

BE309E 003

International Business

Kundetilfredshet som en helhetlig prosess

- en studie av regionale hotellers måling og informasjonsbruk

av

Elin Kleppa og Vibeke Martine Olsen

Abstract

The interest for customer satisfaction (CS) and loyalty is continuously increasing, and in today's globalized and competition exposed world the need to satisfy customers has become an essential factor for success. The current concept of CS is also the focus of this master thesis. Through this research we will look at three aspects of CS in the hotel industry; how the company's *gathers, analyze* and *use* information about CS.

There has been conducted a lot of research with regard to CS, but most of this research focuses on only one area at the time. We consider measuring CS as an ongoing process, from making the choice of measuring methods to utilizing the results and information that appears – a process where a decision at one point in time will give limitations and guidance for how the next element should be carried out. Accordingly, it is the focus of the connection between the different elements that is considered to be this paper's main contribution to the literature of the subject area of CS.

The thesis is based on relevant theory primarily affiliated with the term CS – what it is, and why it is important to measure – plus theory that directly involves how a company should gather, analyze and use CS data. In addition to studying the existing literature, we performed four semi-structured interviews with employees in two different regional chain hotels located in Bodø and Fauske. The four interview objects were specifically chosen for their detailed knowledge about CS measurement in their organizations.

The main findings of this thesis show that regional hotels use an asymmetrical apportionment when measuring CS, where the use of formal methods is superior. With specific regard to our research questions we found that; 1) the hotels primarily gather CS data through quantitative surveys conducted via e-mail, 2) the surveys are usually conducted by an external firm which also is responsible for analyzing the data, and 3) that the CS information mainly is used to expose potential for improvement.

Forord

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som en avslutning på Siviløkonomstudiet/Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen International Business and Marketing.

Vår veileder har vært professor Kjell Grønhaug ved Norges Handelshøgskole, og vi ønsker med dette å uttrykke vår takknemlighet til han for gode tilbakemeldinger og inspirerende veiledning gjennom hele prosessen. En takk rettes også til fagansvarlig, Tor Korneliussen, for gode innspill og god oppfølging.

I tillegg ønsker vi å takke våre intervjuobjekter for at de tok seg tid til å delta på intervjuene, og for deres meddelelse av svært nyttig informasjon med tanke på å belyse vår problemstilling;

- Unni Olsen, hotelldirektør ved Hotel Grand Bodø
- Karianne Malum, resepsjonssjef ved Hotel Grand Bodø
- Unni Barkhald, resepsjonssjef ved Fauske Hotell
- Tron Magne Hansen, resepsjonist ved Fauske Hotell

Bodø, 19. mai 2009

Elin Kleppa

Vibeke Martine Olsen

Sammendrag

I dagens globaliserende og økt konkurranseutsatte verden er det blitt mer og mer vanlig at bedrifter innen ulike sektorer strever etter konkurransefortrinn gjennom å skape og levere verdi til sine kunder. På dette grunnlag er interessen for kundetilfredshet og lojalitet stadig økende, og det å tilfredsstille sine kunder er blitt en essensiell faktor for suksessoppgjør. Skal norske bedrifter stå godt rustet mot forsterket nasjonal og internasjonal konkurranse må også de vise at de er konkurransedyktige, og rette fokus mot å tilfredsstille sine kunder. Av dette forstår man også viktigheten av å rette et forskningsmessig fokus mot kundetilfredshet for på den måten blant annet å stimulere til utvikling av gunstige målemetoder, samt å stimulere bedriftene til formålstjenlig bruk av den informasjonen tilfredshetsmålingene gir. Gjennom denne masteroppgaven ønsker vi å bidra til å sette fokus på viktigheten av kundetilfredshet, og vi har her valgt å jobbe ut fra følgende problemstilling;

«Hvordan går hoteller i Salten-regionen frem for å hente inn, bearbeide og benytte informasjon om kundetilfredshet?»

For å bryte ned problemstillingen i mer analysehåndterlige elementer valgte vi i tillegg å utarbeide tre forskningsspørsmål;

- 1) *Hvordan går bedriften frem for å hente inn data om kundetilfredshet?*
- 2) *Hvordan går bedriften frem for å bearbeide og analysere kundetilfredshetsdata?*
- 3) *Hvordan benytter bedriften informasjon og resultater fra undersøkelsene?*

Som man ser har vi valgt å se på de metodene regionale hoteller bruker for å hente inn data om kundetilfredshet, hvordan de bearbeider og analyserer denne informasjonen, samt hvordan de bruker den informasjonen som undersøkelsesresultatene fremskaffer. Problemstillingen og forskningsspørsmålene inkluderer og knytter sammen tre sentrale og grunnleggende aspekter innen kundetilfredshetsforskningen – hente inn, bearbeide og benytte – der samtlige av dem er sentrale for å oppnå en helhetlig forståelse av konseptet kundetilfredshet.

Den første delen av oppgaven vies en kartlegging av eksisterende litteratur som legger grunnlaget for belysningen av vår problemstilling. Litteraturen er delt inn i flere separate segmenter der vi først ser på hva kundetilfredshet, samt hvordan og hvorfor det er viktig å måle tilfredshet. Deretter spisses fokuset mot litteratur direkte tilknyttet hvordan man kan

samle inn, bearbeide og analysere kundetilfredshetsdata, samt teori om benyttelse av den informasjonen som resulterer fra slike målinger. Studiens hovedfokus er på sistnevnte del, men siden vi anser målinger som en kontinuerlig prosess, fra valg av målemetode til bruk av resultater, har vi valgt å gi en inngående presentasjon av teori tilknyttet alle elementene.

Det er utført særdeles mye forskning rundt kundetilfredshet, men det viser seg at studier og forskning på kombinasjonen av hvordan bedrifter henter inn, bearbeider og benytter kundetilfredshetsinformasjon er begrenset. Resultatene av denne oppgavens forskning er sammenlignet med de teoretiske normene for hvordan hvert element bør gjennomføres for å se om det finnes avvik mellom det teoretisk idealistiske og det praktiske. Årsaken for at vi har valgt å fokusere på bedriftenes praksis er at vi, tross en omfattende litteraturgjennomgang på området kundetilfredshet, fant oppsiktsvekkende få studier som fokuserte på bedrifters faktiske praksis. Vi mener at det er viktig å få en forståelse for hvordan bedrifter arbeider med kundetilfredshet slik at videre forskning på området kan ta utgangspunkt i faktiske forhold, og på denne måten kunne utvikle teorier som er av størst mulig praktisk nytte for bedrifter.

For å besvare oppgavens problemstilling har vi benyttet oss av en kvalitativ casemetode med semi-strukturerte intervju. Utvalget består av to hoteller, lokalisert i Bodø og Fauske, med to informanter på hvert hotell. De fire intervjuede personene er valgt ut fra deres inngående kunnskaper om kundetilfredshetsmålingene i deres organisasjon. Den brukte intervjumetoden har gitt oss rikelig med god informasjon rundt de tre forskningsspørsmålene, og som et supplement til intervjuene har vi i tillegg benyttet oss av diverse sekundære data og kilder.

Opgavens analyse er således bygget på relevant teori og innsamlet empiri fra fire intervjuer, samt informasjon fra to brand managere i Choice Hotels og en informant fra det svenske analyseselskapet Näringslivets Undersøkningsinstitut AB.

Den empiriske analysen viser at hotellene i stor grad bruker formelle metoder, hovedsakelig i form av kvantitative e-postundersøkelser, når de skal måle tilfredshetsnivået hos sine kunder. Med hensyn til uformelle målinger anvendes også dette til en viss grad, men mangel på loggførings- og oppfølgingssystemer gjør at hotellene ikke bruker denne måleformen på en optimal måte. Det viser seg også en tendens til at de formelle undersøkelsene utføres i regi av eksterne selskaper, hvilket mest trolig er et resultat av de studerte hotellene er tilknyttet større hotellkjeder. Det er da disse eksterne selskapene som er ansvarlig for distribusjon av undersøkelsene, samt bearbeiding og analyse av datamaterialet, noe som fører til at resultatene av selve undersøkelsen mer sannsynlig kan beregnes som pålitelig. Bruk av

resultatene er derimot overlatt til hvert enkelt lokalhotell, og vi ser her at hovedformålet deres ofte er å bruke informasjonen for å oppdage forbedringspotensial i bedriften.

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
Innholdsfortegnelse	VI
Figuroversikt	IX
Tabelloversikt	IX
Vedleggsliste	X
1. Innledning	1
1.1. Aktualisering	1
1.2. Problemstilling	4
2. Teori	7
2.1. Hva er kundetilfredshet?	7
2.1.1. Begrepsavklaring	7
2.2. Hvordan måle kundetilfredshet?	9
2.2.1. Kundetilfredshet som funksjon av en sammenligningsprosess.....	10
2.3. Hvorfor måle kundetilfredshet?	14
2.3.1. Lojalitet og gjenkjøp.....	14
2.3.2. Serviceavvik.....	17
2.4. Måling av kundetilfredshet – metoder for innhenting av data	21
2.4.1. Kvantitative spørreundersøkelser	22
2.4.2. Kommentarkort.....	25
2.4.3. Formelle og uformelle kvalitative målinger.....	27
2.4.4. Kvalitativ versus kvantitativ	28
2.5. Bearbeiding og analyse av kundetilfredshetsdata	29
2.5.1. Kvantitative tilfredshetsdata	30
2.5.2. Kvalitative tilfredshetsdata	32
2.6. Benyttelse av informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser.....	33
2.6.1. Typer bruk	34
2.6.2. Bruk av eksternt kjøpte undersøkelser	35
2.6.3. Spredning av informasjon	37
2.6.4. Prosessen fra «exposure to utilization»	38
2.7. Oppsummering	39

3. Metode	41
3.1. Hvorfor velge kvalitativ metode?	41
3.2. Casestudie	42
3.3. Planlegging – utvalg og rekruttering	43
3.3.1. <i>Hotel Grand Bodø</i>	45
3.3.2. <i>Fauske Hotell</i>	46
3.4. Datainnsamling	47
3.4.1. <i>Intervju</i>	47
3.4.2. <i>Sekundærdata</i>	49
3.5. Transkribering og koding	50
3.6. Analyse	51
3.7. Vurdering av metodebruk	52
3.7.1. <i>Troverdighet</i>	52
3.7.2. <i>Overførbarhet</i>	53
3.7.3. <i>Pålitelighet</i>	54
3.7.4. <i>Overensstemmelse</i>	54
4. Empiriske funn	56
4.1. Hotel Grand Bodø	56
4.1.1. <i>Formelle tilfredshetsundersøkelser</i>	56
4.1.2. <i>Uformelle tilfredshetsundersøkelser</i>	63
4.2. Fauske Hotell	64
4.2.1. <i>Formelle tilfredshetsundersøkelser</i>	65
4.2.2. <i>Uformelle tilfredshetsundersøkelser</i>	67
4.3. Oppsummering	68
5. Analyse	71
5.1. Innhenting av kundetilfredshetsdata	71
5.1.1. <i>Formelle datainnsamlingsmetoder</i>	71
5.1.2. <i>Uformelle datainnsamlingsmetoder</i>	74
5.2. Bearbeiding og analyse av innsamlet kundetilfredshetsdata	75
5.2.1. <i>Data fra formelle undersøkelser</i>	76
5.2.2. <i>Data fra uformelle undersøkelser</i>	79
5.3. Benyttelse av informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser	80
5.3.1. <i>Benyttelse av informasjon fra formelle undersøkelser</i>	80
5.3.2. <i>Benyttelse av informasjon fra uformelle undersøkelser</i>	88
6. Konklusjon	90
6.1. Svar på forskningsspørsmål	90
6.2. Implikasjoner	92

6.3. Forslag til videre forskning	97
Litteraturliste.....	99
Internettreferanser	109
Vedlegg 1: Serviceavvik	110
Vedlegg 2: Hotel Grand Bodø	111
Vedlegg 3: Fauske Hotell	112
Vedlegg 4: Intervjuguide	114
Vedlegg 5: Illustrasjon av samarbeidet mellom NUI og Choice Hotels	118
Vedlegg 6: Gjesteundersøkelse ved Clarion Collection	120
Vedlegg 7: «Ros og Ris» skjema – Hotel Grand Bodø.....	127
Vedlegg 8: Gjesteundersøkelse ved Fauske Hotell.....	128

Figuroversikt

Figur 2.1:	The customer satisfaction theory	s. 11
Figur 2.2:	Diskonfirmasjonsprosessen	s. 13
Figur 2.3:	Kundetilfredshet som forretningsstrategi	s. 16
Figur 2.4:	Service Quality Model	s. 18
Figur 2.5:	From research data to action	s. 38
Figur 4.1:	Prioriteringsanalyse	s. 60
Figur V1:	Service gaps	s. 109

Tabelloversikt

Tabell 4.1:	Tabell tilhørende prioriteringsanalyse	s. 60
Tabell 4.2:	Undersøkelsestyper	s. 69
Tabell 4.3:	Oppsummering empiriske funn	s. 69
Tabell 5.1:	Spørsmål for instrumentell informasjonsbruk	s. 82
Tabell 5.2:	Spørsmål for konseptuell informasjonsbruk	s. 83

Vedleggsliste

Vedlegg 1:	Serviceavvik	s. 109
Vedlegg 2:	Hotel Grand Bodø	s. 110
Vedlegg 3:	Fauske Hotell	s. 111
Vedlegg 4:	Intervjuguide	s. 113
Vedlegg 5:	Illustrasjon av samarbeidet mellom NUI og Choice Hotels	s. 117
Vedlegg 6:	Gjesteundersøkelse ved Clarion Collection	s. 119
Vedlegg 7:	«Ros og Ris» skjema – Hotel Grand Bodø	s. 126
Vedlegg 8:	Gjesteundersøkelse ved Fauske Hotell	s. 127

1. Innledning

Vi tar i denne oppgaven for oss to utvalgte hotellers systemer for tilegning og bruk av informasjon om kundetilfredshet. Målet med oppgaven er å kartlegge i detalj hvilke metoder bedriftene bruker for å måle kundetilfredshet, hvordan dataene bearbeides og analyseres, samt i hvilken grad og på hvilken måte informasjonen faktisk brukes i ettertid. Resultatene av denne kartleggingen blir videre sammenlignet med normer for hvordan dette bør gjøres, i dette tilfellet presentert i form av relevante teorier fra faglitteraturen. Hensikten med denne sammenligningen er å avdekke hvorvidt disse utvalgte bedriftenes praksis på området kan sies å følge litteraturens normer, og hva eventuelle avvik mellom normer og praksis kan skyldes og føre til. Grunnen for at vi valgte å fokusere på bedrifters praksis var at vi, tross en omfattende litteraturgjennomgang på området kundetilfredshet, fant oppsiktsvekkende få studier som fokuserte på bedrifters faktiske praksis – den eksisterende litteraturen er fremstilt som et teoretisk ideale, og fokuserer ikke på det praktisk gjennomførbare. Dette gjelder spesielt for studier utført i en norsk kontekst. Vi mener at det er viktig å få en forståelse for hvordan bedrifter arbeider med kundetilfredshet slik at videre forskning på området kan ta utgangspunkt i faktiske forhold, og på denne måten kunne utvikle teorier som er av størst mulig praktisk nytte for bedrifter.

Vi vil videre i dette kapittelet starte med å aktualisere hvordan kundetilfredshet er, og over lengre tid har vært, et sentralt fokus innen Marketing. Vi fremhever her noen av de mest aktuelle elementene for hvorfor kundetilfredshet og tilhørende målinger har hatt, og bør ha, et sentralt forskningsfokus. Disse elementene forklarer hvorfor vi ser dette som et interessant forskningsområde og er grunnlaget for vårt valg av problemstilling, og tilhørende forsknings-spørsmål, som danner fundamentet for denne oppgaven. Kapittelet avsluttes med en kort beskrivelse av oppgavens struktur.

1.1. Aktualisering

Kundetilfredshet har lenge blitt ansett som hjørnesteinen i enhver organisasjons kvalitetsforbedringsprogram, og har i dagens marked blitt den konkurransemessige fordelen som mange bedrifter søker etter (Liangrokapart 2001). Kvalitetsresultater, som engang ga uttrykk for utmerkethet, er nå blitt en standard forventning fra kundene.

I løpet av de siste 20-30 årene har kundetilfredshet utviklet seg til en strategisk nødvendighet for de fleste bedrifter, uavhengig av hvilken industri de opererer innenfor (Honomichl 1993). I 1980-årene var det å oppnå høy kundetilfredshet et mål i seg selv (Wall Street Journal 1998, etter Mittal og Kamakura 2001), mens det i løpet av 1990-tallet ble sett på som et middel for å nå strategiske mål som direkte påvirker bedriftens profitt (Jones og Sasser 1995, Reichheld 1996). Interessen for kundetilfredshet og lojalitet er stadig økende, og i dagens globaliserende og økt konkurranseutsatte verden har det å tilfredsstillere, eller til og med glede kundene blitt en essensiell faktor for å oppnå suksess (Oliver et al. 1997, etter Wirtz og Lee 2003). Skal norske bedrifter stå godt rustet mot økende nasjonal og internasjonal konkurranse, må de ut fra dette være i stand til å ta vare på sine kunder – *«i konkurransen om forbrukerne er det svært mye vanskeligere å kapre en tilfreds kunde enn en lite tilfreds kunde»* (Silseth 2008:2).

Flere og flere bedrifter som møter intensivt konkurransemessig press strever etter å oppnå konkurransefortrinn gjennom å konsentrere seg om å kreere og levere verdi for sine kunder (Gardial et al. 1993). Ledere har et økt press på seg til å oppnå høye kundetilfredshetsnivåer som ofte blir satt som sentrale forretningsmål. Denne målsettingen er basert på troen om at økt kunde verdi og tilfredshet er direkte relatert til flere kritiske prestasjonsfaktorer, som for eksempel salg, renommé, merkevare- og kundelojalitet, markedsandel og lønnsomhet (Gardial et al. 1993).

Det finnes et enormt spekter av forskning innen kundetilfredshet, der de fleste teorier og modeller er utarbeidet på 80-tallet. Disse har siden den gang blitt studert og revidert av utallige forskere – begrepet kundetilfredshet er et av de mest omfattende og mest studerte innen Marketing (Peterson og Wilson 1992). Likevel viser det seg tendenser til uenigheter rundt tidligere funn og utvikling av nye funn, for eksempel uenigheter med hensyn til hvor mange som faktisk utfører kundetilfredshetsmålinger, og om disse målingene resulterer i økt lønnsomhet eller ikke. Tidlig på 1990-tallet hevdet Ross og Georgoff (1991, etter Ittner og Larcker 1998:3) at *«på tross av mangelen på enighet når det gjelder den spesifikke forbindelsen mellom kundetilfredshet og finansielle prestasjoner, utfører de fleste bedrifter noen form for måling av tilfredshet»*. I tillegg henviser Peterson og Wilson (1992) til en studie som fant at hele 90 prosent av de responderende firmaene hadde kundetilfredshet reflektert i deres forretningsmål og visjoner. På tross av dette hevder derimot Hill og Alexander (2006) at mange bedrifter fortsatt ikke vet om de har lyktes i å tilfredsstillere sine kunder – at mange ikke gjennomfører noen form for måling, og at mange av de som hevder at de måler gjør dette på en utilfredsstillende måte. Disse forskernes påstander kan virke motstridene, men det meste av

den grunnleggende litteraturen rundt emnet viser at tilfredshet er essensielt for at bedriften skal kunne overleve på lang sikt, for ikke å snakke om å oppnå langsiktig suksess (Cina 1990, Daniel 1992, Shycon 1992 etter Robledo 2001). Det er per i dag relativt stor enighet om at kundetilfredshet er en forutsetning for blant annet positiv vareprat, kundelojalitet, gjenkjøp, og langsiktig profitabilitet for en bedrift (f.eks. Bearden og Teel 1983, Fornell 1992, Oliver og Swan 1989a).

Som man ser av diskusjonen over er kundetilfredshet et sentralt og viktig tema i forhold til bedrifters suksess og lønnsomhet i dagens globaliserende forretningsdrift. Vi ønsker med utgangspunkt i dette å studere eksisterende praksis på området og den foreliggende litteraturen rundt dette temaet i vår oppgave. Vi valgte å studere fenomenet i lys av hotellbransjen da vi antok at kundetilfredshet er et viktig fokus i denne bransjen og at det ut fra dette var sannsynlig at de drev med undersøkelser. Dette var basert på egne erfaringer med undersøkelser utført på hotell, samt en antakelse om at kundetilfredshet er en spesielt kritisk faktor innen servicebransjer. Hotellbransjen er i tillegg en veldig internasjonal bransje, og vi antok at dette fører til særskilte utfordringer i forhold til utføring av målinger blant annet med hensyn til kulturforskjeller.

Det viser seg at det meste av forskningen innen den eksisterende kundetilfredshetslitteraturen er gjennomført med hensyn til store og mellomstore bedrifter, og som oftest i en amerikansk setting. Det er gjennomført betydelig mindre forskning på kundetilfredshet i småbedrifter, spesielt i en skandinavisk eller norsk sammenheng. Det er på mange områder stor avstand mellom USA og Skandinavia, for eksempel med hensyn til kultur og kjøpsvaner, og funn gjort i USA kan dermed ikke uten videre generaliseres til en skandinavisk/norsk sammenheng uten at det gjennomføres noen empirisk forskning på dette. Siden små bedrifter ofte har mindre ressurser og mindre kunnskap enn store bedrifter, kan det være at de i mindre grad undersøker kundetilfredshet. Vi ønsket med dette som utgangspunkt å undersøke en liten del av dette problemkomplekset, og på den måten gi et bidrag til litteraturen om kundetilfredshet i en norsk kontekst.

I tillegg gir denne forskningsoppgaven et bidrag til eksisterende kundetilfredshetslitteratur gjennom å se på sammenhengen mellom undersøkelsesprosessenes ulike deler som en helhet, mot tidligere studier som i stor grad bare ser på én del av gangen. Vi er av den formening at hvordan bedriften bruker de resultatene og den informasjonen de får fra kundetilfredshetsmålingene, hvilket er denne oppgavens hovedfokus, i stor grad avhenger av

hvilke målinger bedriftene anvender, hvordan de velger å samle inn data, samt hvordan disse dataene blir bearbeidet og analysert. Det er fokuset på koblingen mellom de ulike fasene i prosessen som anses som denne masteroppgavens hovedsakelige bidrag til litteraturen innen fagområdet kundetilfredshet.

1.2. Problemstilling

Gjennom vår studie har vi valgt å se på de metodene regionale hoteller bruker for å hente inn data om kundetilfredshet, hvordan de bearbeider og analyserer denne informasjonen, samt hvordan de bruker den informasjonen som undersøkelsesresultatene fremskaffer. Som nevnt innledningsvis er det utført særdeles mye forskning rundt kundetilfredshet. Det viser seg derimot at studier og forskning på kombinasjonen av hvordan bedrifter henter inn, bearbeider og benytter kundetilfredshetsinformasjon er begrenset. Dette er overraskende på bakgrunn av at tre de elementene kan anses som en kontinuerlig prosess – en prosess der valg på ett tidspunkt vil gi begrensninger og føringer for hvordan neste element bør gjennomføres.

Gjennom en studie av teori og empiri, og med bakgrunn i det overstående, forsøker denne masteroppgaven å besvare følgende problemstilling;

«Hvordan går hoteller i Salten-regionen frem for å hente inn, bearbeide og benytte informasjon om kundetilfredshet?»

Målet med studien er formulert gjennom problemstillingen, hvilket viser at vi har fokus på å tilegne oss økt forståelse av et helhetlig system, kundetilfredshetsmålinger, hos regionale hotellaktører. Vi har forsøkt å bygge opp problemstillingen basert på nøkkelbegreper som kan defineres og presiseres slik at vi unngår uklarheter i forhold til hva det faktisk dreier seg om.

Om man ser på problemstillings formulering kan det se ut som at alle hoteller utfører kundetilfredshetsmålinger. Vi ønsker å presisere at vi ikke tror dette er tilfelle – i alle fall ikke på et bevisst nivå. Vi tror de fleste hoteller utfører uformelle målinger gjennom samtaler med og interaksjon med kundene sine, men at de selv gjerne ikke er bevisst på dette og derfor ikke karakteriserer dette som målinger. Vi ville i vår oppgave begrense studien til å omfatte hoteller som har et bevisst forhold til sine målinger, og valgte derfor å formulere problemstillingen på en måte som gjenspeilte dette. Dette fordi vi antok at det ville være enklere å

hente inn informasjon fra informanter som hadde et bevisst forhold til det vi skulle studere, hvilket vi antok var tilfelle for bedrifter som utfører formelle undersøkelser.

Siden forskningen rundt kundetilfredshet generelt er svært omfattende fant vi det nødvendig å avgrense fokuset for oppgaven gjennom formulering av underliggende forskningsspørsmål. Problemstillingen ble med utgangspunkt i dette dekomponert til forskjellige elementer hvilket fremkommer av våre tre forskningsspørsmål;

- 1) *Hvordan går bedriften frem for å hente inn data om kundetilfredshet?*
- 2) *Hvordan går bedriften frem for å bearbeide og analysere kundetilfredshetsdata?*
- 3) *Hvordan benytter bedriften informasjon og resultater fra undersøkelsene?*

Om man ser på selve formuleringen av forskningsspørsmålene knytter hvert av spørsmålene seg til sentrale og grunnleggende aspekter innen kundetilfredshetsforskningen, og er sentrale for å oppnå en helhetlig forståelse av konseptet. Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene har vi i denne studien gjort en grundig undersøkelse av aktuell teori. Hovedmålet med denne litteraturgjennomgangen har først og fremst vært å tematisere forskningsideen, og å formulere problemstillingen i henhold til et område der eksisterende litteratur er mangelfull. Vi har i tillegg drøftet våre funn med veileder Kjell Grønhaug, samlet inn informasjon ved hjelp av sekundære informanter, samt foretatt kvalitative intervjuer med til sammen fire ansatte ved to regionale hoteller.

Forskningsspørsmålene ble hovedsakelig laget for å tydeliggjøre hva vi hadde som mål å undersøke, samt for å gi retning for vårt videre arbeid. Vi vurderte det blant annet som hensiktsmessig å bruke forskningsspørsmålene som utgangspunkt for vår egen planlegging og gjennomføring av datainnhenting, samt for å bidra til en god flyt i oppgaven. Vi har med utgangspunkt i dette valgt å strukturere oppgaven etter disse forskningsspørsmålene der det lot seg gjøre.

Vi vil videre i oppgaven begynne med en presentasjon av relevante teorier om kundetilfredshet. Dette er et svært omfattende kapittel som har fått en relativt stor plass i oppgaven, hvilket vi mener er en nødvendighet da kundetilfredshet er et komplisert emne som det er forsket mye på i relativt lang tid. Vi begynner kapittelet med å presentere teorier om hva kundetilfredshet er, og hvorfor det er viktig å måle kundetilfredshet. Hensikten med dette er å

styrke leserens forståelse for emnet på et generelt grunnlag. Resten av kapittelet er strukturert etter de tre emnene i våre forskningsspørsmål, henholdsvis innhenting, bearbeiding og benyttelse av data fra kundetilfredshetsundersøkelser. Vi går her inn på mer spesifikke teorier for hvert av disse avgrensede områdene innen litteraturen. Hensikten med dette er å gi leseren en dypere forståelse for temaene som er hovedfokuset for resten av oppgaven.

I kapittel 3 presenterer og argumenterer vi for hvilke metoder vi har brukt for å samle inn og analysere våre data, samt vurdere hvordan våre valg påvirker studien. Dette er ment å gi leseren innsikt i forskningsprosessen som ligger til grunn for resultatene av denne studien, noe vi mener øker oppgavens pålitelighet og leserens forståelse for oppgavens resultater.

Videre presenteres våre empiriske funn i kapittel 4. Vi har her valgt å presentere funnene i de to bedriftene hver for seg, og har delt begge presentasjonene inn etter formelle og uformelle undersøkelser. Dette er ment å gjøre det mest mulig oversiktlig for leseren og for å forhindre at funn ved de forskjellige bedriftene blir forvekslet ettersom en del av resultatene er relativt like. Forskningsspørsmålene blir også her brukt som et utgangspunkt for strukturering gjennom en trinnvis gjennomgang av hver type undersøkelse for hver av bedriftene. Våre empiriske funn blir oppsummert i tabell 4.3, som i tillegg viser til hvor de ulike delene vil bli analysert i kapittel 5. I analysekapittelet vurderer vi våre empiriske funn opp mot tidligere presentert teori, før vi avslutter oppgaven med et konklusjonskapittel. Vi oppsummerer her våre funn og vurderer hvilke implikasjoner disse har for de studerte bedriftene, samt i forhold til litteraturen og videre forskning.

2. Teori

Dette kapittelet inneholder teori og definisjoner som omhandler kundetilfredshet generelt, hvordan og hvorfor bedrifter bør måle kundetilfredshet, samt teori tilknyttet metoder for innhenting, bearbeiding og benyttelse av kundetilfredshetsdata. Gjennom dette skal vi vise de bakenforliggende årsaker til viktigheten av å drive tilfredshetsmålinger, samt hvordan dette kan gjøres. Teorien er valgt med hensyn til problemstillingens karakter, og på grunnlag av hva vi ønsker å komme frem til gjennom empiri og analyse.

Vi starter med å presentere en del generell kundetilfredshetsteori, der vi hovedsakelig fokuserer på hva kundetilfredshet er og hvorfor det er viktig for bedrifter å utføre slike målinger. Vi anser dette som en betydningsfull del av teorigrunnet, selv om denne delen ikke er direkte med på å svare på oppgavens problemstilling. Vi mener at en slik litteraturgjennomgang er med på å styrke leserens grunnleggende forståelse for emnet kundetilfredshet, og dermed også vedkommendes oppfatning av denne studiens analyse og konklusjon. I kapittelets neste del snevres teorien inn mot det som er studiens hovedemner, nemlig innhenting, bearbeiding og benyttelse av kundetilfredshetsdata. Også her er oppgaven bygd opp gradvis og strukturert, slik at teoriene tilhørende hvert forskningsspørsmål gjennomgås hver for seg. Litteraturkapittelet avsluttes med en kort oppsummering av den presenterte litteraturen.

2.1. Hva er kundetilfredshet?

Vi vil her tydeliggjøre og definere det viktigste nøkkelbegrepet i denne oppgaven; «kundetilfredshet», samt gi en begrunnelse for de begrepsvalg vi har tatt underveis. Vi anser denne litterære definisjonsavklaringen som relativt viktig for forståelsen av resten av oppgaven, og vi har derfor valgt å legge forholdsvis stor tyngde på denne delen. De begrepsavklaringene som brukes, vil være de som er mest hensiktsmessige i forhold til vår målsetning.

2.1.1. Begrepsavklaring

Det første problemet man møter på når man leter etter en definisjon på kundetilfredshet er bruken av forskjellige navn på konseptet. I følge Cote og Giese (2000) bruker noen forskere begrepet kundetilfredshet¹ (Fornell 1992, Bolton et al. 1999), mens andre bruker konsument-

¹ Egen oversettelse av «customer satisfaction»

tilfredshet² (Tse og Wilton 1988, Mackenzie et al. 1996) eller bare tilfredshet³ (Oliver og Swan 1989a, Forunier og Mick 1999). Disse forskjellige begrepene blir av noen forskere brukt om hverandre som om de skulle bety det samme, mens andre er mer konsekvente og begrunner valget ut fra hvorvidt det er kjøper eller bruker som er i fokus (Cote og Giese 2000).

Det er dessverre ikke bare valg av begrep som varierer; forskere som bruker samme begrep har ofte forskjellige definisjoner. Et eksempel på dette er hvordan Fornell (1992:11) definerer konsumenttilfredshet som «*en samlet etterkjøpsvurdering*», mens Cadotte et al. (1987:305) definerer det samme begrepet som «*en følelse utviklet fra en evaluering av bruksopplevelsen*». Denne mangelen på en felles definisjon skaper problemer for forskningen og påvirker strukturen og resultatene av marketingforskning og teoritestning (Cote og Giese 2000). Problemene oppstår i følge Cote og Giese (2000) av tre grunner;

1. Mangelen på en felles definisjon gjør at hver forsker må utvikle og argumentere for sitt valg av en særegen definisjon.
2. Uten en felles definisjon vil man miste muligheten til å tolke og sammenligne konklusjoner om kundetilfredshet, da forskjeller i resultater kan komme av hvordan konseptet blir operasjonalisert (Peterson og Wilson 1992, etter Cote og Giese 2000).
3. I mangel på et begrunnet valg av definisjon vil utviklingen av valide målinger være vanskelig. Dette fordi verken respondenter eller andre forskere har en klar forståelse av hva det er som måles, og kan derfor ikke bedømme hvordan målingene som har blitt gjennomført har vært passende for konteksten.

Med dette som utgangspunkt ønsket Cote og Giese (2000) å komme opp med et rammeverk for en definisjon på begrepet konsumenttilfredshet. De utførte en studie av hvordan forskjellige forskere har definert begrepet gjennom tidene ved hjelp av en omfattende litteraturgjennomgang. I tillegg intervjuet de kunder for å se på hvorvidt det var forskjeller mellom hvordan forskere og kunder definerer begrepet. De fant at det var tre generelle komponenter som gikk igjen i defineringen;

1. Kundetilfredshet er en respons (følelsesmessig eller kognitiv)
2. Responsen er knyttet til et spesielt fokus (forventninger, produkt, konsumerings erfaring, etc.)

² Egen oversettelse av «consumer satisfaction»

³ Egen oversettelse av «satisfaction»

3. Responsen opptrer innenfor en gitt tidsramme (etter konsumering, etter valg, basert på tidligere erfaringer, etc.)

Med bakgrunn i dette konkluderer de med at kundetilfredshet er; «en oppsummert følelsesmessig respons av varierende intensitet [...], avgjort på et bestemt tidspunkt med begrenset varighet [...], med fokus rettet mot spesielle aspekter ved anskaffelsen og/eller konsumeringen» (Cote og Giese 2000:13-14). Cote og Giese (2000) presiserer at dette ikke er en generisk definisjon, men et rammeverk for utvikling av mer kontekstspesifikke definisjoner.

Gjennom denne oppgaven studerer og diskuterer vi mange ulike forskeres arbeid innen fagområdet kundetilfredshet, med tilhørende forskjellige definisjoner på konseptet. Det faktum at det per dags dato ikke finnes en gjeldende begrepsdefinisjon har dermed også konsekvenser for denne oppgaven – det vil være en umulig oppgave å ta hensyn til hver enkelt forskers definisjoner. Til tross for dette vil vi holde oss til Cote og Giese's definisjon, da denne er relativt generell og det nærmeste en felles definisjon vi har funnet.

2.2. Hvordan måle kundetilfredshet?

For å ha muligheten til effektivt å håndtere kundetilfredshet trenger man gode målinger (Wirtz 2001, Wirtz og Bateson 1995 etter Wirtz og Lee 2003). Det finnes mange forskjellige metoder og design når det gjelder hvordan man kan utføre målinger, og valg av metode vil blant annet påvirkes av forskerens ontologiske⁴ og epistemologiske⁵ posisjon. Dette kommer blant annet til syne gjennom at avgjørelsen om hvilken metode og design som velges vil avhenge av hvilke faktorer man mener påvirker kundetilfredshet. Robledo (2001) presenterer i den forbindelse to motstridende paradigmer⁶; diskonfirmasjonsparadigmet⁷ og persepsjonsparadigmet. Hovedforskjellen mellom disse paradigmene er at diskonfirmasjonsparadigmet mener at kundetilfredshet er en funksjon av en evalueringsprosess hvor kunden vurderer opplevelse med forventninger, mens persepsjonsparadigmet mener at forventninger ikke er relevante (til og med kanskje villedende), og at man derfor kun trenger å måle opplevelsen.

Diskonfirmasjonsparadigmet er det mest brukte paradigmet blant så å si alle produktkategorier (Swan og Trawick 1981, Oliver 1997, Patterson 2000 etter Wirtz og Lee 2003), og

⁴ Forskerens oppfattelse av hva som er en del av virkeligheten, hans/hennes verdensbilde

⁵ Forskerens syn på hvordan kunnskap om virkeligheten best kan tilegnes (kunnskapslære)

⁶ Paradigme; felles grunnsyn blant utøverne av en vitenskap

⁷ Diskonfirmasjon defineres som avviket mellom standarden brukt for sammenligning og produktets opplevde yteevne (Gursoy og Neal 2008)

vi velger med utgangspunkt i dette å fokusere på diskonfirmasjon videre i denne oppgaven. Under neste punkt går vi dypere inn i hva diskonfirmasjonsparadigmet sier gjennom en forklaring av den såkalte «expectation-disconfirmation» modellen.

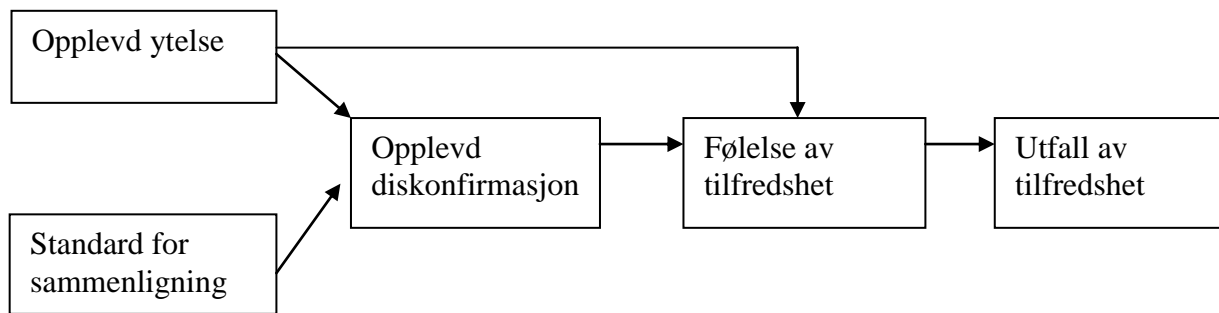
2.2.1. Kundetilfredshet som funksjon av en sammenligningsprosess

Innen diskonfirmasjonsparadigmet har man ulike modeller basert på «expectation-disconfirmation» teorien som har blitt brukt i forskjellige disipliner og kontekster i lang tid. Oliver (1997) hevder at en av de første som tok dem i bruk var Lyman W. Porter (1961), hvor han brukte den som utgangspunkt for å undersøke jobbtildfredshet blant arbeidere. Modeller basert på «expectation-disconfirmation» teorien er i følge Woodruff og Gardial (1996) i dag de mest dominerende innen disiplinen kundetilfredshet.

Det mest sentrale elementet i «expectation-disconfirmation» teorien er antagelsen om at kundetilfredshet kan ses som en funksjon av standarder for sammenligning og opplevd ytelse. Det har gjennom tidene blir forsket mye på hvorvidt denne antagelsen kan rettfærdiggjøres, med varierende resultater. De fleste studier har funnet at kundetilfredshet er direkte påvirket av forventninger og at diskonfirmasjon er en betydningsfull indikator på kundetilfredshet (Bearden og Teel 1983, Oliver 1980, Swan og Trawick 1981 etter Yi 1989). Andre studier har funnet at det kun er opplevd yteevne som har noen effekt på kundetilfredshet, og at verken diskonfirmasjon eller forventninger har noen påvist effekt (Churchill og Suprenant 1982, Oliver og Bearden 1983 etter Yi 1989).

«Expectation-disconfirmation» modellen

Kundetilfredshet blir i den enkleste og mest grunnleggende typen «expectation-disconfirmation» modell sett som en funksjon av standarder for sammenligning og diskonfirmasjon. Antagelsen bak modellen er at grad av tilfredshet blir etablert ut fra en sammenligningsprosess hvor kundens standarder blir sammenlignet med hvordan vedkommende opplever produktets og/eller tjenestens yteevne. I hvilken grad yteevnen oppleves å oppfylle standarden vil med andre ord avgjøre i hvilken grad kunden er tilfreds med produktet/tjenesten (Woodruff og Gardial 1996). Figur 2.1 på neste side illustrerer en grafisk presentasjon av modellen.



Figur 2.1: «The customer satisfaction theory» (Woodruff og Gardial 1996:88)

Figuren viser hvordan opplevd ytelse blir sammenlignet med en standard. Utfallet av denne sammenligningen fører til opplevd diskonfirmasjon, som videre påvirker følelse av og utfall av tilfredshet. Videre følger en mer omfattende gjennomgang av de forskjellige elementene i modellen.

Opplevd ytelse

Opplevd ytelse er i denne modellen knyttet til hvordan kunden faktisk opplever et produkts eller en tjenestes yteevne. Woodruff og Gardial (1996) presiserer at det her er snakk om *kundens* opplevde ytelse, og at det utelukkende er deres egne oppfatninger som påvirker kundetilfredsheten. Tilbyders oppfattelse av, og produktets/tjenestens faktiske yteevne⁸ har derimot ingen innvirkning på kundetilfredshet.

