

Sammanfattning

Syfte:

Vi ville ta reda på det första intryckets betydelse av den totala kundupplevda tjänstekvalitén samt hur man som restaurang kan skapa ett gott första intryck och därmed vinna konkurrens fördelar gentemot sina konkurrenter. Eftersom inga tidigare teorier fanns på området blev syftet med vår uppsats att skapa ett första försök till en teoriram kring begreppet ”första intrycket”.

Metod:

Metodmässigt bygger vår uppsats främst på litterära verk, artiklar och uppsatser inom området service management. Vi har i hela vårt arbete begränsat oss till att bara undersöka det första intrycket av gästens upplevelse vid ett restaurangbesök. Dock var det ingen källa som uteslutande behandlade det första intrycket därför kompletterade och formade vi teoriramen till viss del utefter egna antagande. Slutligen testade vi den sammansatta teoriramen på en fokusgrupp. Vi valde en explorativ empirisk undersökning och respondenterna i gruppen fick tala fritt om olika punkter relaterade till vår teori. På så vis kunde vi bekräfta vår teori och dessutom upptäcka nödvändiga kompletteringar kring denna.

Resultat:

Vi kom fram till att genom att göra ett gott första intryck, med hjälp av olika resurser vid olika tillfällen, kan man som företag vinna mycket på vägen mot en minnesvärd upplevelse för gästen.

Nyckelord:

Sanningens ögonblick, intryck, tjänstemarknadsföring, känslor och tjänstekvalité.

Förord

Någonstans i all litteratur jag läst under min studietid, fann jag en text som verkligen fastnade i mitt minne. Den löd ungefär som följer:

”Hej,

... det är bara jag, som stod där tyst i kön på konsum när expediten pratade med sin väninna.

...det är bara jag, som satt tyst i min bil och väntade på bensin när personalen pratade i telefon inne på stationen (US).

... det är bara jag, som gick tyst omkring på herravdelningen och väntade på att biträdet skulle slita sin uppmärksamhet från sin modetidning och rikta den mot mig.

...det är bara jag, som satt tyst vid mitt bord och väntade på att beställa under tiden servitrisen pratade och skrattade med sina vänner som satt och åt vid ett annat bord.

... det är bara mig, som företagen lägger miljontals kronor på att få tillbaka, när allt de hade behövt gjort från början, var att visa mig lite uppmärksamhet, välvilja och omtanke!”

En tankeställare minst sagt! Vikten bakom dessa orden är många gånger så självklara för människor inom servicebranschen men ändå glöms de bort. Texten ovan gav oss idén att skriva om första intrycket av ett tjänsteföretag. Eftersom ämnet hittills varit utforskat har handledningen från både Magnus Lagnevik och från fram för allt Hans Lindquist varit ett stort stöd. Dessutom hade ämnet fortfarande varit utforskat om det inte vore för vår trevliga, pratglada fokusgrupp, som bestod av Annika Rask, Inger Persson, Ola Jacobsson och Sofie Persson. Ett stort tack till alla er som har hjälpt oss.

Annika & Jenny

Innehållsförteckning

INLEDNING.....	4
PROBLEMFÖRMULERING	4
SYFTE	5
AVGRÄNSNING	5
METOD OCH MATERIAL	5
DEN TEORETISKA REFERENSRAMEN	6
TEORIER	8
NÄR SKAPAS DET FÖRSTA INTRYCKET	8
FÖRVÄNTNINGAR	10
<i>Hur förväntningar skapas</i>	<i>10</i>
<i>Hur förväntningar förändras.....</i>	<i>11</i>
<i>Förväntan i jämförelse med upplevelse.....</i>	<i>13</i>
<i>Hur skapas kvalitet i upplevelsen</i>	<i>14</i>
DEN FUNKTIONELLA KVALITÉN	17
<i>Personalens uppförande.....</i>	<i>18</i>
<i>Det dramaturgiska perspektivet.....</i>	<i>18</i>
<i>Roller.....</i>	<i>19</i>
SERVICELANDSKAPET	21
<i>Beteendet.....</i>	<i>22</i>
<i>Interna känslor</i>	<i>23</i>
<i>Servicelandskapets olika dimensioner.....</i>	<i>23</i>
DEN GODA CIRKELN	25
SAMMANFATTNING AV TEORIRAMEN	25
UNDERSÖKNINGEN	27
ANALYSEN	27
NÅGRA AVSLUTANDE ORD	28
KÄLLFÖRTECKNING	30
PUBLICERADE KÄLLOR	30
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	30
ABSTRACT.....	31

Inledning

Problemformulering

I dagens samhälle startas det fler tjänsteföretag än vad det startas varuproducerande företag. Man talar om det nya tjänstesamhället. Det är en naturlig utveckling av industrialismen och jämställdhet i arbetslivet, man hinner helt enkelt inte med hemmets vardagliga sysslor, såsom matlagning eller reparation av diverse saker, som förr. Även om mängden av tjänsteföretag började öka redan för 100 år sedan är marknadsföringen av dessa fortfarande till viss del outforskad.

Eftersom tjänsten i många fall konsumeras på samma gång som den konsumeras bygger tjänstens kvalitet på den upplevelsen som kunden får under tjänstemötet. För att överleva konkurrens måste man alltså erbjuda kunden en bra upplevelse, det innebär att ge kunden det där lilla extra utöver vad hon förväntar sig. Dessutom innebär det den ekonomiska fördelen av att behålla en kund istället för att försöka vinna tillbaka denne. Problemet är att många tjänsteföretag inte känner till exakt hur man skapar det lilla extra som resulterar i kundupplevd tjänstekvalité. Ibland överlever företagen på att enbart erbjuda ”standardtjänsten”. Detta är möjligt då exempelvis konkurrensen är tillfälligt lägre. En annan gång kanske man till och med lyckas erbjuda det ”lilla extra” utan att man är medveten om det.

I marknadsföringslitteratur har man kommit så långt fram i forskningen att man insett att man gör speciella intryck på kunden vid olika tillfällen under ett tjänstemöte, även kallade ”moments of truth”. Alla dessa tillfällen, menar man (Richard Normann, 1983, s. 18), läggs ihop för att bilda den totala upplevda kvalitén. Man har dock inte forskat fram huruvida ett speciellt intryck är viktigare än ett annat i det avseendet att skapa en god kundupplevelse.

Vår teori är den att just första intrycket är av stor betydelse för den totala kundupplevda kvalitén. Problemet är, som nämnts tidigare, att varken vi eller tjänsteföretagen har något begrepp om hur stor betydelse detta har, när det skapas och vilka faktorer som är inblandade i dess skapande.

För att lyckas skapa ett gott första intryck måste vi först ta reda på när det skapas. Bildar man sig, som exempelvis gäst på en restaurang, ett intryck av restaurangen redan då man letar efter restaurangen? Kanske, om man är ny i stan. Gör man då, som restaurang, ett dåligt intryck om man är svåra att finna? Kan rentav det första intrycket vänta med sig till man kommit in på restaurangen och träffar servitrisen? Kanske, om man bor i staden och har passerat restaurangen många gånger och är därför bekant med dess geografiska placering och exteriör.

När man som tjänsteföretag vill göra ett gott första intryck måste man även känna till vilka faktorer/resurser som gör ett gott intryck på kunden. Det kan exempelvis

för en restauranggäst vara viktigt med en vacker natur kring restaurangen, bekväma stolar och låg belysning, när det för en annan gäst är viktigast med glada och trevliga servitriser.

När man vet vilka resurser man använder för att göra ett gott intryck på kunden och när det första intrycket inträffar, kan det slutligen vara intressant att veta dess betydelse på den totala kundupplevelsen.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att med hjälp av befintliga teorier, vissa egna slutsatser och en mindre empirisk undersökning, göra ett första försök att skapa en teoriram för hur första intrycket påverkar den kundupplevda tjänstekvalitén. Vi vill i denna teoriram försöka fastställa när under ett tjänstemöte första intrycket skapas, vikten av det första intrycket på den totala upplevelsens kvalitet och vilka resurser som kan utnyttjas för att skapa ett gott sådant.

De befintliga, och våra egna teorier hoppas vi kunna skapa en grund och en utgångspunkt i byggandet av den teoretiska referensramen. Förhoppningen med den empiriska undersökningen är att till viss del kunna bekräfta och även belysa ytterligare aspekter som berör området.

Avgränsning

Vi har valt att enbart studera vår teori i förhållandet mellan gäst och en restaurang. Anledningen till att vi valt denna avgränsning är att en restaurang erbjuder många olika faktorer som kan ge ett intryck på gästen såsom exteriör, interiör, atmosfär och personal. En ytterligare anledning är att när man som gäst besöker en restaurang lägger man stor vikt vid själva upplevelsen. Upplevelsen kan till och med vara viktigare än själva maten (då utgår vi från att maten är ätbar), till skillnad från en bilverkstad där man lägger viss vikt vid själva upplevelsen men mer vid resultatet, dvs. reparationen. Vidare har vi avgränsat själva begreppet första intrycket som vi förklarar i avsnittet "När skapas det första intrycket".

Metod och material

Citatet i förordet gav oss idén till vår uppsats, nämligen vikten av att tjänsteföretag tar till vara på det första intrycket man gör på kunden och hur man gör detta på bästa sätt.

Till en början hade vi tänkt studera restaurangen Harry's för att se hur de tar till vara på första intrycket. Desto längre fram vi kom med den teoretiska

undersökningen upptäckte vi att inga tidigare studier fanns på just detta ämne. Detta medförde att vi inte hade en färdig teori att pröva på Harry´s vi valde därför att frånga en diskussion om just Harry´s och istället se på restauranger mer generellt för att på så sätt få en bättre bild av första intryckets påverkan.

Vårt första mål var att skapa ett tidsperspektiv för vad vi kallar det första intrycket, dvs. när detta inträffar. Vi tog då fram en teori om tjänstemötets olika tidsindelningar (Malin Holmlunds), därefter tittade vi på de delmoment eller aktiviteter som sker (Grönroos) och lade ihop dessa båda med en bedömningsmanual (Vägarnas bästa) för restauranger. På så vis fick vi fram vad som sker under en restaurangupplevelse. Genom eget antagande valde vi vilka som ingår i första intrycket och när detta börjar och slutar.

