstatistikk næringsundergruppe Restaurantvirksomhet 2001-2003

For næringsundergruppen finnes det tall både for bedrifter og foretak, jeg velger å se på ”Bedrifter”, da det er det jeg har brukt for næringsgruppen ”Hotell- og restaurantvirksomhet” over.

Næringsundergruppen restaurantene, det vil si restauranter, kafeer, gatekjøkken o.l. , sto i 2002 for om lag 47 prosent av den totale omsetningen i næringen. De omsatte for rett under 19,7 milliarder kroner, mens de i 2003 omsatte for 19,9 milliarder kroner. Dette er en økning på 8 prosent sammenlignet med 2001. Fra 2001 til 2003 ser vi i restaurantvirksomheten en vekst på 182 bedrifter, en økning på litt over 2,8 %. Økning finner vi også av antall sysselsatte, fra ca 44 300 til rett over 46 600, en økning på over 5 %. Som for hele næringen (hotell- og restaurantvirksomhet) ser vi her også en økning i verdiskapning, da den målte bearbeidingsverdien har økt med 790 millioner.

	<b>2001</b>			<b>2002</b>			<b>2003</b>		
	<b>Bedrifter</b>	<b>Sysselsetting</b>	<b>Omsetning (mill kr)</b>	<b>Bedrifter</b>	<b>Sysselsetting</b>	<b>Omsetning (mill kr)</b>	<b>Bedrifter</b>	<b>Sysselsetting</b>	<b>Omsetning (mill kr)</b>
<b>55.301 Drift av restauranter og kafeer</b>	5276	40315	16878,5	5423	43320	17972,7	5465	42437	18240,8
<b>55.302 Drift av gatekjøkkener, salatbarer og pølseboder</b>	1086	3961	1530,5	1071	4106	1702,5	1079	4201	1667,6

Tabell 4: Strukturstatistikk næringsundergruppe 2001-2003

### 3.2.4 Strukturstatistikk næringsundergruppe Restaurantvirksomhet 2004

Omsetningen for restaurantene i 2004 ble på 20,2 milliarder kroner, en økning på nesten 300 millioner fra året før. Som nevnt over er denne næringsundergruppen den som utgjør den største delen innen hotell- og restaurantnæringen, hele 47 % av den totale omsetningen for næringen (nesten uendret fra 2003). I tillegg hadde de 56 % av de sysselsatte (metoden som er brukt for innhenting av sysselsetting for 2004 er som nevnt over gjort om fra tidligere år, og det er derfor vanskelig å sammenligne mellom 2003 og 2004), hvilket utgjør 45 530 sysselsatte fordelt på 6353 bedrifter.

	2004		
	Bedrifter	Sysselsetting	Omsetning (mill. kr)
<b>55.301 Drift av restauranter og kafeer</b>	5303	41303	18494,8
<b>55.302 Drift av gatekjøkkener, salatbarer og pølseboder</b>	1050	4227	1690,9

Tabell 5: Strukturstatistikk næringsundergruppen 2004

### 3.3 Konkurser i hotell- og restaurantnæringen

Den positive utviklingen i næringen gjenspeiles i antall konkurser. Tall fra [www.creditinform.no](http://www.creditinform.no) (19.05.06) viser at antall foretakskonkurser innen hotell- og restaurantvirksomhet har gått ned de siste årene.

Fra 2000 til 2002 så vi en total økning av foretakskonkurser innen næringen på 21 %, fra 294 til 357. Antallet konkurser sank fra 2000 til 2001, men steg ganske kraftig fra 2001 til 2002. Året 2002 var et tungt år for restaurantbransjen, med en økning av antall konkurser fra 166 i 2001 til 246 i 2002, en økning på over 50 % ([www.konkursradet.no](http://www.konkursradet.no)). Den generelle nedgangstrenden i økonomien kan ha ført til at flere ikke følte for å vise sin rikdom offentlig på samme måten som tidligere. Krisen ble ytterligere forsterket av rot og overetablering i næringen. Spådommene var dystre for 2003 ([www.konkursradet.no](http://www.konkursradet.no), 19.05.06), og det med rette, for stigningen fortsatte med 24 % økning i forhold til året før, opp til 438 konkurser. Året 2004 ble et vendepunkt, med en jevn nedgang for de fleste næringene, med unntak av hotell- og restaurantnæringen ([www.dn.no](http://www.dn.no), 17.04.06). De viste ikke en økning i antall konkurser, men heller ikke noe nedgang, og fortsatt lå antallet høyt. Det er delte meninger om hvorvidt røykeloven, som ble innført 1. juni 2004, har hatt en innvirkning på dette området, eller om det rett og slett en trend med økt interesse for matlaging som gjør at flere spiser middag hjemme.

Optimismen for 2005 grunnet ifølge [www.creditinform.no](http://www.creditinform.no) (19.05.06) i den sterke norske kronen, den lave renten, større økning i lønnsvekst enn i inflasjonen, og et bedret arbeidsmarked. For 2005 så vi for første gang på lenge en nedgang i antall konkurser i næringslivet, en nedgang på hele 28 %, fra 438 til 315. Tallene for januar 2006 viser at det kun har vært én foretaks konkurser i hotell- og restaurantnæringslivet, mot hele 18 i 2005, altså en bemerkelsesverdig nedgang på hele 94 %. Den positive trenden i næringslivet har fortsatt, og hotell- og restaurantnæringslivet kan vise til en nedgang i konkurser på hele 40 % det første kvartalet ([www.dn.no](http://www.dn.no), 19.05.06).

### **3.4 Oppsummering restaurantbransjen**

Tall hentet fra blant annet Statistisk sentralbyrå viser at selv med den positive utviklingen de siste årene, er konkurseraten i næringslivet relativt høy, og lønnsomheten relativt begrenset.

Ifølge Zeithaml et al. (1996) kan man gjennom å fokusere på servicekvalitet påvirke atferdsintensjoner i ønskelig retning, og derigjennom få kunder til å bli ved bedriften, altså økt lojalitet. Denne økte lojaliteten vil føre til høyere profitt gjennom vedvarende salg, muligheten for å ta høyere priser fra de lojale kundene, samt innsparte reklamekostnader.

I servicelitteraturen er kvalitet definert som oppfattet kvalitet (Rowley 1996). Kvalitet kan også sies å være relatert til, men forskjellig fra, preferanser, tilfredshet og nytte (Ødegaard, T. forelesning 4, MIE 425). Kvalitet er altså viktig for restaurantbransjen å fokusere på fordi det gjennom tilfredshet, gjenkjøp og lavere kostnader vil føre til høyere profitt.



## 4. Servicekvalitet

### 4.1 Valg av teori

Som nevnt over finnes det flere elementer som er med på å skape lojale kunder, der servicekvalitet har vist seg som et viktig element. Jeg har i denne utredningen valgt å se på modellen laget av Parasuraman et al.: SERVQUAL, en modell utviklet for å måle servicekvalitet. Servicekvalitet er her definert som differansen mellom hvordan kunder opplever den aktuelle servicen, og hva kundene har forventet av serviceopplevelsen ( $Q = P - E$ ). Selv om modellen har vært den rådende innen forskningsområdet over lengre tid, er det i den senere tid oppstått en del diskusjoner rundt riktigheten av modellen. Jeg velger likevel å bruke modellen som basis for min oppgave. I det følgende vil jeg gi en gjennomgang av modellen og dens utvikling.

### 4.2 SERVQUAL

Som nevnt tidligere er det slik at vurderinger av kvalitet ikke bare gjøres på grunnlag av sluttproduktet, men like mye på selve prosessen av serviceleveransen (Parasuraman et al., 1988). Gjennom en omfattende undersøkelse blant bedrifter og konsumenter fant Zeithaml et al. (1985) et regelmessig mønster på hvordan service klassifiseres. De utviklet den såkalte Gap-modellen<sup>10</sup> (Parasuraman et al., 1985), som brukes for å måle avvik mellom hva ledelsen tror gjestene forventer, og hva gjestene faktisk forventer, etc. (se figur 4). Modellen kan også brukes til å analysere årsaker til kvalitetsproblem bedriften kan ha, og hvordan servicekvalitet kan forbedres.

#### 4.2.1 Gap-modellen

De fire første gapene omhandler mulige årsaker til kvalitetsproblemer ut fra ledelses-, markeds- og produktforhold, og det siste gapet sees som en funksjon av disse fire.

*Gap 1: Ledelsesoppfatningsgapet (The Management Perception Gap)*

*Gap 2: Kvalitetsspesifikasjonsgapet (The Quality Specification Gap)*

*Gap 3: Serviceleveringsgapet (The Service Delivery Gap)*

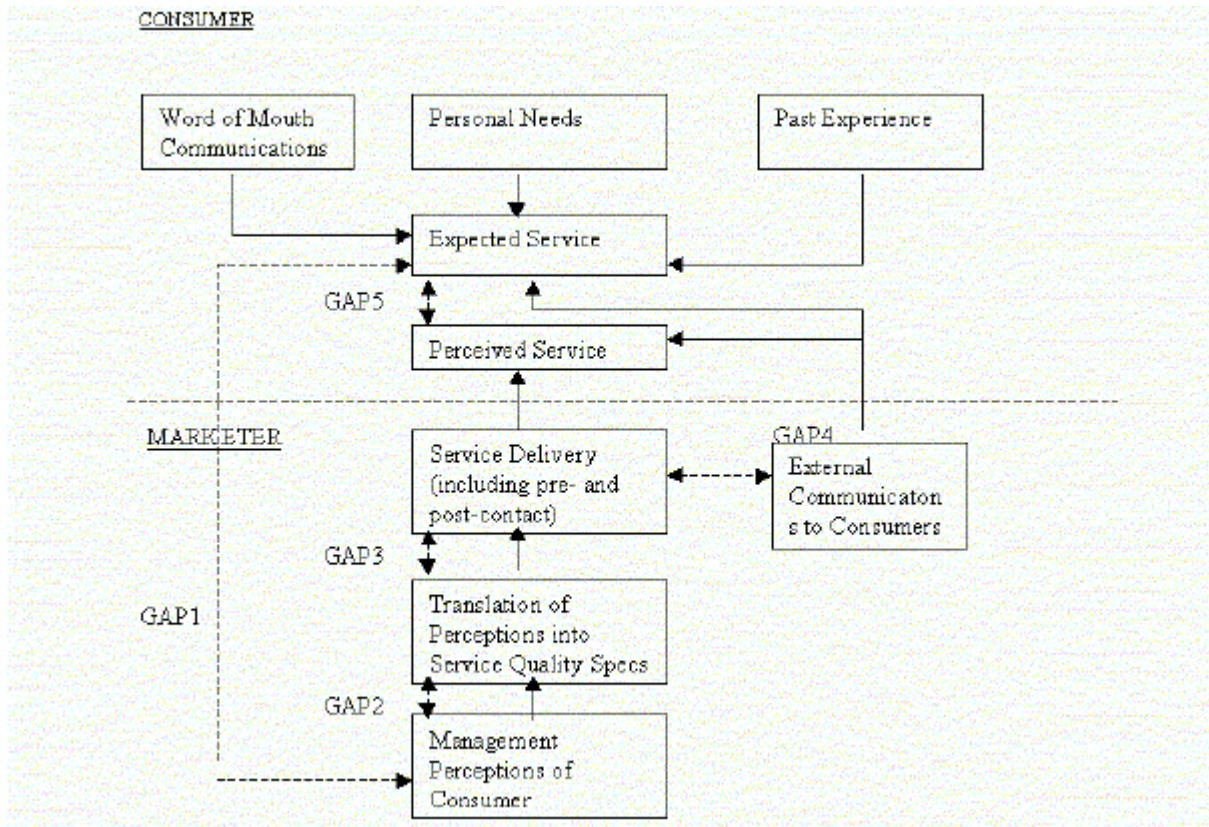
*Gap 4: Markedskommunikasjonsgapet (The Market Communication Gap)*

*Gap 5: Det oppfattede servicekvalitetsgapet (The Perceived Quality Gap)*

---

<sup>10</sup> The Gap Analysis model

SERVQUAL modellen ble utviklet i 1988 (Parasurman et al, 1988) for å måle gap 5: differansen mellom *kundens oppfatning av og forventningen til en service* (se figur 4). Det er her min oppgave ligger, i undersøkelsen av avstanden mellom kunders oppfatning av servicekvalitet i restaurantbransjen, og forventningene de har til servicen i bransjen.



Figur 4: Gap-modellen

SERVQUAL er altså en modell utviklet for å måle og styre servicekvalitet, definert som differansen mellom hvordan kunder *opplever* den aktuelle servicen, og hva kundene har *forventet* av en ideell serviceopplevelse fra en tilsvarende bedrift. Modellen er blitt et viktig forskningsemne på grunn av sin tilsynelatende relasjon til kostnader, lønnsomhet, kundetilfredshet, opprettholdelse av kundeforhold<sup>11</sup> og positive kundeomtale<sup>12</sup> (F. Buttle, 1996).

Parasuraman, Zeithaml og Berry publiserte sin teori om servicekvalitet i 1985, med Gap-modellen og 10 dimensjoner av servicekvalitet de fant felles for hvordan kunder

<sup>11</sup> customer retention

<sup>12</sup> Word of Mouth

evaluerer service kvalitet. Disse 10 dimensjonene viste seg å være relativt konsistente på tvers av type service, og genererte 97 påstander om servicekvalitet. Gjennom intervjuer og iterativ testing i fokusgrupper fra fire ulike servicebedrifter (bank, kredittkort, vedlikehold/reparasjon og telefonselskap) i årene frem til 1988, trakk de ut 22 påstander spredt over 5 dimensjoner, dimensjoner de mente var uavhengige av bedrift og bransje (Parasuraman et al., 1988, Fitzsimmons and Fitzsimmons 2006): *Pålitelighet, tillit, utstyr, empati og respons*<sup>13</sup>

<b>SERVQUALs 5 dimensjoner</b>	<b>De opprinnelige 10 dimensjoner</b>
<i>Pålitelighet (Reliability):</i> Evnen til å yte lovede tjenester på en pålitelig og nøyaktig måte.	<i>Pålitelighet (Reliability):</i> Innebærer konsistens mellom ytelse og pålitelighet. Det betyr at servicefirmaer utfører service riktig første gang. Det betyr også at firmaet oppfyller sine løfter.
<i>Tillit (Assurance):</i> De ansattes kunnskaper og høflighet og deres evne til å inngi tiltro og tillit.	<i>Kommunikasjon (Communcation):</i> Informere kunder på et språk de kan forstå, og å lytte til kundene. <i>Troverdighet (Credibility):</i> Tillit, troverdighet, ærlighet. Det innebærer å ha kundens interesser for øyet. <i>Sikkerhet (Security):</i> Ingen fare, risiko eller tvil (inklusive taushetsplikt). <i>Kompetanse (Competence):</i> De nødvendige kvalifikasjoner og kunnskap til å utføre tjenesten. <i>Høflighet (Courtesy):</i> Personalets høflighet, respekt, hensyn og vennlighet.
<i>Utstyr (Tangibles):</i> De faste fasiliteter, utstyr, personale.	<i>Utstyr (Tangibles):</i> Det fysiske bevis på tjenesten.
<i>Empati (Empathy):</i> Den omsorg og individuelle oppmerksomhet kunden får.	<i>Forståelse/kjennskap til kunden (Understanding/ knowing the customer):</i> Personalets anstrengelser for å forstå kundens behov. <i>Tilgjengelighet (Access):</i> Tilnærming og lett kontakt.
<i>Respons (Responsiveness):</i> Viljen til å hjelpe kunder og yte rask service.	<i>Respons (Responsiveness):</i> De ansattes vilje og evne til å yte service, samt punktlighet.
Parasuraman et al., 1988	Parasuraman et al., 1985

**Tabell 6: De fem dimensjonene**

<sup>13</sup> reliability, assurance, tangibles, empathy and responsiveness - RATER scale

#### **4.2.2 Pålitelighet**

Pålitelighet gjenspeiler evnen bedriften har til å utføre den avtalte tjenesten på en pålitelig og nøyaktig måte. Pålitelig utførelse er en av kundenes forventinger, og innebærer at tjenesten blir utført til riktig tid og på samme måte hver gang. Dimensjonen bør utvides til å strekke seg til bakenforliggende funksjoner. Denne dimensjonen er ofte ansett som den viktigste.