Standard for sammenligning

Standard for sammenligning er her et uttrykk for hvilke standarder kunden bruker som utgangspunkt i sammenligningen med produktets/tjenestens opplevde yteevne (Woodruff og Gardial 1996). Oliver og Swan (1989b, etter Woodruff og Gardial 1996) hevder at det opprinnelig utelukkende var kundens forventninger til produktets/tjenestens natur og yteevne som ble sett på som en standard for sammenligning. Forskning har i følge Woodruff og Gardial (1996) derimot vist at kunder bruker flere kilder når de vurderer produkter/tjenester, deriblant; idealistiske forestillinger om hvordan man ønsker det skal yte, konkurrerende produkter/tjenesters yteevne og løfter om produktet/tjenesten gitt av tilbyderen gjennom markedsføring.

⁸ Definert som en objektiv vurdering av produktets/tjenestens yteevne som er konstant og som det råder enighet om (Yi 1989).

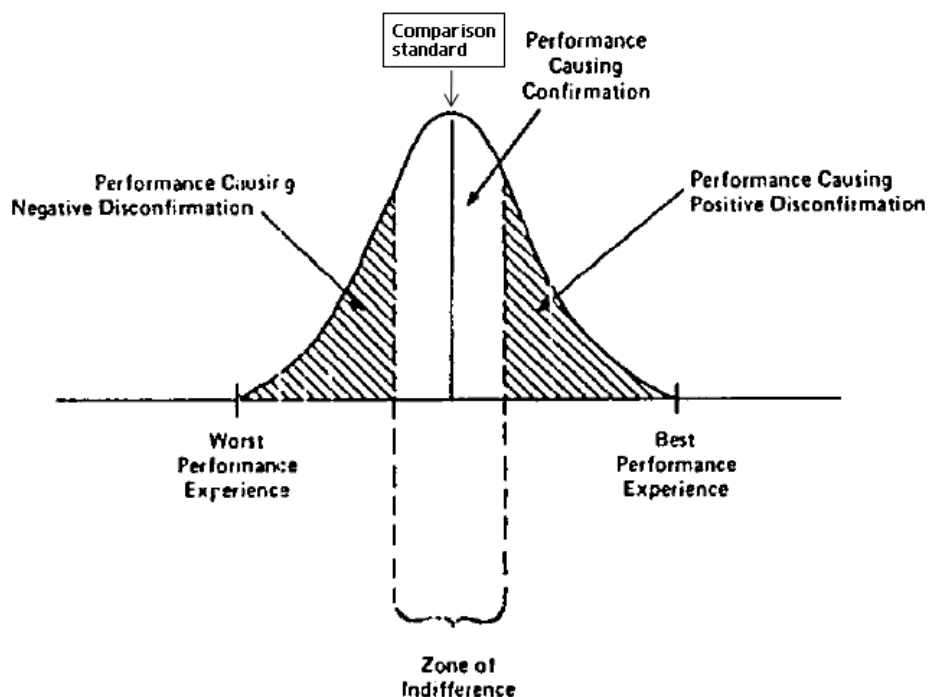
Woodruff og Gardial (1996) hevder også at hvilke type standarder som blir brukt kan variere fra situasjon til situasjon, mellom kunder og i de forskjellige delene av en konsumeringsprosess. Dette øker kompleksiteten i undersøkelser av kundetilfredshet, og viser hvor viktig det er å tilpasse modellen til den konteksten man opererer innenfor. Dette kan gjøres gjennom å identifisere hvilke standarder kundene faktisk bruker for et gitt produkt/tjeneste som utgangspunkt for sammenligningen.

Opplevd diskonfirmasjon

Opplevd diskonfirmasjon defineres som avviket mellom standarden brukt for sammenligning og produktets/tjenestens opplevde yteevne. Diskonfirmasjon kan både gå i positiv og negativ retning, hvilket er det avgjørende for hvorvidt kunden er tilfreds med produktet/tjenesten eller ikke (Gursoy og Neal 2008).

Følelse av tilfredshet

Når man sammenholder en kundes forventninger med faktisk opplevelse, kalles dette diskonfirmasjonsprosessen (Andreassen 2006). Hvis faktisk ytelse oppleves som høyere enn standarden den måles opp mot, har konsumentene sannsynligvis en positiv diskonfirmasjon (Woodruff og Gardial 1996). Dette vil si at forventningene er blitt mer enn innfridd, og at opplevelsen dermed var større enn forventningen – kunden er høyt tilfreds. Hvis faktisk ytelse derimot er dårligere enn standarden vil de sannsynligvis ha en negativ diskonfirmasjon (Woodruff og Gardial 1996) – forventningene er ikke innfridd, og kunden ikke er tilfredsstilt. Dette kan illustreres som i figur 2.2 på neste side.



Figur 2.2: *Diskonfirmasjonsprosessen* (Woodruff et al. 1983:300, etter Woodruff og Gardial 1996:89).

Av figuren ser man at det i tillegg til positiv og negativ diskonfirmasjon også er områder for positiv og negativ konfirmasjon; kalt «zone of indifference». Dette området ligger like under og like over en yteevne som svarer til standarden brukt for sammenligning, og representerer hvordan et visst avvik fra standarden kan bli oversett av kunden. Om kunden befinner seg i dette området vil det med andre ord finnes et avvik, men kunden vil være likegyldig til avviket og til tross for avviket oppleve at standarden ble møtt. Størrelsen på dette området kan variere mellom individer, etter hvilke type produkt/tjeneste eller produkt-/tjenesteelement som blir vurdert og brukssituasjoner (Woodruff og Gardial 1996).

Utfall av tilfredshet

I hvilken grad kunden er tilfreds med produktet/tjenesten vil kunne påvirke fremtidig forbrukeratferd. En positiv diskonfirmasjon fører i følge Gursoy og Neal (2008) til at kunden vil være mer villig til å kjøpe det samme produktet igjen. Om kunden derimot har en negativ diskonfirmasjon argumenteres det for at kunden i en slik situasjon sannsynligvis vil se etter alternative produkter ved neste kjøp (Gursoy og Neal 2008).

2.3. Hvorfor måle kundetilfredshet?

Uavhengig av hvilken bedrift eller industri man opererer innenfor virker det som om kunder blir mer krevende, konkurransen øker i intensitet, og at kostnaden forbundet med å tiltrekke seg nye kunder er relativt høy i forhold til kostnaden ved å holde på allerede eksisterende kunder (Woodruff 1994). Disse faktorene medvirker til å gjøre bedriftene mer sensitive med hensyn til hva kundene ønsker, og i følge Woodruff (1994) er en av konsekvensene at flere og flere bedrifter strever etter kontinuerlig å forbedre produkter, tjenester og prosesser for å øke kundetilfredsheten. For å få dette til er bedriftene avhengige av å ha et system for måling og registrering av tilbakemeldinger fra kunder – de er avhengige av å finne ut i hvilken grad kundene er fornøyde, og hvordan de kan bruke tilbakemeldingene til videre tiltak.

Litteraturen argumenterer for at høyere kundetilfredshet forbedrer bedriftens finansielle prestasjoner blant annet gjennom å øke lojaliteten til eksisterende kunder, øke graden av gjenkjøp, redusere priselastisiteten, forminske markedsføringskostnadene gjennom positiv vareprat, redusere transaksjonskostnadene, samt forsterke bedriftens renommé (f.eks. Anderson et al. 1994, Fornell 1992, Reichheld og Sasser 1990). Dette, samt dereguleringer og økt konkurranse, gjør at mange bedrifter har rettet mer oppmerksomhet mot servicekvalitet og kundetilfredshet de senere årene (Reichheld og Sasser 1990, Schlesinger og Heskett 1991).

På tross av økt fokus viser derimot visse studier at en gjennomsnittlig bedrift mister mellom 10 og 30 prosent av sine kunder hvert år, og at de ofte ikke vet hvilke kunder de har mistet, når eller hvorfor de ble mistet, eller hvor mye salgsinntekter og profitt dette kundefrafallet har kostet (Hill og Alexander 2006). Dette kan være et bevis på at leverandørers «kundekunnskaper» på langt nær ikke er så gode som de burde vært; deres forståelse for kundens forventninger, og til hvilken grad den faktisk gitte opplevelsen møtte kundens forventninger, er ofte svært dårlig (Hill et al. 2002). I følge Hill et al. (2002) må bedriften vise sin seriøsitet med hensyn til kundetilfredshet gjennom å drive en form for objektiv måling som viser hvor suksessfullt bedriften faktisk driver.

2.3.1. Lojalitet og gjenkjøp

Som nevnt under aktualiseringen ble kundetilfredshet i løpet av 1990-tallet sett på som et middel for å nå strategiske mål, som for eksempel høy grad av lojalitet og gjenkjøp, som direkte påvirker bedriftens profitt (Jones og Sasser 1995, Reichheld 1996 etter Mittal og

Kamakura 2001). Mange bedrifter allokerte da ressurser for å undersøke hvordan tilfredshetsvurderinger påvirket bedriftens muligheter til å oppnå strategiske målsetninger.

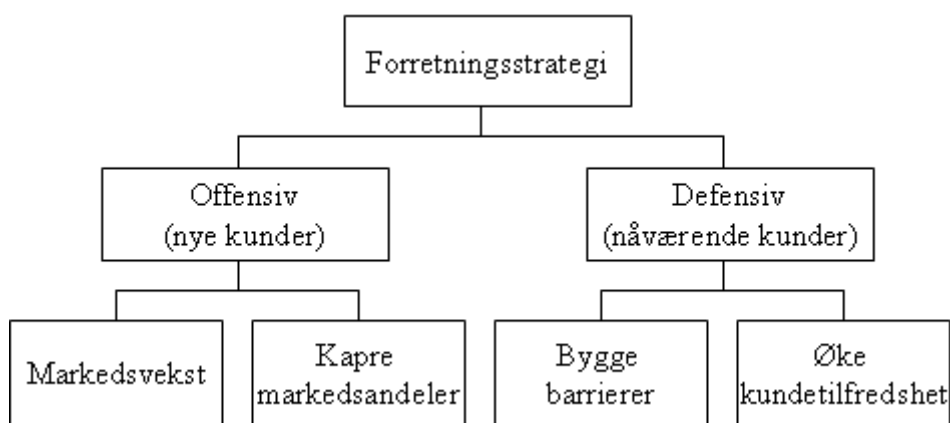
Et slikt fokus rettet mot kundelojalitet og gjenkjøp er nødvendig både fordi det er mindre kostnadskrevende å beholde eksisterende kunder enn det er å skaffe nye, og fordi det å opprettholde den eksisterende kundebasen koster mindre enn det å beholde de nylig ervervede kundene (Reichheld 1996, etter Mittal og Kamakura 2001). Det er med andre ord ikke bare et spørsmål om erverving av nye kunder, men også om *varigheten* av de kundeforholdene som eksisterer.

Flere empiriske studier viser at høyere nivåer av kundetilfredshet, og høy kvalitet (Steenkamp 1989), fører til større grad av kundelojalitet (Bearden og Teel 1983, Bolton og Drew 1991, LaBarbera og Mazursky 1983), hvilket igjen er sterkt relatert til høyere økonomisk avkastning (Aaker og Jacobson 1994, Anderson et al. 1994, Capon et al. 1990). Det argumenteres altså for at tilfredshet, gjennom økt lojalitet, blant annet hjelper bedriften med å sikre fremtidige inntekter (Fornell 1992, Rust et al. 1994, 1995), redusere kostnadene ved fremtidige transaksjoner (Reichheld og Sasser 1990), samt minske priselastisiteten (Anderson 1996, Stock 2005), hvilket betyr at svært tilfredse kunder vil være villige til å betale premium priser (Homburg et al. 2005). Forbedring av kvalitet og tilfredshet reduserer kostnader forbundet med defekte varer og tjenester, for eksempel i form av garantikostnader, service, erstatning av defekte goder, samt håndtering av klager fra kunder (Fornell og Wernerfelt 1988, Garvin 1988 etter Anderson et al. 1997, Gilly og Gelb 1982). Positiv vareprat fra tilfredse kunder minsker kostnadene knyttet til å tiltrekke seg nye kunder samtidig som det forbedrer bedriftens renommé, mens utilfredse kunder naturligvis har den motsatte effekten (Anderson 1994 etter Anderson et al. 1997, Fornell 1992).

Det er mange måter å vise hvorfor det er økonomisk lønnsomt å måle kundetilfredshet. I det følgende vil vi gå inn på hvordan de grunnleggende strategiene en bedrift opererer etter kan gi føringer til dens kostnadsnivå, og hvordan måling av kundetilfredshet (bruk av defensive strategier) kan redusere kostnadene, og dermed øke bedriftens lønnsomhet. Denne teorien er sentral fordi den tydelig viser sammenhengen mellom bedriftens bestrebelse etter å beholde eksisterende kunder og kundetilfredshet (jf. figur 2.3).

Kundetilfredshet – en nødvendighet for måloppnåelse

Teorien til Fornell (1992) som presenteres her viser til hvordan kundetilfredshet, og andre taktikker for å øke graden av kundelojalitet, henger sammen med bedriftens overordnede mål og strategier strategier. Samlet sett anser han forretningsstrategier som å bestå av to deler; en offensiv og en defensiv (jf. figur 2.3). Så godt som alle bedrifter benytter seg av en kombinasjon av offensive og defensive strategier – de offensive for anskaffelse av nye kunder, og de defensive for beskyttelse av sin nåværende kundebase (Fornell og Wernerfelt 1987, 1988).



Figur 2.3: Kundetilfredshet som forretningsstrategi (Fornell 1992:8).

Tradisjonelt sett har det blitt brukt mye mer ressurser på anskaffelse av nye kunder enn på bevaring av de eksisterende kundene, men i dagens sterkt konkurranseutsatte markeder viser det seg derimot at en defensiv strategi er kritisk (Fornell 1992). Når vekst oppnås på bekostning av konkurrerende bedrifter, for eksempel ved kapring av markedsandeler, er det bedrifter med svake forsvarsstrategier som vil lide først. I følge Fornell (1992) er implementeringen av defensive strategier i mange tilfeller enten for treg eller utilstrekkelig, og resultatet er ofte en nedbryting av kundebasen.

Som figuren ovenfor viser har den offensive delen to grunnleggende former; 1) å vinne nye kunder gjennom markedsekspanasjon, og 2) å øke egen markedsandel på bekostning av konkurrerende bedrifter. I prinsippet har de defensive strategiene også to former; 1) å bygge overgangsbarrierer, og 2) å øke kundetilfredsheten. Overgangsbarrierer gjør det kostbart for kundene å bytte til en annen leverandør. I motsetning gjør kundetilfredshet det dyrere for en konkurrent å vinne andre bedrifters kunder (Fornell 1992). Altså; ved hjelp av den første strategien («bygge barrierer») gjør bedriften det vanskelig, dyrt, eller til og med ulovlig for kundene å bytte leverandør. Kostnader forbundet med leting etter ny leverandør, transaksjons-

kostnader, lojalitetsrabatter, kundevaner, emosjonelle kostnader og kognitiv anstrengelse, sammen med finansielle, sosiale og psykologiske risikoer fra kjøperens side, representerer alle overgangsbarrierer (Fornell 1992). Andre barrierer er kostnader knyttet til omskolering av personell, kapitalbehov, samt kostnader forbundet med anskaffelse av tilleggsutstyr – disse gjelder spesielt i «business-to-business» markeder, men kan også være relevante i vanlige kundemarkeder (Porter 1980).

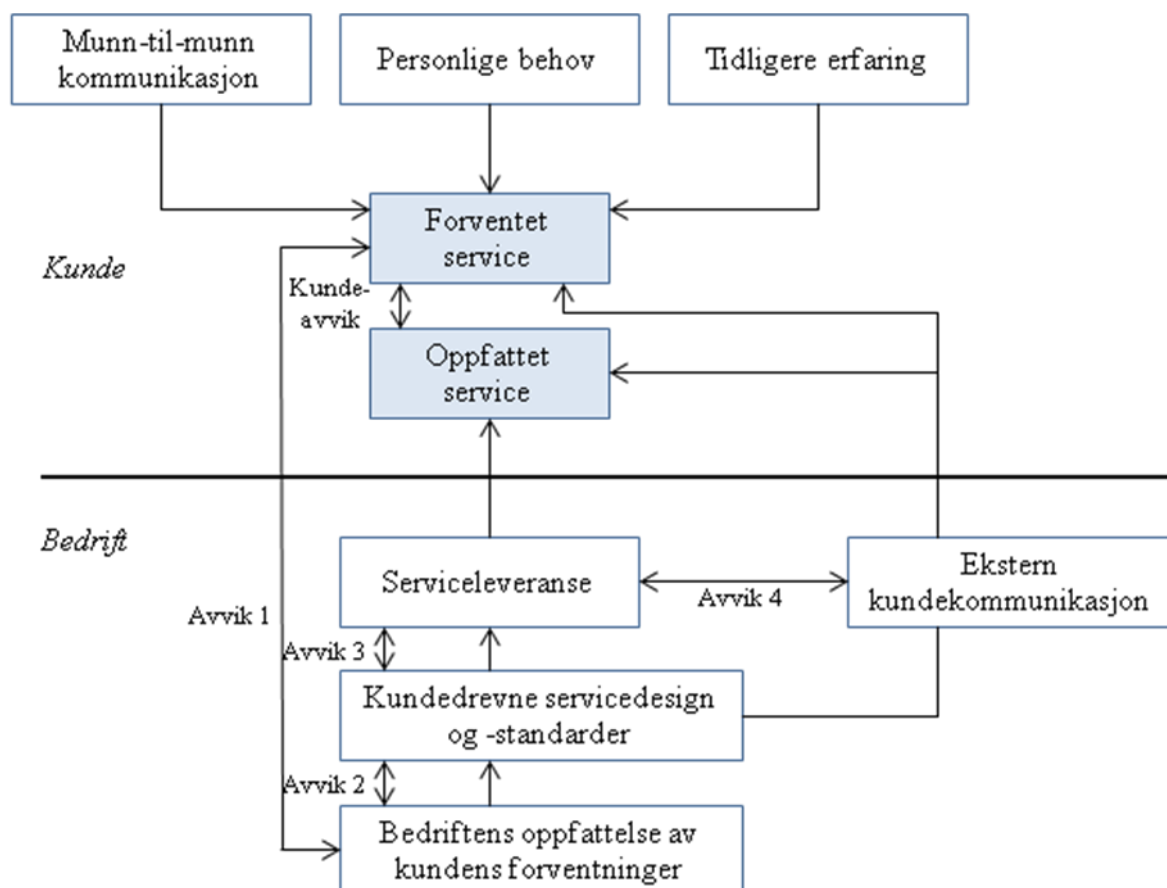
Sett under ett innebærer de defensive strategiene et forsøk på å redusere antallet kunder som faller fra eller som bytter til andre leverandører (Fornell 1992). Målet med defensive strategier er å minimere kundegjennomtrekken, gitt visse kostrestriksjoner, ved å beskytte produkter/tjenester og markeder fra konkurransemessige angrepsforsøk (Fornell 1992). En måte å oppnå dette målet på er å ha svært tilfredsstilte kunder (jf. figur 2.3).

Å kapre markedsandeler er altså en offensiv strategi, mens å fokusere på økt kundetilfredshet er en defensiv strategi. Suksess og fiasko i forbindelse med markedsandeler evalueres i forhold til konkurrentene, mens for kundetilfredshet er suksess og fiasko primært evaluert på grunnlag av endringer i den nåværende kundebasen (Fornell 1992). Med andre ord; det atferdsmessige målet for de offensive strategiene er bytte av kundekrets, mens det for de defensive strategiene er lojalitet. Som et resultat av dette er kostnadene ofte høyere for de offensive strategiene, fordi mer innsats er nødvendig for å skape endringer (bytter), enn det å opprettholde status quo – en suksessfull defensiv strategi gjør konkurrentenes offensiv mer kostnadskrevende (Fornell 1992).

2.3.2. Serviceavvik

Teorien om serviceavvik («*service gaps*») gjennomsyrrer mye av det arbeidet som har blitt gjennomført for å studere tilfredsstillelse innen tjenestelevering med hensyn til forventningene til de berørte kundene (Parasuraman et al. 1985). Ved å identifisere hvor slike avvik eksisterer vil man ikke bare kunne måle det totale nivået av kundetilfredshet, men man kan også avsløre spesifikke områder hvor forbedringer kan gjennomføres for å heve tilfredsstillelsesnivået. I følge flere forskere (som for eksempel Zeithaml og Bitner 2003, Hill og Alexander 2006) vil teorien om serviceavvik hjelpe bedriften med avviksidentifiseringen, samt å kartlegge de bakenforliggende årsakene til hvorfor avvikene faktisk har oppstått.

Zeithaml og Bitner (2003) og Parasuraman et al. (1985) praktiserer en tilnærmet identisk fortolkning på serviceavviksmodellen, se figur 2.4. Modellen bringer kundefokus og ledende service sammen på en strukturert og praktisk måte – den fokuserer på strategier og prosesser som bedrifter kan anvende for å oppnå og drive et ledende servicenivå, samtidig som de holder et fokus på kunden. Modellen konkretiserer sammenhengen mellom de avvikene som kan oppstå, samt hvilke elementer som forårsaker avvikenes eksistens.



Figur 2.4: «Service Quality Modell» (Parasuraman et al. 1985:44 og Zeithaml og Bitner 2003:31)⁹.

Zeithaml og Bitner (2003) og Parasuraman et al. (1985) deler hovedsakelig modellen mellom kundeavviket og tilbyderavvikene, noe som illustreres i figuren ved hjelp av den vannrette midtlinjen. Det førstnevnte avviket, kundeavviket, er modellens mest sentrale fokus, og viser til differansen mellom kundenes *forventninger* og *persepsjoner*. Begrepet forventninger henviser her til de referansepunktene kundene har når de skal oppleve servicetjenesten, mens persepsjoner reflekterer tjenestene som faktisk ble mottatt. I følge Parasuraman et al. (1985)

⁹ Modellen er fremstilt med utgangspunkt i Parasuraman et al. (1985), men med visse modifiseringer gjort av Zeithaml og Bitner (2003).

vil servicekvaliteten som blir oppfattet av kunden avhenge av størrelsen og retningen på kundeavviket, som igjen avhenger av karakteren til avvikene forbundet med design, markedsføring og levering av tjenestene.

Hovedtanken er at bedriften ønsker å lukke dette avviksgapet, mellom det som forventes og det som blir mottatt, for på den måten å tilfredsstillere og etablere langsiktige relasjoner med kundene. For å lukke denne oppfattede avstanden antyder modellen at det er fire andre gap som må lukkes; de fire tilbyderavvikene. Tilbyderavvikene anses som de fundamentalt underliggende årsakene til kundeavviket (Zeithaml og Bitner 2003), og kan grunnleggende forklare slik;

- Avvik 1: ikke vite hva kundene forventer.
- Avvik 2: ikke velge de rette servicedesignene og -standardene.
- Avvik 3: ikke levere i henhold til servicestandardene.
- Avvik 4: ikke avpasse prestasjonene med lovnadene.

En primær årsak til at mange bedrifter ikke møter kundeforventningene er at de mangler en nøyaktig forståelse av hva disse forventningene faktisk er (Zeithaml og Bitner 2003). En differanse oppstår da mellom bedriftens oppfatninger av kundens forventninger og det kunden faktisk forventer. Modellen fremstiller her en link mellom kundene og bedriften ved å vise kundeforventningene over den vannrette linjen, og tilbyderens oppfatning av disse forventningene under linjen (jf. figurens avvik 1). Ved å bruke ordet «bedrift» i avviksforklaringen (i stedet for «ledelse» slik Parasuraman et al. 1985 gjør) refererer Zeithaml og Bitner (2003) til hvem som helst i organisasjonen som har ansvar og autoritet til å skape eller endre servicepolicyer, prosedyrer eller standarder. Gjennom dette tar modellen hensyn til at det i dagens organisasjoner ikke bare er toppledelsen som er ansvarlige, men at autoritet og ansvar for å levere god servicekvalitet ofte er delegert til andre seksjoner av bedriften.

Dette første tilbyderavviket kan oppstå av flere årsaker, deriblant; ingen direkte kontakt med kundene, motvillighet til å undersøke forventningskravene, og/eller uforberedthet med hensyn til å takle forventningene (Zeithaml og Bitner 2003). Når menneskene med autoritet og ansvar for å sette prioriteringer ikke fullt forstår kundenes forventninger kan de utløse en rekke av dårlige beslutninger og suboptimale ressursallokeringer, som fra kundens perspektiv resulterer i en oppfattelse av dårlig servicekvalitet.

Videre antyder teorien at selv om bedriften har en god forståelse for kundenes forventninger, kan det fortsatt oppstå problemer dersom denne forståelsen ikke overføres til

kundedrevne servicedesign og standarder (avvik 2). Nøyaktige oppfatninger av kundenes forventninger er altså nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å levere ledende kvalitet. Avvik 2 eksisterer i serviceorganisasjoner av flere grunner; de som er ansvarlige for å sette standardene, vanligvis ledelsen, mener noen ganger at det som forventes er både urimelig og urealistisk (Zeithaml og Bitner (2003)). Noen bedriftsledelser argumenterer også for at etterspørselen er for vanskelig å forutsi, eller at måten bedriften og dens personell opererer på ikke kan endres (Zeithaml og Bitner 2003).

Tilbyderavvik 3 er differansen mellom utarbeidingen av kundedrevne standarder, og den faktisk leverte tjenesten. Selv når gode retningslinjer eksisterer er høykvalitetstjenester ingen selvfølge – de må støttes opp av passende ressurser, samt være effektive. Det må være systemer, prosesser og mennesker på plass for å sikre at tjenesteleveringen faktisk matcher (eller er bedre enn) de standarder som er satt (Zeithaml og Bitner 2003).

Til sist, når allting er på plass for effektivt å kunne møte eller overgå kunde-forventningene, må bedriften forsikre seg om at det som faktisk blir levert kan måle seg mot det som blir lovet (avvik 4). Lovnader som blir gitt gjennom reklame, salgsvdelinger eller andre former for kommunikasjon, kan potensielt øke kundenes forventninger, og dermed bidra til å heve den standarden kundene vurderer servicekvaliteten opp mot (Zeithaml og Bitner 2003). Brutte løfter kan forekomme av flere grunner, der ineffektiv markeds-kommunikasjon, overselging, og forskjeller mellom policyene og prosedyrene til de ulike salgsstedene er noen av de mest fremtredende.

Også Hill og Alexander (2006) mener at utilfredshet åpenbart er den fundamentale årsaken til bedrifters kundefrafall, og at serviceavviksteorien kan være et hjelpemiddel til å oppnå forståelse og å utarbeide tiltak mot misnøye i kundegruppen. Deres fremstilling av modellen er derimot noe annerledes enn den som er nevnt ovenfor. De opererer også med fem ulike vesentlige differanser i sin avviksteori, men bruker en relativt forenklet versjon ved oppstilling av modellen. Siden disse teoriene er grunnleggende identiske, vil Hill og Alexander (2006) kun bli presentert som tillegglitteratur (jf. vedlegg 1).

Hovedmomentet er likevel klart; hvordan ledelsen eller andre organisasjonsmedlemmer anser bedriften har ingen betydning – det er kundenes synspunkter og persepsjoner som avgjør om de kommer tilbake eller mistes. Johnson og Gustafsson (2000) presenterer teorien om «the lens of the customer», hvilket representerer en refleksjon av bedriftens produkter og tjenester, og den nytten de leverer, sett fra kundens perspektiv. På denne måten får bedriften se

varene/tjenestene slik de faktisk blir oppfattet i markedet, istedenfor det potensielt misledende bilde man får når man betrakter dem fra bedriftens eget perspektiv. Ved å tilegne seg et kundeperspektiv, vil bedriften kunne oppnå et mer nøyaktig og korrekt bilde av hva som er de faktiske driverne for lojalitet og tilfredshet (Johnson og Gustafsson 2000). Dette vil så bistå til å redusere eller lukke de avvikene som legger grunnlaget for misnøyen. En reelt kundeorientert bedrift vil konvertere negative persepsjoner til positive inntrykk. Eller mer betydningsfullt; et kundefokusert firma vil muligens hindre at negative oppfatninger oppstår i det hele tatt.

Ingen bedrifter vil ha til hensikt å tilby dårlig service eller dårlige tjenester, og avvikene oppstår vanligvis på grunn av differanser i persepsjon mellom det bedriften *trodde* den tilbydde og hva kundene *mener* de har mottatt. Kun regelmessige kundetilfredshetsmålinger vil gjøre det mulig for bedriften å identifisere, samt redusere eller eliminere, de oppståtte avvikene. Resten av denne oppgavens teorikapittel er derfor viet litteratur knyttet til hvordan bedrifter kan gjennomføre målinger, samle inn og analysere kundetilfredshetsdata, samt benytte seg av de resultatene som fremkommer. Dette er altså teori direkte tilknyttet oppgavens tre forskningsspørsmål, og vil med det hovedsakelig danne teorigrunnet for oppgavens analyse.

2.4. Måling av kundetilfredshet – metoder for innhenting av data

Det finnes mange måter å måle kundetilfredshet, og man kan som ved annen forskning sette et grunnleggende skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Den største forskjellen mellom disse metodene er at mens kvantitative metoder fokuserer på tall som representerer synspunkter og meninger, fokuserer kvalitative metoder på ord og observasjoner (Dutka 1994). I tillegg karakteriseres kvantitative fremgangsmåter ved at man innhenter lite informasjon fra mange respondenter, mens man ved kvalitative metoder ofte streber etter dypere innsikt og dermed gjør mer inngående undersøkelser med få respondenter.

I litteraturen finnes det ingen universelt akseptert metode for hvordan man bør samle inn kundetilfredshetsdata, men i følge Liangrokpart (2001) innebærer den mest brukte metoden per i dag spørreskjemaer. Selv om et flertall velger å bruke denne kvantitative formen for måling og innsamling av data, er det ikke fullstendig enighet innen fagområdet om at dette er den beste metoden. Mangelen på konsensus gjør at vi her har valgt å presentere

både formelle og uformelle kvantitative og kvalitative former for datainnsamling – først separat, så gjennom en avslutningsvis sammenstilling av de ulike tilnærmingene.

Metodene for måling av kundetilfredshet er langt på vei de samme som for annen generell vitenskapelig forskning, og det kan dermed også henvises til andre forskere, som for eksempel Selnes (1999) og Johannessen et al. (2004a; 2004b), for mer utfyllende teori tilknyttet de enkelte vitenskapelige metodene. Nedenfor gir vi en teoretisk presentasjon av de spesifikke metoder for måling som kan benyttes innen diskonfirmasjonsparadigmet, med særlig vekt på de elementer som er spesielle med hensyn til måling av kundetilfredshet i forhold til andre fagområder og -begreper.

2.4.1. Kvantitative spørreundersøkelser

Som nevnt blir kundetilfredshet mest typisk målt gjennom spørreundersøkelser (McNeal og Lamb 1979, etter Peterson og Wilson 1992; Liangrokart 2001), enten per telefon, post eller ved bruk av e-post. Undersøkelsene involverer mange respondenter og har som mål å utvikle statistisk reliabel informasjon fra et utvalg som kan generaliseres til en større populasjon (Dutka 1994). Liangrokart (2001:18) hevder at «*spørreskjemaer tilbyr det potensielt mest effektive og objektive middelet for å måle kunders persepsjoner av produktets eller tjenestens kvalitet*». Denne typen kvantitative undersøkelser skaffer formell tilbakemelding til bedriften og sender et positivt signal til kundene om at bedriften er interessert i dem.

Undersøkelsesformens popularitet kommer hovedsakelig fra dens direktehet, ubesværlighet i forhold til administrasjon og fortolkning, meningsklarhet, og validitet (Peterson og Wilson 1992). Indirekte mål av kundetilfredshet, som for eksempel salg, profitt og klager er også nyttige, men er typisk ansett som komplementære til de direkte kvantitative målene fra spørreundersøkelser.

Kvantitative spørreundersøkelser blir også brukt til å forandre og/eller utvikle spesifikke mål og standarder for yteevne basert på kundenes forventninger. Dette kan i følge Dutka (1994) eksempelvis skje gjennom at man i undersøkelsen spør kunden om å spesifisere hvor lang tid vedkommende forventer at en fremragende bedrift vil bruke på å levere et gitt produkt. Om det viser seg at en tilstrekkelig del av utvalget har omtrent samme forventninger om et gitt antall dager, kan denne informasjonen brukes til å tilpasse leveringstiden til denne gruppens forventninger. Det vil i tillegg til å tilpasse faktisk leveringstid være viktig å tilpasse komm-

unikasjonen ut til kunden om hva de kan forvente, både for å posisjonere seg i forhold til konkurrenter og for å påvirke kundenes forventninger.

Om man ser kvantitative målinger i sammenheng med «expectation-disconfirmation» modellen (jf. punkt 2.2.1) og serviceavviksmodellen (jf. punkt 2.3.2) vil det åpenbart være nødvendig å måle både forventninger og opplevd yteevne for å kunne komme frem til kundenes følelse av tilfredshet. Det finnes ulike måter å gjøre dette på, og man kan blant annet skille mellom undersøkelser som måler forventning og opplevelse hver for seg gjennom forskjellige spørsmål¹⁰ og de som måler dem opp mot hverandre i et og samme spørsmål¹¹ (Robledo 2001). Måten spørsmålene stilles og hvilken spørsmålsskala bedriften anvender i undersøkelsene har vesentlig betydning for dens resultater, og vil dermed også påvirke på hvilken måte disse resultatene kan og bør brukes av bedriften.

Spørsmålsskala ved kvantitative kundetilfredshetsundersøkelser

Samtidig som forskningen på kundetilfredshet har økt, har det også skjedd en økning i mangfoldet av måleskalaer som blir brukt i kundetilfredshetsspørreundersøkelser (Devlin et al. 1993). Måleskalaene, både med hensyn til hvilke svaralternativer som fremkommer og hvor mange punktmarkeringer skalaen består av, er viktig for å avgjøre om en undersøkelse faktisk klarer å fange opp fakta direkte tilkoblet kundenes tilfredshet.

En gjennomgang av tekstbøker og tidsskrifter innen marketing viser et høyt antall skalaer som vanligvis brukes innen kundeforskning generelt, og i følge Danaher og Haddrell (1996) kan skalaene innen rammen av kundetilfredshetsmålinger grupperes i tre brede kategorier;

- 1) prestasjonsskalaer, sånn som «dårlig», «temmelig god», «god» og «utmerket»,
- 2) diskonfirmasjonsskalaer, sånn som «verre enn forventet» til «bedre enn forventet», og
- 3) tilfredshetsskalaer, sånn som «veldig utilfreds» til «veldig tilfreds» (Devlin et al. 1993).

Gardial et al. (1993) hevder at den sannsynligvis mest populære metoden for å måle kundetilfredshet er en kvantitativ spørreundersøkelse med en tilfredshetsskala («tilfreds-til-utilfreds»). Dette på tross av at blant andre Devlin et al. (1993) og Rust et al. (1994) anbefaler diskonfirmasjonsskalaer fremfor både prestasjonsskalaer og tilfredshetsskalaer på bakgrunn av minst tre årsaker. For det første inkorporerer de det velkjente diskonformasjonsparadigmet inn i kundetilfredshetssettingen (Cadotte et al. 1987). På en måte slår de sammen Parasuraman

¹⁰ Eksempelvis SERVQUAL (Parasuraman et al. 1985, etter Robledo 2001)

¹¹ Eksempelvis SERVPEX (Robledo 2001)

et al.'s (1988) to-steps SERVQUAL-mål av både forventning og opplevelse inn i ett konsist spørsmål – respondentene rangerer simpelthen tjenesten i forhold til sine egne forventninger. Den andre interessante egenskapen med denne skalaen er at «*det kan matematisk vises at sammenligningen med forventninger vil korrelere høyere med kunderetensjon¹² enn et kvalitets- eller et tilfredshets spørsmål vil gjøre*» (Rust et al. 1994:61, etter Danaher og Haddrell 1996:6). Det siste forholdet som gjør at diskonfirmasjonsskalaene anbefales er at det drastisk kan redusere asymmetrien i den målte oppfattede tjenesten. Dette er fordi at ikke alle kunder som rangerer servicen som høy, for eksempel som «god» eller «utmerket» på en prestasjonsskala, vil også si at de oppfatter servicen som «bedre enn forventet». Danaher og Haddrell (1996) konkluderer med at diskonfirmasjonsskalaen er overordnet både prestasjons- og tilfredshetskalaen, og at prestasjonsskalaen i tillegg er generelt bedre enn tilfredshetskalaen.

I tillegg til inndelingen ovenfor er det innen kundetilfredshets spørreundersøkelser også vanlig å skille mellom skalaer som har ulikt antall punkter, og i følge Danaher og Haddrell (1996) er det her mest vanlig å skille mellom singel- og multipunktskalaer. Mange forskere har brukt enkle singelpunktskalaer, på generelt to til ni punkter, som reflekterer tilbakemeldinger fra «veldig tilfreds» til «veldig utilfreds» (Andreasen og Best 1977, Oliver 1977, Olshavsky og Miller 1972, Westbrook 1980). Singelpunktskalaene er svært enkle, men gir derav også fort et feilaktig bilde av kompleksiteten av kundetilfredshetsfenomenet. Nyere kundetilfredshetsstudier har derfor hovedsakelig brukt såkalte multipunktskalaer (Bearden og Teel 1983, Churchill og Surprenant 1982, Danaher og Mattsson 1994, Oliver 1980, Rust og Zahorik 1993, Rust et al. 1994). Her bes ikke svarrespondentene bare om å gi en total evaluering av deres tilfredshet med tjenesten, men bes også om å rangere hovedkomponentene i leveringsprosessen. Flere studier har vist at multipunktskalene er mer reliabel sammenlignet med singelpunktskalaer (Bearden og Teel 1983, Churchill og Surprenant 1982, Oliver 1980).

Kommentarfelt og åpne spørsmål

I følge Danaher og Haddrell (1996) tillater de fleste kundetilfredshets spørreundersøkelsene respondentene å gi kommentarer om deres serviceopplevelse. Disse kommentarene kan kategoriseres som negativ, positiv, eller begge. Kommentartypen kan så sammenlignes med respondentens totale evaluering av den mottatte tjenesten. Det vil da forventes at de som har

¹² Kunderetensjon viser til bedriftens evne til å holde på eksisterende kunder, og kan sammenstilles med begrepet kundelojalitet.

skrevet positive kommentarer vil rangere servicen som høy, og vice versa. Åpne kommentarfelt kan være fordelaktig, særlig da noen respondenter føler at de ikke får anledning til å gi en tilstrekkelig artikulering av deres oppfattelse av tjenesten kun ved hjelp av en kategorisk skala. Ved hjelp av åpne spørsmål og kommentarfelt har derimot kunden mulighet til å kommunisere sine følelser i detalj – spesielt hvis de mener å ha mottatt dårlig service (Danaher og Haddrell 1996).

Mange bedrifter bruker flere variasjoner av kundetilfredshetsmålesystemer, hvilket vanligvis innebærer undersøkelser som rangerer kundetilfredsheten på en numerisk skala (Liangrokart 2001). Rosenberg (1996) hevder at det generelle problemet med mange målesystemer er at de spør kunder om å kvantifisere en holdning eller følelse basert på en engangsopplevelse med en bedrifts produkt, tjeneste, ansatte, etc., istedenfor å fange deres helhetlige inntrykk og tilfredshetsnivå basert på et samlet engasjement med bedriften over tid.

Et effektivt kundetilfredshetsmålesystem resulterer i pålitelig informasjon angående kundenes rangeringer av produkter og tjenesters spesifikke egenskaper, samt forholdet mellom disse rangeringene og kundens mest sannsynlige fremtidige markedsatferd.

2.4.2. Kommentarkort

Bruk av kommentarkort er en svært utbredt og populær metode for å skaffe seg tilbakemeldinger fra kundene i hotellbransjen (Wisner og Corney 1997). Sammen med blant annet spørreundersøkelser, kundeintervjuer, fokusgrupper og observasjon, hevder Wisner og Corney (1997) at kommentarkortene tilbyr en mulighet for ledelsen til å motta verdifull og standardisert tilbakemelding i form av kommentarer, ros, kritikk og ideer for å forbedre tjenestekvaliteten. Det viser seg derimot å være delte meninger om gevinstene ved å bruke denne metoden for innhenting av kundetilfredshetsdata.

Wisner og Corney (1997) har en klar positiv tilnærming, og mener at bruk av kommentarkort har en rekke fordeler over andre typer tilbakemeldingsmetoder. De trekker særlig frem forhold som; 1) det er forholdsvis lite kostnadskrevenende, 2) det gir tilbakemelding på samme tid som servicen blir ytt, hvilket maksimerer informasjonens reliabilitet, og 3) det gir ledelsen mulighet til å designe og utforme de spørsmålene som fremkaller den informasjonen som er av størst betydning for bedriften. Standardisert informasjon fra kommentarkortene gir også

ledelsen mulighet til å utføre statistiske analyser som kan hjelpe dem med utforming av strategier med hensyn til serviceforbedringer (Wisner og Corney 1997).