Efter tidsperspektivet för första intrycket var färdigt började vi skapa resten av teoriramen. Vi tog hjälp av både litterära verk, elektriska källor och artiklar. Allt som hade med detta första skede att göra var av vikt för oss.

Slutligen ville vi testa validiteten av vår färdiga teori i verkligheten. Det bästa valet för en undersökning ansåg vi vara en fokusgrupp. Detta därför att i en fokusgrupp kan respondenterna diskutera fritt under vägledning av våra teman. Vi ville inte ställa ledande frågor med ja och nej svar utan ville som sagt få reda på vad respondenterna i form av konsumenter bedömde vara viktigt vid första intrycket och ett restaurangbesök. På så sätt kunde vi både bekräfta vår teori och upptäcka nya aspekter av relevans. Under en timme gav vi fyra respondenter av olika ålder och kön möjligheten att tala fritt om ämnet med hjälp av vissa utgångspunkter. Avslutningsvis analyserade vi resultatet av vår empiriska undersökning och kom fram till våra slutsatser.

Den teoretiska referensramen

Då den totala tjänstekvalitén beror till stor del utav kundens jämförelse mellan förväntan och upplevelse ansåg vi att det var lämpligt att inleda, den här efterkommande, teoriramen med en förklaring om hur förväntningar skapas och hur dessa förändras genom nya intryck eller under tjänstemötets gång. Därefter tar vi upp hur en kund jämför sin förväntan med upplevelsen på olika sätt, för att avgöra hennes totala tillfredsställelse med restaurangbesöket. Efter detta tar vi upp hur kvalitén skapas i upplevelsen genom bland annat tillgänglighet och kundmedverkan.

Vidare har vi lite mer ingående beskrivit momenten och resurserna som är aktuella i upplevelsen. Här ingår bland annat den mänskliga faktorns påverkan och den materiella faktorns påverkan. Här diskuterar vi servicelandskapet och i detta kundens olika beteende, interna känslor dvs. hur gästerna uppfattar omgivningen och hur omgivningen påverkar känslorna.

Den mänskliga faktorns påverkan innefattar hur personalen uppför sig, är hennes reaktioner äkta eller är hon tillgjord? Som en fördjupning av detta diskuterar vi det

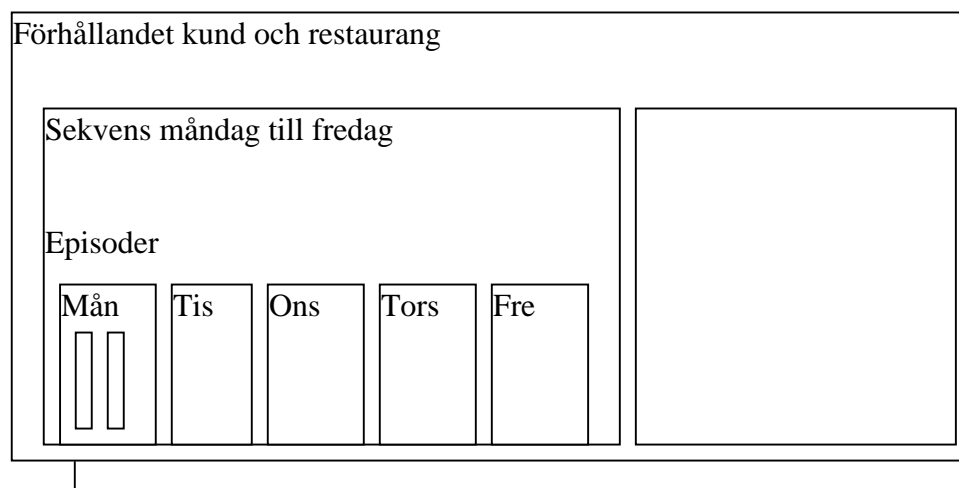
dramaturgiska perspektivet samt vilka roller servitriser och gäster spelar under restaurangbesöket. Sedan går vi in på servicelandskapets olika dimensioner såsom bakgrundsdetaljer samt skyltar och symboler. Därefter följer en diskussion om hur man med hjälp av rätt personliga och materiella resurser kan leda in gästen i en god cirkel. Vi avslutar teoriramen med en sammanfattning av vikten av det första intrycket.

Teorier

När skapas det första intrycket

För att finna den tidsperiod vi kallar för första intrycket har vi slagit ihop figurer som är framtagna av tre olika områdesspecialister.

Malin Holmlund (refererad i Grönroos, Wiley & sons ltd 2000) har skapat en illustration över förhållandet mellan kund och företaget (figur1.). Låt oss anta att ni är stamgäst på en viss restaurang och äter lunch där varje dag i veckan. Förhållandet mellan er och restaurangen är uppdelat i olika sekvenser, exempelvis perioder såsom från måndag till fredag. Varje sekvens består i sin tur av olika episoder. En episod är ett tjänstemöte, med andra ord ett restaurangbesök en dag i veckan. Avslutningsvis är ett restaurangbesök indelat i olika akter varav själva välkomnandet är en akt. Somliga studieböcker inom ämnet tjänstemarknadsföring kallar dessa akter "moments of truth" dvs. tillfällen där du som servicegivare har möjlighet att göra ett intryck på kunden som senare kommer att påverka kundens uppfattning om kvalitén på den totala upplevelsen. Enligt vår teori är första intrycket väldigt viktigt för att den fortsatta interaktionen mellan kund och företag skall bli så bra som möjligt.



Akt 1; det första intrycket.

Figur 1: A relationship framework: interactionlevels in a relationship. Figuren är framtagna av Malin Holmlund. (Grönroos, 2000, s.83)

Vi tror dock inte att första intrycket sker i en enda akt såsom bara servitrisens välkomnande, utan vi tror att det är ett totalintryck av dessa första flera moment. Låt oss då föreställa oss en teater där det sker flera olika saker under en akt. Vad sker då i första akten?

Världens bästa restauranger blir värderade och omnämnda i Michelin-guiden. I Sverige har vi en välkänd motsvarighet som heter ”Vägarnas bästa, Sveriges bästa krogar” och ges ut av Millhouse i samarbete med SHR (Sveriges hotell och restaurangföretagare). I denna bok bedömer man restauranger med hjälp av något som man kallar restaurangröntgen. Det är en avancerad rapport där man betygsätter en mängd olika delmoment som man tror kunden sätter speciellt värde på. Deras övertygelse är den, att gäster gärna besöker en restaurang som ger en stor gastronomisk upplevelse, men att de återvänder bara om den totala upplevelsen varit stor. Efter detta specialistutlåtande ska man komma ihåg att det är just denna totala upplevelse som inleds med ett första intryck. De första delmomenten som restaurangröntgen betygsätter är:

1. Ingången: Är det snyggt och trevligt vid entrén? Finns matsedelns uppsatt utanför så att man enkelt kan se vad restaurangen har att erbjuda? Är skyltar och markiser hela och rena? Hur förefaller exteriören i helhet?
2. Sanningens ögonblick (välkommandet): Hur blev vi mottagna? ”Som någon personalen vill göra sitt bästa för eller som ett besvärande inslag i trött krogglunk” Hur blev vi placerade? Är det rent och fräscht kring borden och hur ser det ut i den övriga delen av lokalen?
3. Bordet: Är bordet vackert dukat?

För att skapa den akt som vi kallar första intrycket har vi slagit ihop ovanstående delmoment, med ett utdrag ur Grönroos bok (Liber 2000). Grönroos talar om olika resurser i tjänsteföretaget som skapar kvalitet. För att utveckla dessa resurser visar han hur företaget kan studera dess roll i olika delmoment och på så vis matcha dessa med de kvalitetskraven man har som företag.

För en restaurang kan produktions/konsumtionsschemat se ut ungefär som följer:

Delmoment	Resurser
1: Kunden bereder sig att gå in på restaurangen.	Tillgänglighet, exteriör, meny utanför, skyltar
2: Kunden kommer in i entrén, utnyttjar ev. garderob	Entré, garderobiär, garderob, interiör, bakgrundsdetaljer (dolt)
3: Kunden träder in i restauranglokalen	Lokal, interiör, servicelandskap, andra gäster, servitris
4: Kunden sätter sig och får en meny	Meny, atmosfär, bordet

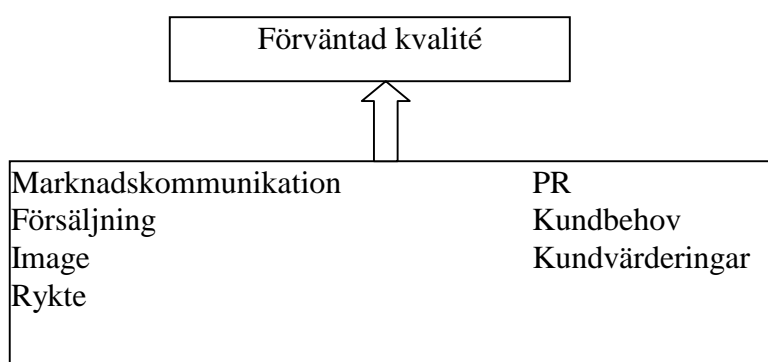
Figur 2: Produktion/konsumtionsschema. (Grönroos, Wiley & Sons, Ltd, 2000)

Med hjälp av delmomenten i Vägarnas bästa och i Grönroos har vi tagit fram det händelseförlopp under vilket vi tror det första intrycket utvecklas. Nämligen att det börjar när kunden är på väg till restaurangen och avslutas när kunden sitter ner vid bordet med menyn i handen. Det är nämligen då gästen får sin första lugna stund att riktigt samla ihop det totala intrycket av allt som skett de föregående minuterna, första akten är slut.

