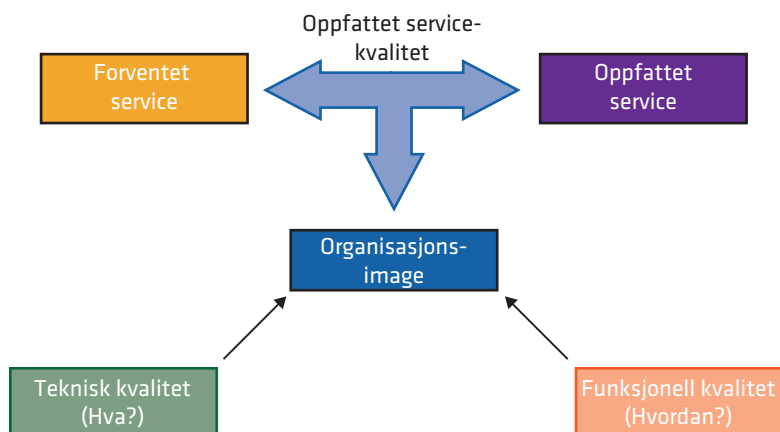


lingen i kjøper-selger-relasjonen oppleves. Denne delen av kvaliteten er knyttet til prosessen og samhandlingen, og illustrerer hvordan verdiene blir fremstilt i samhandlingen og møtet mellom kundene og de ansatte. De to dimensjonene som inngår i kundenes vurdering av kvalitet, er illustrert i figur 8.2.

Når kundene oppsøker et hotell, får de et rom og en seng å sove i, de får frokost, og de får tilgang til en rekke fasiliteter som i noen tilfeller består av basseng, badstue og andre fasiliteter. Rommene, sengen, frokosten og de andre måltidene vil inngå som viktige elementer i det sluttproduktet kunden mottar, og de vil dermed være viktige elementer når den tekniske kvaliteten skal beskrives. I tillegg til selve sluttproduktet vil kundene også vurdere lokalene, møblene og andre forhold som inngår i de fysiske omgivelsene der sluttproduktet blir levert. Dette er også forhold som lar seg beskrive ut fra objektive kriterier, og som derfor lett lar seg benytte for å rangere kvaliteten på det produktet de ulike bedriftene tilbyr. For et flyselskap vil sluttproduktet være transport fra ett sted til et annet og de tilbudene kundene får tilgang til i forbindelse med gjennomføringen av reisen. Det kan være ulike former for bevertning, tilbud om aviser eller magasiner og andre elementer som kundene vil vurdere verdien av. Både transporten og tilbudene kundene får underveis, er eksempler på konkrete elementer som inngår i sluttproduktet, og som viser *hva* kundene mottar i kontakten med de ansatte. Hva kundene mottar i sin samhandling med de ansatte, utgjør en viktig del av grunnlaget for hvordan kundenes bedømmer kvaliteten på sluttproduktet (Grønroos 1997).



Figur 8.2 Kundens samlede opplevelse av kvalitet.

Kilde: Grønroos 1997:39

I tillegg til den tekniske kvaliteten på sluttproduktet vil et hotellopphold, en flyreise eller et restaurantbesøk bestå av en rekke møter og samhandlings-situasjoner som også vil være viktige for kundens vurdering av de ansatte og det reiselivsbedriften tilbyr. Møtene blir ofte beskrevet og fremstilt som sannhetens øyeblikk (Normann 1983), noe som illustrerer hvor viktige de er for kundens vurdering av kvaliteten på produktet. Hvordan de ansatte og kunden samhandler i disse møtene, betyr ofte mer for kundenes vurdering av den samlede kvaliteten enn den tekniske kvaliteten på sluttproduktet. Ansatte med riktige holdninger, kort responstid og riktig atferd vil i sannhetens øyeblikk derfor kunne kompensere for mindre mangler eller forhold ved det tekniske sluttproduktet som ikke innfridde kundenes forventinger.

