



Faktorer for Servicekvalitet i Facility Management – tjenester

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i serviceledelse

Veileder: Torvald Øgaard
Av: Frode Salte

Universitetet i Stavanger
Klepp, våren 2010

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet serviceledelse ved Universitetet i Stavanger og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Masteroppgaven ” Faktorer for servicekvalitet i Facility Management – tjenester”, er mitt avsluttende arbeid på det erfaringsbaserte masterstudiet i Serviceledelse ved UIS.

Oppgaven har gitt mulighet til å kombinere store deler av kunnskapen studiet har bidratt til, sammen med arbeidserfaringer over lang tid innenfor Facility Management området.

Å søke kunnskap og informasjon om faktorer som er viktige for å nå ønsket servicekvalitet på tjenester, er et nødvendig tema for alle tjenesteleverandører som er opptatt av å utvikle sine tjenester og ansatte. Å forstå bakgrunnen for behov og ønsker fra kunder og brukere av tjenestene er en forutsetning for å lykkes.

Gjennom oppgaven håper jeg å kunne bidra til en økt forståelse av hva Facility Management er, og hvilke faktorer for servicekvalitet som er vesentlige å ha fokus på for å skape tilfredse kunder og brukere i et slikt tjenesteområde.

Jeg vil benytte anledningen til å takke Statoil for muligheten til å gjennomføre undersøkelsen blant deres brukere av Facility Management tjenester.

Til slutt vil jeg takke min veileder, Professor, Torvald Øgaard, ved UiS for tydelige, konstruktive og oppmuntrende tilbakemeldinger gjennom oppgaveskrivingen.

Klepp, mai 2010

Frode Salte

Sammendrag

Facility Management (FM) området har vært under stor utvikling de siste årene. Fra å være et område som hadde fokus på service og aktiviteter innenfor eiendom- og kontorstøtte, eller eiendomsforvaltning, har det vært en stor endring i fokus og innhold. Dagens FM leverandører har i større grad fokus på å betjene virksomheten mer helhetlig, slik at de støtter opp under virksomhetens primære aktiviteter ved å ivareta service og aktiviteter i virksomhetens sekundære driftsfunksjoner.

For å utvikle tjenester og ansatte innenfor området, må en øke kunnskapen om hva det er som gir tilfredse kunder og brukere. Servicekvaliteten som virksomheten leverer, gjennom sine ansatte, leveransemodeller og system må oppleves som god for å gi ønsket tilfredshet. Oppgaven tar for seg hvilke faktorer som har størst påvirkning på tilfredsheten, og hvilke faktorer brukerne bedømmer som viktigst.

Gjennom SERVQUAL modellen, utviklet av Parasuraman, Zeithaml og Berry (1991), har jeg gjennomført en kvantitativ undersøkelse for å måle hvordan brukere av FM tjenester vurderer opplevd servicekvalitet i sitt miljø. SERVQUAL består av 5 dimensjoner (utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati) som er antatt å ha vesentlig betydning for opplevelsen av servicekvalitet. I tillegg har brukerne blitt bedt om å angi viktigheten av disse dimensjonene i et eget skjema.

Resultat av undersøkelsen viser gjennom en multippel regresjonsanalyse at det kun er 3 dimensjoner (pålitelighet, tillit og empati) som gir utslag på at de har en signifikant betydning for tilfredsheten, mens de to øvrige (utstyr og respons) ikke gir utslag. Samtidig viser resultat av viktighetsvurderingen av respons blir angitt som viktigst. Dette gir rom for diskusjon og refleksjon med hensyn til hvordan resultatene kan tas videre i andre miljø uten å sammenligne innhold på tjenestene, leveransesystem og kulturelle betingelser innenfor miljøene en undersøger.

Innholdsfortegnelse:

Sammendrag	3
1. Innledning:	9
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	9
1.2 Problemstilling.....	11
1.3. Formål.....	12
1.4. Oppbygging av rapporten.....	13
2. Introduksjon til Facility Management (FM)	14
3. Teori	17
3.1 Tjeneste versus vareproduksjon.....	17
3.2 Servicekvalitet.....	19
3.3 Forventninger til servicekvalitet	20
3.3.1 Ønsket service.....	20
3.3.2 Tilfredsstillende service	21
3.3.3 Forespeilet service	21
3.3.4 Toleranse sone	21
3.4 Opplevd servicekvalitet	22
3.5 Tilfredshet.....	22
3.6 Lojalitet.....	23
3.7 Serviceleveransesystemet	23
3.7.1 Markedssegmentet	24
3.7.2 Servicekonseptet	25
3.7.3 Serviceleveransesystemet.....	25
3.8 Image.....	26
3.9 Bedriftskultur og filosofi.....	26
3.10 Teknologi og fysiske hjelpemidler.....	26
3.11 Kultur og filosofi.....	29
3.12 Mennesket som en del av serviceleveransesystemet og serviceprosessen.....	30
4. Valg av Teori og metode	32

4.1 SERVQUAL	33
4.2 Første versjon - GAP-modellen	33
4.3 SERVQUAL dimensjonene	35
4.3.1 Utstyr	35
4.3.2 Pålitelighet	36
4.3.3 Respons	36
4.3.4 Tillit	36
4.3.5 Empati	36
4.4 Raffinering av modellen	36
4.5 Diskusjon av modellen.....	37
5. Hypoteser og modell	39
6. Presentasjon av analyseenhet	40
7. Databehov	41
8. Design.....	41
8.1 Populasjon.....	42
8.2 Utvalg.....	42
8.3 Måleprosedyre.....	43
8.4 Målingsinstrument	43
8.5 Tilpasning av påstandene	44
8.6 Tilpasning av skala	44
8.7 Innsamling av data	45
9. Analyse	46
9.1 Deskriptiv statistikk	46
9.2 Validering av dimensjonene	47
9.3 Analyse RATER skala	48
9.3.1 Analyse Utstyr	48
9.3.2 Analyse Pålitelighet	49
9.3.3 Analyse Respons	50
9.3.4 Analyse Tillit	51
9.3.5 Analyse av Empati	52
9.4. Faktoranalyse RATER skala.....	53

9.5	Multipel Regresjonsanalyse	54
9.6	Resultat tilfredshet	54
9.7	Resultat viktighet	55
10.	Diskusjon	56
10.1	Generelle betraktninger.....	56
10.2	Begrensinger	56
10.2.1.	Design	56
10.2.2	Måling	56
10.2.3.	Utvalg.....	57
10.3	Svakhet ved design	57
10.4	Resultater	58
10.5	Funn	59
11.	Ledelsesimplikasjoner	60
11.1	Videre forskning og studier	62
12.	Konklusjon	62
13.	Litteraturliste	64
14.	Vedlegg.....	67
	Servicekvalitet i Facility management / service quality in FM	71
	Forretningsområde	71
	Kontorsted / Location	71
	Age / Alder	72
	Kjønn / Gender.....	72
	Språk/language.....	72
1.	UTSTYR	72
	PÅLITELIGHET.....	72
	RESPONS	73

TILLIT	73
EMPATI	73
TILFREDSHET	73
VIKTIGHET	74
KOMMENTARER	74

Figurliste:

Figur 1: Scope of work Facility Management (CEN EN 15221-1:2006)	14
Figur 2: Typiske forskjeller mellom vare- og tjenesteproduksjon	17
Figur 3: Toleransemodellen, Zeithaml et al. (1993)	19
Figur 4: Serviceledelsessystemets komponenter, (Normann, 2000, s.68)	23
Figur 5: Gap-modellen av Parasuraman et al., (1985)	33
Figur 6: Forholdet mellom endelig SERVQUAL modellen, og de ti opprinnelige dimensjonene for opplevd kvalitet (Zeithaml et al. 1990, s.25)	34
Figur 7: Forskningsmodell for tilfredshet	38
Figur 8: Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Utstyr	47
Figur 9: Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Pålitelighet	48
Figur 10: Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Respons	49
Figur 11: Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Tillit	50
Figur 12: Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Empati	51
Figur 13: Korrelasjonsanalyse på hele RATER skalaen	52
Figur 14: Resultat forskningsmodell	53
Figur 15: Resultat av viktighetsvurdering	54

1. Innledning:

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tjenesteleveranser innefor Facility Management (FM) begrepet er i dag stor utvikling. Begrepet er ikke entydig for de fleste, heller de få, men det mer tradisjonelle Eiendom- og kontordrift eller eiendomsforvaltning er nok begrep som for de fleste gir en større forståelse av hva det kan inneholde.

Hva som inngår i en FM leveranser, og hvilken form det har, har nesten like mange varianter som det er tilbydere på markedet, og kunder av tjenesteleverandører som tilbyr FM tjenester. Det at det er vanskelig å definere, og forklare, gjør det også vanskelig å måle på et overordnet og kvalitativt nivå, som gjør at en dekker alle aspekter ved tjenestene.

Flere store aktører i markedet har i de siste årene utviklet seg til å kunne levere såkalte Integrated Facility Management (IFM) konsept. IFM konseptene innebærer at en leverandør får oppgaven med å levere helhetlige FM leveranser, og har ansvar for å lede og levere tjenestene innen hele, eller deler av en virksomhet.

Med bakgrunn i en av Norges største bedriftsinterne FM leverandører, har jeg observert at det er behov for å utvikle kunnskapen om hva som leder til tilfredse kunder og brukere av tjenestene. Ikke minst for å kunne tilpasse og utvikle tjenester og gode leveransmodeller som ivaretar ønsket kvalitet og effektivitet. For at kunder og brukere skal kunne gi gode og presise vurderinger på hvordan de opplever tjenestene, må de også forstå hvilke tjenester det er som inngår i FM leveransen, og hvilke elementer som spiller en rolle i konsumet av tjenesten. Som ved de fleste tjenesteytende virksomheter, er mye av elementene immaterielle, som ikke kan evalueres og betraktes objektivt, men oppleves og evalueres subjektivt.

Fra min egen virksomhet, har kunde- og brukerundersøkelser gitt gode resultater. De viser samtidig at det er til dels store ulikeheter på tilfredsheten hos brukerne mellom lokasjoner, og ulike leveransmodeller, selv i samme geografiske områder. Disse funnene gjør at det blir interessant å få kunnskap om hvorfor det er slike forskjeller på

tilfredshet, når tjenesteinnholdet i stor grad er standardisert, og måten FM tjenestene leveres på skal være tilnærmet like.

Med utgangspunkt i dette, ønsker jeg gjennom denne oppgaven å forsøke å få belyst faktorer som er utslagsgivende for den opplevde servicekvaliteten hos sluttbrukere av FM tjenestene, både i form av hvordan de vurderer kvaliteten, men også hvilke faktorer brukerne mener er viktigst for opplevelsen.

1.2 Problemstilling

Det er forståelsen og kunnskapen av forholdet mellom opplevd servicekvalitet og tilfredshet som er utgangspunktet for denne oppgaven. Med servicekvalitet er det den opplevde servicekvalitet fra brukeren, og ikke definerte servicestandarden i tjenesteleveransen fra leverandøren som danner grunnlaget for videre undersøkelse og diskusjon.

For å bli en tjenesteleverandør i øverste klasse, må FM leverandøren forstå hvorfor brukere av FM tjenester har ulik opplevelse av servicekvalitet, og hvilke faktorer innenfor tjenesteleveransen som påvirker tilfredsheten. Og ikke minst hvilke forhold som ligger til grunn for en brukers forventninger og vurdering av opplevd servicekvalitet.

Etttersom FM området er såpass udefinerbart og lite entydig i form, foreligger det lite teori og studier på området som jeg finner overførbart til området og omfanget som jeg tar for meg, vil dette bidraget forhåpentligvis kunne bidra til en økt forståelse og kunnskap for andre FM leverandører, enten de er bedriftsinterne, eller tilbydere på det åpne markedet.

Hovedspørsmålet for oppgaven er:

Hvilke faktorer for opplevd servicekvalitet har størst påvirkning på brukertilfredsheten.

Sekundært spørsmål for oppgaven er:

Hvilke faktorer innenfor opplevd servicekvalitet bedømmes som de viktigste.

1.3. Formål

For å kunne tilby, å utvikle FM tjenester og effektive leveransemodeller som gir forventet og ønsket servicekvalitet, er det av stor viktighet at en klarer å finne den riktige balansen mellom å levere de støttetjenestene som er nødvendige for å støtte virksomheten og dets brukere, og gjøre det på en profesjonell måte ved bruk av personell som innehar de nødvendige holdninger, atferd og ferdigheter.

Å forstå virksomhetens behov for FM tjenester, og den enkelte bruker, er ikke en og samme sak. Virksomheters behov og ønsker vil variere fra virksomhet til virksomhet, fra land til land og mellom ulike kulturer. Noen områder vil ha spesielle krav til utforming av arbeidsplass og plassering, mens andre vil ha et større fokus på å få til nødvendige løsninger som dekker behovene innenfor en kostnadsramme som står i forhold til de rammene som virksomheten råder over.

Å forstå hvilke faktorer som påvirker den enkeltes opplevelse, og hva de vektlegger, er vesentlig for enhver FM leverandør for å kunne ha nødvendig kunnskap når løsning og innhold etableres.

Gjennom å teste ut teori, ønsker jeg å bidra til at FM leverandøren har en større forståelse av viktige faktorer som gjør at brukerne opplever at service kvaliteten er ivaretatt, og hva brukerne mener er de viktigste områdene for å bidra til en god opplevelse.

Gjennom økt, og faktabasert kunnskap, vil FM leverandøren ha et bedre utgangspunkt for å forstå sine kunder og brukere, og kan med større grad av sikkerhet forklare hva som ligger til grunn for anbefalte løsninger. Det vil også bidra til å forstå viktigheten av å ha de rette menneskelige ressursene.

1.4. Oppbygging av rapporten

Opggaven har totalt 14 kapitler inklusivt vedlegg.

Kapittel 1 gir en innledning til oppgaven ved redegjørelse for bakgrunn, problemstilling og formål med oppgaven.

Kapittel 2 gir en overordnet introduksjon til hva Facility Management er, delvis basert på standardiseringsarbeid som er gjennomført ved institusjoner og faginstanser.

Kapittel 3 omhandler teori som jeg har valgt å ta med for å belyse forhold i tilknytning til oppgavens formål.

Kapittel 4 omhandler valg av teori og metode for å belyse problemstillingen.

Kapittel 5 viser til hvilke hypoteser som er lagt til grunn, og valg av forskningsmodell.

Kapittel 6 gir en introduksjon av analyseenheten for denne oppgaven.

Kapittel 7 beskriver hvilket databehov jeg har vurdert for å teste ut metode og modell.

Kapittel 8 beskriver designet som er valgt for undersøkelsen.

Kapittel 9 omhandler analyse av dataene, og presenterer resultatene av dem.

kapittel 10 er diskusjon av ulike dimensjoner ved oppgaven, som begrensninger, svakheter, resultater og funn.

Kapittel 11 omtaler ledelsesimplikasjoner og forslag til videre forskning.

Kapittel 12 gir en konklusjon på problemstillingen opp mot resultater.

Kapittel 13 er referanseliste til litteratur som er anvendt i utarbeidelsen av oppgaven.

2. Introduksjon til Facility Management (FM)

Dagens Facility management (FM) område har i Norge oftest vært sett på, og omtalt som eiendom- og kontordrift, eller eiendomsforvaltning. Utviklingen på dette området har vært stor, særlig de siste 10 årene, og behovet for service og støttetjenester som støtter opp under virksomheters primære aktiviteter, samt lover og krav for byggetekniske forhold og arbeidsplassutforming har stilt nye krav til kompetanse og ytterligere profesjonalisering av dette området (Mørk, Bjørberg, Sæbøe, Weisæth, 2008).