Förväntningar

Hur förväntningar skapas

Som nämns i föregående avsnitt stämmer kunden av sin förväntning av företaget mot det hon upplever i själva tjänstemötet. Vi anser att denna matchning ofta sker i första intrycket, därför är det relevant i vårt sammanhang att även förstå hur dessa förväntningar skapas;



Figur 3: Del av; Konsumentens upplevelse av en tjänsts kvalitet. (Grönroos, Liber ekonomi, 2000, s. 34)

Marknadsföring är det man visar eller försöker säga i sin reklam och utgör en stor del av vad en kund förväntar sig av företaget. I detta fall bör marknadsförare vara försiktiga att inte lova mer än de kan hålla. Det är bättre att ha möjlighet att överraska lite extra istället. Om exempelvis en restaurang gör reklam för utnämnda kockar så förväntar sig kunden exceptionellt god mat i världsklass. Förväntningarna påverkas inte enbart av marknadsföringen utan är ett slags helhetsintryck av både marknadsföring, försäljning, rykte, PR och kundbehov. Reklam och priser utlovar hög kvalité men ryktet säger dålig kvalité, då förväntar kunden sig förmodligen dålig kvalité beroende på vem han eller hon lutar på mest.

Image utgör också en stor del av kundens förväntning. Den är en slags bild eller föreställning folk (kunder, journalister, allmänheten etc.) har om företaget som baseras på just reklam, PR, rykte och försäljning. Det är även den bild företaget har av sig själva. Man kan säga att ett företag inte bara har en image utan de har många. Anledningen är att var person håller sin egen image av företaget. Därför är det viktigt att behandla var kund lika bra; Även om en servitris varit snäll hela veckan har hon ingen ursäkt för att tappa humöret idag. Den kunden hon serverar idag har säkert inte varit där på hela veckan och kommer i så fall inte tillbaka under nästa vecka. Hon får alltså ingen chans att rätta till den felaktiga bilden denna kund får av servitrisen och det företag hon representerar. (Se exemplet i förordet).

Man kan som företag inte direkt kontrollera sin image men man kan dock mer eller mindre styra vissa av de faktorer som påverkar imagen. Man säger att man

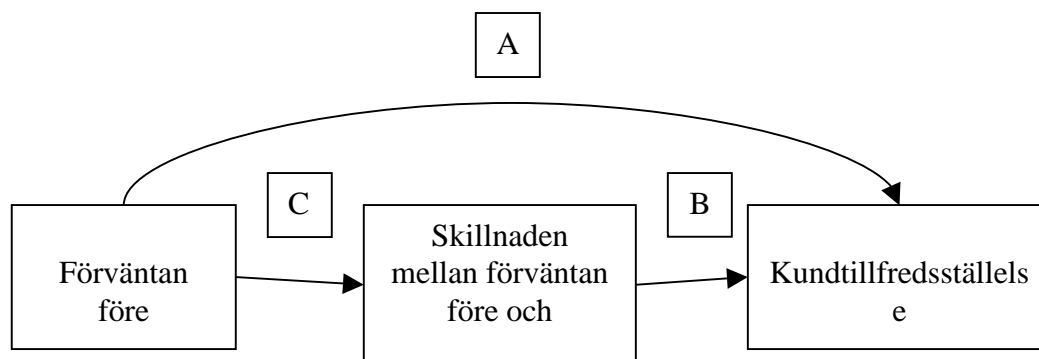
kan skapa en viss identitet. En gyllene regel för att lyckas åstadkomma en god image är att få en enhetlig identitet. En enhetlig identitet får man genom av att samtliga följande faktorer ”säger samma sak”.

- Företagets filosofi, vision.
- Företagets strategi (låg kostnad, nisch, hög klass osv.)
- Marknadsföringen/Kommunikationen
- Produkt/Tjänst
- Identitetsymboler (Färger, skyltar etc.)
- Ryktet

Exempel: Låt oss anta att en restaurang vill skapa en image av att ha en personal som är serviceinriktad, snäll, vardaglig och erbjuder god nyttig mat och en mysig atmosfär till låga priser (best – value strategi). Då måste man visa det i reklam, man måste skapa atmosfären, välja rätt inredning, attrahera ”vanliga gäster”, servera nyttig mat och slutligen alltid verkligen vara snälla serviceinriktade servitriser. På detta sätt stämmer förväntningen med upplevelsen och man får ett gott rykte.

Hur förväntningar förändras

Förväntningar förändras under tiden tjänstemötet pågår. Detta är speciellt viktigt vid första intrycket då en del av förväntningen justeras inför det fortsatta mötet. En diskussion förd av Rikard L. Oliver handlar om huruvida gästens förväntningar på tjänstemötet är samma oavsett om du frågar gästen före eller efter besöket. Oliver menar att du får olika svar beroende på när du frågar gästen om hennes förväntningar på tjänstemötet. Enligt hans teori finns det alltså två olika begrepp, förväntan före och förväntan efter. När man tidigare har gjort undersökningar om kundtillfredsställelse har man antingen utfört före- eller eftermätningar. När man har mätt kundupplevd tjänstekvalité har man nästan uteslutande använt sig av eftermätningar. (Lindquist, 1997)



Figur 4: Jämförelseparadigmet – tre komponenter (Oliver ref. i Lindquist, 1997, s. 57)

Oliver gjorde en undersökning som stödde figuren ovan (figur 4) och man följde upp det med ett antal studier där man mätte kundens förväntan före konsumtionen.

Efteråt mätte man skillnaden mellan förväntan före och förväntan efter samt kundens tillfredsställelse. Mellan sambanden A och B i figuren är resultaten som framgick i stort sett de samma.

A: Ju högre förväntan före desto mer nöjd är kunden efteråt och ju lägre förväntan före, desto mer missnöjd är kunden efteråt (assimilationseffekt).

B: Storleken på skillnaden mellan det du förväntar dig före restaurangbesöket och det du verkligen upplever varierar i samförstånd med hur nöjd eller missnöjd du blir med besöket: ju bättre än förväntat desto mer nöjd och ju sämre än förväntat desto mer missnöjd (kontrasteffekten).

Beträffande sambandet C är resultaten dock mer olika. Vissa studier säger att det inte finns något samband däremellan. Andra studier säger att det är ett negativt samband (ju högre förväntan före desto mer negativt gap mellan förväntan och upplevelse efteråt). Ytterligare studier pekar på ett positivt samband (ju högre förväntan före desto mer positivt gap efteråt). Det vill säga; ju större förväntan man har innan man går in på restaurangen desto svårare är det för restaurangen att leva upp till min förväntan och risken är större att jag blir besviken (negativt gap). Eller om jag förväntar mig mycket före och restaurangen lyckas leva upp till mina, kanske höga, förväntningar och lite till då blir jag mycket nöjd med besöket (positivt gap).

C: Man är oense om det finns några samband, mellan skillnaden på förväntan före, förväntan efter och upplevelsen, eller ej. Man kan dock anta att förväntningar förändras under tjänstemötet. (Lindquist, 1997)

Jukka Ojasalos figur över förväntningars förändring är förklarad i Grönroos (Wiley & sons, 2000). Ojasalos har identifierat tre olika typer av förväntningar:

1. *Otydliga förväntningar* existerar då i vårt fall en gäst inte känner till restaurangen närmre utan enbart förväntar sig att tjänsten skall tillfredsställa behovet av exempelvis mat eller som umgängesplats. Men denna förväntan har ändå betydelse för hur tjänstens kvalité upplevs. Kunden behöver inte nödvändigtvis veta exakt vad hennes behov är. Ibland kan kunden uppleva att något saknas att hon inte är riktigt tillfredsställd, man vet inte heller vad som saknas. I detta fall är det då viktigt att restaurangen visar redan i första intrycket vad kunden kan förvänta sig av det fortsatta tjänstemötet och på så sätt i följande skede ge henne det hon då förväntar sig. Man kan säga att restaurangen gör dessa otydliga förväntningar tydliga.
2. *Tydliga förväntningar* är påverkade av faktorer som nämns tidigare (reklam, försäljning, rykte etc.). Har företaget lyckats påverka sin image på rätt sätt så är dessa förväntningar realistiska och kommer att matchas av upplevelsen men om inte, kan de tydliga förväntningarna vara orealistiska. Företaget får då svårt att leva upp till dessa förväntningar och följderna blir att kunden istället upplever kvalitén på tjänsten som dålig. (Se figur 5). Om så är fallet är det viktigt att företaget rättar till dessa förväntningar i första intrycket. Med servicekänsla kan man hålla kvar kunden och lova en fortsatt upplevelse som man kan hålla.
3. *Underförstådda förväntningar* är så självklara för en speciell tjänst att de sällan är uttalade. Så länge de möts av företaget, är de inget kunden

reflekterar över. Det är viktigt att företaget tänker på och känner till alla dessa underförstådda outtalade förväntningar kunden har på dem.

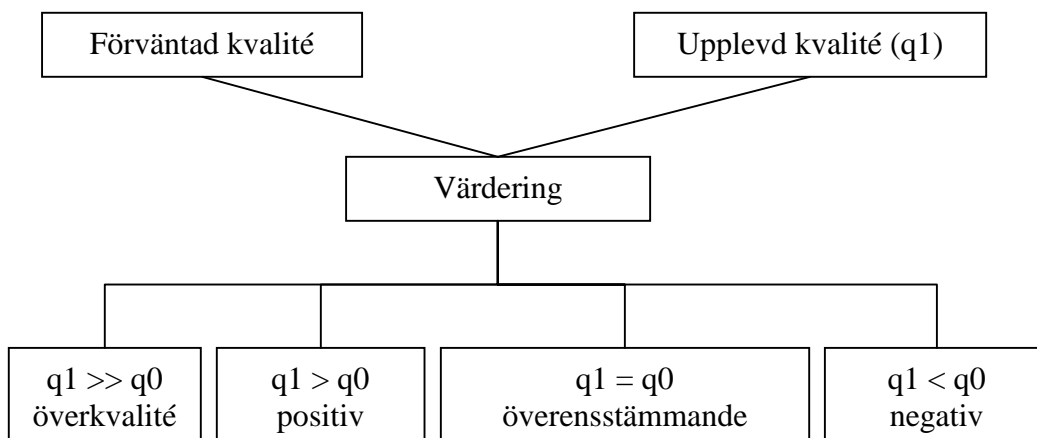
Sammanfattningsvis: Ledningen i ett tjänsteföretag bör vara medvetna om att förväntningar förändras under tjänstemötets gång. Hur kan då ledningen av ett tjänsteföretag aktivt påverka och kontrollera förväntningar till sin fördel?

