



Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

Ánægja íslenskra kylfinga
Skynjun og væntingar

Magnús Freyr Egilson

Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnt

Júní 2016



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Ánægja íslenskra kylfinga
Skynjun og væntingar

Magnús Freyr Egilson

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði
Leiðbeinandi: Auður Hermannsdóttir, aðjúnkt

Viðskiptafræðideild
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2016

Ánægja íslenskra kylfinga: Skynjun og væntingar

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS-prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2016 Magnús Freyr Egilson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Svansprent

Kópavogur, 2016

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni til BS.-gráðu í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Vægi ritgerðinnar er 12 ECTS einingar og var hún unnin á tímabilinu febrúar til maí 2016. Markmið ritgerðinnar var að mæla væntingar og skynjun íslenskra kylfinga á ákveðnum þáttum við golfklúbb sinn. Leiðbeinandi minn var Auður Hermannsdóttir aðjúntk við Háskóla Íslands og fær hún mínar bestu þakkir fyrir góða leiðsögn og þolinmæði.

Ég vill sérstaklega þakka góðvini mínum Ásgeiri J. Gunnarssyni sem stóð þétt við bakið á mér þegar álagið náði hámarki í tölvustofunni í Odda-201.

Útdráttur

Fræðimenn hafa sýnt fram á að þjónustugæði eru mjög mikilvæg. Þjónustugæði geta skapað samkeppnisforskot og verið forsenda þess að fyrirtæki lifa af í harðri samkeppni. Viðfangsefni ritgerðarinnar var að kanna hversu hátt stig þjónustugæða félagsmenn golfklúbba á Íslandi upplifa. Niðurstöður eru síðan notaðar til að forgangsraða þeim þáttum sem þarfnast úrbóta. Til þess var notast við t-próf óháðra breyta en með henni var mældur munurinn á meðaltölum á skynjun og væntingum. En það er notað til að greina gapið sem myndast í þjónustunni. Notast var við SERVQUAL mælitækið við gerð spurningalistans en hann er byggður á fimm gæðavíddum; áreiðanleika, trúverðugleika, svörun og viðbrögðum, hluttekningu og áþreifanleika.

Spurningalistanum var dreift á ýmsar golfsíður á veraldarvefnum og allir kylfingar sem voru skráðir í golfklúbba voru beðnir um að taka þátt í könnuninni. Alls tóku 244 kylfingar þátt í rannsókninni, 80,4% karlar og 19,6% konur. Þessi greinilegi kynjamunur skýrist vegna þess að það eru töluvert fleiri karlar en konur skráðir í golfklúbba landsins. Flestir þátttakendur voru á aldrinum 21-30 ára.

Helstu niðurstöður voru þær að töluverður munur var á skynjun kylfinga og væntingum þeirra á þeim þáttum sem rannsakaðir voru. Helsti styrkleiki golfklúbba landsins var veitingaþjónusta en hún var eini þátturinn sem taldist til styrkleika. Hinir þættirnir sem voru mældir töldust allir vera veikleikar en það voru umgengni annara kylfinga, leikhraði á völlum, þjónustulyndi starfsfólks og umhirða á velli. Þeir þættir sem komu verst út voru umgengni annara og leikhraði og ættu þeir því að vera í forgangi þegar koma á að úrbótum á völlum landsins.

Efnisyfirlit

Formáli	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit	6
Myndaskrá	8
Töfluskra.....	8
1 Inngangur.....	9
2 Þjónustugæði.....	11
2.1 Gæðaviddir þjónustu.....	12
2.2 Samval söluráða	15
2.3 Þjónustupríhyrningurinn	16
2.4 Gap líkan þjónustugæða.....	18
2.4.1 Gap 1 – Að þekkja ekki þarfir neytenda.....	21
2.4.2 Gap 2 – Þjónustustefnan.....	22
2.4.3 Gap 3 – Framkvæmd þjónustunnar	23
2.4.4 Gap 4 – Hvernig er frammistaðan?.....	25
2.4.5 Þjónustugapið	26
2.5 Ánægja viðskiptavina.....	26
2.6 Tryggð viðskiptavina.....	28
3 Aðferðarfræði	30
3.1 Spurningalistinn.....	30
3.2 Þátttakendur	31
3.3 Framkvæmd.....	31
4 Niðurstöður.....	33
4.1 Skipting eftir golfklúbbum	33

4.2	Afstaða til æfingasvæða	34
4.3	Eru of mörg mót eða dagar sem völlurinn er lokaður yfir sumartímann? .	35
4.4	Ánægja heilt yfir	36
4.5	Gaps greining.....	37
5	Umræða	38
	Heimildaskrá	41
	Viðauki 1.....	44

Myndaskrá

<i>Mynd 1. Gæðavíddir þjónustu</i>	14
<i>Mynd 2. Þjónustupríhyrningurinn</i>	17
<i>Mynd 3. Gap líkan þjónustugæða</i>	20
<i>Mynd 4. Þjónustugapið</i>	26
<i>Mynd 5. Skipting eftir golfklúbbum</i>	34

Töfluskrá

<i>Tafla 1. Skipting kynja og aldur þátttakenda</i>	31
<i>Tafla 2. Lýsandi tölfræði og niðurstöður t-prófs</i>	37

1 Inngangur

Golf á Íslandi hefur verið í stöðugri sókn síðustu ár og hefur það falið í sér mikla fjölgun á félagsmönnum í golfklúbbum landsins. Á síðustu 15 árum hefur fjöldi kylfinga tvöfaldast eða úr 8.500 í 16.500 kylfinga sem skráðir eru í golfklúbba landsins (Goldsamband Íslands, 2015). Það eru eflaust fleiri sem spila golf en eru ekki klúbbmeðlimir. Gæði kylfinga hafa aukist og er nýjasta dæmið um það þegar Ólafía Þórunn Kristinsdóttir tryggði sér þátttökurétt á Evrópumótaröð kvenna (LET) í desember 2015. Aðstæður til golfs á Íslandi eru erfiðar og sést það greinilega á því að Ólafía er einungis þriðji íslenski kylfingurinn sem fær fullan þátttökurétt á mótaröð þeirra bestu, á eftir Ólöfu Maríu Jónsdóttir og Birgi Leif Hafþórssyni. Aðstaða til æfinga hefur þó breyst mikið undanfarin ár og eru helstu klúbbar landsins annaðhvort komnir með fullkomna inniaðstöðu fyrir vetrargolf eða eru í byggingu eins og hjá klúbbunum GKG í Kópavogi og GM í Mosfellsbæ. Gæði valla hafa að auki batnað mikið og eru flestir vallarstjórar landsins menntaðir í golfvallarfræðum.

Megin markmið þessarar ritgerðar er að rannsaka, með meginlegri rannsókn, hversu ánægðir kylfingar eru með golfklúbba sína. Hvað þeir eru ánægðir með og hvort þeim finnst að það sé eitthvað sem mætti gera betur. Markmiðið er að fá svör frá fólki á mismunandi aldri og frá mismunandi klúbbum til að geta greint heildaránægju kylfinga á Íslandi. Á móti verður spurt um mikilvægi sömu hluta til að geta greint mun á skynjun og væntingum kylfinga á hlutum sem eru tengdir golfvöllinum. Niðurstöðurnar er svo hægt að nýta til úrbóta fyrir golfklúbba landsins. Með því að draga fram þá þætti sem að kylfingum finnst að krefjist úrbóta geta klúbbarnir nýtt sér það til að reyna að laga þá. Til þess að forgangsraða þáttum til úrbóta var stuðst við t-próf til að mæla muninn á meðaltölum skynjunar og væntinga á þeim þjónustupáttum sem rannsakandi valdi og þótti vera lýsandi fyrir golfvelli á Íslandi.

Þar sem að tilgangur verkefnisins er að mæla skynjun og væntingar íslenskra kylfinga er rannsóknarspurning verkefnisins væri eftirfarandi:

Er skynjun kylfinga til golfklúbba í samræmi við væntingar þeirra?

Annar kafli fjallar um þjónustugæði og tegundir þjónustugæða. Hvernig fyrirtæki geta hámarkað hagnað með mismunandi aðferðum. Fjallað verður um GAP líkanið sem er svo notað í niðurstöðum til að geta reiknað út muninn á skynjun og væntingum. Stuttlega verður farið yfir ánægju og tryggð viðskiptavina og hvernig hægt er að hámarka þá þætti.

Í þriðja kafla er aðferðafræðin greind, þar sem farið verður yfir hvernig spurningalistinn var mótaður, hverjir þátttakendurnir voru og hvernig gengið var frá niðurstöðum við vinnslu úrlausna.

Í fjórða kafla er niðurstöður rannsóknarinnar kynntar og farið ítarlega yfir þær. Lokakaflinn fer svo í umræður á niðurstöðum og hvort eða hvað golfklúbbbar ættu að einbeita sér að til að auka ánægju kylfinga.

2 Þjónustugæði

Margar skilgreiningar á þjónustugæðum snúast í kringum það að koma auga á og fullnægja væntingum og þörfum viðskiptavina (Cronin og Taylor, 1992; Parasuraman, 1988). Hugmyndin um þjónustugæði var fyrst rannsökuð í umfangsmikilli rýnihóparannsókn framkvæmdri af Parasuraman (1985). Hann ályktaði að þjónustugæði væri munurinn á milli þess hvers viðskiptavinur væntir og þjónustunnar sem boðið er upp á. Í dag er litið á þjónustu sem leið til samkeppnisforskots og þjónustustjórnun mikilvægt tæki í stjórnun og stefnumótun fyrirtækja. Í raun eru þjónustugæði það sem greinir á milli góðra og slæmra fyrirtækja, þau er öflugasta samkeppnisvopnið og það besta sem þjónustuaðilar hafa í viðskiptum. Rannsakendur eins og Garvin (1983), Holbrook og Corfman (1985) og Zeithaml (1996) lögðu áherslu á að skilgreina muninn á hlutlægum og huglægum gæðum. Holbrook og Corfman (1985) bentu á að neytendur nota ekki hugtakið gæði á sama hátt og rannsakendur og þeir sem sjá um markaðssetningu fyrirtækja, sem skilgreina það hugtakslega. Neytendur skilgreina gæði sem mun á væntingum sínum gagnvart þjónustu og upplifuninni á því hvernig þjónustan var framkvæmd (Grönroos, 1984). Huglæga merkingin skilgreinir á milli vélrænna (*e. mechanistic*) og mannlegra (*e. humanistic*) gæða. Vélræn gæði fela í sér hlutlæga þætti eða eiginleika á hlutum eða atburðum, á meðan mannleg gæði fela í sér huglæg viðbrögð frá manneskjum til hluta og er þess vegna mjög raunverulegt fyrirbæri sem er mismunandi milli þeirra sem eru að velja (Holbrook og Corfman, 1985).

Christian Grönroos kynnti líkan um skynjuð þjónustugæði (*e. perceived service quality model*) í London 1982. Líkanið sýndi samanburð á væntingum viðskiptavina til þjónustu og þeirri skynjun sem viðskiptavinurinn hefur af framkvæmd þjónustunnar. Líkanið átti að hjálpa markaðsfræðingum að sjá hvernig viðskiptavinir skynja þjónustugæði en ekki sem hjálpartæki til að mæla þau (Grönroos, 2001). Grönroos skipti skynjuðum gæðum í tvær víddir, tæknigæði (*e. technical quality*) og virknigæði (*e. functional quality*). Þessar tvær víddir eiga að ná yfir alla framkvæmd þjónustunnar og hafa þannig áhrif á skynjuð gæði þjónustu.

Tæknigæðin eiga að ná yfir alla efnislega þætti þjónustuframkvæmdarinnar. Á golfvelli getur það verið t.d. völlurinn sjálfur, matur í skála eða golfskálinn. Það eru þeir hlutir sem standa eftir þegar þjónustunni er lokið. Virknigæði snúast um þjónustuferlið, hvernig framkvæmdin var og hvort vandamál sem þjónustunni var ætlað að leysa hafi verið leyst. Á golfvelli gætu virknigæði verið samskipti við starfsfólk í golfskála eða veitingaþjónustu og hvort að vandamál sem gætu komið upp hafi verið leyst fagmannlega og þannig að viðskiptavinurinn yfirgefi svæðið ánægður. Virknigæðin taka því á samskiptunum sem eiga sér stað við starfsmenn fyrirtækisins og hafa áhrif þegar þjónustan á sér stað. Í þjónustuferli getur margt gerst og öll viðbrögð starfsmannsins hafa áhrif á virknigæðin. Virknigæði eru því skilgreind huglægt. Grönroos (2001) sýnir þar fram að viðskiptavinir meta gæði eftir bæði áþreifanlegum hlutum og huglægu mati. Það fer eftir eðli og mikilvægi þjónustunnar hvort viðskiptavinurinn meti hærra, tækni- eða huglæg gæði (Grönroos, 2001).