På den andre siden finner man forskere som for eksempel Jones og Ioannou (1993) og Lewis og Pizam (1981) som mener at kommentarkort ikke gir et nøyaktig bilde av kundetilfredshet. I følge Lewis og Pizam (1981) kan informasjon fra slike kort anses som meningsløs fordi ledelsen er ute av stand til å tolke responsene når det gjelder gjestenes generelle tilfredshet, og fordi dataene ikke kan tolkes på pålitelig vis for å assistere med planleggingen av å forbedre driften. De mener videre at den mest fremtredende svakheten med kommentarkortene er deres manglende evne til å måle den relative viktigheten av de forskjellige aspektene av kundens opplevelse. Tilfredshet består av et sett med tilfredsstillere («satisfiers»), hvor den relative viktigheten ikke er likestilt. Disse tilfredsstillerne må bli spesielt identifisert, ikke listet opp på ubestemmelige betingelser. Lewis og Pizam (1981) konkluderer med at kommentarkortene konsentrerer seg mer om å måle hvordan driftsoperasjoner blir oppfattet, enn om hvorvidt kundene faktisk er tilfredse.

Et annet anliggende som kan være bekymringsverdig er utvalget ved slike undersøkelsesmetoder. Distribusjon av undersøkelser via hotellrommene har lenge vært en vanlig praksis innen hotellbransjen, og dette gjør at det kun er de kundene som ønsker som responderer. «*Slik kausal romdistribusjon presenterer imidlertid statistiske målefeil gjennom ikke-responsskjevhet*» (Jones og Ioannou 1993:28). I tillegg er responsratene for kommentarkort generelt sett ganske lave (Sampson 1998). Dersom responsraten er for lav vil muligheten for nøyaktig måling av tilfredshet og identifisering av forbedringsmuligheter svekkes. Samtidig kan en begrenset tilgang til kortene direkte påvirke den type tilbakemeldinger ledelsen mottar. Hvis en kunde for eksempel må lete etter kommentarkortet, enten dette ligger på rommet, i resepsjonen eller lignende, vil forslag til operasjonelle forbedringer og generelle tilbakemeldinger fra kundene bli svært begrenset. Istedenfor vil tilbakemeldingene sannsynligvis preges av kommentarer tilknyttet ekstreme situasjoner (Wisner og Corney 1997). I følge Evenson (2001) er det et sentralt poeng at kortet leveres til kunden først når transaksjonen er i slutfasen – altså i utsjekkingsfasen i en hotellsammenheng. Dette for at tilbakemeldingen skal være basert på et helhetlig inntrykk.

Å snakke med gjestene og motta deres reaksjoner og responser anses som nøkkelindikatorer for kundetilfredshet, mens responser fra kommentarkort er ansett som hjelpsomt med hensyn til å oppnå en bevissthet til generelle problemer og repeterte klager (Haktanir og Harris 2005). Selv om de kvantitative målesystemene ofte prefereres i praksis bør ikke verdien av

kvalitative metoder undervurderes når det gjelder å måle kunders tilfredshet. Ofte brukes de kvantitative metodene uten å betrakte andre undersøkelsesverktøy som muligens har mer potensial for å oppnå kundetilfredshet, som for eksempel fokusgrupper og andre formelle eller uformelle kvalitative tilnærminger (Jones og Ioannou 1993). I neste avsnitt presenteres et utvalg av de kvalitative målemetoder som kan benyttes innen diskonfirmasjonsparadigmet.

2.4.3. Formelle og uformelle kvalitative målinger

Kvalitativ måling legger som nevnt innledningsvis vekt på ord og observasjoner, og kommer fra mer uformelle samtaler med og observasjoner av kunder (Dutka 1994). Kvalitativ måling av kundetilfredshet kan, i følge Babakus et al. (1993), generere rik, innsiktsfull og nyttig informasjon om kundenes forventninger, ønsker, behov og opplevelser. Kessler (1996:74) går så langt som å hevde at den beste kundetilfredshetsinformasjonen kommer fra kvalitative målinger, fordi «*kvalitative mål er drevet av kundene*». I dette legger hun at spørsmålene ved kvalitative målinger kommer fra kundene, og ikke fra forhåndsutviklede kvantitative spørreskjemaer som plasserer kundene innenfor en gitt skala.

Det finnes mange metoder for hvordan kvalitative målinger kan gjennomføres, og her kan blant annet nevnes fokusgrupper, dybdeintervjuer (Dutka 1994), observasjon og videofilming (Babakus et al. 1993), «mystery shopping»¹³ (Wilson 1998), og/eller uformelt gjennom direkte kontakt med kunder (Gardial et al. 1993). I følge Kessler (1996) er det særlig aktuelt å bruke formelle kvalitative metoder, som for eksempel dybdeintervju (én kunde av gangen) eller fokusgrupper, når man trenger å finne ut hvilke aspekter som anses som kritisk ved bruk av ens produkter og/eller tjenester. Gjennom en slik kvalitativ undersøkelse mener Kessler (1996) at bedriften vil oppnå en klar formening om hva som nettopp tilfredsstillt deres kunder. «Mystery shopping», som er en form for deltakende observasjon, bruker forskere til å utgi seg som kunder eller potensielle kunder for å kontrollere eller overvåke kvaliteten av prosessene og prosedyrene som blir brukt i leveringen av en tjeneste (Wilson 1998). Metoden skaffer verdifull innsikt med hensyn til hvordan gjestene blir behandlet (Bare 2003), men i motsetning til de fleste andre kundetilfredshetsmålingene er «mystery shopping» en tilnærming som først og fremst måler prosessene fremfor resultatene av en tjenesteyting (Wilson 1998). Fokus ligger på opplevelsen av tjenesten etter hvert som denne leveres – man ser på hvilke aktiviteter og prosedyrer som gjennomføres og hvilke som ikke gjennomføres,

¹³ Henvises ofte til som «mystert guest» innen tjenesteorganisasjoner

fremfor å samle informasjon om selve tjenesteopplevelsen. Man kan dermed si at «mystery shopping» ikke gir noe direkte mål på tilfredshet, og at metoden derfor anbefales å brukes som eventuelt tillegg til andre målesystemer. Uansett; uavhengning av hvilken metode bedriften anvender er målet at man skal kunne tilegne seg mest mulig kunnskap om kunde verdi og -tilfredshet.

Om man ser kvalitative målinger i sammenheng med «expectation-disconfirmation» modellen og serviceavviksmodellen vil det også her være nødvendig å måle forventninger og opplevd yteevne. I følge Babakus et al. (1993) kan kvalitative data hovedsakelig anskaffe bedriften to typer informasjon som ikke er tilgjengelig gjennom kvantitative undersøkelser; 1) forklaringer på de numeriske resultatene oppnådd gjennom kvantitative målinger, og 2) kommentarer med hensyn til hva bedriften spesifikt kan besvare med konkrete handlinger. Kvalitative målinger fokuserer altså på bedre forståelse av hvilke forventninger og opplevelser kunder har, samt hva som påvirker dem. Man kan dermed klart skille et slikt fokus fra de kvantitative målingene som fokuserer på å sette tall på hvor mange kunder som har fellestrekk ved deres forventninger og opplevelser.

2.4.4. Kvalitativ versus kvantitativ

Kvantitative metoder for måling av kundetilfredshet har tradisjonelt blitt ansett som mer «vitenskapelig» enn kvalitative metoder, men dette er på vei til å forandres grunnet skuffende resultater av slike undersøkelser (Babakus et al. 1993). Med bakgrunn i dette mener Babakus et al. (1993) at man bør bruke kvalitative metoder for å generere mer innsiktsfull informasjon som kan være et supplement til de kvantitative undersøkelsene, samt vurdere hvorvidt resultatene er representative for populasjonen. Kessler (1996:74) er på så måte enig, og hevder at «*man bør bruke kvalitative metoder med få kunder for å utvikle spørsmål*», og «*kvantitative metoder på tvers av kundebasen for å få svar*».

Typiske målinger av kundetilfredshet bruker, i følge Babakus et al. (1993), ofte å være en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder. Dette gjøres gjennom at man i mange målinger begynner med eksplorerende, kvalitative vurderinger av hva ansatte og kunder synes om situasjonen slik den er på det gitte tidspunkt. Denne prosessen gir en økt forståelse av produkter og tjenesters karakteristikk gjennom å lære kundenes vokabular, identifisering av viktige attributter og viktige samhandlingsområder mellom bedriften og kundene. Denne økte

forståelsen brukes videre til å utvikle en kvantitativ spørreundersøkelse som har som mål å indikere kundenes persepsjon av sterke og svake sider ved produktet/tjenesten. Det er også muligheter for å inkludere kvalitative, åpne spørsmål i kvantitative spørreundersøkelser. En aktiv bruk av slike spørsmål kan bidra til en enda dypere forståelse av kunders forventninger, behov og ønsker (Geer 1988; 1991). Det kan også være hensiktsmessig å utføre kvalitative oppfølgingsintervjuer etter man har analysert de kvantitative undersøkelsene. Dette for å forsøke å samle informasjon rundt uventede resultater (Dutka 1994).

Som vist av litteraturen i denne delen av kapittelet kan kundetilfredshetsmålinger og innsamling av tilfredshetsdata gjennomføres på svært mange måter. I tillegg til de presenterte metodene kan man også nevne mer omfattende målinger som for eksempel nasjonale studier av kundepreferanser og regionale studier av kundekaraktistikker. Fremgangsmåter finnes det med andre ord svært mange av, men Withiam (1995) konkluderer med at en ledelse som prøver å evaluere kundenes persepsjoner av deres produkter og tjenester vil oppnå best resultat hvis de kombinerer flere ulike måleverktøy.

2.5. Bearbeiding og analyse av kundetilfredshetsdata

I følge Grønholdt og Martensen (2005) må et kundetilfredshetsmålesystem skaffe informasjon om relevante tilfredshetsattributter og total tilfredshet, ikke bare angående prestasjonsnivå, men også kausale forhold – det vil si; den innvirkningen tilfredshetsattributtene har på kundetilfredshet og lojalitet. For å få frem denne informasjonen er bedriften avhengig av å bearbeide de innsamlede tilfredshetsdataene, samt analysere de resultatene som fremkommer.

Denne delen av teorikapittelet er tilknyttet oppgavens andre forskningsspørsmål, og vi vil her redegjøre for de elementer som er av vesentlig betydning med hensyn til hvordan bedriften går frem for å bearbeide og analysere de innhentede kundetilfredshetsdataene. Med tanke på denne oppgavens agenda vil det ikke være hensiktsmessig å gi en uttømmende presentasjon av alle de metoder som kan brukes for å bearbeide og analysere data. Som ved innhenting av kundetilfredshetsdata er det også her stort samsvar mellom de generelle vitenskapelige metoder og de metodene som brukes for å analysere tilfredshetsdataene. Det faktum at kundetilfredshet er det kompleks fenomen gjør derimot at metodene for bearbeiding av dataene ofte blir teknisk kompliserte. Siden denne delen av måleprosessen ikke er studiens hovedfokus velger vi heller å henvise til de oppgitte kildene for mer inngående detaljer om hver analysemetode. Litteraturen i dette kapittelet er først og fremst ment å gi en grunn-

leggende innføring i de mest brukte metodene, og for strukturens skyld har vi også her valgt å gjøre et hovedskille mellom de to vitenskapelige hovedretningene; kvantitativ og kvalitativ.

2.5.1. Kvantitative tilfredshetsdata

Kundetilfredshet er et viktig mål for tilbydere av både produkter og tjenester, og spørreundersøkelser tilpasset kundegruppen(e) er, som presentert i forrige delkapittel, et vanlig instrument å bruke for å evaluere denne tilfredsheten (f.eks. McNeal og Lamb 1979, etter Peterson og Wilson 1992, Liangrokopart 2001, Ammar et al. 2008).

Det finnes atskillig mange metoder og verktøy som kan anvendes for å analysere de tilfredshetsdataene som samles inn, særdeles i kvantitative studier. Imidlertid, under visse omstendigheter, har hvert av disse verktøyene begrensninger som kan gi alvorlige innskrenkninger i forhold til den verdien de kan gi (Ammar et al. 2008). Fordeler og ulemper ved de ulike metodene bør derfor vurderes før bedriften avgjør på hvilken måte de skal analysere dataene. Bearbeidings- og analysemetodene vil klart ha betydning for hvilke resultater kundetilfredshetsundersøkelsene vil gi, og vil dermed også påvirke anvendeligheten av resultatene i ettertid.

Som nevnt tidligere i teorikapittelet, jf. punkt 2.3.1, legges det ofte stor vekt på kundelojalitet i de fleste tilfredshetsprogrammer (Bolton 1998, Kumar 1998, etter Anderson og Mittal 2000). For mange bedrifter er det ikke lenger nok å ha høye tilfredshetsscoringer, og i følge Anderson og Mittal (2000) bør tilfredshet påviselig linkes opp mot nøkkelresultater som kan knyttes opp mot for eksempel lojalitet og gjenkjøpsgrad. Ved å bruke metoder som korrelasjon eller regresjonsanalyser¹⁴ kan bedrifter beregne og analysere forholdet mellom blant annet tilfredshet og gjenkjøpsintensjoner (Anderson og Mittal (2000). Også i følge Anton (1996) og Vavra (1997, etter Grønholdt og Martensen 2005) er det innenfor kvantitative kundetilfredshetsanalyser vanlig å bruke regresjonsanalyser. De trekker hovedsakelig frem bruken av multiple regresjonsanalyser for å forklare forholdet mellom kundenes oppfattede yteevne av attributtene eller driverne og deres totale tilfredshet og lojalitet. Regresjonskoeffisientene vil da beskrive viktigheten av hver driver med hensyn til total tilfredshet. Imidlertid er det ofte funnet svært høye interkorrelasjoner mellom flere av driverne i kundetilfredshetsdataene, og man får derfor «*multikollineære problemer, hvilket resulterer i*

¹⁴ Regresjon er en kvantitativ analyse av effekten på en avhengig variabel (Y) fra en eller flere uavhengige variabler (X1, X2 osv.). Hvis det er én uavhengig variabel, kalles det for en enkel regresjon. Hvis det er to eller flere uavhengige variabler, kalles det for mulippel regresjon (Sander 2004).

ustabile regresjonskoeffisienter» (Rust et al. 1994:74, 1996:260, Vavra 1997:387, Kristensen et al. 2000:1011, etter Grønholdt og Martensen 2005:1). På bakgrunn av dette anbefaler flere forskere å bruke en bivariat regresjonsanalyse hvor hver driver brukes i suksisjon (én etter én) som den forklarende variabelen, og hvor regresjonskoeffisienten eller korrelasjonskoeffisienten kan brukes til å estimere den relative viktigheten (Rust et al. 1994, 1996, Kristensen et al. 2000, etter Grønholdt og Martensen 2005).

Med hensyn til bearbeiding av tilfredshetsdata trekker Ammar et al. (2008) frem at det er utviklet svært mange teknikker som er særdeles passende for spørreundersøkelser som inkorporerer spørsmål som anvender Likert-skalaen for å registrere responsen fra kundene. Slike spørreundersøkelser spør vanligvis spørsmål angående yteevne basert på en rangering av attributter fra tjenester eller produkter, så vel som spørsmål angående viktigheten av de individuelle attributtene. De kan også be kunder om å gi uttrykk for et totalt tilfredshetsnivå (Ammar et al. 2008). Metodene som brukes til å analysere slike spørreundersøkelser inkluderer ofte veide gjennomsnitt av forskjellige typer (Hanson 1992, Bhote 1998, etter Ammar et al. 2008), og/eller lineære regresjoner med dummyvariabler (Brandt 1987, etter Ammar et al. 2008, Anderson og Mittal 2000). Som de fleste andre analyseverktøy, støter derimot også disse metodene på visse former for begrensninger.

Veide gjennomsnitt fokuserer på kundenes ubetingede meddelte årsaker for tilfredshet og brukes for å kalkulere et totalt tilfredshetsnivå (Bhote 1998, etter Ammar et al. 2008), eller for å kalkulere et tilfredshetsnivå for en prosess som består av flere attributter (Anton 1996, etter Ammar et al. 2008). Veide gjennomsnitt betrakter hvert tilfredshetsmål som en uavhengig informasjonskilde og forutsetter at den totale tilfredsheten er lineært relatert til tilfredshetsnivået av hvert enkelt attributt. En slik tilnærming mislykkes med å ta i betraktning interaksjonen mellom de ulike attributtene (Ammar et al. 2008). Det kan argumenteres for at total tilfredshet er et distinkt mål som ikke bare er en kombinasjon av tilfredshet av de individuelle attributtene, samt at total tilfredshet og attributtifredshet er separate, men relaterte konsepter (Spreng et al. 1996). Den andre nevnte metoden, lineære regresjonsmodeller, har blitt brukt til implisitt å kalkulere viktigheten av individuelle attributter basert på kundenes definerte nivåer av total tilfredshet. Imidlertid, *«rangeringen av viktigheten med hensyn til hvert attributt fra implisitt utledede regresjonsmodeller avviker ofte signifikant fra den viktighetsrekkefølgen som er eksplisitt definert av kundene»* (Matzler og Sauerwein 2002, etter Ammar et al. 2008:92).

De metodene som er nevnt ovenfor er tilknyttet bearbeiding og analyse av tall som representerer synspunkter og meninger, altså et kvantitativt datamateriale, og er ikke direkte overførbare med hensyn til bearbeiding av kvalitative data. For et slikt materiale trengs dermed egne bearbeidingsverktøy som er spesielt tilpasset analyse av ord og observasjoner.

2.5.2. Kvalitative tilfredshetsdata

Når man skal evaluere kundetilfredshet fra store og kanskje uttømmende utvalg, vil vanskeligheten av å prosessere og analysere anekdotiske (fortellende) responser begrense hvilke metoder man kan benytte for at fremgangsmåten, og ikke minst resultatene, skal bli brukervennlige (Busacca og Padula 2005). I følge Babakus et al. (1993) kan dataene fra kvalitative spørsmål bidra til en dypere forståelse av kundenes tilfredshet, men at de på tross av dette ofte blir satt i skyggen av de kvantitative dataene når undersøkelsene analyseres. Også kvalitative data generert gjennom kvantitative studier, som for eksempel svar fra åpne spørsmål i et spørreskjema, bør anses som en kilde for å få innsikt i kundenes synspunkter, og bør analyseres grundig (Babakus et al. 1993).

Når man analyserer materialet fra en kundetilfredshetsundersøkelse kan man være opptatt av å identifisere et totalt mål på kundetilfredshet, eller man kan være opptatt av å identifisere de ulike aspektene ved et produkt eller en tjeneste som fører til en kundes følelse av tilfredshet, samt den relative andelen som hvert aspekt tilfører det totale nivået av tilfredshet (Johnston og Lyth 1991, etter Ammar et al. 2008). Mange forskjellige instrumenter og teknikker har blitt utviklet for å assistere i målingen av både total og attributtbasert tilfredshet. Noen, sånn som teknikken med «kritiske tilfeller» (Flanagan 1954, Backhaus og Bauer 2000) og analyse av klager og komplementer (Cadotte og Turgeon 1988), benytter en grundig punkt-til-punkt-vurdering og kan være basert på kundeintervjuer eller detaljerte spørreundersøkelser med åpne spørsmål (Ammar et al. 2008). Felles for de fleste analyseverktøyene for kvalitative datamaterialer er at de er basert på spesielle programvarer som analyserer ord, eller gjennomfører «ordkontroller», for å finne visse ord eller fraser som går igjen i det kvalitative materialet. Blant andre Babakus et al. (1993) viser til at responser fra åpne spørsmål, for eksempel fra spørreundersøkelser eller kommentarkort, kan ordprosessere ved hjelp av dataprogrammer som er utviklet for å analysere kvalitative data (for eksempel programmet «Ethnograph»). Programvarene presenterer en effektiv måte for forskeren å kode, rekode og sortere data inn i analytiske kategorier. Etter hvert som analysen utvikler seg kan så data fra

den originale teksten tas bort, flyttes og settes sammen med lignende segmenter. Bruk av kvalitative analyseprogrammer gjør det altså mulig for forskeren å prosessere og ta hånd om store mengder kvalitativ data i løpet av relativt kort tid, samtidig som man ivaretar integriteten og mangfoldigheten i dataene. Denne analysemetoden gjør det også mulig for bedriften å skille ut repeterte bekymringer og forslag fra kundene ved å bruke samme terminologien som kundene selv anvender (Babakus et al. 1993).

Som teorien viser til finnes det svært mange analyseprogram og -metoder som kan anvendes for å bearbeide informasjonen som fremkommer av ulike kundetilfredshetsundersøkelser. Særlig i forhold til kvantitative analyser er det mange metoder som kan brukes, og her vil resultatene ofte bære preg av hvilke metoder som ble anvendt. Også innen kvalitative analyser finnes det mange verktøy, men her er programvarer mer vanlig, og forskjeller i analysene vil hovedsakelig avhenge av de ulike programmenes kvaliteter. Det grunnleggende momentet er derimot at analysen må være tilpasset de behov som bedriften har med hensyn til hva undersøkelsesresultatene skal brukes til.

2.6. Benyttelse av informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser

For at man skal kunne få realisert verdien av data fra kundeundersøkelser må man oversette dem til passende strategier og taktikker (Morgan et al. 2005). Data fra slike undersøkelser kan blant annet brukes til å forstå miljøet man opererer i, være en del av et grunnlag for å ta beslutninger og for å fordele ressurser. I følge litteraturen bør man bruke informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser som en viktig faktor i nesten alle viktige beslutninger, og i alle avdelinger i bedriften (Hanan and Karp 1989; Jaworski and Kohli 1993 etter Morgan et al. 2005). Morgan et al.'s (2005) studie viser derimot at informasjon fra kundeundersøkelser ofte bare blir brukt i et begrenset antall beslutninger, som oftest innen kundeservice og «account management».

Det har også vist seg at bedrifter bruker informasjon fra kundeundersøkelser på forskjellige måter. Informasjonen kan blant annet benyttes for å løse et gitt problem, redusere usikkerhet rundt en foreslått beslutning, bygge opp under planlagte beslutninger, styrke ledelsens støtte til og redusere deres usikkerhet til beslutninger, nøytralisere kritikk mot beslutninger, legge ansvaret for beslutninger over på forskning (som ofte er sett som mer politisk akseptert) og for å legitimere beslutninger som allerede er tatt på annet grunnlag (Weiss og Bucuvalas 1980,

etter Menon og Varadarajan 1992). Ut i fra disse ulike måtene å bruke informasjon kan man kategorisere etter eksempelvis instrumentell, konseptuell og symbolsk bruk.

Vi vil videre gå gjennom disse forskjellige kategoriene for informasjonsbruk. I tillegg ser vi på betydningen av kvalifisert assistanse for å forstå og benytte data, spesielt for tilfeller hvor undersøkelsene blir kjøpt eksternt. Til slutt vil vi se på hvorfor spredningen av resultater internt i bedriften er av stor betydning for hvordan informasjonen faktisk blir benyttet.

2.6.1. Typer bruk

Teoretisk kan man skille mellom konseptuell, instrumentell og symbolsk bruk av informasjon (Pelz 1978, etter Grønhaug 2002).

Instrumentell

Instrumentell refererer til «*bruk av informasjon for å løse et spesifikt problem eller for å ta en gitt avgjørelse*» (Moorman 1995, Morgan et al. 2005:143). Menon og Varadarajan (1992) forklarer dette som at man har et eksisterende problem og at løsningen avhenger av forskning som gir informasjon til å fylle informasjonsgapet. Morgan et al. (2005) kom gjennom deres studie frem til at dette er den mest brukte formen for anvendelse av informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser, for eksempel gjennom identifisering av nøkkeldrivere av samlet kundetilfredshet, og beslutningstaking rettet mot arbeid for å styre bedriften etter disse driverne.

I forretnings- og marketingsammenheng er nyttig kunnskap ofte assosiert med instrumentell bruk; med andre ord kunnskap som resulterer i direkte anbefalinger for handling (Grønhaug 2002). Slik kunnskap blir ofte kalt «actionable research» (Andreassen 1985, etter Grønhaug 2002). For at det skal være mulig å se en klar sammenheng mellom resultatene av undersøkelsen og hvilke tiltak som bør iverksettes må utfallet, eller analysen av problemet, bli spesifisert i forkant gjennom eksempelvis å si at ved funn «x» implementeres tiltak «y». Det er i følge Grønhaug (2002) derimot sjeldent at resultater av undersøkelser kan gi slike direkte anbefalinger, og observasjonene som gjøres kan derfor mer sees på som en diagnose enn direkte anbefalinger. Siden en diagnose mangler nettopp direkte anbefalinger må man bruke eksisterende kunnskap, tid og fokus på å tolke diagnosen for å kunne bruke resultatene som begrunning for hvilke tiltak som iverksettes (Grønhaug 2002). Det er dette som står sentralt i konseptuell bruk.

Konseptuell

Grønhaug (2002:366) definerer konseptuell bruk av informasjon som; «*kunnskap som gir innsikt og som kan resultere i nye forklaringer eller måter å forstå et fenomen*». Konseptuell bruk refererer med andre ord til bruk av informasjon for å forbedre tankeprosesser som ikke fører til kortsiktige handlinger, eksempelvis gjennom å forbedre læring om kunders preferanser for eksisterende produkter (Morgan et al. 2005).

Slik informasjon kan blant annet brukes til å identifisere muligheter for videreutviklinger av produkter og utvikling av helt nye tilbud. Morgan et al.'s (2005) studie viste at konseptuell bruk ikke er like vanlig som instrumentell. Dette kan sees i sammenheng med deres funn om at ledere ofte ser innsikten man får fra informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser som taktisk i stedet for strategisk. Siden konseptuell bruk av informasjon er mindre direkte enn instrumentell kan ledelsen ha problemer med å se spesifikke effekter av denne bruken, og å observere hvilke virkninger den har på driften (Menon og Varadarajan 1992).

Symbolsk

Symbolsk bruk refererer i følge Grønhaug (2002:366) til; «*bruk av informasjon for å signalisere eller argumentere for et synspunkt eller en beslutning uten at informasjonen egentlig har påvirket beslutningen (som er tilfelle for instrumentell bruk)*». Dette kan eksempelvis skje gjennom at resultater blir tatt ut av deres kontekst, at man kun bruker resultater som bygger opp under foretrukne antagelser, overforenkling av resultater og/eller at man med viten overser uønskede resultater (Weiss 1977, etter Menon og Varadarajan 1992). Mange har et anstrengt forhold til slik bruk av informasjon, men det er liten tvil om at denne typen bruk er ganske vanlig.

2.6.2. Bruk av eksternt kjøpte undersøkelser

Om man kjøper undersøkelser eksternt kan dette påvirke hvordan resultatene benyttes. Man skulle tro at bedrifter som kjøper denne ofte kostbare tjenesten vil være høyt motiverte til å bruke informasjonen den gir, men det har vist seg at dette ofte ikke er tilfellet. Studier har vist at informasjon fra eksterne undersøkelser ofte blir tilsidesatt, misbrukt eller ikke forstått i det hele tatt (Caplan et al. 1975, Deshpandè og Zaltman 1983, Grønhaug og Haukedal 1997, Knorr 1997, Lee et al. 1987, etter Ottesen et al. 2002).

En faktor som har vist seg å ha stor innvirkning på hvordan informasjon fra undersøkelser brukes er hvordan forskerne og brukerne av informasjonen kan ha forskjellige kunnskaper og forventninger til forskningen. Dette kan føre til at forskningen blir mindre nyttig og/eller påvirke bruken på andre måter. Grunnen til at disse to partene kan ha forskjellige oppfatninger kan blant annet komme av ulike mentale modeller¹⁵; de tolker og forstår hva som er virkelighet forskjellig fordi de tilhører miljøer som står langt fra hverandre i tradisjoner og tenkemåte. Ottesen et al. (2002) illustrerer dette gjennom at forskere og praktikere eksempelvis kan ha forskjellige oppfatninger av konseptet «markedsorientert». Forskerne vil sannsynligvis forstå konseptet ut fra definisjoner gitt gjennom forskning, mens praktikerne sannsynligvis vil ha en annen, mer personlig forståelse av konseptet tilpasset deres konkurransekontekst. Om forskeren gir anbefalinger rundt å bli mer markedsorientert uten spesifikt å beskrive dem i detalj, kan praktikerne bruke anbefalingene på en måte som ikke samsvarer med forskerens intensjon. Det er også en fare for at brukeren ikke forstår anbefalingene, og med utgangspunkt i dette velger ikke å bruke dem.

Forskjellige tankeganger og forutsetninger kan også føre til at forskere og praktikere oppfatter problemer og løsninger forskjellig (Andreasen 1985, etter Ottesen et al. 2002). Forskere kan eksempelvis verdsette konseptuell kunnskap høyere enn praktikere, som gjerne foretrekker instrumentell kunnskap. Dette kan føre til at forskningen blir mindre effektiv gjennom at forskerne produserer resultater som brukerne ser som irrelevante.

For å unngå slike gap foreslår Ottesen et al. (2002) at forskerne og brukerne av informasjonen bør samarbeide mens forskningen pågår, noe de finner empirisk støtte for i sin studie. Det argumenteres for at dette kan føre til mer relevant forskning, bedre forståelse for både konteksten for forskningen og sentrale konsepter involvert, samt samle forskernes og brukernes forventninger til resultatene av forskningen (Andreasen 1985, Deshpandè og Zaltman 1984, Grønhaug og Haukedal 1997, etter Ottesen et al. 2002).

Ottesen et al. (2002) foreslår også at assistanse fra forskere i tolkningen og bruken av resultatene kan forbedre bruken. Denne hypotesen ble det ikke funnet empirisk støtte for, men studien viser at samarbeid mens forskningen pågår kan substituere assistanse på et senere tidspunkt. Assistanse i tolkning og bruk kan derfor være overflødig hvis samarbeidet nderveis har fungert bra. Om samarbeidet derimot ikke har vært tilstrekkelig kan assistanse i

¹⁵ Mentalt konstruerte «veikart» bestående av relaterte kategorier eller konsepter som hjelper til å organisere og prosessere informasjon effektivt; oppfattelse av hva som fungerer og hvordan man bør gå frem i ulike situasjoner (Johnson Laird 1983, etter Ottesen et al. 2002)

tolkningsfasen kompensere for dette. Men, siden dette skjer etter forskningen har funnet sted anbefales det ikke å se assistanse i tolkning som et substitutt til samarbeid underveis. Om man gjør dette mister man muligheten til å forbedre forskningen underveis, og begrenses til å kunne gjøre det beste ut av resultatene av forskningen.

2.6.3. Spredning av informasjon

Etter at data fra undersøkelser er analysert er et viktig neste steg i prosessen å spre informasjonen til potensielle brukere rundt om i organisasjonen. Bedrifter genererer i følge Morgan et al. (2005) ofte data om kundetilfredshet i en gitt avdeling, mens brukerne av informasjonen er spredd utover flere avdelinger. Dette fører til at det er viktig å spre informasjonen til disse potensielle brukerne internt i bedriften. Om undersøkelsene blir analysert eksternt vil dette naturligvis innebære at informasjonen blir ført tilbake til bedriften, før den videre spres internt.

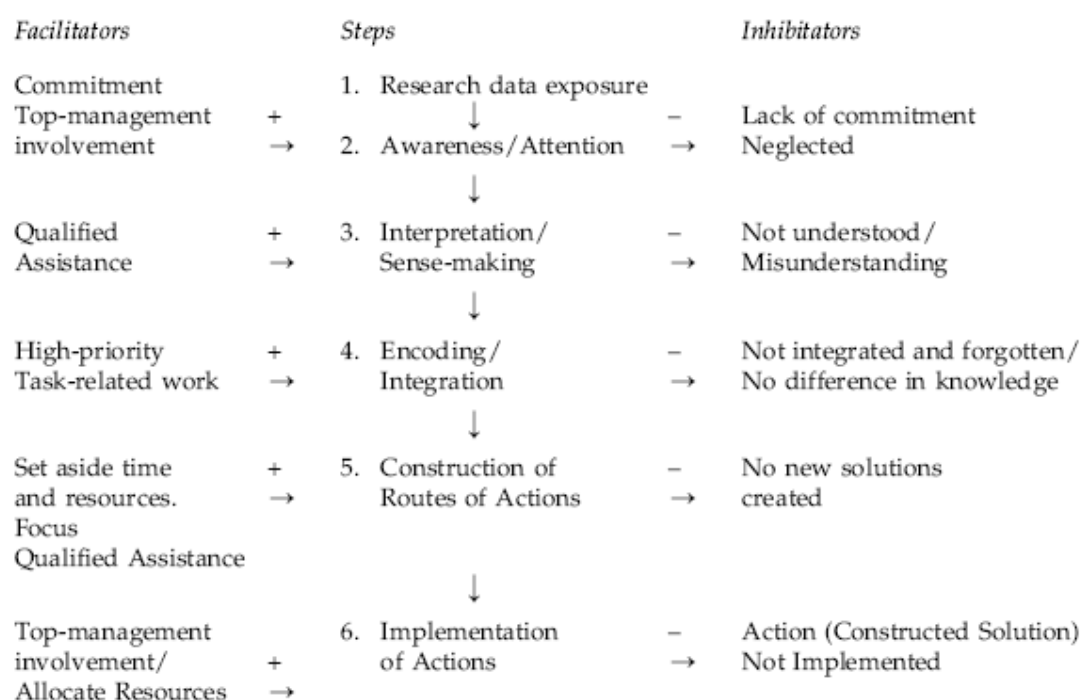
Morgan et al. (2005) presenterer tre avgjørende faktorer når det gjelder spredningsprosessen og dens effekt; 1) hyppighet, 2) vertikal og horisontal spredning, og 3) mottakernes forutsetninger for å forstå informasjonen som blir gitt. I følge litteraturen vil hyppig spredning av informasjon synliggjøre viktigheten av informasjon om kundetilfredshet for bedriften. Det vil i tillegg gi ansatte informasjonen tidsnok til at den vil kunne tas hensyn til i beslutninger (Dutka 1993, Maltz og Kohli 1996, etter Morgan et al. 2005). Når det gjelder i hvilke retninger informasjonen skal spres anbefales horisontal spredning for å få fokus på kundetilfredshetsutfall i alle aktiviteter i bedriften (Griffin et al. 1995, Hanan og Karp 1989, etter Morgan et al. 2005). Vertikal spredning på sin side anbefales for å tilby kontrollinformasjon for ledelse og informasjon som er nyttig i veiledning av ansatte (Davenport og Klahr 1998, Gale 1994 etter Morgan et al. 2005).

Hvorvidt mottakerne av informasjon har forutsetninger for å forstå informasjonen de mottar har vist seg å være en kritisk faktor når det kommer til videre bruk (Moorman et al. 1993, etter Morgan et al. 2005). Mer spesifikt har mottakers oppfatninger av hvorvidt informasjonen er valid og reliabel (Moenaert og Souder 1990, Piercy og Morgan 1995, etter Morgan et al. 2005), relevant og aktuell (Maltz og Kohli 1996, Menon og Varadajaran 1992, etter Morgan et al. 2005), og hvorvidt det ut fra informasjonen gitt er mulig å se hva som er driverne bak kundetilfredshet (Sharma et al. 1999, Woodruff 1997, etter Morgan et al. 2005), vist seg å ha en stor innvirkning på hvordan informasjonen faktisk brukes (Morgan et al.

2005). En av de viktigste forutsetningene for at ansatte velger å bruke informasjon aktivt vil med andre ord være at de stoler på at informasjonen de får gir et riktig bilde av virkeligheten slik situasjonen er på det gitte tidspunktet informasjonen faktisk brukes, samt at brukerne ser den som relevant for sitt arbeid.

2.6.4. Prosessen fra «exposure to utilization»

Som man kan se av diskusjonene overfor er det mange ulike faktorer som kan spille inn på hvordan resultatene av kundetilfredshetsundersøkelser faktisk blir benyttet. Grønhaug og Haukedal (1997) oppsummerer sine funn i følgende figur;



Figur 2.5: «From research data to action» (Grønhaug og Haukedal 1997).

Som man ser av figuren er det første nødvendige steget på veien mot bruk av resultater at resultatene faktisk blir eksponert. Videre må man sørge for at eksponeringen faktisk fører til økt oppmerksomhet for de gitte resultatene, for å unngå at de blir oversett. En viktig faktor i dette arbeidet vil være toppledelsens involvering, da deres kommunikasjon rundt viktigheten av resultatene for bedriften kan ha stor innvirkning på ansatte. For å unngå at informasjonen blir oversett er det blant annet viktig å sørge for at resultatene ikke blir misforstått, hvilket kan unngås gjennom bruk av kvalifisert assistanse i tolkningen av informasjonen. I tillegg til å sørge for at informasjonen blir forstått er det kritisk å få integrert denne informasjonen i mottakernes mentale modeller. Dette for å sørge for at man kan se resultatene i en videre

sammenheng, og på denne måten kunne se hvordan resultatene kan påvirke andre elementer i driften. Det er først når informasjonen sees i en større helhet at man kan begynne arbeidet mot konstruksjon av nye tiltak. For at man skal kunne komme frem til hensiktsmessige tiltak er det viktig å sette av tilstrekkelig med tid og ressurser, samt bruke kvalifisert assistanse om dette skulle vise seg å være nødvendig. Etter at man har kommet opp med alternative tiltaksplaner avhenger den faktiske implementeringen igjen av toppledelsens involvering, blant annet gjennom ressursallokering (Grønhaug og Haukedal 1997).

2.7. Oppsummering

Vi har i dette kapitlet konsentrert oss om grunnleggende aspekter i forhold til fenomenet kundetilfredshet. Vi startet med en begrepsavklaring der vi konkluderte med at kundetilfredshet er «*en oppsummert følelsesmessig respons av varierende intensitet [...], avgjort på et bestemt tidspunkt med begrenset varighet [...], med fokus rettet mot spesielle aspekter ved anskaffelsen og/eller konsumeringen*» (Cote og Giese 2000:13-14). Vi mener begrepsdefineringsen er av relativt stor viktighet for forståelsen av resten av oppgaven, og vi valgte derfor å presentere dette i eget delkapittel.

Deretter presenterte vi kort på hvilke måter kundetilfredshet kan måles, og konkluderte her med at vi i denne oppgaven velger å ta utgangspunkt i det såkalte diskonfirmasjonsparadigmet, da dette er det mest brukte paradigmet for samtlige produktkategorier (Swan og Trawick 1981, Oliver 1997, Patterson 2000 etter Wirtz og Lee 2003). Innen diskonfirmasjonsparadigmet har man ulike modeller basert på «expectation-disconfirmation» teorien, der det mest sentrale elementet er antagelsen om at kundetilfredshet kan ses som en funksjon av standarder for sammenligning og opplevd ytelse.

Videre redegjorde vi for hvorfor det er viktig for en bedrift å måle kundetilfredshet. Litteraturen på dette området argumenterer for at høyere kundetilfredshet blant annet forbedrer bedriftens finansielle prestasjoner gjennom å øke lojaliteten til eksisterende kunder, øke graden av gjenkjøp, redusere priselastisiteten, forminske markedsføringskostnadene gjennom positiv vareprat, samt forsterke bedriftens renommé (f.eks. Anderson et al. 1994, Fornell 1992, Reichheld og Sasser 1990). I tillegg har vi, gjennom serviceavviksteorien (Parasuraman et al. 1985, Zeithaml og Bitner 2003), forsøkt å vise at ved å identifisere hvor avvik eksisterer vil man kunne måle det totale nivået av kundetilfredshet, samt avsløre spesifikke områder hvor forbedringer kan gjennomføres for å heve tilfredsstillelsesnivået.

I kapittelets neste hoveddel (kapittel 2.4 til 2.6) har vi presentert teori som er direkte tilknyttet oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Med hensyn til innhenting av kundetilfredshetsdata har vi presentert litteratur tilknyttet de vanligste metodene, altså; kvantitative spørreundersøkelser, herunder også kommentarkort, samt formelle og uformelle kvalitative målinger. Det viser seg da at det ikke finnes noen universelt akseptert metode for hvordan man bør samle inn kundetilfredshetsdata, men at den mest brukte metoden per i dag innebærer spørreskjemaer (Liangrokpart 2001).

I neste del, tilknyttet bearbeiding og analyse, har vi presentert de metodene som vanligvis anvendes med hensyn til et tilfredshetsdatamateriale. Teorien viser her til at det finnes særdeles mange analyseprogram og -metoder som kan brukes, særlig i forhold til kvantitative data. Også innen kvalitative analyser finnes det mange verktøy, men her er programvarer mer vanlig, og forskjeller i analysene vil hovedsakelig avhenge av de ulike programmenees kvaliteter. Det konkluderes i dette avsnittet at dataanalysen først og fremst må være tilpasset de behov som bedriften har med hensyn til hva resultatene skal brukes til.

I kapittelets siste del redegjorde vi for teori tilknyttet oppgavens tredje forskningsspørsmål; benyttelse av informasjon fra tilfredshetsundersøkelser. Vi presenterte her ulike måter som informasjonen kan brukes på, kategorisert etter instrumentell, konseptuell og symbolsk bruk. I tillegg har vi sett på betydningen av kvalifisert assistanse for å forstå og benytte data, spesielt for tilfeller hvor undersøkelsene blir kjøpt eksternt. Til slutt har vi sett på hvorfor spredningen av resultater internt i bedriften er av stor betydning for hvordan informasjonen faktisk blir benyttet. Det konkluderes her med at det finnes tre avgjørende faktorer når det gjelder spredningsprosessen og dens effekt; 1) hyppighet, 2) vertikal og horisontal spredning, og 3) mottakernes forutsetninger for å forstå informasjonen som blir gitt (Morgan et al. 2005).