1. Otydliga och underförstådda förväntningar skall göras tydliga i första intrycket.
2. Otydliga förväntningar blir mindre otydliga om tjänsteföretaget fokuserar på dem. Efter hand tjänstemötet pågår utvecklas en ömsesidig förståelse där företaget visar vad kunden kan förvänta och möter dessa förväntningar.
3. Orealistiska tydliga förväntningar görs realistiska i den mån man kan.
4. Att säga samma sak med de faktorer som utgör imagen (filosofi, strategi, kommunikation, tjänst, symboler och rykte).

Hittills har vi talat till stor del om de förväntningar man har innan tjänstemötet, hur de skapas och utvecklas under tjänstmötet. Nu är det dags att träda in i tjänsteföretaget och uppleva tjänsten. Det är här som tyngden i denna uppsats kommer att ligga och i följande avsnitt tänker vi fokusera på de faktorer som påverkar upplevelsen och i främsta hand det första intrycket. När vi skapat en bild av hur en kunds förväntan skapas och hur hon upplever tjänsten ska vi föra en diskussion om hur förväntan jämförs med upplevelsen för att sen avgöra tjänstens kvalitet.

Förväntan i jämförelse med upplevelse

I dagens konkurrens räcker det sällan i någon bransch med att bara vara en i mängden. Även restauranger försöker skapa sina konkurrensfördelar, saker som är unikt för just den restaurangen, som gör att kunderna kommer ihåg den med positiva känslor och gärna besöker den igen. Detta handlar, enligt somliga forskare, om att ge det där lilla extra utöver vad kunden förväntade sig.



Figur 5: Förväntan i jämförelse med upplevelse. Figuren är framtagen av Berry, L. L., Shuestack, G. L. och Upah, G., 1983. (Grönroos, Wiley & sons, 2000, s. 99)

Figuren visar tydligt att kundens uppfattning av servicemötets kvalitetsmässiga resultat beror på relationen mellan förväntan och upplevelse. Med andra ord kan man se i figuren att företag bör ge kunden det där lilla extra utöver vad han förväntade sig, men inte för mycket av det goda. Man kan fråga sig hur det kan bli för mycket av det goda när det kommer till service, så kallat överkvalité. Enligt Grönroos (Wiley & sons, 2000) tror gästen att hon får betala för en överflödig service som inte är nödvändig för att göra tjänsten både exklusiv och bra. Strandvik (1997) kom vidare fram till att när servicen faller under normal standard har den större inverkan på kundens reaktioner (negativt) än om den överstiger den. Beroende på vad kunden har för förväntningar eller tidigare erfarenheter kan det ibland krävas mycket och ibland bara lite. Detta är något som serviceinriktad personal lär sig känna av. Man kan både med hjälp av den tekniska kvalitén och servicelandskapet skapa en minnesvärd upplevelse men även med den funktionella dvs. hur personalen tar hand om gästerna.

Andra författare exempelvis Boulding har konstaterat att kundens förväntningar såväl som uppfattningar om företagets tjänster förändras under mötet. Han förklarar detta med att kunden erhåller ny information under mötet (Boulding refererad i Lindquist 1997). Diskussionen handlar om företagets möjligheter att påverka kundens förväntningar under tjänstemötet. Man menar att eftersom tjänsten produceras och konsumeras på samma gång och därmed innebär en direktkontakt mellan företag och kund så är det viktigt att man försöker påverka kunden under tjänstens gång. Exempelvis att servitören kommer fram och frågar om allt är till belåtenhet, är det inte det ges han chansen att rätta till det som är fel. (Lindquist, 1997)

Hur skapas kvalité i upplevelsen

Människor talar ofta om kvalité som ett slags mått på vad som är bra eller dåligt på marknaden. Även tjänster värderas med kvalité men eftersom den konkreta delen av en tjänst representerar en mycket liten del, talar man istället om kvalité på den totala upplevelsen. För att ett företag skall kunna skapa kvalité i upplevelsen på ett enkelt sätt bör man dela upp den i olika kvalitetsskapande resurser. I detta avsnitt skall vi visa hur man kan beskriva en tjänst på två olika sätt och hur man kan värdera tjänsten utifrån Grönroos figur SERVQUAL som ursprungligen är uppfunnen av Leonard L. Berry:

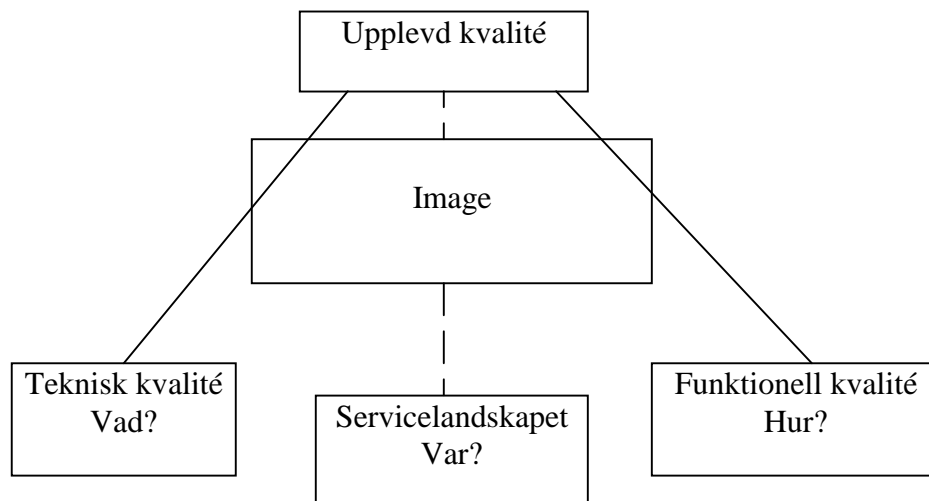
Det första sättet vi vill visa är *det utvidgade tjänsteperspektivet*. Den bygger på en figur av Grönroos. Förutom att man på en restaurang lagar maten, serverar den och tar betalt för den (som är det grundläggande tjänstepaketet), bjuder man in folk till sin restaurang och bistår med atmosfären kring ätandet (det utvidgade tjänsteperspektivet). Oftast är det grundläggande tjänstepaketet relativt enkelt att kopiera, medan det är det utvidgade som ger kunden det lilla extra. Detta består av tillgänglighet, interaktioner och kundmedverkan. Det är dessa variabler som ger företaget konkurrensfördelar gentemot andra restauranger.

Tillgängligheten kan i en restaurangs fall handla om antalet servitriser, öppettider, restaurangens placering geografiskt samt antalet konsumenter vid konsumtionstillfället (risk för kö). I första intrycket kan detta handla om exempelvis antalet parkeringsplatser.

Interaktionerna är kontakten med personalen och de fysiska/tekniska resurserna såsom toaletter, hissar och bord. I första intrycket kan detta handla om välkommandet från servitrisen.

Kundmedverkan handlar om andra kunders närvaro i konsumtionsprocessen varvid det kan uppkomma samspel dem emellan. Denna närvaro måste därför planeras, man bör exempelvis undvika att tillåta kunder hamna i sådan situation där de hindrar tillgängligheter för varandra. I första intrycket kan detta handla om väntan på bord. Kundmedverkan handlar även om att kunden själv är med och påverkar produktionsprocessen exempelvis då hon beställer från menyn (mindre relevant vid första intrycket).

Ett annat sätt att dela in upplevelsen är i form av olika sorters kvalitéter dvs. kvalitéter som förknippas med olika sorters resurser. Ibland hör man kanske någon säga: ”Maten var jättegod, men vi fick vänta en hel evighet på den.” Denna replik indikerar tydligt att upplevelsen består av olika moment som kunderna kan värdera olika. Trots att man värderar tjänstemötet som en slags helhet är det enklare för tjänsteföretaget att syna sin tjänst genom att dela in upplevelsen i olika sorters kvalitéter. Grönroos har tagit fram följande figur:



Figur 6: Del av; Profil och hur kvalitetsbilden uppkommer. Anm.: Vi har lagt till M. J. Bitners servicelandskap. (Grönroos, Liber ekonomi, 2000, s. 35)

Figuren visar hur Grönroos har delat in upplevelsen i två olika sorters kvalitéter som båda påverkas av den image man har av företaget. Sen har vi valt att lägga till Mary J. Bitners ”Servicescapes” i denna figur som en ytterligare byggsten i den totala upplevelsens kvalitet. Kortfattat vill vi här förklara vad dessa tre delar av kvalitén innefattar, för att senare i kapitlet mer ingående förklara betydelsen av

den funktionella kvalitén och servicelandskapet eftersom dessa har stor betydelse vid första intrycket.

Den tekniska kvalitén kan sammanfattas med frågan vad. Vad är det som produceras? I vårt fall är svaret maten. Hur är kvalitén på maten? Eftersom vi i huvudsak har valt att fokusera på första intryckets betydelse för tjänstemötet har den tekniska kvalitén inte riktigt uppenbarats sig i detta tidiga stadium. Därför har vi valt att inte gå in på denna kvalitét djupare.

Den funktionella kvalitén kan sammanfattas med frågan hur. Hur utföres tjänsten? I vårt fall är svaret hur man blir välkommen. Det handlar till stor del om interaktionen mellan servicepersonal och kunden. Detta är däremot en stor viktig del av kundens första intryck av företaget. Man kan i sin tur dela in denna kvalitét i kunskap, pålitlighet, välvilja etc.