Kundenes involvering

Den servicedominerte logikken som har vært førende for mye av det vi har beskrevet i denne boken, er sterkt forankret i en forståelse av kundene som medprodusenter, eller, mer korrekt, som medskapere av verdier både for bedriften og for kundene (Edvardsson, Tronvoll og Gruber 2010). Kundene er derfor både aktører og partnere som deltar aktivt i verdiskapningsprosessen. Videre bygger den servicedominerte forståelsen av markedsføring på at det alltid er kundene som definerer verdien og nytten av de ressursene bedriften stiller til disposisjon, og den kompetansen de ansatte som deltar i samhandlingen med kundene, innehar (Vargo og Lusch 2004, 2007).

En følge av at det er slik, er at det er kundenes opplevelser og vurderinger av samhandlingen og det bedriften tilbyr, som er det viktigste. Konsekvensene blir at hvis kundene sier at kvaliteten er lav, så er den det. Og motsatt: Sier kundene at kvaliteten er god, så er det faktisk slik det er. Kvalitet blir dermed en egenskap alle produkter har, uansett om den er god eller dårlig. Kvaliteten på bedriftens tilbud kan derfor ikke utvikles videre uten at de ansatte forstår den relasjonen som er utviklet mellom kundene og de ansatte. Overser de ansatte kundene og de erfaringene og forventningene de har til de ansatte og det bedriften tilbyr, vil kvaliteten på reiselivsproduktet bli for snevert definert. De ulike elementene som påvirker kundenes opplevelse av kvalitet, er fremstilt i figur 8.2.

Figuren viser at kundenes forventning til og oppfatning av kvaliteten vil være påvirket av bedriftens image, som er knyttet til de forestillingene kundene har til bedriften og det den tilbyr. Har reiselivsbedriften en positiv image, eller et positivt omdømme, vil mindre feil lettere bli tilgitt. Kundene vil søke etter naturlige og forståelige forklaringer på eller unnskyldninger for hvorfor fei-

lene inntraff. Blir en flyavgang kansellert av et selskap en kunde har et godt forhold til, vil vedkommende med høy sannsynlighet forklare det med sykdom blant personalet, sent innkomne fly, og så videre. På samme måte vil kundene oppfatte feil som en bekreftelse på den negative imagen bedriften har. Tanker om at dette er typisk, eller en hva-var-det-jeg-sa-holdning, vil dermed understreke og forsterke en negativ image hvis ting ikke går som forventet. Selv små feil vil i en slik situasjon oppleves som forsterkende på en allerede svak image, mens de samme feilene i en situasjon der en bedrift har et positivt omdømme i kundenes øyne, ikke vil få så store konsekvenser så lenge de ikke gjentar seg (Grønroos 1997).

Kundenes forventninger

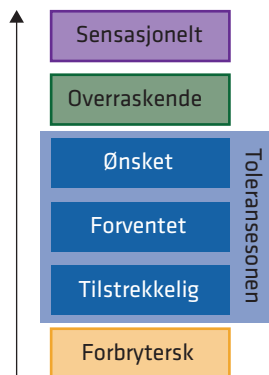
For å forstå kundenes vurderinger og hvordan de oppfatter kvaliteten på reiselivsproduktet, vil det ikke være tilstrekkelig alene å ha oppmerksomheten rettet mot samhandlingen med de ansatte og det sluttproduktet kundene mottar. For kundene vil god oppfattet kvalitet være når de erfaringene de gjør i møtet med de ansatte, og opplevelsen av sluttproduktet innfrir deres forventninger. Nivået på forventningene er ikke statisk, men varierer ut fra kundenes erfaringer, referanser og situasjon.