FM tjenesteleverandører har også gått mer bort fra det tradisjonelt sterke fokuset på eiendomsforvaltning, til å bli en integrert styringsfunksjon av fagområder og tjenester som mer helhetlig støtter opp om, og ivaretar virksomhetens sekundær driftsfunksjoner.

Facility Management (FM) skal pr definisjon i henhold til norsk standard (NS-EN 15221 – 1, 2006):

opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære mål.

International Facility Management Association, IFMA (2010), definerer FM slik:

Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.

Som det fremgår av definisjonene, så har Facility Management et større og bredere fokus enn å bare drifte eiendom og kontor. Å finne en god og dekkende norsk betegnelse er ikke enkelt, men som en utvikling av dette området, er det tradisjonelle eiendomsforvaltningsbegrepet gått ut, og erstattet med begrepet fasilitetsstyring, også i definisjoner i utarbeide standarder (NS-EN 15221 – 1, 2006). Samtidig er det FM som brukes som begrep når en snakker om fasilitetsstyring.

En interessant vinkling på definisjon og grunnlag for hva FM handler om, er Tay og Ooi (2001) sin beskrivelse av at FM koker ned til forhold som har å gjøre med arbeidsplassen. Hovedgrunnen til dette, er at arbeidsplassen henviser til et sted hvor arbeid utføres, uavhengig av type arbeid. Videre at FM er nødvendig for alle typer virksomheter ettersom alle trenger areal til å utføre sine oppgaver, og ikke minst fordi FM området spiller en viktig rolle i å forbedre virksomhetens prestasjoner.

En del av utviklingen innenfor FM området er utviklingen av driftsmodeller, hvor flere og større aktører på markedet tilbyr såkalte Integrated Facility Management (IFM) løsninger. Dette innebærer at bedrifter og institusjoner som tidligere stod for drift og vedlikehold av eiendom og arbeidsplasser selv, nå gjerne kjøper tjenestene av en leverandør, som leverer tjenester som ikke faller inn under virksomhetens kjernevirksomhet, men som har som formål å levere hele, eller deler av virksomhetens sekundære driftsfunksjoner.

I Norge er ISS, YIT, NEAS, og Coor Service Management slike aktører, og utgjør en større andel av markedet.

Basert på den Europeiske standarden (CEN EN 15221-1:2006), er det utarbeidet et "scope of work" for å beskrive hovedelementene som inngår i FM begrepet.

Space & infrastructure	Property management	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio management • Occupancy forecasting and strategy • Strategic space planning and management • Office design strategies • Public demand/requirements • Contract management/lease administration • Construct building • Renovation and/or refurbishment • Taxes, duties, licenses, and insurance • Landlord relations
	Workplace management	<ul style="list-style-type: none"> • Workplace design strategies • Workplace design • Procure furniture, machinery and equipment • Workplace move management • Equip workplace environment • Workplace equipment maintenance
	Operations & maintenance on premises	<ul style="list-style-type: none"> • Energy, electricity and oil/gas power management • Environmental sustainability management • Building repairs and maintenance (office, plants, and private) • Electrical installations • Water, drainage and waste (hazardous) disposal • Cleaning; inside and outside • Outdoor repairs (e.g. landscaping, grounds maintenance, external repairs)
Work Environment	Safety & security	<ul style="list-style-type: none"> • Security policy and strategy • Access control, I.D./smart cards, locks and key holding • Disaster planning and recovery • Fire safety and protection • Surveillance • Personnel transport (INT)
	Logistics ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Courier, mail operations etc • Accessories, office supply • Freight forwarding, storage systems • Vehicle fleet management • Creative services • Print and Copying (ICT) • A & V support (ICT) • People transport and travel services (HR)
	Hospitality	<ul style="list-style-type: none"> • Switchboard • Reception • Catering, canteen and vending management • On-/Off site meetings and events • Personal services (e.g. dry-cleaning) • Corporate housing administration • Construction site accommodation

Figur 1. Scope of work Facility Management (CEN EN 15221-1:2006)

Inndelingen indikerer en fordeling mellom de "harde" tjenestene (Space & Infrastructure), som har til hovedformål å ivareta bygg og installasjoner og de "myke" tjenestene (Work Environment) som er mer konsentrert om å ivareta brukernes direkte behov. Videre inndeling viser til underkategorisering av fagområder som inngår i de ulike elementene. Denne inndelingen er på ingen måte absolutt fasit i forhold til hvordan den enkelte virksomhet deler inn sine FM tjenester, men et verktøy som kan legges til grunn i vurderinger om hvilke forhold en virksomhet trenger å ivareta, og som grunnlag for hvordan en ønsker å kjøpe og levere de ulike elementene.

Det at FM begrepet er så lite entydig i sin form, gjør det ikke bare vanskelig å beskrive, men også å måle og sammenligne. For å kunne sammenligne effektivitet og kvalitet mellom to ulike tilbydere, og driftsmodeller, betinger det at en har et felles utgangspunkt med tilnærmet likt innhold. Å sammenligne servicekvaliteten på slike tjenester, betinger også at sluttbrukeren oppfatter hva de faktisk mottar av FM tjenester, og hvem leverandører er. I ulike virksomheter kan det være vanskelig å skille mellom hva virksomheten selv leverer, og hva som inngår som tjenester levert av andre, og hvem leverandøren er.

Flere leverandører leverer FM tjenester, både som enkelttjenester og som sammensatte leveranser. En kunde kan da velge å kjøpe de elementene en ønsker, og den driftsformen som passer beste til sitt formål. Tjenesteområder som kantine, renhold, vaktmester og vakt fremstår ofte som egne tjenesteområder, og er i seg selv stor industri. NHO (2008) har angitt at det totale potensialet innefor FM tjenester i Norge for bedrifter over 50 ansatte er estimert til opp mot 175 milliarder. Estimater er gjort basert på areal på bygg i næringsvirksomhet. Av egne medlemsbedrifter, omsatte FM virksomheter for 4,5 milliarder i 2008, og sysselsatte over 2800 personer. Å finne et kvalitativt statistisk grunnlag for estimering blir vanskelig med tanke på at flere tjenester som kan inngå i et FM begrep fremstår som selvstendige tjenesteområder, og ikke rapporteres som FM tjenester, og ved at leverandøren av ulike tjenesteområder ikke definerer seg som en FM leverandør.

Det er grunn til å tro at FM som tjenesteområde og fag vil ha en drivende utvikling også i de neste årene, og fokus fra leverandørsiden og utdanningsinstitusjoner vil bidra til at området blir ennå tydeligere og forstått.

3. Teori

Det finnes mye litteratur som beskriver forhold som har til hensikt å beskrive kjøpsatferd, tilfredshet og ledelse og utvikling av tjenesteytende virksomhet. Litteraturen finnes innfor flere fagfelt, som markedsføring, psykologi og ledelse.

For mitt formål er det viktig å avklare hvilke forhold som er relevante å se på, og hvilken type teori som gir innhold til min problemstilling.

For å forstå forhold som påvirker en kunde og brukers forventinger og tilfredshet, er det flere relevante områder som beskriver komponentene; forventninger, opplevelse og tilfredshet.

Jeg vil gjennom teorien forsøke å beskrive elementer i den som anses som relevant for å forstå hvordan forholdene og samspillet mellom tjenesteleverandøren og kunden fungerer. Og hvilke områder som gir forståelse for forhold som er vesentlige for tjenesteleverandøren å ha kontroll på med hensyn til utforming av virksomhetens tjenesteleveransesystem.

3.1 Tjeneste versus vareproduksjon

Det er vesentlige ulikeheter mellom en tjeneste og en vare, og særlig i forhold til hvordan de er produsert, forbrukt og evaluert (Zeithaml, Parasuraman og Berry, 1990, s.15).

1. Tjenester er i sin natur immaterielle, ved at de kjennetegnes som en ytelse og erfaring fremfor et produkt, som kan bevares og oppleves om og om igjen.
2. Tjenester som innebærer stor grad av involvering av personell er ofte ensartet i sin prestasjon, da det vil avhenge fra den som leverer, fra mottaker til mottaker, og fra dag til dag. En tjeneste i denne kategori kan sjelden standardiseres for å sikre lik utførelse.
3. Produksjon og forbruk av tjenester er ofte uatskillelige, ved at kvaliteten i tjeneste oppstår i møtet mellom den som leverer og den som mottar.

Tjenester kan også være tilknyttet et fysisk produkt, men ytelsen er i sin hovedform immateriell ved at det sjelden resulterer i at den fysiske delen i leveransen inngår som eiendel for mottakere. For eksempel ved restaurantbesøk, så vil selve retten og det som drikkes som inntas være et slikt fysisk produkt, men det inngår som en total tjeneste som er å innta et måltid. Den immaterielle delen kan ikke testes ut i forkant, men må erfares gjennom mottakelsen, og kan ikke lagres.

Til forskjell har en vareproduksjon håndgripelige produkter, og som i sin form er produsert og levert under andre forhold, både i møte med forbrukeren, og ikke minst hvilken rolle produsenten spiller i interaksjonen mot kunden.

Richard Normanns tabell for vareproduksjon og tjenesteproduksjon gir et innblikk i typiske karakteristika for disse produksjonstypene (2000, s.31).

Vareproduksjon	Tjenesteproduksjon
<ul style="list-style-type: none"> • Produktet er typisk konkret • Eiendomsforhold overføres ved salg • Kan videreselges • Kan demonstreres før kjøpet • Produksjon går forut for konsum • Produksjon, salg og konsum er lokalt differensiert • Kan transporteres • Selgeren produserer • Indirekte kontakt mellom selskap og kunde er mulig • Varer oppføres i balanse med muligheter for avskrivning 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjenesten er immateriell • Eiendomsforhold overføres i alminnelighet ikke • Kan ikke videreselges • Kan vanligvis ikke demonstreres før kjøpet (eksisterer ikke før kjøpet) • Kan ikke lagres • Produksjon og konsum foregår samtidig • Produksjon, konsum og ofte salg er forenet i rom • Kan ikke transporteres • Kjørere/kunden tar direkte del i produksjonen • Direkte kontakt er for det meste nødvendig

Figur 2. En del typiske forskjeller mellom vare- og tjenesteproduksjon

3.2 Servicekvalitet

Når servicekvalitet bedømmes, basert på kundens opplevelse, er det ofte avviket mellom kundens forventning eller ønske, og deres opplevelse som legges til grunn for vurderingen (Zeithaml et al., s.19).

Service brukes i dag både som et begrep for tjenester, og for å bedømme prestasjonen til en ytelse som mottas. Når noen sier at de fikk god ”god service”, er det ofte for å beskrive forhold i ytelsen som går på forhold hvor mennesker har vært involvert. Ofte bruker vi betegnelsen kundeservice om disse forholdene, og de beskriver det sosiale forholdet som oppstår i møtet mellom kunde og tjenesteleverandørens representanter.

Richard Normann beskriver dette møtet som ”sannhetens øyeblikk” (2000, s.32).

Sannhetens øyeblikk beskrives som øyeblikket hvor tjenestekunden og tjenesteleverandører er overlatt til seg selv. I dette møtet er det dyktigheten, motivasjonen og metodene, i samhandling med kundens forventninger og atferd som til sammen vil skape serviceleveranseprosessen.

Når dette møtet inntreffer, har ikke lenger firmaet direkte innflytelse på utfall og opplevelse, og i større tjenestebedrifter inntreffer slike ”sannhetens øyeblikk” hver dag, og utallige ganger i løpet av dagen.

De fleste tjenester og mange virksomheter, er personlighetsintensive i den forstand at kvaliteten kunden får, i all vesentlig forstand er et resultat av hva menneskene som leverer tjenestene presterer i den enkelte situasjon.

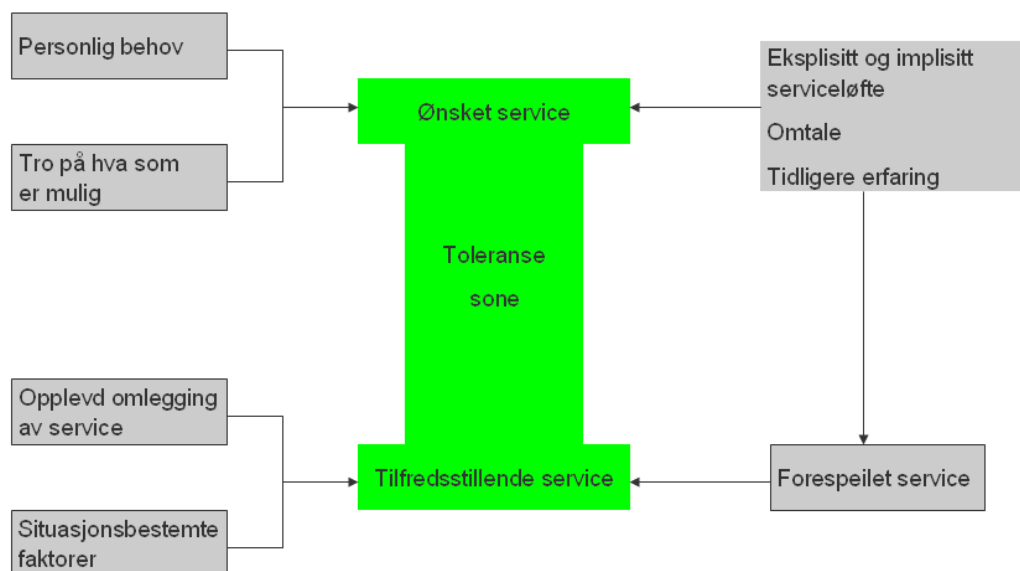
Når servicekvaliteten ofte avhenger av hvordan tjenesteyterens representant evner å ivareta ”sannhetens øyeblikk”, er det viktig at tjenesteyter har klart å få de rette menneskene, med rette holdning, ferdigheter og atferd til å betjene funksjoner som har direkte eller indirekte kontakt med kunden.

3.3 Forventninger til servicekvalitet

Alle kunder og mottakere av tjenester har en forventning i forkant av kjøp eller ytelse om hvordan dette skal oppleves, og hvilke behov det skal dekke.

Forventninger til hva som er god servicekvalitet vil variere fra bedrift til bedrift, og fra kunde til kunde

I 1993 utviklet Zeithaml, Parasuraman og Berry en modell for hvilke faktorer som påvirker kundens forventning om servicekvalitet, og hvor det er toleranserom.



Figur 3. Toleransmodellen, Zeithaml et al. (1993)

3.3.1 Ønsket service

Den type servicekvalitet kunden håper å motta. De fleste kunder håper å motta servicekvalitet som passer til egne personlige behov, og det de tror at tjenesteleverandøren er i stand til å yte. Samtidig er de fleste kunder realistiske, og har forståelse for at de ikke alltid kan motta ønsket ytelse.

3.3.2 Tilfredsstillende service

Dette er betegnelsen på minstemålet av hva som forventes, uten at de blir misfornøyd. Her vil også situasjonsbestemte faktorer komme inn, og kunden vil ta med i betraktningen hva en kan kunne forvente av andre leverandører.

3.3.3 Forespeilet service

Hva kunden oppfatter er forespeilet service, vil være avgjørende for hva som igjen defineres som tilfredsstillende service. Dersom kunden har en forespeiling om at det vil være god service, basert på tidligere erfaring, omtale eller kommunikasjon fra tjenesteleverandøren, vil det være med å bidra til forespeilingen.