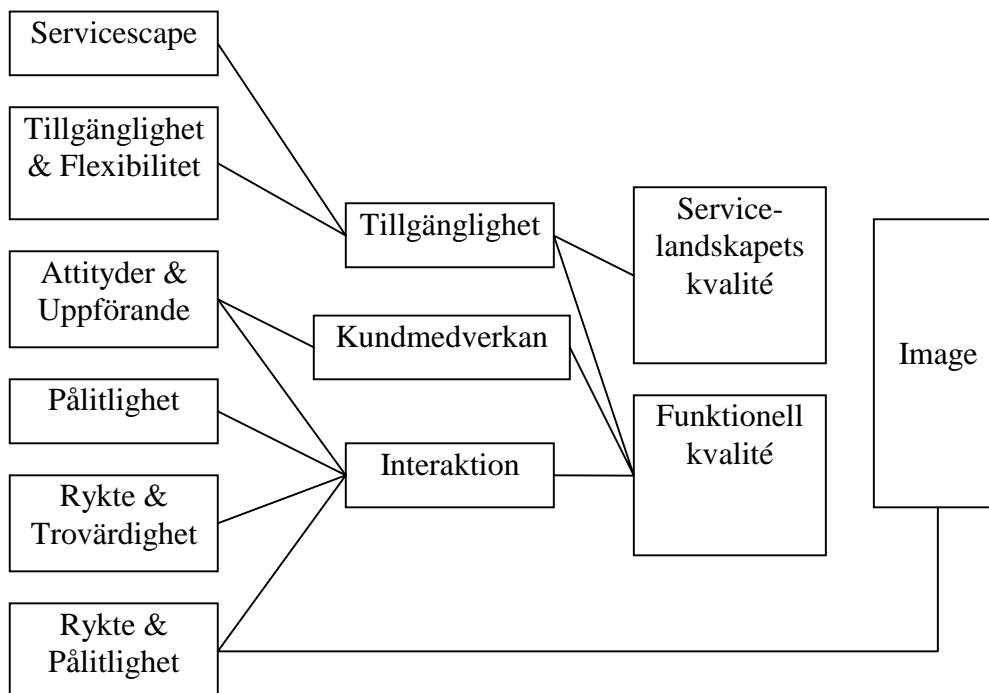
Servicelandskapets kvalitét kan sammanfattas med frågan var. Var utföres tjänsten? I vårt fall och i många andra tjänsteföretags fall handlar denna kvalitét om hur lokalen ser ut, exteriören, atmosfären etc. Eftersom även detta är av stor betydelse för hur kunden upplever första intrycket, har vi valt att tillägna ett helt avsnitt åt servicelandskapet baserat på Bitners studier.

SERVQUAL, ett betygssystem för kvalitén. För att kontrollera hur den totala servicekvalitén upplevs kan man använda en checklista med olika detaljer – SERVQUAL. Den baseras på en undersökning, ursprungligen framtagen av Parasuraman och Zeithaml, Berry och går även denna ut på att jämföra förväntad kvalitét med upplevd. Vanligtvis används 22 olika frågor för att beskriva 10 aspekter. Respondenten får svara med en sju-poängs-skala huruvida hans/hennes förväntningar stämde överens med upplevelsen. SERVQUAL har kritiserats och ändrats en hel del sedan den introducerades. En anledning är att samtliga 22 attribut i den ursprungliga undersökningen inte alltid är användbara på alla sorters tjänster. Andra kritiker menar att man inte kan undersöka förväntningar efter en upplevelse eftersom de är påverkade av den. Trots det är det viktigt för oss att veta vilka olika attribut man värderar kvalitén på, för att se vilka som ingår i första intrycket och som vi därför önskar få en djupare förståelse för. Grönroos har slagit samman en mängd olika varianter av studiefrågor och fått fram en enkel användbar checklista för vidare undersökningar av den upplevda kvalitén i tjänstemötet:

1. Professionalitet och erfarenhet. Huruvida tjänsteföretaget, dess anställda, operationssystem och fysiska resurser har möjligheten och kunskapen att lösa kundens problem på ett professionellt sätt.
2. * Attityd och uppförande. Huruvida kunden känner att servicepersonalen är uppriktigt upptagna och intresserade av att veta hur de kan lösa kundens problem. Löser de problemen på ett vänligt och spontant sätt? (OBS Funktionell kvalitét, väldigt viktigt för första intrycket).
3. * Tillgänglighet och flexibilitet. Huruvida kunderna känner att företaget, med hjälp av öppningstider, antalet kontaktpersoner, geografisk placering etc. vill göra tjänsten lättillgänglig.
4. * Pålitlighet och trovärdighet. Huruvida kunderna känner att vad som än händer så kommer företaget att hålla sin del av avtalet med bästa intresse för kunden.

5. Rättelse av misstag. Huruvida kunden känner att om något någon gång går fel så rättar företaget till det omgående på ett tillfredsställande sätt.
6. * Servicelandskapet. Huruvida kunderna känner att den fysiska omgivningen och andra aspekter med miljön bidrar till en positiv upplevelse av tjänstemötet.
7. * Ryktet. Huruvida kunderna känner att de kan lita på att företaget ger dem valuta för sina pengar och att de står för ett gott utförande och sunda värderingar.

Av dessa attribut är det några stjärnor (*) som förefaller speciellt viktiga för första intrycket. Avslutningsvis vill vi nedan sammanfatta (figur 7) på vilka olika sätt kvalitét skapas i upplevelsen av första intrycket.



Figur 7: Olika sätt kvalitét skapas i första intrycket.

När vi nu har kommit fram till att den funktionella kvalitén och servicelandskapet är speciellt viktiga vid första intrycket vill vi i kommande avsnitt förklara innebörden av dessa mer ingående.

Den funktionella kvalitén

Den funktionella kvalitén handlar om hur tjänsten utförs, i vårt sammanhang hur maten serveras. Eftersom vi studerar en restaurang med serveringspersonal är det uppenbart att den mänskliga faktorn är resursen i detta fall (såvida maten inte serveras av en automat). Nedan ska vi gå in på personalens betydelse i att skapa ett gott intryck.

Personalens uppförande

Price & Arnould studerat hur personalens uppförande kan skapa känslomässiga reaktioner hos kunder. Utav deras undersökning har vi valt att titta på tre uppförande som kanske sker redan i första intrycket.

Det första är samförstånd vilket är en stor del av kundens tillfredsställelse även enligt Bitner (1992). Med samförstånd menar hon att personkemin stämmer, det skapas alltså en slags personlig relation mellan kund och personal. Detta kan åstadkommas om exempelvis en servitris anmärker på gästens vackra kappa och skattande berättar att hon har en likadan. Det kan dock även fungera som en förolämpning om det är fin restaurang och gästen anser sig vara ”rikare” och ”finare” än servitrisen och att hon då inte borde äga samma kläder. Detta stödjer Price & Arnoulds teori om att man inte får bli allt för personlig med gästen. Det kan då uppfattas som att servitrisen visar överdrivna oäkta känslor. Det för oss in på en annan viktig del av servitrisens uppförande. Nämligen att de känslor hon visar är äkta.

”Syntetisk välvilja kan vara mer stötande än ingen alls” (Thompson 1976 ref. i Price). En människa ser ofta tydligt om den andre inte visar genuina känslor. Det kan göra kunden obekvämt och ge en känsla av att man inte kan lita på personen, vilket är viktigt för kunden som ger upp något för tjänsten.

Det sista bidraget till positiva reaktioner som utmärker ett tjänstemöte från ett annat är då servicepersonalen visar speciell uppmärksamhet till en viss kund. Ofta innebär detta exempelvis hur servitrisen svarar på kundens önskemål. Det har stor betydelse för kundens värdering av tjänstemötet. Hon får en känsla av att hon fått mer än vanligt för pengarna och det är positivt

Det dramaturgiska perspektivet

Det kan vara bra att se tjänstemöten som teaterföreställningar med koppling till Goffmans dramaturgiska perspektiv och teori om intryckskontroll (impression management). Tjänstemöten innefattar regler för vilka känslor deltagarna i interaktionen (främst personalen) bör visa. ”Exempelvis förväntas flygvärdinnor vara glada och vänliga, begravningsentreprenörer allvarliga och reserverade medan sjuksköterskor förväntas visa medkänsla” (Lindquist, 1997, s. 184). Reglerna avser inte vilka känslor personalen *ska* eller *bör* känna utan snarare vilka det är lämpligt att de uttrycker när de vill ge kunden ett visst intryck.

De uttrycksregler som yrkeskårens normer och organisationens normer anger, behöver inte vara desamma som de uttrycksregler som finns i samhällets normer.

Exempel på detta är när McDonalds skulle etablera sig i Moskva, företagets normer sade att man skulle le när man överräckte pengar men det tillhörde inte samhällets normer vilket medförde att invånarna trodde att personalen hånade dem på något vis. Vanligtvis gäller, att ju mer makt och ju högre status som personalen har i förhållande till kunden, genom sin organisation eller yrkeskår, desto större frihet har personalen att uttrycka känslor mot kunden som avviker från de normer som samhället anger. (Lindquist, 1997)

Ytagerande: Detta innebär att personalen uttrycker känslor som de inte känner. Som vi har nämnt tidigare syntetiska känslor. Exempelvis då en flygvärdinna i en krissituation anstränger sig för att inte darra på rösten och genom att agera lugnt och sansat inför passagerarna så att de inte uppfattar situationen som farlig. Ytagerande innebär alltså att akten är inkonsistent med de upplevda känslorna. Det kan vara bra vid vissa tillfällen som flygvärdinnan men fel vid andra såsom med servitrisen vi nämnt ovan.

Djupagerande: Detta är då personalen försöker känna de känslor man vill uttrycka. Exempelvis då flygvärdinnan försöker sluta vara arg på en irriterande kund. Vid djupagerande försöker hon då omvandla sig själv så att relationen mellan upplevd känsla (agent) och den känsla som skall uttryckas (akt) är någorlunda konsistent. I en servitris fall kan detta innebära att försöka ignorera andra jobbiga gäster hon har haft under kvällen då hon välkomnar en ny gäst.