At kundenes forventninger må forstås ut fra trekk ved den enkelte kunde, og at de ansatte ikke kan generalisere med utgangspunkt i én hendelse eller én enkelt opplevelse, viser en viktig side ved mange av de markedsmessige utfordringene reiselivsbedriftene må forholde seg til. At kundene er individer, og følgelig ikke alene kan forstås ut fra en gjennomsnittstenkning med bakgrunn i bedriftens generelle målgruppebeskrivelse, er en viktig årsak for bedriftene til å vektlegge relasjoner og nettverk som den enkelte kunde er en del av, i markedsarbeidet sitt. Det som gjør dette ekstra viktig i reiselivet, er at de ansatte i tillegg blir utfordret på en kulturell dimensjon, ved at de ofte har et annet kulturelt ståsted enn det gjestene har. Den samhandlingen og verdiskapningen som finner sted i reiselivet, vil derfor i sin natur være tverrkulturell, i den forstand at kundenes kulturelle bakgrunn vil påvirke hvordan de oppfatter kvaliteten på de samhandlingene som finner sted. Det betyr en ekstra utfordring for reiselivet som mottar kunder fra mange forskjellige kulturer. Kundenes opplevelser blir registret og tolket gjennom kundenes egne kulturelle filter. Kulturelle forskjeller gjør at møtet mellom de ansatte og kundene ikke bare blir et møte mellom to ulike aktører, men mest av alt et møte mellom representanter fra ulike kulturer. Hvis de ansatte i slike situasjoner ikke viser de riktige holdningene, og ikke har en atferd som gjennom en god nok kulturell

forståelse gjør dem i stand til å bygge bro mellom de kulturelle forskjellene, vil kundene med stor sannsynlighet reagere på en negativ måte (se for eksempel Dahl og Habert 1986).

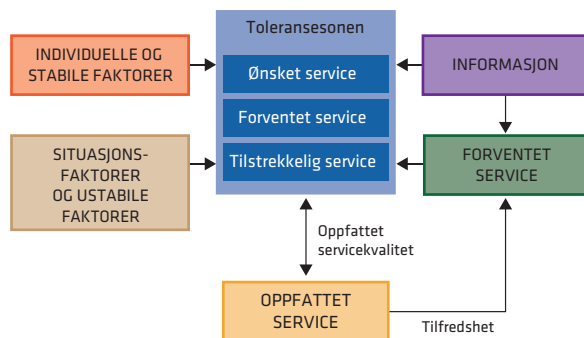
De ansatte møter kulturelle utfordringer daglig, for eksempel gjennom de måltidene de serverer, gjennom egen klesdrakt og uniformering, gjennom underholdning og i forbindelse med ulike typer arrangementer, for å nevne noen områder hvor det er lurt å være oppmerksom på kulturelle forskjeller. Bare tenk på hvor forskjellig folks matvaner kan være. Det som blir betraktet som en delikatesse i ett område, vil for personer fra helt andre områder ha problemer med å forstå at det er mulig å spise. Vi kan jo for eksempel nevne smalahove, som blir betraktet som en delikatesse på Vestlandet, frosker og snegler, som er mye benyttet i Frankrike, og hunder, katter og slanger, som er vanlig føde i deler av verden (se Eriksen og Sørheim 2003).

Alle disse forholdene gjør at kundenes forventningsnivå ikke kan defineres ut fra et fast, allment gitt forhåndsbestemt nivå, uavhengig av hvem kundene er, og hvilken bakgrunn de har. Forventningsnivået må heller forstås ut fra at det varierer mellom to ytterpunkter (Tronvoll 2005). Det må forstås ut fra at det består av forskjellige kategorier eller nivåer, der det laveste nivået er det nivået kundene opplever som forbrytersk eller helt uakseptabelt. Dette er et nivå der kundene føler de ikke får det de har blitt lovet, og det de mener de har kjøpt. Eksempler her kan være når flyselskaper kansellerer flyvninger uten at det blir gitt en noen forklaring, eller uten at kundene forstår hvorfor, eller når gjestene ikke får det hotellrommet de mener de har bestilt. I den andre enden av skalaen finner vi det kundene opplever som et overraskende og sensasjonelt



Figur 8.3 Kundens toleransesone.

Kilde: Tronvoll 2005:220



Figur 8.4 Påvirkningsfaktorer på toleransesonen.

Kilde: En oppsummering av påvirkningsfaktorene til Parasuraman, Zeithami og Berry 1993

servicenivå. Kundene opplever da at de erfaringene de gjør, går utover det de kunne forvente. Det kan dreie seg om en servitør som tilbereder en rett av lokal mat som ikke står på menyen, da han hører at du ikke er fra regionen, og gjerne vil gi deg noe ekstra, eller det kan være at du blir gitt ekstra oppmerksomhet fordi du skal feire en bursdag eller en annen merkedag. For at disse forholdene skal oppleves som overaskende eller sensasjonelle, kan ikke det lille ekstra være en del av den behandlingen alle kundene mottar, ei heller en del av det kundene forventer når de oppsøker bedriften.