3.3.4 Toleranse sone

Som tidligere beskrevet, er det vanskelig å standardisere ytelse innenfor tjenester, ettersom produksjon og konsum ofte oppstår i møte mellom kunde og leverandør. Da det ofte er mennesker involvert, og det vil være variasjon i ytelsen, er toleransesonen det området som kunden er villig til å oppleve varians innenfor.

Ytelser under tilfredsstillende service vil bidra til frustrasjon og utilfredshet hos kunden, mens ytelser over ønsket service vil bidra til å skape "Customer delight".

Å forstå, og styre forventninger er viktige områder for å bidra til at tjenesteleveranser kan tilpasses kundene, og at kundene blir gjort tydeligere klar over hva de kan forvente. Selv om forventninger kan endres og styres, vil også normer i samfunn og ulike tjenestekområder være med på å sette standard for hva kundene forventer (Normann, 2000, s.81) Eksempelvis forventes det ikke lenger at en ansatt på bensinstasjon skal kunne peile oljen, eller bytte lyspærer som de gjorde tidligere, mens man vil forvente at en hovmester på en flott restaurant skal vise deg til bordet, og påse at en kelner tar seg av deg på en god måte.

3.4 Opplevd servicekvalitet

Den opplevde servicekvaliteten er bedømmelsen den enkelte mottaker gjør av ytelsen den har kjøpt og konsumert, basert på en subjektiv vurdering av hva som er mottatt fra første møte til gjennomføring.

Parasuraman, Zeithaml og Barry (1988) har definert de 5 dimensjonene (utstyr, pålitelighet, tillit, respons og empati) som avgjørende for måling og forståelse av kundens opplevelse av servicekvalitet.

Det er gapet mellom forventningen og opplevelsen av servicekvaliteten som flere hevder leder til graden av tilfredshet kunden har med tjenesten.

Jeg vil i delen som behandler mitt valg av teori komme mer inn på forholdet opplevelse, i min beskrivelse av SERVQUAL modellen.

3.5 Tilfredshet

T.W. Andreassen (1999, s.70) beskriver at tilfredshet formelt kan defineres som:

konsumenters oppfylleelsesreaksjon. Det dreier seg om en vurdering av et produkt eller en tjenestes funksjoner, produktet eller tjenesten i seg selv eller tilbyderens evne til å behage eller oppfylle. Dette inkluderer nivåer av under- eller overoppfylling.

Når en sammenholder forventninger med faktiske opplevelser og vurderinger, kalles dette diskonformasjonsprosessen (Andreassen, 1999, s.71) Når en forventning blir mer enn innfridd, kalles det positiv diskonformasjon. Når forventningen blir innfridd som forventet, kalles det konfirmasjon. Og når forventningen ikke blir innfridd, kalles de negativ konfirmasjon.

Med utgangspunkt i at servicekvalitet er en avgjørende faktor for å få tilfredse kunder, er det viktig å ha ta med seg at den eneste riktige evalueringene av servicekvalitet er definert av kunden. Alle andre vurderinger er irrelevant. Særlig forholdet som går på hvordan kunden forventer at tjenesteleverandøren skal yte (Zeithaml et al., 1990, s.16)

I produktsammenheng, beskriver Troye (2006, s.93) at kundetilfredshet er en egenskap ved de enkelte brukerne, mens kvalitet er et aspekt ved produktet i seg selv, og ved dersom tilfredsheten blir lav, så skyldes det et kvalitetsproblem, eller at det kan skyldes stor variasjon i hvordan produktet brukes og oppleves.

3.6 Lojalitet

I vareproduserende virksomheter har lojalitet vært en viktig faktor for produsenten. Formålet med å skape lojale kunder, er ikke minst å få kundene til å velge dem igjen, og forbli kunder over tid.

Troye (2006, s.232) beskriver at en nærliggende og rasjonelle grunn til at kunder kjøper de samme produktene, er et resultat av at kunden rett og slett er fornøyd. Dersom behov og preferanser ikke lenger dekkes av de samme produktene og tjenestene, vil interessen for å vurdere andre leverandører øke. Videre påpeker Troye at lojaliteten i seg selv ikke trenger å være knyttet til et bestemt produkt, men at det er leverandøren i form av forretning eller produsent en har et lojalitetsforhold til. Dette er kanskje et fenomen som særlig har bekreftet seg innen bank- og forsikrings

Lovelock og Wright (2001, s.104) beskriver at lojalitet ikke kan tas for gitt, da kunden er mer enn villig til å bytte leverandør dersom den ikke mottar en merverdi på tjenesten, inklusivt servicekvalitet relativt til pris i forhold til hva andre leverandører kan tilby.

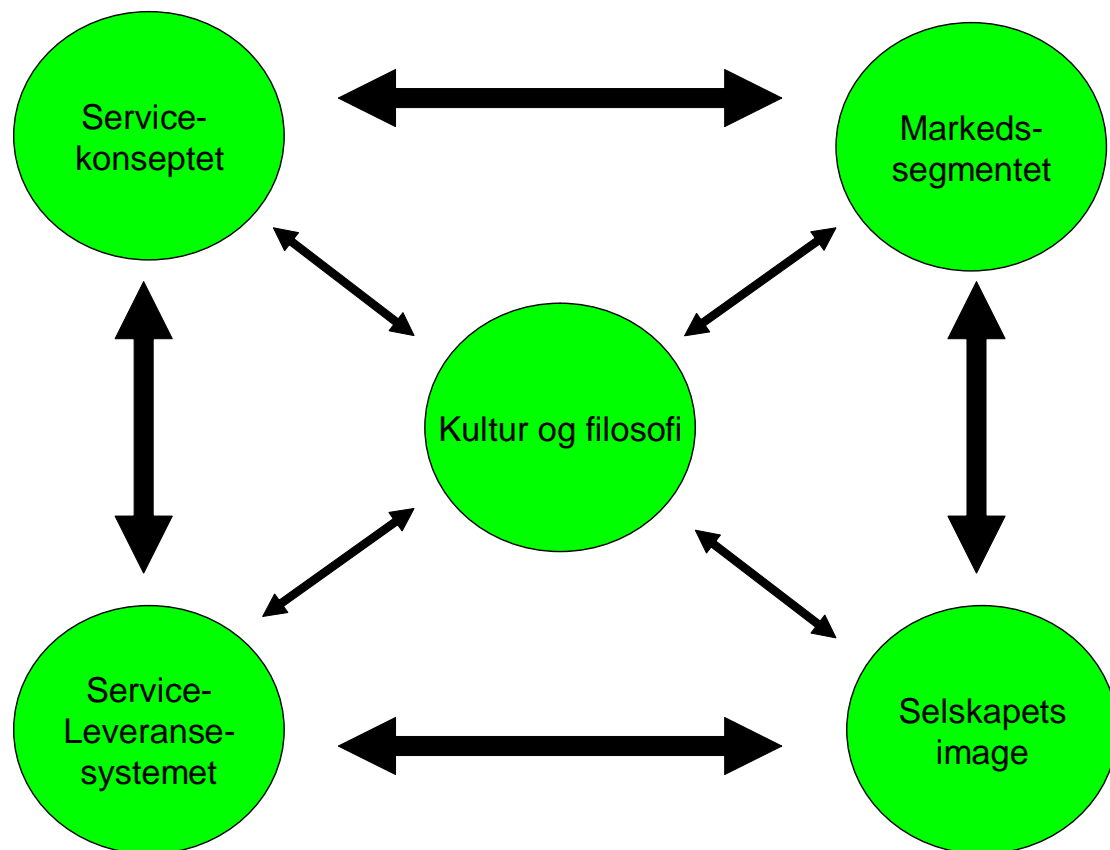
Sammenhengen mellom tilfredshet og lojalitet er en mye uttestet modell, og innefor vareproduksjon er lojalitet et viktig kriterium for gjenkjøp, og kan ikke utelukkes å ha tilsvarende effekt for tjenesteytende virksomheter.

3.7 Serviceleveransesystemet

Utformningen av serviceleveransesystemet er en avgjørende faktor for å kunne produsere og levere de rette tjenestene, til rett kvalitet og på en effektiv måte.

Normann (2000, s.65-66) viser til at det er avgjørende å identifisere suksessfaktorene i en servicevirksomhet, og sørge for at de er gjenspeilet i organisasjonens ledelse og kultur. Formålet er å etablere et serviceleveransesystem som lar seg reproducere og videreføres over tid.

Normann mener at det er 5 hovedkomponenter som må på plass for å utforme et skikkelig serviceledelsessystem, og har konseptualisert dette i modellen under.



Figur 4. Servicesledelsessystemets komponenter, (Normann, 2000, s.68)

Modellen er oppbygget av komponenter som i seg selv er viktige, men det er relasjonene og samspillet mellom dem og innholdet i de enkelte som er avgjørende for hvordan den kunne tjene sitt formål. Videre følger en oppsummering av hva som ligger i den enkelte komponenten.

3.7.1 Markedssegmentet

Denne komponenten er tilegnet den målgruppen som hele systemet er utformet for – nemlig kunden.

3.7.2 Servicekonseptet

Her ligger selve tjenesteinnholdet. Dette innebærer både kjerne- og sekundærtjenester, og beskrivelse av både det immaterielle og fysiske som inngår i tjenesteleveransene. Det er det totale innholdet som tilbys, og som kan fremskaffes ved behov. Typisk for noen tjenester, er at de heller ikke kan defineres i forkant, men kan leveres ved behov og etter forespørsel.

3.7.3 Serviceleveransesystemet

Dette tilsvarer det typiske produksjons og distribusjonsapparatet i en vareproduserende virksomhet. Det vil si de komponenter som inngår i helheten som omgår tjenesteproduksjon og i flere tilfeller konsumpsjonen. Dette området deles videre inn i 3 underkomponenter.

Personale

Tjenesteytende virksomhet er ofte personlighetsintensive, og dette omfatter de menneskelige ressursene som inngår i tjenesteproduksjonen og serviceleveransesystemet.

Kunde

Ofte er kunden en direkte part i tjenesteproduksjonen, og dette setter krav til at tjenesteyter forstår kundens sammensatte rolle, ikke bare som mottaker og konsument av tjenestene, men også som en viktig rolle i selve produksjonen av tjenesten.

Teknologi og fysiske hjelpemidler

Ny teknologi innenfor IT og fysiske hjelpemidler og metoder tilrettelegger for at mer og mer av interaksjonen mellom tjenesteyter og kunde kan bli utført på nye måter. Uforming og opplæring av disse løsningene på begge sider av produksjonen er avgjørende for at kvaliteten og effektiviteten skal bli optimal. I dagens samfunn, med fokus på selvbetjening, automatisering og 24/7 tjenester er teknologi blitt en mye viktigere og mer betydningsfull komponent for å utnytte det fulle potensialet som ligger til rette både for kunden og leverandøren.

3.8 Image

Image er et informasjonsmiddel som ledelse kan benytte for å påvirke personale og kunder for å posisjonere seg, ikke minst for å skape en oppfatning av hvem virksomheten er, og hvilken vei det går. Over tid vil imaget bli et resultat av hva virksomheten faktisk leverer og hvordan virksomheten oppfattes. Bygging av intern identitet må ikke undervurderes, da det vil være et sterkt bidrag til hvordan det en oppfattes utad.

3.9 Bedriftskultur og filosofi

Denne komponenten omfatter de overordnede prinsipper, holdninger og verdier som ligger til grunn for styring og utvikling av virksomheten og de sosiale prosessene som leder levering av tjenester og til fordeler for kundene.

Når et ellers suverent servicesystem er på plass, så er det ingen andre komponenter som er så viktig over tid for å sikre effektivitet som virksomhetens kultur og filosofi. Det er dette som skaper og fornyer de holdningene og verdiene som gir virksomheten fremgang.

Normann (2000, s.70) beskriver at:

service management ikke er en fast teknikk for å håndtere et komplekst maskineri, men et smidig instrument for å skape, utvikle og ivareta den dynamiske og levende menneskelige naturen.

Jeg vil videre presentere litt mer inngående forhold som omhandler komponentene; ”teknologi og fysiske hjelpemidler”, og ”kultur- og filosofi”. Bakgrunnen for det, er at jeg anser dem som særlig relevante for hvordan en godt utviklet tjeneste organisasjon må organisere sitt arbeid og bruke den menneskelige innsatsfaktoren.

3.10 Teknologi og fysiske hjelpemidler

Særlig er utviklingen av informasjonsteknologi (IT) et område som har hatt stor påvirkning på tjenesteytende virksomhet de siste 20 årene. Utviklingen av såkalte

Customer Relation Management (CRM) og Enterprise Resource Planning (ERP) løsninger var avgjørende for utviklingen av flere tjenesteområder, og var et sentralt utgangspunkt for starten av shared service tankegangen (Marshall, 2009).

Dette på grunn av at tilgangen til data på tvers i organisasjoner ble betraktelig forbedret, samt at det muliggjorde andre modeller i forhold til virtuelle måter å tilby tjenester på.

Normann (2000, s.138) beskriver at det særlig er fem faktorer som påvirkes av de fysiske hjelpemidlene, og av de fysiske miljøet:

- kostnadsrasjonalisering
- kvalitetsforbedring
- fordelaktige kundekoblinger
- atferdseffekter
- teknologitilpasninger

Disse faktorene glir ofte inn i hverandre, men kan og bør også ses på separat for å skille hvilken rolle de spiller og hvilke muligheter som ligger i dem.

I dagens tjenesteytende virksomheter er tilbud og bruk av IT en nødvendighet for å møte kundens behov og ønsker. Dagens kunder ønsker og forventer at IT anvendes slik at tjenester utvikles til å kunne benyttes med ny teknologi, gi mulighet til selvbetjening som bestilling, henvendelser og oppfølging og fakturering (Lovelock, Wright, 2001, s.350) For en kunde vil det typisk være et grensesnitt mot Internett, intranett eller extranet som er kilde for informasjon, bestilling og oppfølging.

Innovasjonen innefor IT, og internett har muliggjort at tjenester, både i form av kjerne og sekundærtjenester kan bestilles og leveres i helt nye teknologiske rammer.

Bruk av teknologi er helt avgjørende når en skal designe sitt tjenesteleveransesystem, og etablere funksjoner og roller for å ivareta leveranse og kundekontakt. Lovelock og Wright (2001, s.53-55) beskriver at det er nivået av kontakt mellom tjenesteyter og kunde som avgjør formen. Lovelock og Wright deler dette inn i 3 ulike dimensjoner:

1. Tjenester med høy grad av kontakt

Dette gjelder forhold hvor kunden oppsøker leverandøren direkte personlig, og får utført tjenesten direkte av personell hos leverandøren. Typiske eksempler her kan være; frisør, restaurant og fotograf. Utviklingen av tjenester har ført til at flere tjenester som tidligere var i denne kategorien nå kan utføres uten denne graden av kontakt. Eksempler på dette kan være; banktjenester og reisebestillinger.

2. Tjenester med medium grad av kontakt

Innebærer mindre kontakt og interaksjon mellom kunde og leverandør. Dette vil ofte allikevel være forhold hvor kunden møter opp fysisk, eller leverandør møter opp hos kunden. Dette kan være tjenester som går på områder som; konsulenttjenester, rådgivning, forsikring, inn- og utlevering av pakker etc.