Ímynd fyrirtækja gegnir stóru hlutverki þegar kemur að skynjun viðskiptavina á þjónustugæðum (Grönroos, 2001). Jákvæð ímynd fyrirtækja getur haft góð áhrif á umburðarlyndi viðskiptavina vegna mistaka í þjónustunni. Hins vegar ef viðskiptavinir hafa neikvæða ímynd af fyrirtækinu dregur hún úr skynjuðum þjónustugæðum þrátt fyrir að þjónustan hafi verið góð (Kotler og Keller, 2006). Ímynd getur verið skilgreind sem þau heildaráhrif sem skipulagsheildin hefur í huga neytandans (Kotler og Keller, 2006).

2.1 Gæðavíddir þjónustu

Við styðjumst ekki bara við eitt atriði þegar við skynjum og metum gæði, heldur höfum til hliðsjónar fleiri þætti, allt eftir væntingum, aðstæðum og mikilvægi. Til að ná tökum á þáttum þjónustunnar smíðuðu Parasuraman, Zeithaml og Berry (1985) líkan sem skilgreinir svokallaðar gæðavíddir. Gæðavíddir þjónustu ákvarða þjónustugæði sem hafa áhrif á heildaránægju. Þær eru grunnur mælitækisins SERVQUAL sem er notað í þessari rannsókn. Mælitækið er gagnreynt og hefur verið útfært og aðlagð að ýmsum atvinnugreinum. Aðferðin hefur frá þeim tíma verið þróuð í þeim tilgangi að betrubæta hana en í upphafi voru 10 víddir í líkaninu. Þær voru eftirtaldar:

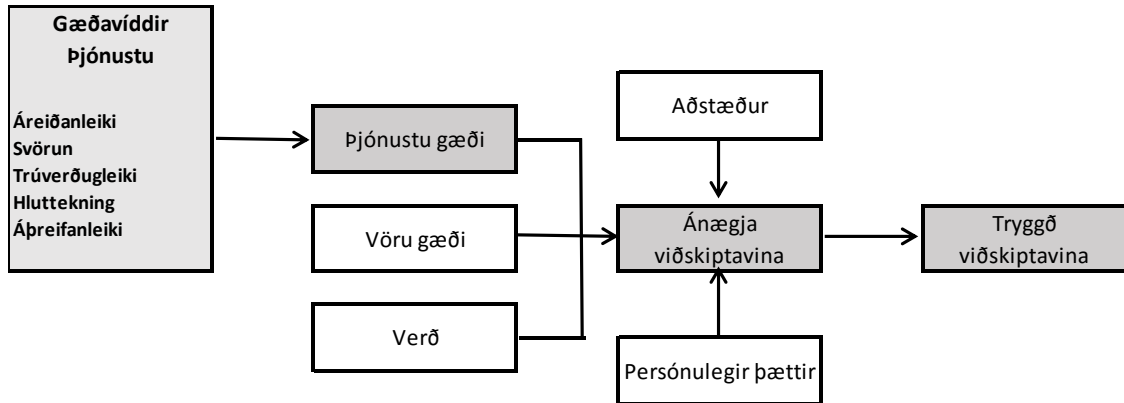
- Áþreifanleiki (*e. tangibles*). Aðstaða, tæki, starfsfólk og umgjörð.

- Áreiðanleiki (*e. reliability*). Hæfnin til að veita þjónustuna með réttum hætti.
- Svörun/viðbrögð (*e. responsiveness*). Viljinn til að aðstoða viðskiptavinum.
- Hæfni (*e. competence*). Hvort til staðar er rétt þekking og hæfni til að veita þjónustuna.
- Kurteisi (*e. courtesy*). Kurteisi, virðing, umhyggja og vingjarnlegt viðmót.
- Trúverðugleiki (*e. credibility*). Traust, trúverðugleiki og heiðarleiki.
- Öryggi (*e. security*). Laus við áhættu og ógn.
- Aðgengi (*e. access*). Möguleikinn á að hafa samband.
- Samskipti (*e. communication*). Hvort viðskiptavinum er haldið upplýstum.
- Skilningur (*e. understanding*). Viðleitni til að skilja þarfir og óskir viðskiptavina

Víddunum hefur nú verið fækkað í fimm og hefur þessi aðferð verið leiðandi í rannsóknum á þjónustugæðum (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2006). Fimm víddir þjónustugæða sem voru fyrst lagðar til af Parasuraman (1991) hafa allt frá því verið rannsakaðar ítarlega. Þær eru eftirfarandi.

- Áþreifanleiki þjónustu (*e. Tangibility*). Það vísar í útlit á aðstöðu, tækjum, starfsfólki og þessi háttar. Er allt það sem hönd á festir og tengist þjónustunni. Á golfvelli gæti það verið útlit golfvallar, golfskála eða starfsfólks.
- Áreiðanleiki þjónustu (*e. Reliability*). Það er hæfnin til að framkvæma þá þjónustu sem lofað er að veita á traustan og réttan hátt. Það gæti verið að fólk fái teigtíma á réttum tíma og þurfi ekki að bíða eftir að byrja eða að vandamál sem myndast séu afgreidd strax og örugglega.
- Svörun eða viðbrögð þjónustu (*e. Responsiveness*). Er mælikvarðinn á viljann til að hjálpa viðskiptavininum og veita honum fullnægjandi þjónustu. T.d. aðgengi, lítil biðtími eða viðbrögð við óskum.
- Trúverðugleiki þjónustu (*e. Assurance*). Er skilgreint sem þekking og framkoma starfsfólks, ásamt getu fyrirtækisins og starfsfólks þess til að stuðla að trausti og trúverðugleika. Það getur t.d. verið gott orðspor klúbbsins, hæft starfsfólk sem getur svarað spurningum sem myndast eða golfkennari sem er hæfur og hefur þekkingu sem hann getur beint.

- Hluttekning þjónustu (e. *Empathy*). Er sú umhyggja sem fyrirtækið sýnir viðskiptavinum sínum. Það getur verið að þekkja fólk með nafni og sína þeim einlægan áhuga, sýna skilning eða að tala í lausnum og útskýra vandamál.



Mynd 1. Gæðavíddir þjónustu

Heimild: Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012, bls. 74.

Á mynd 1 má sjá tengsl víddanna við þjónustugæði. Þjónustugæði eru einungis hluti af því sem myndar heildaránægju viðskiptavina. Síðastliðin ár virðist það vera að aukast að setja ánægju viðskiptavina og gæði í sömu jöfnuna þannig að þau séu í raun sami hluturinn (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2006). Ánægja nær hins vegar utan um miklu meira heldur en þjónustugæði. Þjónustugæði er mikill áhrifaþáttur á ánægju viðskiptavina en alls ekki sá eini. Aðrir þættir eins og t.d. persónulegir þættir, aðstæður, verð og vörugæði hafa einnig mikil áhrif (Parasuraman, Berry og Zeithaml, 1994). Gæði þjónustunnar geta því einungis útskýrt hluta ánægjunnar. Það skiptir því miklu máli að hafa góða þekkingu á öðrum þáttum en þjónustugæðum þegar leggja á mat á afstöðu viðskiptavina til þjónustu þar sem ekki er mögulegt að skýra heildaránægjuna eingöngu með þjónustugæðum. Þess vegna er nauðsynlegt að taka tillit til annara þátta þegar leggja á mat á heildaránægju (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2006).

Víddirnar fimm eiga ekki við allar gerðir þjónustu en hægt er að aðlaga þær að þeirri þjónustu sem mæla á (Hayes, 1998). Til að það sé mögulegt að nota víddirnar til að mæla þjónustugæði þarf að vera á hreinu hvaða þjónustu er verið að veita. Ein aðferð til að gera það er að notfæra sér starfsfólk fyrirtækisins, en þeir eru hluti af ferlum fyrirtækisins og þekkja það út og inn. Starfsmennirnir eru í góðri stöðu til að skilja tilgang

og hlutverk starfsins þegar kemur að því að mæta væntingum viðskiptavina. Með upplýsingum sem þeir veita ætti að vera hægt að greina hvaða þjónustuvíddir eiga við það fyrirtæki sem þeir vinna hjá og skoða þarf þegar þjónustugæði eru metin (Hayes, 1998).

SERVQUAL skilgreinir gæði í sinni einföldustu mynd sem muninn á væntingum viðskiptavina annars vegar og skynjun á veittri þjónustu hins vegar. Aðferðin leggur áherslu á að mæla skynjun, sem og væntingar (Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2006). Fyrir hverja vídd er hægt að meta þjónustugæði með formúlunni:

$$\text{Skynjun} - \text{Væntingar} = \text{Þjónustugæði}$$

$$S - V = P$$

2.2 Samval söluráða

Samval söluráða (*e. marketing mix*) eru stjórnanlegar breytur (*e. controllable variables*) sem fyrirtæki geta samræmt til að fullnægja þörfum markhópsins sem verið er að miða að. Áður en gert var grein fyrir því hversu mikilvæg þjónusta er í sölufurli samanstóð samvalið af fjórum þáttum. Þessir þættir sem eru þekktir í markaðsheiminum sem hin „4 *p's of marketing*“ eru vara (*e. product*), verð (*e. price*), vettvangur (*e. place*) og kynning (*e. promotion*). Varan er hluturinn eða þjónustan sem verið er að markaðssetja, í gegnum eiginleika, gæði, ávinning og magn vörunnar getur fyrirtæki búið til hágæða vörur. Verð innifelur í sér verð á vörunni, verðbreytingar og greiðslumáttar. Með því að greina þessa þætti vel getur fyrirtæki haft samkeppnishæft verð. Vettvangur vísar til þess hvar varan eða þjónustan er staðsett og hvar viðskiptavinir geta nálgast hana, það innifelur í sér dreifileiðir. Vettvangur þýðir einnig að það er einfalt fyrir neytandann að nálgast vöruna. Kynning vísar til þeirra samskipta sem eiga sér stað á markaðnum, sem næst með persónulegri sölumennsku, auglýsingum, beinni markaðssetningu, almannatengslum, sölukynningu og styrkjum. Með kynningu geta fyrirtæki átt samskipti við neytendur um þá vöru sem þeir eru að selja (Khan, 2014).

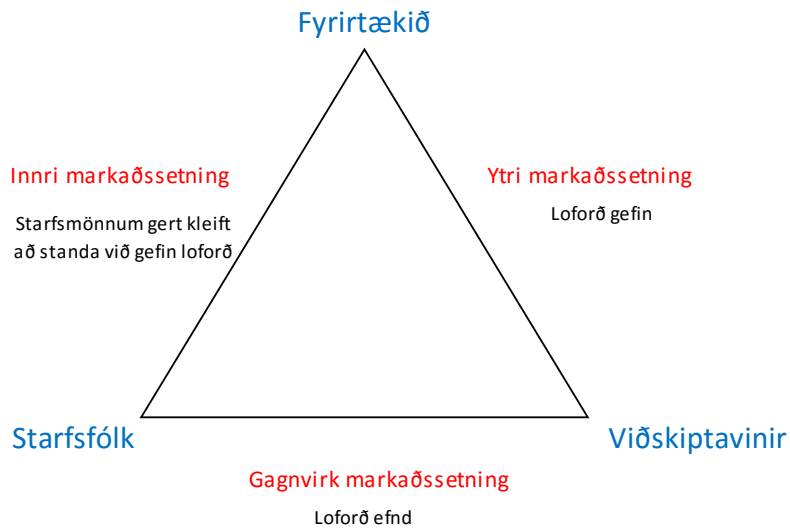
Með aukinni vitneskju um mikilvægi góðrar þjónustu hafa hinir fjórir þættir samvals söluráða verið fjölgað í sjö þætti. Þannig hafa bæst við þátttakendur (*e. people*),

framkvæmd (*e. process*) og ytri umgjörð (*e. physical evidence*). Þátttakendur eru mjög mikilvægir þegar kemur að þjónustu, en það eru allir sem koma að þjónustunni þ.e. starfsfólk og viðskiptavinir. Ástæðan fyrir því er einföld, ef fólk vill kaupa vöru eða njóta þjónustu þarf það að fara í gegnum þjónustu þátttakendur. Þátttakendur skilgreina þjónustu. Þrens konar aðkoma viðskiptavina er talin stuðla að framleiðniaukningu innan þjónustufyrirtækja. Í fyrsta lagi í gegnum eftirspurn þeirra, í öðru lagi með þátttöku þeirra í þjónustunni og í þriðja lagi með því að nota utanaðkomandi áhrifaþátt eins og internetið (Lovelock og Wirtz, 2007). Þjónustuframkvæmd er ferli þjónustunnar, innleiðing hennar og framkvæmd. Framkvæmd er mikilvægur þáttur í þjónustuteikningunni (*e. service blueprint*), þar sem fyrirtæki skilgreinir nákvæmlega hvernig ferlinu er háttað til að skila þjónustunni til viðskiptavinarins. Síðasti þátturinn í samvali söluráða er mjög mikilvægur. Ytri umgjörð felur í sér innri hönnun, búnað, útlit starfsmanna, hljóð og lykt. Þjónusta er óáþreifanleg, en til að skapa gæða upplifun fyrir viðskiptavinum, eru áþreifanlegir þættir einnig mjög mikilvægir (Shah, 2012).