#### **4.2.3 Tillit**

Tillit reflekterer kunnskapen og høfligheten til de ansatte, samt deres evne til å uttrykke tillit og fortrolighet. Dimensjonen innebærer følgende aspekt: kompetanse til å utføre tjenesten, høflighet og respekt for kunden, effektiv kommunikasjon med kundene og en generell holdning som viser at serviceyteren har kundens beste interesse i fokus.

#### **4.2.4 Utstyr**

Utstyr viser til utseendet på de fysiske fasilitetene, personalet og kommunikasjonsmaterialet. Tilstanden til de fysiske omgivelsene er håndgripelige bevis på den oppmerksomheten serviceyteren vier detaljer. På grunn av fraværet av et fysisk produkt, ser konsumenten ofte på konkrete bevis som omringer tjenesten. Denne dimensjonen kan og utvides til å inneholde opptreden til andre kunder involvert i tjenesten.

#### **4.2.5 Empati**

Empatidimensjonen gjenspeiler hvordan bedriften sørger for omsorgsfull og individualisert oppmerksomhet til kundene. Dimensjonen inneholder tilgjengelighet, sensitivitet og innsats for å forstå kundenes behov.

#### **4.2.6 Respons**

Dimensjonen gjenspeiler bedriftens villighet til å hjelpe kunder og sørge for umiddelbar service. Tvinger man kunder til å vente uten en åpenlys god grunn, skaper man negative oppfatninger av tjenestens kvalitet. Skulle en servicesvikt oppstå, kan en rask og profesjonell oppretting av feilen skape positive oppfatninger av kvaliteten.

Spørreundersøkelsen de utviklet, baserer seg på Gap-modellens gap 5, altså forskjellen mellom hva kunder forventer av service og deres oppfatning av servicen. De utviklet et instrument med 22 påstander for å måle kundenes forventninger og oppfatninger (E og P) langs de fem dimensjonene (RATER-scale) (4 og 5 påstander blir brukt for hver dimensjon).

Instrumentet blir brukt i forskjellige former. Først brukes de 22 påstandene til å måle forventninger til ønsket servicekvalitet, så til å måle oppfatninger. Tilslutt blir respondentene bedt om å vektlegge de fem dimensjonene.

I 1991 kom noen endringer i modellen. Ordlyden til alle forventningspåstandene ble endret fra å prøve å fange respondentenes normative forventninger (ord som burde og skulle) til hva kunder kan forvente fra ”perfekte servicebedrifter”(ord som skal og vil). Ordlyden på flere oppfatningspåstander ble også endret, samt at to originale påstander ble byttet ut (en for utstyr, en for tillit). Videre ble alle 22 påstander vinklet i positiv retning (se vedlegg 1a, 1b og 1c).

#### **4.2.7 Oppsummering av SERVQUAL**

De viktigste driverne for servicekvalitet er altså ifølge Parasuraman et al. pålitelighet, tillit, utstyr, empati og respons. Disse driverne er kjernen i modellen de har utviklet, nemlig SERVQUAL. Modellen er utviklet så generelt at den er ment til å brukes i en hvilken som helst servicebedrift, men forfatterne fremhever at ordlyden kan tilpasses de enkelte servicebedrifter modellen anvendes på, dog innen retningslinjer for modellen. SERVQUAL er blitt grundig testet, og det pågår en livlig debatt omkring dets generelle anvendelighet og holdbarhet.

#### **4.3 Kritikk av modellen**

Kritikken er hentet fra artikkelen ”SERVQUAL: review, critique, research agenda”, en samling av diverse kritiske påstander som er blitt fremmet mot modellen i løpet av årene, skrevet av F. Buttle (1996). Noe av kritikken har Parasuraman et al. tatt til vurdering, og som følge har vi sett en viss endring av modellen deretter, mens noe av kritikken tar de til motmæle mot.

Kritikken mot SERVQUAL kan deles i to hoveddeler, nemlig kritikken mot teorien modellen bygger på, og kritikk mot den operasjonelle delen av modellen. Mange forskere har kritisert SERVQUAL og kommet med forbedringsforslag, men det er kun blitt utformet og publisert én ny alternativ modell, SERVPERF. Kritikken er heller blitt brukt som grunnlag for videre forskning.

### 4.3.1 Teoretisk kritikk

#### Paradigmatiske motforestillinger:

Modellen bygger på et forventningsratifiserings<sup>14</sup> paradigme i stedet for et holdningsparadigme. Cronin og Taylor (1992;1994) hevder at oppfattet kvalitet best konseptualiseres som en holdning, og kritiserer Parasuraman et al. for å definere oppfattet servicekvalitet som  $Q = P - E$ , oppfatning minus forventning (Gap-modellen). Her støtter Parasuraman et al. seg til tidligere begrepsmessig forskning som støtter deres konseptualisering av begrepet oppfattet servicekvalitet.

Annen kritikk sier at modellen ikke bygger på gammel, eksisterende kunnskap innen økonomi, statistikk og psykologi. Andersson (1992) hevder at forskningen er svært induktiv, ved at den går fra historiske observasjoner til generell teori, og at Parasuraman et al. har gått bort fra prinsippet om vitenskapelig kontinuitet og deduksjon.

Det reises kritikk mot at ledelsesteknologien ikke tar hensyn til kostnaden ved forbedring av servicekvaliteten. Også at data som blir samlet til modellen, samles inn ved hjelp av ordinale skalametoder (Likert-skalaer), mens analysen som blir gjort, passer til data samlet inn i intervaller (faktoranalyse). Videre har de tøyd grensene for bruk av statistiske metoder til det ytterste, da ordinale skalaer ikke tillater undersøkelser av vanlige produkt/øyeblikk-korrelasjoner. Innbyrdes avhengighet mellom kvalitetsdimensjonene er vanskelig å beskrive. Til slutt trekkes det frem at modellen ikke trekker på rådende litteratur innen oppfatningspsykologien.

#### Gap-modellen

Det reises kritikk mot riktigheten og verdien av differansene identifisert i modellen. Babakus og Boller (1992) fant at det er oppfatningspoengsummen som bidrar mest til gap-scoren, da det eksisterer en generell tendens til å rangere forventninger for høyt. Videre påpekes det at måling av forventninger kan påvirkes av hva som oppfattes som sosialt passende (Babakus og Inhofe, 1991).

Videre forskning av Parasuraman et al. (1991), samt Babakus og Boller (1992), støtter teorien om bruk av kun oppfatning som mål (og ikke oppfatning minus forventning), hvis man bare

---

<sup>14</sup> disconfirmation of expectations

ser på den forutsiende validiteten<sup>15</sup>, men presiserer at denne overlegne forutsigbarheten må avveies mot den underlegne diagnostiserende verdien det har å bare måle oppfatningen av servicen. Teas (1993a; 1993b; 1994) reiser spørsmålet om poengsummen ved måling av P – E gir lik oppfattet servicekvalitet hvis den er blitt til på forskjellige måter.

SERVQUAL klarer heller ikke å fange dynamikken i endring i forventinger. Kunder lærer over tid, og vil endre sine forventinger ettersom de har prøvd en tjeneste.

Konklusjonen fra Cronin og Taylor (1992) er at for å måle servicekvalitet, skal man bare bygge på oppfatninger. Dette er den eneste kritikken som har ført videre til en alternativ modell til SERVQUAL, nemlig SERVPERF. Som svar på denne kritikken poengterer Parasuraman et al. at de har gjort grundige undersøkelser som gir sterk støtte for at servicekvalitet kan defineres som avstanden (uoverensstemmelsen) mellom kundenes forventning og oppfatning.

### Proessorientering

Modellen er blitt kritisert fordi den fokuserer på prosessen rundt serviceutførelsen, og ikke på resultatet av servicemøtet. Grönroos (1982) identifiserte komponenter av servicekvalitet, og klassifiserte dem i teknisk (resultatet av servicen, altså *hva*), funksjonell (prosessen, altså *hvordan*) og ryktebasert kvalitet. Det hevdes altså at modellen ikke innebærer resultatet av prosessen, den tekniske kvaliteten. Til forsvar for modellen hevdes det at dimensjonene pålitelighet, kompetanse og sikkerhet (kompetanse og sikkerhet blant de 10 opprinnelige dimensjonene, senere inkorporert i dimensjonen tillit) inneholder denne kvaliteten (Higgins, L.F., Ferguson, J.M. and Winston, J.M., 1991).

### Dimensjonalitet

Det er reist en del kritikk mot dimensjonaliteten i SERVQUAL, spesielt mot antallet dimensjoner brukt, og stabiliteten fra situasjon fra situasjon. Videre følger en punktvis fremstilling av kritikken fremført mot SERVQUALs dimensjonalitet, samt Parasuraman et al.s begrunnelser for modellen.

---

<sup>15</sup> Predictive validity

- De fem dimensjonene er ikke en universell konseptualisering av servicekvalitet, det finnes alternative konseptualiseringer. Blant annet har Grönroos (1982), som nevnt over, definert det på en annen måte.
- Antallet dimensjoner som servicekvalitet består av, bør være bestemt av sammenhengen de brukes i, ettersom noen næringer er komplekse og andre ikke. Parasuraman et al. har allerede i sin publisering i 1988 tatt for seg dette problemet, der de sier at ” Det er verdt å notere at den iterative prosessen brukt for å forbedre det initiale instrumentet, var guidet av empiriske kriterier og av målet om å oppnå en konsis skala hvis påstander ville være meningsfulle for et variert utvalg av servicebedrifter. Påliteligheten og faktorstrukturen indikerer at den endelige 22-påstandsskalaen og dens 5 dimensjoner har fornuftige og stabile psykometriske egenskaper. (...) den iterative prosessen beholdt kun de påstandene som er felles og relevante for alle servicebedrifter inkludert i studien. (...) denne prosedyren kan ha eliminert visse ”gode” påstander som var relevante til noen, men ikke alle bedrifter. Derfor, mens SERVQUAL kan bli brukt i sin nåværende form til å fastsette og sammenligne servicekvalitet på tvers av en rekke bedrifter, kan passende tilpasning av instrumentet være ønskelig når én eneste service blir undersøkt. Mer spesifikt, påstander under hver av de fem dimensjonene kan få tilpasset og/eller utvidet ordlyden slik at de blir mer relevante for den sammenhengen instrumentet brukes i” (Parasuraman et al, 1988, ss 24, 28).
- Påstandene lader ikke alltid på de faktorene man på forhånd kunne forvente (eks: påstander fra empati lader på utstyrsfaktoren), i tillegg til at kun 2/3 av påstandene lader på samme faktor i forventingssettet som i oppfatningssettet, hvilket kan tyde på problemer med både faktisk validitet og begrepsvaliditet. Parasuraman et al. hevder at metoden som er brukt i utviklingen av modellen, er i samsvar med de kravene som stilles i forbindelse med fastsettingen av den faktiske validiteten til en skala.
- Det er samtidig en svært høy grad av interkorrelasjon mellom de fem dimensjonene. Høy konvergensvaliditet assosieres med høy interkorrelasjon. Diskriminant validitet indikeres hvis faktorene og deres påstander er uavhengige av hverandre. Babakus og Boller konkluderer at regler for konvergens og diskriminering ikke indikerer eksistensen av de fem RATER-dimensjonene.
- De tre dimensjonene respons, tillit og utstyr utelukker ikke hverandre gjensidig (Pitt 1995).



- Dimensjonene er så ustabile at det lønner seg å behandle påstandene uavhengig av dimensjonene (van Dyke, 1997).

Parasuraman et al. har forståelse for en del av disse innvendingene, men advarer mot for store endringer, fordi dette kan undergrave modellens integritet. De sier at det bør forskes videre på dimensjonene og forholdet mellom dem, men mener imidlertid at til sammen dekker de 5 dimensjonene alle kundens behov for å beskrive servicekvalitet på en fullstendig måte. Som en respons på kritikken om at de fem dimensjonene ikke er uavhengige, poengterer de at selv om de i har gått ut og sagt at SERVQUAL består av fem distinkte dimensjoner, har de også poengtert at de faktorene som representerer disse dimensjonene, er interkorrelerte og til en viss grad overlappende (Parasuraman et al., 1994).

### 4.3.2 Operasjonell kritikk

#### Forventninger

Ser man bort fra kritikken om at forventinger ikke har en plass i defineringen av servicekvalitet, finnes det fortsatt kritikk mot begrepet og hvordan det brukes i modellen.

- Begrepet forventninger er et polysem, dvs. at det har flere forskjellige betydninger.
- Konsumenter bruker flere standarder samtidig for å evaluere servicekvalitet, (Iacobucci 1994).
- Modellen måler ikke de absolutte forventningene til servicekvalitet (heller de relative). Så lenge forventningene møtes eller overgås, vil servicen evalueres positivt, men en E-score på seks på fast-food restaurant er i absolutte termer ikke likeverdig med en E-score på seks hos en fransk femstjernes restaurant. I tillegg, hvis kundene kommer med lave forventninger og disse blir møtt, finnes det ingen differanse, og servicekvaliteten ansees som tilfredsstillende. (Grönroos 1993).

Parasuraman et al. (1988) benyttet opprinnelig ordet *forventning* i betydningen hva kunden ønsker at en bedrift skal yte, en slags norm for hva bedriften bør yte. I revidert utgave av SERVQUAL (1991) innførte de begrepet *toleransesone*, som sier at det finnes to nivåer av forventinger fra kundene. Det første nivået er ønsket service, hvilket er nivået av service kundene håper å motta, en blanding av hva de tror kan og bør bli prestert. Nivå nummer to er et lavere forventningsnivå, nemlig tilstrekkelig service. Dette nivået er det minimumsnivået på service som kunden vil akseptere og likevel fortsatt ønske å være kunde hos bedriften.

Toleransesonen ligger altså mellom disse to nivåene. En servicedimensjon som får poeng utenfor toleransesonene, vil trenge ekstra fokusering. Disse endringene er Parasuraman et al. dels kommet frem til selv, dels gjort etter innvendinger fra andre forfattere. De endret også verbet i påstandene fra "should" til "will", da de fant at ordet "should" kunne resultere i urealistisk høye poeng for forventningene.

### Sammensetning av påstander

Hver dimensjon er satt sammen av fire eller fem påstander. Det er reist kritikk som sier at fire eller fem påstander ikke klarer å fange hele variasjonen innen, eller den kontekstspesifikke meningen av, en dimensjon. Parasuraman et al. er enige i at det kan legges til kontekstspesifikke påstander ved bruk av SERVQUAL.

### Sannhetens Øyeblikk

I løpet av en serviceinteraksjon kan man oppleve flere sannhetens øyeblikk, gjennom forskjellige stadier i den leverte tjenesten. Kundernes vurdering av servicekvalitet kan variere fra situasjon til situasjon, og det er hevdet de evaluerer den totale servicekvaliteten med hensyn til alle disse møtene. Parasuraman et al. hevder på sin side at servicekvalitet er et mer globalt begrep, som ikke er direkte forbundet med spesifikke hendelser.

### Polaritet

Den reverserte polariteten på påstandene i skalaen fører til feil fra respondenten (13 påstander positivt ordlagt, 9 negativt). Dette ble rettet på i 1991, da Parasuraman et al. publiserte en revidert versjon av SERVQUAL, slik at alle påstandene ble positivt ordlagt.

### Måleskala

En generell kritikk av den 7-punkts Likert-skalaen er at den inneholder feil og mangler (Lewis 1993). Det er bare topp og bunn som har fått en ordforklaring, de midterste punktene (2-6) er for dårlig ordlagt (de er ikke forklart i det hele tatt), noe som kan føre til overbruk av ekstrempunktene. I tillegg er det usikkerhet rundt betydningen av det midterste punktet, representerer det "jeg vet ikke" eller "jeg er likegyldig"? Inndelingen (skaleringen) kan også skape problemer. Eksisterende differanse på 0,8 kan bli utelatt ved at respondentene runder opp til nærmeste hele tall. En 5-punkts skala er blitt brukt i tilsvarende undersøkelser for å redusere frustrasjonsnivå hos respondentene, og med håp om at svarraten og kvaliteten vil øke.

### To gjennomkjøringer

To gjennomkjøringer (både forventninger og oppfatninger) fører til forvirring og kjedsomhet for respondentene. Forenkling er blitt foreslått gjennom kreasjonen av én skala, hvor respondentene besvarer både E (forventninger) og P (oppfatninger) samtidig. Argumentasjon mot dette synet kommer fra Clow and Vorhies (1993), som sier at hvis forventninger og oppfatninger måles samtidig, finnes en tendens til at forventningene settes som høyere enn det de faktisk var. Forventninger bør derfor måles før kundene mottar den aktuelle servicen, ellers vil svarene bli påvirket av den faktiske opplevelsen.