3. Tjenester med lav grad av kontakt

Her er det lite, om noe fysisk kontakt mellom kunde og leverandør. Ofte er dette tjenester som innebærer at tjenesten kan utføres ved hjelp av elektroniske hjelpemidler, og at det i flere tilfeller aldri er kontakt mellom kunde og leverandør. Typisk vil dette gjelde i situasjoner hvor kunden selv kan bestille og betjene seg selv ved hjelp av selvbetjente og automatiserte løsninger. Eksempler er; bestilling av flyreiser, booking av hytter og bestilling av predefinerte produkter gjennom Internett, intranett eller extranettløsninger.

Ofte har en større tjenesteleverandør med større utvalg løsninger som ivaretar og er tilpasset alle former for kontaktgrad, og hvordan leveransemodellen utvikles er et resultat av hvilke behov en skal dekke med hvilke funksjoner.

En leverandør må sørge for å organisere sin leveransemodell med tilhørende funksjoner på en måte som både er funksjonell for virksomheten og kunder, og som gir nødvendig fleksibilitet og effektivitet for både kunde og virksomheten. Enkelt kan en definere disse funksjonene som er i front- og backoffice funksjoner.

Frontoffice personellet vil som oftest være dem som har den direkte kontakten med kunden, både fysisk og via andre kanaler som telefon og mailsystemer, og som representerer tjenesteleverandøren i selve serviceprosessen.

Backoffice funksjonene ivaretar ofte den delen av tjenesten som direkte er en del av leveransen, som for eksempel; fakturering, ordrebehandling og matlaging. Front- og backoffice funksjonene ses gjerne på som den synlige og usynlige delen av tjenesteproduksjonen. (Lovelock, Wright, 2001, s.60)

3.11 Kultur og filosofi

I alle virksomheter og grupper finnes det en eller flere kulturer. Normann (2000, s.210) definerer kultur som:

den helheten av oppfatninger, normer og verdier som danner grunnlaget for samkvem og samarbeid mellom mennesker, og som til en viss grad gjør handlingene våre forutsigbare og rettet mot en tilstand det er alminnelig enighet om.

Med servicekultur må det da forstås hvilke oppfatninger, normer og verdier som ligger til grunn i en virksomhet når det kommer til hvordan kunden skal ivaretas, og hva som forventes og aksepteres av atferd fra alle mennesker som er en del av tjenesteleveransessystemet.

SAS ble i løpet av 1980 årene kjent for sine smilekurs under ledelse av Jan Carlzon, som utga bøkene "Riv pyramidene", og "Sannhetens øyeblikk". Det som startet som en serviceskole, ble etter hvert anerkjent for å være en foregangsmodell i å sette kundene i fremste rekke, og SAS etablere en servicekultur i selskapet som bidro til at selskapet totalt endret seg, og ble i 1983 tildelt prisen "årets flyselskap". SAS har videreført sitt fokus på servicekulturen under visjonen "Yes I can".

Eksemplet er en illustrasjon på at utvikling av servicekultur og visjon er en kritisk faktor for hvordan et selskap bygger sitt image, interne identitet og omdømme.

Normann (2000, s.210-216) viser til at den viktigste innsatsfaktoren for å etablere og utvikle en virksomhets kultur og filosofi er menneskene. Det er gjennom lederskapet at visjonen dannes, som en del av det strategiske fokuset. Det er gjennom evnen til å motivere og utvikle kvalitetsnormer, og sørge for etterlevelse at virksomheten kan

utvikles til ønsket nivå. Normer kan i denne sammenheng ses på som den standard av atferd som forventes av medlemmene i en gruppe eller virksomhet.

3.12 Mennesket som en del av serviceleveransesystemet og serviceprosessen

I en tjenesteytende virksomhet med stor grad av interaksjon mellom kunde og leverandør, utgjør personalet en kritisk faktor. I mange tjenesteytende virksomheter inntreffer ikke personalet og kundenes handlinger hver for seg, men i en samhandling dem i mellom. Følgelig blir bedriftens servicekultur og fysiske omgivelser en viktig del av produktet. (Troye, 2006, s.246)

Som tidligere beskrevet, er det i møte mellom leverandør og kunde at ”sannhetens øyeblikk” oppstår. Dersom virksomheten har til hensikt å bestå denne prøven i så stor grad som mulig, og så ofte som mulig, må en sikre at de som utgjør den menneskelige faktoren i serviceleveransesystemet, og utfører selve serviceprosessen innehar de egenskapene virksomheten har behov for. Ettersom så mye av kvaliteten oppstår i dette møtet, er det utviklet flere metoder og modeller for å få ønsket resultat.

Normann (2001, s.112) viser til 3 områder som har utformet seg:

- Forsøke å fjerne så mye av produksjonen bort fra sannhetens øyeblikk, ved å utføre den i kulissene, ikke minst ved å bruke teknologi og tekniske hjelpemidler.
- Redusere handlefriheten til den enkelte, og sannsynligheten for ulik ytelse ved å standardisere atferd og prosesser.
- Tilrettelegge for handlefriheten til den enkelte, ved å oppfordre til at kreativitet anvendes for å utvikle problemløsningsevne som kommer kunden til gode.

I dagens samfunn vil vi kunne finne tjenesteområder hvor kunden både forventer og aksepterer ulik tilnærming til hvordan samhandlingen skal skje. Utfordringen er å finne den rette formen til de ulike tjenestene.

Jan Carlzon var i SAS, gjennom sin visjon opptatt av å delegere ansvar, både til sine ledere og sine ansatte. Han var opptatt av "empowerment" for å sette sine ansatte i stand til å løse problemer når de oppstod, direkte i møtet med kunden.

Å sikre den rette typen tjenestemedarbeidere, starter med ansettelsen. Det er gjennom virksomhetens Human Resource Management (HRM) filosofi og rammeverk at en ansetter, utvikler og beholder personalet. (Lovelock, Wright, 2001, s.327). Flere virksomheter hevder at deres viktigste ressurs er de ansatte. Lovelock og Wright hevder at observasjoner tilsier at denne frasen ikke lenger holder. Det er de "riktige" ansatte som er virksomhetens viktigste ressurser.

Hvilken type personer er de riktig ansatte i en tjenesteytende virksomhet? I en artikkel, beskriver Frances X. Frei fra Harvard Business School (2008, 29. april), at servicebedrifter gjør lurt i å "hire for attitude and train for service". Oversatt mener Frei at det er innstilling og holdninger hos den enkelte som er den avgjørende faktor for hvordan den ansatte skal kunne levere. Det er en enklere jobb å utvikle ferdigheter, enn holdninger. Holdninger utgjør som tidligere beskrevet, sammen med verdier et vesentlig element i kulturbegrepet.

Ifølge Lovelock og Wright (2001, s.327), starter ikke utvalget av de rette personene med de aktuelle kandidatene, men ved hvem som er ansvarlig for rekruttering. Å rekruttere medarbeidere med gode holdninger og atferd i forhold til å yte service, vil vise seg å være en god investering.

4. Valg av Teori og metode

Til min oppgave har jeg valgt å bruke SERVQUAL modellen og tilhørende teorigrunnlag, utviklet av Parasuraman, Zeithaml og Berry (1988) som grunnlag og måling av opplevd servicekvalitet. Jeg vil i tillegg til den 22. punkts SERVQUAL modellen, gjøre bruk av viktighetsskalaen som ble utarbeidet for å gi tilleggsinformasjon om vurderingen av dimensjonenes viktighet (1991).

Parasuraman et al. (1985,1988,1991,1994) sitt utgangspunkt for utvikling og forfining av SERVQUAL, har en spesifikk tilnærming på at servicekvalitet er differansen mellom forventet og opplevd kvalitet (Quality = Perception – Expectation), ($Q = P - E$)).

Jeg har i min oppgave fokus på brukeren av FM tjenester, og da særlig av brukerens opplevelse av servicekvalitet (P). Min tilnærming er å undersøke om bruken av SERVQUAL er anvendelig for å forstå viktige faktorer for opplevelsen i et slikt brukermiljø. Hypotesen er at brukeren i dette miljøet vil ha så store likhetstrekk med hvordan en vanligvis definerer og forholder seg til kunden, at man vil kunne gjøre funn som kan bidra til økt forståelse og målrettet utvikling av kvaliteten i tjenesteleveransen og leveransemodell.

Parasuraman et. al. beskriver modellen som så overordnet og generisk, at den skal kunne være anvendelig for alle typer tjenesteytende virksomhet med lokale tilpasninger.

Modellen har også sine kritikere, og jeg vil komme tilbake til forhold i modellen som andre mener ikke er godt nok dekket av modellen, og forhold i min måling som kan være svakheter i diskusjonen.

Gjennom litteratursøk, og utvidet lesing om SERVQUAL, har jeg også kommet over SERVQUAL modeller tilpasset til FM området. Jeg har vurdert at de tilpassede løsningene ikke er aktuelle å benytte for mitt formål, da de i stor grad er tilpasset B2B formål, og særlig tilpasset til å måle spesifikke FM leveranser innen en spesifikk

virksomhet. Samtidig må det oppfordres til å gjøre en vurdering av ulike andre studier som kan anses som interessante innenfor andre dimensjoner av FM leveranser.

4.1 SERVQUAL

SERVQUAL modellen slik den foreligger i dag, er et resultat av flere års modning og foredling av de opprinnelige aktivitetene som ble startet av Parasuraman, Zeithaml og Berry (1983), da de fremmet et forslag om en eksplorativ undersøkelse på emnet ”servicekvalitet” til Marketing Science Institute (MIS).

4.2 Første versjon - GAP-modellen

I 1985 ble resultatet av omfattende kartlegginger av kunder og tjenesteytendevirksomhet lagt frem som GAP-modellen (Parasuraman et al., 1985), og 10 dimensjoner som de mente var samlende for å forstå og ivareta kundenes opplevelse av servicekvalitet. For å ivareta de 10 dimensjonene, ble det utviklet 97 påstander som skulle understøtte behovet for data.

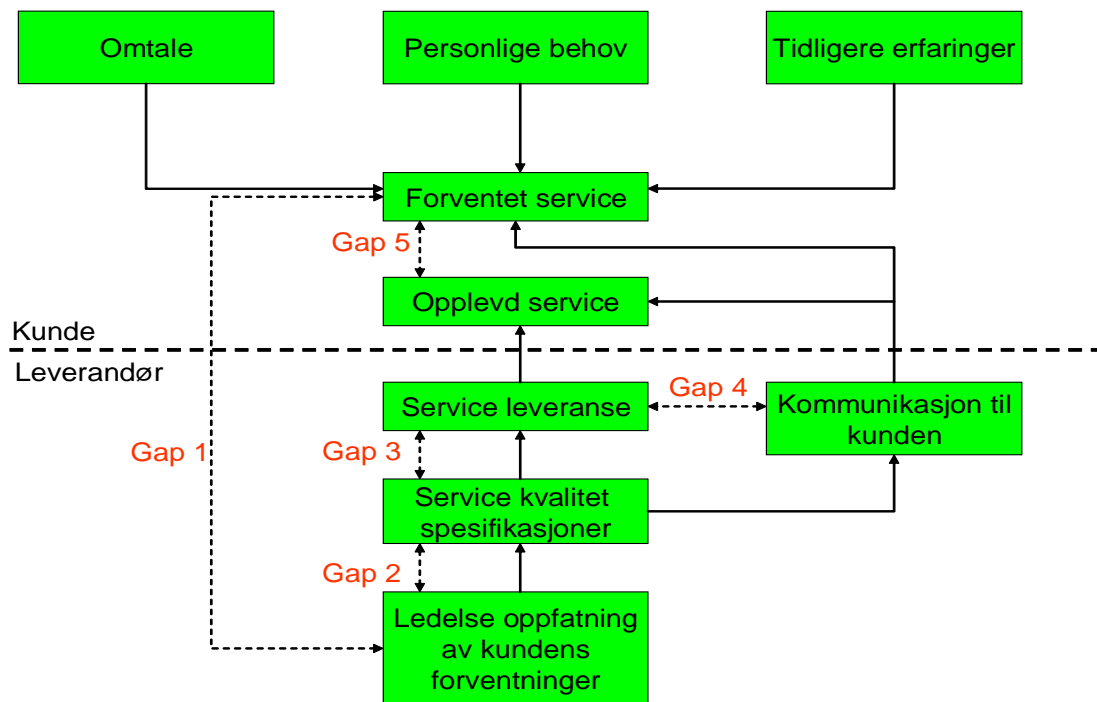
GAP-modellen fremlegges som en konseptuell modell som visualiserer hvor avvikene i en leveransemodell kan oppstå, og ikke minst hva tjenesteyter tror kundene forventer, og hva som ligger til grunn for kundenes forventninger.

Modellen er anvendelig for å beskrive forhold i leveransemodellen som kan være årsak til avvik, og gi råd og veiledning på hvordan avvikene kan lukkes eller forbedres.

De fem gapene kan oppsummeres som:

1. Ledelsesgapet – avviket mellom kundens forventning og ledelsens oppfattelse eller idé om hva kunden forventer.
2. Spesifikasjonsgapet – avviket mellom ledelsens oppfatning av kundens forventning, og spesifisering av servicekvaliteten
3. Serviceleveransegapet – avviket mellom spesifikasjoner på servicekvalitet og det som faktisk leveres.
4. Kommunikasjonsgapet – avviket mellom det som er kommunisert som servicenivå, og det som faktisk leveres.

5. Oppfattet servicekvalitets gap – avviket mellom forventet og opplevd servicekvalitet.



Figur 5. Gap-modellen av Parasuraman et al., oversatt til norsk (1985).

SERVQUAL er en metodikk, utviklet for å måle og styre gapet mellom forventet og opplevd servicekvalitet i en tjenesteytende virksomhet. Som hovedformål, er SERVQUAL verktøy utviklet for å måle GAP 5, nemlig gapet mellom forventet og opplevd servicekvalitet.

Modellen måler som utgangspunkt gapet mellom forventet og opplevd servicekvalitet, og måleinstrumentet inneholder et skjema for å måle forventning til en gitt tjenesteleverandør eller enkelttjeneste, for så å måle faktisk opplevelse i møte og erfaring. Gapet mellom målingene gir da svar på hvor en har gap som bør lukkes. Modellen legger også til rette for å måle opplevelsen direkte.

SERVQUAL modellen som ble presentert i av Parasuraman et al. (1988), hadde vært gjennom større endringer fra den opprinnelige den første GAP-modellen. Endringene var et resultat av gjennomgående studier og raffinering av de 10 opprinnelige dimensjonene, og endte med en ny modell med 5 dimensjoner og 22 påstander. Endelig modell inneholdt dimensjonene; utstyr, pålitelighet, respons, tillit og empati.

SERVQUAL dimensjonene

Opprinnelige 10 dimensjoner for evaluering av service kvalitet	Utstyr	Pålitelighet	Respons	Tillit	Empati
Utstyr					
Pålitelighet					
Respons					
Kompetanse Høflighet Troverdighet Sikkerhet					
Tilgang Kommunikasjon Forså kunden					

Figur 6. Forholdet mellom endelig SERVQUAL modell, og de ti opprinnelige dimensjonene for opplevd kvalitet (Zeithaml et al., 1990, s.25)

4.3 SERVQUAL dimensjonene

De endelige fem dimensjonene er som det fremgår av figur 6, en utvikling hvor 3 av de opprinnelige 10 dimensjonene består, og hvor dimensjonene tillit og empati er samlebetegnelser som inkluderer forhold fra de 7 tidligere dimensjonene; kompetanse, høflighet, troverdighet, sikkerhet, tilgang, kommunikasjon og forståelse av kunden. Dimensjonene blir ofte fremstilt og diskutert som "RATER" skalaen (Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy og Responsiveness)

Innholdet i de endelige dimensjonene er:

4.3.1 Utstyr

Denne dimensjonen tar for seg forholdet med at de fysiske forholdene som omgir tjenesteleveransen har en virkning på den som mottar og vurderer tjenesten. Det innebærer forhold som hvordan de fysiske omgivelsene oppleves visuelt, om utstyret

som brukes anses å være moderne, hvordan de som jobber der er kledd og oppfører seg og hvordan utstyr aktivt brukes for å underbygge tjenesten på en positiv måte.