Spontana och genuina känslor: Detta innebär att personalen uttrycker känslor som verkligen överensstämmer med vad man väntar sig i situationen. Studier har visat att möjligheten att visa äkta känslor uppbringar god kvalitet. (Lindquist, 1997)

Man kan se att känslomässigt arbete är något som tar fasta på stilaspekten i tjänstemötet ”in better eating-places, waitresses suppress the desire to talk back to customers and the formality of their behaviour was positively related to the perceived status of the diner” (Soloman m fl. Ref. i Lindquist 1997, s. 188). Känslomässigt arbete framstår som ett begrepp som visar hur personalen bör agera dvs. vilken stil som är lämplig i olika situationer.

Man kan även se känslomässigt arbete som ett medel i interaktionen mellan gäst och servitris. Exempelvis servitrisen som skrattar åt gästens dåliga skämt för att undvika en pinsam situation. En förutsättning för att detta skall fungera är som nämnts tidigare att gästen uppfattar personalens känslor som genuina, annars kan denne ta illa vid sig (Lindquist, 1997).

Roller

När två personer möts, exempelvis i ett tjänstemöte träder man in i varsin roll; ju mindre man känner varandra, desto mer formella. I vardagslivet råder det ett samförstånd om att de första intrycken är väldigt betydelsefulla. Bland folk som arbetar inom serviceyrket tillkommer beroendet av att ta och behålla initiativet i servicerelationen, en förmåga som kräver en dold aggressiv förmåga hos

servicegivaren när denna har en lägre status än kunden. Vi fortsätter med servitrisen som exempel: ”det första som slår gästen är att den servitris som har förmågan att stå på sig under ett yttre tryck inte bara reagerar på sina gäster hon manövrerar med viss skicklighet att hon kan kontrollera deras beteende... Den skickliga servitrisen gå gästen inpå livet med självförtroende och utan någon som helst tveksamhet. Hon kan till exempel finna att en ny gäst har slagit sig ner vid ett bord innan hon har hunnit duka av det och byta duk. Han sitter med huvudet framåtlutad över bordet och studerar matsedeln. Hon hälsar på honom och säger sedan: jag skulle inte kunna få byta duken? och utan att vänta på svar tar hon ifrån honom matsedeln så att han drar sig undan från matbordet och så tar hon itu med sina sysslor. Allt detta utförs på ett artig men bestämt sätt och det råder aldrig någon tvekan om vem som håller i trådarna” (Goffman, 1998, s.19-20).

Goffman använder teatertermer för att beskriva olika delar av interaktionen mellan människor. Framträdandet är den aktivitet som en individ visar upp under en period inför en eller en grupp observatörer. Goffman tycker att det är lämpligt att beteckna, den del av individens framträdande som genom uttryck och gester definierar en situation för dem som observerar framträdandet, som en fasad. Fasaden är alltså de uttryck som avsiktligt eller omedvetet används av individen under hans framträdande. Inramningen är individens scen där interaktioner äger rum, den innefattar möbler, dekor, ytplanering och andra bakgrundsinslag dvs. servicelandskapet. En inramning är i de flesta fall platsbunden som vi nämnt tidigare kan helheten av tjänsten inte skiljas från ”fabriken”.

En region definierar Goffman som vilket ställe som helst som till viss grad avgränsat av upplevelsesbarriärer. Tjocka glasväggar som exempelvis finns på radiostationer begränsar en region auditivt men inte visuellt, medan masonitskivor som bildar ett kontorslandskap är begränsat visuellt men inte auditivt. Det är viktigt att i en restaurang där flera olika servitriser som arbetar inte drar till sig uppmärksamhet från andra kollegers kunder. (Goffman, 1998)

Varje region har även en bakre region, i restauranger är denna region oftast köket där kunderna inte kan se de anställda. ”Backstage” släpper de anställda oftast sin teater. ”Det är en lärorik situation att se en kypare gå ut i hotellmatsal. När han stiger genom dörren förändras han plötsligt. Han sträcker på sig, all smuts, brådska och irritation har med ens runnit av honom” (Goffman, 1998, s. 109).

Den agerande har ett expressivt ansvar framförallt eftersom många små oavsiktliga handlingar kan överföra olämpliga intryck i sammanhanget – oavsiktliga gester.

Olägligt intrång är när en annan medarbetare bryter in i den agerandes framträdande. Exempel på detta är om en servitris står och läser upp dagens meny och håller på att hälsa kunden välkommen på samma gång som en annan servitris kommer fram och säger till den första att hon har telefon. Även om den första servitrisen gör färdigt det hon skall så känner ändå kunden att hon skulle vilja vara någon annanstans.

Ett tredje problem vid framträdande är felsteg dvs. när den agerande exempelvis säger något opassande som en svordom. Detta kan göra att hon fördärvar den image eller bild av sig själv som hon har hunnit bygga upp. (Goffman, 1998)

Ovan har vi beskrivit några framställningsstörningar som i vardagligt språk kallas incidenter och när det inträffar hotar det framträdandet. Goffman berättar om tre åtgärder för att hindra eller rätta till incidenter:

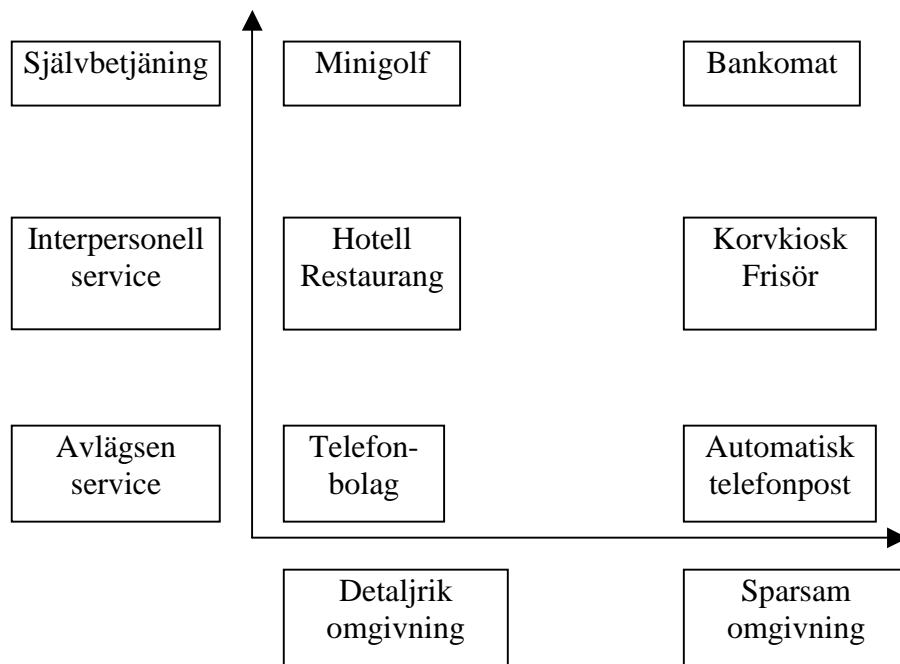
1. *Dramaturgisk lojalitet*: De olika anställda måste visa lojalitet och stöd för sina medarbetare och respektera och bevara varandras yrkeshemligheter.
2. *Dramaturgisk disciplin*: Den agerande måste ha en känslomässig distans till sin roll så att man kan kontrollera sina framträdande och därmed kunna kontrollera uttrycken.
3. *Dramaturgisk försiktighet*: Man ska iaktta klokhet och försiktighet. När det exempelvis inte är någon större risk för att man skall bli sedd kan man passa på att koppla av. (Goffman, 1998)

Som vi kommer att se i kommande avsnitt i vår diskussion inverkar omgivningen på individens roll.

Service­landskapet

På nittiotalet utförde Mary J. Bitner (1992) en undersökning av den fysiska omgivningens effekt på kunder och anställdas beteende. Vi ska här plocka fram ur hennes undersökning, vilka detaljer, deras effekt på kunden som är betydelsefulla just för det första intrycket av en restaurang. Möjligheterna att påverka kundens beteende och dennes uppfattning av företagets image med den fysiska omgivningen, är speciellt uppenbara inom servicebranschen. Eftersom tjänsten både konsumeras och produceras samtidigt, måste kunden vistas på tillverkningsstället dvs. ”fabriken”. ”Fabriken” kan alltså inte döljas och har därför en stark inverkan på kundens upplevelse. Den fysiska omgivningen kan därför både hjälpa och stjälpa åstadkommandet av företagets mål. Både före och under konsumtionen letar gästen både medvetet och omedvetet efter ledtrådar som tyder på bra kvalitet (Berry, Clark, Shoestack, 1986). Man vill på en restaurang ha bekräftelse på att både den tekniska (maten) och den funktionella (servicen) kvalitén.

Bitner har tagit fram en generell och förenklad figur (figur 8) över vad service­landskapet kännetecknas av vid olika sorters tjänsteföretag. Betydelsen av den fysiska omgivningen är klart av olika stor betydelse beroende på vilken form av tjänsteverksamhet man tittar på. Man ser i figuren att restauranger är placerade i kategorin med den mest detaljrika omgivningen och med hög interaktion mellan kund och anställd. Därför har en restaurang en hel del viktiga beslut att fatta angående den fysiska omgivningen. För att kunna utforma den på bästa sätt bör man ur ledningens perspektiv känna till vilka beteende som omgivningen påverkar.



Figur 8: Typology of Service Organisations Based on Variations in Form and Usage of the Servicescape. (Mary Jo Bitner, 1992, s. 17)

Beteendet

Nedan skall vi diskutera vilka beteende som omgivningen påverkar, varför och hur man skall planera eller designa omgivningen för att åstadkomma en viss önskvärd effekt. Vi har delat upp det i kundens individuella beteende och kundernas sociala beteende.

Det individuella beteendet: Bitner har i sin undersökning generaliserat och menar att individen reagerar på två sätt; positivt eller negativt. En positiv reaktion innebär att gästen känner en vilja att stanna på restaurangen, äta den maten som serveras och till och med en vilja att förknippas med ställets image. En negativ reaktion innebär motsatsen. Restaurangen vill alltså framkalla en positiv reaktion hos gästen.