Teorien som er presentert gjennom dette kapittelet er ment å gi et solid grunnlag for oppgavens analyse (jf. kapittel 5), slik at de funn vi gjør med hensyn til innhenting, bearbeiding og benyttelse av kundetilfredshetsdata, kan knyttes opp mot eksisterende teori. Kapittelet er også med på å legge grunnlaget for vår forskningsmessige posisjonering, samt for de valg som er tatt i forhold til gjennomførelse av studien.

3. Metode

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for vårt valg av metodisk tilnærming. Et valg av metode kan sies å være et valg av en overordnet plan for hvordan man skal få svar på problemstillinger eller eventuelt testet ut hypoteser; kort sagt en beskrivelse av den måten man velger å samle inn data på. Dette arbeidet omfatter en rekke valg som vil være avgjørende for hele forskningsarbeidets videre forløp, blant annet når det gjelder hva slags databearbeiding og dataanalyse som kan foretas (Grønmo 1982, etter Halvorsen 1989).

Om vi ser tilbake på vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål (jf. kapittel 1.2), ser vi at de har en eksplorativ karakter av typen «hvordan». Dette, kombinert med at vi manglet forhåndsinformasjon om hva som blir gjort og hvordan det skjer, førte til at vi valgte å ha hovedfokus på bedrifters praksis gjennom en kvalitativ studie. For å kunne se våre funn i en større sammenheng valgte vi videre å se våre empiriske funn i forhold til anerkjente teorier på området, hvilket krevde en omfattende litteraturgjennomgang.

Vi vil i dette kapittelet begrunne vårt valg av kvalitativ metode. Vi går videre inn på hvilke spesifikke metoder vi fant mest hensiktsmessig å bruke for å besvare vår problemstilling, henholdsvis casedesign med semi-strukturerte intervjuer og innhenting av sekundærdata fra tidligere forskning, hotellkjedene sentralt, samt analysebyråene det viste seg at hotellene brukte.

3.1. Hvorfor velge kvalitativ metode?

Uavhengig av hvilken studie som skal gjennomføres vil valg av forskningsdesign måtte representere en avveining mellom det som er ideelt ønskelig og det som er praktisk gjennomførbart. «Den sentrale vurderingen er hvilke data, og hvilke framgangsmåter som er mest hensiktsmessige for å kunne gi svar på forskningsspørsmålene» (Johannessen et al. 2004b:371).

For vår problemstilling fant vi det, som nevnt innledningsvis, mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode. Hovedgrunnen for vårt valg var at vi ønsket å få en dypere forståelse for de utvalgte bedriftenes systemer for måling av kundetilfredshet, samt å utvikle en forståelse for hvordan disse målingene gjennomføres og følges opp. Dette kan man se igjen i vårt valg av problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål som klart fokuserer på hvordan et helhetlig

system fremstår. Et annet viktig kriterium var vårt ønske om å presentere en detaljert oversikt over fenomenet kundetilfredshetsundersøkelser; et fenomen som vanskelig lar seg tallfeste eller måle gjennom kvantitative studier. Vår studie fokuserer med andre ord på å få frem sammenhenger og helhetlige bilder av bedriftenes undersøkelsesprosesser, og vi fant det ut fra dette mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode som blant annet er kjennetegnet ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet.

Et annet viktig kriterium som har påvirket vårt valg av metode er at vår studie vil ha en annen vinkling enn tidligere forskning. Den vil skille seg fra tidligere forskning gjennom å se på hele undersøkelsesprosessen under ett, mens det meste av tidligere forskning har fokusert på forskjellige deler av prosessen hver for seg. Det var ut fra dette viktig for oss å ha muligheten til å gå videre på eventuell avdekking av uforutsette elementer i bedriftenes undersøkelsesprosesser som kunne være av interesse for forskningen. Vi vurderte det som at kvalitativ metode ville være best egnet for å sikre dette, da en slik tilnærming som nevnt er kjennetegnet ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet.

På bakgrunn av elementene nevnt så langt i dette kapittelet valgte vi for denne masteroppgaven å benytte oss av kvalitative forskningsmetoder. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter da tilnærmingen består av en rekke underliggende forskningstradisjoner. Vi valgte for denne oppgaven casestudie som forskningsdesign og vil videre argumentere for hvorfor vi fant det mest hensiktsmessig å benytte en slik type studie for å besvare vår problemstilling, samt gi en kort forklaring på hva som karakteriserer slike studier.

3.2. Casestudie

Mehmetoglu (2004:42) definerer en casestudie som *«en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv»*.

En slik type forskning innebærer studier av en eller flere caser over tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Vi fant en slik metode passende for vår oppgave ut fra vårt ønske om å prioritere å få inngående kunnskap om objektene vi skulle studere. Ettersom vi hadde en gitt tidsperiode for forskningen satte dette begrensninger for hvor mange forskningsobjekter vi ville ha mulighet til å studere, og vi avgrenset derfor forskningen til å se

på to spesielt utvalgte hoteller. Disse ble valgt med grunnlag i at de både benytter kundetilfredshetsmålinger og er lokalisert i Salten-regionen (jf. punkt 3.3).

Det vil med en casestudie være flere mulige metoder for datainnhenting om casene. Vi valgte å bruke intervju som vår primære datainnsamlingsmetode, dette fordi vi mente at direkte kommunikasjon med personer involvert i undersøkelsesprosessen ville kunne gi oss en detaljert og omfattende gjennomgang av de studerte prosessene. Vi vurderte det også som at det i en intervjusituasjon ville være mulig å oppklare uklarheter og eventuelle feiltolkninger umiddelbart, hvilket vi mener hever kvaliteten på forskningen. En grundig gjennomgang av valg av metode for datainnsamling og selve gjennomføringen følger under punkt 3.4.

Vi vil videre stegvis presentere en inngående beskrivelse av de ulike hovedfasene i vår forskningsprosess, fra utvalg til vurdering, bygd opp med utgangspunkt i de forskjellige fasene i Johannessen et al.'s (2004b:160) forskningsprosessmodell.

3.3. Planlegging – utvalg og rekruttering

For denne studien satte problemstillingen klare rammer for hvilke informanter som kunne delta i undersøkelsen. At vi valgte å formulere problemstillingen rundt hvordan prosessen utspiller seg forutsatte at bedriftene vi skulle studere faktisk utførte noen form for kundetilfredshetsmålinger. Dette begrenset populasjonen til regionale hoteller som faktisk gjennomfører noen form for måling. Vi hadde i utgangspunktet formulert en problemstilling som begrenset populasjonen geografisk til kun å omfatte aktuelle hoteller lokalisert i Bodø. Siden den opprinnelige populasjonen i utgangspunktet var såpass liten, gjennomførte vi en screening per telefon før vi valgte hvilke bedrifter som ville bli inkludert i utvalget. Gjennom denne screeningen ble det kun konstatert hvem av de største hotellene i Bodø som faktisk gjennomfører formelle målinger, og hvem som ikke gjør det.

Screeningen viste, som vi antok, at det kun er hoteller knyttet til de største hotellkjedene som foretar formelle kundetilfredshetsundersøkelser. Ut fra informasjonen vi fikk om hvilke typer undersøkelser de forskjellige hotellene utfører valgte vi videre å kontakte Rica Hotel og Thon Hotel Nordlys. Valget av disse ble tatt med grunnlag i at disse hotellene utførte ulike typer undersøkelser, hvilket vi vurderte som interessant for vår studie. Vi kontaktet de utvalgte hotellene via e-post med forespørsel om å bruke deres hoteller i vår oppgave. Vi fikk da avslag på forespørsel til Rica Hotel ved Hege Stefansen begrunnet i kapasitetsbegrensninger, og vi fikk tross flere forsøk på å kontakte Thon Hotel Nordlys' hotelldirektør,

per telefon og oppmøte på hotellet, aldri opprettet kontakt med vedkommende. Dette førte til at vi valgte å kontakte de to siste hotellene som vi visste utførte formelle undersøkelser; Radisson SAS og Hotel Grand Bodø. Vi kontaktet da disse per telefon med forespørsel om samarbeid. Vi fikk da avslag fra salgsvdelingen ved Radisson SAS, mens vi fikk opprettet samarbeid med Hotel Grand Bodø gjennom deres hotelldirektør Unni Olsen. Etter vår vurdering var det da ikke flere alternative bedrifter i Bodø, og vi valgte derfor å utvide vår geografiske begrensning til også å omfatte Fauske, og omformulerte vår problemstilling i henhold til dette. Vi fikk opprettet kontakt med Fauske Hotell, som viste seg både å utføre undersøkelser, samt å være hjelpelige med intervjuer. Utvalget vårt kan med dette som utgangspunkt karakteriseres som et ekstremt eller avvikende utvalg, som i følge Johannessen et al. (2004b:110) innebærer valg av *«personer eller tilfeller som er rike på informasjon fordi de er ekstreme, spesielle eller avvikende i forhold til andre»*. Bedriftene ble altså valgt ut fra at de faktisk gjennomfører kundetilfredshetsundersøkelser, at de befinner seg i Salten-regionen og at de var villige til å samarbeide med oss gjennom muligheter for intervjuer av ansatte.

Når det kommer til valg av informanter i de respektive bedriftene valgte vi å fokusere på nøkkelinformanter i bedriftene, da vi ikke hadde kapasitet til å intervjuer alle ansatte ved hotellene. Vi var videre opptatt av å sikre kvaliteten på informasjonen og søkte derfor å få intervjuet de personene ved hotellene som hadde den beste kunnskapen om undersøkelsesprosessene. Vi antok i vårt tilfelle at daglig leder eller markedsansvarlig, avhengig av hvordan bedriftene var organisert og hvem som er avgjørende beslutningstaker i forhold til kundetilfredshetsmålingene, ville ha god innsikt i undersøkelsesprosessene. Vi antok også at disse ville kunne gi oss oppriktig informasjon om deres prosesser ut fra at all innhentet informasjon om ønskelig skulle bli holdt konfidensiell.

For å oppnå vårt mål om økt forståelse om målesystemene mente vi altså det var mest hensiktsmessig å intervjuer de i organisasjonen som til daglig arbeider med emnet, og som dermed er i besittelse av den beste kunnskapen på det spesifikke området vi ønsket å studere. Vi avgjorde hvem informantene skulle være i samarbeid med hotellene, ut fra samtaler med hotelldirektørene om hvem som hadde mest informasjon om prosessene. Dette førte til at vi fikk avtalt intervjuer med Unni Olsen, hotelldirektør ved Hotel Grand Bodø, og resepsjonssjef Unni Barkhald ved Fauske Hotell.

For å oppnå nok dybde i dataene som ble samlet inn bestemte vi oss for å intervjuer ansatte på flere nivåer i bedriften; fra daglig leder til resepsjonist. Vi etterspurte med grunnlag i dette intervjuer med hotelldirektør, resepsjonssjef og resepsjonist ved begge hotellene.

Grunnen for at vi ønsket dette var for å forsøke å avdekke eventuelle motstridende oppfatninger av og syn på undersøkelsesprosessene. Dette viste seg å være vanskelig å få realisert grunnet manglende tilgang til informanter begrunnet ut fra kapasitetsbegrensninger ved hotellene. Vi fikk ved begge hotellene gjennomført intervjuer med to ansatte på forskjellige nivåer i bedriften, og fikk på denne måten et bedre, men begrenset grunnlag for analyse av prosessene. Det kan tenkes at ytterligere intervjuer kunne avdekket flere ulike oppfatninger av og syn på tilfredshetsundersøkelsene, men dette var som sagt ikke mulig grunnet hotellenes kapasitetsbegrensninger.

Som man kan se av diskusjonene har vi hatt en del problemer med å få tilgang til informasjon. Grunnen for dette var i samtlige tilfeller begrunnet med kapasitetsbegrensninger fra hotellenes side, og lå utenfor vår kontroll. Vi valgte til tross for begrenset tilgang til relevant informasjon å fullføre studien vår, og mener vi har fått tilstrekkelig informasjon til å forsvare dette valget. Det kan likevel tenkes at tilgang til mer informasjon kunne vært med på å berike studiens funn, hvilket vil bli diskutert nærmere i vårt avsluttende konklusjonskapittel.

Når det kommer til selve rekrutteringen av informanter ble dette gjort over telefon et par uker før selve intervjuene fant sted. Det ble i tillegg opprettholdt e-postkorrespondanse der vi i korte trekk informerte om intervjutema, takket for deltakelsen, samt sendte påminning og bekreftelse av intervjuet. De rekrutterte informantene var ansatte fra to forskjellige hotellkjeder, på to forskjellige lokasjoner, og med ulike drifts- og kundeperspektiv. En kort presentasjon av oppgavens studerte casebedrifter følger nedenfor, mens en fyldigere beskrivelse av hver case er lagt ved oppgaven, jf. vedlegg 2 (Hotel Grand) og 3 (Fauske Hotell).

3.3.1. Hotel Grand Bodø

I følge lokalhotellets direktør og daglige leder, Unni Olsen, er Hotel Grand Bodø's eldste hotell. Det skal ha vært hotell på den aktuelle tomten i snart 200 år, mens hotellet, slik som det fremstår per dags dato, har eksistert i cirka 11 år. Bygningsmassen eies av en lokal eiergruppe, Nordlandshotell, mens selve driften eies av Choice Hotels Scandinavia AS. Hotellet i Bodø er et såkalt Clarion Collection Hotel, men på tross av sin formelle tilknytning til hotellkjeden Choice opererer Hotel Grand som et eget aksjeselskap, og er dermed selv ansvarlige for egne budsjetter og resultater. Choice er derimot enerådende aksjonær, og låner ut merkevare og produkter til det lokale hotellet.

Hotel Grand har per i dag cirka 33-34 ansatte, fordelt på mellom 18 og 20 årsverk – hovedsakelig damer, og noen få menn. For 2007 hadde de driftinntekter på cirka 19,7 millioner kroner og et årsresultat på kroner 294 000, etter å ha gått med relativt store underskudd de tre foregående årene (Purehelp 2009). Hotellet er for tiden midt i en større renovasjon som, i følge hotelldirektøren, har en prislapp på rundt 10 millioner kroner, og som først og fremst inkluderer renovering av gjesterommene.

Hotelllets hovedsegment og spesialisering er rettet mot forretningsreisende, mens ferie og fritid er kategorisert som andresegment, og kurs/konferanse som tredjesegment. I følge Olsen prioriterer de alt de gjør i samme rekkefølge som segmenteringen tilsier. Med hensyn til konkurransesituasjonen navngir direktøren samtlige av Bodø's største hotellkjeder – Rica Hotel, Radisson SAS Hotel, Skagen Hotel og Thon Hotel Nordlys – som deres argeste konkurrenter.

3.3.2. Fauske Hotell

Fauske Hotell er i følge resepsjonssjef Unni Barkhald et ledende kurs- og konferansehotell beliggende sentralt på Fauske, cirka 60 km fra flyplassen i Bodø. Det er en 100 prosent familieeid bedrift, men hotellet har siden 1991 hatt en samarbeidsavtale med Rica Hotels for salg, markedsføring og innkjøp. Fauske Hotell er i følge resepsjonssjefen et Rica Partner Hotell som gjør at de står relativt fritt til å velge hvilke deler av Rica-konseptet de ønsker å benytte. De har blant annet valgt å benytte seg av Rica-kjedens «Det Gode Vertskap» program som er et internt motivasjonsprogram som har til hensikt å bedre gjestetilfredsheten ved kjedens hoteller.

Fauske Hotell har 60 årsverk og kan, i følge Barkhald, kategoriseres som et konferansehotell med alle fasiliteter. Hotellet har i dag 92 rom med cirka 160 senger, samt fasiliteter som restaurant, bar, sauna og solarium. I tillegg har hotellet flere små og store konferanserom med moderne AV-utstyr, med kapasitet fra 5-140 personer. Målgruppene er forretningsreisende, weekendbesøkende og ferierende familier. Av konkurrenter anser hotellet andre lokalhoteller i Rognan og Sulitjelma som sine sterkeste konkurrenter, men ser at de gjerne er mer påvirket av hoteller i Bodø enn hva de tror. Dette begrunnes med at de merker en tilstrømning av gjester til hotellet når det er fullt på hotellene i Bodø.

3.4. Datainnsamling

Vi valgte for vår studie å hente inn data om de utvalgte bedriftene gjennom semi-strukturerte intervjuer, samt sekundærdata fra hotellkjedene sentralt og eksterne analysebyråer per e-post. I tillegg valgte vi å studere tidligere teori og empiri. Vi vil videre gjøre rede for våre valg av metoder, samt beskrive hvordan datainnhentingsprosessen vår foregikk rent praktisk.

3.4.1. Intervju

Som nevnt under punkt 3.2 har vi valgt casestudie som vår forskningsdesign. I en casestudie er det casen som bestemmer hvilken datainnsamlingsmetode som er mest hensiktsmessig å benytte. For denne oppgaven syntes intervju å være den metoden som best kunne skaffe oss den dybdekunnskapen vi ønsket å tilegne oss. Dette ut fra vårt ønske å oppnå en så fyldig og omfattende beskrivelse av informantenes erfaringer, tanker og følelser som mulig.

Vi fant det mest hensiktsmessig å bruke semi-strukturerte intervjuer, hvilket innebærer bruk av en intervjuguide som grunnlag for intervjuene med mulighet for å variere spørsmål, temaer og rekkefølge. Hovedgrunnen for at vi valgte semi-strukturerte intervjuer var å strukturere intervjuet slik at vi fikk sikret diskusjon rundt alle områdene vi ønsket med informantene, samtidig som vi hadde muligheten til å gå videre på mulige interessante funn underveis uten å være for bunnet til et forhåndsbestemt sett med spørsmål. Hensikten med intervjuguiden var altså å sikre at vi fikk informasjon om forhåndsbestemte tema samtidig som vi ønsket at informantene skulle snakke så fritt som mulig innenfor disse gitte emnene. Videre følger en presentasjon av prosessen vi gikk gjennom når vi laget intervjuguiden vår.

Intervjuguide

For å oppnå en viss struktur i intervjusettingen utarbeidet vi en intervjuguide i forkant av intervjuene (se vedlegg 4). På denne måten fikk vi systematisert de temaene som vi ønsket diskutert gjennom intervjuet. En god guide er med på å skape en naturlig progresjon, slik at intervjuet føles mer som en ordinær samtale. For utarbeidelse av intervjuguiden valgte vi å følge oppbyggingsstrukturen som presentert av Johannessen et al. (2004b):

- ***Innledning***

Vi ønsket å starte intervjuene våre med en presentasjon av oss selv og prosjektet, informere om spørsmålstema og etterarbeid. Vi informerte også om intervjuobjektens rett til å bryte intervjuet når som helst, og klarerte eventuelle ønsker om anonymitet og

konfidensialitet. Dette ble gjort for å avklare intervjuets kontekst og formål, samt hvilke begrensninger informantene selv ville legge på bruk av informasjonen gitt i intervjuet.

- *Faktaspørsmål*

Vi innledet selve intervjuet med å stille noen enkle, generelle spørsmål rundt bedriftens drift og historie, samt andre faktaopplysninger rundt relevante bakgrunnstemaer. Dette ble gjort som et forsøk på å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informantene.

- *Kompliserte og sensitive spørsmål*

Vi ville i denne fasen av intervjuet gå inn på hovedfokuset vårt; selve prosessen ved kundetilfredshetsundersøkelsene. Ettersom vi visste at spørsmål rundt målinger av kundetilfredshet kan bli teknisk kompliserte utarbeidet vi på forhånd stikkord for hvert spørsmål for enklere å kunne forklare hva som lå bak spørsmålene.

Vi var forberedt på at informantene kunne anse noen av emnene som sensitiv informasjon og dermed «hemmelige». Vi søkte å sikre at vi til tross for dette fikk tilgang til informasjonen gjennom forsikring om muligheter for anonymitet og konfidensialitet.

- *Avslutning*

Når intervjuet var over ba vi informantene legge til eventuelle kommentarer eller informasjon som vedkommende mente ikke ble tilstrekkelig dekt under intervjuet. Dette ble gjort for å oppklare eventuelle uklarheter og for å sjekke om informantene satt igjen med et inntrykk av at det var emner som intervjuet ikke hadde dekt på en tilfredsstillende måte. Det ble også avtalt hvordan videre kontakt kunne opprettholdes, i tilfelle noe uklart skulle dukke opp i ettertid.

Når det gjelder utførelse av intervjuene gjennomførte vi fire intervjuer. Samtlige av disse ble holdt hos de respektive bedriftene ettersom dette var mest gunstige for informantene.

De to første intervjuene ble gjennomført på Hotel Grand Bodø, 23.02.09, hvor vi intervjuet hotelldirektør Unni Olsen, samt resepsjonssjef Karianne Malum. Vi hadde i forkant av intervjuene sendt vår intervjuguide til Olsen, og hadde i tillegg tatt med flere eksemplarer til bruk under intervjuet. Disse ble da brukt for å gi intervjuobjektene en oversikt av hva som skulle gjennomgås før intervjuet startet, og for å gi føringer for vår spørsmålsstilling underveis i intervjuet. Selve gjennomføringen tok omlag 20-30 minutter for hvert intervjuobjekt.

Intervjuene på Fauske Hotell ble gjennomført 04.03.09. Vi intervjuet her resepsjonssjef Unni Barkhald og resepsjonist Tron Magne Hansen. Begge intervjuene varte også her om

lag 20-30 minutter. Intervjuguiden ble sendt til Unni Barkhald per e-post i forkant av intervjuet, og brukt på samme måte som ved de to første intervjuene.

Intervjuguidene som ble sendt ut i forkant var ment å bidra til å forberede intervjuobjektene på hvilke emner vi ville berøre gjennom intervjuene. Det viste seg derimot at ingen av intervjuobjektene hadde hatt tid til å gå gjennom guiden før intervjuet fant sted, men vi fikk tross dette mye og god informasjon fra informantene.

Vi var begge til stede under samtlige av intervjuene for på best mulig måte å sikre at vi fikk så mye relevant informasjon fra informantene som mulig, og for å sikre et best mulig grunnlag for senere analysering. Vi valgte å dele oppgavene i intervjusituasjonen mellom oss på samme måte ved alle intervjuene; den ene førte samtalen, mens den andre skrev notater og kom med kommentarer og utfyllende spørsmål ved slutten av intervjuene. Vi fant en slik fordeling fordelsmessig da intervjuene ble mer strukturerte, i tillegg til å sikre oss en best mulig sikkerhet i gode notater. Alle intervjuene ble, i tillegg til noteringen, dokumentert ved hjelp av mp3-spiller – notatenes formål var i hovedsak å være en sikkerhet i tilfelle tekniske problemer med opptakene. Grunnen for at vi ønsket å bruke et opptaksverktøy var for å ha muligheten til å kunne sjekke detaljer i etterkant av intervjuet, samtidig som vi kunne være bedre konsentrert under selve intervjuet da vi kunne føre mindre notater underveis enn hva ville vært tilfelle uten opptak. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført, ble også båndopptakene reinskrevet. Dette var et møysommelig og tidkrevende arbeid, men vi anså det som nødvendig for videre å kunne gjøre et best mulig tolknings- og analysearbeid.

3.4.2. Sekundærdata

Som et supplement til de dataene vi samlet inn under intervjuene benyttet vi oss i tillegg av sekundærdata. Ved å studere tidligere teori og empiri skaffet vi oss den nødvendige basiskunnskapen for å kunne gjennomføre intervjuene, samt å kunne analysere datamaterialet i etterkant. Alle dataene ble innsamlet med tanke på å få en forståelse av det fenomenet vi skulle studere, altså kundetilfredshetsmålinger. Gjennomgangen av teori på området hjalp oss også i startfasen gjennom å gi oss et rammeverk for hvilke områder vi skulle fokusere på i vår studie, og påvirket på denne måten formulering av både problemstilling og forskningsspørsmål.

Vi forsøkte i tillegg å hente inn sekundærdata fra lokalhotellene, hotellkjedene sentralt, samt de eksterne analysebyråene hotellene benyttet i forbindelse med gjennomføring og analyse av undersøkelsene. Når det gjelder informasjon samlet inn fra hotellene gjaldt dette eksempler på formelle undersøkelser. Vi fikk gjennom dette arbeidet samlet inn eksempler på kommentarskjema fra Hotel Grand Bodø, samt en utskrift av et eksempel på en tidligere elektronisk undersøkelse utført ved Fauske Hotell.

Når det gjelder informasjon fra hotellkjedene og de eksterne analysebyråene lyktes vi kun med å få informasjon fra Choice Hotels og deres eksterne analysebyrå Näringslivets Undersökningsinstitut AB (NUI). Denne innhentingene skjedde gjennom e-postkorrespondanse med henholdsvis brand managerne John Kristian Stubban for Quality Hotels og Veronica Pettersen for Clarion Colleccion Hotels, samt Ann Sjölander fra Näringslivets Undersökningsinstitut AB. Informasjonen vi her fikk var et eksempel på en elektronisk undersøkelse, eksempel på resultatrapporter, konseptmanual og informasjon om selve undersøkelsesprosessen. Vi anser disse kildene som like sentrale som våre intervjuobjekter og opplevde at Choice og NUI var veldig åpne i forhold til å oppgi informasjon.

3.5. Transkribering og koding

For å klargjøre intervjumaterialet for analysen valgte vi å transkribere fra muntlig tale (fra mp3-opptaket) til skriftlig tekst. Ikke-verbale aspekter ved intervjusituasjonen, som for eksempel informantens ansiktsuttrykk og kroppsspråk, ble ansett som ikke relevant i forhold til det som skulle analyseres og ble dermed heller ikke tatt hensyn til under transkriberingen. Antakelsen om at dette ikke var relevant kom fra vår oppfattelse av at informantene ville være åpne og ærlige om temaet da dette ikke kunne oppfattes som personlig, og at vi hadde forsikret dem at om ønskelig kunne informasjonen klassifiseres som konfidensiell. Intervjusituasjonene tilsa heller ikke at slik transkribering skulle være nødvendig, da det ikke var noen overraskende «ikke-verbale uttrykk» i noen av intervjuene. Ikke-verbale forhold er med utgangspunkt i dette ikke en del av datamaterialet og våre utskrivninger avdekker dermed ikke våre egne observasjoner, fortolkninger, erfaringer eller bedømmelser. Vi mente på tross av dette at denne form for transkribering passet best for at vi skulle utvikle en dypere forståelse fra dataenes meningsinnhold.

For videre å få struktur på datamateriale tok vi utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter: 1) tematisk organisering av data, og 2) analyse og tolkning. Selv om man ikke kan sette

et klart skille mellom disse to hensiktene, har vi forsøkt å bygge opp vårt tolkningsarbeid på grunnlag av dette. Formålet med vår studie var som tidligere nevnt å komme opp med en inngående beskrivelse og analyse av de regionale hotellenes målesystemer for kundetilfredshet. Vi trengte med dette som utgangspunkt å organisere og systematisere dataene for på den måten å få tak i den informasjonen som lå tilgjengelig.

For å organisere og dele inn datamateriale brukte vi en tverrsnittbasert, eller en såkalt kategorisk inndelingsmetode, hvilket betyr at vi konstruerte et system for å indeksere dataene. Kodingen ble brukt for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene fra intervjueteksten, og bidro til å redusere og ordne datamaterialet slik at det ble lettere å analysere.

For å få gjennomført et manuelt kodingsarbeid uten at det ble for tidkrevende, ga vi tekstene en forholdsvis grov koding bestående av hovedelementene fra våre forsknings-spørsmål. Vi utarbeidet med utgangspunkt i dette et oppsett med stikkordene «innhenting», «analyse» og «benytting», samt en åpen del for andre viktige sitater, som vi brukte som et grunnlag for kodingsarbeidet. Sitater og viktige elementer fra de utskrevne intervjuene ble så plassert inn i kodingsoppsettet, og vi fikk på denne måten sammenfattet alle tekstdeler som knyttet seg til samme emne.

3.6. Analyse

Det ferdigstilte kodingsoppsettet ble videre brukt som utgangspunkt når vi skrev sammenhengende tekster i empiridelene for hvert hotell. Det var til tider nødvendig å gå tilbake til transkriberingene for å sjekke i hvilke sammenhenger informasjonen var hentet fra, samt for å sjekke direkte sitater. Vi fant det i dette arbeidet fordelsmessig at vi begge var med på alle intervjuene slik at vi hadde en formening om hva som var blitt sagt, og ut fra dette hadde et godt utgangspunkt for å kunne huske hvilke deler vi gjerne hadde mer informasjon om enn hva som kom frem av kodeoppsettet. Dette gjaldt først og fremst for informasjon som gjorde presentasjonene av prosessene mer helhetlige. Vi brukte i tillegg materialet vi hadde fått fra Choice Hotels og NUI som et supplement til informasjonen fra intervjuene for å få en mest mulig inngående beskrivelse av bedriftenes prosesser. Ved ferdigstilte empirideler valgte vi i tillegg systematisk å gå gjennom våre presentasjoner av empiriske funn opp mot transkriberingene, dette for å forsikre oss om at innholdet i empirien stemte overens med dataene fra intervjuene.

De ferdigstilte empiridelene ble videre brukt som grunnlag for vår analyse. Vi valgte også i empirien å strukturere presentasjonene etter forskningsspørsmålene, hvilket forenklet

en systematisk sammenligningsprosess av våre funn opp mot eksisterende teori. Utgangspunktet for analysen var at vi ønsket å se våre empiriske funn i sammenheng med teoretiske begreper og antagelser presentert i kapittel 2. Ut fra dette valgte vi å begynne analysen med en systematisk gjennomgang av hvordan våre empiriske funn stilte seg i forhold til de sentrale teoriene vi hadde presentert, såkalt mønstermatching (Yin 1994, etter Johannessen et al. 2004b). Etersom vår oppgave hadde til hensikt å se på bedriftenes undersøkelsesprosesser som en helhetlig prosess valgte vi deretter å se hvorvidt våre funn på de forskjellige stegene i prosessen kunne sees i sammenheng, og hvordan de ulike delene kunne sies å påvirke hverandre. Etersom tidligere studier har fokusert på de ulike delene hver for seg var det her begrensede muligheter for å se våre funn opp mot tidligere teori, og våre egne tolkninger og antagelser ble derfor det mest sentrale i disse delene av analyseringen.

3.7. Vurdering av metodebruk

For å sikre kvaliteten på vårt forskningsopplegg har vi foretatt evalueringer basert på kriteriene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og overensstemmelse. Videre følger en diskusjon på hvert av de følgende kriteriene knyttet opp mot vår studie.

3.7.1. Troverdighet

Kriteriet om troverdighet kan relateres til indre validitet, og er kort forklart fokusert på å skape tillitt til at våre funn reflekterer formålet med studien, og å sikre at resultatene er sanne.

For å vurdere indre validitet er det behov for å evaluere troverdigheten til intervju-dataene. Troverdigheten må vurderes i forhold til hvilken grad funnene skildrer det vi er ute etter å kartlegge; altså kundetilfredshet som en kontinuerlig prosess. Undersøkelsens validitet avhenger av om de innsamlede dataene har relevans for studienes målsettinger, og om vår studie undersøker det vi faktisk ønsker å vite noe om ved at intervjuguiden og utvalget er utformet slik at det gir svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vår vurdering er at resultatene i denne studien har god relevans i forhold til oppgavens formål og hensikt.

Troverdighetskriteriet har også sterk tilknytning til forskeren som er med på å påvirke resultatene gjennom hele forskningsprosessen. For å sikre at resultatene i denne studien ble troverdige forsøkte vi å underbygge alle våre resonnementer med uttalelser fra samtlige av våre informanter. Dette for å unngå å trekke konklusjoner basert på egne forutinntatte hold-

ninger og meninger. Videre søkte vi å styrke oppgavens troverdighet gjennom å tilbakeføre våre slutninger til de respektive informantene for å få bekreftet resultatene.

Vi valgte i tillegg å søke informasjon fra hotellkjedene sentralt. Hovedmålet med dette var å få komplementær informasjon om deres undersøkelsesprosesser, men det hjalp oss også til å kontrollere hvorvidt informasjonen fra sentrale hold stemte overens med informasjonen innhentet gjennom intervjuene. Dette styrket med andre ord også oppgavens troverdighet.

3.7.2. Overførbarhet

Overførbarhet kan relateres til ekstern validitet, og dreier seg om i hvilken grad funnene kan vurderes som gyldige utover de lokale forhold som fremkommer i studien, og utover det utvalget av respondenter som studien innbefatter. Overførbarhet betyr dermed hvorvidt funnene kan knyttes til andre omgivelser, for eksempel om resultatene våre kan sies å gjelde andre bedrifter i hotellnæringen og/eller for bedrifter i andre næringer. Resultater fra kvalitative undersøkelser i form av tilstandsbilder eller såkalte tykke beskrivelser, som i denne oppgaven, kan ha ulik overføringsverdi. Resultatene som fremkommer av studien er ikke absolutte påstander om hvordan virkeligheten er i forhold til gjennomføring og bruk av kundetilfredshetsmålinger, men forslag til hvordan den kan beskrives og forstås. På bakgrunn av dette kan man si lite om hvorvidt våre resultater er direkte overførbar til andre omgivelser eller sammenhenger. Det finnes svært få publiserte studier angående samme emne, i samme norske og lokale kontekst, så muligheten for å kontrollere om andre studier har kommet frem til omtrent samme resultater er veldig begrenset.

Målet med denne studien har som tidligere nevnt ikke vært generalisering, men en inngående kartlegging av praksis i to ulike bedrifter. I motsetning til kvantitative studier som ofte gir overfladisk og fragmentert kunnskap, og har et stort antall respondenter nettopp for å sikre best mulig validitet, gir kvalitative studier dybde og helhetsforståelse på grunnlag av kun en liten gruppe respondenter. Vi føler oss relativt trygg på at studiens resultater kan gjenspeiles i en annen studie med en lignende og tilfeldig utvalgt gruppe, men at resultatene allikevel ikke kan brukes utgangspunkt for generalisering til større populasjoner, dette fordi resultatene anses å være svært kontekstspesifikke.

Som forskere anser vi det som vårt ansvar å sørge for at dataene i denne oppgaven fremstilles så berikende som mulig, slik at også leseren kan trekke egne slutninger om graden av overførbarhet ut fra studiens funn og den litteraturen som er presentert.

3.7.3. Pålitelighet

Pålitelighet kan knyttes til kriteriene om reliabilitet og objektivitet, og handler om i hvilken grad undersøkelsesdataene kan reproduseres av en annen forsker. For at en studies resultater skal kunne anses som pålitelig må uavhengige målinger gi tilnærmet identiske resultater. Det er for vår undersøkelse vanskelig å teste dens pålitelighet ettersom oppgavens rammer gjør det vanskelig å duplisere forskningen. Dette hovedsakelig på grunn av at forskningen har vært preget av semi-strukturerte intervjuer, hvilket førte til at de innsamlede dataene i stor grad ble preget av hvordan samtalen fløt underveis. Det vil med utgangspunkt i dette være lite trolig at en ville ha fått eksakt samme data om man gjentok disse intervjuene. Vi tror essensen i dataene ville vært den samme, men at det ikke er sikkert at man ville ha kommet inn på alle, og samme, områder i samtalen som vi gjorde i vår forskning. Våre observasjoner vil i tillegg kunne være preget av å være verdiladede og kontekstavhengige. Vi har forsøkt å synliggjøre en eventuell effekt av dette gjennom å gi en åpen og detaljert framstilling av forskningsprosessen, casebedriftene, intervjusituasjonene og informantenes meninger og synspunkter. Dette mener vi bidrar til å øke påliteligheten til studiens konklusjoner gjennom å gjøre det mulig for leser å spore vår dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet. Vi ønsket med andre ord å gjøre oppgaven så transparent som mulig for å sikre leserens forståelse for hvordan vi har kommet frem til våre resultater.

Det faktum at undersøkelsen har vært gjennomført på et gitt tidspunkt gjør at funnene er begrenset til å gjelde for bedriftene slik dem, og deres kontekst, fremsto på dette tidspunktet. Det kan tenkes at konteksten vil kunne ha endret seg til en eventuell oppfølgingsstudie ville ha funnet sted. Det vil da være meningsløst å se på hvorvidt funnene fra vår undersøkelse stemte overens med en studie utført i en annen kontekst.

3.7.4. Overensstemmelse

«Begrepet overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger» (Johannessen et al. 2004b:230). Kriteriet kan på denne måten sees i samsvar med intersubjektivitet, hvilket tilsier at oppgavens pålitelighet må sikres ved at leseren informeres om de betingelsene som kunnskapen er utviklet innenfor. For å oppfylle dette kriteriet har vi i denne oppgaven lagt vekt på avdekking og inngående beskrivelser av alle fremgangsmåter og beslutninger som er tatt gjennom hele forskningsprosessen. Vi mener dette gir leseren en mulighet til å gjøre seg opp en egen formening om

prosessen vi har vært gjennom for å komme frem til studiens konklusjoner, og at vi gjennom dette har sikret oss oppfyllelse av krav om åpenhet og detaljerte prosessbeskrivelser. På bakgrunn av disse detaljerte fremstillingene skal det altså være mulig for andre forskere å sammenligne denne studien med egne undersøkelser, for å teste om man er kommet frem til omtrent samme funn og resultater.

4. Empiriske funn

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de funnene vi gjort basert på datainnsamling fra de fire gjennomførte intervjuene, samt fra brand managerne John Kristian Stubban og Veronica Pettersen i Choice Hotels, og Ann Sjölander ved Näringslivets Undersökningsinstitut AB.

Funn og informasjon tilhørende hvert hotells undersøkelser er til tider detaljert, og det kan fremkomme relativt mange likheter mellom hotellenes metoder. Kapittelet er derfor bygd opp på grunnlag av en strikt struktur; de to casebedriftene presenteres hver for seg, og under hver bedrift er funnene organisert etter formelle og uformelle undersøkelser, som igjen er organisert på grunnlag av oppgavens tre forskningsspørsmål (innhenting, bearbeiding og benyttelse av kundetilfredshetsdata). Kapittelets valgte inndeling er ment å gi leseren en enkel og oversiktlig presentasjon av de funn vi har gjort. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering i form av to tabeller, som videre danner grunnlaget for analysen i kapittel 5.

Så langt har vi i denne studien gjort et grunnleggende teoretisk skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. For å unngå slike faguttrykk under intervjuene valgte vi i stedet å anvende betegnelsene formell og uformell for henholdsvis kvantitative og kvalitative undersøkelser. Dette var for at intervjuobjektene ikke skulle bli forvirret av fagbegreper som de ikke er vant til å bruke. For empirien som presenteres i dette kapittelet, samt for resten av oppgaven, vil vi bruke de betegnelsene som ble brukt i intervjusituasjonene.

I teorikapittelet henviser vi til at det også finnes formelle kvalitative metoder, som for eksempel fokusgrupper. Dette viser seg derimot ikke å være en vanlig praksis blant våre casebedrifter, og henvisning til slike metoder vil presiseres spesielt der det er nødvendig.

4.1. Hotel Grand Bodø

Nedenfor følger en presentasjon av de funn vi har gjort med hensyn til hvordan Hotel Grand henter inn, bearbeider og analyserer data fra de kundetilfredshetsundersøkelsene de gjennomfører, samt hvordan bedriften benytter den informasjonen undersøkelsene gir.

4.1.1. Formelle tilfredshetsundersøkelser

I følge direktør ved Hotel Grand i Bodø, Unni Olsen, har hotellet siden 2007 gjennomført en stor årlig gjesteundersøkelse, utført av det eksterne svenske selskapet Näringslivets

Undersökningsinstitut AB (NUI¹⁶). NUI følger det Internasjonale Handelskammerets og ESOMARs¹⁷ regler for markedsundersøkelser. Disse reglene innebærer blant annet at undersøkelser kun kan gjennomføres ved bruk av etablerte vitenskapelige metoder, samt at hotellet er pålagt å beskytte identiteten til de personer som svarer på deres undersøkelser.

NUI gjennomfører tilfredshetsundersøkelser blant flere ulike kategorier mennesker, men vanligvis arbeider de med kunder, gjester, medlemmer og medarbeidere. De har utviklet et stort utvalg av ulike undersøkelsesmetoder og -modeller som tilpasses hver kundes behov, deriblant QuestManTM som er den modellen Chioce-kjeden anvender. QuestMan er et verktøy for tilfredshetsundersøkelser via internett, der utvalget blir tilsendt en e-post med link til selve undersøkelsen. Det spesielle ved QuestMan er at den har en innebygd rapporteringsgenerator som raskt og enkelt gir en verdifull prioriteringsanalyse. QuestMan har også avanserte muligheter for automatiske sammenligninger med tidligere undersøkelser eller lignende enheter eller foretak.

Den årlige tilfredshetsundersøkelsen er, i følge Ann Sjölander ved analyseselskapet NUI, et tett og kontinuerlig samarbeid mellom dem og det lokale hotellet, der begge parter arbeider sammen fra start til slutt (se vedlegg 5 for en illustrasjon av undersøkelsesprosessen). I følge hotelldirektør Olsen er formålet med undersøkelsen «å se at hotellet gjør de rette tingene for de rette kundegruppene», samt å bruke den som en rettleiding på at pengene og ressursene brukes til de rette formålene, og at hotellet tilbyr de produktene som segmentene etterspør. Dette er særlig et poeng ettersom hotellet driver praksis med at samtlige prioriteringer skal skje i samme rekkefølge som kundesegmentene er inndelt – altså; 1) forretningsreisende, 2) ferie/fritid, 3) kurs/konferanse.