### Varians

Den totale SERVQUAL-scoren redegjør for en skuffende liten andel av variansen i påstandene.

## **4.4 Kritikk av modellen II**

Iseok-hoon Lee, Yong-pil Kim, Nigel Hemmington og Deok-kyun Yun har i sin artikkel "Competitive service quality improvement (CSQI): A case study in the fast-food industry"(2004) lagt mye vekt på problemet med og kritikken mot gap-scoren som brukes i SERVQUAL (måling av forventninger minus opplevelsen). De støtter seg på tidligere forskning og bruker i sin studie SERVQUAL, men med forholdstall i form av servicekvalitet = oppfatning/ forventning for å måle servicekvalitet. Forholdstallene løser problemet med de mange tolkingene som kan oppstå ved bruk av forskjellige inndelingsskalaer.

"Ved å introdusere forholdsskalaen i måling av servicekvalitet, indikerer den oppfattede servicekvaliteten til hvilken grad kundene er fornøyd med den leverte tjenesten, uavhengig av type skala som er brukt" (Lee et al, 2004, s 78).

Den tidligere forskningen de benytter som grunnlag for å gå bort fra bruken av gap-scoren er bl.a. Cronin & Taylors (1992) SERVPERF-modell, Teas (1993) kritikk mot bruken av begrepet forventninger, og Brown TJ, Churchill GA, Peter JP. (1993), som modifiserte SERVQUAL slik at modellen hadde en "non-difference"-score i stedet for en gap-score.

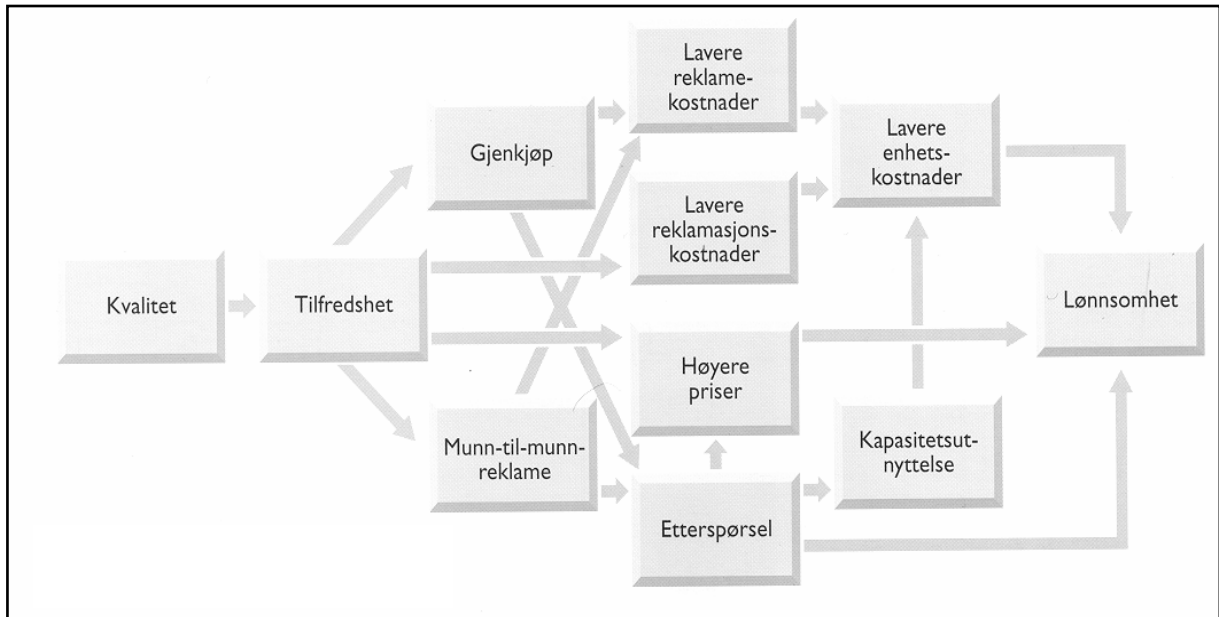
Resultatene fra artikkelen viser at alle de fire påstandene tilhørende dimensjonen "utstyr" rangeres lavt. De påstandene som rangeres som viktigst, er spredd over de fire andre dimensjonene, men felles for dem alle er at de innehar elementer relatert til personlig service.

## 4.5 Oppsummering

SERVQUAL har i lang tid vært det rådende paradigmet innen servicelitteraturen, men med økende kritikk den siste tiden. Kritikken mot modellen kan deles i to hovedretninger, teoretisk kritikk mot selve paradigmet, differansene identifisert i modellen og dimensjonaliteten, og operasjonell kritikk mot begrepet forventninger, måleskalaen og antall gjennomkjøringer. På bakgrunn av kritikken som er fremkommet mot SERVQUAL, spesielt mot bruken av gap-score som grunnlag for beregning av servicekvalitet, Parasuraman et al.s egne innrømmelser og endringer av modellen, velger jeg for videre bruk i mine undersøkelser bare den delen som er omtalt i litteraturen som "P-only", altså bare persepsjons- eller oppfatningsdelen av spørreskjemaene, og ikke hele SERVQUAL, med sine to gjennomkjøringer og vektleggingsskjema. Dette er en variant som er nærmere SERVPERF, og problemene med antall gjennomkjøringer og forventningsbegrepet løses naturlig. SERVPERF gir ifølge Jain og Gupta (2004) en bedre forklaring av konvergens- og diskriminantvaliditeten ved servicekvalitet, og bør brukes hvis man er ute etter å måle den generelle servicen i en bedrift. Da jeg ikke har fulgt retningslinjene for SERVPERF i min undersøkelse, men SERVQUAL, velger jeg heretter å kalle modellen for "restaurantmodifisert SERVQUAL", for å skille den fra den opprinnelige modellen.

## 5. Servicekvalitet, kundetilfredshet og lojalitet

Som vist over er det stor diskusjon rundt årsaks- og virkningsforholdet mellom servicekvalitet og kundetilfredshet, og deres innvirkning på kjøpsintensjoner. For denne oppgavens formål har jeg valgt å ta utgangspunkt i følgende link: **servicekvalitet – > tilfredshet – > lojalitet.**



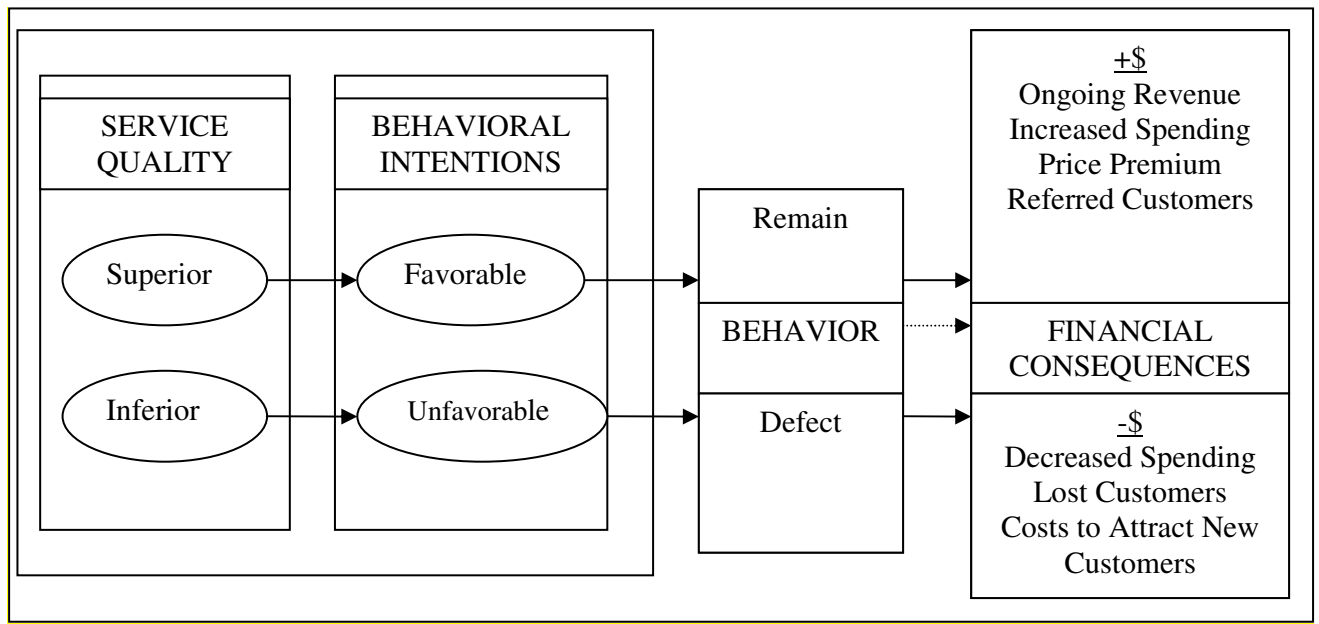
Figur 5: Hvorfor skal vi være interessert i kvalitet? (forelesning 4, MIE 425)

### 5.1 Servicekvalitet og kundetilfredshet

Det har vært stor uenighet rundt årsaks- og virkningsforhold når det gjelder denne linken. I følge Parasuraman et al. (1994), er forhold mellom kundetilfredshet og servicekvalitet et svært vanskelig tema, med forvirring både rundt forskjellen på de to, så vel som årsak og virkning. Som nevnt tidligere, har Parasuraman et al. endret standpunkt. De argumenterer i sin første artikkel om SERVQUAL for hypotesen om at kundetilfredshet fører til servicekvalitet, mens de senere har gått ut med støtte for at det faktisk er servicekvalitet som fører til tilfredshet. Parasuraman et al. (1991) viser at det er først og fremst gjennom servicekvalitet og kundeservice at en bedrift kan overgå kundenes forventning, og dermed medvirke til å få lojale kunder.

I sin artikkel "Behavioural consequences of Service Quality (1996) har Zeithaml et al. utviklet en modell som viser atferdskonsekvensene av servicekvalitet som mellomliggende variabler mellom servicekvalitet og de finansielle tap eller vinninger ved frafall eller beholdning av

kunder (se figur 6). Delen til venstre viser den individuelle kundeprosessen, og foreslår at servicekvalitet er en determinant for om kundene blir hos eller forlater en bedrift, altså en determinant for lojalitet. De finner gjennom sine undersøkelser at servicekvalitet er positivt assosiert med ønskelige atferdsintensjoner, og negativt assosiert med uønskelige atferdsintensjoner og frafall.



**Figur 6: The Behavioural and Financial Consequences of Service Quality**

I sin forskning har også Troye, som har utviklet produktelementmodellen, hevdet at kundeservice er spesielt viktig for kundetilfredshet (Troye, Henjesand, Øgaard 1995). Det hevdes at det er kvaliteten ved de forskjellige produktelementene som er avgjørende for tilfredsheten, og en undersøkelse gjort (Troye, Henjesand og Øgaard ,1993) viser at kunder oppnår høyere tilfredshet med serviceelementet enn med de andre elementene.

Cronin og Taylor har i sin undersøkelse (1992) sett på årsaks- og virkningsforhold mellom servicekvalitet og kundetilfredshet. Artikkelen er også skrevet som kritikk til SERVQUAL modellen slik den er presentert i 1985 og 1988. De hevder i artikkelen at Parasuraman et al. kommer med hypotesen at servicekvalitet fører til tilfredshet, mens Parasuraman et al. hevder selv i en senere publikasjon at de er blitt sitert feil, og at de på det daværende tidspunkt fulgte at "kundetilfredshet fører til servicekvalitet". Grunnen til at jeg velger å ta med denne diskusjonen, er for å vise at det ikke er lett å vite hva som faktisk er korrekt, og at det finnes studier som viser begge deler. Resultatet Cronin og Taylor kom frem til var, i motsetning til

en del av litteraturen som rådet på det daværende tidspunkt, at det er den oppfattede servicekvaliteten som fører til kundetilfredshet.

Servicekvalitet er et svært abstrakt begrep som er vanskelig å definere og måle, hvilket gjør forholdet mellom servicekvalitet, kundetilfredshet og kjøps intensjoner stort sett utforsket. I den samme artikkelen som nevnt over ville Cronin og Taylor (1992) gjøre et forsøk på å rette opp dette, og undersøke påvirkningen av servicekvalitet og kundetilfredshet på kjøpsintensjoner. Det de fant var at tilfredshet har en signifikant påvirkning på kjøpsintensjoner, en effekt servicekvalitet ikke har, og at det derfor kan lønne seg å sette fokus på hele servicepakken, og ikke bare hvordan kvaliteten på servicen oppfattes.

## 5.2 Kundetilfredshet

Når det er snakk om kundetilfredshet, finner jeg det nødvendig å gå inn på begrepet bekræftelsesparadigme<sup>16</sup>. I alle møter mellom kunde og bedrift, det Jan Carlzon (1987) kaller sannhetens øyeblikk, vil kundene gjøre seg opp et inntrykk av kvaliteten på servicen som blir tilbudt. Videre spørres det om kundene er tilfredse med det inntrykket de har fått. Her ser vi det som kalles et bekræftelsesparadigme, der den oppfattede serviceytelsen sammenlignes med forventningene kundene hadde før servicen ble utført. Grad av innfrielse av disse forventningene fører til en viss grad av bekræftelse. Denne bekræftelsen er igjen avgjørende for graden av opplevd tilfredshet hos kundene. Forventninger til og oppfatninger av serviceytelsen kan også ha direkte innvirkning på kundenes tilfredshet.

Tilfredshet og lojalitet er i store deler av litteraturen definert som prosessdefinisjoner, dvs. hva kunder *gjør* for å bli tilfredse/lojale (ingen av dem går inn på det psykologiske aspektet ved tilfredshet/lojalitet). Oliver (1997) definerer lojalitet som positiv tilfredsstillelse<sup>17</sup>, dvs. at kunden føler at konsumet imøtekommer behov, ønsker, mål osv, og at denne oppnåelsen er ønskelig. Slik er tilfredshet kundens følelse av at konsumet gir resultat målt opp mot en standard av fornøyd kontra misfornøyd. For at tilfredsheten skal ha en innvirkning på lojaliteten, er det nødt til å være gjentakende, eller kumulativ tilfredshet. Det trengs i midlertidig mer enn dette for å skape lojalitet.

---

<sup>16</sup> (Dis)confirmation paradigm

<sup>17</sup> pleasurable fulfillment

### 5.3 Lojalitet

I begrepet lojalitet har Glanz (1994) lagt "gjenkjøp", og hun hevder at hvis produktet eller tjenesten er god nok, vil kunden være villig til gjenkjøp selv om produktet/tjenesten finnes til lavere pris hos andre leverandører. Lojalitet og gjenkjøp fører med seg lavere opplæringskostnader av både kunder og ansatte, som igjen vil føre til lavere totale kostnader for bedriften. I tillegg vil man kunne spare inn på kostnader i forbindelse med annonsering og promotering av produkter og tjenester.

Oliver (1997) beskriver fire faser i lojalitetsutviklingen hos kundene. Rammeverket følger et kognisjon-affekt-konasjonsmønster, med en atferdsfase som den avsluttende fasen.

#### Fase 1: *Kognitiv lojalitet*

Dette er den svakeste formen for lojalitet, og i denne fasen er det attributter (funksjonelle, estetiske eller kostbaserte) ved produktet eller tjenesten som gjør at det foretrekkes fremfor andre produkter eller tjenester. Kognisjon kan være basert på kunnskap eller erfaringsbasert informasjon. Lojaliteten i denne fasen er kun basert på denne informasjonen, og er av en svært overfladisk natur. Den kan på dette nivået ansees som "fantomlojalitet", da den er rettet mot kostnader og fordeler ved tjenesten og produktet, og ikke selve merkevaren.

#### Fase 2: *Affektiv lojalitet*

I fase nummer to av lojalitetsutviklingen er det blitt utviklet en slags holdning til produktet eller tjenesten, basert på tilfeller av bruk som har skapt en (kumulativ) tilfredshet. Den affektive lojaliteten er lagret som kognisjon og affekt, hvor kognisjon er åpen for motargumentasjon, mens affekt ikke er like lett å fordrive. Selv om lojaliteten nå er sterkere enn ved kognitiv lojalitet, er det fortsatt fare for at konsumentene bytter til andre leverandører av tilsvarende varer og tjenester. På dette nivået kan lojaliteten utsettes for vedvarende utilfredshet på det kognitive nivået (Heide and Weiss 1995, Keaveney 1995, Morgan and Dev 1994)<sup>18</sup>, som kan føre til endring i holdning.