Mellom ytterpunktene sensasjonell og forbrytersk ligger det vi kan kalle for kundenes toleransesone. Toleransesonen består av nivåene tilstrekkelig, forventet og ønsket. At kvalitetsnivået er tilstrekkelig, betyr at det aller mest grunnleggende er til stede. Det kan dreie seg om at gjestene på et hotell opplever at det er rent der, at frokosten inneholder det den skal, og at de har tilgang til trådløs internetttilkobling og andre forventede fasiliteter. Det forventede nivået er det kundene opplever som det normale nivået, mens det ønskede nivået er det de håper på. Det er når kundenes erfaringer ikke er innenfor toleransesonen, at de reagerer, enten med frustrasjon og ved ikke å komme tilbake, eller, når forventningene blir innfridd, ved at lojaliteten til bedriften øker og relasjonene blir styrket (Tronvoll 2005). Figur 8.4 viser de ulike servicenivåene.

For å forstå hvordan kundene opplever kvaliteten på reiselivsproduktet, vil det derfor være viktig for de ansatte å kjenne til de forventningene til kundene de samhandler med, har. De ansatte bør derfor søke svar på følgende sentrale problemstillinger (med bakgrunn i Schneider og Bowen 1995):

Hvorfor er kundenes forventninger så viktig?

Kundenes forventninger kan forstås som bestemte vurderinger kundene gjør, og som dermed påvirker deres atferd, prioriteringer og valg. Kundenes forventninger kan følgelig beskrives som et balansepunkt som de erfaringene kundene gjør, blir bedømt ut fra. Kvalitet blir et resultat av hvordan erfaringene er i forhold til forventningene, og forventningene blir dermed en standard for kvalitet. Avvik i negativ retning ved at forventningene ikke blir innfridd, vil resultere i en oppfatning av lav kvalitet, mens avvik i positiv retning vil resultere i en opplevelse av høy grad av tilfredshet og dessuten en opplevelse av god kvalitet (Schneider og Bowen 1995). Selv om kundene og de ansatte mener at de har en viss forståelse av hva som forventes av et måltid, et hotellopphold eller en reise, må de ansatte hele tiden søke etter en bedre forståelse av kundenes forventninger og hvilken funksjon de selv har.

Hvordan skapes forventningene?

Det er store forskjeller mellom ulike kunders forventninger, noe som gjør at toleransesonen varierer fra kunde til kunde. Det er derfor viktig at den enkelte medarbeider hele tiden er oppmerksom på kulturelle og individuelle forskjeller og dessuten forhold ved situasjonen som kan påvirke kundenes toleransesone. Noen personer har en smal toleransesone, mens andre har en som er bredere. Bakgrunnen for at kundene har ulike toleransesoner, kan ha flere årsaker. Forhold som påvirker kundenes forventninger og deres toleransesone, er demografiske, psykografiske og kulturelle trekk ved de kundene de ansatte samhandler med, i tillegg til situasjonsbestemte forhold og den informasjonen kundene har mottatt.

Forventet kvalitet er derfor et resultat av flere og til dels ulike forhold. Kundenes erfaringer er de viktigste. Kundene lærer. Har kundene gjort egne erfaringer med en bedrift, vil disse være de viktigste kildene for å forstå deres forventninger. Kundene blir også påvirket av venner, familie og andre de diskuterer og utveksler erfaringer med. Det redaksjonelle innholdet i mange medier som omhandler ulike destinasjoners og attraksjoner, er også et viktig grunnlag for kundenes forventninger. I tillegg kommer de tradisjonelle virkemidlene som annonser, nettsider og andre salgsaktiviteter der bedriften selv har kontroll over innholdet i det som formidles.

At små hendelser og situasjonsbestemte faktorer kan påvirke toleransesonen, ser vi også ofte. Turister som har mistet en ferge, eller som har måttet vente på grunn av en mindre bilulykke uten personskader, er alle forholdsvis små hendelser som kan skape mye irritasjon og misnøye hos dem som har opplevd

situasjonene. Opplever de samme kundene senere på dagen at de må vente på å få resepsjonistenes oppmerksomhet eller vente for å få bestilt middag, vil disse hendelsene fra tidligere på dagen påvirke kundens toleransesone.