Undersøkelsen er ganske omfattende, og er delt inn i hovedkategoriene «helhetsinntrykk», «resepsjon», «hotellrommet», «frokost», «kveldsbuffeen» og «øvrige spørsmål» (se vedlegg 6). I følge Olsen er undersøkelsen oppbygd for «å kartlegge hele mønsteret til kunden» – den dekker altså ikke bare kundens opplevelse av selve hotelloppholdet, men også visse demografiske mål og forhold knyttet til forbruksmønster.

Innhenting av data – rekruttering av respondenter til undersøkelsen

Den årlige kundetilfredshetsundersøkelsen foregår over internett, via e-post, og det er dermed avgjørende for undersøkelsens gjennomførelse at hotellet får tak i de e-postadressene som

¹⁶ www.nui.se

¹⁷ European Society for Opinion and Marketing Research; www.esomar.com

skal brukes. I følge hotellets resepsjonssjef, Karianne Malum, er det de ansatte i resepsjonen som er ansvarlig for å hente inn e-postadressene til de gjestene som er en del av undersøkelsesutvalget – en utvelging som skjer under strenge kriterier satt av NUI. Før undersøkelsen starter lager resepsjonssjefen, etter retningslinjer fra NUI, ferdige lister til resepsjonistene med informasjon om hvilke gjester de skal be om å være med på undersøkelsen. I følge hotelldirektør Unni Olsen er tilfredshetsundersøkelsen kun rettet mot deres hovedsegment, nemlig forretningsreisende, og utvelgingen av gjester er dermed også preget av dette – gjester som ikke tilhører dette segmentet vil ikke bli tatt ut.

I følge resepsjonssjef Karianne er det vanlig at *«det tas ut fem gjester hver dag, mandag til fredag, helt frem til det er 100 respondenter som har svart»*. Dette trenger ikke nødvendigvis gjenspeile antall gjester som vil bli spurt om å delta – dette antallet avhenger av hvor stort frafallet av respondenter er (altså; gjester som svarer ja til å være med, men som allikevel ikke besvarer undersøkelsen). De fem gjestene som på forhånd er «trukket ut» på bakgrunn av NUI-kriteriene vil bli spurt ved innsjekk – resepsjonisten forklarer at gjesten er blitt plukket ut til undersøkelsen, forespør seg om gjesten er interessert i deltakelse, og at hotellet i så fall trenger å få vedkommendes e-postadresse. Selve undersøkelsen vil først bli sendt etter utsjekk, slik at gjesten skal få tid til å gjøre seg opp en mening de dagene han/hun er på hotellet. Uansett om den forespurte gjesten ønsker å delta i undersøkelsen eller ikke, må resepsjonisten registrere dette, samt den eventuelle årsaken til frafallet av den spurte respondenten, på et standardskjema. Karianne hevder at *«hvis en gjest sier nei kan vi ikke bestemme oss for å ta en annen i stedet. De fem forhåndsplukkede må spørres – kan ikke de blir heller ingen andre spurt den dagen»*. All deltakelsesinformasjon som samles inn av resepsjonistene rapporteres daglig inn til NUI, som videre er ansvarlige for at e-post med link til kundetilfredshetsundersøkelsen blir sendt til de kunder som har svart positivt til deltakelse.

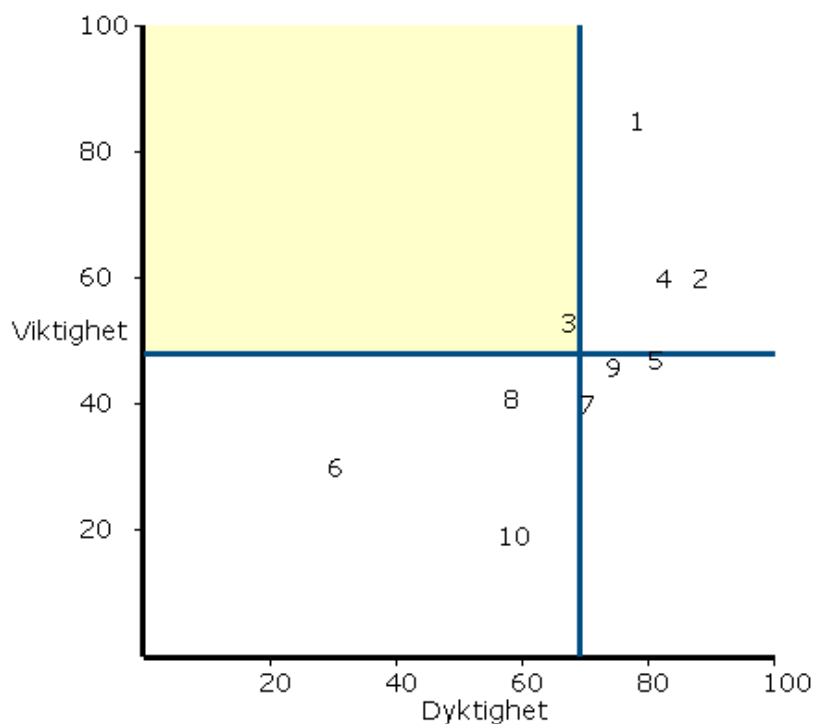
Bearbeiding og analyse av de innsamlede tilfredshetsdataene

Bearbeiding og analyse av undersøkelsesdataene foretas av NUI, og deres utviklede QuestMan-modell. Når datainnsamlingen og -bearbeidingen er over får hotellet rapporter med prioriteringsanalyser, hvilket er oppdelt etter samme hovedkategorier som selve kundetilfredshetsundersøkelsen; «resepsjon», «hotellrommet», «frokost», «kveldsbufreen» og «bakgrunns-spørsmål» (referert til som «øvrige spørsmål» i undersøkelsen). Rapporten inneholder også et sammendrag av de viktigste resultatene fra undersøkelsen, sammenligninger mellom de ulike hovedkategoriene, sammenligninger mellom årets og fjorårets resultater for hver hoved-

kategori, samt en tilfredshetsindeks. Tilfredshetsindeksen er «*et mål på de spurtes samlede tilfredshet*» (NUI 2008:3). Dersom samtlige deltakere i undersøkelsen gir høyeste karakter på samtlige spørsmål i indeksen, vil tilfredshetsindeksen ligge på 100.

Den såkalte prioriteringsanalysen, som fremkommer i rapporten, kombinerer to ulike mål; «dyktighet» og «viktighet». Dyktighet viser her til andelen av de spurte som har brukt den eller de høyeste verdien(e) på svarskalaen – altså de som er «svært fornøyde» eller til og med entusiastiske. Det andre målet, viktighet, er et mål på hvor viktig en faktor er for den samlede tilfredsheten. Verdien for viktighet kan variere mellom 0 og 100, men for at målet skal være pålitelig kreves det at tilstrekkelig mange personer har svart på det aktuelle spørsmålet. Hvis dette ikke er tilfelle, vises indikatoren «for få svar» i rapporttabellene, og spørsmålet inngår ikke i prioriteringsanalysen.

På neste side vises et eksempel på en prioriteringsanalyse med tilhørende tabell fra en tilfredshetsrapport. Utdraget er hentet fra kategorien «hotellrommet», og hver punktnummerering i diagrammet tilsvarer et spørsmål fra denne kategorien. Verdiene for hvert spørsmål plottes inn i diagrammet, og et kryss plasseres så midt i gruppen av punkter. Slik dannes fire ruter, og ved hjelp av disse foretas analysen. I øvre venstre rute, i den såkalte «turboruten», finner man de faktorene som analyseverktøyet (og dermed NUI) mener det er viktigst for hotellet å gjøre noe med for å øke den samlede tilfredsheten.

Figur 4.1: Prioriteringsanalyse¹⁸ (NUI 2008)

«Viktigst for å forbedre den samlede tilfredsheten (tilfredshetsindeksen) er faktorene øverst til venstre i diagrammet (nedenfor i fet skrift)» (NUI 2008).

Tabell 4.1: Tabell tilhørende prioriteringsanalysen (NUI 2008)

Punkt	Spørsmål	Viktighet	Dyktighet	Antall svar
1	Miljø/atmosfære	85	79	103
2	Sengen	61	88	104
3	Toalett/dusj	53	67	104
4	Rengjøringen av rommet	61	83	103
5	Imøtekommenhet fra rengjøringspersonalet	47	82	38
6	Antall TV-kanaler	30	31	84
7	Sikkerhetsinformasjonen på rommet	40	70	67
8	Øvrige gjesteinformasjonen	41	58	77
9	Trådløs internettilgang	47	75	59
10	Bøker som kan leses	19	57	61

¹⁸ Analysen og dens resultater er ikke hentet spesifikt fra Hotel Grands rapport, men viser et eksempel på hvordan lay-out på prioriteringsanalysen ser ut for samtlige hoteller i Choice-kjeden.

Siden analysen gjennomføres av et profesjonelt byrå med avanserte statistiske metoder, har den lokale hotelldirektøren og en ansatt ved NUI en telefonisk rapportgjennomgang etter at undersøkelsen er avsluttet og rapporten er distribuert til hotellet. Her får Unni Olsen mulighet til å diskutere og oppklare eventuelle uklarheter i forhold til undersøkelsens resultater.

I tillegg til rapporten mottar Hotel Grand resultater i sanntid under selve innsamlingen, fra spørreundersøkelsens åpne spørsmål. I følge resepsjonssjef Karianne Malum kommer alle åpne svar for seg selv, i den form at hun mottar *«mange sider med oppramsing av de åpne svarene»*. Svarene er inndelt etter de spørsmålene som er besvart, men ingen øvrig rangering gjøres før hotellet får tilgang til kommentarene.

Benyttelse av informasjon

Som tidligere nevnt hevder hotelldirektør Unni Olsen at formålet med undersøkelsene, særlig e-postundersøkelsen, er *«å se at hotellet gjør de rette tingene for de rette kundegruppene»*, samt å bruke de som en rettledning på at pengene og ressursene brukes til de rette formålene, og at hotellet tilbyr de produktene som kundesegmentene etterspør. Resepsjonssjef Karianne Malum ser ut til å være enig i dette; *«hovedmålet er å finne ut hva vi er gode på og hva vi er dårlige på, hva gjestene er fornøyd og misfornøyd med, slik at vi kan få gjort noe med dette»*. Videre mener hun at undersøkelsene med dette grunnlag kan anses som et tiltakssystem, *«et måltall på hvor god bedriften er»*, og som et grunnlag for utviklingen av deres konkurransestrategier.

Etter hvert som gjestene besvarer den formelle e-postundersøkelsen blir alle svar og kommentarer fra undersøkelsens åpne spørsmål gjort tilgjengelig for samtlige av hotellets medarbeidere. Ved å logge seg på med brukernavn på datamaskinene får de ansatte tilgang til en link der de kan gå inn å se oppdaterte kommentarer fra undersøkelsesrespondentene. I tillegg hevder Olsen at *«kommentarene med jevne mellomrom printes ut og legges på personalrommet, slik at de som for eksempel ikke er så datakyndige også kan følge litt med»*.

Selv om undersøkelsen er inndelt med spørsmål tilknyttet hver avdeling, er det ingen inndeling på tvers av avdelinger når det gjelder distribusjon av resultatene – alle resultatene er tilgjengelige for alle ansatte. Dette vil derimot ikke tilsi at samtlige ansatte får en gjennomgang av alle analyseresultatene når de foreligger. Når e-postundersøkelsen er gjennomført og analysert av NUI, tas resultatene opp på første avdelings- og personalmøte. Her presenteres resultatene både muntlig og via prosjektør, med hovedvekt på de resultater som har direkte

betydning for de enkelte avdelingene. Hver enkelt ansatt er altså ansvarlig for å oppdatere seg selv dersom de er interessert i resultatene for andre avdelinger enn den de selv tilhører, mens resultater fra egen avdeling tas opp på førstkommande avdelingsmøte.

I følge direktør Olsen er det i utgangspunktet ledelsen på Hotel Grand som bruker informasjonen fra undersøkelsene til videre strategier. Hun anser særlig den årlige e-postundersøkelsen som et viktig middel for hotellet, og hevder at *«den definitivt er med å påvirke beslutninger angående hvor pengene skal brukes – den kan til og med være av avgjørende betydning»*. Resepsjonssjef Karianne mener derimot at samtlige medarbeidere er brukere av informasjonen, men at toppledelsen og avdelingslederne har et særskilt ansvar til å påvirke de andre ansatte til å jobbe mot bedre undersøkelsesresultater og bedre kundetilfredshet i fremtiden. Avdelingslederen understreker særlig viktigheten av e-postundersøkelsen. Hun viser til et eksempel fra den første undersøkelsen som ble utført i 2007, og hevder at denne var en stor pådriver for den renoveringen som hotellet for tiden gjennomfører. Gjennom undersøkelsesresultatene ble det konstatert *«hvor bra kundene synes hotellet er, men at det var slitt, ødelagt og begynte å bli gammelt, og at hvis det ikke hadde vært for personalet hadde de ikke bodd her»*. Dette var i følge henne sterke tilbakemeldinger å få svart på hvitt, og dermed en sterk pådriver for å få de lokale eierne av bygget til virkelig å forstå at dette ikke bare var et internt krav, men at hotellet mest sannsynlig ville miste kunder dersom ikke noe ble gjort – *«da ble det tatt action og renoveringen ble satt i gang»*.

Kommentarskjema

I tillegg til den årlige e-postbaserte undersøkelsen forsøker hotellet også å måle kundenes tilfredshet ved hjelp av et kommentarskjema som ligger på hvert hotellrom («Ros og Ris» skjema, jf. vedlegg 7). Dette er, ifølge Unni Olsen, en stor del av hotellets daglige undersøkelsesform. Skjemaet ligger tilgjengelig på samtlige hotellrom, og fylles ut av de kundene som selv ønsker dette. I konseptmanualen som Choice-kjeden opererer etter, tilgjengeliggjort av John Kristian Stubban, brand manager for Quality Hotels, hevdes det at det *«på alle senger skal ligge et Choice brandet spørreskjema. Skjemaene samles inn av husøkonomavdelingen¹⁹ og leveres umiddelbart til ansvarlig person på hotellet. Det er viktig at klagesaker og ting som ikke har fungert i løpet av oppholdet blir tatt hånd om så raskt som over hodet mulig. Klagesaker skal, så fremt det er mulig, besvares skriftlig»*.

¹⁹ En husøkonom refererer til lederen for renholdstjenesten (Ordnett 2009)

På Hotel Grand er det altså direktør Unni Olsen som er mottaker av de ferdigutfylte kommentarskjemaene, og dermed også hun som er hovedansvarlig for hvordan informasjonen vil bli bearbeidet, videredistribuert og brukt. I følge resepsjonssjefen blir kommentarene tatt opp med en gang på de avdelingene det gjelder, men det finnes ingen formelle systemer for loggføring av de kommentarene som kommer inn – hele prosessen er overlatt til hotelldirektøren. Under intervjuene med både hotelldirektør og resepsjonssjef viste det seg å bli relativt vanskelig å få informasjon direkte knyttet til hvordan kommentarene fra skjemaene anvendes i praksis, og empirien med hensyn til bruken av kommentarskjemaene er derfor begrenset.

4.1.2. Uformelle tilfredshetsundersøkelser

For å få et bedre og mer personlig inntrykk av kundenes opplevelse av å være på hotellet, er uformell kontakt mellom de to partene av vesentlig betydning. Denne uformelle kontakten er i følge Unni Olsen en viktig del av den daglige jobben medarbeiderne skal gjøre; *«på dette hotellet står det i stillingsinstruksen til resepsjonistene at, hvis de har tid, så skal de sette seg ned å ta en kopp kaffe i lag med gjesten»*. I følge Olsen er Hotel Grand bygd for (forretnings-) kunder som kanskje har så mye som hundre reisedøgn i året. Hun hevder at det for disse gjestene kan være både ensomt og kjedelig å bo på hotell, og at det særlig i slike tilfeller kan være *«selve kommunikasjonen mellom gjesten og hotellpersonalet som for gjesten oppleves som luksus»*.

I tillegg til den uformelle kaffekoppen sammen med vilkårlige gjester, arrangerer hotellet såkalte gjestekvelder, der også hotelldirektøren deltar hvis mulig. Unni Olsen hevder at hotellet *«arrangerer gjestekvelder i hvert fall én gang i uken, hvor vi enten har vinkveld, tar gjestene med på kino, bowling, trening eller lignende – alt for at vi skal kunne snakke med gjestene og knytte relasjoner til dem»*.

Bearbeiding og analyse dataene

Hotellet har ikke innført noe formelt system for loggføring av de uformelle tilbakemeldingene som kommer fra kundene. Under intervjuet fremhever Unni Olsen at uformell kommunikasjon er viktig, men sier samtidig at den informasjonen som fremkommer av slik kommunikasjon ikke er av spesielt stor viktighet for selve driften av hotellet – altså informasjon som ikke vil endre måten hotellet driver virksomheten sin på. Dette gjelder for eksempel uformelle tilbakemeldinger som klaging på at kveldsbuffeen var kjedelig, og lignende. Behandlingen av

slike tilbakemeldinger/klager er i grunn overlatt til den medarbeideren som mottar informasjonen.

Unni Olsen presiserer for øvrig at dersom klagen er av vesentlig karakter, så skal dette behandles som et avvik og dermed også føres som en avviksmelding. Dette avviksmeldings-systemet er derimot ikke spesielt tilpasset for tilbakemeldinger fra kunder, men er det samme systemet de ansatte bruker for å melde andre typer (interne) avvik.

Benyttelse av informasjon

Ledelsen på Hotel Grand anser bedriften som ekstremt kundeorientert, og at dette er noe som gjennomsyrrer alt arbeidet som utføres. I følge Olsen opererer hotellet med en svært flat struktur, både internt og eksternt, der blant annet mye av den eksterne kontakten skjer ved hjelp av «én-til-én»-kommunikasjon mellom ansatt og gjest. Dette muliggjøres ved at alle ansatte er tildelt beslutningsmyndighet som gjør at de kan «*ta beslutning på hva det skulle være, når det skulle være*». I praksis betyr dette eksempelvis at stuepiken eller resepsjonisten har myndighet til å kompensere med rabatter eller lignende dersom de mottar en oppriktig klage fra en gjest. Hotelldirektøren er av den oppfatning at selve møte mellom ansatt og gjest kan refereres til som «*sannhetens øyeblikk*». Med dette menes at det ved eventuelle klager eller problemer må tas en beslutning i det øyeblikk man står ovenfor kunden – responderer den ansatte med likegyldighet og/eller umyndighet vil «*sannhetens øyeblikk*» være over, og problemsituasjonen vil sannsynligvis være enda vanskeligere, eller til og med umulig, å rydde opp i. Selv om dette i visse tilfeller kan føre til at feile beslutninger tas, er det i følge Olsen viktigst at det overhode tas en beslutning når det trengs. Hun anser dette som et av hotellets største konkurransefortrinn.

Også resepsjonssjef Karianne er opptatt av nøyaktighet og hurtighet når det gjelder beslutningstaking ovenfor kundene, og hun er enig i at organisasjonens flate struktur er hovedfaktoren for å kunne gjennomføre dette. Hun hevder at de «*raskt reagerer på klager fra gjester*», uavhengig av om dette gjelder formelle eller uformelle klager, eller kommentarer fra hotellets «Ros og Ris»-skjema.

4.2. Fauske Hotell

Vi vil her presentere hvilke funn vi har gjort med hensyn til hvordan Fauske Hotell henter inn, bearbeider og benytter data fra kundetilfredshetsundersøkelser. All empiri i dette delkapittelet kommer fra våre intervjuer med resepsjonssjef Unni Barkhald og resepsjonist Tron Magne

Hansen. Vi begynner med å presentere funn som angår deres formelle undersøkelser før vi videre går inn på deres uformelle undersøkelser.

4.2.1. Formelle tilfredshetsundersøkelser

De formelle gjesteundersøkelsene har hotellet i følge Barkhald drevet med i om lag fem år, og har som formål å synliggjøre eventuelt forbedringspotensial for driften av hotellet. Undersøkelsene brukes strategisk, men er ikke direkte knyttet opp mot andre data eller systemer i bedriften.

Når det gjelder gjennomføringen av selve undersøkelsen styres dette utenfra; Rica sentralt står for all kommunikasjon med det eksterne analysebyrået QuestBack. QuestBack utfører ulike typer undersøkelser og tilbyr markedet en unik web-basert tjeneste som i følge dem selv «*gir deg mulighet til å gjennomføre undersøkelser, motta svar og skreddersy tilbakemeldinger til dine eksterne relasjoner - uavhengig av om de er kunder, studenter, medlemmer e.l. Med QuestBack vil du kunne bygge lojalitet blant de du allerede har kontakt med og lære hva som fungerer for å bygge nye relasjoner*» (QuestBack 2009). Når det kommer til Fauske Hotells formelle kundetilfredshetsundersøkelse er QuestBack ansvarlig for alt fra valg av metode, design av undersøkelse, utførelse, samt bearbeidelse og analyse av resultater. Vedlegg 8 viser et eksempel på en undersøkelse som har vært utført tidligere år.

Innhenting av data

Fauske Hotell utfører i følge Unni Barkhald formelle gjesteundersøkelser utelukkende gjennom Rica. Undersøkelsene foregår én gang i året og er felles for alle hotellene i kjeden. Det er Rica sentralt som har regien på gjennomføringen av undersøkelsene, og de enkelte hotellenes hovedoppgave i er kun å rekruttere respondenter. Dette gjøres gjennom muntlige forespørsler til gjester ved utsjekk om de er interesserte i å være med i en gjesteundersøkelse per e-post. Om gjesten er positiv til dette registreres vedkommendes e-postadresse som hotellet senere videresender til Rica sentralt. Innsamlingen av adresser går over en periode på to uker, og resepsjonistene står fritt til å velge hvem som spørres om å delta. Alle vaktene i resepsjonen er ansvarlige for innhenting av adresser, og det er premiering for de som greier å samle inn flest adresser. For et hotell på Fauske Hotells størrelse forventes det i følge Unni at man samler inn minst 100 e-postadresser. Når det gjelder utvalget for undersøkelsene er det ment å være tilfeldig og det oppfordres til å spørre alle typer gjester som bor på hotellet. Det

finnes ikke noe mer spesifikke retningslinjer eller rutiner fra QuestBack for hvordan et tilfeldig utvalg skal sikres.

Dataene i selve undersøkelsen blir hentet inn av det eksterne firmaet QuestBack. De vil etter å ha mottatt lister over e-postadresser sende ut undersøkelsen til de registrerte gjestene per e-post. Undersøkelsen inneholder et spørreskjema som omfatter spørsmål om kjøpsatferd, tilfredshet ved hotellets ulike tjenester (resepsjon, frokost, restaurant, bar, hotellrommet), total opplevelse, samt en vektning av listede faktorer ved valg av hotell. Det er en kombinasjon av kvantitative og kvalitative spørsmål som igjen har en blanding av forhåndsbestemte svaralternativer, skalerte svaralternativer, og åpne kommentarfelt for begrunnelse av svar og/eller andre kommentarer.

Bearbeiding av data

Etter at hotellet har hentet inn e-postadresser over de spesifiserte to ukene og sendt dem til Rica sentralt, viderefremmes adressene i følge Barkhald til et eksternt analysebyrå; QuestBack. Det er QuestBack som sender ut undersøkelsene til gjestene, og i neste omgang analyserer resultatene. Fauske Hotell er ikke involvert i analysearbeidet, men mottar ferdige rapporter fra QuestBack når disse foreligger. Ettersom vi ikke lyktes i å opprette kontakt med QuestBack har vi ikke noe mer inngående informasjon om hvordan de bearbeider dataene.

De ferdige rapportene fra QuestBack inneholder informasjon om resultatene fra undersøkelsen og en forklaring på betydningen av disse. I følge Barkhald vil dette normalt komme cirka en måneds tid etter at de siste e-postadressene er sendt. Rapportene inneholder, i tillegg til resultatene, forslag til endringer som bør gjøres for å bedre tilfredsheten. Informasjonen kommer frem i form av grafer og diagrammer med tilhørende kommentarer, og er i følge Barkhald og resepsjonist Tron Magne Hansen tilpasset slik at avdelingslederne som mottar rapportene kan viderefremme informasjonen til alle ansatte uten ytterligere tilpasninger av materialet. Hansen uttaler følgende om rapportene; «*veldig lett å lese og vi ser fort hvor vi burde ta tak*». Rent praktisk er resultatene i rapporten systematisert etter hotellets avdelinger, og alle åpne kommentarer er gjengitt i sin helhet i rapporten.

Benyttelse av informasjon

Når det gjelder hovedbrukere av informasjonen fra de formelle undersøkelsene er dette i følge Barkhald ledelse og avdelingsledere. Disse mottar rapportene i sin helhet på første driftsmøte

etter at hotellet har mottatt dem fra eksternt hold. Driftsmøtene skal i følge resepsjonssjefen fungere som en link for kommunikasjon for at alle skal være informert om alt som har med driften av hotellet å gjøre. Møtene blir holdt hver tirsdag og er for avdelingslederne, hovedtillitsvalgt og hotelldirektør. Det vil etter gjennomgang av rapportens innhold på driftsmøtet være opp til avdelingslederne hvorvidt de vil videreformidle innholdet i rapportene til de ansatte på sine respektive avdelinger. De ansatte vil i følge Barkhald få tilbakemeldinger uavhengig av hvorvidt de er negative eller positive. *«Som regel drar man ut det som er viktig. Jeg har vel gjort det, at jeg har kjørt gjennom i hvert fall noe av det på avdelingsmøter med resepsjonen»*. Ansatte som ikke er til stede på disse møtene har mulighet til å lese møte-referater som blir hengt opp på alle avdelingene. Utvalgte deler av informasjonen i rapportene blir dermed tilgjengelig for alle. Det kom i intervjuet med Barkhald frem at resepsjonen, som er aktivt involvert i gjennomføringen av undersøkelsen, nok er den avdelingen som har best innsikt i prosessen; *«om du spør enn kokk om gjesteundersøkelser så tror jeg ikke vedkommende vet hva det er; at de er klar over at vi er med på det systematisk tror jeg ikke»*.

Når det kommer til hva rapportene brukes til er det i følge resepsjonssjef Barkhald først og fremst *«der man virkelig kan lese hva gjesten mener om oss»* og de *«kan godt føre til endringer»*. *«Om det er mange som har hengt seg opp i en sak og man kommer frem til at det faktisk er tilfelle, er dette noe vi må gjøre noe med»*. Informasjonen brukes med andre ord for å sjekke om det er spesielle områder gjestene er misfornøyde med, for å få en oversikt over hvor man bør søke endringer. I tillegg sier Barkhald at resultatene sees i sammenheng med retningslinjene for det tidligere omtalte «Det Gode Vertskap» programmet. *«Der (i rapportene) vil man med en gang se hvis det er noe som avviker fra dette. Vi har jo sagt at vi skal leve opp til de verdiene og løftene som er på en slik merkevareplattform til Rica»*. Det samme gjelder i følge Barkhald for deres HMS system; *«det kan være ting som kommer frem i gjesteundersøkelsen som er relatert til HMS-arbeidet på et eller annet vis – det kan skje, og da må man selvfølgelig ta det på alvor»*. På spørsmål om eksempel på spesifikke tiltak som har blitt iverksatt som følge av tidligere undersøkelser kunne verken resepsjonssjef eller resepsjonist komme opp med noen eksempler.

4.2.2. Uformelle tilfredshetsundersøkelser

I tillegg til de formelle gjesteundersøkelsene driver hotellet, i følge resepsjonssjef Unni Barkhald, også uformell innhenting av informasjon. Dette skjer gjennom tilfeldig prat med gjestene ansikt-til-ansikt, enten ut fra gjesters tilbakemeldinger (gitt på eget initiativ) eller

som en respons på ansattes muntlige oppfordringer om tilbakemeldinger og evalueringer av oppholdet. Det blir i tillegg utført noe oppfølging av kunder per telefon av salgssjefen ved hotellet. Det er i hovedsak kursdeltakere som er i fokus for denne delen av kartleggingen, men i følge Barkhald er det meningen at dette i fremtiden skal utvides til også å omfatte privatkunder. Barkhald hevder videre at den uformelle kontakten med privatkunder per i dag er begrenset til at salgssjefen «*er ganske på hugget; hun snakker med folk og serverer kaffe til frokosten og skravler med folk*», samt til tilfeldige tilbakemeldinger til ansatte i resepsjonen og andre kontaktpunkter mellom kunder og ansatte på hotellet.

Bearbeiding og bruk av data

Når det kommer til bearbeiding og bruk av data fra de uformelle undersøkelsene er dette i stor grad begrenset til at ansatte selv bedømmer hvilke tiltak som skal iverksettes. De ansatte står i følge resepsjonist Tron Magne Hansen veldig fritt til å ordne opp med kunder der og da om de mottar negative tilbakemeldinger. For situasjoner som går utover deres beslutningsmyndighet skal vedkommende derimot ta informasjonen videre til sin avdelingsleder som da får en gjennomgang av situasjonen. Det vil i slike tilfeller være opp til avdelingslederne å velge hvilke tiltak som eventuelt skal iverksettes og hvorvidt sakene skal tas opp på senere avdelings- og driftsmøter. Under intervjuene ble det ikke sagt noe spesifikt om hva som skjer videre med positive tilbakemeldinger, men Barkhald presiserte at spesielle situasjoner ofte vil bli diskutert på tidligere nevnte avdelings- og driftsmøter hvilket også skulle inkludere spesielt positive tilbakemeldinger. Når det gjelder salgssjefens oppfølging av kunder skjer dette muntlig; ansikt-til-ansikt og per telefon og det er opp til henne hvordan informasjonen hun mottar bearbeides og eventuelt benyttes. Vi fikk ikke noe mer inngående informasjon om hvordan hun bruker informasjonen.

4.3. Oppsummering

Tabellene i dette avsnittet er ment å oppsummere hovedelementene fra empirikapittelet. Tabell 4.2 viser en overordnet oversikt over hvilke undersøkelsesformer Hotel Grand og Fauske Hotell anvender med hensyn til måling av kundetilfredshet, mens tabell 4.3 er direkte tilknyttet oppgavens tre forskningsspørsmål og hvordan hver av casebedriftene opptrer i forhold til disse. Oppsummeringstabellene legger grunnlaget for neste kapitels analyse, og tabell 4.3 inkluderer derfor en direkte henvisning til hvor man finner igjen de ulike empiriske funnene i analysen.

Tabell 4.2: Undersøkelsestyper

Tema\Casebedrift	Hotel Grand Bodø	Fauske Hotell
<i>Formelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Årlig e-postundersøkelse sammen med resten av Choice Hotels – gjennomføres av Näringslivets Undersökningsinstitut AB (NUI) / QuestMan * Kommentarskjema («Ros og Ris») 	<ul style="list-style-type: none"> * Årlig e-postundersøkelse sammen med resten av Rica Hotels – gjennomføres av QuestBack
<i>Uformelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Uformell kontakt med gjestene nedfelt i resepsjonistenes stillingsinstruks * Gjestekvelder 	<ul style="list-style-type: none"> * Grad av uformell kontakt med gjestene er opp til hver enkelt ansatt * Salgssjef oppfølging av kursdeltakere

Tabell 4.3: Oppsummering empiriske funn (fortsetter på neste side)

Tema\Casebedrift	Hotel Grand Bodø	Fauske Hotell	Referanse analysekap.
<i>Datainnhenting, formelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Resepsjonens ansvar å samle inn e-postadresser * Utvalg settes av resepsjonssjef, basert på kriterier satt av NUI og hotellets segmentering; utvalg består kun av forretningsreisende * NUI ansvarlig for den elektroniske undersøkelsens datainnhenting * Kommentarskjema; opp til gjesten å fylle ut skjemaet. Husøkonom ansvarlig for innhenting 	<ul style="list-style-type: none"> * Resepsjonens ansvar å samle inn e-postadresser * Oppfordres til å spørre alle gjester ved utsjekk * QuestBack ansvarlig for undersøkelsens datainnhenting 	5.1.1
<i>Datainnhenting, uformelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Tilfeldige samtaler med gjester * Gjestekvelder 	<ul style="list-style-type: none"> * Tilfeldige samtaler med gjester * Salgssjef; oppfølging av kursdeltakere per telefon 	5.1.2

<i>Tema\Casebedrift</i>	<i>Hotel Grand Bodø</i>	<i>Fauske Hotell</i>	<i>Referanse analysekap.</i>
<i>Bearbeiding og analyse, formelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * NUI er ansvarlig for analyse av informasjonen – utarbeider standard rapport basert på den årlige e-postundersøkelsen * Ingen organisert analyse av informasjon fra kommentarskjema – hotelldirektør ansvarlig for oppfølging av kommentarene 	<ul style="list-style-type: none"> * QuestBack er ansvarlig for analyse av informasjonen – utarbeider rapport basert på den årlige e-postundersøkelsen 	5.2.1
<i>Bearbeiding og analyse, uformelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Ingen organisert analyse av uformelle undersøkelser - mottaker av informasjon ansvarlig for oppfølging - kritiske avvik registreres og viderefremmes til avdelingsleder 	<ul style="list-style-type: none"> * Ingen organisert analyse av uformelle undersøkelser - mottaker av informasjon ansvarlig for oppfølging - viderefremmes til avdelingsleder ved kritiske situasjoner 	5.2.2
<i>Informasjonsbenyttelse, formelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Hovedsakelig informasjon fra e-postundersøkelsen som brukes til konkrete formål * Først og fremst ledelsen som bruker informasjonen, men informasjonen er tilgjengelig for alle 	<ul style="list-style-type: none"> * Ingen konkrete eksempler på tiltak * Hovedbruker; ledelse som også avgjør hvilke informasjon som spres internt på hotellet 	5.3.1
<i>Informasjonsbenyttelse, uformelle undersøkelser</i>	<ul style="list-style-type: none"> * I hovedsak opp til mottaker av informasjon 	<ul style="list-style-type: none"> * I hovedsak opp til mottaker av informasjon 	5.3.2

5. Analyse

Formålet med dette kapittelet er, gjennom en analyseprosess der vi får frem meningen og essensen i det de intervjuede har fortalt, å sammenligne og analysere våre empiriske funn med det teorigrunnlaget som er presentert tidligere i forskningsoppgaven.

Som tidligere nevnt (jf. kapittel 3.6) anvender vi mønstermatching som analysemetode, hvilket betyr at vi søker etter mening og sammenheng i forhold til empirisk data og teori. Analysen er bygd opp på grunnlag av tabell 4.3 som presentert i forrige kapittel, som igjen er bygd opp på grunnlag av studiens tre forskningsspørsmål. På denne måten er analysen, som resten av oppgaven, bygd opp stegvis slik at leseren skal få en best mulig forståelse av fenomenet kundetilfredshet og de respektive hotellenes praksis på dette området.

5.1. Innhenting av kundetilfredshetsdata

I denne første delen av analysen forsøker vi å forklare hvordan hotellene går frem for å hente inn data om kundetilfredshet (jf. forskningsspørsmål 1). I dette delkapittelet går vi inngående inn på hvert hotells formelle og uformelle undersøkelsesformer, og analyserer hvordan tilfredshetsdata blir innhentet gjennom hver enkelt metode.

5.1.1. Formelle datainnsamlingsmetoder

Både Hotel Grand og Fauske Hotell har et klart fokus på formelle kvantitative datainnhentingsmetoder i form av en årlig, eksternt utført, e-postundersøkelse. I følge Liangrokopart (2001:18) tilbyr spørreskjemaer «*det potensielt mest effektive og objektive middelet for å måle kunders persepsjoner av produktets eller tjenestens kvalitet*». Denne typen undersøkelser skaffer formell tilbakemelding til bedriften, samtidig som det sender et positivt signal til kundene om at bedriften er interessert i dem.

Begge hotellene bruker eksterne selskaper til å gjennomføre selve undersøkelsen, samt for å analysere de dataene som hentes inn. Den grunnleggende årsaken til dette er at hotellene på hver sin måte er tilknyttet større hotellkjeder – Hotel Grand er et driftshotell og en del av Choice Hotels, mens Fauske Hotell er et Rica Partner Hotel; et samarbeidskonsept med hotellkjeden Rica Hotels. Eier-/partnerskapene mellom lokalhotell og kjede gjør at lokalhotellene er pålagt fra sentralt hold å gjennomføre denne årlige spørreundersøkelsen. De har dermed lite eller ingen myndighet over hvilke eller på hvordan måte undersøkelsene skal gjennomføres.

Undersøkelsesens utvalg

Når det gjelder innhenting av e-postadresser for den årlige undersøkelsen er dette, ved begge hotellene, resepsjonsavdelingens ansvar. Resepsjonssjef Karianne Malum ved Hotel Grand har strenge utvalgskriterier som må følges. Ved å følge NUI's retningslinjer forsikrer hotellet seg om at de får et representativt utvalg for den populasjonen de ønsker å forske på, samt at de får luket bort muligheter for manipulasjon for egen vinning av de ansatte. Manipulasjon kan blant annet oppstå i tilfeller der de ansatte har mulighet til å påvirke hvilke respondenter som besvarer undersøkelsen – ved for eksempel å luke bort gjester som åpenbart ikke virker fornøyde kan de ansatte manipulere undersøkelsesresultatet til å bli bedre enn det virkeligheten, og et tilfeldig utvalg, skulle tilsi. Men; i følge Karianne er altså manipulasjon av utvalget lite trolig ettersom utvalgslistene ikke lages av samme person som de som samler inn e-postadressene.

Gjennom intervjuene med direktør og resepsjonssjef på Hotel Grand avdekket vi et forhold som muligens har betydning for hvor presentabel hotellets innsamlede kundetilfredshetsdata er. Direktør Unni Olsen var svært opptatt av å presisere at hotellets hovedsegment og spesialisering er rettet mot forretningsreisende, mens ferie/fritid og kurs/konferanse anses som henholdsvis andre- og tredjeselement. I følge henne er dette årsaken til at utvalget i den årlige e-postundersøkelsen kun inkluderer «*forretningstrafikken*». Dette strider derimot mot informasjon fra resepsjonssjefen – hun hevder at det i forhold til undersøkelsen er «*kurs og konferanse og forretningsmarkedet som er interessant*». Dette kan være et mulig problem, hovedsakelig på grunn av at det er resepsjonssjefen som spesifiserer og lager utvalgslistene, mens det er hotelldirektøren som er øverste ansvarlig og bruker av resultatene. Dersom kurs/konferanse, som i følge direktøren er det nederst prioriterte segmentet, ved en feil er blitt en del av utvalget, kan dette føre til feiltolkninger og feile beslutningsvedtak. Til slutt kan det også nevnes at innhenting av e-postadresser kun skjer på ukedager, noe som kan føre til mindre skjevheter i utvalget. Dette anses derimot ikke som et stort nok problem til at det bør ha noen følger for undersøkelsesresultatene og de beslutninger som tas som følge av disse.

Som nevnt er det også på Fauske Hotell resepsjonsavdelingens ansvar å samle inn e-postadresser til tilfredshetsundersøkelsen. Hovedforskjellen her er at resepsjonistene på Fauske blir oppfordret til å spørre samtlige gjester om de ønsker å delta i undersøkelsen. Det finnes altså ikke noe formelt system for utvelgelse av respondenter. Dette gjør at det er mulig å manipulere resultatene gjennom at ansatte eksempelvis kun velger å spørre gjester som virker

positive til oppholdet om de ønsker delta i undersøkelsen. Et mulig motiv for slik manipulering kan tenkes å være egen vinning gjennom at man unngår registrering av klager på ansattes prestasjoner, enten med hensyn til seg selv eller til kollegaer. Følgene av dette kan derimot bli at resultatene for undersøkelsen ikke er reliable for hele populasjonen, og at eventuelle tiltak som iverksettes kan være basert på et mangelfullt eller skjevt datamaterial.

I følge Barkhald forventes det at hotellet (altså resepsjonistene) skal klare å samle inn minst 100 e-postadresser fra gjestene. På tross av dette er innhentingsperioden fastsatt til to uker, inklusive helgedager, selv om dette gjør at antall respondenter kan variere fra år til år. Innsamlingen gjennomføres tidlig på vårparten (mars/april), hvilket gjør at utvalget nesten utelukkende består av forretningsreisende, samt kurs- og konferansegjester. Hotellets kundesammensetning varierer mye gjennom i ulike sesongene, og det forhold at feriereisende ikke er en del av utvalget kan føre til skjevheter og til dels misvisende resultater.

Kommentarkort

Bruk av kommentarkort er i følge Wisner og Corney 1997 en svært utbredt og populær metode for å skaffe seg tilbakemeldinger fra kundene i hotellbransjen. Kommentarkortene tilbyr en mulighet for ledelsen til å motta verdifull og standardisert tilbakemelding i form av kommentarer, ros, kritikk og ideer for å forbedre kvaliteten på den tjenesten de tilbyr.