#### Fase 3: *Konativ lojalitet*

Den neste fasen er konativ lojalitet (atferdsintensjoner) påvirket av gjentatte episoder av positiv affekt mot varen eller tjenesten. Definisjonen av konativ impliserer en tilsynelatende

---

<sup>18</sup> Referert til i Oliver 1999



forpliktelse til gjenkjøp, men ser man nøyere etter har man kun å gjøre med en tilstand som innehar en forpliktelse til *intensjonen* til gjenkjøp, en tilstand som er påvirkelig av motivasjon og ikke nødvendigvis vil realiseres. Også dette nivået av lojalitet er sårbart. Motivasjonen til å fortsette å være lojal kan svekkes gjennom utsagn fra konkurrerende parter, eller gjennom kuponger, gratisprøver og lignende.

#### Fase 4: *Handlingslojalitet*

Studiene av mekanismene som omgjør intensjoner til handling refereres til som "handlings kontroll"(Kuhl og Beckman 1985)<sup>19</sup>. Motivasjonsintensjonene fra forrige fase omformes til en "klarhet for å handle". Fasen foreslår at dette er akkompagnert av et ønske om å overkomme hindringer som kan stoppe denne handlingen. Handling er oppfattet som et nødvendig resultat av disse to tilstandene. Hvis dette engasjementet repeteres, utvikles det en handlings-inertia, som muliggjør gjenkjøp av varen eller tjenesten. På dette nivået har kundene utviklet de nødvendige kunnskapene for å overkomme trusler og hinder for gjenkjøp.

"Kognitiv lojalitet fokuserer på merkevarens nytteverdi, affektiv lojalitet er rettet mot om man liker merkevaren eller ikke. Konativ lojalitet oppleves når kunden fokuserer på ønsket om gjenkjøp av merket, og handlings lojalitet er forpliktelse til den faktiske gjenkjøpshandlingen" (Oliver 1999, s 36).

For å definere lojalitet inkludert selve konsumhandlingen har jeg i denne utredningen valgt å følge Olivers (1999, s.34) beskrivelse: "en sterk forpliktelse til gjenkjøp eller gjenbruk av en foretrukket vare eller tjeneste regelmessig i fremtiden, hvilket fører til repeterende kjøp av samme merkevare eller merkevaressett, til tross for situasjonelle påvirkninger og markedstiltak som har potensial til å føre til atferd hvor merkevaren byttes ut".

## **5.4 Kundetilfredshet og lojalitet**

Som tidligere nevnt finnes det flere faktorer som er med på å påvirke lojalitet, men som definert av linken over har jeg valgt å se på tilfredshet i denne oppgaven. Gjennom forskning viser Jones og Sasser (1995) at dette er en valid avgrensning, samtidig som de påpeker at *graden* av tilfredshet spiller inn, og at den må være meget høy skal den ha effekt på lojalitet. De blir støttet av Glanz (1994) som presiserer at det ikke er godt nok å bare møte de

---

<sup>19</sup> Referert til i Oliver 1999

forventningene kundene har, man må også overgå disse forventningene i stor grad for å få lojale kunder. Også Berry og Parasuraman (1991) har tatt for seg dette, gjennom sin konseptualisering av toleransesonen med tilhørende ønsket og tilstrekkelig service. For at kunder skal forbli lojale, er de nødt til å oppleve service på et nivå over det tilstrekkelige, selv om dette tilsvarer deres forventede nivå. En serviceopplevelse ved det forventede, akseptable nivået kan gi så lite tilfredshet at lojaliteten kan svekkes. Det er altså visse uenigheter angående imøtekommelsen av forventningene, og om den er nok til å gi følelsen av tilfredshet, men det er enighet om det essensielle spørsmålet, nemlig at for å skape lojale kunder, så er det nødvendig å overgå forventningene.

Kundetilfredshet er altså ofte brukt som en indikator på om kunder vil komme tilbake til en restaurant (lojalitet). En analyse av elementene til kundetilfredshet gir hint om hva ledelsen bør fokusere på. I 2002 presenterte Soriano en artikkel om hvilke faktorer som virker inn på forventningene når det gjelder restaurantbesøk, hva som gjør at gjester returnerer flere ganger. Faktorene, som er delvis hentet fra tidligere forskning, deles inn i fire hovedgrupper.

*Matkvalitet* og friske ingredienser er av Brumback (1998)<sup>20</sup> rangert som de viktigste grunnene til at gjester returnerer til en restaurant. *Kvalitet på den personlige servicen* er blitt et annet moment som er svært viktig når kunder tar avgjørelsen om å returnere til en restaurant eller ikke. I hvilken grad de ansatte har mulighet til å ta sine egne avgjørelser, dvs. empowerment, spiller inn. *Kostnad/verdi av måltidet* har betydning når gjestene bestemmer seg for hvilket nivå av kvalitet de mener de kan forvente, et nivå som vil endre seg med erfaring. Det kan være at god mat og god service ikke er bra nok lenger, og at det i tillegg må skapes en form for verdi. *Selve stedet* er nødt til å ha en komfortabel atmosfære, skal det være konkurransedyktig.

Samling av faktorer de brukte i undersøkelsen for å undersøke om gjestene kom tilbake:

1. Matkvalitet:

- Variasjon i menyen
- Innovativ mat
- Presentasjon av mat
- Friske ingredienser og mat konsistens

---

<sup>20</sup> Referert til i Soriano, 2002.

2. Kvalitet på den personlige servicen
  - Utstyr og fremtreden hos de ansatte
  - Høflighet hos de ansatte
  - Ventetid før man får bord
  - Ventetid før maten ankommer
  - Ventetid for å få betale regningen
3. Kostnad/verdi av måltidet
  - Maten var konkurransemessig priset
  - Vinen var konkurransemessig priset
4. Selve stedet
  - Utseende, stemning, og atmosfære i restauranten
  - Vedlikehold av inventar og utstyr
  - Toalettene
  - Telefon tjenester
  - Parkering

## **5.5 Oppsummering**

Relasjonen mellom servicekvalitet og kundetilfredshet er en svært omdiskutert relasjon, der det er uenighet rundt årsaks- og virkningsforholdet. Jeg har i min utredning valgt å gå ut ifra at servicekvalitet fører til tilfredshet hos kundene, basert på forskning gjort av blant andre Zeithaml et al. (1996). Begrepet kundetilfredshet er blitt brukt som forklaring på om kundene har følt at konsumet har gitt de ønskede resultater, målt mot en standard av fornøyd kontra misfornøyd. Videre har denne tilfredsheten en innvirkning på om kundene blir ved, eller forlater en bedrift, altså om de er lojale eller ikke. For å oppnå denne lojaliteten er det nødvendig for kunder å oppleve service på nivå over det de foreventer. Slik er det viktig å se hva som fører til opplevd servicekvalitet, slik at man kan sørge for at gjester i en restaurant vil komme tilbake.

## 6. Forskningsmodell og hypoteser

I dette kapitlet vil jeg sette opp en forskningsmodell som viser effekten de fem dimensjonene i SERVQUAL (utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati) har på tilfredshet, og videre hvordan denne faktoren påvirker lojalitet. Modellen vil ha tilhørende hypoteser for hvert av begrepenes effekt.

### 6.1 Hva påvirker tilfredshet?

#### 6.1.1 Effekten av ”utstyr” på tilfredshet

Begrepet består i litteraturen av påstander om visuelle fysiske fasiliteter, de ansattes fremtreden og materiale brukt i sammenheng med tjenesten. Ved et restaurantbesøk er ofte det generelle inntrykket av orden i restauranten, samt hos de ansatte, med på å sette sitt preg. Alt fra rene og pene omgivelser, som ofte blir brukt som en indikasjon på at kjøkkenet er rent og pent, slik at maten som kommer derfra oppfattes som trygg å spise, til en oversiktlig og lett forståelig meny har betydning. Omgivelser kan også øke den generelle opplevelsen gjennom den fysiske delen av besøket. Føles selve sitteopplevelsen behagelig, kan maten nytes til fulle under behagelige omgivelser. Grunnet mangelen på et konkret fysisk produkt ved et restaurantbesøk ser gjestene ofte på konkrete bevis som omgir besøket. På grunnlag av dette utledes derfor følgende hypotese:

*Hypotese 1: Restaurantens utstyr har en positiv effekt på tilfredsheten ved et restaurantbesøk.*

#### 6.1.2 Effekten av ”pålitelighet” på tilfredshet

Begrepet omhandler hvordan tjenesten og eventuelle problemer løses av personalet, om den utføres riktig og til lovet tid med en gang. At menyer stemmer overens med tilbudet som eksisterer, kan for mange være en grunnleggende betingelse, i det minste at personalet kommer opp med forslag til matretter og drikke som kan være i samme kategori. Ved tilfeller der servitørene har mange bord, kan det lett bli litt hektisk, og man må ha et system på plass slik at den maten som er blitt bestilt til en person serveres den som har bestilt den. Riktignok vil det i en situasjon som et restaurantbesøk være muligheter til å rette opp hvis tjenesten ikke er levert på en tilfredsstillende måte, gjennom å sende maten tilbake til kjøkkenet, men en slik svikt i servicekvaliteten vil kunne føre til frafall eller negativ kundeomtale. Fordi tjenester

ikke kan lagres for senere bruk, er det viktig at de blir utført til riktig tid. Med dette som bakgrunn utledes derfor:

*Hypotese 2: Påliteligheten til restauranten har en positiv effekt på tilfredsheten ved et restaurantbesøk.*

### **6.1.3 Effekten av ”respons” på tilfredshet**

Respons karakteriseres av at du får rask service, at du blir fortalt når du kan vente deg tjenesten utført, så vel som en generell villighet fra de ansattes side til å hjelpe. Tjenesten som leveres ved et restaurantbesøk, er i utgangspunktet matservering, noe som i dag har utviklet seg til å bli et svært sammensatt begrep. Det er ikke lenger bare maten man kan bli nødt til å vente på, men også elementer som bordplassering, matbestilling, drikkeservering og til og med regningsbetalingen. Å føle seg oversett, eller å føle at personalet minimaliserer eller bagatelliserer dine problemer og ønsker, vil kunne ha en negativ innvirkning på oppfatningen av besøket. Det motsatte, nemlig kvikke, imøtekommende og oppmerksomme servitører som hjelper til, vil kunne ha en positiv innvirkning på den totale oppfatningen. Derfor utledes hypotesen som følger:

*Hypotese 3: Begrepet respons vil ha en positiv effekt på tilfredsheten ved et restaurantbesøk.*

### **6.1.4 Effekten av ”tillit” på tilfredshet**

Begrepet tillit er i denne sammenhengen satt sammen av påstander om de ansattes atferd, samhandling gjester og personale imellom, og kunnskap og høflighet hos de ansatte. De ansatte har som jobb å kunne hjelpe gjestene til et godt måltid, enten det er gjennom å fortelle på en høflig måte hva de forskjellige rettene består av, eller anbefalinger om drikke og mat som passer sammen. Å føle at man får et godt måltid fordi man føler seg sikker på at de som er involvert i oppgaven kan jobben sin, vil være med på å øke tilfredsheten med besøket. Av dette utledes:

*Hypotese 4: Tillit til de ansatte og restauranten har en positiv effekt på tilfredsheten ved et restaurantbesøk.*

### **6.1.5 Effekten av ”empati” på tilfredshet**

Som nevnt tidligere er det svært individuelt hva som oppfattes som god service. Alle gjester vil ha forskjellige behov som ønskes dekket ved et restaurantbesøk. Begrepet empati i SERVQUAL-undersøkelsen sier noe om den individuelle oppmerksomheten som ytes fra både restauranten og personalets side. For å standardisere tjenesten, samtidig som det gir en pekepinn på hva man faktisk kan forvente, har de aller fleste restauranter ferdige menyer. For de som trenger individualisert oppmerksomhet i form av tilpassede matretter grunnet allergier, etc., er det viktig at ønsker om tilpasning oppfylles. Jo mer en gjest kan få sine ønsker oppfylt, desto mer tilfreds vil de være med opplevelsen. Forskning har dessuten vist at det er et felles element av personlig service i påstander som rangeres høyt i forbindelse med servicekvalitet (Lee et al., 2004), hvilket viser at empati og personlig oppmerksomhet er ekstra viktig. Hypotesen utledes derfor som:

*Hypotese 5: Restauranten og de ansattes evne til å vise empati, har en positiv effekt på tilfredsheten ved et restaurantbesøk.*

## **6.2 Hva påvirker lojalitet?**

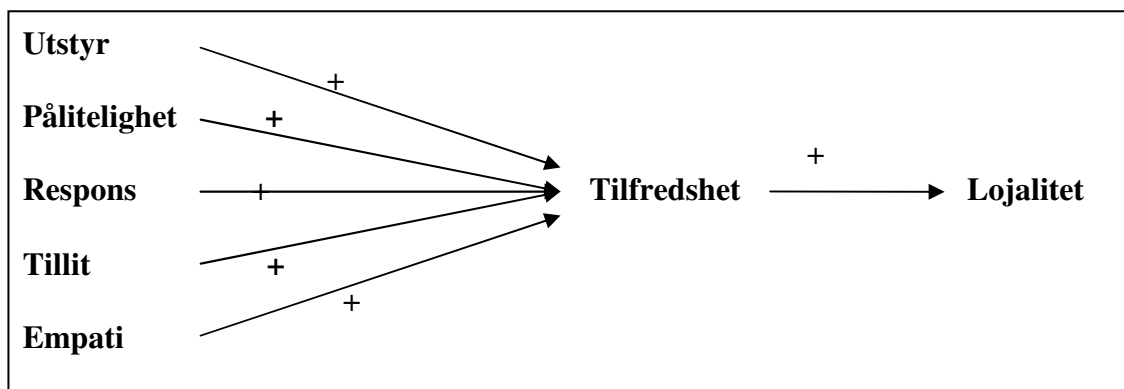
### **6.2.1 Effekten av ”tilfredshet” på lojalitet**

Ved et restaurantbesøk har alle et mål de ønsker å oppnå, det være seg å få dekket de mest grunnleggende behov som mat og drikke, til mer sammensatte behov om sosialt samvær med andre mennesker. Er målet blitt oppnådd og behovet dekket på en tilfredsstillende måte, vil det være ønskelig å fortsette med å benytte seg av muligheten til å få disse behovene dekket. Hvis det finnes en annen utvei eller et bedre alternativ, vil det ikke være ønskelig å komme tilbake til en restaurant som ikke dekker visse behov. Med dette som bakgrunn postuleres:

*Hypotese 6: Tilfredshet har en positiv effekt på om gjester vil komme tilbake til restauranten, og derigjennom oppfattes som lojale.*

### 6.3 Forskningsmodell

Hypotesene over er utledet for å teste den restaurantmodifiserte SERVQUAL-modellen på restaurantbransjen, altså hvilken effekt utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati har på tilfredshet ved et restaurantbesøk, og videre hvilken effekt dette har på lojalitet. Dette er viktig for en bransje med behov for økt lønnsomhet, og tidligere forskning viser at lojalitet har en positiv effekt på profitt. Modellen nedenfor viser et sammendrag av hypotesene.



Figur 7: Sammendrag av hypotesene

## 7. Forskningsdesign

I dette kapittelet vil jeg først presentere teori om de forskjellige metodene brukt for å trekke ut faktorer som spiller inn når det gjelder dannelse av oppfattet servicekvalitet hos kunder. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for den kvantitative undersøkelsens oppbygning og bruk.

### 7.1 Datainnsamling

For å teste de to problemstillingene jeg kom med innledningsvis, vil det i tillegg til litteraturinnsamling (bruk av sekundærdata) være nødvendig å gjennomføre to undersøkelser (bruk av primærdata). Den første er for å elisitere faktorer som er viktige for oppfattet servicekvalitet i restaurantbransjen (gjennom en modifisert utgave av SERVQUAL), den andre for å finne hvilke betingelser en gruppe respondenter med god erfaring innen restaurantbransjen karakteriserer som gode og dårlige. Her følger derfor en kort gjennomgang av teori på området, som presentert i Ghauri & Grønhaug, 2002.

”Sekundærdata er informasjon samlet inn av andre av grunner som kan være forskjellige fra våre. Primærdata er originaldata samlet inn av oss til bruk for det aktuelle forskningsproblemet” (Ghauri & Grønhaug, 2002, s 76).