Det sociala beteendet: Servicelandskapet kan även påverka gästernas sociala interaktioner. Forgas (1979) menar att omgivningens variabler såsom intimiteten på en restaurang, bordsplaceringen, storleken på lokalen kan avgöra möjligheter och begränsningar för sociala interaktioner. Om borden är placerade långt ifrån varandra uppmuntrar detta inte till något socialt umgänge som är vanligt på en finare restaurang. Dessutom representerar den fysiska omgivningen ett sätt av sociala regler och vissa förväntningar på beteendet. Det innebär att när gästen kommer in på en flott restaurang, där borden är dukade med vita dukar och levande ljus, betar man sig på ett sätt som är mer stillsamt och med hyfsat manér än om samma gäst kommer in på en sorlig, stökig, rökig restaurang med endast salt och peppar på borden. En av utmaningarna är dock när man beslutar om en

viss design på den fysiska omgivningen är att det som vore optimalt för en person kanske inte är det för en annan. När en gäst får sitt första intryck av restaurangen avgör hon direkt genom att titta på den fysiska omgivningen, om det passar hennes behov vid det tillfället.

Interna känslor

Den fysiska omgivningen kan även väcka diverse känslor hos olika gäster.

Hur gästerna förstår och uppfattar omgivningen: Bitner menar att omgivningen är en slags tyst kommunikation. Ett exempel på hur man kan uppfatta inredningen är att man får en känsla av att man inte passar in om man har jeans och t-shirt på sig när man kommer in i en restaurang med vita fina dukar och levande ljus på borden.

Eftersom tjänster har många erfarenhets- och trovärdighetsattribut, kan de oftast ha råd till att ha mindre verkliga bevis som ger en uppfattning om tjänstens kvalitet. Istället har vi ofta fler yttre ledtrådar såsom en flott inredning och höga priser som visar på bra servicekvalité (Zeithaml 1998, ref. i Bitner).

Hur omgivningen påverkar känslorna: Olika detaljer i servicelandskapet såsom sköna stolar, behagligt ljus och lugn musik attraherar olika människor olika emotionellt. Det finns människor som njuter av höga nivåer av stimulans och andra som söker låg stimulans. På samma gång finns det människor som kan ignorera hög stimulans och andra som är väldigt känsliga. För en restaurang är det viktigt att med sin image visa den stimulans som förekommer i restaurangen. Exempelvis om en gäst har fått en uppfattning av företaget att man har en lugn och behaglig atmosfär så krävs det av företaget att detta löfte följs. Positiva känslor kring servicelandskapet leder i sin tur till positiva känslor i förhållandet till företaget och dess personal.

Första steget mot en meningsfull design av servicelandskapet är att identifiera önskvärda beteende hos kunden och hennes känslosamma inställning till bakgrundsstimulans och interiör.

Servicelandskapets olika dimensioner

Även om folk upplever specifik stimulans, är det den totala enheten som utgör deras respons till omgivningen. Gäster upplever omgivningen som en komposition av bakgrundsdetaljer, layout och funktionalitet samt skyltar, symboler och artefakter. Nedan skall vi undersöka betydelsen och inverkan av dessa tre kategorier.

Bakgrundsdetaljer: Dessa inkluderar saker som temperatur, belysning, ljudvolym, musik och dofter. Studier har visat att exempelvis tempot på musiken kan påverka

hur länge en gästa stannar på restaurangen och hur mycket pengar hon spenderar (Yalch, Spangenberg, 1998, ref. i Bitner). Effekten av bakgrundsdetaljer är speciellt påtaglig om dessa är extrema; starka dofter, väldigt ljus lokal etc.

Spatial, layout och funktionalitet: I en restaurang innebär detta exempelvis storleken på stolar och bord och hur borden är placerade. Står borden tätt intill varandra och åstadkommer trängsel och närhet till för varandra främmande gäster eller står de långt ifrån varandra? Väldigt få studier har gjorts på detta område men Bitner menar att logiskt sett kan man göra vissa antagande: om tjänsten skall utföras av kunden själv (självservering) är det extra viktigt att den spatiala layouten och funktionaliteten är väl genomtänkt. På så vis kan kunden utan problem utföra jobbet. Även då tjänsten skall gå fort är det viktigt att funktionaliteten är hög. I vårt fall då det handlar om en restaurang med servicepersonal handlar det mer om bekvämligheter såsom sköna stolar och gott om utrymme då man ska sitta där relativt lång tid.

Skyltar, symboler och artefakter: Som nämnts tidigare finner man många saker i den fysiska omgivningen som kommunicerar till gästerna om platsen och dess användare. Skyltar är exempel på uppenbara kommunikatörer, de används för att säga något om exempelvis var toaletter finnes, vad personalen heter och om det råder rökförbud i vissa delar av lokalen. Andra objekt i omgivningen kommunicerar mer indirekt, ger ledtrådar om normer hur man uppträder på stället eller vad stället har för tycke och smak om detaljer. Konstverk, möblernas kvalité, kromade handtag kan alla kommunicera en symbolisk mening och skapa ett helhetsintryck av estetik. Restaurangföreståndare vet exempelvis att vita borddukar och låg belysning symboliserar full service och relativt höga priser, medan över disk betjäning, plastmöbler och skarp belysning symboliserar motsatsen.

Dessa objekt som kommunicerar om stället kan vara placerade i lokalen både medvetet och omedvetet. Man bör därför vara försiktig så att det spår man omedvetet lämnar omkring sig inte symboliserar något negativt om företaget och personalen.

Skyltar, symboler och artefakter är speciellt viktiga då man formar det första intrycket eftersom kunder vid ett sådant tillfälle aktivt letar efter bevis som kommunicerar positiva saker om företaget.

I en restaurang där det sker interaktioner mellan personal och gäster i en detaljrik omgivning är det viktigt att känna till hur den fysiska omgivningen kan påverka kundens upplevelse, beteende och känslor. Med hjälp av rätt spatial layout, rätt bakgrundsdetaljer och rätt symboler samt artefakter kan man få gästen att bete sig på ett önskvärt och positivt sätt. Detta innebär viljan att stanna, att förknippas med stället, att spendera mycket pengar och att uppföra sig korrekt. I första intrycket har företaget den viktigaste möjligheten att skapa ett positivt beteende hos gästen. När gästen kommer in i lokalen möts hon direkt av den fysiska omgivningen. Är denna inbjudande, skapar detta de första positiva reaktionerna. Är musiken inte för hög eller för snabb får hon en lugn behaglig känsla i kroppen, känner hon sen dessutom en underbar doft av god mat från köket är hon ännu ett steg närmre totalt positivt upprymdhet. Slutligen letar hon till viss del efter bevis på att restaurangen

är bra och finner diplom på väggarna som visar på kockar av världsklass har restaurangen lyckats använda den fysiska omgivningen till fullö.

Den goda cirkeln

Relationen till en kund kan ses i form av en livscykel som är uppbyggd av i huvudsak tre skeden; initialskedet, köpprocessen och konsumtionsprocessen. Somliga forskare talar om en god cirkel som exempelvis Richard Normann, andra talar om kundrelationens livscykel. Richard menar dock att man som företag måste lyckas med alla momenten av en kundrelation för att behålla nöjda kunder, som återkommer hela tiden. Man måste alltså lyckas marknadsföra sig rätt, locka fram kundens intresse, lyckas sälja till kunden och slutligen leverera en tjänst eller vara som under konsumtionen väger upp till kundens krav och förväntningar.

Framgångsrik marknadsföring i tjänsteföretag går alltså delvis ut på att dels dra in kunderna i en god cirkel, men sen framförallt att hålla kvar dem där! Misstag från företagets sida kan göra att kunden väljer att avsluta konsumtionsprocessen eller köpprocessen och på så vis faller hon ur cirkeln.

Under den tidsperiod vi tror att första intrycket skapas, har en restaurang möjlighet att med hjälp av rätt atmosfär, rätt inredning, trevlig personal, etc., fånga gästens intresse och få henne till bordet. När gästen väl satt sig till bords och samlar ihop sitt förhoppningsvis positiva intryck har hon i det skedet ingen anledning att lämna restaurangen. Med andra ord kan man säga att en god cirkel inletts. I nästa skede av kundrelationen blir det svårare för en gäst att avsluta processen och bara resa sig upp och lämna stället eftersom hon då har en nota att vänta på. På så sätt hinner en servitris försöka rätta till det kunden är missnöjd med. Men, om missnöjet däremot uppstår redan vid första intrycket är det enklare för gästen att bara vända i dörren eller till och med bara passera restaurangen.

Sammanfattning av teoriramen

Med grund i egna och befintliga teorier inom ämnena servicemanagement och marknadsföring fann vi information för att bygga en teoriram kring första intrycket. Vikten av första intrycket ligger främst i tre punkter, nämligen att bekräfta förväntningar, justera orealistiska förväntningar, skapa nya förväntningar samt fånga gästen och leda in henne i en god cirkel.

1. Den första akten, där vi anser att det första intrycket skapas, är det tillfälle då gästen för första gången stämmer av sin förväntan med verkligheten. Eftersom förväntan är indelad i olika delar såsom förväntningar på personal och servicelandskap så är det viktigt att företaget skapar dessa delar på ett sätt som gör att man håller det man lovat i marknadsföring, försäljning, PR samt rykte. Viktiga delar av detta är exempelvis att personalen visar genuina känslor inför gästen och att lokalen är passande,

gemytlig och ren. Om förväntan och upplevelse stämmer överens är kunden nöjd, om upplevelsen till och med överträffar förväntan något blir gästen positivt inställd från början vilket ökar chanserna att hon skall komma ihåg restaurangbesöket som en minnesvärd händelse.