Av vårt utvalg er det kun Hotel Grand som bruker kommentarkort – Fauske Hotell har ingen annen formell datainnsamlingsmetode utover den årlige e-postundersøkelsen (jf. kapittel 4.3). Resepsjonist Tron Magne Hansen ved Fauske Hotell sier i intervjuet at han personlig har liten tro på slike undersøkelser; *«slike papirer på rommene blir ofte kastet. Mange kommer sent på kveldene, og det siste de orker da er å sette seg ned for å krysse ja eller nei»*.

På Hotel Grand derimot hevder direktør Unni Olsen at dette skjemaet brukes som grunnlag for de daglige generelle undersøkelsene som hotellet gjennomfører. Skjemaet er trespråklig (norsk, engelsk og fransk), og dermed tilpasset de fleste av hotellets gjester. For lokalhotellet er skjemaets flerspråklighet mest sannsynlig tilfeldig, da samme skjema brukes for samtlige hoteller tilknyttet Choice Hotels i Skandinavia. Allikevel, å ha skjemaet på flere språk øker trolig sannsynligheten for at flere gjester vil fylle det ut, og at datagrunnlaget dermed blir mer solid.

Skjemaet består i stor grad av åpne kommentarfelt der gjesten fritt kan notere egne tanker angående hotellet. I følge Malum er dette en av hovedgrunnene til at så mange av gjestene tar seg tid til å fylle det ut. Et bemerkningsverdig forhold knyttet til hotellets

kommentarskjema er derimot at de ber gjesten om å oppgi hvilket rom han/hun bor på, samtidig som det står på baksiden av skjemaet at tilbakemeldingene er konfidensielle. Dette resulterer i grunn til at gjesten kan identifiseres på grunnlag av romreserveringen, noe som kan påvirke de tilbakemeldinger kunden gir til hotellet.

Rent praktisk er det stort sett stuepikene som henter inn skjemaene og overbringer disse til hotelldirektøren, som videre er eneste ansvarlig for hvordan informasjonen og kommentarene vil bli bearbeidet, videredistribuert og brukt. I følge teksten på kommentarskjemaet heter det; «*Vi vil bruke ditt skjema aktivt for at du som vår gjest også skal kunne trives hos oss i fremtiden*». Gjennom intervjuet med direktøren fikk man derimot inntrykk av at skjemaene ikke tillegges noe særlig vekt i praksis, og at fastsatte systemer for bearbeiding av informasjon ikke foreligger. Det ble ikke gitt noen videre forklaring på hvorfor hotellet distribuerer skjemaer, samtidig som de ikke virker særlig interessert i å bruke den informasjonen de får.

I tillegg hevdes det av Evenson (2001) at kortet bør leveres til kunden først når transaksjonen er i slutfasen – altså i utsjekkingsfasen i en hotellsammenheng. På Hotel Grand ligger skjemaene på rommet når gjesten sjekker inn, og det er dermed mulig for gjesten å fylle det ut før vedkommende har fått gjort seg opp en endelig formening.

5.1.2. Uformelle datainnsamlingsmetoder

Uformelle målinger fokuserer på bedre forståelse av hvilke forventninger og opplevelser kunder har, samt hva som påvirker dem, og er derfor av vesentlig betydning med hensyn til måling av kundetilfredshet. Gjennom intervjuene fremkommer det en generell tendens til at både Hotel Grand og Fauske Hotell er av den formening at uformelle undersøkelser er viktig for å måle tilfredsheten på deres hotell.

I følge direktør ved Hotel Grand, Unni Olsen, bruker de mer uformelle enn formelle undersøkelser. Hun hevder at mye av driften korrigeres etter den uformelle kontakten mellom de ansatte og kundene, og at det legges mye vekt på at de ansatte skal tilbringe tid sammen med gjestene når det er rom for det. Direktøren kan derimot ikke vise til noen spesifikke eksempler på tiltak som har blitt iverksatt med grunnlag i deres uformelle undersøkelsesmetoder. Under intervjuet var Unni likevel frempå med å fremheve viktigheten av uformell kommunikasjon, mens resepsjonssjef Karianne Malum ikke la noe vekt på på slike undersøkelsesmetoder. De to intervjuede er sannsynligvis ikke direkte uenige, men ulik vektlegging på betydningen av

uformell kontakt kan gi de ansatte feile signaler, hvilket mest sannsynlig vil være med på å redusere kontakten mellom ansatt og gjest. Dersom avdelingslederne ikke fokuserer på uformelle datainnsamlingsmetoder vil dette trolig smitte over på de andre ansatte lenger nede i organisasjonen.

I tillegg til uformelle samtaler med vilkårlige gjester, arrangerer hotellet gjestekvelder omtrent én gang per uke. Denne formen for interaksjon mellom hotellansatte og gjester er en utmerket mulighet for å knytte relasjoner, og for å fange opp meninger og erfaringer som gjestene har ved å bo på hotellet.

Når det gjelder Fauske Hotell gjør også de et aktivt forsøk på å samle inn uformell tilfredshetsdata. Deres metoder virker derimot ikke like fastsatt eller organisert som det som er tilfelle ved Hotel Grand. Under intervjuet med resepsjonssjef Unni Barkhald trakk hun frem hvordan hotellts salgssjef forsøker å innhente meninger fra kursdeltalere gjennom en telefonisk oppfølging. Resepsjonist Tron Magne Hansen hevder at de aller fleste ansatte ved hotellet forsøker å fange opp gjestenes meninger, men også han trekker frem at det er salgssjefen som er mest «på hugget» når det gjelder uformelle samtaler. I praksis vet vi lite om hvordan salgssjefen gjennomfører denne oppfølgingen, men ettersom Unni karakteriserer dette som en uformell metode går vi ut fra at samtalen med gjesten bærer preg av dette.

Som man ser forsøker hotellene til en viss grad å gjennomføre innhenting av uformelle data på en strukturert og lett gjennomførbar måte. Innhenting bærer likevel preg av å være relativt sporadisk, men dette trenger ikke uten videre være et negativt tegn. Ingen av hotellene anvender det teorien henviser til som formelle kvalitative datainnsamlingsmetoder, som for eksempel fokusgrupper eller dybdeintervjuer. I følge Kessler (1996) er det særlig aktuelt å bruke slike metoder når man trenger å finne ut hvilke aspekter som anses som kritisk ved bruk av ens produkter og/eller tjenester. Det kan dermed være at hotellene hadde fått mer ut av datainnsamlingen dersom de hadde anvendt slike, mer konvensjonelle, metoder.

5.2. Bearbeiding og analyse av innsamlet kundetilfredshetsdata

I denne delen av analysen redegjør vi for hvordan hotellene går frem for å bearbeide og analysere de innsamlede kundetilfredshetsdataene (jf. forskningsspørsmål 2).

Både Hotel Grand og Fauske Hotell bruker eksterne selskaper, henholdsvis Näringslivets Undersökningsinstitut AB (NUI) og QuestBack, til å gjennomføre, bearbeide og

analysere deres formelle kundetilfredshetsundersøkelser. Vi har forsøkt å få kontakt med begge selskapene, men med varierende resultater, og analysen i denne delen av kapittelet bærer dermed til en viss grad preg av at vi ikke har fått tilgang til de konkrete analysemetodene som er brukt i begge hotellenes tilfeller.

5.2.1. Data fra formelle undersøkelser

Dataene fra Hotel Grand's årlige e-postundersøkelse bearbeides og analyseres av NUI, og deres såkalte QuestMan-modell. Deres analyse er standardisert og fremkommer automatisk av det tallmaterialet som forligger; for eksempel med hensyn til prioriteringsanalysene er det verdiene for «viktighet» og «dyktighet» som avgjør resultatet av analysen. Standardiseringen av analysen gjør at mottakerne hovedsakelig kun trenger å forholde seg til én type analyse, og resultatene er derfor også enkle å forstå. NUI gjennomfører i tillegg en telefonisk gjennomgang med den lokale hotelldirektøren, slik at ingen misforståelser skal oppstå.

Når det gjelder undersøkelsens åpne spørsmål mottar Hotel Grand disse fortløpende («i sanntid») etter hvert som gjestene besvarer. Dette er en kjapp og effektiv metode for å gi tilbakemeldinger til hotellet – spesielt siden e-postundersøkelsen tar cirka tre måneder å gjennomføre (sist gjennomførte undersøkelse varte fra 25.08.08 til 01.12.08). Bakdelen er at det kan være forvirrende for mottaker å få flerfoldige sider med kommentarer som ikke er videre analysert, og at disse derfor blir skimmet gjennom for så å bli glemt.

Også Fauske Hotell anvender et eksternt selskap, QuestBack, med hensyn til gjennomføring, bearbeiding og analyse av e-postundersøkelsen. I følge Barkhald er rapportene enkle å forstå; «*de er veldig oversiktlig med farger og diagrammer og alt sånn*». I rapporten får man presentert hvert spørsmål, med tilhørende analysediagram, informasjon om hvor mange som har besvart hvert spørsmål, etc. I tillegg inneholder rapporten kommentarer og råd for hva hotellet bør ta tak i for å bedre kundenes tilfredshet.

Siden intervjuene ved Fauske Hotell, der det kom frem hvilket selskap de bruker, har vi forsøkt å komme i kontakt med QuestBack, men uten å ha lyktes med dette. Vi lyktes heller ikke med å få eksempler på hvordan resultatrapportene som blir sendt til hotellet ser ut, og vi har dermed ikke noe solid grunnlag for å foreta en nøyaktig analyse av de metodene som QuestBack anvender.

E-postundersøkelsenes oppbygning og spørsmålsskala

Den 5-6 sider lange e-postundersøkelsen til Hotel Grand er basert på kategoriserte spørsmål med ulik oppbygning, der svaralternativene for de aller fleste spørsmål fremkommer i såkalte «rullevinduer» (se vedlegg 6). Dette gjør undersøkelsen oversiktlig, samtidig som det forbedrer muligheten til å ha med relativt mange alternativer uten at dette virker forvirrende for gjesten. Svaralternativene i undersøkelsen til Hotel Grand er noe forskjellig avhengig av spørsmål, men i forhold til de fire hovedkategoriene («resepsjon», «hotellrommet», «frokost» og «kveldsbuffeen») brukes alternativet «svært misfornøyd» til «svært fornøyd» på en skala fra 1 til 7. I tillegg har gjesten mulighet til å velge «ingen formening» dersom dette er ønskelig. Hver hovedkategori avsluttes så med et åpent felt der gjesten kan meddele de kommentarer han/hun ønsker. I følge Geer (1988; 1991) kan en aktiv bruk av slike åpne spørsmål bidra til en enda dypere forståelse av kunders forventninger, behov og ønsker.

Danaher og Haddrell (1996) viser til at skalaene innen rammen av kundetilfredshetsmålinger kan grupperes i tre brede kategorier; 1) prestasjonsskalaer, sånn som «dårlig», «god» og «utmerket», 2) diskonfirmasjonsskalaer, sånn som «verre enn forventet» til «bedre enn forventet», og 3) tilfredshetsskalaer, sånn som «veldig utilfreds» til «veldig tilfreds» (Devlin et al. 1993). En så liten faktor som at ordlyden i Hotel Grands undersøkelse og de eksemplene som teorien henviser til er forskjellige, gjør det vanskelig å klassifisere hotellets spørsmålsskala. Men i følge Hill og Alexander (2006), og deres serviceavviksmodell (jf. vedlegg 1), er det først og fremst avstanden mellom forventninger og erfaringer som avgjør om en kunde er fornøyd eller misfornøyd. Vi ser her sammenhengen mellom kundens forventninger og hvor (mis)fornøyd kunden blir, og etter vår vurdering kan man på dette grunnlag si at Hotel Grand anvender såkalte diskonfirmasjonsskalaer i sin undersøkelse. Flere forskere, deriblant Devlin et al. (1993) og Rust et al. (1994), anbefaler denne skalatypen fremfor både prestasjonsskalaer og tilfredshetsskalaer.

I følge både «expectation-disconfirmation» modellen (jf. punkt 2.1.1) og serviceavviksmodellen (jf. punkt 2.3.2) er det nødvendig å måle både forventninger og opplevd yteevne for å kunne komme frem til kundenes følelse av tilfredshet. Robledo (2001) hevder at det finnes ulike måter å gjøre dette på, og at man blant annet kan skille mellom undersøkelser som måler forventning og opplevelse hver for seg gjennom forskjellige spørsmål²⁰, og de som måler dem opp mot hverandre i et og samme spørsmål²¹. Sammenhengen mellom forventninger og (mis)fornøydhet, som vi har vist til ovenfor, kan også brukes som grunnlag til å

²⁰ Eksempelvis SERVQUAL (Parasuraman et al. 1985, etter Robledo 2001)

²¹ Eksempelvis SERVPEX (Robledo 2001)

analysere selve spørsmålsstillingen i undersøkelsen. Siden undersøkelsen gir et direkte mål på gjestens (mis)fornøydhet, hvilket Hill og Alexander (2006) hevder er et resultat av blant annet forventninger, kan man konkludere med at Hotel Grand måler gjestens forventninger og opplevelse opp mot hverandre i ett og samme spørsmål.

Fauske Hotell anvender en fire sider lang e-postundersøkelse med spørsmål oppdelt etter fem hovedkategorier; «resepsjon», «frokost», «restaurant», «bar» og «hotellrommet». Under hver hovedkategori skal gjesten krysse av hvor enig eller uenig vedkommende er på tre til fem påstander – svaralternativene er her oppdelt i en sekspunkts Likert-skala («helt uenig» til «helt enig»), samt en mulighet å avkrysse for «ingen formening» (se vedlegg 8). Hver kategori avsluttes med et åpent kommentarfelt der gjesten gis muligheten til å begrunne de avkrysningene han/hun har gjort. Dette gir hotellet en utmerket mulighet til å oppnå en bedre og dypere forståelse for den avkrysningen som er gjort.

Vi har, som tidligere nevnt, ikke klart å komme i kontakt med QuestBack og vi vet dermed relativt lite om deres arbeidsmetoder og undersøkelsesmetodikker. På grunn av dette er det vanskelig å gi en sikker analyse, men på bakgrunn av Devlin et al. (1993), Gardial et al. (1993) og Danaher og Haddrell (1996) sine teorier om skalabruk, kan det virke som om undersøkelsen til Fauske Hotell og QuestBack ikke er spesielt tilpasset en kundetilfredshetsundersøkelse. Selv om undersøkelsens spørsmål er rettet mot gjestene og deres opphold på hotellet, vil det på grunn av spørsmålsskalaen ikke være mulig å fange opp forhold direkte knyttet til gjestenes forventninger. Dette bryter dermed med antakelsene i både «expectation-disconfirmation» modellen og serviceavviksmodellen om at det er nødvendig å måle både forventninger og opplevd yteevne for å kunne komme frem til kundenes følelse av tilfredshet (Robledo 2001). Med hensyn til Danaher og Haddrell's (1996) skalakategorisering passer i grunn ikke Fauske Hotells undersøkelse inn i noen av kategoriene siden undersøkelsen ikke er basert på spørsmål, men på påstander. Hver av undersøkelsens kategorier avsluttes derimot med en påstand om at «Jeg var totalt sett tilfreds med [hovedkategori]» (se vedlegg 8). Dette kan på én måte vise at undersøkelsen heller mer mot en tilfredshetsskala, hvilket i følge Gardial et al. (1993) sannsynligvis er den mest populære metoden. Dette på tross av at blant andre Danaher og Haddrell (1996) konkluderer med at diskonfirmasjonsskalaen er overordnet både prestasjons- og tilfredshetsskalaen, og at prestasjonsskalaen i tillegg er generelt bedre enn tilfredshetsskalaen.

Kommentarskjema

Av vårt utvalg er det kun Hotel Grand som anvender såkalte kommentarskjema. Skjemaene blir overlevert direkte til hotelldirektør Unni Olsen, og det er hun som er ansvarlig for bearbeiding og analyse av de kommentarene som er gitt. Gjennom intervjuene med henne og resepsjonssjef Karianne Malum viser det seg derimot at det ikke foreligger noen fastlagte systemer for hvordan informasjon fra denne kilden skal brukes. I følge teorien skal standardisert informasjon fra kommentarkortene gi ledelsen mulighet til å utføre statistiske analyser som kan hjelpe dem med utforming av strategier med hensyn til serviceforbedringer (Wisner og Corney 1997). Skjemaene kan dermed anses som en informasjonskilde som kan gi rikelig med tilbakemeldinger om kundenes tilfredshetsnivå, men dette avhenger selvsagt av at informasjonen blir bearbeidet og analysert.

5.2.2. Data fra uformelle undersøkelser

Som tidligere nevnt er de både ved Hotel Grand og ved Fauske Hotell av den formening at uformelle tilfredshetsmålinger er viktige. Gjennom intervjuene ble det derimot straks klart at ingen av hotellene har noen formelle eller fast organiserte systemer for hvordan de skal bearbeide og analysere den informasjonen som fremkommer gjennom uformell kontakt med kundene.

Under intervjuet med direktør ved Hotel Grand, Unni Olsen, fremhevd hun at hun anser uformell kommunikasjon med gjestene som viktig. Samtidig hevder hun derimot at den informasjonen som fremkommer av slik kommunikasjon ikke er av spesielt stor viktighet for driften av hotellet – altså vil ikke informasjonen endre måten hotellet driver virksomheten på. Dette er muligens hovedårsaken til at hotellet ikke registrerer de uformelle kommentarene de mottar; de anser ikke informasjonen som viktig nok til at den trenger videre oppfølging. De håndterer den aktuelle saken med den aktuelle kunden, også er saken glemt.

Ved Fauske Hotell er situasjonen relativt lik – de uformelle tilbakemeldingene «stopper opp» ved mottakeren på grunn av at det mangler systematiske loggføringssystemer. Resepsjonssjef Unni Barkhald fremhever under intervjuet at de gjennomfører driftsmøter hver tirsdag der avdelingslederne, hovedtillitsvalgt og direktør går gjennom «*ting som har med driften å gjøre*». Dette inkluderer da uformelle tilbakemeldinger dersom de har mottatt noen som er av vesentlig betydning. Det er derimot ofte hotellets frontpersonale som mottar de uformelle

tilbakemeldignene, og de er ikke deltakende på det ukentlige møtet. Mangel på loggføring vil i tillegg gjør at kommentarer må huskes eller nedskrives på egne papirer inntil driftmøtet gjennomføres.

I følge teorien kan kvalitative (uformelle) data hovedsakelig anskaffe bedriften to typer informasjon som ikke er tilgjengelig gjennom kvantitative (formelle) undersøkelser; 1) forklaringer på de numeriske resultatene oppnådd gjennom kvantitative målinger, og 2) kommentarer med hensyn til hva bedriften spesifikt kan besvare med konkrete handlinger (Babakus et al. 1993). Mangel på systematisk loggføring av uformelle kommentarer i casebedriftene gjør at hotellene ikke klarer å utnytte det potensialet som ligger i en slik form for tilbakemelding. Uformelle målinger gir ofte en bedre forståelse av hvilke forventninger og opplevelser kundene har, samt hva som påvirker dem, men uten bearbeiding og analysering mister dataene mye av sin verdi.

5.3. Benyttelse av informasjon fra kundetilfredshetsundersøkelser

I denne delen av analysen forsøker vi å forklare hvordan hotellene velger å benytte informasjonen de får fra kundetilfredshetsundersøkelsene (jf. forskningsspørsmål 3). Vi vil her vurdere våre empiriske funn opp mot relevant teori presentert i kapittel 2.6.

5.3.1. Benyttelse av informasjon fra formelle undersøkelser

Det viste seg, både for Fauske Hotell og Hotel Grand Bodø, at hovedformålet med gjennomføringen av de formelle undersøkelsene er å kartlegge potensielle forbedringspotensial hotellene har ut fra kundenes egne vurderinger av tilbudene slik de eksisterer per i dag. Dette kan kategoriseres som taktisk bruk av informasjon som har til hensikt å løse et gitt problem og kan klassifiseres som instrumentell informasjonsbruk (jf. kapittel 2.6.1). De bruker med andre ord undersøkelsene for å avdekke hvilke problemer som finnes, for videre å sette i gang tiltak som har til hensikt å eliminere disse problemene.

Ved Hotel Grand brukes i tillegg informasjonen fra disse undersøkelsene som en veiledning på hvorvidt penger og ressurser blir fordelt riktig, samt at hotellet tilbyr de produktene kundene faktisk etterspør. Dette skjer, i følge hotelldirektør Unni Olsen, blant annet gjennom at resultatene fra undersøkelsene er en viktig del av deres grunnlag for utviklingen av fremtidige konkurransestrategier. Denne typen bruk er mer strategisk i form av å kartlegge

effekten av mer overordnede strategier, samt for å få en pekepinn på hvorvidt det er et behov for å endre strategier for fremtiden. Dette kan klassifiseres som konseptuell bruk av informasjon (jf. kapittel 2.6.1).

Fauske Hotell bruker på sin side også informasjonen de tilegner seg som et kontrollelement for hvorvidt de lever opp til løftene som blir gitt til kundene gjennom deres interne motivasjonsprogram «Det Gode Vertskap». En slik bruk kan kategoriseres som instrumentell; bruken av informasjon er rettet mot å løse gitte problem. Men, det viste seg at spørsmålene stilt i undersøkelsene hotellet bruker legger visse begrensninger for slik instrumentell bruk av informasjon.

Selv om formålene med undersøkelsene er klare på begge hotellene, vil utformingen av selve undersøkelsene legge begrensninger for hvordan man faktisk kan bruke informasjonen man tilegner seg. Om man ser mer detaljert på hvordan spørsmålene i undersøkelsene stilles vil man i stor grad kunne forutse hvordan informasjonen kan brukes. Om man ser på de tidligere undersøkelsene gjort ved hotellene kan man se at det er ulike typer spørsmål som legger ulike begrensninger for bruk i ettertid. Om man velger å kategorisere spørsmålene etter hvorvidt informasjonen de gir kan brukes instrumentelt eller konseptuelt må resultatene av spørsmål ment for instrumentell bruk kunne gi direkte anbefalinger for tiltak (Grønhaug 2002). Det finnes eksempler på slike spørsmål i begge de tidligere undersøkelsene vi har fått. Noen utvalgte av disse følger i tabellen på neste side.

Tabell 5.1: *Spørsmål for instrumentell informasjonsbruk*

Undersøkelse ved Fauske Hotell (vedlegg 8)	<ul style="list-style-type: none"> - Innsjekkingen gikk problemfritt og raskt (6 punktsskala fra «helt uenig» til «helt enig», ingen formening) - Fikk du skjenket kaffe? (Ja / Nei)
Undersøkelse ved Hotel Grand (vedlegg 6)	<ul style="list-style-type: none"> - Hotellrommet; - Sengen? - Toalett/dusj? <p>(7 punktsskala fra «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», ingen formening)</p>

Som man ser av tabellen gir resultatene på slike spørsmål direkte anbefalinger for hvilke tiltak hotellene bør iverksette. Dette er klart er i tråd med hovedformålet hotellene har med undersøkelsene; å avdekke forbedringspotensial for drift av hotellene. Tidligere undersøkelser ved Hotel Grand viste eksempelvis, i følge Unni Olsen, at en stor andel respondenter var misfornøyd med sengene, hvilket førte til at alle sengene på hotellet ble byttet ut. Det ble i følge resepsjonssjefen også avdekket av kundene var misfornøyd med hotellets utseende, og det ble med utgangspunkt i dette satt i gang omfattende renovering av hotellet.

Om man sammenligner de to undersøkelsene ser man at undersøkelsen Hotel Grand benytter har en vesentlig større andel av spørsmål som gir informasjon tilpasset instrumentell bruk, enn hva gjelder for undersøkelsen ved Fauske Hotell. Dette kan være en forklarende faktor for hvorfor intervjuobjektene ved Fauske Hotell hadde større problemer med å komme opp med konkrete eksempler på tiltak iverksatt med bakgrunn i undersøkelsen, enn hva var tilfelle ved Hotel Grand. Dette stemmer overens med Menon og Varadarajans (1992) teori om at instrumentell bruk av informasjon er mer direkte og derfor enklere viser spesifikke effekter og virkninger på driften enn hva konseptuell bruk av informasjon gjør (jf. kapittel 2.6.1).

For andre spørsmål i undersøkelsene er det vanskelig direkte å kunne se hvilke tiltak som skal iverksettes ved gitte resultater. Begge eksemplene på undersøkelser vi har fått av de respektive hotellene inneholder spørsmål som gir økt forståelse for kunden på et høyere nivå, samt bedre innsikt i kundetilfredshet på forskjellige områder av hotellets drift. Hotellenes bruk av resultatene fra disse spørsmålene avhenger av (i samarbeid med de eksterne analyse-

byråene) bruk av både eksisterende kunnskap, tid og fokus på å tolke hvordan resultatene kan benyttes for å øke tilfredsheten. Eksempler på slike spørsmål følger i tabellen under.

Tabell 5.2: *Spørsmål for konseptuell informasjonsbruk*

Undersøkelse ved Fauske Hotell (vedlegg 8)	- Jeg var totalt sett tilfreds med resepsjonen (6 punktsskala fra «helt uenig» til «helt enig», ingen formening)
Undersøkelse ved Hotel Grand (vedlegg 6)	- Hvilket generelt inntrykk har du av resepsjonen? (7 punktsskala fra «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», ingen formening) - Hvilken aldersgruppe tilhører du? - Kjønn?

I utgangspunktet vil resultater fra slike spørsmål som sagt ikke kunne si noe direkte om spesifikke tiltak som bør iverksettes. Det spørsmålene imidlertid kan gjøre er å gi en bedre forståelse for kundens helhetsinntrykk av hotellet, samt demografiske data om hvordan deres kundebase er sammensatt. For å kunne få noe ut av slik type informasjon er man som nevnt avhengig av å kunne tolke resultatene i forhold til konteksten man opererer innenfor.

Spredning av informasjon

Når det gjelder hvordan informasjon fra undersøkelsene spres internt i organisasjonen viste det seg å være veldig forskjellig ved de to hotellene. I følge teorien er det viktig å ha gode rutiner for formidling av informasjon gjennom blant annet at lederne i bedriften er involverte, og viser sin forpliktelse i forhold til bruken av den informasjonen man har tilegnet seg gjennom undersøkelsene. Dette er viktig for å sørge for at ansatte blir bevisste på informasjonen, som videre gir dem mulighet til å ta hensyn til den i den daglige driften. Om dette ikke skjer er det en fare for at ansatte overser informasjonen og at man ikke får utnyttet dens potensial (Grønhaug og Haukedal 1997).

Det viste seg som nevnt at rutinene for spredning av informasjon var veldig ulike. Ved Fauske Hotell blir ledelsen involvert ved en gjennomgang av resultatene på det første av de ukentlige driftsmøtene etter at resultatene var kommet tilbake fra eksternt analysebyrå. Dette viser at ledelsen i stor grad er involvert i bruken av informasjon fra undersøkelsene, som teorien klart

argumenterer for. Hovedgrunnen for at ledelsen bør være involvert er i følge Davenport og Klahr (1998, etter Morgan et al. 2005) og Gale (1994, etter Morgan et al. 2005) at de videre skal kunne veilede sine ansatte og sørge for at informasjonen bedriften har tilegnet seg blir tatt hensyn til i den daglige driften. Det vil med grunnlag i dette være en kritisk faktor at ledelsen bringer informasjonen de har fått videre til sine ansatte slik at man får utnyttet informasjonens potensial. Dette blir ved Fauske Hotell gjort gjennom driftsmøterefater som henges opp på de forskjellige avdelingene, samt at avdelingslederne har muligheter til å ta opp saker med sine ansatte på fastsatte avdelingsmøter.

Det vil både i møterefaterne og for avdelingsmøtene være opp til avdelingslederne hvilke deler av informasjonen som eventuelt presenteres, og andre ansatte får derfor ikke tilgang til rapportene i sin helhet. Dette kan være en svakhet da avdelingslederne og deres ansatte kan ha forskjellige syn på viktigheten av informasjonen man har fått fra undersøkelsene. Det kan blant annet tenkes at ledere kun fokuserer på videreformidling av negative tilbakemeldinger for å sørge for at man i fremtiden kan luke bort lignende situasjoner, mens deres ansatte også kan ha nytte av å få positive tilbakemeldinger som kan virke motiverende for fremtidig arbeid. På samme måte kan det være at avdelingslederne kun velger å videreformidle informasjon om de mest kritiske funnene i undersøkelsene, mens de ansatte også kan ha interesse og utbytte av å lære om mindre funn. Det kan i tillegg tenkes at de ansatte vil ha et sterkere eierforhold til informasjonen om de er mer involverte i arbeidet med resultatene enn hva som er tilfelle i dag. Et sterkere eierforhold til informasjonen vil kunne påvirke motivasjonen for å gjennomføre nødvendige tiltak.

Det kom i intervjuet med Fauske Hotells resepsjonssjef frem at ansatte i kjøkkenavdelingen på hotellet antageligvis ikke visste at hotellet utfører undersøkelsene i det hele tatt. Dette er et klart tegn på at rutine for spredning av informasjonen ikke er gode nok; om ansatte ikke er bevisste på informasjonen som foreligger kan de heller ikke handle etter den. Det viser også at det ved iverksetting av tiltak som er basert på undersøkelsene ikke blir referert til undersøkelsene som beslutningsgrunnlag for tiltakene. Totalt sett er det derfor et tydelig behov for økt fokus på spredning av informasjon fra undersøkelsene, både horisontalt og vertikalt ved Fauske Hotell. I følge teorien vil dette kunne bidra til at kundetilfredshet blir satt i fokus på alle nivå, og i alle avdelinger i organisasjonen (Griffin et al. 1995, Hanan og Karp 1989, etter Morgan et al. 2005). At lederne bruker informasjonen fra undersøkelsene som retningslinjer for driften og påfølgende retningslinjer for sine ansatte uten at de ansatte er klar over dette kan svekke de ansattes motivasjon for gjennomføring av tiltakene. Om dette ikke

blir kommunisert kan det være en økt risiko for at de ansatte som skal gjennomføre tiltakene ikke deler ledelsens syn på hvorvidt tiltakene er passende og nødvendige. Det må med andre ord være mulig for mottakeren å se hvilket grunnlag man har hatt som utgangspunkt for beslutninger og på hvilken måte dette grunnlaget rettferdiggjør valg av tiltak (Sharma et al. 1999, Woodruff 1997, etter Morgan et al. 2005).

Når det gjelder Hotel Grand har de et mer omfattende system for sikring av at informasjon fra undersøkelsene blir spredd til alle ansatte i bedriften. Alle ansatte har her elektronisk tilgang til rapportene i sin helhet, og kan til enhver tid bruke informasjonen aktivt. Informasjon for hver avdeling blir i tillegg gjennomgått på første avdelings- og personalmøter etter at NUI har levert rapportene, samt skrevet ut og lagt på personalrommet i papirformat. At de ansatte har tilgang til informasjonen vil ikke automatisk si at alle bruker den aktivt, men det blir i følge Unni Olsen oppfordret til at ansatte setter seg inn i materialet; spesielt for deres egne avdelinger. At resultatene i tillegg blir gjennomgått på avdelings- og personalmøter bidrar også til et økt fokus på undersøkelsene og kan føre til at informasjonens potensial blir bedre utnyttet.

Men, det er ikke bare nok at informasjonen blir spredd i organisasjonen. For at den faktisk skal ha en effekt er det sentralt at mottakere av informasjonen forstår innholdet, slik at de kan ta hensyn til den i sitt videre arbeid (Moorman et al. 1993, etter Morgan et al. 2005). Om mottakerne ikke forstår budskapet har de ingen forutsetning for aktivt å kunne bruke informasjonen. Informasjonen fra rapportene fra de eksterne analysebyråene blir ved begge hotellene videreformidlet til andre ansatte uten noen justeringer. Samtlige intervjuobjekter var enige om at dette ikke er noe problem da rapportene er veldig lettleste, og at det ikke har vært problemer med ansattes forståelse av innholdet i disse. Det blir ved Hotel Grand i tillegg sikret at det ikke er noen misforståelser eller problemer for ansattes forståelse av informasjonen, gjennom muligheter til å stille spørsmål angående rapportene på avdelings- og personalmøter.

Teorien legger også vekt på viktigheten av at mottakerne finner informasjonen valid og reliabel (Moenaert og Souder 1990, Piercy og Morgan 1995, etter Morgan et al. 2005), samt relevant og aktuell (Maltz og Kohli 1996, Menon og Varadajaran 1992, etter Morgan et al. 2005). Det ble ikke utført noen systematisert kartlegging av ansattes syn på undersøkelsene ved noen av hotellene hvilket kan være en svakhet. Om de ansatte forstår innholdet, men ikke

finner informasjonen nyttig, vil dette kunne påvirke motivasjon for gjennomføring av tiltak, samt holdninger til kvaliteten på ledelsens arbeid.

Kvalifisert assistanse i tolkning av informasjon

De formelle, elektroniske undersøkelsene er ved begge hotellene tydelig preget av å være styrt fra sentrale hold. På spørsmål om analyseringen av data kunne ingen av intervjuobjektene besvare hvilke typer analyser som blir utført av de eksterne analysebyråene, og de virket heller ikke til å være nevneverdig opptatt av dette.

I følge Ottesen et.al (2002) vil samarbeid mellom forsker og bruker kunne påvirke effektiviteten av forskningen gjennom bedre forståelse for konteksten for undersøkelsen, felles forståelse av brukte konsepter, samt samle forskernes og brukernes forventninger til resultater av undersøkelsen. Det viste seg at den eneste form for kommunikasjon Fauske Hotell har med deres analysebyrå QuestBack er formidling av e-postadresser og mottakelse av ferdige rapporter. Fauske Hotells samarbeid med eksternt analysebyrå kan ut fra dette sies å være fraværende, og dette er en klar svakhet ved deres system. Det viser seg blant annet at resepsjonssjefen ser det som en mulig svakhet at undersøkelsen blir utført på våren, da dette fører til at utvalget blir preget av at våren er sesong for forretningsreisende. Dette fører til at man ikke får respondenter fra deres øvrige målgrupper som kan ha motstridende interesser. Grunnen for at det gjøres på denne måten er antageligvis at kjeden søker effektivitet gjennom at undersøkelsen utføres på samme tid for alle hoteller i Rica-kjeden. Det kan også tenkes at hotellene innad i kjeden har ulike sesongsvingninger og målgrupper og at det derfor lar seg vanskelig gjøre både å oppnå effektivitet gjennom simultan utførelse og tilpasninger til hvert enkelt hotells kontekst. Det kan på tross av dette være at man gjennom mer skreddersydde undersøkelser på en bedre måte kunne utnyttet potensialet slike undersøkelser har, uten at man måtte forandre nevneverdig på selve undersøkelsesprosessen. Uten slik tilpasning vil det være en fare for at informasjonen undersøkelsen gir egentlig ikke er relevant for beslutningstaking, noe som i verste fall kan føre til at beslutninger tas på feil grunnlag.

Hotel Grand har derimot et tettere samarbeid med deres eksterne analysebyrå, NUI, gjennom hele prosessen (se vedlegg 5 for illustrasjon av undersøkelsesprosessen). I tillegg til samarbeid mens undersøkelsene pågår har hotelldirektøren og en ansatt ved NUI en telefonisk rapportgjennomgang etter at undersøkelsen er avsluttet og rapporten er distribuert til hotellet. Hotelldirektøren får her mulighet til å diskutere og oppklare eventuelle uklarheter i forhold til

undersøkelsens resultater. I forhold til assistanse i gjennomgang av resultater vil samarbeid underveis være å foretrekke da dette vil kunne gi muligheter for forbedringer av selve undersøkelsesprosessen, i motsetning til å være redusert til å kunne optimalisere nytten av de faktiske resultatene som da må sees som gitte (Ottesen et al. 2002). Det beste er likevel en kombinasjon av samarbeid underveis og assistanse ved tolking av resultater, slik Hotel Grand har.

Et interessant funn i denne forbindelse er at samtlige av intervjuobjektene uttalte at de ikke vet hvilke typer analyser de eksterne analysebyråene bruker for å komme frem til resultatene i rapportene. Det ble gitt uttrykk for at de ikke ser dette som noen svakhet, da de stoler på at disse byråene vet hva som vil være mest hensiktsmessig og ut fra dette stoler på resultatene. Vi mener likevel at dette kan være en svakhet da en bedre innsikt i analyseprosessen muligens kunne gitt et bedre utgangspunkt for vurdering av resultatene. Om man skjønner hvordan det eksterne analysebyrået har kommet fram til resultatene kan man bedre forstå hvordan resultatene kan ha blitt påvirket av hvordan analyseringen har blitt utført, samt at man bedre kan se hva som ligger bak informasjonen.

Kommentarskjema

Bruken av kommentarskjema er i følge Unni Olsen en stor del av hotellets daglige undersøkelsesform, og hun er selv ansvarlig for gjennomgang og eventuell oppfølging av leverte skjema. Hensikten med disse kommentarskjemaene er i følge Olsen å ta tak i kommentarer fra gjesten på et tidligst mulig tidspunkt og på denne måten kunne iverksette tiltak for å løse eventuelle problemer raskest mulig. Bruken av skjemaene kan med utgangspunkt i dette klassifiseres som instrumentell. Men, vi fikk et inntrykk av at bruken av disse skjemaene i realiteten ikke er veldig utbredt og ikke ansett å være viktig. Dette med utgangspunkt i at det ikke ble gitt noen videre forklaring på hvorfor hotellet distribuerer skjemaer, samtidig som de ikke virket interesserte i å bruke informasjonen de samler inn. Det var også åpenlyst at intervjuobjektene valgte å fokusere på viktigheten av den elektroniske undersøkelsen, samt at deres fremlegging av eksempler på responser fra kommentarskjemaene signaliserte at det ikke er kommentarer som er verdt å ta hensyn til. Deres uttalelser er direkte motsigelser til teksten på kommentarskjemaet hvor det heter at; *«vi vil bruke ditt skjema aktivt for at du som vår gjest også skal kunne trives hos oss i fremtiden»*. Dette viser at bruken av denne målingsformen per i dag i realiteten fremstår som mer symbolsk; man signaliserer til gjestene at deres kommentarer blir tatt i betraktning og tatt hensyn til for videre drift mens dette i realiteten ikke er tilfelle.

Om man ser på hvordan hotellets «Ros og Ris» skjemaet er formulert, jf. vedlegg 7, er vurderingen basert på at gjesten skal gjøre en avkrysning på en trepunktsskala bestående av «surt ansikt», «nøytralt ansikt» eller «smileansikt» på åtte forskjellige områder angående hotellrom og mat/restaurant. En slik skala gjør målingen veldig vag, og vi vurderte det ut fra dette som at kommentarskjemaet ikke gir hotellet et godt mål på gjestenes tilfredshet. Dette støtter til en viss grad opp under Lewis og Pizam's (1981) formening om at informasjon fra slike skjemaer er mer eller mindre meningsløs. Dette hevder de hovedsakelig fordi ledelsen som oftest er ute av stand til å tolke responsene når det gjelder gjestenes generelle tilfredshet, og fordi dataene ikke kan tolkes på pålitelig vis for å assistere med planleggingen av å forbedre driften.

Spredning av informasjon

Når det gjelder spredning av informasjon fra kommentarkortene ved Hotell Grand er dette utelukkende opp til hotelldirektør Unni Olsen. Det er hennes ansvar både å gå gjennom kommentarene, samt sette i gang eventuelle tiltak. Det finnes ikke noe registreringssystem for tilbakemeldinger man får inn gjennom utfylling av kommentarskjemaene, hvilket kunne vært et godt utgangspunkt for spredning av informasjonen til alle ansatte ved hotellet.

5.3.2. Benyttelse av informasjon fra uformelle undersøkelser

Når det kommer til bruk av informasjonen man får fra de uformelle undersøkelsene kan man for begge hotellene kategoriseres denne som instrumentell. Ansatte har ved begge hotellene stor beslutningsmyndighet og blir oppfordret til å løse eventuelle problemer som kommer frem der og da. Siden de uformelle målingene foregår muntlig med gjesten vil de ansatte ha mulighet til å spørre kunden direkte hvilke tiltak han/hun mener bør iverksettes for å løse problemet. Siden det ikke er noe system for registrering av kommentarer som kommer fram i de uformelle målingene vil det være naturlige begrensninger for hvorvidt denne informasjonen brukes til mer langsiktige strategier; ansatte ordner opp der og da og saken er ute av verden. Til tross for dette ble det ved begge hotellene poengtert at dersom samme problem gjentar seg over tid, vil dette bli tatt opp på den avdelingen det gjelder. Et registreringssystem for uformelle kommentarer kunne muligens ha bidratt til at den potensielle nytten av informasjonen kunne bli bedre utnyttet. Man kunne da eksempelvis inkludert disse kommentarene i analysen av undersøkelsene og fått et enda bedre datagrunnlag.