#### 7.1.1 Sekundærdata

Fordelene ved å bruke sekundærdata ved forskning er at man har mer stoff å basere seg på, og prosesser som for eksempel verifiseringsprosessen kan gå raskere, samt at påliteligheten øker i informasjonen du bruker og konklusjonene du trekker. Allerede eksisterende data kan også brukes for å finne passende metoder eller data for å behandle det spesifikke problemet forskningsdesignet står overfor. Videre kan også sekundærdata virke som et sammenligningsinstrument, hvor man kan tolke og forstå primærdata.

Det finnes dessverre også en del ulemper ved å bruke sekundærdata, og man skal være forsiktig med å bruke det bare fordi det er lett tilgjengelig stoff. Et stort problem er at sekundærdataen som brukes, stort sett er samlet inn i andre øyemed, og derfor ikke passer den aktuelle forskningssituasjonen helt perfekt. Hvordan variabler blir brukt og definert kan variere på tvers av geografiske/politiske/institusjonelle områder. En annen utfordring med sekundærdata er at det er den som utfører den aktuelle forskningen, som stilles til ansvar for at den brukte sekundærdataen er korrekt. Det er derfor viktig å sjekke den originale kilden.



### **7.1.2 Primærdata**

Ofte er ikke sekundærdata nok til å svare på det man lurer på, og man blir da nødt til å samle inn data for det spesifikke prosjektet. Nettopp dette er hovedfordelen med primærdata, nemlig at informasjonen passer bedre til det aktuelle forskningsspørsmålet.

Ulemper ved slik data er at det kan være kostbart og ta lang tid å samle inn. Det kan også være vanskelig å få folk til å respondere, spesielt hvis det er følsomt tema. En mulig begrensning kan vi også finne i tidsbruk ved deltakelse i en slik undersøkelse.

#### **Kvalitativ eller kvantitativ?**

Når avgjørelsen er tatt om å samle inn primærdata, må man bestemme hva slags innsamlingsmetode man skal bruke. Valget står mellom kvalitative metoder, som legger vekt på forståelse fra respondentens synspunkt, eller kvantitative metoder, som legger mer vekt på testing og verifisering.

Kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder er gjerne nyttige på forskjellige stadier av undersøkelsesprosessen. På det første nivået er problemet gjerne av ustrukturert natur, og kvalitative metoder er passende. Et typisk opplegg er uformell intervjuing mellom intervjuer og respondent, enten en og en, eller i fokusgrupper (Grønmo, 2004). Lavt antall respondenter i kvalitative undersøkelser er rettferdiggjort av at man ofte vil gjøre dybdeintervju. Senere i prosessen kan de kvantitative være mer passende, når man vil teste dataen som ble samlet inn i første runde. Her vil det typiske opplegget bestå av en mer strukturert utspørring, gjennom spørreundersøkelser (surveys) i papirform eller elektronisk versjon (Grønmo, 2004).

Det finnes altså flere måter å samle inn data for å utvikle kvantitative undersøkelser. Jeg har brukt sekundærdata gjennom innsamling av litteratur om emnet servicekvalitet. Videre har jeg som nevnt over valgt å samle inn kvalitative data for å identifisere servicebetingelser, dvs. hvilke faktorer gjestene legger vekt på når servicekvalitet ved restaurantbesøk klassifiseres som god eller dårlig. Jeg har gjennomført personlige dybdeintervjuer, hvor jeg har tatt i bruk forskjellige metoder for å elisitere assosiasjoner til kvalitet.

## **8. Kvantitativ undersøkelse**

### **8.1 Usikkerhetsmoment ved bruk av spørreundersøkelser**

Ved gjennomføring av en spørreundersøkelse finnes det flere usikkerhetsmomenter man bør være klar over. Et moment er den eventuelle forskjellen på de som svarer og de som velger ikke å svare på en slik undersøkelse. Kan man være sikker på at de som velger å svare også vil være representative for de som velger ikke å svare? Det finnes også muligheter for at respondentene ubevisst svarer "feil", gjennom misforståelse av spørsmålene, eller ubevisst sosialt press. Dette kan forhåpentligvis rettes opp ved at man følger retningslinjene for utforming av spørreskjemaer, og lager klare og lett forståelige spørsmål/påstander. En uheldig mulighet man ikke kan påvirke i særlig grad, er de som bevisst velger å svare villedende på spørsmålene. Kort oppsummert er det altså viktig å legge vekt på tilrettelegging for respondentenes vilje til å svare, respondentenes evne til å svare og respondentenes forståelse av spørsmålene.

### **8.2 Måleteknikk**

Ifølge Hayes (1992) skal man bruke Likert-skala dersom hensikten med undersøkelsen er å la en person respondere i varierende grad i forhold til et spørsmål/utsagn som beskriver en service eller et produkt. Likert-skalaen er en av de vanligste holdningsskalaene, utviklet i 1930-årene av den amerikanske sosialpsykologen Rensis Likert. Skalaen bygger på et antall utsagn som uttrykker positiv eller negativ holdning til et bestemt fenomen. For hvert utsagn stilles det spørsmål om respondenten er enig eller uenig. Antallet svarkategorier varierer, avhengig av hvor nyansert man vil måle holdningens styrke. Det vanligste er fem kategorier. Som nevnt tidligere i oppgaven er det rettet kritikk mot denne typen måleteknikk, basert på den mangelfulle forklaringen av punktene på skalaen, der de midterste punktene ikke er forklart og kan føre til overbruk av ekstrempunktene. Men jeg velger allikevel å bruke den fordi den er svært utbredt i lignende undersøkelses situasjoner.

### **8.3 Analyse**

For å samle inn nødvendig data til hovedundersøkelsen i denne utredningen, ble det distribuert et selvadministrerende spørreskjema med 29 påstander. Påstandene var 22 påstander fra opplevelsesversjonen av SERVQUAL oversatt til norsk og modifisert til å passe restaurantbransjen, samt 7 påstander for å måle tilfredshet og lojalitet. I tillegg ble det stilt

standard demografiske spørsmål om alder og kjønn. Respondentene ble bedt om å indikere viktigheten i påstandene på en 7-punkts Likert-skala, fra sterkt uenig til sterkt enig. Spørreskjemaene ble distribuert både i papirkopi og på e-mail, til blant annet medstudenter innen økonomi og ledelse, ansatte innen en større mediebedrift og ansatte ved en fylkeskommunal helseinstitusjon. 150 skjemaer ble sendt ut – jeg fikk svar fra 116 respondenter.

### **8.3.1 Deskriptiv statistikk**

Den første kontrollen av datamaterialet ble gjort gjennom testing av deskriptiv statistikk, der frekvensen ble sjekket for de to variablene som ble valgt til å beskrive utvalget, nemlig alder og kjønn, samt for å luke ut eventuelle punchefeil. I min innsamling har jeg spurt respondenter mellom 18 og 59 år, med en gjennomsnittsalder på 37 år. Med en fordeling på 53,4 % kvinner, og 46,6 % menn har jeg klart å oppnå en relativt jevn fordeling blant kjønnene (se vedlegg 3).

### **8.3.2 Faktoranalyse**

For å teste konvergent og diskriminant validitet, ble det foretatt faktoranalyse. I det kommende avsnittet vil jeg presentere faktoranalysen gjort på de fem dimensjonene i den restaurantmodifiserte versjonen av SERVQUAL (se tabell 6), for å sjekke at påstandene fra undersøkelsen lader på riktig faktor. De påstandene som er med i analysen, er påstand 1-22, påstandene fra dimensjonene utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati. De forskjellige metodene for datareduksjon gir relativt like resultater, i denne sammenhengen har jeg utført en prinsippal komponentanalyse (trekker ut de faktorene som har Eigenverdier  $> 1$ ), med Varimax-rotasjon. Resultatene fra den første analysen finnes i tabellene nedenfor.

#### *Faktoranalyse 1*

Vi ser av tabell 7 at det er fem faktorer som har Eigenverdi over 1, og altså er å regne som signifikante (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Dette stemmer overens med teorien presentert tidligere om de fem dimensjonene i RATER-skalaen. Til sammen forklarer de fem faktorene 71,016 % av variasjonen i materialet. Videre ser vi at den første faktoren står for den største delen av den forklarte variansen, mens de fire neste ikke har like stor forklaringssevne.

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,698	44,082	44,082
2	2,109	9,587	53,669
3	1,492	6,782	60,451
4	1,276	5,800	66,251
5	1,048	4,765	71,016
6	,921	4,189	75,205
7	,737	3,350	78,555
8	,614	2,791	81,346
9	,541	2,457	83,803
10	,499	2,269	86,072
11	,438	1,993	88,065
12	,401	1,821	89,886
13	,359	1,632	91,517
14	,305	1,388	92,905
15	,276	1,256	94,162
16	,243	1,103	95,265
17	,234	1,063	96,328
18	,209	,952	97,279
19	,204	,928	98,207
20	,153	,697	98,904
21	,137	,621	99,525
22	,104	,475	100,000

**Tabell 7: Eigenverdier med forklaringsandel av den totale variansen**

Den roterte komponentmatrisen nedenfor viser at de 22 påstandene verken lader på klare faktorer, eller på de faktorene som det er ventet, og det er derfor nødvendig med datareduksjon<sup>21</sup>. Noen av påstandene har dårlig diskriminantvaliditet, og vil derfor fjernes. Faktorladningene bør være over 0,6 for at konvergensvaliditet skal vurderes som tilfredsstillende, mens ved kryssladning bør forskjellen mellom faktorenes ladning være minst 0,1 for at man skal kunne si at man har en validert diskriminering mellom de to, og velge den ene fremfor den andre (Hair et al., 1998).

Vi ser av tabell 8 at påstand 3 lader på feil faktor, samt at den har lav konvergensvaliditet, og den fjernes derfor. Påstand 5 krysslader, men jeg velger grunnet diskriminantvaliditet på 0,18 å beholde påstanden og si at den lader på faktor 1 og ikke faktor 4. Påstand 11 krysslader også, og grunnet for lav diskriminantvaliditet (0,09) fjernes den. Av samme grunn fjernes også påstand 18. Påstand 9 lader på feil faktor i forhold til de påstandene den ifølge teorien

<sup>21</sup> Se spørreskjema for hvilke påstander som er antatt å lade sammen på faktorer for å danne begrep.

skal lade sammen med, det samme gjelder påstand 19. Jeg fjerner altså påstandene 3, 11, 18, 9, 19, og ser om dette kan løse problemet med ladning på klare faktorer.

	Komponent				
	1	2	3	4	5
Var1			,836		
Var2			,836		
Var3	,497				
Var4			,704		
Var5	,668			,492	
Var6	,783				
Var7	,761				
Var8	,826				
Var9				,619	
Var10				,814	
Var11	,630			,537	
Var12	,749				
Var13	,712				
Var14	,769				
Var15	,744				
Var16	,664				
Var17	,605				
Var18	,624	,551			
Var19					,738
Var20		,667			,451
Var21		,771			
Var22		,728			

**Tabell 8: Prinsipal komponentanalyse på påstandene som måler servicekvalitet (Varimax-rotasjon)-faktoranalyse 1. Verdier mindre enn 0,45 er utelatt.**

### *Faktoranalyse 2*

Resultatene av faktoranalyse 2 viser at det bare er fire faktorer som har Eigenverdi større enn 1, mens den femte faktoren har en Eigenverdi på 0,816 (se vedlegg 4). På grunnlag av teorien som er på området, nemlig at SERVQUALs påstander lader på fem faktorer, velger jeg å fortsette med fem faktorer, selv om den ene er under grensen for hva som er akseptabelt. De fem faktorene forklarer 75,69 % av variansen i materialet. Den roterte komponentmatrisen viser at påstandene lader på fem faktorer, men fortsatt med feil og avvik fra forventningene grunnet teorien presentert i denne utredningen. Påstandene 12 og 13 fjernes fordi de lader på feil faktor (faktor 1 i stedet for faktor 5), påstand 14 fjernes fordi den i tillegg til å ha konvergensvaliditet under 0,6 også har lav diskriminantvaliditet. Fortsatt lader ikke påstandene på klare faktorer, og en tredje faktoranalyse blir gjennomført.

### Faktoranalyse 3

Den tredje og siste faktoranalysen viser at Eigenverdien på den femte faktoren er blitt enda lavere, men av samme grunn som over, nemlig at teorien tilsier fem faktorer, er faktoranalysen blitt gjennomført med det krav at det skal være 5 faktorer. Den totale variansen som forklares, har økt til 77,46 %.

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,710	40,787	40,787
2	1,867	13,335	54,121
3	1,351	9,649	63,770
4	1,125	8,039	71,809
5	,795	5,676	77,485
6	,600	4,286	81,771
7	,486	3,472	85,243
8	,465	3,320	88,563
9	,408	2,918	91,481
10	,345	2,465	93,946
11	,291	2,077	96,023
12	,248	1,773	97,796
13	,172	1,228	99,024
14	,137	,976	100,000

**Tabell 9: Eigenverdier med forklaringsandel av den totale variansen**

	Komponent				
	1	2	3	4	5
Var1				,840	
Var2				,832	
Var4				,701	
Var5	,730				
Var6	,556				
Var7	,876				
Var8	,888				
Var10					,916
Var15			,704		
Var16			,716		
Var17			,825		
Var20		,757			
Var21		,872			
Var22		,789			

**Tabell 10: Prinsippal komponentanalyse på påstandene som måler servicekvalitet (Varimax rotasjon)-faktoranalyse 3. Verdier mindre enn 0,45 er utelatt**

Videre ser vi av tabell 10 at det tydelig kommer frem fem forskjellige faktorer som de resterende 14 påstandene lader på. De fem forskjellige begrepene bygges opp, begrepet ”utstyr” av påstandene 1, 2 og 4, ”pålitelighet” av påstandene 5, 6, 7 og 8, begrepet ”respons” er blitt monooperasjonalisert, dvs. at det bare er en påstand som bygger opp under begrepet, nemlig påstand 10. Begrepet ”tillit” bygges opp av 15, 16 og 17, mens ”empati” bygges opp av påstanden 20, 21 og 22.

Reliabilitetstesting for den siste faktoranalysen viser at Cronbach’s alfa for fire av de fem begrepene viser høye verdier. Ifølge Hair et al. (1998) bør denne ligge mellom 0,7 og 0,9. Det femte begrepet, respons, har kun én påstand, og har derigjennom ingen påstander som kan korrelere. Ved en slik monooperasjonalisering er reliabiliteten diskutabel.

Begrep	Påstand	Reliabilitet (Chronbach’s alfa)
1. Utstyr	1 2 4	0,741
2. Pålitelighet	5 6 7 8	0,877
3. Respons	10	N.A.
4. Tillit	15 16 17	0,804
5. Empati	20 21 22	0,843

**Tabell 11: Oversikt over påstandene og hva de lader på, samt Cronbach’s Alfa**

#### *Faktoranalyse tilfredshet*

Faktoranalysen kjørt på tilfredshet med tre påstander, nemlig 23, 24 og 25, viser at det kun er én faktor som har Eigenverdi større en 1, og denne første faktoren forklarer en svært stor andel av variansen, hele 92,7 %. Som forventet lader alle påstandene på samme faktor, og fordi det kun er én faktor, er det ikke mulig å finne en rotert løsning (se vedlegg 5). Reliabilitetsstatistikken for tilfredshet viser Cronbach’s alfa på 0,96, og tre påstander som lader på samme faktor.

### *Faktoranalyse lojalitet*

Faktoranalysen ble kjørt på påstandene 26-29, med de to første under begrepet ”affektiv lojalitet”, og de to siste under begrepet ”konativ lojalitet”. Det var kun én faktor som hadde Eigenverdi større enn 1, og alle de fire påstandene ladet på den. Dette viser at det ikke skilles mellom begrepene affektiv og konativ lojalitet, men at påstandene lader på samme begrep, nemlig lojalitet (se vedlegg 6). Reliabilitetsstatistikken viser her at Cronbach’s alfa er på 0,837, med fire påstander som lader til en og samme faktor.