Ansatte som er oppmerksom på disse forholdene, har de beste forutsetningene for å gjennomføre en vellykket samhandling med kundene. Overser de ansatte disse forholdene, vil de ha et dårligere utgangspunkt for samhandlingen, og kundene vil oppleve at de erfaringene de gjør, ligger under toleransesonen og det de aksepterer.

Er kundene klar over egne forventninger?

Kundene er nok klar over noen av sine egne forventninger. Bevisstheten omkring egne forventninger vil sannsynligvis øke i situasjoner hvor noe går galt og forventningene ikke blir innfridd, eller hvor kundene opplever at de gjør erfaringer som er bedre enn toleransesonen. Kundene venner seg fort til et kvalitetsnivå, og avvik fra dette nivået vil bli oppfattet som forstyrrelser. Skjer det noe uventet som kundene opplever som negativt, vil opplevelsen av kvalitet bli forringet. Og skjer det avvik som kundene oppfatter som positive, vil opplevelsen av kvalitet bli forsterket.

Mye av omgangen mellom kundene og de ansatte er preget av rituelle samhandlinger, og omgangsformen er derfor i mange situasjoner gitt. Når vi møter en person vi kjenner, eller ankommer et hotell, er det vanlig å hilse. Denne omgangsformen er så innarbeidet at vi vil reagere hvis den vi møter, ikke hilser, uten at det er noe vi nødvendigvis er bevisst på i forkant av møtet.

Hva forventer egentlig kundene?

I en større undersøkelse ble det indentifisert ti forhold som påvirket kundenes oppfatning av servicekvalitet (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985). De fleste av disse forholdene er knyttet til prosesselementet, eller hvilke forventninger kundene har i forbindelse med samhandlingen mellom kundene og de ulike ansatte. Et av elementene, kompetanse, er det naturlig å knytte til den tekniske kvaliteten, mens troverdighet er et forhold det er naturlig å knytte til image, eller omdømme (Grønroos 1987). At de øvrige åtte forholdene er knyttet til samhandlingen med de ansatte, viser hvor viktig kundene mener at møtet med de ansatte er for den opplevde kvaliteten. De åtte forholdene som er knyttet til møtet med de ansatte, er pålitelighet, medarbeiderens serviceinnstilling, tilgjengelighet, oppførsel, kommunikasjon, sikkerhet, at de ansatte viser interesse for kundens behov, og dessuten den fysiske tilretteleggingen for at servicemøtet kan gjennomføres.

De ansatte bør også tenke gjennom hva de bør gjøre hvis noe går galt. Det

kan være uforutsette forhold som ligger utenfor de ansattes kontroll, eller det kan være andre årsaker til at en kunde blir misfornøyd. Hvis kunden mister motivasjonen, blir motløs eller føler seg uvel, vil det for de ansatte være ekstra viktig å være klar over de forventningene kunden har til god kvalitet. For at verdiskapningsprosessen skal oppleves som positiv av kunden, må vedkommende være en motivert og aktiv deltaker. Er ikke kunden en motivert og aktiv partner i verdiskapningen, vil det med stor sannsynlighet føre til at han eller hun blir mindre tilfreds.

Finnes det vanskelige kunder som det ikke er mulig å gjøre tilfreds?