Spredning av informasjon

Når det kommer til spredning av informasjon fra uformelle målinger er det et fellestrekk ved begge hotellene at informasjonen ikke blir spredd videre for situasjoner som kan løses der og da. De eneste gangene informasjonen spres videre er ved situasjoner som er såpass kritisk at det krever at en ansatt med større beslutningsmyndighet avgjør hvilke tiltak som skal iverksettes. Slike situasjoner blir ved Hotel Grand registrert i et avvikssystem, mens det ved Fauske Hotell kun blir spredd oppover i organisasjonen muntlig. Det ble i tillegg ved begge hotellene poengtert at dersom man oppdager at samme feil blir rapportert gjentatte ganger vil dette bli tatt opp på drifts- og avdelingsmøtene. Det kan likevel tenkes at dette ikke skjer ofte nok når det ikke eksisterer noe formelt registreringssystem for informasjonen. Det vil gjennom et slikt system eksempelvis kunne legges til rette for en kategorisering av kommentarer som videre vil kunne bidra til å synliggjøre hvilke områder som blir kommentert oftest, og som derfor krever å bli satt fokus og iverksatt tiltak på. Spredningen av denne informasjonen kunne eksempelvis skjedd gjennom en åpen tilgang til systemet for alle ansatte ved hotellet.

Vi fikk, ut fra informasjonen presentert ovenfor, et inntrykk av at de formelle undersøkelsene blir ansett som viktigere enn de uformelle. Vi mener dette kan være misledende, og at dette kan tyde på at begge hotellene burde ha et større fokus på spredning og bruk av informasjon fra uformelle målinger. Utgangspunktet for dette er at det for de uformelle målingene ofte vil være kunden selv som tar initiativ til informasjonsutvekslingen, og at hotellets reaksjoner på kommentarer her vil være mer åpenlys for kundene enn hva er tilfelle for de formelle undersøkelsene. Uformelle målinger er i tillegg mer personlige, og hotellets håndtering av slike henvendelser vil derfor kunne ha en større innvirkning på kundenes oppfattelse av hotellet.

6. Konklusjon

Målet for denne masteroppgaven var å kartlegge regionale hotellers undersøkelsesprosesser for tilegning og bruk av informasjon om kundetilfredshet blant sine kunder i detalj. Mer spesifikt søkte oppgaven for hvert av de to utvalgte casehotellene å besvare følgende forskningsspørsmål;

- 1) *Hvordan går bedriften frem for å hente inn data om kundetilfredshet?*
- 2) *Hvordan går bedriften frem for å bearbeide og analysere kundetilfredshetsdata?*
- 3) *Hvordan benytter bedriften informasjon og resultater fra undersøkelsene?*

Vi vil her oppsummere hva vi har funnet på hvert av disse forskningsspørsmålene. Videre ser vi på hvilke implikasjoner våre funn har for de studerte bedriftene, og hvordan våre funn stiller seg i forhold til etablerte teorier på området. Kapittelet avsluttes med en gjennomgang av hvilke begrensninger studien har, samt våre forslag til videre forskning.

6.1. Svar på forskningsspørsmål

Et sentralt funn i forhold til det første forskningsspørsmålet var at hvilke typer undersøkelser hotellene gjennomfører avhenger av hotellkjedens praksis på området. Det viste seg at begge hotellene følger formelle, elektroniske undersøkelser i regi av hotellkjedene de er tilknyttet. Hotellenes arbeid i forbindelse med innhenting av data i disse undersøkelsene er begrenset til innsamling av e-postadresser fra mulige respondenter; all annen innhenting av data blir utført per e-post av eksterne analysebyråer. Hotel Grand har i tillegg formelle undersøkelser i form av kommentarskjemaer liggende på hotellrommene, hvor hotellet selv er ansvarlig for både innhenting og bearbeiding av dataene.

I tillegg til de formelle undersøkelsene utfører begge hotellene uformelle undersøkelser gjennom innhenting av data om kundetilfredshet gjennom tilfeldige samtaler med gjester. Ved Hotel Grand er dette et nedfelt punkt i stillingsinstruksene, mens det ved Fauske Hotell er mer opp til hver enkelt i hvilken grad dette blir praktisert. Hotel Grand har også gjestekvelder; forskjellige aktiviteter arrangert for sine gjester som fungerer som en ekstra arena for uformell prat med gjestene om deres grad av tilfredshet av hotellets tjenester. Fauske Hotell har på sin side også uformell oppfølging av kunder gjennom salgssjefens telefoniske kontakt med kursdeltakere i etterkant av avholdte kurs.

Når det kommer til forskningsspørsmål to viser det seg at det for de elektroniske undersøkelsene utelukkende er de eksterne analysebyråene som både bearbeider og analyserer de innhentede dataene. Hotel Grand bruker analysebyrået Näringslivets Undersökningsinstitut AB (NUI), som gjennom sin analysemodell QuestMan blant annet presenterer resultatene av undersøkelsene i form av prioriteringsanalyser. Fauske Hotell anvender analysebyrået Quest-Back til dette arbeidet. (Vi lyktes ikke i å få informasjon fra QuestBack om prosessene deres for bearbeiding og analysering av data).

For kommentarskjemaene på Hotel Grand blir både bearbeiding og analyse utført av hotelldirektøren. Det finnes ingen formelle rutiner for bearbeiding og analysering av de innhentede dataene og det er opp til hotelldirektør selv, med grunnlag i en skjønnsmessig vurdering, å tolke de gitte kommentarene.

For samtlige av de uformelle undersøkelsene er bearbeiding og analyse opp til mottakeren av informasjon. Det er også her en skjønnsmessig vurdering som ligger til grunn for hvordan den mottatte informasjonen blir tolket. Ved situasjoner som anses som kritiske skal informasjonen bringes til rette avdelingsleder som da bruker sin egen skjønnsmessige vurdering som grunnlag for å avgjøre hvordan situasjonen skal tolkes. Det finnes ikke noe system for registrering av data innhentet gjennom uformelle undersøkelser.

Om vi ser på forskningsspørsmål tre viser det seg at hovedformålet med undersøkelsene er det samme ved begge hotellene; å kartlegge mulig forbedringspotensial. Med tanke på eksakt hvilke tiltak som eventuelt kan iverksettes på bakgrunn av resultatrapportene er dette opp til hotellene selv å avgjøre. Dette viste seg å bli praktisert på veldig ulike måter på de to hotellene, spesielt med tanke på hvordan informasjonen blir spredd til potensielle brukere av informasjonen i organisasjonen. Det viser seg blant annet at Hotel Grand sprer informasjonen til alle sine ansatte gjennom åpen tilgang til de elektroniske rapportene, mens det ved Fauske Hotell kun er ledelsen som har tilgang til hele resultatrapporten. Andre ansatte ved Fauske Hotell får kun tilgang til de deler av informasjonen som avdelingslederne velger å spre videre.

Når det gjelder Hotel Grand's bruk av kommentarskjema viser det seg at informasjonen ikke blir ansett som veldig nyttig, og blir ut fra dette ikke mye brukt. Bruken av disse skjemaene kan med utgangspunkt i dette sies å være av en mer symbolsk verdi gjennom at kunden oppfatter det som en kommunikasjonskanal som i realiteten ikke blir brukt aktivt av hotellet.

For de uformelle undersøkelsene viser det seg at ansatte ved begge hotellene står veldig fritt til å sette i gang umiddelbare tiltak basert på den mottatte informasjonen. Ansatte

har med andre ord stor beslutningsmyndighet, og får selv avgjøre hvilke spesifikke tiltak som eventuelt skal iverksettes i de ulike situasjonene.

6.2. Implikasjoner

Vi redegjør her for hvilke implikasjoner våre funn har for både Fauske Hotell og Hotel Grand Bodø, samt i forhold til den eksisterende teorien. Kapittelet er på denne måten med å klargjøre studiens bidrag på de ulike områdene.

For casebedriftene

Ut fra våre analyser vurderer vi det som at begge hotellene har et klart hovedfokus på de elektroniske undersøkelsene, og at de anser disse som viktigere enn de uformelle. Vi mener at siden de elektroniske undersøkelsene kun gjennomføres én gang per år, og at det tar opp til flere måneder fra start til resultatene foreligger, kan det være en fare for at resultatene av undersøkelsene da er utdaterte, og at beslutninger som tas med grunnlag i undersøkelsesresultatene kan komme for seint. Vi mener at dette taler for et større fokus på spredning og bruk av informasjon fra uformelle målinger, og at begge bedriftene trenger et registrerings-system for data fra uformelle undersøkelser slik at de kan få registrert eventuelle mønster som går igjen i disse kommentarene så fort som mulig. Et slikt system kunne også forbedret spredningen av den innhentede informasjonen slik at den kunne bli tatt hensyn til av alle ansatte i bedriften, samt blitt en del av det datagrunnlaget som eksterne analysebyråer bruker i sine analyser, slik at man på den måten kunne få brukt informasjonen i arbeid med mer langsiktige strategier. Per i dag er bruken av denne informasjonen veldig kortsiktig; ansatte løser problemet raskest mulig, hvilket er bra, men informasjon burde i tillegg kunne bli brukt mer langsiktig for å forhindre at lignende situasjoner oppstår i fremtiden.

Et annet funn som kan ha store konsekvenser for nytteverdien av undersøkelsene er fraværet av kartlegging av ansattes syn på, og oppfattelse av, de formelle undersøkelsene. At dette ikke blir kartlagt kan sees som et tegn på at de tar det for gitt at ansatte ser informasjonen man får fra disse undersøkelsene som viktig og nyttig, hvilket ikke er sikkert er tilfelle. Hvordan de ansatte ser på undersøkelsene kan i stor grad påvirke hvorvidt de tar hensyn til informasjonen i sitt arbeid, og vil på denne måten i stor grad kunne påvirke undersøkelsenes nytteverdi.

Fauske Hotell

Et interessant funn ved Fauske Hotell er at de, til tross for ikke å kunne komme opp med eksempler på eksakte tiltak iverksatt med bakgrunn i tidligere formelle undersøkelser, finner informasjonen fra undersøkelsene veldig nyttig. Dette kan være en konsekvens av hvordan undersøkelsen er utformet; det er få spørsmål i undersøkelsen som vil kunne gi informasjon om spesifikke tiltak som er nødvendige å iverksette. Dette kan være et tegn på at spørsmålene i undersøkelsen bør forandres slik at de enklere kan se hvilke tiltak som er nødvendige, og på denne måten i tillegg kunne øke ansattes forståelse for undersøkelsens nytteverdi. Det kan på den andre siden være at undersøkelsen slik den blir utført gir nyttig informasjon for konseptuell bruk, og at det i stedet for å forandre undersøkelsen kan være nødvendig å forbedre bruken av slik informasjon. Poenget er at for at hotellet skal ha nytte av å drive med slike undersøkelser må informasjonen undersøkelsen gir kunne brukes til noe, hvis dette ikke er tilfellet kunne ressursene brukt på undersøkelsene med fordel bli brukt på noe annet.

Vi mener at Fauske Hotell burde kommunisere mer med analysebyrået QuestBack. Dette fordi det blant annet viser seg at de til tross for å være misfornøyde med tidsperioden undersøkelsen utføres ikke har videreformidlet dette til QuestBack, som på sin side da ikke har muligheten til å kunne vurdere hvorvidt det bør gjøres endringer i undersøkelsesopplegget. Et tettere samarbeid mellom forsker og bruker kunne i dette tilfellet muligens høynet nytteverdien av undersøkelsen for hotellet gjennom en økt gjensidig forståelse for undersøkelsene og konteksten de blir utført i.

Det viser seg også at til tross for at de er klar over en mulig svakhet ved opplegget stoler på de resultatene de mottar. Dette ser vi som et tegn på at de ikke er kritiske nok til undersøkelsens resultater. Dette ble også bygget opp gjennom deres syn på manglende system for utvelgelse av respondenter til de formelle undersøkelsene. Det er her resepsjonisten som «bestemmer», hvilket gjør det mulig å manipulere resultatene gjennom eksempelvis kun å spørre gjester som virker positive til oppholdet om de ønsker delta i undersøkelsen. Et mulig motiv for slik manipulering kan tenkes å være egen vinning gjennom at man unngår registrering av klager på ansattes prestasjoner, enten med hensyn til seg selv eller til kollegaer. Følgene av dette kan derimot bli at resultatene for undersøkelsen ikke er reliable for hele populasjonen, og at eventuelle tiltak som iverksettes kan være basert på et mangelfullt eller skjevt datamateriale. Dette ville vært en veldig kritisk situasjon, og at de ikke er mer kritiske til dette kan sees som en svakhet. Grunnen for at de ikke anser det som en svakhet kan komme av at begge informantene selv er involvert i dette arbeidet.

Resepsjonens deltakelse i innsamlingsprosessen kan på den annen side være positivt gjennom å bidra til å styrke deres forventninger og vilje til å bruke undersøkelsenes resultater. Dette er da en fordel som kun hotellets resepsjonsavdeling kan dra nytte av, da det kun er de som aktivt deltar i datainnsamlingen. Medarbeiderne i de andre avdelingene kan dermed være mer uvillig eller skeptisk til undersøkelsenes resultater.

Når det kommer til informasjonsspredning ved Fauske Hotell mener vi at det per i dag er for mye opp til avdelingslederne hvilken informasjon fra de formelle undersøkelsene som spres, og at hotellet kunne hatt stor nytte av bedre rutiner for spredning av denne informasjonen. Dette for å tydeliggjøre viktigheten av undersøkelsene, samt for økt motivasjon for å arbeide mot forbedringer for alle ansatte.

Hotel Grand Bodø

Et viktig funn ved Hotel Grand Bodø er motstridende uttalelser fra våre informanter med hensyn til utvalget for de elektroniske undersøkelsene. Direktør Unni Olsen var svært opptatt av å presisere at hotellets hovedsegment og spesialisering er rettet mot forretningsreisende, mens ferie/fritid og kurs/konferanse anses som henholdsvis andre- og tredjeselement. I følge henne er dette årsaken til at utvalget i den årlige e-postundersøkelsen kun inkluderer «forretningstrafikken». Dette strider derimot mot informasjon fra resepsjonssjefen – hun hevder at det i forhold til undersøkelsen er «kurs/konferanse og forretningsmarkedet som er interessant». Dette kan være et mulig problem, hovedsakelig på grunn av at det er resepsjonssjefen som spesifiserer og lager utvalgslistene, mens det er hotelldirektøren som er øverste ansvarlig og en viktig bruker av resultatene. Dersom kurs/konferanse, som i følge direktøren er det nederst prioriterte segmentet, ved en feil er blitt en del av utvalget, kan dette føre til feiltolkninger og feile beslutningsvedtak.

Et annet interessant funn ved Hotel Grand er deres praksis for bruk av kommentarskjema. Vi vurderte det gjennom vår analyse (jf. punkt 5.3.1) som at kommentarskjemaene i realiteten ikke gir noen særlig meningsfull informasjon, og at det bare brukes symbolsk for å signalisere til kunden at deres meninger blir hørt. Ettersom deres praksis ikke krever noe spesielt med ressurser er ikke dette nødvendigvis et stort problem, men vi mener at en endring i forhold til bruk av disse kommentarskjemaene kunne ha vært nyttig for bedriften. Vi mener ut fra dette at en utarbeidelse av bedre skjemaer, kombinert med et registreringssystem for kommentarer, kunne hevet nytteverdien av slike undersøkelser.

Implikasjoner i forhold til teorien

Dette avsnittet er direkte koblet til denne studiens hovedbidrag; hva våre funn vil si for den litteraturen som per i dag foreligger, samt hvordan vi gjennom studien har oppdaget områder innen litteraturen som viser seg å være mangelfulle. Vår oppgave er da både ment å gi et bidrag til identifisering av mangelfulle litteraturområder, samt bidra til å fylle de teoretiske gapene vi har funnet innen området kundetilfredshetsmålinger.

Vi har gjennom denne studien gjennomført en detaljert kartlegging av hvilken praksis to bedrifter i Salten-regionen følger i deres arbeid med kundetilfredshetsundersøkelser. Studien skiller seg fra tidligere forskning omtalt i faglitteraturen gjennom å se på hele undersøkelsesprosessen under ett, samt at den er blitt utført i en norsk kontekst. Som vist til i begynnelsen av oppgaven har tidligere forskning fokusert på kun ett element av gangen – de har enten fokusert på innhenting av data, bearbeiding og analyse av data, eller på informasjonsbenyttelse. Det er altså mangel på studier som anser kundetilfredshetsmålingene som en kontinuerlig prosess – en prosess der valg på ett tidspunkt vil gi begrensninger og føringer for hvordan neste element bør gjennomføres. Vår studie er ment å gi et bidrag på dette området innen litteraturen, men emnets kompleksitet og denne oppgavens begrensninger gjør at ytterligere forskning er nødvendig for å fylle dette gapet i eksisterende litteratur.

Om vi ser vår studies funn opp mot normer beskrevet i litteraturen (jf. kapittel 2) viser det seg blant annet at det er et samsvar med teorien når det gjelder hotellindustriens fokus på kvantitative undersøkelsesmetoder. Ingen av hotellene vi har studert viser til noen form for bruk av formelle kvalitative undersøkelsesmetoder, noe som i følge Jones og Ioannou (1993) muligens har et større potensial enn kvantitative med tanke på å oppnå kundetilfredshet. De studerte bedriftene anvender riktignok kvalitative undersøkelser, men disse er ikke i fokus.

Et interessant avvik i forhold til litteraturen er derimot hvordan begge hotellene vi har undersøkt bruker forskjellige typer undersøkelser separat. Det strider mot Babakus et al. (1993) som hevder at typiske målinger av kundetilfredshet ofte er en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder, hvor man bruker kvalitative undersøkelser som et grunnlag for utvikling av kvantitative undersøkelser. Hotellene vi har studert bruker i følge informantene undersøkelsene separat, hvilket kan føre til at de mister en synergieffekt som kunne vært oppnådd ved å bruke kvalitative og kvantitative målinger sammen. Grunnen til at disse ikke brukes sammen kan være at deres uformelle målinger er lite strukturerte. Det kan også tenkes

at de faktisk bruker dem sammen, men at dette skjer på et ubevisst nivå og derfor ikke kom frem i våre intervjuer.

Vi ønsker å presisere at vi ikke kjenner til hvordan analysebyråene har utviklet de kvantitative undersøkelsene de tilbyr, og at det er mulig de har hatt noen form for kvalitative undersøkelser som utgangspunkt for disse. Det er likevel lite trolig at det har vært utført kvalitative undersøkelser i den spesifikke konteksten hvert av hotellene opererer innenfor da samme undersøkelse brukes for samtlige hoteller i samme kjede.

Et annet avvik vi fant mellom praksis og teori er valg av type spørsmålsskala benyttet i de elektroniske undersøkelsene ved Fauske Hotell. I undersøkelsene gjennomført ved Fauske Hotell fanger ikke spørsmålene opp forhold direkte knyttet til gjestenes forventninger. Dette bryter dermed med antakelsene i både «expectation-disconfirmation» modellen og service-avviksmodellen som sier at det er nødvendig å måle både forventninger og opplevd yteevne for å kunne komme frem til kundenes følelse av tilfredshet (Robledo 2001). Med hensyn til Danaher og Haddrell's (1996) skalakategorisering passer i grunn ikke Fauske Hotells undersøkelse inn i noen av kategoriene i teorien, siden undersøkelsen ikke er basert på spørsmål, men på påstander. De anvender altså en Likert-skala, hvilket ikke er spesielt tilpasset bruk i kundetilfredshetsundersøkelser. Hver av undersøkelsens kategorier avsluttes derimot med en påstand om at «*Jeg var totalt sett tilfreds med [hovedkategori]*» (se vedlegg 8). Dette kan på én måte vise at undersøkelsen heller mer mot en tilfredshetsskala, hvilket i følge Gardial et al. (1993) sannsynligvis er den mest populære metoden. Dette på tross av at blant andre Danaher og Haddrell (1996) konkluderer med at diskonfirmasjonsskalaen er overordnet både prestasjons- og tilfredshetsskalaen, og at prestasjonsskalaen i tillegg er generelt bedre enn tilfredshetsskalaen.

Vi mener i tillegg å ha funnet at litteraturen innen området uformelle kundetilfredshetsmålinger er veldig mangelfull, og at det behøves mer forskning på dette sentrale området. Den eksisterende litteraturen viser til at uformelle målinger (for eksempel gjennom direkte kontakt med kunder) er grunnleggende viktig, blant annet for å oppnå økt forståelse for ens produkter og tjenesters karakteristikk gjennom å lære kundenes vokabular, identifisering av viktige attributter og viktige samhandlingsområder mellom bedriften og kundene (Babakus et al. 1993, Gardial et al. 1993). På tross av dette finnes det lite eller ingen litteratur direkte knyttet hvordan uformell kontakt med kunder kan eller bør gjennomføres, eller hvordan uformelle tilbakemeldinger kan registreres, analyseres eller benyttes.

6.3. Forslag til videre forskning

Vi har gjennom denne masteroppgaven belyst en rekke ulike sider ved innhenting og bearbeiding av kundetilfredshetsdata fra ulike undersøkelsestyper, samt benyttelse av informasjon og resultater fra slike undersøkelser, som kan være både tankevekkende og spennende å forske videre på. Oppgaven er langt fra altomfattende, og ytterligere forskning kan dermed gjøres på mange av de berørte emnene. Spesielt interessant hadde det vært å forsket videre på spredning av informasjon. Dette er et komplekst, men betydningsfullt, fagområde som i mange tilfeller kan være problematisk, særdeles når det gjelder praktisk utførelse. Mer forskning på dette området kan bidra til å sette et sterkere fokus på kundetilfredshet gjennom å vise hvor avgjørende bruk av sådan informasjon er for å hjelpe bedriften med å oppnå visse konkurransefortrinn.

Vi mener også at konklusjonene i denne oppgaven er gode og interessante nok til at de i seg selv bør kunne være gjenstand for videre forskning. Det kan da være hensiktsmessig å forsøke å forbedre områder av denne oppgaven som kan fremstå som klare begrensninger. Her tenkes hovedsakelig på at denne oppgaven kun inkluderer to hoteller, med til sammen fire intervjuer. Videre forskning kan da eksempelvis innbefatte flere casebedrifter, eller kanskje mer hensiktsmessig; gjennomføre flere intervjuer med informanter i flere nivåer av bedriften for å få et enda klarere bilde av den helhetlige prosessen, fra valg av undersøkelsesmetode til bruk av informasjonen. Eller; dersom undersøkelsen skal gjentas med flere bedrifter kan det være særs nyttig og interessant dersom man sørger for variasjon med hensyn til faktorer som muligens kan virke inn på studiens resultater, her tenkes for eksempel på bedriftens størrelse, lokalisering, kjedetilknytning, hotelltype, etc.

Videre er det faktum at vi ikke fikk kontakt med analyseselskapet QuestBack en begrensning, da vi ikke fikk noen inngående informasjon knyttet til hvordan de analyserer kundetilfredshetsdataene, eller til hvordan resultatrapportene de distribuerer til hotellene ser ut. Dette er klart et område som kan fokuseres mer på i andre forskningssammenhenger. Denne oppgaven har derimot lagt et godt teoretisk grunnlag for hvordan bedrifter kan bearbeide og analysere kundetilfredshetsdata, og kan på den måten brukes som utgangspunkt for videre forskning.

Ytterligere forskning rundt temaet for vår masteroppgave vil kunne gi næringen enda bedre oversikt over hvordan målinger og informasjonsbruk i forhold til kundetilfredshet faktisk

gjennomføres. Videre forskning vil dermed kunne være nyttig for flere norske industrier, særdeles de tilknyttet tjenestelevering, for å hjelpe dem med å optimalisere sine målesystemer og deres informasjonsbruk. Det kan også være interessant å gjennomføre en identisk analyse i andre næringer, blant annet for å avdekke hvorvidt funnene i denne oppgaven er spesiell i forhold til hotellbransjen, eller tjenestelevering generelt. Generalisering er ikke fokus for denne oppgaven, men vi ser ikke bort fra at resultatene kan være av relevans for andre hoteller eller bedrifter i tilsvarende bransjer. For å kunne bruke resultatene i andre sammenhenger, eller eventuelt fått bekreftet eller avkreftet våre resultater, kan det være hensiktsmessig å foreta både kvalitative og kvantitative testundersøkelser.

Litteraturliste

- Aaker, D.A. og R. Jacobsen (1994). The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of Marketing Research*. Vol. 31 (August), s. 191-201.
- Ammar, S., D. Moore og R. Wright (2008). Analysing Customer Satisfaction Surveys Using a Fuzzy Rule-based Decision Support System: Enhancing Customer Relationship Management. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. Vol. 15 (2), s. 91-105.
- Anderson, E.W. (1994). *Customer Satisfaction and Word-of-Mouth*. Working Paper, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Ann Arbor, MI.
- Anderson, E.W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Marketing Letters*. Vol. 7 (3), s. 19-30.
- Anderson, E.W. og V. Mittal (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*. Vol.3 (2), s.107-120.
- Anderson, E.W., C. Fornell og D.R. Lehmann (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing Research*. July, s. 53-66.
- Anderson, E.W., C. Fornell og R.T. Rust (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science*. Vol. 16 (2), s. 129-145.
- Andreasen, A.R. (1985) Backward Market Research. *Harvard Business Review*. Vol. 63, s. 176-182.
- Andreasen, A.R. og A. Best (1977). Consumers Complain - Does Business Respond? *Harvard Business Review*. Vol. 55, s. 93-101.
- Andreassen, T.W. (2006). *Kunderelasjoner. Markedsføringens økonomiske ansvar*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Anton, J. (1996). *Customer Relationship Management. Making Hard Decisions with Soft Numbers*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Babakus, E., D. Pedrick og A. Richardson (1993). The Value of Qualitative Data in Quality Improvement Efforts. *Journal of Service Marketing*. Vol. 7 (3), s. 26-36.
- Backhaus, K. og M. Bauer (2000). The Impact of Critical Incidents on Customer Satisfaction in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 12, s. 125-143.
- Bare, M. (2003). Superior Service Sells Guestrooms. *Lodging Hospitality*. Vol. 59 (6), s. 32.

- Bearden, W.O og J.E. Teel (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*. Vol. 20 (February), s. 21-28.
- Bhote, K.R. (1998). *The Customer Loyalty Audit*. Cambridge Strategy Publications. Alexandria, VA.
- Bolton, R.N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*. Vol. 17 (1), s. 45-65.
- Bolton, R.N. og J.H. Drew (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*. Vol. 17 (March), s. 375-384.
- Bolton, R.N., A.K. Smith og J. Wagner (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*. Vol. 36 (August), s. 356-372.
- Brandt, R. D. (1987). *A Procedure for Identifying Value-enhanced Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data*, I: Surprenant, C. (ed.) «Add Value to Your Service». American Marketing Association. Chicago, IL.
- Busacca, B. og G. Padula (2005). Understanding the Relationship Between Attribute Performance and Overall Satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 23, s. 543-561.
- Cadotte, E. og N. Turgeon (1988). Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions From Consumer Complaints and Compliments. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Vol. 1, s. 74-79.
- Cadotte, E.R., R.B. Woodruff og R.L. Jenkins (1987). Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. Vol. 24 (August), s. 305-314.
- Caplan, N., A. Morrison og R.J. Stanbaugh (1975). *The Use of Social Knowledge in Public Policy Decisions at the National Level*. Ann Arbor: Institute for Social research.
- Capon, N., J.U. Farley og S. Hoenig (1990). Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*. Vol. 36 (10), s. 1143-1159.
- Churchill, G.A Jr. og C. Suprenant (1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. Vol. 19 (November), s. 491-504.
- Cina, C. (1990). Five Steps to Service Excellence. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 4 (Spring), s. 39-47.
- Cote, J.A. og J.L. Giese (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. Vol. 2000, s. 1-21.

- Danaher, P.J. og J. Mattsson (1994). Customer Satisfaction During the Service Delivery Process. *European Journal of Marketing*. Vol. 28 (5), s. 5-16.
- Danaher, P.J. og V. Haddrell (1996). A Comparison of Question Scales Used for Measuring Customer Satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7 (4), s. 4-26.
- Daniel, A.L. (1992). Overcome the Barriers to Superior Customer Service. *Business and Society Review*. Vol. 13 (1), s. 53-55.
- Davenport, T.H. og P. Klahr (1998). Managing Customer Support Knowledge. *California Management Review*. Vol. 40 (3), s. 195-208.
- Deshpandè, R. og G. Zaltman (1982). Factors Affecting the Use of Market Research: a Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, XIX, s. 14-31.
- Deshpandè, R. og G. Zaltman (1983). Patterns of Research Use in Private and Public Sectors. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*. Vol. 4, s. 561-575.
- Deshpandè, R. og G. Zaltman (1984). A Comparison of Factors Affecting Reseracher and Manager Perceptions of Market Research Use. *Journal of Marketing Research*. Vol. 21, s. 32-38.
- Devlin, S.J., H.K. Dong og M. Brown (1993). Selecting a Scale for Measuring Quality. *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*, Vol. 5 (3), s.12-17.
- Dutka A. (1993). *AMA Handbook for Customer Satisfaction; A Complete Guide to Research, Planning & Implementation*. Lincolnwood, IL: NTC Publishing Group.
- Dutka, A. (1994). *AMA Handbook for Customer Satisfaction – A Complete Guide to Research, Planning and Implementation*. Illinois: NTC Business Books.
- Evans, J.R. og W.M. Lindsay (1999). *The Management and Control of Quality*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Evenson, R. (2001). What is the Best Way to Measure Customer Service? *SuperVision*. Vol. 62 (3), s. 14-16.
- Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. Vol. 51, s. 327-358.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*. Vol. 56 (1), s. 6-21.
- Fornell, C. og B. Wernerfelt (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 24 (November), s. 337-346.

- Fornell, C. og B. Wernerfelt (1988). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*. Vol. 7 (Summer), s. 271-286.
- Fournier, S. og D.G. Mick (1999). Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*. Vol. 63(4), s. 5-23.
- Gale, B.T. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York: The Free Press.
- Gardial, S.F, D.V. Schumann og R.B. Woodruff (1993). Understanding Value and Satisfaction from the Customer's Point of View. *Survey of Business*. Vol. 29 (1), s. 33-40.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Gilly, M.C. og B.D. Gelb (1982). Post-Purchase Consumer Standardizations and the Complaining Consumer. *Journal of Consumer Research*. Vol. 9 (December), s. 323-328.
- Griffin, A., G. Gleason, R. Preiss og D. Shevenaugh (1995). Best Practice for Customer Satisfaction in Manufacturing Firms. *Sloan Management Review*. Vol. 36 (2), s. 87-98.
- Grønhaug, K. (2002). Is Marketing Knowledge Useful? *European Journal of Marketing*. Vol. 36 (3), ABI/Inform GLOBAL, s. 364-372.
- Grønhaug, K. og W. Haukedal (1997). The Cumbersome Route From Research Data to Knowledge Use. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 6 (3), s. 151-160.
- Grønholdt, L. og A. Martensen (2005). Analysing Customer Satisfaction Data: A Comparison of Regression and Artificial Neural Networks. *International Journal of Market Research*. Vol. 47 (2), s.1-8.
- Grønmo, S. (1982). *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskningen*. I: Holter, H. og R. Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gursoy D. og J.D. Neal (2008). A Multifaceted Analysis of Tourism Satisfaction. *Journal of Travel Research*, Vol. 47, s. 53-62.
- Haktanir, M. og P. Harris (2005). Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 17 (1), s. 39-50.
- Halvorsen, K. (1989). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag as.
- Hanan, M. og P. Karp (1989). *Customer Satisfaction: How to Maximize, Measure and Market Your Company's «Ultimate Product»*. New York: AMACOM.

- Hanson, R. (1992). Determining Attribute Importance. *Quirk's Marketing Research Review*. Vol. 6 (Oktober), s. 16-18.
- Hennig-Thurau, T. og A. Klee (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and model Development. *Journal of Psychology and Marketing*. Vol. 14 (8), s. 737-764.
- Hill, N. og J. Alexander (2006). *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, 3rd edition. Hampshire: Gower Publishing.
- Hill, N., J. Brierley og R. MacDougall (2002). *How to Measure Customer Satisfaction*. 2nd edition. Gower Publishing.
- Homburg, C., N. Koschate og W.D. Hoyer (2005). Do Satisfied Customer Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*. Vol. 69 (April), s. 84-97.
- Honomichl, J. (1993). Spending on Customer Satisfaction Continues to Rise. *Marketing News*. Vol. 12 (April), s. 17-18.
- Ittner, D. og D.F. Larcker (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*. Vol. 36, s. 1-35.
- Jaworski and Ajay K. Kohli (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70
- Johannessen, A., L. Kristoffersen og P.A. Tufte (2004a). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johannessen, A., L. Kristoffersen og P.A. Tufte (2004b). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag as.
- Johnson, M.D. og A. Gustafsson (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit: an Integrated Measurement and Management System*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Johnson Laird, P.N. (1983). *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnston, R. og D. Lyth (1991). *Service quality: Implementing the Integration of Customer Expectations and Operational Capability*. I; Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson og B. Gustavsson (eds.). *Service quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Jones, P. og Ioannou, A. (1993). Measuring Guest Satisfaction in UK-based International Hotel Chains: Principles and Practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 5 (5), s. 27-31.

- Jones, T.O. og W.E Sasser Jr. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*. Vol. 73 (November/December), s. 88-99.
- Kessler, S. (1996). *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Knorr, K.D. (1977). Policymakers Use of Social Science Knowledge – Symbolic or Instrumental. I; C.H Weiss (Eds.), *Using Research in Policy Making* (s.165-182). Lexington: Lexington Heath.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kristensen, K., A. Martensen og L. Grønholdt (2000). Customer Satisfaction Measurement at Post Denmark: Results of Application of the European Customer Satisfaction Index Methodology. *Total Quality Management*. Vol.11 (7), s.1007-1015.
- Kumar, P. (1998). *A Reference-Dependent Model of Business Customers' Repurchase Intent*. Working paper, William Marsh Rice University, Houston, TX.
- LaBarbera, P.A. og D. Mazursky (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Standardization. *Journal of Marketing Research*. Vol. 20 (November), s. 393-404.
- Lee, H., F. Acito og R.L. Day (1987). Evaluation and Use of Marketing Research Done by Decision Makers: a Behavioural Simulation. *Journal of Marketing Research*. XXIV, s. 187-196.
- Lewis, R.C. og A. Pizam (1981). Guest Surveys: A missed Opportunity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 22 (3), s. 37-44.
- Liangrokaptart, J. (2001). *Measuring and Enhancing the Performance of Closely-Linked Decision Making Units in Supply Chains Using Customer Satisfaction Data*. Dissertation, The Graduate School of Clemson University. URL, nedlastet 09.03.09; <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=726086421&SrchMode=2&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1232717169&clientId=29144>
- MacKenzie, S.B, R.W. Olshavsky og R.A. Spreng (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*. Vol. 60 (3), s. 15-32.
- Maltz, E. og A.K. Kohli (1996). Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*. Vol. 33 (February), s. 47-61.
- Matzler, K. og E. Sauerwein (2002). The Factor Structure of Customer Satisfaction, an Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty – Rewardcontrast Analysis. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 13, s. 314-332.

- Mckinley, C.O., R.A. Ellis, J.R. Buchanan, K.G. Clark, G.E. Kersey, S. Olejnik og J.L. Somerindyke (1999). Developing a Customer Satisfaction Model to Measure Performance. *Journal of Rehabilitation Outcomes Measurement*. Vol.3, s.1-10.
- McNeal, J.U. og C.W. Lamb (1979). Consumer Satisfaction as a Measurement of Marketing Effectiveness. *Akron Business and Economic Review*. Vol. 10 (2), s. 41-45.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Menon, A. og P. R. Varadajaran (1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*. Vol. 56 (October), s. 53-71.
- Mittal, V. og W.A. Kamakura (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*. Vol. 38 (1), s. 131-142.
- Moenaert, R.K. og E. Souder (1990). An Analysis of the Use of Extrafunctional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 7 (3), s. 213-29.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*. Vol. 32 (August), s. 318-335.
- Moorman, C., R. Deshpandè og G. Zaltman (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 57 (July), s. 87-101.
- Morgan, N.A, E.W. Anderson og V. Mittal (2005). Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing*. Vol. 69 (July), s. 131-151.
- NUI (Näringslivets Undersökningsinstitut AB, 2008). *Resultat Clarion Collection X, høsten 2008*. Tilgjengeliggjort gjennom e-post fra Ann Sjölander ved NUI AB.
- Oliver, R.L. (1977). Effects of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: an Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 62 (4), s. 480-486.
- Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. Vol. 17 (September), s. 46-9.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L og W.O. Bearden (1983). The Role of Involvement in Satisfaction Processes. *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor, MI; Association for Consumer Research.
- Oliver, R.L. og J.E. Swan (1989a). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*. Vol. 53 (April), s. 21-35.

- Oliver, R.L. og J.E. Swan (1989b). Equity and Disconfirmation Perceptions and Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (Desember), s. 372-383.
- Oliver, R.L., R.T. Rust og S. Varki (1997). Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight. *Journal of Retailing*. Vol. 73 (3), s. 311-336.
- Olshavsky, R. og J. Miller (1972). Consumer Expectations, Product Performance and Perceived Product Quality. *Journal of Marketing Research*. Vol. 9, s. 19-21.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml og L.L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. Vol. 49 (4), s. 41-50.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml og L. Berry (1988). SERVQUAL: a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, s. 12-40.
- Patterson, P G. (2000). A Contingency Approach to Modeling Satisfaction with Management Consulting Services. *Journal of Services Research*. Vol. 3 (2), s. 138-53.
- Pelz, D.C. (1978). Some Expanded Perspectives on Use of Social Science in Public Policy. I; Yunger, M. og S.J. Cutler (Eds), *Major Social Issues: A Multi-disciplinary View*. Free Press, New York, s. 346-57.
- Peterson, R.A. og W.R. Wilson (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 20 (1), s. 61-71.
- Piercy, N.F. og A. Morgan (1995). Customer Satisfaction Measurement and Management: A Processual Analysis. *Journal of Marketing Management*. Vol. 11 (8), s. 817-34.
- Porter, L.W. (1961). A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of applied Psychology*. Vol.4 (February), s. 1-10.
- Porter, M.J. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.F. og W.E. Sasser (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. Vol. 68 (September/October), s. 105-111.
- Robledo, M.A. (2001). Measuring and Managing Service Quality: Integrating Customer Expectations. *Managing Service Quality*. Vol. 11 (1), s. 22-31.
- Rosenberg, J. (1996). Five Myths About Customer Satisfaction. *Quality Progress*. Vol.29 (12), s.57-60.

- Ross, J. og D. Georgoff (1991). A Survey of Productivity and Quality Issues in Manufacturing: The State of the Industry. *Industrial Management*. Vol. 33 (1), s. 3-5, 22-25.
- Rust, R.T. og A.J. Zahorik (1993). Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share. *Journal of Retailing*. Vol. 69 (2), s. 193-215.
- Rust, R.T., A.J. Zahorik og T.L. Keiningham (1994). *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality*. Chicago, IL: Probus Publishing.
- Rust, R.T., A.J. Zahorik og T.L. Keiningham (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*. Vol. 59 (April), s. 58-70.
- Rust, R.T., A.J. Zahorik og T.L. Keiningham (1996). *Service Marketing*. New York: HarperCollins.
- Sampson, S.E. (1998). Gathering Customer Feedback via the Internet: Instruments and Prospects. *Industrial Management + Data Systems*. Vol.98 (2), s.71-??.
- Sander, K. (2004). *Multipel regresjon*. Nedlastet 19.04.09, URL; <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2667/1/Multipel-regresjon/Multipel-regresjon.html>
- Schlesinger, L. A. og J.L. Heskett (1991). The Service-driven Service Company. *Harvard Business Review*. September, s. 71-81.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*, 4. utgave. Tano Aschehoug.
- Sharma, S., R.W. Niedrich og G. Dobbins (1999). A Framework for Monitoring Customer Satisfaction: An Empirical Illustration. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28 (3), s. 231-43.
- Shycon, H.N. (1992). Improving Customer Service: Measuring the Payoff. *The Journal of Business Strategy*. January/February, s. 13-17.
- Silseth, P.R. (2008). *Kundetilfredshet i turbulente tider*. Norsk Kundebarometers årskonferanse. URL, nedlastet 28.11.08; http://www.bi.no/OsloFiles/Kompetanseforum/NKB_2008/Kundebarometer_2008_lav.pdf
- Spreng, R., S. MacKenzie og R. Olshavsky (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*. Vol. 60, s. 15-32.
- Steenkamp, J-B.E.M. (1989). *Product Quality*. Van Gorcum, Assen (NL).
- Stock, R.M. (2005). Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets? *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 12 (3), s. 59-87.