Þessir þrjú auka þættir færa athyglina að atriðum í þjónustuumhverfinu sem eru mikilvægir fyrir stjórnendur fyrirtækja og gerir þeim auðveldara að skilja eiginleika viðskiptavinarins. Þá hafa þeir einnig áhrif á þjónustukynni og aðgerðir þegar kemur að svörun á þjónustu þegar brestur á sér stað (Bitner, 1990).

2.3 Þjónustupríhyrningurinn

Það er mikilvægt að skilja að markaðsfærsla þjónustu snýst um loforð. Loforð sem eru gerð og loforð sem eru haldin við viðskiptavininn. Þjónustupríhyrningurinn (sjá mynd 2) sýnir þrjú tengda hópa sem vinna í sameiningu að því að þróa, efla og skila þjónustu loforðunum á eins skilvirkan hátt og hægt er. Þessir þættir eru fyrirtækið sem er á toppi þríhyrningsins, svo koma viðskiptavinir og að lokum starfsfólk fyrirtækisins (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012). Á milli þessara hópa eru þrjár gerðir markaðsfærsla. Þær eru ytri-, gagnvirk-, og innri markaðsfærsla og eru þær allar að vinna að því að standa við gefin loforð á markaðnum (Wilson o.fl., 2012).



Mynd 2. Þjónustupríhyrningurinn

Heimild: Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012, bls. 19.

Á hægri hlið þríhyrningsins má sjá ytra markaðsstarf en eins og komið hefur fram áður snýst það um gefin loforð til viðskiptavina. Þessu getur verið náð með hefðbundnu markaðsstarfi eins og t.d. auglýsingum, sölu, kynningum og verði. Hinsvegar fyrir þjónustu koma aðrir þættir líka að loforðum til viðskiptavina. Starfsmenn fyrirtækisins, hönnun og aðstaða og allt þjónustuferlið eru allt hlutir hafa áhrif á væntingar viðskiptavina (Bitner, 1995).

Innri markaðsfærsla sem er staðsett á vinstri hlið þríhyrningsins snýst um að virkja loforðin sem gefin hafa verið. Til að starfsfólk og þjónustukerfi geti skilað loforðunum sem sett hafa verið þurfa þau að hafa rétta færni, tæki og hvatningu til að ná markmiðum sínum (Berry, 1981; Bitner, 1995). Mikilvægt er að þjálfar starfsfólk, veita þeim rétt verkfæri og hvetja starfsmenn svo að mögulegt sé að efna loforð (Bitner, 1995).

Neðst í þríhyrningnum er gagnvirk markaðsfærsla, en hún er líklegast mikilvægust ef tekið er frá sjónarhóli viðskiptavinarins. Þegar kemur að þjónustu er líklegast að loforð sé brotið af starfsmönnum fyrirtækisins eða vegna tæknilegra þátta. Ástæðan fyrir því er að viðskiptavinir upplifa framleiðslu og neyslu á sama tíma og því er mikilvægt að þjónustan skili sér til viðskiptavinarins á réttum tíma. Þessi markaðsfærsla gerist í rauntíma og því er mikilvægt að geta brugðist rétt við ef vandamál koma upp, en það er

á þessum tíma sem þjónustusamband milli viðskiptavina og fyrirtækis myndast. (Bitner, 1995).

2.4 Gap líkan þjónustugæða

Zeithaml, Parasuraman og Berry (1990) voru með þeim fyrstu sem mældu þjónustugæði og gerðu þeir rannsókn sem fólst í því að fengnir voru 12 rýnihópur, þar af 3 í sitt hvorum þjónustugeiranum. Þeir þjónustugeirar sem voru rannsakaðir voru viðskiptabankasvið, kreditkorta fyrirtæki, verðbréfamiðlun og viðgerðir og viðhald. Á milli 8 og 12 manns voru í hverjum rýnihóp og var skipt í hópa eftir kyni og aldri. Hóparnir voru spurðir spurninga um hvað þeim fannst þjónustugæði vera. Út frá svörum þátttakendana voru rannsakendurnir sammála um að þau staðfestu hugmyndina um að góð þjónustugæði sé að mæta eða fara umfram væntingar viðskiptavina. Einn þátttakandi talaði sérstaklega um eitt atvik þar sem að hún hafi fengið viðgerðarmann heim til sín til að laga vaskinn sinn. Ekki hafi hann einungis lagað vaskinn, heldur hafi hann einnig sagt henni greinilega hvað hafi verið að og hvernig hún ætti að laga vandamálið ef það skyldi koma fyrir aftur. Því hafi hún gefið gæðum þjónustunnar hæstu einkunn þar sem að hann hafi farið langt umfram væntingar sínar.

Út frá svörum rýnihópanna greindu Zeithaml, Parasuraman og Berry (1990) þætti sem hafa áhrif á væntingar viðskiptavina. Í fyrsta lagi var það hvað viðskiptavinir heyra frá viðskiptavinum (*e. word-of-mouth communication*) en það getur verið stór þáttur í væntingum viðskiptavina, það sem þau hafa heyrt frá fólki í kringum sig (Zeithaml, Parasuraman og Berry, 1990). Umtal er aldagamalt hugtak þar sem að manneskja deilir afstöðu sinni á einhverju til annarar manneskju. Afstaða hennar getur verið tengd vöru eða þjónustu sem hún hefur fengið. Áhrifin sem umtal hefur geta bæði haft jákvæða og neikvæða þætti í för með sér. Þegar umtal er tengt við hegðun neytenda er hægt að túlka að jákvætt umtal auki líkurnar á að neytandi velji vöruna, á meðan neikvætt umtal hefur þver öfug áhrif. Heildaráhrif umtals aðferðarinnar er háð þeim heildarfjölda fólks sem verður fyrir áhrifum af annaðhvort jákvæðum eða neikvæðum áhrifum sem á endanum dæma loka áhrifin (Lo, 2012). Vandamálið við umtals aðferðina er sú að fólk talar að jafnaði miklu meira um neikvæðar upplifanir heldur en jákvæðar þannig að fólk á það til að heyra einungis frá slæmum upplifunum af fyrirtækjum en ekki jákvæðar (Lo, 2012). Í

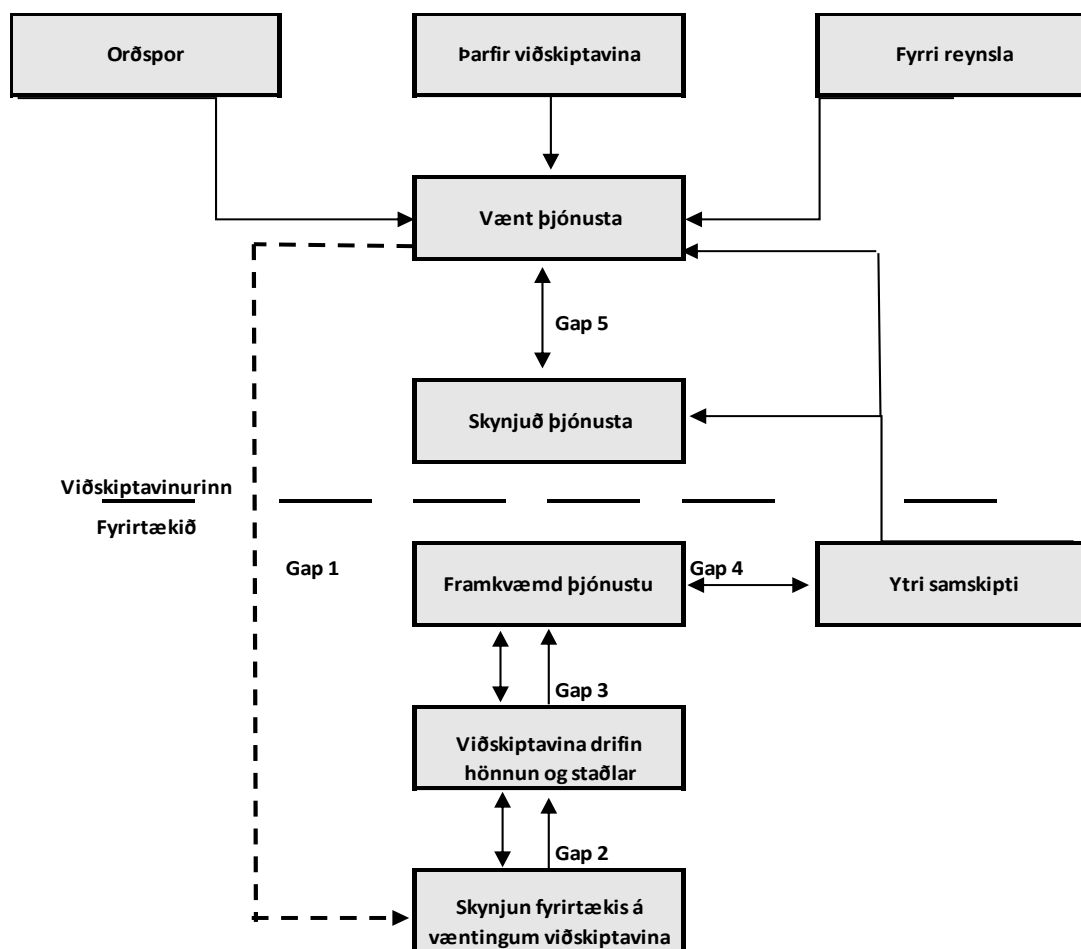
öðru lagi geta persónulegar þarfir (*e. personal needs*) viðskiptavina haldið væntingum í meðallagi. Væntingar geta verið breytilegar eftir eiginleikum og aðstæðum hvers einstaklings fyrir sig. Dæmi um þetta er t.d. með golfvelli, á meðan sumir kylfingar búast við því að völlurinn sé sleginn og hirtur á hverjum einasta degi, skipt um holur og gryfjur rakaðar, þá eru aðrir sem hugsa ekki út í það og vilja einungis spila sér til skemmtunar. Í þriðja lagi getur fyrri reynsla (*e. past experience*) á þjónustu haft áhrif á væntingar viðskiptavina. Í rýnihópunum töluðu þeir sem voru reyndir í verðbréfamiðlun um að hafa minni væntingar þegar kom að hegðunar eiginleikum verðbréfamiðlarans eins og kurteisi eða vingjarnleika. Hinsvegar höfðu þeir meiri væntingar til tæknilegrar kunnáttu og skilvirkni þeirra. Í fjórða og síðasta lagi skipta ytri samskipti (*e. external communications*) frá þjónustuaðilum lykilmáli við að móta væntingar viðskiptavina. Undir ytri samskipti eru meðal annars mikið af beinum og óbeinum skilaboðum sem miðlað er frá fyrirtækinu til viðskiptavinanna. Dæmi um þetta er blaðaauglýsingar frá bönkum þar sem þeir segjast hafa vingjarnlegustu gjaldkerana eða sjónvarpsauglýsingar fyrir kreditkort sem lýsir hversu gott notagildi þess er (Zeithaml o.fl., 1990). Einn þáttur sem hefur áhrif á væntingar og fellur undir ytri samskipti er verð. Þessi þáttur spilar mikilvægu hlutverki í að móta væntingar (Zeithaml o.fl., 1990). Til skýringar, fyrir viðskiptavinum sem íhuga að spila golfvöll í fyrsta skipti, er verð líklegt að hafa áhrif á val á golfvöllinum. Ef fólk borgar mikið fyrir daggjald af vellinum eru væntingarnar væntanlega háar og búast þau því við að völlurinn sé bæði fallegur og umhirðan á honum góð. Ef lágt gjald er borgað er líklegra að fólk leiði frá sér ýmsa galla og hugsi minna um smáatriði og reyna að njóta sín vel. Því er hægt að segja að það sé tenging á milli verðs og væntinga.

Ótrúlega samræmd mynstur komu fram í rýnihópunum sem Zeithaml o.fl. (1990) framkvæmdu. Á meðan sumar skynjanir um þjónustugæði voru sérstaklega tengdar við þann geira sem var valinn, ríktu einnig sameiginlegir þættir á milli geira. Þessir sameiginlegu þættir voru hvetjandi, því þeir bentu til þess að almennt líkan af þjónustugæðum gat verið þróað.

Mikilvægasta innsýnin sem kom frá því að greina svör rýnihópana er eftirfarandi:

Safn af lykil frávikum eða eyðum (e. gaps) eru til staðar þegar kemur að skynjunum á þjónustugæðum og þeim verkefnum sem tengd eru því að koma þjónustu til neytenda. Þessar eyður geta verið miklar hindranir þegar reynt er að skila þjónustu sem neytendur skynja sem hágæða þjónustu (Parasuraman, 1985. bls. 44).