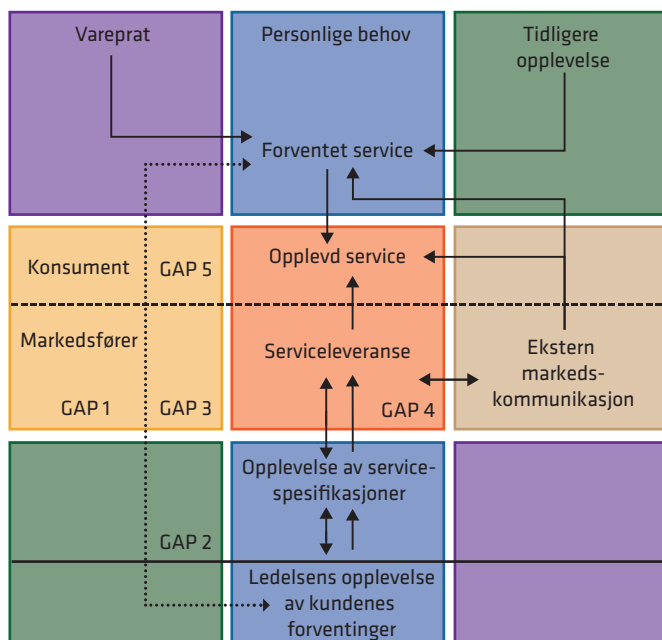
Mange vil nok stusse over spørsmålet om hvorvidt det finnes vanskelige kunder som det ikke er mulig å gjøre tilfreds, spesielt de som har jobbet i reiselivet og servicenæringen en stund. Jeg har en følelse av at alle som har hatt jobb i reiselivet og andre steder der direkte kontakt med kunder inngår, vet at det av og til dukker opp kunder som er misfornøyde og vanskelige å forholde seg til. Uansett hva de ansatte gjør for å bedre situasjonen, har de en følelse av at ingenting er godt nok. Kundene fremstår rett og slett som vanskelige, og mener bestemt at de ikke har fått det de skulle, og det de var lovet. I slike situasjoner har mange lett for å forklare det hele med at det er kundene som er vanskelige, og at det er umulig å gjøre «alle» tilfreds. Underforstått er det ikke nødvendig å bruke mer tid og ressurser på disse kundene, de vil ikke bli fornøyde uansett. Det kan nok være riktig i noen tilfeller, men det er viktig å forsøke å forstå hvorfor situasjonen har utviklet seg slik den har gjort. Tenker vi på at kundenes opplevelse av kvalitet er et resultat av både samhandlingen med de ansatte, sluttproduktet og kundenes forventninger, vil vi fort oppdage at kundenes atferd kan skyldes flere forhold. De fleste har en tendens til bare å vurdere egen atferd og innholdet i sluttproduktet før de konkluderer med at det ikke har skjedd noe galt, og at det dermed er kundenes feil. En slik tilnærming er forståelig, men uten å trekke inn kundenes forventninger og hvordan forventningene har blitt slik de er, vil en slik tilnærming i de fleste tilfeller bli for snever.

Forbrukernes forventninger er blant annet et resultat av den informasjonen de har innhentet i tidligere faser av kjøpsprosessen. Dette er informasjon de har mottatt fra ulike kilder som venner, familie, kollegaer, aviser, brosjyrer, Internett og direkte samtaler med de ansatte (Grønroos 1997). For de aktivitetene der de ansatte har full budskapskontroll, er det viktig at de ikke i sin iver etter å øke produktets attraktivitet og etterspørsel skaper forventninger de ikke kan innfri. Er forventningene urealistiske, vil resultatet bli misfornøyde kun-

der som prater negativt om bedriften og de ansatte, og som i fremtidene ikke vil ha bedriften som sitt førstevalg. Er det bedriften som har skapt urealistiske forventninger gjennom aggressiv og lite nyansert informasjon, vil *det* med høy sannsynlighet være den direkte årsaken til kundenes misnøye. Årsaken til misnøyen vil da ligge hos bedriften og de ansatte, med de negative konsekvensene det vil få for bedriften.

Styring og sikring av kvalitet

Kvalitet er, som vi har vist, et komplisert og sammensatt begrep. Kvalitet er noe som vil kunne oppleves ulikt av ulike kunder, og det er mange elementer som inngår i begrepet. Gap-modellen som er fremstilt i figur 8.5, viser fem kilder til kvalitetsproblemer for en bedrift. Figuren viser at kvalitet er et resultat av kundenes forventninger på den ene siden og de opplevelsene og erfaringene kundene gjør i møtet med bedriften og de ansatte, på den andre. Modellen viser hvilke kilder som vil forårsake kvalitetsproblemer for reiselivsbedriften. Hvert problemområde blir fremstilt som gap. Tettes disse gapene, vil kundenes opplevde kvalitet være god.



Figur 8.5 Gap, eller kilder til kvalitetsproblemer.

Kilde: Etter Tronvoll 2005:221