## 9. Resultater

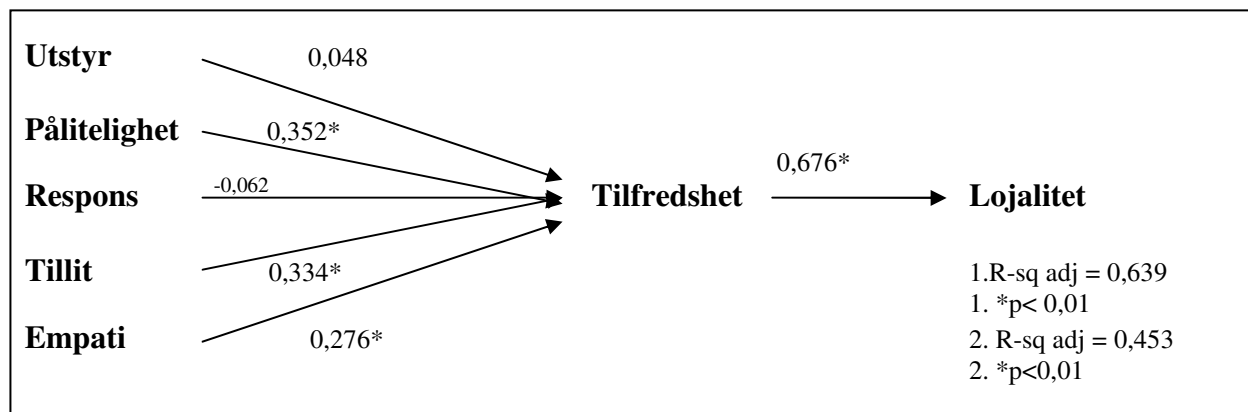
For å teste effekten av de fem dimensjonene utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati på den avhengige variabelen tilfredshet, har jeg gjennomført regresjonsanalyse. Videre er det også gjort en regresjonsanalyse med tilfredshet som uavhengig variabel, og lojalitet som avhengig variabel.

Ifølge Hair et al. (1998) er det viktig for suksess i en multippel regresjon at utvalget av uavhengige variabler er basert på et teoretisk forhold til den avhengige variabelen. Jeg velger å si at dette er oppfylt i denne utredningen, da jeg arbeider med variabler basert på tidligere resultater med solid bakgrunnsforskning, selv om det er reist en del tvil rundt SERVQUAL-modellen.

Modellen viser hva som fører til tilfredshet hos kunder, og videre hvilken effekt dette har på lojalitet. Resultatene av den første regresjonsanalysen viser en R-sq adj på 0,639, hvilket betyr at de fem begrepene forklarer 63,9 % av variansen i tilfredshet. Signifikansnivået viser at modellen er signifikant, og har høy forklaringssevne. For nærmere detaljer, se vedlegg 7.

Regresjonsanalyse nummer to, hvor det måles hvilken effekt tilfredshet har på lojalitet, viser en R-sq adj på 0,453, altså at tilfredshet forklarer 45,3 % av variansen i den avhengige variabelen lojalitet. Også her viser signifikansnivået for modellen at den har en høy forklaringssevne (se vedlegg 8).

Figur 8 nedenfor viser de standardiserte koeffisientene (beta-verdiene) for variablene.



Figur 8: Standardiserte regresjonskoeffisienter for forskningsmodellen

Variablene pålitelighet, tillit og empati er signifikante på et 99 % signifikansnivå. Dette betyr at en økning i en av disse variablene vil føre til en økning i tilfredshet. Vi ser altså at hypotesen 2, 4 og 5 er bekreftet. Resultatet viser også at pålitelighet viser seg å være den variabelen med størst forklaringssevne. Resultatene viser at tilfredshet er en signifikant driver for lojalitet, med forklaringsverdi på hele 0,676. Dette betyr at hypotese 6 også er bekreftet. Hypotesene 1 og 3 blir i denne undersøkelsen ikke bekreftet.

Det er litt overraskende at det bare er tre og ikke fem variabler som forklarer tilfredshet, da studiene gjort i forbindelse med SERVQUAL har vist at alle de fem dimensjonene er med på å forklare servicekvalitet. Avviket kan komme av at jeg i min undersøkelse har bedt respondentene svare i forhold til servicekvalitet, og ikke direkte om tilfredshet. I tillegg er det rettet kritikk mot dimensjonaliteten i modellen, som sier at respons, tillit og utstyr ikke utelukker hverandre gjensidig (Pitt 1995), og at regler for konvergens og diskriminering ikke indikerer at det eksisterer fem forskjellige dimensjoner (Babakus og Boller, 1992). En undersøkelse gjort på forbedring av servicekvaliteten i fast-food-bransjen, viser at de påstandene som hører til den håndgripelige dimensjonen utstyr, rangeres svært lavt og ikke bør være basis for å differensiere restauranten fra konkurrentene (Lee et al., 2004). Dette er en indikator på at det er stadig vanskeligere i det konkurransepregede markedet å differensiere på grunnlag av fysisk utstyr, og at restaurantene må satse mer på de personlige elementene ved service for å oppnå konkurransefordeler.

Det kom ikke som noe overraskelse at hypotesen om at tilfredshet har innvirkning på lojalitet, ble bekreftet.

## 10. Implikasjoner

### 10.1 Elisiteringsstudie – Betingelser for servicekvalitet

For å finne ut hva som skal til for at et restaurantbesøk oppfattes som om det er av høy kvalitet, og hva som skaper en god serviceopplevelse, har jeg valgt å foreta intervjuer med personer som har en viss kjennskap til restaurantbransjen. Jeg har intervjuet personer som ofte går på restaurant, enten i jobbsammenheng eller privat, samt personer som jobber eller har jobbet innen næringen. Målet er å finne et sett med servicebetingelser som kan støtte opp om de begrepene jeg fant som signifikante i den kvantitative undersøkelsen, evt. forklare hvorfor jeg fant begreper(dimensjoner) som ikke var signifikante.

I elisiteringsprosessen har jeg tatt i bruk metoder kjent fra merkevareledelse for å få en mest mulig dekkende beskrivelse av folks oppfatninger av kvalitet. Metodene jeg har valgt å bruke er i merkevarelitteraturen beskrevet for å trekke ut folks assosiasjoner angående et merke, men jeg mener at mange av de samme utfordringene kan finnes igjen i en situasjon der det skal trekkes ut oppfatninger av en tjeneste.

Ifølge Supphellen (2000) er de fleste merkeassosiasjoner forutinntatte og ikke verbale. Derfor er det vanskelig å få en inngående forståelse. Videre sier han at flesteparten er visuelle, at de mangler en tilhørende verbal beskrivelse, og at assosiasjoner ofte lagres i form av metaforer. Denne informasjonen fører til viktigheten av å bruke spesialiserte teknikker for å avsløre assosiasjonene. Først og fremst er personlige intervjuer å foretrekke, grunnet deres potensial til å dykke dypt ned i respondentens bevissthet (Supphellen 2000). Videre bør det nevnes at én teknikk alene ikke er tilstrekkelig for å avdekke alle assosiasjoner. Én teknikk kan være passende for å avdekke de skjulte assosiasjonene, mens en annen kan være passende for å løse problemet med verbal beskrivelse.

Jeg har gjennomført fem dybdeintervjuer av semistrukturert karakter. Spørsmålene har alle vært av åpen karakter, og respondentene er blant annet blitt bedt om å beskrive dårlig og god service, samt et restaurantbesøk i faktiske hendelser fra start til slutt, med de viktigste betingelsene for servicekvalitet inne hver fase/hendelse.

Nedenfor vises en tabell med oversikt over de felles viktigste servicebetingelsene som er kommet frem i intervjuene, med påfølgende utsagn fra respondenten for eksemplifisering. Den gode og dårlige servicen er forsøkt delt inn etter samme inndeling som er brukt i SERVQUAL. Parentesen etter betingelsene angir hvor mange av intervjuobjektene som har nevnt dette temaet som en viktig betingelse.

<b>Dårlig service</b>	
<b>Utstyr</b>	
Skitten restaurant (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Tenk så mange steder som er blitt overraskende stengt av næringsmiddeltilsynet”</li> </ul>
<b>Pålitelighet</b>	
Menyen stemmer ikke (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Å avvertere for noe man ikke har, skaper dårlig stemning”</li> </ul>
Ikke få det man har bestilt (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Har jeg først brukt lang tid på å forklare hvordan jeg ønsker at maten skal være, og kanskje til og med følt meg som en ”vanskelig” gjest, er det ikke gøy å være mer vanskelig og sende maten tilbake”</li> </ul>
Low value for money (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Betaler jeg mye, forventer jeg rene og pene omgivelser, rask og hyggelig service og delikat mat. Betaler jeg ikke fullt så mye, senker jeg standardene deretter, dog ikke alt for mye – det er da tross alt et relativt renslig land vi lever i”</li> </ul>
<b>Respons</b>	
Uoppmerksomme kelnerne (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Når man må forlate bordet for å få tak i en kelner, da vanker det ikke mye tips”</li> </ul>
Unødvendig lang ventetid (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Å måtte vente lenge før bordplassering, bestilling, og drikkepåfyll ved stor pågang i restauranten er én ting. Når du ser at kelnerne har fokus andre steder enn på gjestene, og driver med personlige ting, da snakker vi om noe helt annet”</li> </ul>
<b>Tillit</b>	
Dårlig mat (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Mye av grunnen til å gå på restaurant er å få en bedre matopplevelse enn den man klarer å skape selv.”</li> </ul>
Kelner som ikke kjenner menyen (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Vil gjerne kunne bli anbefalt matrett og tilhørende vin”</li> <li>”Med allergier og ren og skjær kresenhet er det ikke bra når kelneren ikke kan fortelle meg om jeg kan spise retten eller ikke”</li> </ul>
Sure kelnerne (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Det føles ikke særlig hyggelig når man har lyst til å minne kelnerne på at det er jeg som betaler lønnen deres, de kan i alle fall være blide og hyggelige, om ikke annet”</li> <li>”Den eneste faktoren servitørene har 100 % kontroll over, er sitt eget humør – gjør noe med det!”</li> </ul>
<b>Empati</b>	
Uomtenksom bordplassering (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Å plassere en familie med barn rett ved et romantisk par, ødelegger lett”</li> <li>”Blir jeg plassert innerst i hjørnet når det finnes mange ledige bord i mer åpne omgivelse, kommer jeg nok ikke tilbake hvis ikke maten er eksepsjonelt god”</li> </ul>

Tabell 12: Servicebetingelser for dårlig service

Vi ser av tabellen over at det ikke er helt samsvar mellom svarene fra dybdeintervjuene og svarene på den kvantitative undersøkelsen, men det er ikke så langt unna. Begrepet utstyr, som i den kvantitative undersøkelsen ikke ble ansett som signifikant, har her kun én dårlig servicebetingelse, hvilket stemmer ganske godt overens. Det samme gjelder for begrepet respons, som heller ikke ble ansett som signifikant. Ulempen er at over halvparten av intervjuobjektene har ment at betingelsene som kom opp, er viktige. I intervjurunden er det kommet frem to begreper, pålitelighet og tillit, som det er viktig å ha i tankene for å unngå det som fører til en dårlig serviceopplevelse. Begrepet empati, som ansees som signifikant i den kvantitative analysen, har her bare én betingelse for dårlig service. Det er heller ikke mer enn halvparten av respondentene som har nevnt noe om det.

Da det ikke er slik at man kan påstå at hvis det som fører til dårlig service er fraværende, så har man en god serviceopplevelse (Fitzsimmons og Fitzsimmons, 2006), har jeg også valgt å gå gjennom ”god service”, på et litt mer detaljert nivå.

<b>God service</b>	
<b>Utstyr</b>	
Hyggelig og lett adkomst til restauranten (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Bør ikke være for vanskelig å finne”</li> <li>• ”Parkeringsmuligheter i nærheten”</li> <li>• ”Førsteintrykket dannes ved inngangen, bør se bra ut allerede her”</li> </ul>
Rent utseende i restauranten (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Rene og pene omgivelser”</li> <li>• ”Behagelig atmosfære”</li> <li>• ”Rent dekketøy er viktig – andres rester på tallerkener, bestikk og glass er ikke spesielt bra”</li> </ul>
Menyene er ordentlige (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Hele og rene menyer – UTEN mat søl!”</li> <li>• ”Viktig at menyen eksisterer på flere språk – slik at man kan lese litt i ro og mak, og ikke måtte spørre om alle rettene”</li> </ul>
Rene og pene toaletter (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Deilig å føle seg ren når man forlater et toalett, slik at det er appetittlig å spise etterpå”</li> </ul>
Gratis, betjent garderobe (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Å måtte betale for å henge klærne når man likevel betaler mye for mat, kan legge en demper på opplevelsen på vei ut – ikke ønskelig med dårlig sisteinntrykk!”</li> </ul>
<b>Pålitelighet</b>	
Kelneren kommer med anbefalinger (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Det er hyggelig når de gjør ”litt ekstra”, og det ikke bare er salgstriks.”</li> <li>• ”Jeg vet da ikke alltid hva slag vin som passer til den maten jeg har bestilt – kelneren bør kunne hjelpe til”</li> </ul>
Man får det man bestiller (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Så mange ganger jeg har fått det jeg spesifikt har bedt om å ikke få med måltidet – at jeg har begynt å sette pris på når de faktisk følger med og gir meg riktig”</li> </ul>
Det tilbys en dessertmeny etter endt måltid (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Slipper å utbasunere at man er ”kakemons”</li> <li>• ”Får følelsen av at man er velkommen til å bli litt lenger”</li> </ul>

Regningen leveres diskret og profesjonelt (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Regningen er en del av det hele, jobben er ikke over etter matserveringen”</li> <li>• ”Bør ikke komme før man har bedt om den, kan gi en følelse av å bli kastet ut”</li> <li>• ”Kelneren forlater bordet når regning og tips betales”</li> <li>• ”Kanskje banalt, men regningen må stemme!”</li> <li>• ”Fint om de kommer ut med bankterminal til bordet, så man slipper å levere fra seg kortet”</li> </ul>
<b>Respons</b>	
Personalet er imøtekommende ved bordbestilling (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Hvis de ikke kan tilby det jeg vil ha, koster deg meg ikke all verden å plukke opp telefonen og ringe noen andre”</li> </ul>
De ansatte sørger for at man slipper unødvendig venting (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Det bør være kort ventetid før man får bord, da føler man seg velkommen”</li> <li>• ”Jeg forventer også kort ventetid før kelner ankommer med meny”</li> <li>• ”Bør ikke ta lang tid før drikkeserveringen kommer”</li> <li>• ”Det er kort ventetid fra man har bedt om til man får betale regningen”</li> </ul>
Maten kommer relativt kjapt (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Rimelig kort ventetid fra man bestiller til maten ankommer”</li> <li>• ”Ikke for lang tid, ingen som blir fortere sinte enn sultne gjester, men heller ikke for kort tid – da kan man begynne å lure på om maten er nylaget i det hele tatt”</li> </ul>
<b>Tillit</b>	
God mat (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Maten er varm”</li> <li>• ”Den består av friske ingredienser, ikke ferdiglaget”</li> <li>• ”Maten har riktig konsistens”</li> <li>• ”Maten bør se delikat ut når den kommer, så man kan glede seg til å smake”</li> </ul>
De ansatte er høflige (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Vennlighet er kanskje ikke alltid å forvente, man kjenner jo ikke personalet, høflighet kan man derimot alltid forvente”</li> </ul>
De ansatte er blide og hyggelige (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Jeg merker fort forskjell på ”ekte” og ”falsk” vennlighet”</li> </ul>
Kelneren kjenner godt menyen og innhold i rettene (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Gjør valget lettere, og sikrer et bedre måltid, og videre en god totalopplevelse”</li> </ul>
<b>Empati</b>	
Innse at gjester har forskjellige behov (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Ønsker om bordplassering imøtekommes”</li> <li>• ”Det er variasjon i menyen”</li> <li>• ”Maten bør komme i store nok porsjoner til at man blir mett”</li> <li>• ”Maten smaker godt”</li> </ul>
Oppmerksomme ansatte (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Kelneren er oppmerksom på drikkepåfyll”</li> <li>• ”Kelneren kommer innom i løpet av måltidet og sjekker at alt er bra”</li> <li>• ”De bør ikke vimse for mye rundt bordet – det er en fin balanse ”</li> </ul>
Avskjedshilsen (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Avskjedshilsen er individuelt tilpasset, og ikke en standardfrase”</li> <li>• ”Ønsk meg velkommen igjen som om du mener det, og jeg kommer gjerne tilbake!”</li> </ul>

Tabell 13: Servicebetingelser for god service

I tabellen om ”god service” over er det altså listet servicepåstander som er kommet frem under dybdeintervjuene, og de er forsøkt plassert under de samme begrepene brukt i SERVQUAL. For å sammenligne de forskjellige begrepene har jeg summert opp hvor mange som har nevnt en påstand innen begrepet, og ikke antall begreper. Vi får da følgende tabell:

Begrep	Sum påstander	Sum påstander
	Dårlig service	God service
Utstyr	2	15
Pålitelighet	9	11
Respons	6	13
Tillit	9	16
Empati	2	13

**Tabell 14: Total viktighet for begrepene**

Vi ser at det ikke er spesielt store forskjeller blant de fem begrepene der respondentene ble bedt om å beskrive god service, og at de to som i den kvantitative undersøkelsen ikke ble ansett som signifikante, nemlig utstyr og respons, nevnes i forbindelse med god service vel så ofte som de andre begrepene. Vi ser altså at blant mine intervjuobjekter som har en over gjennomsnittlig kjennskap til restaurantbransjen, skilles ikke noen begreper ut som spesielt viktig. Dette ligger nærmere opp mot det som var forventet å finne i en SERVQUAL-undersøkelse.