Þessum eyðum sem komu fram í viðtölunum við rýnihópana var skipt niður í 5 göp sem sjást á mynd 3, þar sem að „Viðskiptavina gapið“ (gap 5) er það helsta en það auðkennir misræmið á milli væntinga og þeirrar raunverulegu skynjunar sem viðskiptavinurinn hefur á þjónustugæðum. Hin göpin fjögur eru í höndum fyrirtækisins og snúast um þá skynjun sem viðskiptavinir hafa af þjónustugæðum fyrirtækisins og það sem fyrirtæki gera til að afhenda þjónustuna til viðskiptavinanna. Göpin fjögur kallast framkvæmdagöp en þau fela í sér framkvæmd þjónustunnar þar sem hvert gap fyrir sig lýsir muninum á frammistöðu fyrirtækisins og væntingum viðskiptavinanna (Mauri, Minazzi og Muccio, 2013).



Mynd 3. Gap líkan þjónustugæða

Heimild: Parasuraman, Zeithaml og Berry, 1985, bls.44.

2.4.1 Gap 1 – Að þekkja ekki þarfir neytenda

Það er hægt að skilgreina framkvæmda gap 1 sem muninn á væntingum viðskiptavina til þjónustu og skilnings fyrirtækisins á þeim væntingum (Wilson o.fl., 2012). Helsta ástæðan hjá mörgum fyrirtækjum að mæta ekki væntingum viðskiptavina er sú að fyrirtækjunum vantar nákvæman skilning á því hverjar raunverulegar væntingar viðskiptavinanna eru. Margar ástæður geta verið fyrir því að stjórnendur fyrirtækja gera sér ekki grein fyrir væntingum viðskiptavina sinna. Það gæti verið að það séu engin bein samskipti við viðskiptavini, það gæti verið að þeir séu ekki tilbúnir að spyrja um væntingar þeirra eða þeir geta ekki verið tilbúnir að tala við eða svara spurningum viðskiptavina. Þegar fólkið sem hefur vald og ábyrgð yfir því að setja forgangsröðun fyrirtækisins skilja ekki væntingar viðskiptavina almennilega, getur það verið kveikja á röð vondra ákvarðanna og ófullnægjandi fjárúthlutanna sem geta leitt til þess að viðskiptavinir skynja þjónustugæðin ílla. Einn helsti ástæðan fyrir framkvæmda gapi 1 eru ófullnægjandi stefnumörkun þegar kemur að markaðsrannsóknum. Þegar stjórnendur fyrirtækja sækja sér ekki nákvæmar upplýsingar um væntingar viðskiptavina er framkvæmda gap 1 stórt. Formlegar og óformlegar aðferðir til að sækja upplýsingar um væntingar viðskiptavina þurfa að vera gerðar í gegnum markaðsrannsóknir. Aðferðir sem hægt er að nota til að rannsaka markaðinn eru meðal annars viðtöl við viðskiptavini, kannanir, kvörtunarkerfi eða spjall við viðskiptavini. Það er mikilvægt að nota einhverja af þessum aðferðum til að halda nánd við viðskiptavinina (Wilson o.fl., 2012).

Annar lykilþáttur sem er tengdur framkvæmda gapi 1 er skortur á samskiptum við starfsmenn. Starfsfólkið sem vinnur í kringum viðskiptavinina vita oft mjög mikið um þá og hvað þarf til að gera þá glaða. Ef stjórnendur eru ekki í sambandi við starfsfólkið og skilja ekki hvað starfsmenn vita um viðskiptavinina breikkar gapið. Einnig er algengt að fyrirtæki hafa engar eða lélegar aðferðir til að halda í eða styrkja sambandið við viðskiptavini sína. Það er hægt með aðferðum eins og sambands markaðssetningu (*e. relationship marketing*). Sambands markaðssetning hefur verið skilgreind sem leið sem fyrirtæki nota til að þróa gagnleg og dýrmæt langtíma viðskiptasambönd sem hagnast bæði fyrirtækinu og viðskiptavininum. Sambandið er hagkvæmast þegar viðskiptavinir taka virkann þátt í starfsemi fyrirtækisins og vita nákvæmlega fyrir hvað það stendur, þegar persónuleg samskipti eru mikil og viðskiptavinir eru tilbúnir að taka þátt í að byggja upp gott viðskiptasamband. Verkefni sem snúa að því að byggja upp gott samband við

viðskiptavini og auka upplýsingaflæði milli fyrirtækis og viðskiptavina hafa jákvæð áhrif á samband þeirra, sem leiðir til þess að ánægja og styrkur viðskiptasambandsins eykst (Barnes og Howlett, 1998; Ennew og Binks, 1996). Þegar fyrirtæki hafa sterk sambönd við núverandi viðskiptavini er ólíklegra að gap 1 komi upp. Ef að fyrirtæki leggja of mikla áherslu á að fá inn nýja viðskiptavini getur það leitt til þess að þeim mistakist að skilja breyttar þarfir og væntingar núverandi viðskiptavina (Wilson o.fl., 2012).

2.4.2 Gap 2 – Þjónustustefnan

Nákvæm þekking á væntingum viðskiptavina er nauðsynleg en ekki nóg til að skila yfirburða þjónustugæðum (Wilson o.fl., 2012). Önnur nauðsynleg forsenda er þjónustustefna sem endurspeglar væntingar viðskiptavina á þjónustunni. Það sem gerist oft hjá þjónustufyrirtækjum er vandinn við að koma væntingum viðskiptavina skiljanlega til starfsmanna þannig að þeir geti skilið og framkvæmt þær (Wilson o.fl., 2012). Framkvæmda gap 2 snýst um muninn á milli skilnings fyrirtækis á væntingum viðskiptavina og þróunar á viðskiptavinamiðaðri þjónustuhönnun (*e. service designs*) og þjónustustöðlum. Viðskiptavinamiðaðir þjónustustaðlar eru ólíkir hefðbundnum frammistöðu stöðlum sem fyrirtæki koma á fót fyrir þjónustu að því leitinu til að þeir eru byggðir á grundvallar þjónustukröfum sem eru sjáanlegir og mælanlegir af viðskiptavinum. Þeir eru rekstrar staðlar settir til að samsvara við væntingar viðskiptavina og eru meira forgangsbærir heldur en hlutir eins og framleiðni eða skilvirkni (Wilson o.fl., 2012). Framkvæmda gap 2 getur myndast hjá fyrirtækjum af ýmsum ástæðum. Fólkið sem er ábyrgt fyrir því að setja staðla í fyrirtækjum eru oftast stjórnendur fyrirtækjanna. Þau trúa því að væntingar viðskiptavina séu bæði ósanngjarnar og óraunsæjar. Það er vandamál hjá fyrirtækjum, að þau eru treg við að setja staðla vegna þess að það er svo mikill breytileiki í þjónustu og því ólíklegt að þau nái settu marki. Þó að þessar ályktanir séu gildar í sumum tilvikum, þá eru þær oft réttlætning á trega stjórnenda, til að komast hjá því að tækla erfið og óþæginnleg viðfangsefni eins og að búa til þjónustu staðla sem skila frábærri þjónustu (Wilson o.fl., 2012).

Þar sem að þjónusta er óáþreifanleg, er erfitt að lýsa og miðla henni. Þessir erfiðleikar koma sérstaklega í ljós þegar nýjar þjónustur eru þróaðar. Það er mikilvægt að allir sem taka þátt þ.e. stjórnendur, starfsmenn og fólkið á bak við tjöldin séu að vinna

með sömu hugmyndir af nýju þjónustunni, byggðar á þörfum og væntingum viðskiptavinanna. Fyrir þjónustu sem er nú þegar til, munu allar tilraunir til að bæta þjónustuna einnig bregðast nema allir hafi sömu sýn á þjónustuna og tengda þætti hennar. Ein af mikilvægustu leiðunum til að koma í veg fyrir framkvæmda gap 2 er að hanna þjónustuna greinilega án ofeinfaldunar, ófullkomnunar, huglægni og hlutdrægni. Til að gera það þarfnast verkfæra eins og t.d. þjónustuteikningu til að sjá til þess að nýjar og núverandi þjónustur séu þróaðar og bætтар á eins skilvirkan hátt og mögulegt er (Wilson o.fl., 2012).

2.4.3 Gap 3 – Framkvæmd þjónustunnar

Þegar hönnun þjónustustefnu og staðla er lokið, myndi það virðast sem að fyrirtæki séu vel á veg með að veita hágæða þjónustu (Wilson o.fl., 2012). Þetta er að vissu leiti rétt, en er samt sem áður ekki nóg til þess að skila frammúrskarandi þjónustu. Fyrirtæki verða að hafa einhver kerfi, aðferðir og fólk í stöðum til að sjá til þess að skil á þjónustu passi í raun við þjónustustefnu og staðla sem settir hafa verið. Framkvæmda gap 3 er mismunurinn á milli þróunar á viðskipta drifnum þjónustustefnum og raunverulegri þjónustu frá starfsmönnum fyrirtækis. Jafnvel þó að leiðbeiningar séu til um hvernig á að framkvæma þjónustu vel og hvernig eigi að koma rétt fram við viðskiptavinum, er hágæða þjónustuframkvæmd ekki örugg. Staðlar þurfa að vera studdir af viðeigandi úrræðum s.s. fólk, kerfum og tækni. Þeim úrræðum þarf svo að vera framfylgt til að hafa áhrif. Starfsmenn þurfa að vera mældir og þeim greitt á þeim grundvelli að frammistaða sé eftir þeim stöðlum sem hafa verið settir. Þannig að jafnvel þótt staðlarnir endurspegli væntingar viðskiptavina alveg, ef fyrirtækinu mistekst að að veita stuðning við þessa staðla, ef fyrirtækið greiðir ekki leiðina, hvetur eða krefjast árangurs, gera staðlarnir ekkert. Þegar framkvæmd þjónustu er undir stöðlunum sem settir hafa verið, er hún undir væntingum viðskiptavina. Þeir þættir sem valda framkvæmda gapi 3 eru meðal annars þegar starfsmenn skilja ekki nákvæmlega hvers er ætlast til af þeim í fyrirtækinu, starfsmenn sem finnast vera átök á milli viðskiptavina og stjórnar fyrirtækja, val á óhæfum starfsmönnum, óviðeigandi umbun og viðurkenning, og skortur á eflingu og samvinnu í fyrirtækinu. Þessir þættir tengjast allir mannauðsstefnu fyrirtækisins. Þetta er hægt að bæta inn í fyrirtækinu með þjálfun, endurgjöf, starfslýsingum, hvatningu og bættu

skipulagi innan fyrirtækisins. Til að veita betri þjónustu þarf að takast á við þessi vandamál innan fyrirtækisins.

Önnur mikilvæg breyta í framkvæmda gapi 3 er viðskiptavinurinn. Jafnvel þó að starfsmenn og milliliðir veiti sína þjónustu fullkomlega, geta breytingar á viðskiptavininum haft óstjórnanleg áhrif á afhendingu þjónustu. Ef viðskiptavinir sinna sínum hlutverkum ekki með viðeigandi hætti, til dæmis ef þeir gefa ekki réttar upplýsingar til starfsmanna geta þjónustugæðin goldið fyrir það. Viðskiptavinir geta einnig haft neikvæð áhrif á aðra viðskiptavini með því að vera truflandi eða taka óþarflega langan tíma frá starfsmanni fyrirtækisins. Þriðji erfiðleikinn tengdur framkvæmda gapi 3 innifelur í sér það ögrandi verkefni að veita þjónustu í gegnum milliliði eins og smásölur, sérleyfisverslanir, umboð eða miðlara. Ástæðan fyrir því er að gæði í þjónustu kemur fram í mannlegum samskiptum milli viðskiptavina og þjónustuaðila. Fyrirtæki þurfa að hafa stjórn yfir þjónustu upplifuninni en það getur reynst erfitt. Flest þjónustufyrirtæki takast á við mjög erfitt verkefni, að ná þjónustu gæðum og stöðugleika í gegnum milliliði sem starfa fyrir þau í þeirra nafni en eru ekki undir þeirra stjórn. Sérleyfis veitendur á ákveðinni þjónustu treysta á leyfishafana að framkvæma þjónustuna eins og þeir hafa tilgreint þeim að gera. Það er í framkvæmd leyfishafanna sem viðskiptavinir meta þjónustugæði fyrirtækisins. Fyrirtæki þurfa að þróa leiðir til að annað hvort stjórna eða hvetja þessa milliliði til að mæta markmiðum fyrirtækisins. Loka þátturinn sem er tengdur framkvæmda gapi 3 er skortur á endurheimtingu þjónustu (*e. service recovery*). Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að skilja mikilvægi endurheimt þjónustu, afhverju fólk kvartar, við hverju það býst við þegar það kvartar, og hvernig eigi að þróa árangursríkar áætlanir til að kljást við þjónustu mistök. Slíkar áætlanir gætu falið í sér vel skilgreindar aðferðir sem starfsfólk fer í gegnum þegar kvartanir koma upp á borðið. Í sumum tilvikum gæti það verið að starfsfólk þarf að bregðast við á staðnum til að laga vandamálið, í öðrum gæti það falið í sér þjónustu tryggingu eða leiðir til að bæta viðskiptavininum fyrir óuppfyllt loforð (Wilson o.fl., 2012).