- Swan, J.E. og I.F. Trawick (1981). Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service. *Journal of Retailing*. Vol. 57 (Fall), s. 49-67.
- Tse, D.K. og P.C. Wilton (1988). Models of Consumer Satisfaction; An Extension. *Journal of Marketing Research*. Vol. 25 (May), s. 204-212.
- Vavra, T.G. (1997). *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press.
- Wall Street Journal (1998). Business Plan. Vol. 19 (October), R18.
- Weiss, C.H. (1977). *Using Social Research in Public Policy Making*. Lexington, MA: D.C. Heath & Company.
- Weiss, C.H. og J. Bucuvalas (1980). *Social Science Research and Decision Making*. New York: Columbia University Press.
- Westbrook, R.A. (1980). Intrapersonal Affective Influences on Customer Satisfaction With Products. *Journal of Consumer Research*. Vol. 7 (2), s. 49-54.
- Wilson, A.M. (1998) The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance. *Managing Service Quality*. Vol. 8 (6), s. 414-420.
- Wirtz, J. (2001). Improving the Measurement of Customer Satisfaction: A Test of Three Methods to Reduce Halo. *Managing Service Quality*. Vol. 11 (2), s. 99-111.
- Wirtz, J. og J.E.G. Bateson (1995). An Experimental Investigation of Halo Effects in Satisfaction Measures of Service Attributes. *International Journal Service Industry Management*. Vol. 6 (3), s. 84-102.
- Wirtz, J. og M.C. Lee (2003). An Examination of the Quality and Context-specific Applicability of Commonly Used Customer Satisfaction Measure. *Journal of Service Research*. Vol. 5 (4), s. 345-355.
- Wisner, J.D. og W.J. Corney (1997). An Empirical Study of Customer Comment Card Quality and Design Characteristics. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.9 (3), s.111-115.
- Withiam, G. (1995). Measuring Guest Perceptions: Combine Measurement Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 36 (6), s. 16.
- Woodruff, R.B. (1994). AMA Handbook for Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. Vol. 31 (3), s. 432-434.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25 (2), s. 139-53.
- Woodruff, R.B. og S.F. Gardial (1996). *Know Your Customer – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. UK: Blackwell publishers.

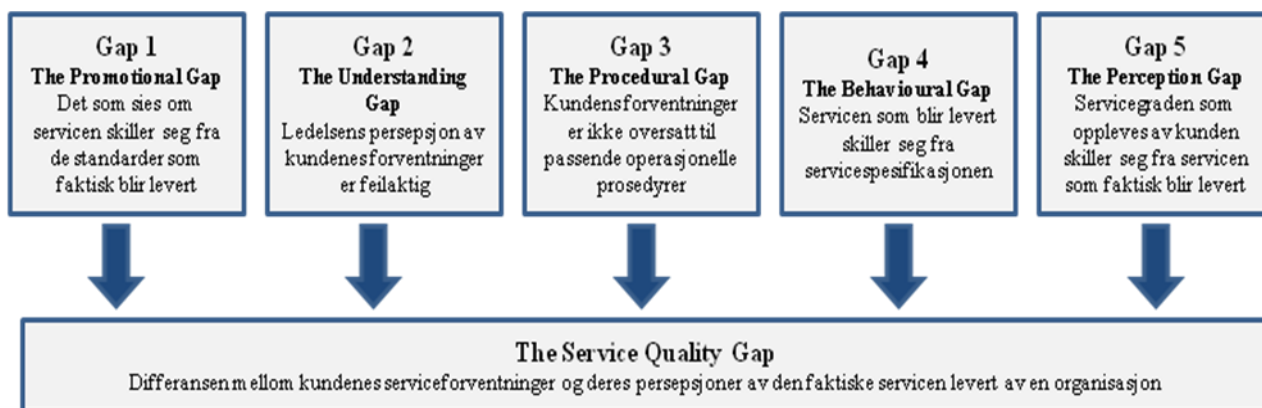
- Woodruff, R.B., E.R. Cadotte og R.L. Jenkins (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-based Norms. *Journal of Marketing Research*. Vol. 20 (August), s.296-304.
- Yi, Y. (1989). *A Critical Review of Consumer Satisfaction*. Working Paper #604. The University of Michigan. URL, nedlastet 08.11.08;
<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/36290/2/b1412322.0001.001.pdf>
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Zeithaml, V.A. og M.J. Bitner (2003). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

Internettreferanser

- Choice Hotels (2009¹). *Hoteller*. URL, nedlastet 24.03.09;
<http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/hoteller/>
- Choice Hotels (2009²). *Våre merkenavn i Norden*. URL, nedlastet 24.03.09;
<http://www.choice.no/html/no1066169.jsp>
- Fauske Hotell (2009). *Det Gode Vertskapet*. URL, nedlastet 11.04.09;
<http://www.fauskehotell.no/wips/1266720332/>
- Ordnnett (2009). *Husøkonom*. URL, nedlastet 26.03.09;
http://ordnett.no/ordbok.html?search=hus%F8konom&search_type=&publications=23
- Purehelp (2009). *Hotel Grand Bodø AS*. URL, nedlastet 24.03.09;
http://www.purehelp.no/vis.asp?t_page=2&company_name=HOTEL+GRAND+BOD%D8+AS&ftknr=5B444043411C464544
- QuestBack (2009). *Løsninger for eksterne relasjoner*. URL, nedlastet 05.04.09;
<http://www.questback.no/>
- Rica Hotels (2009). *Hoteller*. URL, nedlastet 13.04.09; <http://www.rica.no/Hoteller/>
- Wikipedia (2008). *Choice Hotels*. URL, nedlastet 24.03.09;
http://no.wikipedia.org/wiki/Choice_Hotels
- Årsrapport (2005). *Rica Hotels*. URL, nedlastet 13.04.09;
<http://hugin.info/120/R/1050898/174047.pdf>

Vedlegg 1: Serviceavvik

Hill og Alexander (2006) hevder at utilfredshet åpenbart er den fundamentale årsaken til bedrifters kundefrafall, og at serviceavviksteorien kan være et hjelpemiddel til å oppnå forståelse og å utarbeide tiltak mot misnøye i kundegruppen. Deres teori fremlegger fem vesentlige avvik;



Figur V1: *Service gaps* (Hill og Alexander 2006:6)

I følge Hill og Alexander (2006) er det totale gapet som resulterer i en misfornøyd kunde avstanden mellom forventninger og erfaringer. Men opphavet til misnøyen kan som regel spores tilbake til en av de fem tidligere gapene; 1) «*The Promotional Gap*»; problemets opprinnelse kan ofte spores tilbake til bedriftens markedskommunikasjon. I sin iver til å vinne kunder ved å selge nytten av deres produkter eller tjenester, kan bedrifter veldig fort skape forventninger som de vil ha vanskelig å oppfylle. 2) «*The Understanding Gap*»; bedriftens ledelse ikke har en nøyaktig forståelse av kundenes behov og prioriteringer. Dette forholdet viser til at det vil være lite sannsynlig at bedriften klarer å holde et fokus på de elementene som er viktigst for kunden, simpelthen fordi bedriften ikke vet hvilke elementer dette er. Mange organisasjoner som måler kundetilfredshet mislykkes i å løse dette problemet fordi de ikke inkluderer egne spørsmål for å kunne klargjøre hva som faktisk er av betydning for kundene. 3) «*The Procedural Gap*»; selv om man antar at bedriften har full forståelse for hva som er betydningsfullt for flesteparten av kundene, vil bedriften fortsatt mislykkes i å oppnå tilfredshet såfremt de ikke har omdannet kundenes forventninger til passende operasjonelle prosedyrer og systemer. 4) «*The Behavioural Gap*»; noen ganger har bedriftene klare prosedyrer som stemmer godt overens med kundebehovene, men oppnår likevel ikke samsvarende tilfredshetsnivå fordi at personalet er utilstrekkelig opplært eller disiplinert til å følge prosedyrene til enhver tid. 5) «*The Perception Gap*»; det er mulig at gap 1-4 ikke eksisterer, men at kundetilfredshetsmålingene fortsatt viser et uakseptabelt høyt nivå av misnøye. Dette kommer av at kundenes persepsjon av bedriftens ytelsesnivå skiller seg fra realiteten.

Vedlegg 2: Hotel Grand Bodø

I følge Hotel Grand's direktør og daglige leder, Unni Olsen, er lokalhotell Bodø's eldste hotell. Det skal ha vært hotell på den aktuelle tomten i snart 200 år, mens hotellet, slik som det fremstår per dags dato, har eksistert i cirka 11 år. Hotellet var tidligere privateid av en mann ved navn John Magnus Ellingsen, men han solgte hotellet før han døde i 1997. I dag eies bygningsmassen av en lokal eiergruppe, Nordlandshotell, mens selve driften eies av Choice Hotels Scandinavia AS. Choice Hotels er «*utviklingsorientert og i vekst*», og er per i dag Nordens største hotellkjede med over 160 hoteller på mer enn 100 destinasjoner (Choice Hotels 2009¹). Kjeden er et hotelloperatør- og franchiseselskap som opererer med fem forskjellige merkenavn i Norden; Comfort Hotel, Quality Hotel, Quality Resort, Clarion Collection og Clarion Hotel. De ulike merkenavnene tilbyr forskjellige standardnivåer og priser, og henvender seg til ulike deler av markedet. Hotellet i Bodø er et såkalt Clarion Collection Hotel – «*en brand for mindre forretningshoteller med fokus på individuell service og at gjesten skal føle seg som hjemme. Hotellene har høy fysisk standard og individuelt særpreget basert på historie og beliggenhet*» (Choice Hotels 2009²). På tross av sin formelle tilknytning til Choice er Hotel Grand et eget aksjeselskap, og er dermed selv ansvarlige for egne budsjetter og resultater. Choice er derimot enerådende aksjonær, og låner ut merkevare og produkter til det lokale hotellet.

Hotel Grand har per i dag cirka 33-34 ansatte, fordelt på mellom 18 og 20 årsverk – hovedsakelig damer, og noen få menn. For 2007 hadde de driftinntekter på cirka 19,7 millioner kroner og et årsresultat på kroner 294 000, etter å ha gått med kraftig underskudd de tre foregående årene (Purehelp 2009). Hotellet er for tiden midt i en større renovasjon som, i følge hotelldirektøren, har en prislapp på rundt 10 millioner kroner, og som først og fremst inkluderer renovering av gjesterommene.

Hotellet hovedsegment og spesialisering er rettet mot forretningsreisende, mens ferie og fritid er kategorisert som andresegment, og kurs/konferanse som tredjesegment. I følge Olsen prioriterer de alt de gjør i samme rekkefølge som segmenteringen tilsier. Med hensyn til konkurransesituasjonen navngir direktøren samtlige av Bodø's største hotellkjeder – Rica Hotel, Radisson SAS Hotel, Skagen Hotel og Thon Hotel Nordlys – som deres argeste konkurrenter.

Vedlegg 3: Fauske Hotell

Fauske Hotell er, i følge resepsjonssjef Unni Barkhald, et ledende kurs- og konferansehotell beliggende sentralt på Fauske, cirka 60 km fra flyplassen i Bodø. Hotellet har vært familiedrevet av familien Dahlberg siden oppstarten i 1933, og bar frem til 1947 navnet «Hotell Royal». Hotelldirektøren er i dag Lisa Dahlberg, som er oldebarnet til Helga Dahlberg som i sin tid startet opp hotellet. Det er en 100 prosent familieeid bedrift, men hotellet har siden 1991 hatt en samarbeidsavtale med Rica Hotels for salg, markedsføring og innkjøp.

Rica Hotels ble etablert i 1975, da under navnet Rica Hotell- og Restaurantkjede AS. Frem til 1986 var hovedfokuset for kjeden restaurantdrift, men dette ble da endret gjennom en nedtrapping av restaurantvirksomheten og økt satsing på hotelldrift. Gjennom perioden 1987-1993 ble majoriteten av restaurantene avviklet, og kjeden fremsto i 1994 som en tilnærmet ren hotellkjede gjennom sine 29 hoteller og kun én restaurant. Rica etablerte i 1996 samarbeidskonseptet Rica Partner Hotel for samarbeid med frittstående hoteller innen salg, markedsføring og innkjøp. I 1998 etablerte kjeden seg i Sverige gjennom kjøp av selskapet City Hotels Holding AB (årsrapport 2005). Rica har i dag 80 hoteller i Norge og Sverige, samt partnere i Finland, Danmark og Skottland (Rica Hotels 2009).

I følge resepsjonssjef Barkhald er det tre modeller for samarbeid med Rica-kjeden; eid Rica hotell, franchise hotell eller Rica Partner. Fauske Hotell er et Rica Partner hotell som gjør at de står relativt fritt til å velge hvilke deler av Rica-konseptet de ønsker å benytte. Fauske Hotell har blant annet valgt ikke å ha Rica i navnet. Av andre konsepter benytter Fauske Hotell seg av Rica-kjedens «Det Gode Vertskap»-program. Dette er et internt motivasjonsprogram som har til hensikt å bedre gjestetilfredsheten ved kjedens hoteller. Med utgangspunkt i programmet arbeider Fauske Hotell mot å levere hotelltjenester med kvalitet og markedsrettede produkter til forretnings-, privat- og kurs/konferansemarkedet og *«arbeider etter prinsippet om å ta imot våre hotellgjester på samme måte som vi ville tatt imot en kjær gjest i vårt eget hjem»* (Fauske Hotell 2009). Verdiene som ligger til grunn for «Det Gode Vertskap» er; kvalitet, gjestfrihet, fleksibilitet og samspill.

Rica vant i januar 2006 gull i kategorien «Interne motivasjonprogrammer» i reiselivets nettverksorganisasjons (HSMIAI²²) årlige prisutdeling for reiselivet i Oslo. Begrunnelsen var blant annet at; *«vinnerarbeidet er gjennomarbeidet, spennende presentert og har – viktigst av*

²² Hospitality Sales and Marketing Association International

alt – bidratt til en svært god utvikling innen gjestetilfredshet og lojalitet hos hotellkjedens gjester» (årsrapport 2005:32).

Fauske Hotell har 60 årsverk og kan i følge Barkhald kategoriseres som et konferansehotell med alle fasiliteter. Hotellet har i dag 92 rom med cirka 160 senger, samt fasiliteter som restaurant, bar, sauna og solarium. I tillegg har hotellet flere små og store konferanserom med moderne AV-utstyr, med kapasitet fra 5-140 personer. Målgruppene er forretningsreisende, weekendbesøkende og ferierende familier. Kundesammensetningen varierer mye i de ulike sesongene og mye av inntekten ligger på sommeren, hvor man i følge resepsjonssjefen gjerne har opptil 90 prosent belegg på rommene. Det er da hovedsaklig turister som gjester hotellet, mens det hovedsakelig er forretningsreisende og kurs/konferanse som danner inntektsgrunnlaget resten av året. Fauske Hotell eier i tillegg Brygga Hotell, som ligger i umiddelbar nærhet. Dette er et hotell med 30 rom som brukes hovedsakelig på sommeren eller viss det ellers er behov for utvidet kapasitet.

Av konkurrenter anser hotellet, i følge Barkhald, hoteller i Rognan og Sulitjelma som sine sterkeste konkurrenter, men ser at de gjerne er mer påvirket av hoteller i Bodø enn hva de tror. Dette begrunnes med at de merker en tilstrømning av gjester til hotellet når det er fullt på hotellene i Bodø.

Vedlegg 4: Intervjuguide

Som vedlegg til denne oppgaven har vi kun valgt å presentere én intervjuguide. Guidene som ble utviklet og brukt i forbindelse med de fire gjennomførte intervjuene var tilnærmet identiske, og vi anser det derfor for lite hensiktsmessig å legge samtlige guider ved oppgaven. Det kommenteres heller her at spørsmål 1 til 6 kun ble gitt under intervjuet intervjuene med Unni Olsen ved Hotel Grand og Unni Barkhald ved Fauske Hotell, og at guidene ellers var likt utformet i samtlige intervjuutilfeller.

Intervjuguide

Denne intervjuguiden er utarbeidet med tanke på å undersøke et hotells gjennomgående bruk av kundetilfredshetsundersøkelser, fra innhenting av data til bruk av resultater. Selv om det er andre viktige faktorer som også påvirker et hotells bruk av kundetilfredshetsundersøkelser, er det i denne oppgaven valgt å se bort fra disse, og kun opprettholde et hovedfokus på denne undersøkelsesformen. Intervjuguiden tar dermed også form av denne begrensningen.

Under selve intervjuet var det et mål at intervjuobjektet snakket fritt rundt oppgavens forskningsspørsmål, men vi valgte likevel å forhåndsutforme en del spørsmål for å holde en viss struktur på intervjuet.

Introduksjon

- Presentasjon av oss selv
- Takker for at intervjuobjektet stiller opp til intervju
- Forteller om tema for oppgaven, og hvilket hovedfokus vi har
- Forsikrer oss om at det er greit at vi kommer til å ta intervjuet opp på tape

Generelt

1. Kort om lokalhotellets historie
 - oppstart, utvikling
2. Hvilke produkter/tjenester tilbyr hotellet?
 - spekter, fokus
3. Størrelse på hotellet
 - antall ansatte/årsverk, omsetning

4. Hvordan er hotellet/hotellkjeden organisert?
5. Hvilke målgrupper har hotellet?
6. Hvilke konkurrenter anses som hotellets sterkeste?

Generelt om kundetilfredshetsmålingene

7. Hvilke typer kundetilfredshetsundersøkelser utføres?
 - kommentarkort, mailundersøkelser, klagebehandling, etc.
8. Finnes det ulike undersøkelser for ulike kundegrupper?
 - privat/forretning
9. Hvem har designet undersøkelsene?
 - internt/eksternt, lokalt/sentralt
10. Hva er formålet med undersøkelsene?
 - kundetilfredshetsmål, konkurransestrategi (søk etter forbedringspotensial), link til belønningssystemer, overvåking (av ansattes prestasjoner), etc.
11. Hvilke markedsforhold dekker undersøkelsen/hva er undersøkelsens fokus?
 - kundetilfredshet generelt, kjøpsatferd (i form av f.eks. gjenkjøp, mersalg), prisnivå, hvordan kunden vurderer hver enkelt tjeneste (renhold, resepsjon, booking, osv)

Innhenting av kundetilfredshetsdata

12. Til hvilken grad bruker dere formelle og uformelle målinger?
 - kombinasjon
 - rutiner for registrering av eventuelle uformelle målinger (f.eks. klagebehandling)
13. Hvor ofte utføres undersøkelsene?
14. Utføres undersøkelsene systematisk, sporadisk og/eller i forbindelse med spesielle hendelser?
15. Hvem er ansvarlig for innhenting av data?
16. Hvilke utvalgsriterier brukes for undersøkelsen – hvem er målgruppen?
 - alle, tilfeldig, potensielle, nye eller gamle kunder, konkurrenters kunder, etc.
17. Hvor mange observasjoner foretas? (utvalgsantall)
18. Kan de ansatte påvirke resultatene av undersøkelsen? (f.eks. gjennom å påvirke utvalget)

Bearbeiding/analyse av dataene

19. Hvem er ansvarlig for analyseringen av dataene?
 - internt/eksternt, lokalt/sentralt
20. Finnes det innarbeidede rutiner for hvordan dataene skal bearbeides?
 - Hvilke typer analyser?
21. Blir all data analysert som et helhetlig materiale, eller deles det opp på noen måte?
 - I tilfelle oppdeling; hvilke kriterier ligger til grunn for segmenteringen?
22. Finnes det muligheter for manipulering av resultatene?
 - Har dere rutiner for kontroller i forhold til dette?

Benyttelse av resultater

23. Hvem bruker informasjonen fra undersøkelsene?
 - ledelse, avdelinger, enkeltansatte
24. Er undersøkelsen delt opp slik at resultatene kan tilbakeføres til den avdelingen det gjelder?

Ansatte

25. Hvor ofte blir informasjon om resultater distribuert til ansatte?
26. Hvilke ansatte får slik informasjon? (vertikalt vs. horisontalt i bedriften)
27. Til hvilken grad blir resultatene tilpasset mottaker?
 - forklaringer av hva som ligger i resultater
 - kun informasjon om resultater som er relevante for deres arbeid?
28. Hvordan blir informasjonen distribuert rent praktisk?
 - Hvem er ansvarlig for distribueringen?
 - Hvilke kanaler blir brukt?
 - Skriftlig eller muntlig?
29. Får alle ansatte tilbakemelding uavhengig av undersøkelsens resultat?
 - Distribueres både positive og negative tilbakemeldinger?
30. Gjennomføres det noen kartlegging av ansattes syn på undersøkelsene?
 - hvorvidt de finner informasjonen troverdig, valid, nyttig og aktuell

Beslutninger

- 31.** Påvirker resultatene av undersøkelsene noen beslutninger i bedriften? I tilfelle;
- Hvilke typer beslutninger?
 - Hvem tar disse beslutningene? (sentralt eller «lokalt» i bedriften)
 - Hvem har ansvar for at beslutningene blir satt i livet?
- 32.** Har dere noe eget system for kvalitetssikring? I tilfelle;
- Er dette koordinert med tilfredshetsundersøkelsene?

Organisatoriske faktorerers innvirkning

- 33.** Er det spesielle forhold ved organisasjonskulturen som påvirker hvordan informasjonen benyttes?
- normer for informasjonsdeling, kunde vs. konkurranseorientert, internt vs. eksternt fokus, ledelsens og ulike avdelingers formeninger om hvorvidt arbeidet er viktig.
- 34.** Forhold ved organisasjonsstrukturen?
- grad av formalisering, sentralisering, integrering mellom avdelinger.

Oppfølging

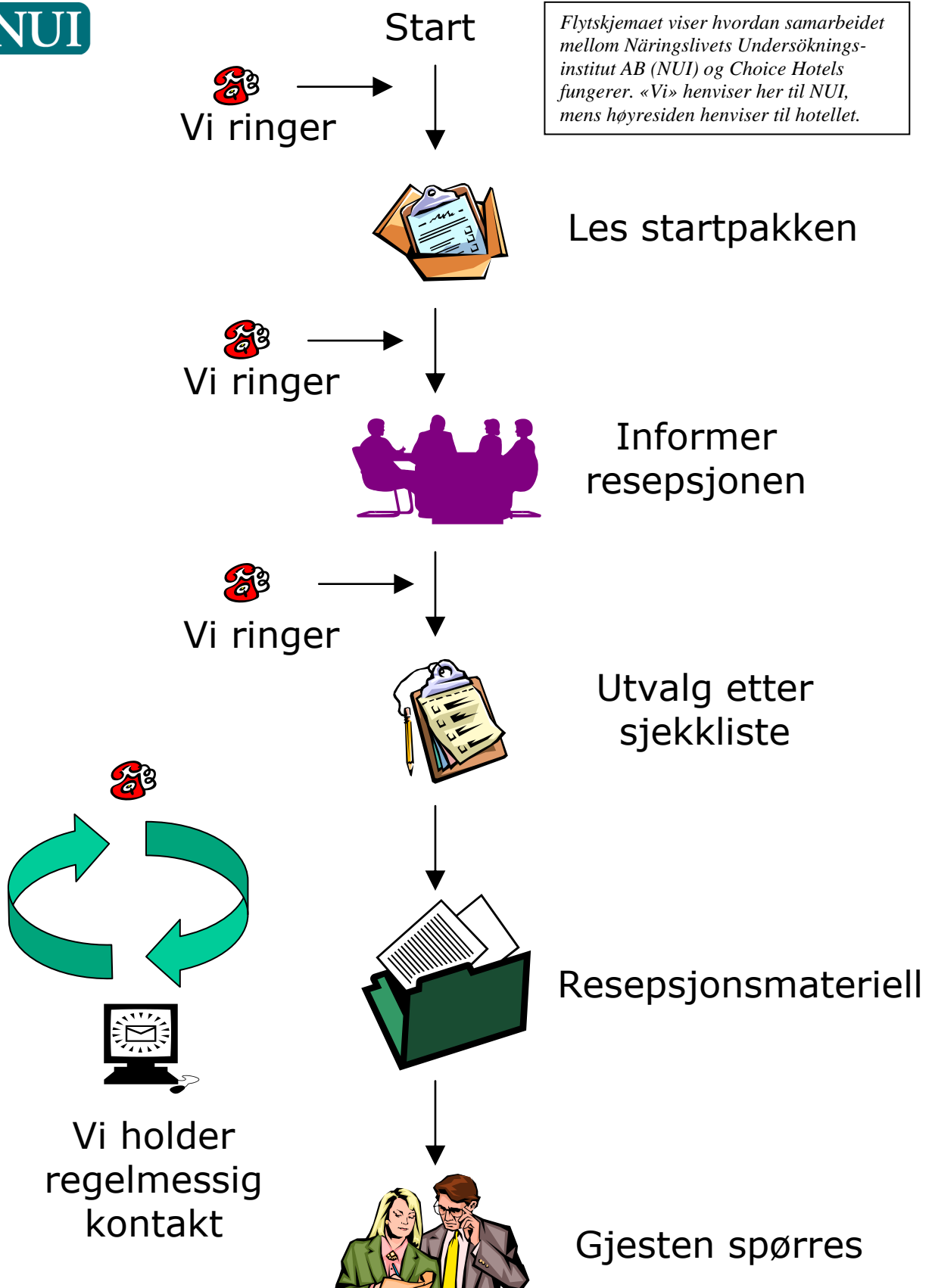
- 35.** Har dere sett konkrete resultater som følge av tidligere undersøkelser?
- Eksternt; grad av måloppnåelse for eksempelvis tilfredshet, prissensitivitet, lojalitet, gjenkjøp, salgsvekst, markedsandeler?
 - Internt; tilfredshet blant ansatte og team spirit
 - Ressursbruk i forhold til gevinst
- 36.** Har dere rutiner for oppfølging av tiltak satt i gang med utgangspunkt i resultater fra undersøkelsene?
- Hvem er ansvarlig for oppfølgingen?
- 37.** Hvor lang tid tar det fra innsamling til resultatet foreligger, eller til eventuelle tiltak er satt i gang?

Oppsummering

- 38.** Ser du noen styrker/svakheter ved systemet slik det er i dag?
- 39.** Har du noe å tilføye i forbindelse med det vi har diskutert?

Vedlegg 5: Illustrasjon av samarbeidet mellom NUI og Choice Hotels

NUI

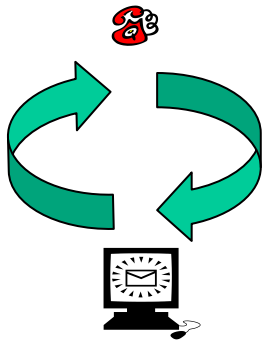




(Forts.)



Gjesten spørres



Vi holder regelmessig kontakt

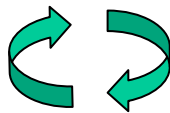


Innmating i følge sjekkliste



E-post sendes

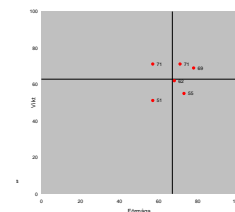
Vi påminner gjester som ikke svarer.



Gjesten klikker på linken og svarer



Åpne svar, resultat i sanntid under pågående innsamling



Rapport med prioriteringsanalyse når innsamlingen er klar

Vedlegg 6: Gjesteundersøkelse ved Clarion Collection

Den vedlagte gjesetilfredshetsundersøkelsen er felles for alle hoteller under merkevarenavnet «Clarion Collection», og anvendes dermed også av Hotel Grand Bodø.

Som man ser nedenfor er undersøkelsen bygd opp slik at respondenten kan velge mellom de svaralternativene som kommer opp i et «rullevindu» under hvert spørsmål, samt at det er en del åpne kommentarfelt. For å få med mest mulig informasjon om spørreundersøkelsen har vi her valgt å skrive svaralternativene med tilhørende skalaer i parantes bak hvert spørsmål med rullegardin. På de plasser der svaralternativene og skalaen er skrevet ved kategoriens overskrift gjelder denne for samtlige spørsmål i den aktuelle kategorien.



Clarion Collection Hotel

NUI gjennomfører denne undersøkelsen på oppdrag fra Clarion Collection Hotels. NUI behandler alle svar konfidensielt, og svarene dine vil kun bli lagt frem sammen med alle andre svar i form av statistikk. Når du er ferdig, klikker du på Send-knappen nederst på skjemaet og venter på bekreftelse. Takk for hjelpen!

Helhetsinntrykk

Hvor fornøyd er du generelt med ditt besøk på hotellet?

(«svært misfornøyd» til «svært fornøyd», skala 1-9)

Vil du gjerne besøke hotellet igjen om det blir aktuelt?

(«helt sikkert ikke» til «ja, helt sikkert», skala 1-9)

I hvilken grad vil du anbefale hotellet til andre?

(«helt sikkert ikke» til «ja, helt sikkert», skala 1-9)

Resepsjonen («ingen formening», «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», skala 1-7)

Hvilket generelt inntrykk har du av resepsjonen?

Behandling ved bestilling?

Tid før du fikk kontakt med personalet i resepsjonen?

Informasjonen du fikk ved innsjekking om hva vi byr på?

Behandling og omtanke i resepsjonen under oppholdet?

Resepsjonens fleksibilitet og evne til å løse problemer?

Noe du vil si om resepsjonen?

Hotellrommet («ingen formening», «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», skala 1-7)

Hvilket generelt inntrykk har du av gjesterommet?

Hotellrommets miljø/atmosfære?

Sengen?

Toalett/dusj?

Rengjøringen av rommet?

Imøtekommenhet fra rengjøringspersonalet?

Antall TV-kanaler?

Sikkerhetsinformasjonen på rommet?

Den øvrige gjesteinformasjonen på rommet?

Trådløs internettilgang (WLAN)

At det er bøker som kan leses på rommet?

Noe du vil si om hotellrommet?

Frokost («ingen formening», «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», skala 1-7)

Hvilket generelt inntrykk har du av frokosten?

Frokostsalens miljø/atmosfære?

Førsteintrykket av frokostbuffeten?

Kvaliteten på maten?

Utvalget av økologiske produkter til frokost?

Behandlingen fra frokostpersonalet?

Frokostpersonalets evne til å skape en hyggelig atmosfære?

Noe du vil si om frokosten?

Kveldsbufreen («ingen formening», «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», skala 1-7)

Hvilket generelt inntrykk har du av kveldsbufreen?

Førsteintrykket av kveldsbufreen?

Kvaliteten på maten ved kveldsbufreen?

Personalets evne til å skape en hyggelig atmosfære ved kveldsbufreen?

Personalets omtanke for deg som gjest ved kveldsbufreen?

Noe du vil si om kveldsbufreen?

Øvrige spørsmål

På Clarion Collection-hotellene arrangerer vi jevnlig ulike typer gjesteaktiviteter. Kjenner du til dette?

 (ja / nei)

Hvordan burde innholdet i en gjesteaktivitet være for at du selv skulle være interessert i å delta?

Hvor viktig har kveldsbuffeten som vi byr på vært for ditt valg av nettopp dette hotellet?

(«ingen formening», «helt uviktig » til «svært viktig», skala 1-7)

Hvor fornøyd er du med miljøarbeidet vårt?

(«ingen formening», «svært misfornøyd» til «svært fornøyd», skala 1-7)

Hvorfor bodde du på akkurat det hotellet?

(vært her mange ganger, vært her én gang/noen ganger tidligere, så annonse, reisebyrået foreslo hotellet, bedriften booket meg inn her, fant på Internett, hørt snakk om hotellet, annen årsak)

Annen årsak. Hvilken?

Hvordan bestilles hotelloppholdene dine vanligvis?

(telefon, reisebyrå, Internett, annen måte)

Annen måte. Hvilken?

Omtrent hvor mange netter i året ligger du på hotell?

(mindre enn 5 overnattinger, 5-9 overnattinger, 10-19 overnattinger, 20-49 overnattinger, 50-99 overnattinger, mer enn 100 overnattinger)

Jobber du på kveldene når du er på hotellet?

(ja oftes, ja iblant, nei sjeldent, nei aldri)

I hvilken grad bestemmer du selv hvilket hotell du skal bo på når du er ute og reiser?

(helt og holdent, for det meste, delvis, i mindre grad, ikke i det hele tatt)

Marker høyst tre av de faktorene som er viktigst for deg når du reiser i jobbsammenheng og velger hotell:

Beliggende nær stedets sentrum

Gunstig beliggenhet for mitt arbeid / mine arbeidsoppgaver

- Hotellkjede/varemerke
- Bonus-/lojalitetsprogram
- Hotellrommenes standard
- Restaurant/bar på hotellet
- Personalet / god service
- Bodd på hotellet tidligere
- Annet

Hva

Forrige gang du bodde på hotell, hvilken kjede/organisasjon tilhørte hotellet?

(Best Western Hotels, Comfort Hotels, Clarion Collection Hotels, Ditt Hotell, First Hotels, Radisson SAS Hotels, Ramada Hotels, Scandic Hotels, Thon Hotels, annet hotel/kjede/organisasjon)

Annet hotell / annen kjede. Hvilket/hvilken?

Merk av hvis du deltar i noen av bonusprogrammene for hotellkjedene nedenfor:

- Best Western Hotels
- Choice Hotels
- Ditt Hotell
- First Hotels
- Radisson SAS Hotels
- Ramada Hotels
- Scandic Hotels
- Sweden Hotels
- Thon Hotels
- Annet hotell / annen kjede
- Arbeidsgiveren min tillater ikke deltakelse i bonusprogrammer
- Deltar ikke i noe bonusprogram

Annet. Hva?

Arbeider du innenfor offentlig sektor (stat, fylke, kommune, offentlig eid bedrift)?

(ja / nei)

Marker hvor mange ansatte det er i bedriften/virksomheten du jobber i.

(1-5 ansatte, 6-10 ansatte, 11-15 ansatte, 16-20 ansatte, 21-50 ansatte, 51-100 ansatte, 101-499 ansatte, 500- ansatte)

Hvilken aldersgruppe tilhører du?

(60- år, 50-59 år, 40-49 år, 30-39 år, -29 år)

Kjønn?

(kvinne / mann)

Gode råd til hotelledelsen

Hvor stort bryderi har det vært for deg å besvare disse spørsmålene?

(meget lite bryderi, ganske lite bryderi, verken eller, ganske stort bryderi, meget stort bryderi)

Vedlegg 7: «Ros og Ris» skjema – Hotel Grand Bodø

Nedenfor er en kopi av kommentarskjemaet slik det fremkommer på samtlige av hotellets rom.

Kjære gjest.

På vegne av hotellet og alle de ansatte på Choice - hotellene i Skandinavia vil vi ønske deg hjertelig velkommen!

Vi håper du er fornøyd med ditt hotellvalg, og at vi klarer å oppfylle dine forventninger. Da det ikke alltid er like lett å få personlig kontakt med alle våre gjester, ville vi sette stor pris på om du kunne ta deg til til å fylle ut vårt «Ros og Ris» skjema.

Vi vil bruke ditt skjema aktivt for at du som vår gjest også skal kunne trives hos oss i fremtiden.

Vi håper du får et hyggelig opphold.

Vennlig hilsen
Administrasjonen

Dear Guest.

Thank you very much for choosing our hotel. We sincerely hope it will be a pleasant and enjoyable visit.

Our aim is to make your stay here and in all Choice Hotels worldwide as comfortable as possible and provide you a high level of service and standards.

We should therefore be grateful if you please take a little time to fill in this questionnaire.

Yours faithfully
General Manager

Cher client.

Nous vous remercions d'avoir choisi notre hôtel, et vous souhaitons un agréable séjour. Nous désirons rendre votre séjour parmi nous aussi agréable que possible ainis que dans tous les Choice Hôtels du monde entier et vous offrir un service et des presentations de qualité.

C'est pourquoi, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir prendre quelques minutes pour remplir ce questionnaire.

Avec tous nos remerciements
Le directeur.

Hotell/Hotel/Hôtel:		Hvordan bestilte du rommet? How did you book your room? Comment avez-vous réservé votre chambre?	
Ankomst/Arrival/Arrivé:	Avreise/Departure/Depart	<input type="checkbox"/> Direkte Direct Directement	<input type="checkbox"/> Choice Hotels International
Ant. netter/Number of nights/Nombre de nuits:	Rom/Room/Chambre:	<input type="checkbox"/> Reisebyrå Travel agent Agence de voyages	<input type="checkbox"/> Firma Company Société
Formål med besøket? Purpose of visit? Raison de la visite?		Hvor mange netter i året bor du på hotell? How many nights do you spend in hotels per year? Combien du nuits passez-vous dans un hôtel par an?	
<input type="checkbox"/> Forretning Business Affaires	<input type="checkbox"/> Stamgjest Regular customer Client régulier	<input type="text"/> Antall netter Number of nights Nombre de nuits	
<input type="checkbox"/> Kurs/Konferanse Conference Conférence	<input type="checkbox"/> Andre grunner Other reasons Autres raisons		
	<input type="checkbox"/> Ferie Holiday Vacances		
HOTELLROM/GUEST ROOMS/CHAMBRES		GENERELT/GENERAL/GENERAL	
Rengjøring/Cleanliness/Propreté	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Har du andre kommentarer eller observasjoner om vårt hotell? Do you have any other observation or comments about our hotel? Avez-vous d'autres remarques ou suggestions a formuler à propos de notre hôtel?	
Komfort/Comfort/Comfort	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	
Romutsmykning/Decor of your room Décoration de votre chambre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	
Oppfatning av personalet Attitude of our staff L'attitude de notre personnel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	
Service Quality of service Qualité du service	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Er det noen av våre ansatte som fortjener en spesiell kommentar? Are there any of our staff that deserve a special mention? Est-ce que certains membres de notre personnel méritent une mention particulière?	
MAT OG DRIKKE/RESTAURANT FOOD & BEVERAGE/RESTAURANT NOURRITURE & BOISSONS/RESTAURANT		<input type="text"/>	
Kvalitet på mat og drikke Quality of Food & Beverage Qualité de la nourriture et des boissons	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	
Service	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Firma/Company/Société:	
Atmosfære Atmosphere Ambiance	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Navn/Name/Nom:	
		Adresse/Address/Adresse:	
		Tlf./Tel./Tél.:	
		E-mail:	

TAKK/THANK YOU/MERCI

Vedlegg 8: Gjesteundersøkelse ved Fauske Hotell

Den vedlagte gjesetilfredshetsundersøkelsen er felles for alle hoteller som er medlem av hotellkjeden Rica Hotels, og anvendes dermed også av Fauske Hotell.



Rica Hotels

Gjesteundersøkelse

Hvordan ble ditt rom på dette Rica hotellet bestilt?

- Jeg kontaktet hotellet direkte
- Bestilt av en annen person i mitt firma
- Bestilt via reisebyrå
- Bestilt via internett

Hvem valgte dette Rica hotellet?

- Jeg valgte det selv
- En annen person i mitt firma
- Reisebyrået

Hva var hensikten med hotelloppholdet?

- Forretningsreise
- Kurs og konferanse
- Ferie/fritid
- Annet, spesifiser her

RESEPSJON

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt uenig 1	2	3	4	5	Helt enig 6	Ingen formening
Innsjekkingen gikk problemfritt og raskt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utsjekkingen gikk problemfritt og raskt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalet var hyggelige og imøtekommende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalet anbefalte hotellets restauranter og fasiliteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var totalt sett tilfreds med resepsjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Begrunn gjerne svarene:

FROKOST

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt uenig 1	2	3	4	5	Helt enig 6	Ingen formening
Hotelllets frokost var tiltalende og delikat presentert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotelllets frokost inneholdt det jeg ville ha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var totalt sett tilfreds med frokosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Begrunn gjerne svarene:

Ble du ønsket "god morgen"?

- Ja
 Nei

Fikk du skjenket kaffe?

- Ja
 Nei

* Benyttet du hotellets restaurant?

- Ja
 Nei

RESTAURANT

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt uenig 1	2	3	4	5	Helt enig 6	Ingen formening
Jeg følte meg velkommen da jeg besøkte hotellets restaurant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauranten hadde god mat og drikke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menyen var tilpasset mine ønsker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisene var akseptable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var totalt sett tilfreds med restauranten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Begrunn gjerne svarene:

* Besøkte du hotellets bar?

- Ja
 Nei

BAR

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt uenig 1	2	3	4	5	Helt enig 6	Ingen formening
Jeg følte meg velkommen da jeg besøkte hotellets bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barkartet og tilbudene tilfredstilte mine ønsker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisene var akseptable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var totalt sett tilfreds med baren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Begrunn gjerne svarene:

HOTELLROMMET

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt uenig 1	2	3	4	5	Helt enig 6	Ingen formening
Hotellrommet var hyggelig og smakfullt innredet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotellrommet hadde det utstyret jeg trengte for mitt opphold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotellrommet var godt vedlikeholdt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotellrommet var rent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var totalt sett tilfreds med hotellrommet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Begrunn gjerne svarene:

Har du bodd på dette Rica hotellet tidligere?

- Ja
 Nei

Hvor mange netter har du bodd på hotell i løpet av de siste 12 måneder?

- 1-4 netter
 5-10 netter
 11-20 netter
 Mer enn 20 netter

Hvor viktig er følgende faktorer for deg ved valg av hotell?

	Svært lite viktig 1	2	3	4	5	Svært viktig 6
Pris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min arbeidsgiver har prisavtale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotelllets beliggenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotellet har en miljøprofil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitet på frokosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotellet hører med i et lojalitetsprogram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotelllets renommé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anbefaling fra andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Er det andre faktorer som er viktig for deg ved valg av hotell?

Hvordan reiste du til dette Rica hotellet? (hovedtransportmiddel)

- Med tog
 Med fly
 Med bil
 Med buss

Hvordan dekkes oppholdet?

- Firma/oppdragsgiver dekker rom, mat og drikke
 Firma/oppdragsgiver dekker rom, og du får diett/per diem
 Annet:

GENERELT

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn?

	Helt uenig 1	2	3	4	5	Helt enig 6	Ingen formening
Hotellet hadde en hyggelig atmosfære	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil anbefale dette Rica hotellet til andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg var totalt sett tilfreds med hotelloppholdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Har du andre synspunkter du vil dele med oss?