Videre vil jeg her presentere resultatene jeg er kommet frem til i faktoranalysen i forhold til de servicebetingelsene Soriano (2002) presenterer som viktige. Nok en gang er betingelser blitt endret fra sin opprinnelige inndeling til å følge inndelingen brukt i SERVQUAL (se vedlegg 9). Her ser man at Sorianos inndeling i stor grad passer til den inndelingen som finnes i SERVQUAL, da de fleste av påstandene gruppert sammen i Soriano passer under samme begrep i SERVQUAL. Videre viser inndelingen at de to begrepene som får lavest antall påstander til å støtte opp om seg, er begrepene pålitelighet, med 2 påstander, og empati, med 1 påstand. Dimensjonen utstyr får hele 5 påstander, og blir altså i denne undersøkelsen sett på som viktig for servicekvalitet. Dimensjonen respons har i den samme studien fått relativ høy viktighet.

# 11. Strategiske anbefalinger

## 11.1 Konklusjon og implikasjoner

Konklusjonen trukket fra studiene over, må være at selv om den kvantitative undersøkelsen plukker ut de tre begrepene pålitelighet, tillit og empati som de signifikante faktorene som påvirker tilfredshet, viser den kvalitative undersøkelsen samt Soriano (2002) at begrepene ikke pekes ut spesielt mye i alle sammenhenger. Videre at det ikke er store forskjeller i viktighet mellom alle begrepene, slik at de to begrepene utstyr og respons ikke på noen måte bør neglisjeres. Nedenfor vil jeg likevel som følge av regresjonsanalysen gjort på mine data, presentere strategiske tiltak som kan gjøres for å skape pålitelighet, tillit og empati, og derigjennom tilfredshet og lojalitet.

For bransjen vil det være viktig å se på hva som kan føre til at nettopp pålitelighet, tillit og empati kommer i fokus i restauranten. Ifølge den kvalitative studien er det for begrepet *pålitelighet* viktig å sette fokus på at kelneren kan komme med anbefalinger, slik at hvis gjestene har problemet at de ikke vet hva de har lyst på, kan dette løses i samarbeid med kelneren. Det er også viktig at man får den maten man bestiller, og etter endt ventetid ikke er nødt til å sende maten tilbake. At personalet ikke anser besøket som ferdig etter at hovedretten er servert, er også kommet frem som en viktig betingelse. Det kan løses blant annet gjennom en profesjonell oppfølging som inkluderer tilbud av dessertmeny og diskret regningsbetaling. Det vil også være viktig å legge vekt på de tingene som innen dimensjonen kan rettes opp og forhindre en dårlig serviceopplevelse, nemlig at menyen ikke stemmer (at restauranten avretter med noe de ikke kan skaffe til veie), og at man ikke får det man føler man har betalt for. Sistnevnte kan sees i samsvar med prisnivået i restauranten. Føler gjestene at de har betalt mer enn gjennomsnittet for måltidet, forventer de en over gjennomsnittet vellykket opplevelse.

For begrepet *tillit* har betingelsene som er kommet frem vært av stort sett samme karakter både for å skape en god serviceopplevelse og forhindre en dårlig serviceopplevelse. For å skape tillit i en restaurantsituasjon, og derigjennom tilfredshet og lojalitet, er det kommet frem at det er viktig at maten kan karakteriseres som god, varm og nylaget, og med et delikat utseende. Oppfatningen av om maten vil tilfredsstille disse kravene, vil selvfølgelig variere fra gjest til gjest. Det er viktig for å opparbeide tillit hos gjestene at kelnerne kjenner menyen



og rettene, slik at gjestene kan luke ut det de ikke liker, eventuelt ikke tåler. Sist men ikke minst er det kommet frem både som faktor for god og dårlig service at det er svært viktig at de ansatte er høflige og hyggelige på en måte som oppleves som ekte, for å danne tillit hos gjestene.

Når det gjelder begrepet *empati*, finner jeg at det som kan skape misnøye, er bordplassering. Det vil være viktig for restauranten å unngå dette, hvilket kan gjøres gjennom å spørre hva slags bordplassering som er ønskelig. Skjønn bør også utvises i forhold til å plassere gjester i forskjellige stemning, eller gjester som tydelig er ute etter forskjellige restaurantopplevelser, for nær hverandre. For å gi gjestene positive assosiasjoner i forbindelse med besøket, som videre fører til tilfredshet og lojalitet, er det ifølge tabellen ”god service” viktig at restauranten tar seg tid til de forskjellige gjestenes behov. Dette kan blant annet gjøres gjennom variasjoner i menyen, slik at gjestene kommer nærmest mulig det måltidet de ønsker. Svært viktig for dimensjonen *empati* har i min undersøkelse vist seg å være den oppmerksomheten de ansatte vier gjestene i løpet av et måltid. Den fine balansen mellom å forstyrre for ofte, og å ikke være oppmerksom nok, slik at gjestene må vente på drikkeservering, regningsbetaling etc., er vanskelig å finne, men svært viktig. En siste påstand som er med på å bygge opp dimensjonen *empati*, er påstanden om avskjedshilsen. Viktigheten av påstanden som fremkommer i min undersøkelse, viser at det for restauranten vil være bryet verdt å følge gjestene helt til ”the end”, slik at de forlater restauranten med en hyggelig kommentar friskt i minne.

## 11.2 Svakheter

Det finnes flere potensielle kilder til svakheter ved min studie. Som nevnt over finnes det en generell svakhet ved bruk av spørreskjemaer som det jeg har brukt, gjennom at folk svarer det de tror det er forventet at de skal svare, eller hva de ønsker at de skulle ha kunnet svare. Skjemaet jeg har brukt, er tatt ut av sin sammenheng Det skal egentlig brukes i sammenheng med to andre spørreskjemaer. Dessuten er mitt skjema blitt oversatt fra engelsk til norsk, uten kontrolloversetting tilbake, hvilket kan ha ført til små endringer i betydningen av spørsmålene fra det opprinnelige skjemaet. Gjennom faktoranalyse ble begrepet ”respons” monooperasjonalisert. Dette kan være en årsak til at begrepet ikke ble funnet å ha noen signifikant effekt på tilfredshet - og derigjennom lojalitet.

En vesentlig kilde til usikkerhet er at den kvalitative undersøkelsen i utgangspunktet burde inneholdt flere intervjuobjekter. Den forutinntatthet jeg kan ha bygget meg opp etter år med

erfaring fra restaurantbransjen, kan ha spilt en rolle i intervjusituasjonen. Også det at jeg har foretatt en inndeling av påstanden som kom frem etter SERVQUAL- inndelingen kan være en kilde til usikkerhet.

Da fokuset av denne studien ligger på restaurantbransjen, skal man være forsiktig med å generalisere funnene for hele serviceindustrien, akkurat som man skal være forsiktig med å generalisere SERVQUAL for hele serviceindustrien, selv om den er utviklet med tanke på nettopp det. Vi ser av resultatene over at de avviker litt fra det som var forventet, nemlig at det er fem begreper som spiller inn når man forsøker å identifisere servicekvalitet, men en mulig forklaring er altså forsøkt gitt over.

### **11.3 Videre arbeid**

I studiet jeg har foretatt, har jeg bedt folk om å ha "et restaurantbesøk" i minne. En svakhet ved dette er at begrepet restaurant dekker så mangt for forskjellige folk. Det er stor forskjell på hva man forventer av en fast-food-restaurant, og en femstjerners restaurant. En studie der disse forskjellene kommer tydeligere frem, altså at det spesifiseres mer nøyaktig hva man forventer og opplever av service de forskjellige stedene, kunne vært en interessant videreføring.

Det kunne også vært spennende å se hvordan den norske restaurantbransjen fremstår (gjør seg) seg i forhold til samme bransje i land med en svært annerledes matkultur enn vår egen, med spørsmål som:

- Spiller den sosiale status restaurantarbeideryrket har noen rolle?
- Har det noe å si hva lønningene er for de ansatte? Vil de yte bedre service hvis de er avhengige av tips som blir lagt igjen?
- Er forventningene til et restaurantbesøk annerledes dersom det i en kultur er vanlig å spise de fleste måltidene på restaurant?
- Har størrelsen på gruppen man er på restaurant med betydning (jfr. store familiemiddager vs. måltider i jobbsammenheng)?

## 12. Litteraturliste

Babakus, E. og Boller, G.W. (1992, "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol.24, ss. 253-68.

Babakus, E. og Inhofe, M. (1991), "The role of expectations and attribute importance in the measurement of service quality", in Gilly, M.C. et al. (Eds), *Proceedings of the Summer Educator's Conference*, American Marketing Association, Chicago, IL, ss. 142-44.

Bateson, John E.G. (1979), "Why we need Service marketing", in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. O. C. Ferrel, S. W. Brown and C.W. Lamb Jr. Eds. Chicago: American marketing association ss.131-46

Bateson, J. E. G. og Hoffman, K. D. (1999), "*Managing Service Marketing*", Dryden Press

Berry, L. L., Parasuraman, A. (1991), "*Competing through quality*", The Free Press

Brewer, Julie (1995), "Service management: How to plan for it rather than hope for it", *Library administration & management association*, Vol. 9, No.4, ss. 207-210

Brown TJ, Churchill GA, Peter JP (1993), "Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 69, ss.127-39.

Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.1, ss.8-32

Carlzon, Jan (1987), "*Moment of Truth*", Cambridge, Mass.:Ballinger Pub. Co.

Cronin, Joseph J. og Taylor, Steven A. (1992), "Measuring service quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, July, ss.55-68

Fitzsimmons, James A., Fitzsimmons, Mona J.(2006), "*Service Management, operations, strategy, and information technology*", McGraw-Hill/Irwin.

Ghauri, Pervez og Grønhaug, Kjell (2002), "*Research methods in business studies. A practical guide*", Pearson Education Limited.

Glanz, B. (1994), "*Building customer loyalty: How you can help keep customers returning*", Kaset International.

Goldstein, J. (1998), "Can communal tables work for you?", *Restaurant Hospitality*, Vol 82 No. 11, s 26.

Grønmo, Sigmund (2004), "*Samfunnsvitenskapelige metoder*", Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Grönroos, C. (1993), "Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions", in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.2, JAI Press, Greenwich, CT, ss. 49-64.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), "*Multivariate Data Analysis*", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hayes, B. E. (1992), "*Measuring customer satisfaction: Development and use of questionnaires*", ASQC Quality Press.

Higgins, L.F., Ferguson, J.M. and Winston, J.M. (1991), "Understanding and assessing service quality in health maintenance organizations", *Health marketing quarterly*, Vol 9, Nos 1-2, ss.5-20.

Iacobucci, D., Grayson, K.A. and Omstrom, A.L. (1994), "The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration", in Swartz, T.A., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.3, JAI Press, Greenwich, CT, ss. 1-68

Jain, S.K. og Gupta, G. (2004), "Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales", *Vikalpa*, Vol 29, No. 2, ss 25-37.

Jones, T.O., og Sasser, W. E. (1995), “Why satisfied customers defect”, *Harvard business review*, Nov-Des.

Lee, S-H., Kim, Y-p., Hemmington, N., Yun, D-K. (2004), “Competitive service quality improvement (CSQI): a case study in the fast-food industry”, *Food Service Technology*, Vol. 4, ss. 75–84

Lewis, B.R. (1993), “Service quality measurement”, *Marketing Intelligence an Planning*, Vol. 11 No. 4, ss. 4-12

Lovelock, Christopher and Gummesson, Evert (2004), “Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives” , *Journal of Service Research*, Vol. 7, No 1, ss 20-41.

Miles, I. (2004), “Innovation in services”, i Fageberg, J., Moverly, D. C., & Nelson, R. R. (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, UK, ss. 433-458.

Oliver, Richard L. (1997), “*Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*”, New York: Irwin/McGraw-Hill.

Oliver, Richard L. (1999), “Whence Consumer Loyalty”, *Journal of Marketing*, Special Issue, Vol. 63, Issue 4, ss. 33-44.

Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1990), “ Guidelines for Conducting Service Quality Research”, *Marketing Research*, Vol. 2 Issue 4, ss. 34-44.

Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1993), “Research note: More on Improving Service Quality Measurement”, *Journal of Retailing*, Vol. 69 Issue 1, ss.140-148.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988), “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of retailing*, Vol. 64, s. 12-40

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67 Issue 4, ss. 420-51.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58 Issue 1, ss.111-125.

Porter M.E. & Millar V.E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol. 63, Issue 4, ss.149-160.

Rosenberg, Jerry M., (1995) "*Dictionary of marketing and advertising*", J.Wiley, XII, (business directory series)

Rowley, Jennifer (1996), "Managing quality information service", *Information service & use*, Vol. 16, s. 51-61.

Rowley, Jennifer (1996), "New perspectives on service quality", *The Library Association record*, August, s. 416.

Russell Wolak, Russell; Kalafatis, Stavros and Harris, Patricia (1998), "An Investigation Into Four Characteristics of Services", *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* 3.

Siudzinski, P. (2001), "Recruiting tool", *Restaurant Business*, Vol. 100 No. 5, s 17.

Soriano, Domingo R. (2002), "Customers' expectations factors in restaurants (The situation in Spain)", *The international Journal of Quality & reliability management*, Vol. 19, s. 1055.

Supphellen, M. (2000), "Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-depth Elicitation of Brand Associations", *International Journal of Marketing Research*, 42(3), ss. 319-364.

Susskind, A.M. og Chan, E. K. (2000), "How restaurant features affect check averages", *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 No. 1-2, ss 56-63.

Teas, K. R. (1993), "Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Issue 4, s18.

Teas, K. R. (1993b), "Consumer expectations and the measurement of perceived service quality", *Journal of professional Services Marketing*, Vol. 8, No.2, ss 33-53.

Teas, K. R. (1994), "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment", *Journal of marketing*, Vol. 58, January, ss 132-9.

Troye, Sigurd V. (1990), "*Markedsføring: styring av kvalitet*", Universitetsforlaget.

Troye, S.V., Henjesand, I.J og Ødegaard, T. (1993), "What constitutes a product and its quality: Toward a typology of product elements", *IAREP-proceedings*, Moscow.

Troye, S.V., Ødegaard, T., og Henjesand, I.J. (1995), "The triple importance of service: An empirical study of service and product quality in the hospitality industry", *SNF rapport*, nr 35.

Van Dyke, Thomas P. ,Kappelman, Leon A. og Prybutok, Victor R. (1997), "Measuring information systems service quality : Concerns on the use of the SERVQUAL questionnaire", *Management Information Systems Quarterly*, June, s. 195-208

Watson, Richard T., Pitt, Leyland F. og C. Kavan, Bruce (1998), "Measuring information systems service quality: Lessons from two longitudinal case studies", *Management Information Systems Quarterly*, March, s. 51-79.

White, Marilyn D. and Abels, Eileen G. (1995), "Measuring service quality in special libraries: Lessons from service marketing", *Special libraries*, Vol. 86, s. 36-45.

Zeithaml, Valerie A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in *Marketing of Services*, J. H. Donnelly and W. R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, ss.186-90.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. og Parasuraman, A. (1988), "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Apr, Vol. 52, Issue 2, ss.35-49.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), "The nature and determinants of customer expectation of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 No. 1, ss. 1-12.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioural consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol.60, ss. 31-46.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, Leonard L. (1985), "Problems and strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, Spring, Vol. 49, Issue 2, ss 33-46.