2.4.4 Gap 4 – Hvernig er frammistaðan?

Framkvæmda gap 4 sýnir munninn á milli þjónustu framkvæmd og ytri samskiptum þjónustuaðila. Loforð gerð af þjónustufyrirtækjum í gegnum auglýsingar, söludeildir og í gegnum önnur samskipti gætu mögulega aukið væntingar viðskiptavina. Misræmið á milli raunverulegrar frammistöðu og lofaðra væntinga hefur þess vegna skaðleg áhrif á viðskipta gapið. Brotin loforð geta komið fram af ýmsum ástæðum. Það er hægt að lofa upp í ermina á sér í auglýsingum eða sölu, ófullnægjandi samhæfing á milli starfsemi og markaðssetningu, og munur á reglugerðum og aðgerðum milli verslana. Í viðbót við óþarflega háar væntingar í gegnum ýktar kröfur, eru aðrar, ekki eins augljósar leiðir sem ytri samskipti hafa áhrif á gæðakröfur viðskiptavina. Þjónustufyrirtæki falla oft á því að nýta sér ekki tækifæri til að fræða viðskiptavinum svo þeir noti þjónustuna rétt (Wilson o.fl. 2012).

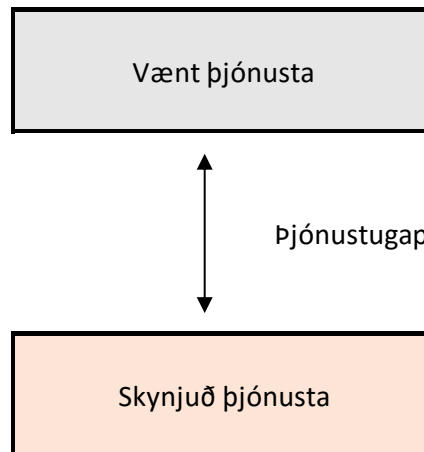
Einn helsti vandinn við framkvæmda gap 4 er að samskipti við neytendur innifala í sér vandamál sem fara út fyrir mörk fyrirtækisins. Það er ekki hægt að stjórna fólki eins og vélum sem framleiða vöru, því er erfitt að átta sig á hvað fólk tekur sér fyrir hendur.

Þetta er það sem er kallað gagnvirk markaðssetning (*e. interactive marketing*), sem snýst um sambandið milli fyrirtækisins og viðskiptavinarins eins og komið hefur fram í þjónustuþríhyrningnum. Nauðsynlegt er að samræma hana við hefðbundnar gerðir af ytri markaðssetningu sem notaðar eru hjá vöru eða þjónustufyrirtækjum. Þegar starfsmenn sem kynna þjónustuna skilja hana ekki alveg, eru þeir líklegir til gefa fólks loforð eða ná ekki að þjóna viðskiptavininum eins vel og hægt er. Útkoman eru léleg þjónustugæði.

Annað vandamál við framkvæmda gap 4 er tengt við verð á þjónustunni. Þegar kemur að venjulegum vörum hafa viðskiptavinir náð upp góðu verði áður en þeir kaupa vöruna og geta dæmt hvort verðið sé sanngjarnt eða sameiginlegt við samkeppnisaðila. Með þjónustu hafa viðskiptavinir ekki oft meðmæli eða tilvísanir um verð fyrir kaup og neyslu. Verðlagningar aðferðir eins og afslættir eða afsláttarmiðar þurfa að vera öðruvísi þegar kemur að þjónustu þar sem að viðskiptavinurinn hefur enga tilfinningu fyrir verði. Aðferðir til að þróa verð fyrir þjónustu eru flóknari en fyrir áþreifanlegar vörur (Wilson o.fl., 2012).

2.4.5 Þjónustugapið

Þegar fyrirtæki hafa náð að loka þessum fjórum göpum hér að ofan er hægt að vinna í fimmta og síðasta gapinu, þjónustugapinu. Það felur í sér væntingar viðskiptavina og kröfur þeirra til fyrirtækisins. Væntingar viðskiptavina eru staðlar eða viðmiðanir sem viðskiptavinir setja þegar kemur að frammistöðu þjónustunnar. Á móti eru skynjanir viðskiptavina huglægt mat á raunverulegri þjónustu frammistöðu (Wilson o.fl., 2012). Væntingarnar fela í sér það sem viðskiptavinur telur að eigi að gerast eða muni gerast. Ef að fyrirtæki ætlar að skila gæða þjónustu er nauðsynlegt að loka bilinu sem myndast á milli þess hvers viðskiptavinurinn væntir og þess sem hann skynjar (Reeves og Bednar, 1994). Bilið sem myndast þar á milli nefnist þjónustugapið, sjá mynd 4.



Mynd 4. Þjónustugapið

Heimild: Wilson, Zeithaml, Gremler og Bitner, 2012, bls. 96.

2.5 Ánægja viðskiptavina

„Allir vita hvað ánægja viðskiptavina er, þar til fólk eru spurt um að gefa útskýringu á því. Þá er eins og enginn viti hvað það er um“ (Wilson o.fl., 2012, bls. 74). Svona lýsir sérfræðingurinn og rithöfundurinn Richard. L. Oliver þegar hann var spurður út í ánægju viðskiptavina. Skýring Oliver á ánægju viðskiptavina var svohljóðandi „Ánægja er fullnægju tilfinning neytandans. Það er dómur um að vara eða þjónustuhluti, eða varan og þjónustan í heild, gefi ánægjulega upplifun fyrir neytandann“ (Wilson o.fl., 2012. bls 75).

Að ánægja viðskiptavina sé lykillinn að árangri fyrirtækja þýðir það að árangurinn er beint tengdur við þarfir viðskiptavinarins. Aðferðum hefur verið beitt til að auka upplifun viðskiptavinarins á þjónustunni og mest af eftirliti og stjórnun starfseminnar hefur tengingu við markaðsmælingar. Ánægja getur verið skilgreind sem skammlíft tilfinninga ástand sem kemur fram frá huglægu mati á skynjun viðskiptavinarins á atvikum sem koma fram í þjónustunni (Brady og Robertson, 2001; Lovelock, 2001; Oliver, 1981). Ennfremur getur verið sagt að ánægja viðskiptavina séu tilfinningar fólks á sátt eða vonbrigðum vegna samburðar á væntingum til upplifunarinnar. Það eru almennt tveir almennir skilningar á þjónustu ánægju. Í fyrsta lagi sérstök ánægja með viðskiptin og í öðru lagi uppsöfnuð ánægja á þjónustunni (Jones og Suh, 2000; Yi og Lia, 2004).

Auk þess að fylla væntingar viðskiptavinarins getur ánægja einnig verið tengd við aðrar tilfinningar, eftir samhengi eða tegund þjónustu. Til dæmis getur verið litið á ánægju viðskiptavina sem sátt (*e. contentment*). Það er hlutlaust svar neytenda við þjónustu sem þeir hugsa ekki mikið út í eða þjónusta sem þeir njóta reglulega. Ánægja viðskiptavina getur einnig verið tengd við ánægju tilfinningar (*e. pleasure*) þegar þjónustan lætur viðskiptavininn líða vel eða gleðja hann. Fyrir þá þjónustu sem kemur viðskiptavininum mikið á óvart á jákvæða vegu getur ánægja þýtt gleði (*e. delight*). Í sumum tilfellum þegar neikvæðar hugsanir gagnvart fyrirtæki breytast í ánægju, getur neytandinn fundið fyrir létti (*e. relief*) með ánægjuna. Að lokum getur ánægja verið tengd við blendnar tilfinningar (*e. ambivalence*) þegar viðskiptavinurinn finnur fyrir bæði jákvæðri og neikvæðri upplifun við vöru eða þjónustu (Wilson o.fl., 2012)

Þó að ánægja viðskiptavina sé oftast mæld á ákveðnum tíma sem fasti, getur ánægja verið breytilegur og færanlegur hlutur sem getur þróast yfir tíma. Þegar notkun vöru eða þjónustu er yfir langan tíma getur ánægjan breyst mikið eftir því hvar í ferlinu viðskiptavinurinn er. Á sama hátt með þjónustu eða vörur sem eru alveg nýjar eru viðskiptavinir ekki með neina reynslu af þeim, þar af leiðandi geta væntingar viðskiptavina verið enn að mótast við fyrstu kaup. Væntingarnar munu styrkjast þegar líður á ferlið og viðskiptavinurinn fer að móta sinn skilning á vörunni eða þjónustunni. Yfir þjónustu hringrásina (*e. service cycle*) mun neytandinn hafa margar mismunandi upplifanir, sumar góðar og sumar vondar. Hver þeirra mun á endanum hafa áhrif á ánægjuna (Wilson o.fl., 2012).

Það sem hefur áhrif á ánægju viðskiptavina geta verið sérstakir vöru eða þjónustu eiginleikar, skynjun viðskiptavinarins á vörunni eða þjónustunni, og verð. Að auki geta persónulegir hlutir eins og skap eða tilfinningalegt ástand viðskiptavinarins. Einnig geta fjölskyldumeðlimir eða vinir haft áhrif á ánægju viðskiptavina.

Ánægja viðskiptavina við vöru eða þjónustu er verulega undir áhrifum af mati viðskiptavina á eiginleikum vörunnar eða þjónustunnar. Fyrir þjónustu eins og golfvöll, gætu mikilvægir eiginleikar verið gæði vallarins, þjónustulund og kurteisi frá starfsfólki, æfingaraðstaða, verð og framvegis. Þegar framkvæma á ánægju rannsókn, ákvarða flest fyrirtæki hvað mikilvægustu eiginleikar þjónustufyrirtækisins eru og mæla svo viðhorf þeirra eiginleika sem og heildaránægju viðskiptavina.

Tilfinningar neytanda geta einnig haft áhrif á hvernig þeir skynja ánægju á vörum eða þjónustu. Ef einstaklingur er glaður og í góðu skapi er líklegur að hann upplifi ánægju af vöru eða þjónustu. Á móti kemur að ef hann er í vondu skapi, geta neikvæðu tilfinningarnar komið fram í hvernig hann upplifir vöru eða þjónustu. Þá getur hvað sem er farið í taugarnar á einstaklingnum sem gerir það að verkum að hann upplifir vöruna eða þjónustuna ílla (Wilson o.fl., 2012).

Annað líkan sem lýsir ánægju viðskiptavina er skilgreint sem „Fullkomið mat á uppsöfnuðum reynslum af kaupum og neyslu, sem endurspeglar samanburð á milli fórnarinnar sem þarf að gera á móti skynjuninni sem hlýst af kaupunum“ (Iglesias og Guillen, 2004, bls. 375). Fórnin hér inniheldur peningalegan kostnað við kaup á þjónustu og einnig óefnislegan kostnað eins og tímann og orkuna sem fer í að bóka rástíma á golfvelli og ráðstafanirnar sem þarf að gera til að komast á golfvöllinn. Þannig að iðgjaldið (*e. the premium*) sem viðskiptavinurinn þarf að borga til að fara á golfvöllinn er málamiðlað á móti skynjaðri ánægju sem hann býst við af viðskiptunum. Það má því segja að ánægjan eykst ef launin eru hærrí á móti fórninni sem þarf að færa (Harr, 2008).

2.6 Tryggð viðskiptavina

Tryggð við vörumerki er skilgreind sem „skuldbinding viðskiptavina um endurkaup eða stuðning við vöru eða þjónustu reglulega, og þar með að eiga endurtekin kaup á sama vörumerki, þrátt fyrir áhrif eða tilraunir frá samkeppnisaðilum“ (Oliver, 1999, bls. 34). Þessi skilgreining hjálpar við að skilgreina tryggð sem hegðunar, viðhorfs og

aðstæðubundna þætti (Chaudhuri og Holbrook, 2001; Uncles, Dowling og Hammond, 2003). Hegðunar tryggð (*e. behavioral loyalty*) er aðallega lýst með tilliti til kaupa og notkunar, oft skilgreind út frá ánægju viðskiptavina og mæld frá fyrri kaupum á vörumerkinu og vörumerkjum samkeppnisaðila. Viðhorfs tryggð (*e. attitudinal loyalty*) er skilgreint sem stöðugt samband við vörumerki, oft skilgreint á jákvæðum óskum viðskiptavina til vörumerkisins. Þar koma áhrifin sterklega frá öðru fólki í kringum þig. Í síðasta lagi er það svo aðstæðubundin tryggð (*e. situational loyalty*). Hún hefur verið skilgreind sem háð samband við vörumerkið. Dæmi um þetta er t.d. að viðskiptavinurinn kaupir vöruna ef hún er á tilboði eða ef hún er á útsölu. Það ræðst oft á verslunar og aðstæðum þegar kaup eru gerð.