2. Första intrycket är även ett tillfälle då restaurangen kan justera otydliga eller orealistiska förväntningar inför den fortsatta delen av besöket. Om en kund kommer in på restaurangen med orealistiska förväntningar så är det upp till personalen att avstyra dessa innan kunden hinner bli besviken. Baserat på företagets exteriör, till viss del interiör och personal skapar sig gästen en uppfattning och nya förväntningar om företaget.
3. Den sista anledningen till att första intrycket är viktigt är att det är det enda verkliga tillfället restaurangen har att fånga gästen så att denne stannar och spenderar pengar. Man kan säga att företaget leder in gästen i det vi diskuterat som en god cirkel. Gästen kan när som helst falla ur denna cirkel (ett gott tjänstemöte), men för en restaurang är det mest troligt att detta sker antingen i första skedet (första intryckets avgränsning) eller i sista skedet (dvs. kommer aldrig tillbaka). Detta innebär att när man har fått gästen till bordet så är det väldigt sällan att hon lämnar stället innan mötet är över.

Slutligen vill vi nu påminna oss om vilka resurser man använder då man skapar ett positivt första intryck. Teorin säger att personalen bör visa samförstånd, genuina känslor, vilja hjälpa, och ge det lilla extra. Personalen får inte inta en roll som något "bättre" eller "högre" än gästen. Även företagets tillgänglighet är viktigt. Ett företag kan göra sig tillgängligt i form av ett utökat antal servitriser, en central geografisk placering, och ett flertal parkeringsplatser utanför. Servicelandskapet bör vara utformat så att det matchar konceptet som företaget står för samt dess image. För att åstadkomma detta gäller det att man uppmärksammar kundens generella önskemål angående funktionalitet, bakgrundsdetaljer samt rätt symboler, skyltar och artefakter.

Undersökningen

Undersökningen skedde i form av en diskussion med en fokusgrupp som varade i drygt en timme. Vi bjöd in fyra personer som vi slumpmässigt valt ut ur vår bekantskapskrets; Inger Persson, 51 år (Annikas mor), Sofie Persson, 26 år (Annikas syster), Ola Jacobsson, 23 år (Jennys vän) samt Annika Rask, 20 år (Jennys vän). Eftersom vi i detta första skede av att skapa en teoriram för första intrycket, inte gjort skillnad på hur olika sorters personer reagerar, ansåg vi att det var ett enkelt och bra sätt att inte heller i undersökningen göra skillnad på detta. Dessutom genom en diskussion, där samtliga deltagare fick tala fritt från hjärtat angående olika speciella teman, hoppades vi enbart bekräfta att första intrycket hade betydelse och dessutom finna nya perspektiv som vi förbisett i vårt förberedande arbete.

När vi genomförde vår undersökning utgick vi från följande tema;

1. Minnesvärda restaurangbesök
2. Vad som utmärker en bra restaurang
 - a) Tillgänglighet
 - b) Personal
 - c) Servicelandskapet
3. Personalens uttryck och känslor
 - a) Genuina känslor
 - b) Samförstånd
 - c) Den lilla extra uppmärksamheten
4. Förväntan jämfört med upplevelsen
5. Reaktionen och reflektioner av första intrycket

Analysen

Svaren som kom upp under vår diskussion stämde överens med de antagande som vi hade gjort under teoriramens uppbyggnad.

I den första punkten om minnesvärda restaurangbesök ville vi se om det fanns andra saker som utmärker ett bra tjänstemöte bortsett från det vi kom fram till i teoriramen och om dessa i så fall var saker som inträffade under det första intrycket. Dessutom ville vi bekräfta våra egna teorier om att "bra" personal och ett "bra" servicelandskap bidrog till ett minnesvärt restaurangbesök. Vi kom fram till att vid minnesvärda restaurangbesök ser man till helheten men bra mat kan aldrig väga upp för dålig service. Dock kan en glad servitris rädda väldigt mycket.

I vad som utmärker en bra restaurang kom vi fram till att många servitriser som ökar tillgängligheten är en väldigt bra detalj, man ska inte behöva vänta.

Personalen bör vara ärliga och visa genuina känslor. Servitrisen bör ärligt säga ifrån om det är lång väntan på maten, på så vis justerar man förväntningarna gästen har om att maten skall komma i tid. Servitrisen bör vidare visa en äkta glädje över att ha gästerna där, som gäst märker man snabbt om servitrisen är

tillgjord och sammanbiten. Bra servitriser bör vara stresståliga, de måste inte ett visst lugn även om de har jättemycket att göra. Genom att inte stressa kunden även om det närmar sig stängningsdags visar hon ett ytterligare tecken på välkomnande. Detta får gästen att känna att hon får valuta för pengarna och inte bara att restaurangen ger henne mat, tar hennes pengar och slänger ut henne utan de är glada över att ha henne där och vill gärna att hon kommer tillbaka snart. Ett ytterligare exempel på för detta är som Annika sa under intervjun att "det är helt klart positivt om man blir igenkänd av personalen, det får en att känna sig viktig". Syftet är avgörande då man bedömer servicelandskapet. Ola nämnde exempelvis en positiv upplevelse han hade då han kom in på en restaurang med långbord. Ola var vid tillfället i sällskap med sin familj och när han tittade in på restaurangen blev han positivt inställd till restaurangen och insåg att det var ett nytt och roligt sätt att lära känna nya människor på. Sofie å andra sidan berättade om ett restaurangbesök i Frankrike då hon och hennes sambo blev placerade avskilt i ett litet kupolliknande rum "det kändes som om det var vår privata lilla soaré där vi fick vara ifred".

Samtliga gruppmedlemmar ansåg att utsikten var en viktig del av restaurangens layout. Dessvärre blir man inte mätt på utsikt, inte heller ger den någon service. En restaurang kan således inte överleva på enbart en vacker utsikt.

Bakgrundsdetaljer är något man faktiskt lägger märke till. Exempelvis är belysningen jätteviktig på den sorts restaurang där man sitter ner och får service. Den får inte vara stark utan gärna lite dämpad. Musiken får inte vara hög och skrämig, lokalen får inte vara rökig och dofterna får inte vara för starka "dofter kan göra en mätt innan man har ätit" som Ola uttryckte sig. Dessa bakgrundsdetaljer är så viktiga att man till och med hade valt att lämna restaurangen om de inte stämmer överens med dessa krav som gästen har.

I intervjun kunde vi konstatera att första intrycket skapas någonstans mellan det tillfälle då du ser restaurangen och då du sätter dig vid bordet och får menyn i handen. Intrycket skapas vid ett tidigare tillfälle då man befinner sig i en främmande stad än om man är i sin hemstad. Respondenterna ansåg att i sin hemstad lägger man inte märke till exteriör etc. då man oftast har passerat restaurangen vid flera tillfällen. Man kan likna det vid en gammal bekant, han eller hon ger inga nya intryck på en genom bara det yttre. I en turiststad är det därför speciellt viktigt att restauranger gör ett bra intryck även med sin exteriör, fokusgruppen nämnde exempelvis en smutsig ruta i menyskåpet.

Några avslutande ord

Vi anser att vår sammanställning av olika teorier tillsammans med vår gruppdiskussion har visat att första intrycket av en restaurang har inverkan på hur kunden värderar den totala upplevelsen. Vi har dock bara på ytan berört hur en restaurang kan utveckla sina resurser så att man säkert skapar ett gott första intryck. Det krävs dock en mer omfattande undersökning för att definitivt säga att detta intryck har den största betydelsen.

Att första intrycket skapas under den första akten av servismötet är också tydligt, men om den akten börjar då gästen är på väg till restaurangen och slutar när hon satt sig till bords, anser vi att det krävs fler än de fyra personerna i vår fokusgrupp för att bekräfta.

För fortsatt fördjupning inom området kan man exempelvis göra en större studie angående vid vilken tidpunkt en gäst formar sitt första intryck av restaurangen. Vidare kan man fördjupa sig i med hjälp av ett större urval respondenters minnesvärda restaurangbesök upptäcka om första intrycket är viktigare än övriga intryck.

Avslutningsvis vill vi nämna att det har varit ett intressant ämne att forska kring. Alla vill vi ju göra ett gott första intryck. Man får bara en chans att göra det, och oftast är det just den uppfattning folk då får av oss, som stannar kvar i vårt medvetande tydligast. I alla fall tills vi lärt känna personen. Det är inte mycket annorlunda för företag.

Källförteckning

Publicerade källor

- Bitner, Mary, J. (1992) Servicescapes; the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of marketing*, vol. 56, April 1992, s.57-71.
- Goffman, Erving (1998) *Jaget och maskerna; en studie i vardagslivets dramatik*, Prisma
- Grönroos, Christian (2000) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber.
- Grönroos, Christian (2000, 2:e edition) *Servicemanagement and marketing, a customer relationship management approach*, Wiley & Sons Ltd.
- Liljander, Veronica & Strandvik, Tore (1997) Emotions in service satisfaction, *International journal of service industry management*, vol. 8, nr 2, s. 148-169.
- Lindquist, Hans & Persson, Jan, E. (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter – en analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*, Författarna, Lund.
- Lovelock, Christopher & Vandererwe, Sandra & Lewis, Barbara (1996, 3:e edition) *Service marketing – a European perspective*, Prentice Hall.
- Normann, Richard (1983) *Service management; Ledning och strategi i tjänsteproduktion*, Liber.
- Price, Linda, L. & Arnould, Eric, J. & Deibler, Sheila, L. (1995) Consumers emotional responses to service encounters; the influence of the service provide, *International journal of service industry management*, vol. 6, nr 3, s.34-63.

Elektroniska källor

- www.millhouse.se/vagarnasbasta/rest-rontgen.html, 26 April 2002, 16:30.
- www.shr.se, 26 April 2002, 15:37.

Abstract

Purpose: Our goal was to find out whether or not the first impression had any effect on the total experience of a guests visit to a restaurant.

Since no theories were available on this particular problem the purpose of our essay became a development of a first attempt in building a theory around the first impression.

Method: Our essay was built on service management literature and articles in same field. In the entire essay we assumed an experience in a restaurant. Since non of our sources discussed the effect of the first impression exclusively we added some of our own assumptions. To conclude our research we performed a group interview in order to confirm our theories and perhaps make some new discoveries on this subject.

Result: We found that with the correct use of certain assets, a restaurant can create competitive advances by making a good first impression on a guest. The first impression is important for the total experience of the service encounter.

Key words: Moment of truth, impression, service marketing, emotions, service quality.