Ødegaard, T., Forelesning 3, MIE 425 vår 2006

Ødegaard, T., Forelesning 4, MIE 425 vår 2006

Nysveen, H., Forelesning 6, MIE 428 vår 2006

<http://medlem.ntl.no>

<http://medlem.ntl.no/NTLBasen/Content/4541/TJENESTEDIREKTIV.RTF> (15.02.06)

[www.ssb.no](http://www.ssb.no)

[www.ssb.no/sthotell/arkiv](http://www.ssb.no/sthotell/arkiv) (19.05.06)

<http://www.ssb.no/emner/10/11/sthotell/tab-2006-05-22-01.html> (22.05.06)

<http://statbank.ssb.no/statistikkbanken> (30.03.03, 13.06.06)

<http://www.konkursradet.no> (19.05.06)

<http://www.konkursradet.no/art/?id=433&sok=restaurantbransjen#soketreff> (19.05.06)

[www.dn.no](http://www.dn.no)

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article385961.ece> (17.04.06)

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article755516.ece> (19.05.06)



<http://www.creditinform.no>

[http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser\\_desember\\_2004.xls](http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser_desember_2004.xls) (30.03.06)

[http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser\\_Januar\\_2006.xls](http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser_Januar_2006.xls) (19.05.06)

[http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser\\_2005.xls](http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser_2005.xls) (19.05.05)

[http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser\\_desember\\_2003.xls](http://www.creditinform.no/ciinfo/download/Konkurser_desember_2003.xls) (19.05.06)

[http://www.creditinform.no/ciinfo/presserom/presserom\\_lysere\\_tider\\_januar\\_2005.htm](http://www.creditinform.no/ciinfo/presserom/presserom_lysere_tider_januar_2005.htm)  
(19.05.06)

<http://www.abm-utvikling.no> (15.02.06)

<http://www.abm-utvikling.no/publisert/Skrifter/skrift103/103-01.htm#TopOfPage> (15.02.06)

## Vedlegg

1. SERVQUAL
  - a. Modifisert SERVQUAL, forventingsdelen
  - b. Modifisert SERVQUAL, oppfatningsdelen
  - c. Modifisert SERVQUAL, poengallokering
2. Spørreskjema
3. Deskriptiv statistikk
4. Faktor analyse 2
5. Faktoranalyse tilfredshet
6. Faktoranalyse lojalitet
7. Regresjonsanalyse tilfredshet
8. Regresjonsanalyse lojalitet
9. Sorianos betingelser satt inn i SERVQUAL

Vedlegg 1a

## **MODIFIED SERVQUAL INSTRUMENT**

(Parasuraman et al., 1991)

### **Expectations Section**

**DIRECTIONS:** Based on your experiences as a customer of telephone repair services, please think about the kind of telephone company that would deliver excellent quality of repair service. Think about the kind of telephone company with which you would be pleased to do business. Please show the extent to which you think such a telephone company would possess the feature described by each statement. If you feel a feature is *not at all essential* for excellent telephone companies such as the one you have in mind, circle the number "1". If you feel a feature is *absolutely essential* for excellent telephone companies, circle "7". If your feelings are less strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers - all we are interested in is a number that truly reflects your feelings regarding telephone companies that would deliver excellent quality of service.

*Note:* Each of the statements was accompanied by a 7-point scale anchored at the ends by the labels "Strongly Disagree" (=1) and "Strongly Agree" (=7). Intermediate scale points were not labelled. Also, the headings (TANGIBLES, RELIABILITY, etc.), shown here to indicate which statements fall under each dimension, were not included in the actual questionnaire.

### **TANGIBLES**

- E1. Excellent telephone companies will have modern-looking equipment.
- E2. The physical facilities at excellent telephone companies will be visually appealing.
- E3. Employees of excellent telephone companies will be neat-appearing.
- E4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent telephone company.

### **RELIABILITY**

- E5. When excellent telephone companies promise to do something by a certain time, they will do so.
- E6. When customers have a problem, excellent telephone companies will show a sincere interest in solving it.
- E7. Excellent telephone companies will perform the service right at the first time.
- E8. Excellent telephone companies will provide their services at the time they promise to do so.
- E9. Excellent telephone companies will insist on error-free records.

### **RESPONSIVENESS**

- E10. Employees of excellent telephone companies will tell the customers exactly when services will be performed.
- E11. Employees of excellent telephone companies will give prompt service to customers.
- E12. Employees of excellent telephone companies will always be willing to help customers.
- E13. Employees of excellent telephone companies will never be too busy to respond to customers requests.

### **ASSURANCE**

- E14. The behavior of employees of excellent telephone companies will instill confidence in customers.
- E15. Customers of excellent telephone companies will feel safe in their transactions.
- E16. Employees of excellent telephone companies will be consistently courteous with customers.

E17. Employees of excellent telephone companies will have the knowledge to answer customer questions.

**EMPATHY**

E18. Excellent telephone companies will give customers individual attention.

E19. Excellent telephone companies will have operating hours convenient to all their customers.

E20. Excellent telephone companies will have employees who give customers personal attention.

E21. Excellent telephone companies will have the customers' best interests at heart.

E22. The employees of excellent telephone companies will understand the specific needs of their customers.

## **MODIFIED SERVQUAL INSTRUMENT**

(Parasuraman et al., 1991)

### **Perceptions Section**

**DIRECTION:** The following set of statements relate to your feelings about XYZ Telephone Company's repair service. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a "1" means that you strongly disagree that XYZ has that feature, and circling a "7" means that you strongly agree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers - all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ's repair service.

### **TANGIBLES**

- P1. XYZ has modern-looking equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are neat-appearing.
- P4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ.

### **RELIABILITY**

- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have a problem, XYZ shows a sincere interest in solving it.
- P7. XYZ performs the service right the first time.
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ insists on error-free records.

### **RESPONSIVENESS**

- P10. Employees of XYZ tell you exactly when services will be performed.
- P11. Employees of XYZ give you prompt service.
- P12. Employees of XYZ are always willing to help you.
- P13. Employees of XYZ are never too busy to respond to your requests.

### **ASSURANCE**

- P14. The behavior of employees of XYZ instills confidence in customers.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ.
- P16. Employees of XYZ are consistently courteous with you.
- P17. Employees of XYZ have the knowledge to answer your questions.

### **EMPATHY**

- P18. XYZ gives you individual attention.
- P19. XYZ has operating hours convenient to all its customers.
- P20. XYZ has employees who give you personal attention.
- P21. XYZ has your best interest at heart.
- P22. Employees of XYZ understand your specific needs.

## **MODIFIED SERVQUAL INSTRUMENT**

(Parasuraman et al., 1991)

### **Point-Allocation Question**

**DIRECTIONS:** Listed below are five features pertaining to telephone companies and the repair services they offer. We would like to know how important each of these features is to *you* when you evaluate a telephone company's quality of repair service. Please allocate a total of 100 points among the five features *according to how important each feature is to you* - the more important a feature is to you, the more points you should allocate to it. Please ensure that the points you allocate to the five features add up to 100.

1. The appearance of the telephone company's physical facilities, equipment, personnel, and communications materials \_\_\_\_\_ points
  2. The ability of the telephone company to perform the promised service dependably and accurately. \_\_\_\_\_ points
  3. The willingness of the telephone company to help customers and provide prompt service. \_\_\_\_\_ points
  4. The knowledge and courtesy of the telephone company's employees and their ability to convey trust and confidence. \_\_\_\_\_ points
  5. The caring, individualized attention the telephone company provides to its customers. \_\_\_\_\_ points
- TOTAL POINTS ALLOCATED** 100 points

## Vedlegg 2

### SPØRREUNDERSØKELSE OM SERVICEKVALITET I RESTAURANTBRANSJEN

Jeg er en student ved Norges Handelshøyskole som skriver siviløkonomutredning om servicekvalitet i restaurantbransjen. Ved å delta i denne undersøkelsen hjelper du meg med en svært viktig del av utredningen, og jeg setter stor pris på at du tar deg tid til å fylle ut svar på spørsmålene.

Tenk tilbake på sist gang du besøkte en restaurant. Vennligst ta stilling til følgende påstander med dette restaurantbesøket i tankene. For hver påstand, vennligst indiker om du mener at restauranten oppfyller påstanden. Sirkles "1", betyr det at du er sterkt uenig i at påstanden passer restauranten, Sirkles "7", betyr det at du er sterkt enig i at påstanden passer for den bestemte restauranten. Det finnes ingen rette eller gale svar, jeg er bare ute etter å finne din oppfatning av restaurantbesøket.

Mange takk for hjelpen!

---

**ALDER:** \_\_\_\_\_

**KJØNN :** Kvinne \_\_\_\_ Mann \_\_\_\_

	Sterkt uenig							Sterkt enig	
<b>UTSTYR</b>									
1. Restaurantens utstyr ser moderne ut.	1	2	3	4	5	6	7		
2. De fysiske fasilitetene i restauranten er visuelt tiltrekkende.	1	2	3	4	5	6	7		
3. Restaurantens ansatte har en pen fremtreden.	1	2	3	4	5	6	7		
4. Materiale assosiert med tjenesten (som reklamebrosjyrer og menyer) er visuelt tiltrekkende.	1	2	3	4	5	6	7		

### PÅLITELIGHET

5. Når restauranten lover å få noe gjort innen en viss tid, så holder den det.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Når du opplever et problem, viser de ansatte i restauranten en oppriktig interesse for å løse problemet.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Restauranten utfører tjenesten de har lovet rett den første gangen.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Restauranten leverer tjenesten til det tidspunktet de har lovet.	1	2	3	4	5	6	7	

Fortsetter på neste side

9. Restauranten insisterer på å ha feilfri merittliste. 1 2 3 4 5 6 7

## RESPONS

10. De ansatte i restauranten forteller deg akkurat når du kan vente deg at tjenesten blir utført. 1 2 3 4 5 6 7

11. De ansatte i restauranten gir deg rask service. 1 2 3 4 5 6 7

12. De ansatte i restauranten er alltid villige til å hjelpe deg. 1 2 3 4 5 6 7

13. De ansatte i restauranten er aldri for opptatt til å hjelpe deg med dine ønsker. 1 2 3 4 5 6 7

## TILLIT

14. Atferden til de ansatte i restauranten inngir tillit hos gjestene. 1 2 3 4 5 6 7

15. Du føler deg trygg i din samhandling med restauranten. 1 2 3 4 5 6 7

16. De ansatte i restauranten er alltid høflige mot deg. 1 2 3 4 5 6 7

17. De ansatte i restauranten har kunnskap nok til å svare på dine spørsmål. 1 2 3 4 5 6 7

## EMPATI

18. Restauranten gir deg individuell oppmerksomhet. 1 2 3 4 5 6 7

19. Restauranten har åpningstider som er passende for alle sine kunder. 1 2 3 4 5 6 7

20. Restauranten har ansatte som gir deg personlig oppmerksomhet. 1 2 3 4 5 6 7

21. Restauranten har ditt aller beste i tankene. 1 2 3 4 5 6 7

22. De ansatte i restauranten forstår dine spesifikke behov. 1 2 3 4 5 6 7

Fortsetter på neste side



### **TILFREDSHET**

23. Jeg er tilfreds med restauranten. 1 2 3 4 5 6 7
24. Restauranten levde opp til mine forventninger. 1 2 3 4 5 6 7
25. Totalt sett var dette restaurantbesøket en god opplevelse. 1 2 3 4 5 6 7

### **AFFEKTIV LOJALITET**

26. Denne restauranten har personlig betydning for meg. 1 2 3 4 5 6 7
27. Jeg føler at jeg hører til denne restauranten. 1 2 3 4 5 6 7

### **KONATIV LOJALITET**

28. Jeg kommer til å besøke denne restauranten  
igjen innen 6 måneder. 1 2 3 4 5 6 7
29. Jeg anbefaler gjerne denne restauranten til mine venner. 1 2 3 4 5 6 7

## Vedlegg 3

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Alder	116	18,00	59,00	36,7845	13,36563
Valid N (listwise)	116				

### Frequencies

#### Statistics

Kjønn

N	Valid	116
	Missing	0

#### Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	62	53,4	53,4	53,4
	2,00	54	46,6	46,6	100,0
Total		116	100,0	100,0	

## Vedlegg 4 - Faktor analyse 2

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,563	44,490	44,490
2	1,962	11,542	56,032
3	1,374	8,084	64,117
4	1,152	6,776	70,893
5	,816	4,800	75,693
6	,644	3,788	79,480
7	,538	3,166	82,647
8	,488	2,871	85,518
9	,435	2,558	88,075
10	,389	2,287	90,362
11	,351	2,067	92,430
12	,327	1,922	94,352
13	,271	1,593	95,945
14	,227	1,333	97,278
15	,173	1,019	98,297
16	,165	,968	99,265
17	,125	,735	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,563	44,490	44,490	4,180	24,590	24,590
2	1,962	11,542	56,032	2,659	15,642	40,232
3	1,374	8,084	64,117	2,631	15,475	55,707
4	1,152	6,776	70,893	2,118	12,457	68,165
5	,816	4,800	75,693	1,280	7,528	75,693
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix(a)**

	Component				
	1	2	3	4	5
var1				,838	
var2				,830	
var4				,714	
var5	,731				
var6	,566				
var7	,879				
var8	,891				
var10					,913
var12	,673				
var13	,651				
var14	,561	,570			
var15		,695			
var16		,680			
var17		,824			
var20			,735		
var21			,873		
var22			,782		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Vedlegg 5 - Faktoranalyse tilfredshet

## Factor Analysis

### Communalities

	Initial	Extraction
var23	1,000	,933
var24	1,000	,923
var25	1,000	,925

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,781	92,699	92,699	2,781	92,699	92,699
2	,119	3,958	96,657			
3	,100	3,343	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix(a)

	Component
	1
var23	,966
var24	,961
var25	,962

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

### Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## Vedlegg 6 – Faktoranalyse lojalitet

### Factor Analysis

#### Communalities

	Initial	Extraction
var26	1,000	,740
var27	1,000	,740
var28	1,000	,609
var29	1,000	,632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,721	68,016	68,016	2,721	68,016	68,016
2	,726	18,146	86,162			
3	,364	9,100	95,263			
4	,189	4,737	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Component Matrix(a)

	Component
	1
var26	,860
var27	,860
var28	,780
var29	,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

#### Rotated Component Matrix(a)

a Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

## Vedlegg 7 – Regresjon tilfredshet

### Regression

#### Variables Entered/Removed(b)

Modell	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Empati, Respons, Utstyr, Pålitelighet, Tillit(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: tilfredshet

#### Model Summary

modell	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,809(a)	,655	,639	,79382

a Predictors: (Constant), Empati, Respons, Utstyr, Pålitelighet, Tillit

#### ANOVA(b)

Modell		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127,929	5	25,586	40,603	,000(a)
	Residual	67,426	107	,630		
	Total	195,355	112			

a Predictors: (Constant), Empati, Respons, Utstyr, Pålitelighet, Tillit

b Dependent Variable: tilfredshet

#### Coefficients(a)

Modell		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,280	,445		-,629	,531
	Utstyr	,057	,074	,048	,774	,441
	Pålitelighet	,393	,085	,352	4,636	,000
	Respons	-,052	,051	-,062	-1,019	,310
	Tillit	,382	,091	,334	4,175	,000
	Empati	,319	,084	,276	3,793	,000

a Dependent Variable: tilfredshet

## Vedlegg 8 – Regresjon lojalitet

### Regression

#### Variables Entered/Removed(b)

Modell	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	tilfredshet(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: lojalitet

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676(a)	,457	,453	1,08675

a Predictors: (Constant), tilfredshet

#### ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113,439	1	113,439	96,052	,000(a)
	Residual	134,636	114	1,181		
	Total	248,075	115			

a Predictors: (Constant), tilfredshet

b Dependent Variable: lojalitet

#### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,070	,423		-,167	,868
	tilfredshet	,752	,077	,676	9,801	,000

a Dependent Variable: lojalitet



Vedlegg 9 - Sorianos servicebetingelser inndelt etter SERVQUALs begrep.

Tallet i parentes viser hvilken av Sorianos grupper de tilhører:

1. Matkvalitet
2. Kvalitet på den personlige servicen
3. Kostnad/verdi av måltidet
4. Selve stedet

#### UTSTYR

- Utseende, stemning og atmosfære i restauranten (4 )
- Vedlikehold av inventar og utstyr (4)
- Toalettene (4)
- Telefontjenester (4)
- Parkering (4)

#### PÅLITELIGHET

- Maten var konkurransemessig priset (3)
- Vinen var konkurransemessig priset (3)

#### RESPONS

- Ventetid før man får bord (2)
- Ventetid før maten ankommer (2)
- Ventetid for å få betale regningen (2)

#### TILLIT

- Innovativ mat (1)
- Presentasjon av mat (1)
- Friske ingredienser og matkonsistens (1)
- Utstyr og fremtreden hos de ansatte (2)
- Høflighet hos de ansatte (2)

#### EMPATI

- Variasjon i menyen (1)