4.3.2 Pålitelighet

Pålitelighet viser til tjenesteyters evne og vilje til å levere avtalte tjenester uten feil, og til avtalt og rett tid. Dimensjonen innebærer også at leverandører fremstår som oppriktig opptatt av at tjenestene skal være uten feil og mangler.

4.3.3 Respons

Respons omhandler villigheten og hurtigheten i leverandøren og de ansatte til å yte service, og å ta hånd om evt. feilsituasjon som har oppstått. Responstiden er ofte en viktig faktor når det er feil eller mangel på en tjeneste, og mangel på respons eller informasjon om når du kan forvente utbedring kan bidra til redusert opplevelse av tjenestekvaliteten.

4.3.4 Tillit

Tillit dimensjonen handler om kunnskapen de ansatte har om tjenesten de leverer, at de som er en del av leveranseapparatet fremstår som høflige og viser respekt, og at deres evne til å inngi trygghet skaper ønsket grad av fortrolighet.

4.3.5 Empati

Empati dimensjonen handler om leverandøren og de ansattes evne til å gi individuell og personlig oppmerksomhet og vise forståelse for den enkeltes situasjon og behov.

4.4 Raffinering av modellen

Modellen ble videre raffinert av Parasuraman et al. (1991), og det ble presentert en videreutviklet og foredlet versjon av modellen. Den store forskjellen var at de hadde gjennomgått bruk av ordlyd, og fant at det var seks påstander som hadde en negativ ladet ordlyd, som hadde gjennomgående høyere standardavvik (2.07) enn øvrige påstander som var mer positiv, og hadde et snitt standardavvik på (0,77).

I tillegg var tilbakemelding fra flere testpersoner at påstandene opplevdes som rare, og ikke gav nødvendig innhold. En del påstander var også av normativ art, og ble endret til å skulle beskrive ønsket nivå

I denne versjonen ble det også presentert modell for respondenten til å angi viktigheten av hver dimensjon ved å kunne allokere 100 poeng mellom de fem dimensjonene. Dette ble lagt til for å kunne få frem et mer sammensatt bilde av den overordnede vurderingen av servicekvaliteten.

4.5 Diskusjon av modellen

SERVQUAL er siden sin opprinnelse (1988) blitt gjennomgått av flere, og det foreligger en del kritikk av både GAP-modellen og SERVQUAL, og ikke minst Parasuraman et. al. sitt konsekvente syn på at servicekvalitet er et resultat av gapet mellom forventet og opplevd servicekvalitet.

Kritikken har til en viss grad ført til endringer og forbedringer i dagens modell, men på flere områder har kritikken blitt imøtegått og begrunnet i studier og funn som Parasuraman et al. mener bekrefter modellens validitet og reliabilitet.

Særlig fremstår Cronin og Taylor (1992,1994) sin kritikk som en vesentlig utfordrer. Hovedkritikken fra Cronin og Taylor har vært at SERVQUAL modellen måler forholdet mellom forventning og opplevelse ($Q = P - E$), og at dette gapet definerer oppnåelse av servicekvalitet. Mens deres vurdering er at det er tjenesteleverandørens prestasjon som må måles (P) for å gi et riktig bilde av servicekvaliteten, og at servicekvaliteten må ses på som en holdning. Som et resultat av sin kritikk utviklet de sin egen modell, SERVPERF. SERVPERF er i sin form ganske lik SERVQUAL, men måler kun prestasjonene, og har ikke den dimensjonale inndelingen som SERVQUAL har.

Buttle (1995) har oppsummert flere års bruk og diskusjoner rundt bruken av SERVQUAL, og har oppsummert dem i to hovedkategorier; teoretisk og operasjonell kritikk.

Den teoretiske kritikken kan oppsummeres som:

1. Paradigme motforestillinger: SERVQUAL baseres på diskonformasjonen mellom forventet og opplevd servicekvalitet, i motsetning til å anse tilfredshet som en holdning.
2. Det rettes kritikk på at GAP-modellen ikke har et tilstrekkelig teoretisk grunnlag for å hevde at forbrukere måler tilfredsheten i forhold til at $Q = E - P$.
3. SERVQUAL er fokusert på prosessleveransen, og ikke utfallet av selve ytelsen i utførelsen.
4. Flere hevder at dimensjonaliteten ikke på noen måte er så generisk og universell som Parasuraman et al. hevder, og at faktoranalyser ikke viser til at de ulike målene lader på forventet faktor, samt at det er en høy grad av indre korrelasjon mellom RATER skalaen.

Den operasjonelle kritikken kan oppsummeres som:

1. Begrepet forventninger kan ha flere ulike betydninger, og at forbrukere bruker andre begrep enn forventninger til å vurdere servicekvalitet, og SERVQUAL gir ikke en absolutt måling av servicekvalitet forventninger.
2. Betydningen av sannhetens øyeblikk blir gal, ettersom vurderingen av servicekvalitet vil kunne variere fra et sannhetens øyeblikk til et annet.
3. Den 7. punkts Likert skalaen er mangelfull.
4. De to ulike måleinstrumentene for å måle forventet og opplevd servicekvalitet vil lede til kjedsomhet og frustrasjon.

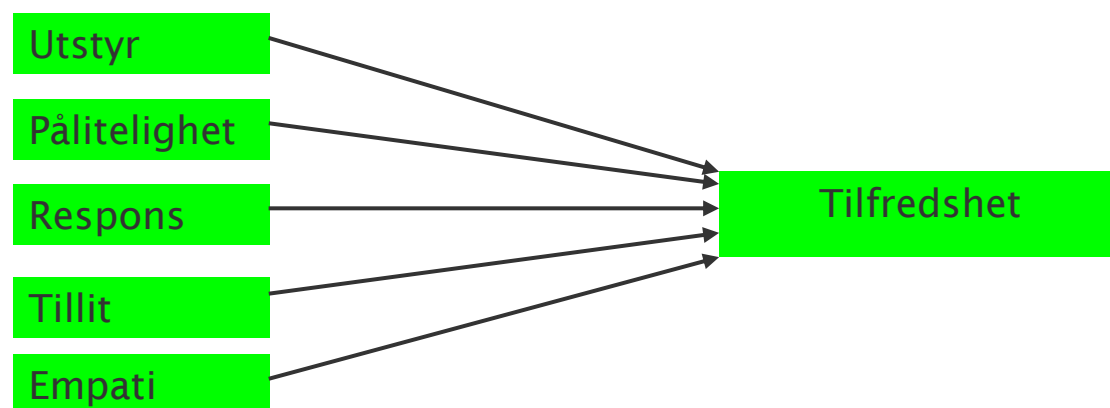
Buttle viser også til kritikk av at bruk av SERVQUAL ikke gir tilstrekkelig evne til å fange dynamikken hos brukerne, som lærer over tid, og således endrer forventningene. Parasuraman et al. har blant annet imøtegått dette og hevder at SERVQUAL målingen gjør seg best om de gjennomføres gjentatte ganger, og over tid.

Til tross for flere kritiske blikk på modellen og dets anvendelighet, så er SERVQUAL et mye anvendt redskap for å måling av servicekvalitet i tjenesteytende virksomhet.

5. Hypoteser og modell

Hypotesen er at høy grad av servicekvalitet vil påvirke tilfredsheten positivt, og at økning på hver av dimensjonene vil ha betydning for tilfredsheten. Teorien beskriver at ivaretagelsen og vurderingen av hver av dimensjonene har påvirkning, men at de vil kunne variere i grad fra virksomhet til virksomhet. Det er videre en forventning til at modellen vil besvare en stor grad av variansen for tilfredshet, og at resultatene vil være signifikante, og at modellen gir høy forklaringssevne.

Endelig modell er utledet av SERVQUAL modellens intensjon, og min tilnærming til studiet av hvilke faktorer for opplevd kvalitet som påvirker tilfredshet, og styrkeforholdene i dem



Figur 7. Forskningsmodell for tilfredshet.

6. Presentasjon av analyseenhet

Analyseenheten i dette studiet, er Statoils FM område i Statoil ASA i Norge, og selskapets brukere av FM tjenester på selskapets kontor- og administrasjonsbygg i Norge.

Nøkkeltall fra FM i Statoil ASA:

- Ansatte - ca. 200 egne og 1000 leverandører
- Omsetning - 1,9 milliarder (2009)
- Kontorsteder – ca. 30 kontorbygg fordelt på 12 lokasjoner.
- Ca. 19000 brukere

Statoils FM område er inndelt i fagområder basert på den Europeiske standarden (CEN EN 15221-1:2006), og standarden ligger til grunn for organisasjonsmodell, rollebeskrivelser, prosessutvikling og teknologivalg. Selv om standarden ligger til grunn, er det gjort tilpasninger, både i forhold til betegnelser og innhold.

Innholdet i tjenestene som leveres, er definert og ivaretatt av avtaler mot selskapets interne kjøpere basert på en Service Level Agreement (SLA), og kvalitet og effektivitet måles og rapporteres ved bruke av selskapets ”balanced scorecard” løsning, og gjennom årlige kunde- og brukerundersøkelser.

Overordnet innhold i tjenestene de har leveranseansvaret for er (og ikke uttømmende):

- Eiendomsforvaltning (forvaltning av eiendomsportefølje og krav)
- Drift og vedlikehold (elektro, vvs, utendørsarealer, renhold og avfall etc.)
- Kontorarbeidsplass (utforming av arbeidsplass, møblering, utstyr, flyttetjenester)
- Hospitality (sentralbord, resepsjon, kantine, møterom)
- Security (adgangskontroll, brann, id-kort, overvåking)
- Kontortjenester (posthåndtering, rekvisita, lagerhold)

7. Databehov

Det har vært tilgang til en mengde sekundærdata innenfor FM området hos Statoil i form av bedriftsinterne undersøkelser som har målt tilfredsheten både hos kunde og brukere. Felles for disse undersøkelsene, er at de har hatt til formål å måle tilfredsheten med den endelige tjenesten, og ulike elementer som inngår i tjenesteleveransene. Disse undersøkelsene kjøres årlig, og har ulik tilnærming til brukere og kunder.

Jeg anser at det som foreligger ikke er av en slik art at det kan knyttes direkte til den problemstillingen jeg har valgt, eller de valg jeg har tatt med hensyn til modell og design.

Jeg vil ha behov for å innhente primærdata som knytter seg direkte opp mot min undersøkelse, for å kunne gi undersøkelsen riktig innhold og validitet. Valget er derfor å kjøre en brukerundersøkelse basert på SERVQUAL modellen, og kun benytte de data som undersøkelsen gir til videre analyse og diskusjon.

8. Design

Valg av design gjøres basert på hvilken grad man har kunnskaper om områder en skal undersøke. Ifølge (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.70) er tre faktorer som har betydning for hva type design man bør benytte for å besvare et undersøkelsesspørsmål; a) erfaring fra saksområdet, b) kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og c) ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler.

Eksplorativ design brukes når en har til hensikt å finne ut av noe en ikke vet fra før, samt at kjennskap til anvendelig teori og teoretisk modell ikke er tilgjengelig (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.59).

Deskriptivt design anvendes når analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet med det deskriptive designet er å beskrive situasjonen på en bestemt måte (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004 s.61).

Ofte er spørreskjema grunnlaget for deskriptive undersøkelser.

Det deskriptive designet har ikke til formål å si noe om årsak virkningsforholdet, men si noe om samvariasjonen mellom de ulike variablene, noe som utelukker et kausal design. I min studie har jeg en klar formening om hva som skal besvares, og mye av designet ligger fast i valget av teori og metode.

Valg av SERVQUAL modellen ekskluderer ikke ulike typer design, da det egner seg både til bruk i fokusgrupper som kvalitativ måling, og til større populasjoner i en kvantitativ måling.

Mitt valg er å gjennomføre en deskriptiv, kvantitativ undersøkelse basert på det måleinstrumentet som er utarbeidet som rammeverk for SERVQUAL av Parasuraman et al. (1991).

8.1 Populasjon

En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheter en ønsker å si noe om (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.142). Populasjonen jeg ønsker å si noe om er brukere av FM tjenester i store eller mellomstore bedrifter. Fellesnevner for denne populasjonen, er at de er omgitt av et større utvalg tjenester, som leveres helt eller delvis av en intern eller ekstern FM leverandør.

8.2 Utvalg

Utvalgsrammen er en liste over de elementene som inngår i populasjonen, eller eventuelt et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.144).

Utvalgsrammen er basert på et sett av utvalgskriterier:

1. Utvalget skal være representativt for Statoils virksomhet i Norge, og uttrekket skulle utgjøre en prosentvis andel brukere fra hvert kontorsted basert på andelen brukere de har i forhold til totalt antall kontorarbeidsplasser totalt i Norge.
2. Rammen for antall personer som kunne spørres internt i selskapet var 500.
3. Utrekk av utvalg skulle være tilfeldig, og ble gjort via Statoils Human Resource (HR) løsning, som har en fullstendig oversikt over alle ansatte, og med informasjon over hvilken lokasjon de tilhører.
4. Listen kunne inneholde ansatte, innleide og kontraktører som hadde registrert kontoradresse. Kjønn, alder og nasjonalitet var ikke en del av utvalgskriteriene.

8.3 Måleprosedyre

Prosedyre for utarbeidelse og gjennomføring av undersøkelsen styres internt i Statoil av den interne markedsavdelingen for undersøkelser og evaluering.

Med bakgrunn i dette, ble det gitt noen føringer som skulle følges:

1. Maksimalt antall respondenter ble satt til 500
2. Personer i kategorien ”kunder” skulle ikke spørres
3. Undersøkelsen kunne ikke ha spørsmål som var stilt andre undersøkelser
4. Skalabruk skulle tilpasses intern standard (Likert 1-6)
5. Standard måte å informere, og sende ut undersøkelsen på skulle anvendes

8.4 Målingsinstrument

Et av formålene ved å velge SERVQUAL, var å gjøre en studie på om dette rammeverket er egnet til å gi kunnskap på brukeropplevelsene av FM tjenester. Samtidig var det viktig å benytte et validert instrument for å gjennomføre målingen. Mitt valg av design innebærer kun bruk av måleinstrumentet for opplevd servicekvalitet og viktighetsskalaen, og ikke måling av forventet servicekvalitet med tilhørende gap analyse.

SERVQUAL kunne ikke anvendes i den form det hadde, men måtte tilpasses. Min tilpasning av spørreskjemaet var todelt.

8.5 Tilpasning av påstandene

Undersøkelsesinstrumentet er i sin form og formål fremlagt på en måte som skulle tilsi at en bare skal legge til enkel informasjon for å kunne benytte det til andre formål enn det eksempelet på skjema viser.

Tilpasninger ble gjort for at det skulle komme frem tydelig at det var FM leverandøren, FM leverandørens ansatte og forhold i tilknytning til tjenestene som var skulle vurderes.

I hovedsak ble påstandene slik de fremgår av rammeverket, kun tilpasset uten å endre på de opprinnelige målsettingene med dem.

Det var også behov for å oversette disse til norsk. Å finne den samme, eller tilsvarende betydning for alle engelske uttrykk og begrep gikk heller ikke på bekostning av rammeverket. Oversettelsen ble gjennomgått av faglig oversetter for å sikre at kvaliteten var ivaretatt.