Þessar þrjár gerðir af tryggð eru allar mikilvægar, jafnvel þó að fyrri tvær séu mikilvægari þegar kemur að langtímasölu og markaðshlutdeild. Í mikilli samkeppni, hafa tryggir viðskiptavinir ekki einungis áhrif á sölu, því þannig lækkar markaðskostnaðurinn einnig gríðarlega mikið (Datta, 2003).

Þegar kemur að markaðssetningu, er tryggð viðskiptavina oft tengd við vörumerki. Hugtakslega eru vörumerki skilgreind sem nafn, hugtak, tákn, merki eða mynstur, eða samansafn af þessu ætlað til þess að auðkenna og greina á milli vöru eða þjónustu á milli samkeppnisaðila. Rekstrarlega reyna eigendur vörumerkis að auðkenna sig með sérstökum eiginleikum, hlunnindum eða þjónustu til kaupenda sinna. Nú er bygging vörumerkis stór hluti kostnaðar við markaðssetningu og er gerður til að byggja upp tryggð viðskiptavina. Tryggð við vörumerki gefur seljendum vörn gegn samkeppnisaðilum og betri stjórn á markaðsverkefnum (Kotler, 2003).

Vandamálið við flestar greiningar á tryggð er að þær eru sprotnar út frá hegðun og útiloka þar með gögn sem tengjast viðhorfi eða aðstæðum. Þá er einblínt einungis á ákveðin sjónarhorn sem unnin eru með handahófskenndum líkönum (Tellis, 1988; Ehrenberg, 1988; Ehrenberg og Goodhardt, 2000). Annað vandamál sem getur komið upp við þessa gerð af greiningu er að tryggð er miklu meira en bara endurtekin kaup. Einstaklingur sem á endurtekin kaup á vöru eða þjónustu gæti verið að gera það af tregðu, áhugaleysi eða vegna aðgangshindrana en ekki vegna tryggðar (Reicheld, 2003).

3 Aðferðarfræði

Í þessum kafla verður farið yfir rannsóknaraðferðir sem notaðar voru við rannsóknarvinnuna. Mælitækið sem notað var við rannsóknina verður kynnt og útskýrt. Mun höfundur síðan útskýra hvernig framkvæmd rannsóknarinnar var háttað og hvernig niðurstöður verða túlkaðar. Með þessari rannsókn ákvað höfundur að kanna ánægju kylfinga með golfklúbbana sem þeir eru skráðir í. Í rannsókninni er kannað allt frá því hvað kylfingar eru óánægðir eða ánægðir með á vellinum sjálfum, starfsfólki vallana og fjölda móta sem haldin eru á vellinum yfir sumartímann. Rannsóknin var megindleg rannsókn, sem var í formi spurningalistakönnunar sem var lögð fyrir kylfinga sem ganga í golfklúbba á Íslandi.

3.1 Spurningalistinn

Spurningalistinn (sjá viðauka 1) var byggður á grunni SERVQUAL spurningalistans (Zeithaml o.fl., 1985) þar sem mældar voru skynjun og væntingar félagsmanna golfklúbba á Íslandi. Spurningalistinn taldi 16 spurningar, en sumar spurningarnar skiptust í nokkra liði. Notast var við þau atriði sem rannsakandi taldi vera mikilvægust þegar kom að upphaldi golfvallar. Spurningalistinn var sendur á leiðbeinanda þessa verkefnis Auði Hermannsdóttir sem var svo lagaður samkvæmt ábendingum og athugasemdum hennar. Spurningalistinn var þrískiptur, þar sem að í fyrsta hluta voru þátttakendur beðnir um að svara hversu óánægðir eða ánægðir þeir voru með ákveðna hluti golfvallarins. Spurt var um umhirðu á velli, umgengni annarra kylfinga, leikhraða, veitingaþjónustu og þjónustulyndi starfsfólks vallarins. Einnig var spurt hvort að kylfingar nýttu sér æfingaaðstöðu golfklúbbsins. Ef svarendur svöruðu játandi, fengu þeir aðra spurningu sem kom að æfingaraðstöðu vallarins. Sú spurning var „Hversu óánægð/ur eða ánægð/ur ertu með æfingaraðstöðu á þínum velli?“. Þar fengu svarendur bæði valkost um æfingaaðstöðu yfir sumartímann og vetrartímann. Notaður var fimm-stiga Likert-kvarði þar sem að 1 var mjög óánægður og 5 mjög ánægður. Í öðrum hluta voru þátttakendur spurðir sömu spurninga með áherslu á mikilvægi. Þar var einnig notað fimm-stiga Likert-kvarði, þar sem að 1 var mjög lítilvægur og 5 mjög mikilvægur. Allir svarkostirnir voru gefnir upp með orðgildum. Þriðji og síðasti hluti spurningalistans innihélt bakgrunnsspurningar, þ.e. um aldur, kyn, golfklúbb og lögheimili.

3.2 Þátttakendur

Til að fá þátttakendur sem voru lýsandi fyrir rannsóknina leitaði rannsakandi einungis eftir svörum frá fólki sem stundar golf og eru meðlimir í golfklúbba. Þátttakendur rannsóknarinnar voru 244 sem skiptust yfir allt landið. Kynjaskiptingin var nokkuð ójöfn en hlutfall karla sem svöruðu könnunni var töluvert hærri. Nákvæm skipting var að 80,4% svarenda voru karlkyns en 19,6% konur. Það er skiljanleg skipting þar sem að mun fleiri karlar eru skráðir í golfklúbba á Íslandi en konur (Golfsamband Íslands, 2015). Aldursskiptingin dreifðist nokkuð jafnt en flestir voru á aldrinum 21-30 ára eða 23,8% svarenda. Í töflu 1 má sjá nákvæma aldurs- og kynjaskiptingu þátttakenda sem svöruðu rannsókninni.

Tafla 1. Skipting kynja og aldur þátttakenda

Aldur	Karlar	Konur	Samtals
20 ára eða yngri	10,6%	2,1%	12,7%
21-30 ára	20,6%	3,2%	23,8%
31-40 ára	13,8%	1,1%	14,9%
41-50 ára	16,9%	3,7%	20,6%
51-60 ára	14,3%	6,9%	21,2%
61 ára eða eldri	4,2%	2,6%	6,8%
Samtals	80,4%	19,6%	100,0%

3.3 Framkvæmd

Eftir að spurningalistinn var tilbúinn og prófaður var hann settur upp á heimasíðunni questionpro.com. Þar var þátttakendum kynnt að þessi rannsókn væri hluti af lokaritgerð við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands með það markmið að mæla ánægju með ákveðna þætti á þeim golfvelli sem þátttakandinn var skráður í. Áætlað var að það tæki fimm mínútur að klára könnunina.

Spurningalistanum var dreift á miðla sem að kylfingar skoða mikið og einnig á golfklúbba síður á Facebook. Golfvefurinn kylfingur.is setti inn frétt á heimasíðu sína þann

5. apríl þar sem kylfingar voru hvattir til að taka þátt í könnuninni. Að auki deildu þeir fréttinni inn á Facebook síðu sína en þann daginn höfðu 2.629 líkað við þá síðu. Rannsakandi deildi einnig könnuninni á 4 aðrar Facebook síður. Þann 3. apríl 2016 var könnunin sett inn á lokaða hópinn „keilir group“ en í honum eru 214 meðlimir, einnig var henni deilt á hópinn „karlklúbbur keilis“ en það er einnig lokaður hópur með einungis 21 meðlimi. Þann 6. apríl 2016 var könnunni einnig deilt inn á lokaða hópinn „Golfklúbbur Reykjavíkur – Æfingar“ en meðlimir í þeim hóp töldu þann daginn 314 meðlimi. Einnig var hún sett inn á „like“ síðuna golfkylfur.is en 488 manns höfðu líkað við hana þegar könnuninni var deilt þar þann 7. apríl 2016. Síðast var könnuninni deilt inn á persónulega Facebook síðu kylfingsins og fyrrverandi Íslandsmeistarans Sigurpáls Geirs Sveinssonar þann 8. apríl. Þar hvatti hann kylfinga til að leggja hönd á plóg og taka þátt í könnuninni. Lokað var fyrir svör þann 10. apríl 2016.

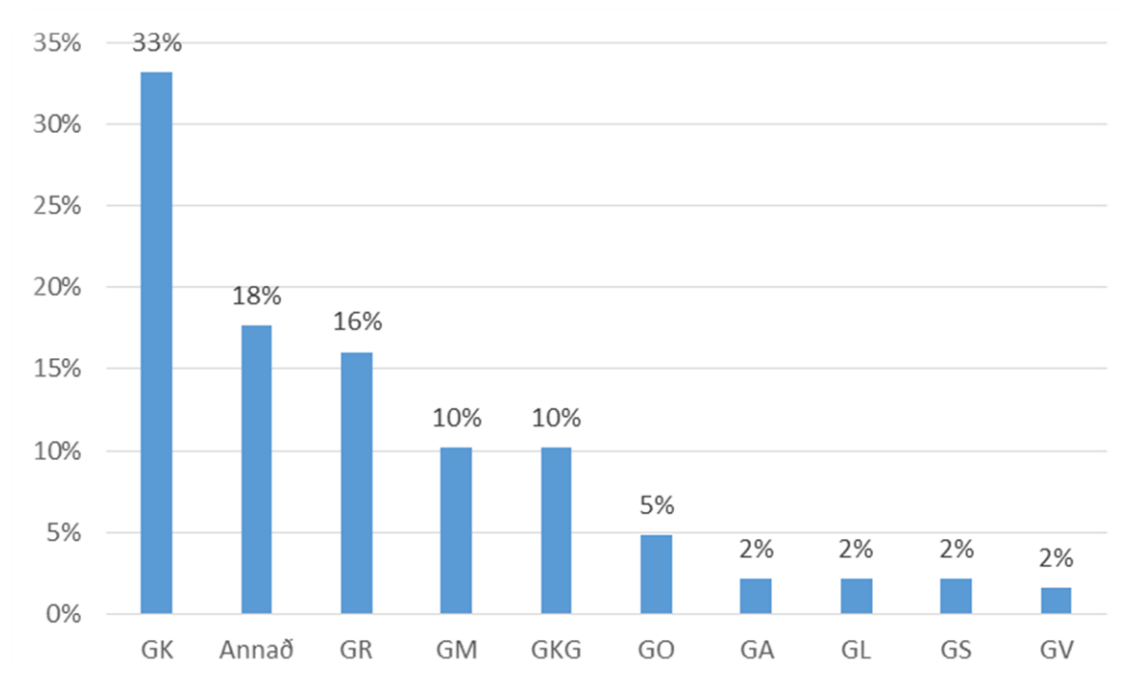
Gögnunum sem safnað var voru svo sett inn í tölfræðiforritið SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) og voru gögnin öll unnin þar. Helst var notast við lýsandi tölfræði þar sem fundin voru út meðaltöl fyrir ánægju og skynjun fyrir gaps greininguna. Allar myndir og töflur sem koma fram í niðurstöðum tölfræðinnar voru unnar í Excel. Öryggisbil tölfræðigreiningarinnar var 0,05 sem þýðir að þýðistalan liggir í 95% tilvika innan þessa marka.

4 Niðurstöður

Fyrsta sem verður kannað er skipting þátttakenda eftir því í hvaða golfklúbbi þau eru skráð í, einnig verður athugað hvort tengsl séu á milli heimavöls kylfinga og uppáhalds golfvallar á Íslandi. Síðan verður farið yfir afstöðu til æfingaaðstöðu og hvort að hún skipti miklu máli fyrir kylfinga. Kannað verður hvort að kylfingum finnist vera of mörg mót á heimavöllum sínum eða aðrir dagar þar sem að völlurinn er lokaður fyrir almenna kylfinga. Að lokum verður kannað hvort að munur sé á skynjun og væntingum kylfinga á ákveðnum þáttum golfvalla, en við þá greiningu var notast við t-próf með pöruðu úrtaki.

4.1 Skipting eftir golfklúbbum

Af þeim 244 sem hófu könnunina voru 187 manns sem svöruðu spurningunni um hvaða golfklúbb þau væru í. Flestir komu úr golfklúbbum Keili í Hafnarfirði eða 62 svarendur, sem gera um 33% svarenda. Næst á eftir kom golfklúbbur Reykjavíkur með 30 svör, sem voru 16% þátttakenda. Næst á eftir komu golfklúbbarnir GM og GKG en þeir voru með tæp 7,5% svarenda. Aðrir klúbbar voru með færri svör og voru rúmlega 13% svarenda eða 33 einstaklingar sem svöruðu í valmöguleikann „annað“ þar sem að þeirra heimaklúbbur kom ekki fram á spurningalista rannsakenda. Þessi skipting er nokkurveginn í takt við fjölda þeirra kylfinga sem eru skráðir í golfklúbba landsins. Fjölmennustu klúbbar landsins eru í réttri röð GR, GKG, GK, GO og GM (Golfsamband Íslands, 2015). Skipting þátttakenda eftir golfklúbbum má sjá á mynd 5.