I tillegg til de standardiserte 22 påstandene, ble det lagt til 2 påstander som skulle ivareta påstand om brukernes tilfredshet og oppnåelse av forventning.

8.6 Tilpasning av skala

Det var en forventning om at skalaen skulle tilpasses internt standard, som er 1-6 for bedriftsinterne undersøkelser. Dette er gjennomgående, enten det gjelder bruker- og kundeundersøkelser, eller medarbeidertilfredshet.

SERVQUAL har i sin form en 7 punkts Likert skala, hvor 1 betyr sterkt enig, og 7 betyr sterkt uenig. (se vedlegg 1b)

Denne endringen ble også foretatt på viktighetsvurderingen, som i sin opprinnelige form baseres på at respondenten får 100 poeng til fordeling for å angi viktigheten av hver dimensjon. (se vedlegg 1c)

Hovedgrunnen til tilpasning av skala, var å sikre at respondentene svarte med bruk av en skala som var kjent, og som kan være anvendelig for å forstå eventuelle sammenligninger opp mot andre undersøkelser.

For mer detaljert informasjon om spørreskjema, se vedlegg 2.

8.7 Innsamling av data

Før gjennomføring av undersøkelsen, ble designet og undersøkelsen sendt til alle ledere av geografiske FM organisasjoner for pretest. Pretesten ga ingen spesielle kommentarer. Gjennomføring av undersøkelsen ble utført gjennom bruk av Statoils elektroniske verktøy for gjennomføring av kunde-og brukerundersøkelser.

Undersøkelsen ble sendt ut medio februar med 3 ukers frist på grunn av vinterferie, og det ble gjennomført en purring. Selve gjennomføringen ble utført og fulgt opp av markedsavdelingen for undersøkelser og evaluering. Når undersøkelsen var avsluttet fikk jeg overlevert en rapport med resultatene av undersøkelsen, og SPSS fil for videre analyser.

Totalt mottok 483 respondenter undersøkelsen. 269 respondenter (55,7 %) besvarte komplett, mens 42 respondenter (8,7 %) besvarte ikke hele undersøkelsen.

9. Analyse

I min analyse vil jeg gjennomgå modellens validitet og analysere modellens evne til å forklare problemstillingen jeg har tatt opp. Overflatevaliditeten opplever jeg er ivaretatt ved at SERVQUAL er et godt uttestet måleinstrument som har gjennomgått flere raffineringer siden etablering av Parasuraman et. al. (1988), og anses i flere områder å være et dekkende og godt instrument til å måle servicekvalitet, både i form av gap mellom forventning og opplevelse, og måling av opplevd servicekvalitet direkte.

Til gjennomføring av mine analyser, er det benyttet analyseverktøyet SPSS, støttet av Pallant (2007).

9.1 Deskriptiv statistikk

Før kjøring av analyser, ble rensing av grunnlaget utført, og feilkilder tatt ut. Feilkilder i denne sammenheng var respondenter som ikke hadde avsluttet besvarelsen elektronisk. Respondenter som har avsluttet, men har utelatt noen påstander er med i analysen, og SPSS ivaretar dette statistisk. Totalt antall respondenter som inngår i videre statistikk og analyser utgjør 284 respondenter.

Min første kontroll av datamateriale ble gjort på testing av deskriptiv statistikk. Formålet er å sjekke ut frekvens på variabler som er med å beskrive utvalget. Utvalgsvariablene utgjør; lokasjon, alder og kjønn. Alder er kun håndtert innenfor grupper, men viser at snittalder på respondentene ligger mellom 40-49 år. Kjønn har en fordeling på 57 % menn og 43 % kvinner. I tillegg er språk et valg, og viser at det er 11 % som har valgt engelsk som språk (se vedlegg 3).

9.2 Validering av dimensjonene

I min analyse av RATER dimensjonene, og min tilpasning av målene, vil jeg gjennomføre analyser av korrelasjon, faktoranalyse og reliabiliteten innenfor hver av dimensjonene.

Korrelasjonsanalysen vil beskrive styrkeforholdet og retning av et lineært forhold mellom to variabler. Ifølge Cohen (sitert av Pallant, 2007, s.132) er gode retningslinjer for styrkeforholdene for en korrelasjon koeffisient:

Liten	$r = .10$ til $.29$
Medium	$r = .30$ til $.49$
Stor	$r = .50$ til 1.0

Pallant viser videre til at styrkeforholdene er de samme uavhengig av om de har et negativt anførselstegn, da det kun viser ulikhet i den lineære retning.

Faktoranalysen har til formål å statistisk analysere sammenhengen mellom flere variabler og forklare disse sammenhengene ut fra felles faktorer eller dimensjoner (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.324).

Reliabilitetsanalysen har til formål å bekrefte påliteligheten ved resultatene. Det vil si noe om undersøkelsen kan stoles på over tid, og at tilfeldige feil som alltid oppstår må være minst mulig. Dette innebærer at hvis man gjentar undersøkelsen med den samme metoden, eller andre metoder, så bør man få det samme resultatet. Reliabiliteten sier noe om vi måler det vi sier vi skal måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.123).

Cronbach's alfa er et mye brukt og anerkjent reliabilitetsmål, som brukes innefor en dimensjon eller gruppe spørsmål for å måle den interne konsistensen på spørsmålene ved å beregne den gjennomsnittlige korrelasjonen mellom spørsmålene eller påstanden som inngår i gruppe, eller i en total undersøkelse (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004, s.204).

9.3 Analyse RATER skala

9.3.1 Analyse Utstyr

Korrelasjonen gir en score på ,595, som innenfor verdiskala ovenfor tilsier at det er stor korrelasjon mellom målene i dimensjonen og variabelen ”Tilfredshet”.

Faktoranalysen viser at det kun er 1 faktor med Eigenverdi > 1 , og denne faktoren besvarer 71,7 % av variansen. Alle 4 påstandene lader på denne faktoren, og dermed gis det ikke en rotert matrise for ladning på andre.

Reliabilitetsanalysen viser at utstyr har en Cronbach's alfa på ,867. Dette viser en stor grad av indre konsistens i hva påstandene skal måle.

Dimensjon	Påstander	Snitt	Std. avvik	Korrelasjon mot tilfredshet	Faktor ladning	Reliabilitet Cronbach's alfa
Utstyr	Utstyr 1	4,25	,856	,595**	,885	,867
	Utstyr 2			Sig. (2-tailed) ,000	,884	
	Utstyr 3				,734	
	Utstyr 4				,874	

** . Korrelasjon er signifikant ved 0,01 nivå (2-tailed).

Figur 8. Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Utstyr.

Påstander som inngikk i utstyrsdimensjonen:

Jeg opplever at -

1. resepsjoner, kantiner og kontorområder er moderne utstyrt.
2. de fysiske fasilitetene i bygget er visuelt tiltrekkende.
3. ansatte i FM-tjenester har en ordentlig fremtreden.
4. utstyr assosiert med tjenesten (resepsjon, møterom, kantiner og kaffestasjoner) er visuelt tiltrekkende.

9.3.2 Analyse Pålitelighet

Korrelasjonen gir en score på ,804, som innenfor verdiskala ovenfor tilsier at det er veldig stor korrelasjon mellom målene i dimensjonen og variabelen ”Tilfredshet”.

Faktoranalysen viser at det kun er 1 faktor med Eigenverdi > 1 , og denne faktoren besvarer 84 % av variansen. Alle 5 påstandene lader på denne faktoren, og dermed gis det ikke en rotert matrise for ladning på andre.

Reliabilitetsanalysen viser at utstyr har en Cronbach’s alfa på ,952. Dette viser en veldig høy grad av indre konsistens i hva påstandene skal måle.

Dimensjon	Påstander	Snitt	Std. avvik	Korrelasjon mot tilfredshet	Faktor ladning	Reliabilitet Cronbach’s alfa
Pålitelighet	Pålitelighet 1	4,33	,899	,804**	,910	,952
	Pålitelighet 2			Sig. (2-tailed) ,000	,909	
	Pålitelighet 3				,927	
	Pålitelighet 4				,919	
	Pålitelighet 5				,917	

** . Korrelasjon er signifikant ved 0,01 nivå (2-tailed).

Figur 9. Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Pålitelighet.

Påstander som inngikk i pålitelighetsdimensjonen:

1. Når FM-leverandøren lover meg å utføre noe innen en viss tid, så holder den det.
2. Når jeg opplever et problem, viser FM-ansatte en oppriktig interesse for å løse problemet.

Jeg opplever at FM-leverandøren -

3. utfører tjenesten riktig første gang.
4. leverer tjenesten til avtalt tidspunkt.
5. står på for å minimere feil og problem.

9.3.3 Analyse Respons

Korrelasjonen gir en score på ,799, som innenfor verdiskala ovenfor tilsier at det er stor korrelasjon mellom målene i dimensjonen og variabelen ”Tilfredshet”.

Faktoranalysen viser at det kun er 1 faktor med Eigenverdi > 1 , og denne faktoren besvarer 75,3 % av variansen. Alle 4 påstandene lader på denne faktoren, og dermed gis det ikke en rotert matrise for ladning på andre.

Reliabilitetsanalysen viser at utstyr har en Cronbach’s alfa på ,889. Dette viser en stor grad av indre konsistens i hva påstandene skal måle.

Dimensjon	Påstander	Snitt	Std. avvik	Korrelasjon mot tilfredshet	Faktor ladning	Reliabilitet Cronbach’s alfa
Respons	Respons 1	4,26	,853	,799**	,798	,889
	Respons 2			Sig. (2-tailed) ,000	,919	
	Respons 3				,898	
	Respons 4				,852	

** . Korrelasjon er signifikant ved 0,01 nivå (2-tailed).

Figur 10. Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Respons.

Påstander som inngikk i responsdimensjonen:

- | |
|---|
| FM-ansatte -
1. forteller meg når jeg kan vente meg at tjenesten blir utført.
2. gir meg umiddelbar service.
3. oppleves alltid som villige til å hjelpe meg.
4. er aldri for opptatt til å hjelpe meg med mine ønsker. |
|---|

9.3.4 Analyse Tillit

Korrelasjonen gir en score på ,861, som innenfor verdiskala ovenfor tilsier at det er stor korrelasjon mellom målene i dimensjonen og variabelen ”Tilfredshet”.

Faktoranalysen viser at det kun er 1 faktor med Eigenverdi > 1 , og denne faktoren besvarer 82 % av variansen. Alle 4 påstandene lader på denne faktoren, og dermed gis det ikke en rotert matrise for ladning på andre.

Reliabilitetsanalysen viser at utstyr har en Cronbach’s alfa på ,924. Dette viser en stor grad av indre konsistens i hva påstandene skal måle.

Dimensjon	Påstander	Snitt	Std. avvik	Korrelasjon mot tilfredshet	Faktor ladning	Reliabilitet Cronbach’s alfa
Tillit	Tillit 1	4,33	,871	,861**	,937	,924
	Tillit 2			Sig. (2-tailed) ,000	,935	
	Tillit 3				,851	
	Tillit 4				,893	

** . Korrelasjon er signifikant ved 0,01 nivå (2-tailed).

Figur 11. Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Tillit.

Påstander som inngikk i tillitsdimensjonen:

1. Atferden til FM-ansatte inngir tillit hos meg som bruker av tjenestene.
2. Jeg føler meg trygg i min samhandling med FM-leverandøren.
3. De FM-ansatte på bygget er alltid høflige mot meg.
4. De FM-ansatte på bygget har kunnskap nok til å svare på mine spørsmål.

9.3.5 Analyse av Empati

Korrelasjonen gir en score på ,841, som innenfor verdiskala ovenfor tilsier at det er stor korrelasjon mellom målene i dimensjonen og variabelen ”Tilfredshet”.

Faktoranalysen viser at det kun er 1 faktor med Eigenverdi > 1 , og denne faktoren besvarer 77 % av variansen. Alle 4 påstandene lader på denne faktoren, og dermed gis det ikke en rotert matrise for ladning på andre.

Reliabilitetsanalysen viser at utstyr har en Cronbach's alfa på ,922. Dette viser en stor grad av indre konsistens i hva påstandene skal måle.

Dimensjon	Påstander	Snitt	Std. avvik	Korrelasjon mot tilfredshet	Faktor ladning	Reliabilitet Cronbach's alfa
Empati	Empati 1	4,10	,872	,841**	,841	,922
	Empati 2			Sig. (2-tailed) ,000	,694	
	Empati 3				,915	
	Empati 4				,948	
	Empati 5				,904	

** . Korrelasjon er signifikant ved 0,01 nivå (2-tailed).

Figur 12. Samletabell for analyseverdier på dimensjonen Empati.

Påstander som inngikk i empatidimensjonen:

- | |
|---|
| FM-leverandøren -
1. gir meg individuell oppmerksomhet.
2. har åpningstider som er passende for mitt behov.
3. har ansatte som gir meg personlig oppmerksomhet.
4. har mitt beste i tankene.
5. på bygget forstår mine spesifikke behov. |
|---|

9.4. Faktoranalyse RATER skala

En fullstendig korrelasjonsanalyse viser at det er høy korrelasjon på tvers av hele RATER skalaen.

Correlations

		Tilfredshet_1	Utstyr	Pålitelighet	Respons	Tillit	Empati
Tilfredshet_1	Pearson Correlation	1	,595**	,804**	,799**	,861**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	262	262	262	260	259	261
Utstyr	Pearson Correlation	,595**	1	,517**	,560**	,640**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	262	284	282	264	263	261
Pålitelighet	Pearson Correlation	,804**	,517**	1	,840**	,832**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	262	282	282	264	263	261
Respons	Pearson Correlation	,799**	,560**	,840**	1	,874**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	260	264	264	264	262	259
Tillit	Pearson Correlation	,861**	,640**	,832**	,874**	1	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	259	263	263	262	263	259
Empati	Pearson Correlation	,841**	,643**	,763**	,804**	,869**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	261	261	261	259	259	261

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

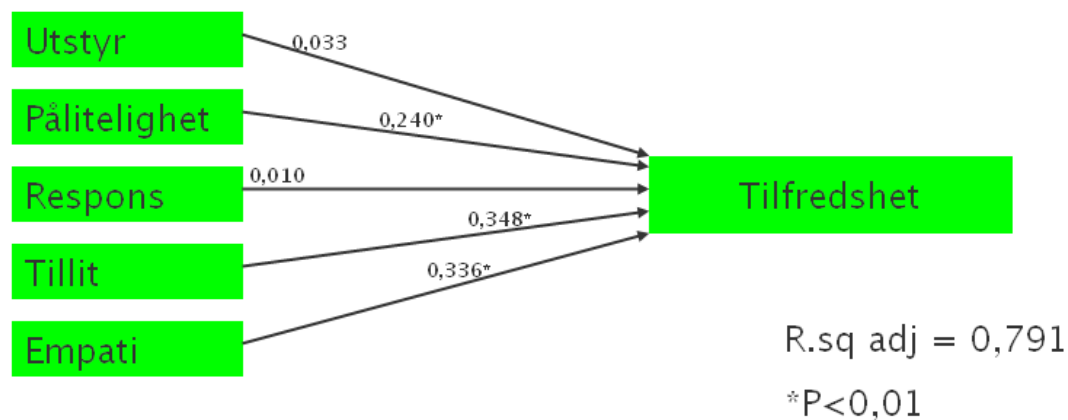
Figur 13. Korrelasjonsanalyse på hele RATER skalaen.

9.5 Multippel Regresjonsanalyse

For å teste modellen min, og få svar på problemstillingen, har jeg kjørt en multippel regresjonsanalyse. Formålet med multiple regresjonsanalyse er å forklare sammenhengen mellom flere uavhengige variabler mot en avhengig variabel, basert på korrelasjoner og andre sofistikerte teknikker (Pallant, 2007, s.146). De uavhengige variablene i denne analysen er RATER skalaen, og den avhengige er ”tilfredshet”.

Regresjonsanalysen viser en adjusted R-square på 0,791. Dette innebærer at modellens begreper forklarer 79,1 % av variansen av tilfredshet. Signifikansnivået er på ,000, og bekrefter at modellen er signifikant, og har en høy forklaringssevne. For mer detaljert analyse, se vedlegg 4.

9.6 Resultat tilfredshet



Figur 14. Resultat forskningsmodell.

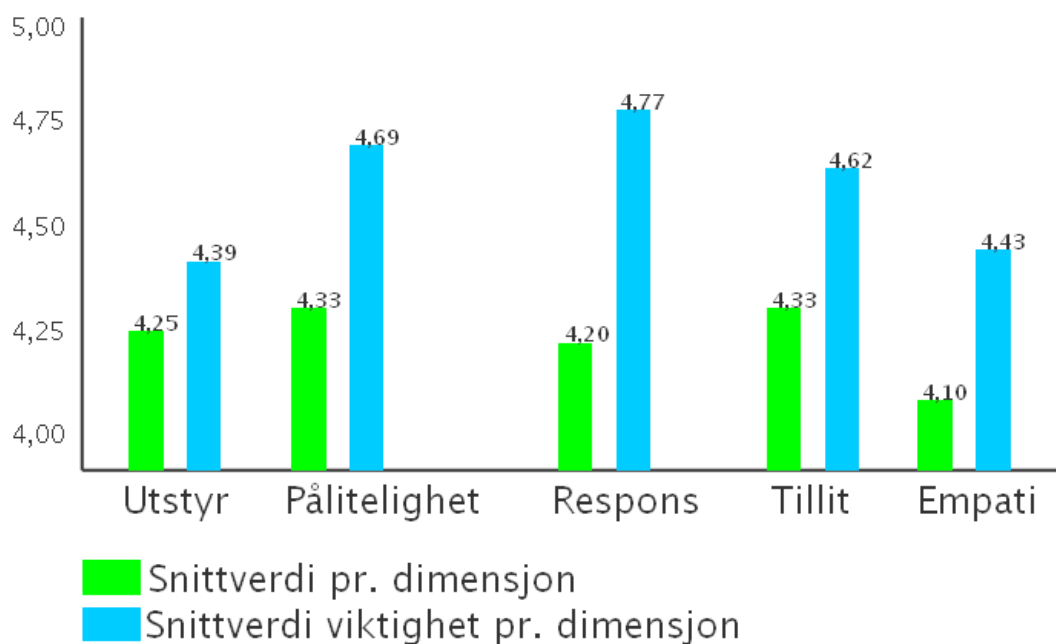
Analysen viser at dimensjonene; Pålitelighet, Tillit og Empati har signifikansnivå $P<0,01$. Dette innebærer at en økning i disse variablene vil gi en økning på tilfredsheten. Av disse, er det Tillit som har det største signifikansnivået sammen med Empati etterfulgt av Pålitelighet.

Utstyr og respons har lave verdier, og vil ha liten eller ingen signifikans i økning av tilfredshet ved å øke disse variablene. Dette er et interessant funn, og vil bli diskutert nærmere i diskusjonsdelen.

9.7 Resultat viktighet

Et av målene med undersøkelsen var også å få respondentene til å angi viktigheten av dimensjonene. Korrelasjonstesting mellom viktighet og RATER skalaen viser at det er høy korrelasjon mellom dem.

Alle snittverdier ligger mellom 4 og 5 på skalaen, og dermed blir fremstillingen i skalaen 4-5. Vurdering av viktighet understreker at brukerne anser respons som den viktigste dimensjonene, selv om det er den som har minst påvirkning på tilfredsheten.



* Alle snittverdier er innefor 4-5 i skala fra 1-6

Figur 15. Resultat av viktighetsvurdering

10. Diskusjon

10.1 Generelle betraktninger

Analysen av undersøkelsen gir flere gode og interessante funn. Noen funn kom overraskende, mens andre bekrefter hypotesen om at økning i dimensjonene påvirker tilfredsheten.

Basert på de funnene som er gjort, kan en trekke ut at brukerne i denne undersøkelsen er overordnet godt tilfreds med servicekvaliteten. Alle dimensjonene har over 4 i snitt, og med en justert skala som går fra 1-6, må det anses å være et godt resultat. De høyeste resultatene er oppnådd i dimensjonene pålitelighet og tillit. Det laveste resultatet er for dimensjonen empati.

Analysene tilsier at det er kvalitet og konsistens i svarene, og kanskje så mye at respondenten ikke har oppfattet de faktiske ulikhetene mellom RATER skalaen og tilfredshets spørsmålet. Det at det bare var et tilfredshets spørsmål gjør at en må stille seg spørsmål om hvorvidt det burde vært flere spørsmål for å fange opp varians i den dimensjonen.

10.2 Begrensinger

10.2.1. Design

Etttersom dette er en deskriptiv studie, som har til formål å måle et tverrsnitt, vil den bare kunne si noe om samvariasjonen mellom de forholdene undersøkelsen måler, og ikke årsaksforholdene mellom dem. Det vil si at resultatene ikke kan tolkes som at det er et direkte årsak /virkningsforhold mellom dimensjonene i RATER skalaen og tilfredshet.

10.2.2 Måling

Å teste ut SERVQUAL blant brukere av Statoils FM tjenester er knyttet til noen utfordringer. En utfordring er at denne måte å spørre på skiller seg veldig fra måten respondenter vanligvis blir spurt på. Det foregår årlige brukerundersøkelser som er

veldig spesifikke i forhold til ulike tjenester som inngår i området, og dette er for respondentene veldig gjenkjennelig. I min undersøkelse blir respondentene utsatt for påstander som måler noe nytt og uvant, og som for flere anses å være direkte eller indirekte knyttet til spørsmål som andre undersøkelser ivaretar på en annen måte. Parasuraman et al. (1988, 1991) fremhever at SERVQUAL gjør seg best når det anvendes med annen kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse, og gjentas periodisk for å følge utviklingen.

10.2.3. Utvalg

Det er usikkert i hvilken grad en kan hevde at utvalget er representativt for den populasjonen jeg ønsket å si noe om. Bakgrunnen er ikke minst en begrenset kunnskap om andre virksomheters ivaretagelse av FM tjenester, hvilke leveransemodeller de har, og hvilket innhold de har tillagt sine standarder. Det blir da også usikkert i hvilken grad funnene kan generaliseres. Dette skyldes i størst grad at det er så ulikt hva som inngår i tjenestene til den spesifikke FM leverandøren, hvordan FM området er organisert og ikke minst hvilken leveransemodell de har. Et annet relevant element, er at målingen ikke tar for seg en enkelttjeneste, men det sett av leveranser som er angitt i spørreskjema, og hvordan respondentene forholder seg til dem. Det ville vært en styrke for oppgaven å gjennomført undersøkelsen i flere virksomheter samtidig.

10.3 Svakheter ved design

En svakheter ved designet, er at undersøkelsen tar for seg FM tjenester som helhet, og ikke som enkelttjenester. Det kan bli vanskelig for respondentene å forholde seg til FM som en tjeneste, og gi gode og presise svar på et helhetlig nivå. En respondent kan være misfornøyd med kantinen, og samtidig være fornøyd med resepsjon, renhold og post, uten at det lar seg differensiere i besvarelsen. Flere vil muligens også ha vanskeligheter med å forstå hva som ligger i FM leveransene, selv om dette er beskrevet i innledningen til undersøkelsen. Undersøkelsen la også opp til mulighet for å gi kommentar, og det er det veldig mange som har gjort. Det er veldig mye kommentarer som tar for seg forhold som undersøkelsen ikke belyser, og

respondenten har da valgt å benytte den anledningen til å gi tilbakemeldinger en ellers ikke har fått anledning til, eller oppmuntring til å gi.

Undersøkelsen har blitt gjennomført i selskapet på samme måte alle andre ordinære undersøkelser blir gjennomført, og med tilpasning av skala 1-6, har også respondentene fått færre ulike faktorer å forholde seg til enn det som undersøkelsen legger opp til. Som forventet, var det flere som ikke valgte å svare, eller som ikke fullførte undersøkelsen. Dette er normalt, og ettersom det gjennomføres både selskaps- og tjenesteundersøkelser relativt hyppig, så er svarprosenten å anse som bra.

10.4 Resultater

Som det fremgår av analysene, viser den multiple regresjonsanalysen at det kun er; pålitelighet, tillit og empati som har signifikant påvirkning på tilfredsheten. Dette kom som et overraskende funn.

At utstyr ikke har så stor betydning, kan bety flere ting. Det kan bety at utstyrselementet i tjenestene på et overordnet nivå er så lik, eller at dette området anses å være ivaretatt, og at det skal mye til for å bruke denne dimensjonen til å øke tilfredsheten. Det betyr ikke at den ikke er viktig, verken nå eller fremover, men at det ikke er der ”skoen trykker”. Reduksjon i utstyrsdimensjonen vil sannsynligvis ha en motsatt effekt, ved at tilfredsheten synker basert på at forventninger ikke blir oppnådd. FM tjenestene i seg selv er ikke så utstyrsintensive. Noen tjenester er mer utstyrsintensive enn de fleste andre, og da særlig kantinetjenester. Men utstyret som anvendes i konsumet av tjenesten kommer nok i kategorien høy og god standard, og utgjør ikke en så vesentlig del av innholdet i tjenesten som tjenester som er mer direkte utstyrsintensive. Eller at utstyret er mindre viktig for å gi god servicekvalitet. For eksempel vil et bilutleiefirma, hvor selve utstyret utgjør selve hoveddelen i tjenesten kunne få større utslag dersom bilene oppgraderes, og variansen mellom de ulike tilbyderne er stor.

Respons er den dimensjonen som få lavest resultat i regresjonsanalysen. Slik analysen fremstår, skal det veldig mye økning til for at det vil gi utslag på tilfredsheten. Umiddelbart vil en anse det som et direkte utfall som en kan forholde seg til. Samtidig

har respondentene gitt uttrykk for i sine svar på viktighetskalaen at dette er den viktigste dimensjonen. Hvordan skal en tolke dette? Som for utstyr, kan en muligens gå ut fra at dette fungerer bra. At det oppleves som så bra at det ikke vil ha betydning å forbedre den fremstår som et spørsmål. Det er høy korrelasjon mellom besvarelsene i viktighet, og besvarelsene gitt i påstanden respons innefor RATER skalaen (,574), noe som kan tyde på at de henger bra sammen, slik at svar gitt i den ene dimensjonen ikke er veldig ulik den andre. En annen viktig grunn til at respons får dette utslaget, er at brukerne er kjent med, og forholder seg til etablert leveransemodell, inklusivt de rammene som er satt for responstid og løsning av henvendelser. Brukere og kunder lærer over tid, og dersom en har akseptert og forstått at modellen tjener et formål, og at kvaliteten innefor det som leveres er akseptabel, vil også dette være med å forme forventningene. Resultatet må også ses på, og forstås opp mot at analysen ikke bare ser på sammenhengen mellom de ulike uavhengige variablene opp mot den avhengige, men også på de ulike korrelasjonene som er mellom de ulike variablene.

10.5 Funn

For å kontrollere konvergent og diskriminant validitet til SERVQUAL, gjennomførte jeg en faktoranalyse på hele skalaen. Analysen viste et resultat som ikke bekreftet dimensjonaliteten i SERVQUAL modellen. Første forsøk ga kun et utslag med 2 faktorer med Eigenvalue >1 , hvorav den første med Eigenvalue på 13,885 og forklaringsprosent på 63,12, og den andre på 1,844, og til sammen en forklaringsprosent på 71,50 (se vedlegg 5). Det mest interessante, var at de to faktorene var ganske tydelige på faktorinndelingen ved at utstyr foruten påstand "utstyr 3" ladet på faktor 2, og at "empati 2" ladet på faktor 1. Rotert viser også analysen at de 2 påstandene krysslader. Utstyr 3 omhandler utstyr ved personellet, og ikke direkte utstyr som materiell. Empati 2 omhandler åpningstidene på bygget. Analysen viser tydelig at utstyrsdelen fremstår som at den har en høy grad av konvergent validitet, som betyr at spørsmålene er høyt korrelerende med hverandre, samt at de måler det som begrepet har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset s.121).

For dimensjonene for øvrig, får jeg et resultat som tyder på at det kun er 2 påstander med lav diskriminant validitet. Jeg har i min analyse valgt å analysere dimensjon for dimensjon, og analysene viser at de har nødvendig validitet slik de er målt. Selve diskusjonen rundt dimensjonaliteten på SERVQUAL har Cronin og Taylor

(1992,1994) med flere tatt opp i sin utarbeidelse av SERVPERF og tilhørende diskusjoner. Faktoranalysen viser at det er grunn til å tro at respondenter opplever at spørsmålene går over i hverandre, og at det ikke fremstår som klinkende klart hva en måler innenfor den enkelte dimensjon.

Buttle (1996) har oppsummert flere diskusjoner og kritikker av SERVQUAL, og viser til flere som har gjort ulike erfaringer med SERVQUAL og dimensjonaliteten. Faktoranalyser har gitt alt fra 1 til 9 faktorer. En del av diskusjonen går på at modellen ikke er så generisk som Parasuraman et al. (1988,1991,1994) mener at den er, og at den vil slå ut ulikt i ulike typer virksomheter.

11. Ledelsesimplikasjoner

Resultatene av undersøkelsen gir gode svar på hvordan brukerne opplever servicekvaliteten, både innenfor de ulike dimensjonene, og i forhold til viktigheten av de ulike dimensjonene. Resultatene viser at brukerne har en ganske god opplevelse av servicekvalitet, samtidig som resultatene viser at det er en vei å gå for å få resultater i toppen av skalaen.

For å kunne forstå hva som skal til for å skape tilfredse brukere, må en forstå hva som danner grunnlag for forventninger, og hvilke forhold som påvirker opplevelsen av servicekvalitet. Utdfordringen ligger i hvordan en evner å styre og kontrollere gapet mellom forventninger og opplevelse. Både GAP modellen (figur 5), og Toleransesonemodellen (figur 3) er gode redskap for dette. I tillegg er det også redegjort for forhold i serviceleveransesystemet som (figur 4) som jeg anser er viktige og relevante å ha fokus på.

Resultatene fra undersøkelsen kan tyde på at det er flere forhold som fungerer bra, og har de rette forutsetningene for å sikre en ønsket brukertilfredshet. Utstyr og respons kommer frem i analysen som områder som ikke vil ha signifikant påvirkning på tilfredsheten ved å øke innsatsen. Samtidig er det viktig at disse områdene ikke blir neglisjert, da det kan tyde på at dette er områder som enten anses å være vel ivaretatt,

eller som ikke utgjør et avgjørende element for den opplevde servicekvaliteten til den enkelte.