Mynd 5. Skipting eftir golfklúbbum

Að auki ákvað rannsakandi að kanna hvort að tengsl væru á milli heimavallar og upphalds golfvallar á Íslandi. Við það var notað fylgni (*e. correlation*) til að komast að niðurstöðum. Í ljós koma að það var meðalsterk jákvæð fylgni á milli spurninganna ($r=0,443$, $n=187$, $p < 0,05$).

4.2 Afstaða til æfingarsvæða

Niðurstöður sýndu að tæp 94% nýta sér æfingaaðstöðu síns golfklúbbs. Í kjölfarið fengu þeir kylfingar sem svöruðu játandi þrjár auka spurningar sem komu að æfingarsvæðum. Fyrsta spurningin var „*skipti æfingaaðstaðan þig máli þegar kom að vali á golfklúbbi?*“. Þeirri spurningu svöruðu 185 manns og voru niðurstöðurnar ekki jafn einhliða. 115 manns svöruðu játandi eða rúm 62% þátttakenda og 70 manns eða tæp 38% svöruðu neitandi.

Seinni tvær spurningarnar um æfingaaðstöðuna tengdust ánægjunni. Spurt var annarsvegar „*hversu óánægð/ur eða ánægð/ur ertu með æfingaaðstöðu á þínum velli yfir sumartímann*“ og hins vegar „*hversu óánægð/ur eða ánægð/ur ertu með æfingaaðstöðu á þínum velli yfir vetrartímann*“. Niðurstöður voru þær að það er hægt að segja með nokkurri vissu að kylfingar séu ánægðir með æfingaaðstöðuna yfir sumartímann. Um 81% svöruðu annaðhvort ánægð eða mjög ánægð og einungis 5% voru óánægð eða mjög

óánægð. Hin 14% svöruðu hvorki né. Kyllingar voru ekki jafn ánægðir með æfingaaðstöðuna yfir vetrartímann en þó voru rúm 57% svarenda annaðhvort ánægð eða mjög ánægð með æfingaaðstöðuna. 19% voru óánægð eða mjög óánægð og 24% svöruðu hvorki né.

Þar sem að æfingaaðstaða yfir vetrartímann og sumartímann eru tengd þá var vert að athuga hvort fylgnin á milli ánægju yfir sumartímann og vetrartímann væri veik eða sterk. Það kom í ljós að það var meðalsterk jákvæð fylgni á milli spurninganna ($r=0,421$, $n=189$, $p < 0,05$).

4.3 Eru of mörg mót eða dagar sem völlurinn er lokaður yfir sumartímann?

Alls sögðu 8,1% svarenda vera mjög ósammála því að of mikið af mótum væri á þeirra heimavelli. Einungis 3,5% svarenda sögðust vera mjög sammála ofangreindri fullyrðingu. Ef þeir sem sögðust vera mjög ósammála og ósammála eru lagðir saman kemur í ljós að 30,3% svarenda voru ósammála fullyrðingunni. Ef þeir sem sögðust vera sammála eða mjög sammála voru lagðir saman sem jákvæð afstaða til fullyrðingarinnar kom í ljós að 27,7% voru sammála fullyrðingunni. Mestur fjöldi svarenda sögðust vera hvorki sammála né ósammála fullyrðingunni eða 41,9%. Hlutfall þeirra sem voru annaðhvort ósammála eða sammála var mjög svipað. Ekki reyndist munur á afstöðu kynjanna til þess hvort það væri of mikið af mótum á heimavellinum yfir sumartímann ($p > 0,05$). Einnig var keyrt upp *One-Way Anova* próf til þess að athuga hvort að marktækur munur reyndist á milli golfklúbba, svo reyndist ekki vera ($p > 0,05$).

Að auki voru þátttakendur beðnir um að svara hversu ósammála eða sammála þeir voru fullyrðingunni: *Mér finnst of margir dagar sem völlur minn er lokaður fyrir almennum kyllingum*. Það voru 204 þátttakendur sem svöruðu þessari spurningu og kom í ljós að 13,6% voru mjög ósammála fullyrðingunni. Ef að neikvæð afstaða til fullyrðingarinnar er skoðuð kom í ljós að 36,4% voru mjög ósammála eða mjög ósammála. Þeir sem voru mjög sammála voru 7,6% þátttakenda. Jákvæð afstaða til fullyrðingarinnar var að 30,3% voru annaðhvort mjög sammála eða sammála fullyrðingunni. Eins og hér fyrir ofan voru þeir sem svöruðu hvorki sammála né ósammála fullyrðingunni, en 33,3% hakaði við möguleikann hvorki né. Ekki reyndist munur á afstöðu kynjanna til þess hvort það væri of

margir dagar sem að golfvöllurinn væri lokaður fyrir almenna kylfinga ($p > 0,05$). Einnig var keyrt upp *One-Way Anova* próf til þess að athuga hvort að marktækur munur reyndist á milli golfklúbba, svo reyndist ekki vera ($p > 0,05$).

4.4 Ánægja heilt yfir

Þegar spurt var um heildaránægju með golfklúbbinn sinn voru 218 sem svöruðu þeirri spurningu. Mikill meirihluti þátttakenda var ánægður með heimavöll sinn. Þeir sem svöruðu að þeir væru mjög ánægðir voru 29,8% og þeir sem svöruðu að þeir væru ánægðir voru 44,5 %. Það eru samtals 74,3% og því hægt að segja að flestir séu sammála þessari fullyrðingu. Einungis 19,2% þátttakenda voru annaðhvort mjög óánægðir eða óánægðir með heimavöll sinn í heild. Það voru síðan 6,4% þátttakenda sem voru hvorki ánægðir né óánægðir með völinn.

Ekki reyndist munur á milli kynjana og heildaránægju ($p > 0,05$). Einnig var keyrt upp *One-Way Anova* próf til þess að athuga hvort að marktækur munur reyndist á ánægju milli golfklúbba, svo reyndist ekki vera ($p > 0,05$).

4.5 Gaps greining

Til að ákvarða forgangsröðun úrbóta voru notast við t-próf með pöruðu úrtaki. Með aðferðinni var verið að greina muninn á skynjun og væntingum kylfinga á ákveðnum þjónustubáttum á golfvöllum. Með þessari aðferð er hægt að reikna út þjónustubilið á milli skynjunar og mikilvægis á þeim þáttum sem spurt var út í.

Í töflu 2 má sjá muninn á skynjun og mikilvægi þjónustubáttanna sem valdir voru. Í ljós kom að væntingar kylfinga eru töluvert hærri en sú skynjun sem þeir fá frá golfvöllum sínum. Af þeim fimm þáttum sem spurt var út í var einungis veitingaþjónusta þar sem að skynjun fór fram úr væntingum kylfinga. Hinir þættirnir sem koma að umgengni annara kylfinga, leikhraða á velli, þjónustulyndi starfsfólks og umhirðu á velli mældust allir með hærri væntingar en skynjun. Þeir þættir sem mældust með mesta muninn á skynjun og væntingum voru umgengni annara kylfinga og leikhraði á velli. Skynjun á umgengni var með meðaltal upp á 3,39 á meðan væntingarnar voru með 4,4. Að sama skapi var skynjun á leikhraða með meðaltal upp á 3,35 og væntingar 4,43. Þessir þættir ættu því að vera í forgangi þegar kemur að úrbótum.

Tafla 2. Lýsandi tölfræði og niðurstöður t-prófs

Fullyrðing	Skynjun			Væntingar			Niðurstöður t-prófs
	Gild svör	Meðaltal	Staðal-frávik	Gild svör	Meðaltal	Staðal-frávik	
Umgengni annara kylfinga	187	3,39	1,007	187	4,4	0,698	$t(186)=-10,917; p < 0,01$
Leikhraði á velli	185	3,35	1,053	185	4,43	0,656	$t(184)=-11,799; p < 0,01$
Veitingaþjónusta	189	3,97	1,069	189	3,78	0,947	$t(188)=2,104; p < 0,05$
Þjónustulyndi starfsfólks	186	4,09	0,893	186	4,26	0,778	$t(185)=2,140; p < 0,05$
Umhirða á velli	188	4,14	1,014	188	4,56	0,664	$t(187)=-5,314; p < 0,001$

5 Umræða

Mikil aukning hefur verið á áhuga Íslenskra kylfinga síðustu 15 árin. Það sést greinilega á þeirri staðreynd að meðlimir golfklúbba hafa fjölgað úr rúmlega 8.500 í 16.500 frá aldamótum. Samt sem áður hafa meðlimum fækkað hægt og rólega síðastliðin tvö ár (Golfsamband Íslands, 2015). Sumir tengja það við fráhrarf Tiger Woods af heimslista í golfinu þar sem enginn virðist ætla að taka við keflinu af honum sem andlit golfsins út á við. Með þessari rannsókn vildi rannsakandi kanna hvort að golfklúbbar á Íslandi væru að gera allt sem þeir geta til að viðhalda ánægju kylfinga. Lögð var fram meginleg rannsókn þar sem kylfingar voru hvattir til að svara um hvað þeir voru óánægðir eða ánægðir með á sínum heimavelli, einnig svöruðu þeir hversu mikilvægir þessir sömu þættir voru.

Sett var fram rannsóknarspurning í upphafi sem var:

Er skynjun kylfinga til golfklúbba í samræmi við væntingar þeirra?

Eftir að hafa greint niðurstöður könnunarinnar var rannsakanda fært að finna út með nokkurri vissu hvað golfklúbbar landsins eru að gera vel og hvað þeir ættu að einblína á að reyna að bæta til að auka ánægju og koma í veg fyrir enn frekari fækkanir í golfklúbbum sínum.

Það er jafnmikilvægt fyrir golfklúbba og þjónustufyrirtæki að mæla þjónustugæði sín reglulega til að gera sér grein fyrir því hvað kylfingum finnst um þjónustuna og að hún sé í samræmi við væntingar þeirra. Með mælingum er hægt að greina vandamál og farið þá um leið í aðgerðir til að leysa þær. Ef að kylfingar eru ósáttir með golfvöll sinn og þeir sjá engin merki um það að verið sé að reyna að finna lausnir á vandamálum þá er lítið mál fyrir þá að skipta um klúbb. Á landinu er 65 golfvellir og þar af eru 9 á höfuðborgarsvæðinu (Golfsamband Íslands, 2015). Að hafa félagsmenn ánægða eykur tryggð sem er ómetanleg. Tryggð hefur verið skilgreind sem „skuldbinding viðskiptavina um endurkaup eða stuðning við vöru eða þjónustu reglulega, og þar með að eiga endurtekin kaup á sama vörumerki, þrátt fyrir áhrif eða tilraunir frá samkeppnisaðilum“ (Oliver, 1999, bls. 34). Ef kylfingar eru ánægðir er ólíklegt að þeir færi sig um set og flytji sig á milli klúbba. Þar sem að mikil samkeppni er um félagi í golfklúbba er mikilvægt að hafa tryggð viðskiptavini, því ekki einungis tryggir það félagsgjöld á hverju ári, heldur lækkar það einnig

markaðskostnað gríðarlega. (Datta, 2003). Það ætti því að vera skýr stefna hjá öllum klúbbum að gera þjónustumælingar reglulega.

Það er samt sem áður mjög mikilvægt að stjórnendur viti nákvæmlega hvað eigi að mæla og hvað það er sem þeir vilja fá út úr niðurstöðunum. Hægt er að nota margar aðferðir til að mæla þjónustugæði. SERVQUAL mælitækið er auðvelt í notkun og ætti að auðvelda stjórnendum við framkvæmd rannsókna. Með SERVQUAL er hægt að fá skýra mynd af gæðum þeirra þjónustubátta sem mældir eru (Parasuraman, Zeithaml og Berry, 1985). Hvort þeir séu veikir eða sterkir. Ef golfklúbbar eru að skila lélegum þjónustugæðum þá er mikilvægt að þeir þættir sem þarf að bæta séu greindir og úrbótum síðan forgangsraðað eftir mikilvægi. Það er einnig mjög mikilvægt að rétt atriði séu greind þar sem að þessi rannsókn getur verið kostnaðarsöm. Ef að niðurstöður rannsóknarinnar skila neikvæðum þjónustugæðum er hætt á að fyrirtæki vilji ekki gera frekari rannsóknir af þessu tagi og þjónustugæði verða verri fyrir vikið.