Resultatene fra pålitelighet, empati og tillit viser at de har en signifikant betydning for tilfredsheten, og ved å forbedre disse områdene vil en få god uttelling ved enhver økning. Alle disse dimensjonene handler i stor grad om innsatsen til den menneskelige ressursen. Holdninger, atferd og ferdigheter til dem som leverer tjenestene, og måten de samhandler med brukerne er en kritisk innsatsfaktor for alle tjenesteytende virksomheter. Et serviceleveransessystem er helt avhengig av sine medarbeidere, enten de er i front og møter brukerne, eller backoffice og støtter frontpersonellet i utøvelsen av sine oppgaver. Å være tydelig på hvilke krav til holdninger, atferd og ferdigheter personell som ivaretar brukerne i front skal ha, vil mest sannsynlig være avgjørende for suksessen til tjenesteleverandøren, og opplevelsen til brukeren. Hvert møte mellom leverandør og bruker er et sannhetens øyeblikk, og utfallet avhenger av hvordan tjenesteleverandører klarer å ivareta så mange elementer som mulig i møtet med brukeren.

Det er derfor ekstra viktig at ledelsen tar eierskap til utvikling av en servicekultur som gir rammer for hvilke verdier, holdninger og atferd virksomheten skal baseres på. God servicekultur starter med ledelsen, som må gå foran som rollemodeller og predikere hva som skal kjennetegne de rette holdningene og atferd.

11.1 Videre forskning og studier

Selv om det er utviklet standarder for hva som inngår i FM området, er det stor variasjon i hva som legges i begrepet, og hvordan området organiseres og leveres. Dette gjør det vanskelig å finne et standardisert rammeverk for måling av servicekvalitet av FM tjenester. Samtidig finner jeg at SERVQUAL har vist seg egnet til bruk for å måle servicekvaliteten innefor dette området, til tross for denne utfordringen. Videre utvikling bør se på forholdene som omhandler dimensjonaliteten, og om det er forhold i modellen som kan ytterligere forenkles, eller om det er spesielle forhold som er særlig relevante å ta inn for å utvide omfanget til modellen. For fremtidige studier innenfor FM anbefales det at en avgrenser undersøkelsen til en enkelttjeneste innfor området. Bakgrunnen for det er å forsøke å få en så presis måling som mulig, ved å utelukke forhold som kan gi målefeil og analyseutfordringer. En slik undersøkelse kan brukes både til å måle servicekvalitet på brukerne opp mot eget leveranseapparat og til å måle en leverandørs evne til å levere innefor mål som er satt som krav i kontrakt.

12. Konklusjon

Denne oppgaven har hatt til formål å gi økt kunnskap om hvordan brukere av FM tjenester bedømmer og vurderer opplevd servicekvalitet, og hvordan faktorer for opplevd servicekvalitet påvirker tilfredsheten av tjenestene. Undersøkelse og analyser anses å ha besvart problemstillingene som ble reist i oppgaven.

Hovedspørsmålet for oppgaven var:

Hvilke faktorer for opplevd servicekvalitet har størst påvirkning på brukertilfredsheten.

- Dette spørsmålet anses besvart gjennom regresjonsanalysen, som viser at dimensjonene; empati, tillit og pålitelighet har signifikant påvirkning av tilfredsheten ved økning i dem. Samtidig viser resultatet at dimensjonene; respons og utstyr ikke har signifikant påvirkning på tilfredsheten. Resultatene er fremstilt i figur 14.

Sekundært spørsmål for oppgaven var:

Hvilke faktorer innenfor opplevd servicekvalitet bedømmes som de viktigste.

- Gjennom viktighetskalaen har respondentene angitt sine vektinger av alle dimensjonene sett opp mot hverandre. Resultatene er fremstilt i figur 15.

13. Litteraturliste

Andreassen, T.W. (2006), *Kunderelasjoner: Markedsføringens økonomiske ansvar*.

Oslo: Universitetsforlaget

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

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

Cronin, J. Joseph Jr. and Steven A. Taylor. (1994), *SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*, Journal of Marketing (58.1) pp. 125-131.

Gripsrud, G, Olsson, H. og Silkoset, R., (2004), *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter* (4. opplag). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Lovelock, C. and Wright, L. (2001), *Service marketing and management* (2nd edition). New Jersey: Pearson Education, Inc

Marshall, J. (2009), *The new Administration's Shared Service Opportunity*", The Public Manager, Vol. 38 No.2, July, pp. 37-44

Mørk, M.I., Bjørberg, S, Sæbøe, O.E, Weisæth, O., (2008), *"Ord og Uttrykk innen Eiendomsforvaltning-Fasilitetsstyring (Facilities Management)"*, NTNU, Norges bygg- og eiendomsforening

Normann, R., (2000), *Service Management* (3. utg). Oslo: J.W. Cappelens Forlag as

NS-EN 15221-1, (2006), *"Fasilitetsstyring - Del 1: Termer og definisjoner"*, Standard Norge

- Pallant, J., (2007), *SPSS: Survival Manual* (3rd edition). Maidenhead, England: Open University Press
- Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1985), *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, Vol 49, pp 41-50
- Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1988), *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing; Vol. 64 Issue 1, pp 12-40
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. (1991), *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, Journal of Retailing, Vol. 67 Issue 4, ss. 420-51
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1994), *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research*, Journal of Marketing, Vol. 58, January, pp. 111-24
- Tay, L.; Ooi and Joseph T.L. (2001), *Facilities management: a "Jack of all trades"?*, Journal of Facilities, Vol.19, No 10. pp. 357-363
- Troye S.V. (2006), *Marketing: Forventninger, tilfredshet og kvalitet* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Zeithaml, V, Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The free press
- 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, pp. 1-12.

http://www.ifma.org/what_is_fm/index.cfm

<http://www.ledernett.no/id/26381.0>

<http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=330&categoryID=300>

14. Vedlegg

1. SERVQUAL

- a. Modifisert SERVQUAL, forventingsdelen
- b. Modifisert SERVQUAL, oppfatningsdelen
- c. Modifisert SERVQUAL, verdivurderingsdelen

2. Spørreskjema

3. Deskriptiv statistikk

4. Multipl regresjonsanalyse - tilfredshet

5. Faktoranalyse RATER skala

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.

Vedlegg 1b.

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 instils 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.

Vedlegg 1c.

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.

Elektronisk spørreundersøkelsen om servicekvalitet av FM tjenester i Statoil.

GBS FACILITY MANAGEMENT - SERVICE QUALITY

Servicekvalitet i Facility management / service quality in FM

Vi vil gjerne vite hvordan du opplever servicekvaliteten på våre Facility Management (FM) servicefunksjoner. Eksempler: Resepsjon, kantine, renhold, post, møterom, vakthold, parkering, utearealer og byggteknisk drift og vedlikehold, samt din kontorarbeidsplass. Ta utgangspunkt i din hverdag og ditt møte med lokal FM-leverandør.

We want to know how you perceive the service quality when using our Facility Management (FM) services functions. Examples: Reception, canteen, cleaning, post, meeting rooms, security, parking, operation and maintenance of office buildings, and your office workplace. Take basis in your working environment and encounter with the FM supplier.

Forretningsområde

- UPN
- INT
- M&M
- NG
- PRO
- TNE
- GBS
- CSO / CFO / Staffs
- Other

Kontorsted / Location

- Oslo - Majorstuen
- Oslo - Vækerø
- Stavanger - Forus east / Forushagen
- Stavanger - Forus west
- Stavanger - Vassbotnen
- Stavanger - other office
- Bergen - Sandsliveien
- Bergen - Sandslihaugen
- Bergen - other office
- Stjørdal
- Rotvoll
- Harstad
- Hammerfest
- Kollsnes
- Kårstø

- Mongstad
- Tjeldbergodden
- Sture
- Annet

Age / Alder

- 21 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 or more

Kjønn / Gender

- Mann / male
- Kvinne / Female

Språk/language

På hvilket språk ønsker du å besvare spørsmålene? / In which language do you want to answer the questions?

- English
- Norwegian

1. UTSTYR

Skala: 1 - 6. 1= sterkt uenig, ... 6= sterkt enig

Jeg opplever at -	1	2	3	4	5	6
- resepsjoner, kantiner og kontorområder er moderne utstyrt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- de fysiske fasilitetene i bygget er visuelt tiltrekkende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- ansatte i FM-tjenester har en ordentlig fremtreden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- utstyr assosiert med tjenesten (resepsjon, møterom, kantiner og kaffestasjoner) er visuelt tiltrekkende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PÅLITELIGHET

Skala: 1 - 6. 1= sterkt uenig, ... 6= sterkt enig

	1	2	3	4	5	6
Når FM-leverandøren lover meg å utføre noe innen en viss tid, så holder den det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når jeg opplever et problem, viser FM-ansatte en oppriktig interesse for å løse problemet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeg opplever at FM-leverandøren -	1	2	3	4	5	6
- utfører tjenesten riktig første gang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- leverer tjenesten til avtalt tidspunkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- står på for å minimere feil og problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESPONS

Skala: 1 - 6. 1= sterkt uenig, ... 6= sterkt enig

FM-ansatte -	1	2	3	4	5	6
- forteller meg når jeg kan vente meg at tjenesten blir utført.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- gir meg umiddelbar service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- oppleves alltid som villige til å hjelpe meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- er aldri for opptatt til å hjelpe meg med mine ønsker.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TILLIT

Skala: 1 - 6. 1= sterkt uenig, ... 6= sterkt enig

	1	2	3	4	5	6
Atferden til FM-ansatte inngir tillit hos meg som bruker av tjenestene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg trygg i min samhandling med FM-leverandøren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De FM-ansatte på bygget er alltid høflige mot meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De FM-ansatte på bygget har kunnskap nok til å svare på mine spørsmål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EMPATI

Skala: 1 - 6. 1= sterkt uenig, ... 6= sterkt enig

FM-leverandøren -	1	2	3	4	5	6
- gir meg individuell oppmerksomhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- har åpningstider som er passende for mitt behov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- har ansatte som gir meg personlig oppmerksomhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- har mitt beste i tankene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- på bygget forstår mine spesifikke behov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TILFREDSHET

Skala: 1 - 6. 1= sterkt uenig, ... 6= sterkt enig

	1	2	3	4	5	6
Jeg er alt i alt tilfreds med den lokale FM-leverandøren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FM-leverandøren lever opp til mine forventninger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VIKTIGHET

Nedenfor er fem påstander som er en oppsummering av påstandene du har besvart tidligere. Vi ønsker å vite hvordan du rangerer viktigheten av hver av påstandene når du gjør en evaluering av FM-leverandørens servicekvalitet. Viktigheten rangeres fra 1-6: 1= ikke viktig i det hele tatt, 6= svært viktig. Min opplevelse av viktighet:

	1	2	3	4	5	6
1. Kontorstedets fremtoning som visuelt tiltrekkende med sitt utstyr, personell og kommunikasjonsmateriell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Leverandørens evne til å levere avtalt service på en presis, rask og tillitsfull måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Leverandørens vilje til å hjelpe brukerne og tilby snarlig hjelp og service.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Leverandøransattes kunnskap og høflighet, og deres evne til å fremstå som troverdige og innby tillit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Forståelsen, og den individuelle oppmerksomheten FM-leverandøren tilbyr sine brukere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMMENTARER

Har du avslutningsvis noe å tilføye, er du velkommen til å skrive det her.

Vedlegg 3.

Deskriptiv statistikk

Alder:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-29	35	12,3	12,3	12,3
30-39	74	26,1	26,1	38,4
40-49	94	33,1	33,1	71,5
50-59	77	27,1	27,1	98,6
60 or more	4	1,4	1,4	100,0
Total	284	100,0	100,0	

Kjønn:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	163	57,4	57,4	57,4
Female	121	42,6	42,6	100,0
Total	284	100,0	100,0	

Location

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Majorstuen	11	3,5	3,7	3,7
Vækerø	29	9,3	9,7	13,3
Forus øst/Forushagen	68	21,9	22,7	36,0
Forus Vest	20	6,4	6,7	42,7
Vassbotn	24	7,7	8,0	50,7
Stavanger - other	12	3,9	4,0	54,7
Sandsliveien	31	10,0	10,3	65,0
Sandslihaugen	13	4,2	4,3	69,3
Bergen - other	13	4,2	4,3	73,7
Stjørdal	16	5,1	5,3	79,0
Rotvoll	16	5,1	5,3	84,3
Harstad	7	2,3	2,3	86,7
Hammerfest	6	1,9	2,0	88,7
Kollsnes	3	1,0	1,0	89,7
Kårstø	10	3,2	3,3	93,0
Mongstad	11	3,5	3,7	96,7
Tjeldbergodden	1	,3	,3	97,0
Other	9	2,9	3,0	100,0
Total	300	96,5	100,0	
Missing System	11	3,5		
Total	311	100,0		

Språk:

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Engelsk	30	10,6	10,6	10,6
	Norsk	254	89,4	89,4	100,0
	Total	284	100,0	100,0	

Vedlegg 4.

Multiple Regressjonsanalyse – Tilfredshet

Variables Entered/Removed(b)

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

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Tilfredshet_1

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892(a)	,795	,791	,481

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

b Dependent Variable: Tilfredshet_1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	227,016	5	45,403	196,247	,000(a)
	Residual	58,534	253	,231		
	Total	285,550	258			

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

b Dependent Variable: Tilfredshet_1

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,675	,174		-3,882	,000
	Utstyr	,041	,047	,033	,874	,383
	Pålitelighet	,281	,067	,240	4,221	,000
	Respons	,012	,081	,010	,154	,878
	Tillit	,422	,091	,348	4,639	,000
	Empati	,393	,073	,326	5,380	,000

a. Dependent Variable: Tilfredshet_1

Vedlegg 5.

Faktoranalyse – RATER skala.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	13,885	63,114	63,114	13,885	63,114	63,114	13,625
2	1,844	8,384	71,498	1,844	8,384	71,498	6,438
3	,950	4,319	75,817				
4	,673	3,057	78,874				
5	,607	2,757	81,632				
6	,486	2,209	83,841				
7	,446	2,029	85,870				
8	,372	1,690	87,560				
9	,326	1,482	89,042				
10	,312	1,416	90,458				
11	,268	1,220	91,678				
12	,260	1,180	92,858				
13	,244	1,107	93,965				
14	,212	,965	94,930				
15	,207	,940	95,870				
16	,189	,861	96,731				
17	,148	,673	97,404				
18	,145	,661	98,065				
19	,136	,617	98,682				
20	,104	,472	99,154				
21	,103	,467	99,622				
22	,083	,378	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Utstyr_1	,567	,657
Utstyr_2	,520	,716
Utstyr_3	,761	
Utstyr_4	,569	,662
Pålitelighet_1	,828	
Pålitelighet_2	,853	
Pålitelighetf_1	,844	
Pålitelighetf_2	,818	
Pålitelighetf_3	,832	
Respons_1	,728	
Respons_2	,857	
Respons_3	,869	
Respons_4	,763	
Tillit_1	,902	
Tillit_2	,909	
Tillit_3	,776	
Tillit_4	,862	
Empati_1	,828	
Empati_2	,623	
Empati_3	,839	
Empati_4	,900	
Empati_5	,854	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
Utstyr_1		,845
Utstyr_2		,904
Utstyr_3	,531	,383
Utstyr_4		,850
Pålitelighet_1	,917	
Pålitelighet_2	,931	
Pålitelighetf_1	,920	
Pålitelighetf_2	,915	
Pålitelighetf_3	,896	
Respons_1	,772	
Respons_2	,876	
Respons_3	,867	
Respons_4	,786	
Tillit_1	,874	
Tillit_2	,878	
Tillit_3	,614	
Tillit_4	,827	
Empati_1	,738	
Empati_2	,409	,353
Empati_3	,745	
Empati_4	,825	
Empati_5	,745	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.