Samkvæmt niðurstöðum t-prófsins kom í ljós að það eru ýmsir þættir sem þarf að athuga og gera úrbætur á. Af þeim fimm þáttum sem mældir voru, voru fjórir sem þurfa einhverja eða ítarlegar úrbætur. Þeir þættir sem komu verst út úr gaps-greiningunni voru umgengni annara kylfinga og leikhraði á velli. Hinir tveir þættirnir þar sem að væntingar kylfinga voru hærra en skynjun þeirra voru þættirnir sem komu að þjónustulyndi og umhirðu á velli. Skynjun kylfinga á seinni tveimur þáttunum mældist með hátt meðaltal en náði samt ekki að vera hærra en meðaltal væntinga þeirra. Það er hægt að áætla út frá því að kylfingar meti þessa þætti mjög hátt og skipti þá töluverðu máli. Sá þáttur sem taldist til styrks og þarfnast ekki úrbóta kom að veitingaþjónustunni. Þar mældust skynjun hærra en væntingar. Það er samt sem áður mjög algengt, sérstaklega hjá stærri klúbbum að úthýsa veitingaþjónustunni og er það ákveðið áhyggjuefni að enginn þáttur sem kemur beint að starfsemi golfklúbbana teljist til styrkleika.

Miðað við þessar niðurstöður sem fengust úr greiningunum getur rannsóknarspurningunni verið svarað að skynjun kylfinga eru ekki í samræmi við væntingar þeirra. Það var samt sem áður margt jákvætt sem kom í ljós og þegar kylfingar voru spurðir hversu ánægðir þeir voru með golfklúbb sinn í heild svöruðu 74,3% þátttakenda að þeir væru annaðhvort mjög ánægðir eða ánægðir með golfklúbb sinn. Það sem golfklúbbar ættu að athuga alvarlega varðandi þjónustu sína eru umgengni annara

kylfinga og að reyna að koma meira flæði á leikhraða kylfinga. Þetta er hægt með því að auka fjölda starfsmanna sem eru að keyra um völlinn og fylgjast með kylfingum. Rannsakandi er kylfingur og fyrrverandi starfsmaður á golfvelli og hefur tekið eftir því af eigin hendi að sumir kylfingar taka allt of langan tíma í að bæði leita af kúlunni sinni og að athafna sig. Þetta gæti verið leyst með aukinni umferð starfsmanna um völlinn og við rásteiga. Það að bæta við auka starfsmanni getur einnig bætt umgengni kylfinga, þar sem að viðvera hans getur komið í veg fyrir að fólk hendi rusli í og við völlinn, laga eftir sig torf á brautum eða boltaför á grínum. Þjónustulyndi starfsmanna taldist einnig vera veikleiki. Það kom rannsakanda töluvert á óvart, a.m.k. þegar kom að sínum heimavelli þar sem að þar er hurðin alltaf opin fyrir spurningar og hjálpssemi mikil þegar vandamál koma upp. Það er einmitt það sem golfklúbbar ættu að gera, láta öllum líða velkomnum og hjálpa við að leysa vandamál ef þau skyldu koma upp. Til að ná þessu fram þarf að þjálfar starfsfólk rétt og gera þau alveg tilbúin í að svara spurningum og hjálpa við vandamál. Síðasta vandamálið sem greint var kom að umhirðu á velli. Það getur verið erfitt að bæta umhirðu á völlum án þess að mynda miklar tafir, þar sem að leik þarf að stoppa til að slá bæði brautir og grín. Þess vegna er reynt að gera það mjög snemma á morgnana. Þar geta kylfingar einnig hjálpað til með því að fara betur með völlinn og eins og kom fram áður að laga vel eftir sig og hugsa um völlinn sjálf eins og þau vilja koma að honum.

Það sem rannsakanda fannst vera helstu takmarkanir rannsóknarinnar var þátttakan í könnuninni en erfitt var að finna þátttakendur á skipulagðan þátt. Það að einungis u.þ.b. 200 manns hafi svarað sýnir líklega ekki rétta mynd af ánægju heildarinnar. Sú staðreynd að lang flest svörin hafi komið frá stærstu klúbbunum þ.e. GR, GK, GKG og GM sýnir ekki mjög góða heildarmynd af öllum klúbbum landsins. Það er einnig spurning um hvort að spurningalisti hafi ekki verið settur nógu vel upp þar sem að 244 manns hófu rannsóknina en einungis 189 af þeim svöruðu öllum spurningunum. Hugmynd að frekari rannsókn væri að taka aðeins einn golfklúbb fyrir og kanna skynjun og væntingar á einungis meðlimum í þeim golfklúbbi.

Heimildaskrá

- Barnes, J.G. og Howlett, D.M. (1998). Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers. *International journal of bank marketing*, 16(1), 15-23.
- Berry, L. L. (1981). The employee as a customer. *Journal of retailing banking*. 3(1), 33-40.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *The journal of marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J. (1995). Building services relationships: It's all about promises. *Journal of the academy of marketing services*, 23(4), 246-251.
- Brady, M. K., & R. C. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study. *Journal of business research*, 51(1), 53-60.
- Chaudhuri, A. og Holbrook, M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *The Journal of marketing*. 65(2), 81-94.
- Cronin, J.J. Jr og Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(1), 55-68.
- Datta, P.R. (2003). The determinants of loyalty. *Journal of the Academy of Business*, 3(1), 138-50
- Ehrenberg, A.S.C og Goodhardt, G. (2000). New brands: near instant loyalty. *Journal of Marketing Management*, 16(6), 607-617.
- Ehrenberg, A.S.C. (1988) *Repeat buying: Facts, theory and applications*. London: Aske.
- Ennew, C.T. og Binks, M.R. (1996). Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 14(2), 5-13.
- Golfsamband Íslands. (2015). *Ársskýrsla 2015*. Sótt 10. apríl 2016 af https://issuu.com/golf-iceland/docs/arsskyrsla_2015web/1?e=1385373/31531259
- Golfsamband Íslands. (2015). *Golfklúbbar á Íslandi*. Sótt 10. apríl 2016 af <http://mitt.golf.is/pages/umgsi/tolfraedi/>

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its market implications. *European journal of marketing*, 18(4), 36-44
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept-a mistake?. *Managing service quality: An international journal*, 11(3), 150-152.
- Guesalaga, R. og Pitta, D. (2014). The importance and formalization of service quality dimensions: A comparison of Chile and the USA. *The journal of consumer marketing*, 31(2), 145-151.
- Harr, K. K. L. (2008). Service dimensions of service quality impacting customer satisfaction of fine dining restaurants in Singapore. *University of Nevada*
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*, (2. Útgáfa). Library of congress cataloging in publication data.
- Holbrook, M. B., & Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived quality*, 31(2), 31-57.
- Iglesias, M.P., og Guillen, M.J.Y. (2004). Perceived quality and price: their impact on the satisfaction of restaurant customers. *International journal of contemporary hospitality management*, 16(4), 373-379
- Jones, M. A., & S. J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis. *Journal of services marketing*, 14(2), 147-159.
- Khan, M. T. (2014). The concept of „marketing mix“ and its elements. *International journal of information, business and management*, 6(2), 95-107.
- Kotler, P. (2003), *Marketing management* (11. Útgáfa). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. og Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12. útgáfa). New Jersey: Prentice-Hall.
- Lo, S. C. (2012). Consumer decisions: The effect of word-of-mouth. *International journal of organizational innovation*, 4(3), 188.
- Lovelock, C. H. og Wirtz, J. (2007). *Services marketing: People, technology, strategy* (6. útgáfa). New Jersey: Pearson/Prentice-Hall.
- Lovelock, C. H., Walker, R. H. og Patterson, P. G. (2001). *Services marketing: An Asia-Pacific perspective* (2. útgáfa). Australia: Prentice Hall.
- Mauri, A. G., Minazzi, R., & Muccio, S. (2013). A review of literature on the gaps model on service quality: A 3-decades period: 1985-2013. *International business research*, 6(12), 134-144.
- McMullan, R. (2005). A multiple-item scale for measuring customer loyalty development. *The journal of services marketing*, 19(6), 470-481.

- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*, 57(3), 25-48
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4), 44.
- Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of marketing*, 49(1), 33-46.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. og Zeithaml, V.A. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of marketing*, 58(1), 111-124.
- Reeves, C. A. og Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *The academy of management review*, 19(3), 419-445.
- Reicheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 82(6), 272-282.
- Shah, A. B. (2012). The extended services marketing mix used by restaurant and banking industry. *International journal of retailing & rural business perspectives*, 1(2), 163-166.
- Tellis, G.J. (1988). Advertising exposure, loyalty and brand purchase: a two-stage model of choice. *Journal of marketing research*, 25(2), 134-44.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R. og Hammond, K. (2003), Customer loyalty and customer loyalty programs. *The Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. og Gremler, D.D. (2012). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Berkshire: McGraw Hill Education
- Yi, Y., & La, S. (2004). What influences the relationship between customer satisfaction and repurchase intention? Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 21(5), 351-373.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., og Parasuraman, A. (1996). The Behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. og Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon og Schuster.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. og Gremler, D.D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Berkshire: McGraw Hill Education
- Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2006). Áhrif samkeppni á væntingar, skynjun og tryggð við þjónustutilboð. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, bls. 37-38.

Viðauki 1

Góðan dag. Könnun þessi er hluti af BS ritgerð minni við Viðskipafræðideild Háskóla Íslands. Markmið rannsóknarinnar er að sjá hversu ánægðir eða óánægðir kylfingar eru með ákveðna þætti á sínum golfvelli. Áætlað er að könnunin taki um 5 mínútur og met ég þátttöku þína mikils.

Kv. Magnús Freyr Egilson.

Netfang mfe3@hi.is

1. Hversu óánægð/ur eða ánægð/ur ertu heilt yfir með golfvöllinn þinn?

1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

2. Hversu óánægð/ur eða ánægð/ur ertu með eftirfarandi þætti á þínum golfvelli?

Umhirða: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

Leikhraði: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

Veitingaþjónusta: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

Þjónustulyndi starfsfólks: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

Umgengni annara kylfinga: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

3. nýtir þú þér æfingaaðstöðu golfklúbbsins?

1. Já () 2. Nei ()

4. Skipti æfingaaðstaðan þig máli þegar kom að vali á golfklúbbi?

1. Já () 2. Nei ()

5. Hversu óánægð/ur eða ánægð/ur ertu með æfingaaðstöðu á þínum velli?

Yfir sumartímann: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur ()
5. Mjög ánægð/ur ()

Yfir vetrartímann: 1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5.
Mjög ánægð/ur ()

6. Hefur þú nýtt þér aðstoð golfkennara hjá þínum golfklúbbi til að bæta þinn leik?

1. Já () 2. Nei ()

7. Hversu óánægður eða ánægð/ur eru með þá golfkennara sem eru í boði hjá þínum golfklúbbi?

1. Mjög óánægð/ur () 2. Óánægður () 3. Hvorki né () 4. Ánægð/ur () 5. Mjög ánægð/ur ()

8. Hversu ósammála eða sammála ertu eftirfarandi fullyrðingum

Mér finnst vera of mikið af mótum á mínum velli: 1. Mjög ósammála () 2. Ósammála 3. Hvorki né () 4. Sammála () 5. Mjög sammála ()

Mér finnst vera of margir dagar sem völlum minn er lokaður fyrir almennum kyflingum: 1. Mjög ósammála () 2. Ósammála 3. Hvorki né () 4. Sammála () 5. Mjög sammála ()

9. Hversu lítilvægir eða mikilvægir eru eftirfarandi þættir á golfvellingum að þínu mati?

Æfingaaðstaða: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

Umhirða vallar: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

Umgengni annara kyflinga: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

Leikhraði: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

Veitingaþjónusta: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

Þjónustulynt starfsfólk: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

Góður félagsskapur: 1. Mjög lítilvægur () 2. Lítilvægur () 3. Hvorki né () 4. Mikilvægur () 5. Mjög mikilvægur ()

10. Hversu margir með þér meðtöldum stunda golf á heimilinu?

1. 1 () 2. 2 () 3. 3 () 4. 4 eða fleiri ()

11. Hvert er kyn þitt?

1. Karl () 2. Kona ()

12. Hver er aldur þinn?

1. 20 ára eða yngri () 2. 21-30 ára () 3. 31-40 ára () 4. 41-50 ára () 5. 51-60 ára () 6. 61 ára eða eldri ()

13. Hvar er lögheimili þitt?

1. Reykjavík () 2. Hafnarfirði () 3. Kópavogi () 4. Garðabæ () 5. Mosfellsbæ () 6. Reykjanesbæ
7. Akureyri () 8. Annað ()

14. Hver er þinn heimavöllur?

1. GR () 2. GK () 3. GM () 4. GKG () 5. GO () 6. GA () 7. GS () 8. GV () 9. GL () 10. Annað ()

15. Hver er þinn uppáhalds golfvöllur?

1. GR () 2. GK () 3. GM () 4. GKG () 5. GO () 6. GA () 7. GS () 8. GV () 9. GL () 10. Annað ()

16. Ef þú myndir flytja í annað bæjarfélag myndir þú þá vera áfram í sama golfklúbb?

1. Já () 2. Nei ()

