



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Gör gästen en tjänst (?)

En studie av gästinvolverad tjänsteutveckling i hotellbranschen

Andreas Bruzelius
Petter Dahlskog
Ola Hallenheim

Handledare:

Carl R Hellberg
Pia Siljeklint

C-uppsats
Vt 2006

Sammanfattning

- Titel:** Gör gästen en tjänst (?) - En studie av gästinvolverad tjänsteutveckling i hotellbranschen
- Ämne:** Kandidatuppsats, 10p., inom kunddialog och tjänsteutveckling, Institutionen för Service Management, Lunds universitet
- Författare:** Andreas Bruzelius, Petter Dahlskog, Ola Hallenheim
- Handledare:** Carl R Hellberg, Pia Siljeklint
- Problemdiskussion:** Inom Service Managementforskningen betonas kundens mycket stora betydelse. Som tjänsteleverantör skall man vårda sina kundrelationer, och för att skapa en varaktig relation krävs att tjänsten som erbjuds upplevs som konkurrenskraftig och svarar till kundens förväntningar. Kundens viktiga roll som medproducent av tjänster är ett faktum inom tjänsteforskningen. Dock verkar inte samma förhållande gälla för kundens medverkan vid tjänsteutveckling, studier visar att kundens medverkan är mindre vid tjänsteutveckling än vid produktutveckling. Men hur fungerar kunddialogen? Driver kunderna tjänsteutvecklingen framåt? I vilken grad är kunden delaktig i affärsutvecklingen, är det kunden som är utgångspunkt för utvecklingen eller finns det andra faktorer som är viktigare?
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera hur hotellföretag involverar sina gäster i tjänsteutvecklingen. Fokus ligger på att belysa de eventuella kritiska faktorer som kan hämma gästinvolvering vid tjänsteutveckling.
- Metod:** Metoden är utpräglat kvalitativ, framförallt djupintervjuer med representanter från internationella hotellkedjor kompletterat med data från hotellens kunddialogarbete.
- Slutsatser:** Kundinvolvering i hotellbranschen förekommer framförallt genom de undersökningar som görs. Dock är det sällan så att den enskilde gästens synpunkter tas tillvara, bra system för att hantera önskemål saknas. Hotellkedjorna dras med en stelhet och den hierarkiska strukturen i kombination med standardisering innebär att enkla förändringar tar onödigt lång tid. Hotellbranschens uppdelning med operatörer och fastighetsägare är också en försvårande omständighet för gästinvolverad tjänsteutveckling.
- Nyckelord:** Kunddialog, affärsutveckling, kundinvolvering, tjänsteutveckling, hotell, kundnöjdhetsundersökning

Förord

Denna uppsats har författats under vårterminen 2006 vid Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg. Det har varit en tidvis, framförallt i slutfasen, hektiskt tid. Trots många sena nätter och tidiga morgonmöten är detta en tid vi kommer att se tillbaka på med glädje.

Vi vill börja med att tacka våra respondenter Marie Andersson och John F. Monhardt från Radisson SAS, Anna Hägelmark och Joachim Högefjord från Scandic Hotels samt Jan Bjerseth, GfK Sverige som ställt upp med sin tid och inte minst för deras bidrag och stöd med idéer.

Vi vill slutligen tacka våra handledare Pia Siljeklint och Calle Hellberg för de tips och den värdefulla kritik de givit oss under arbetets gång.

Helsingborg maj 2006

Andreas Bruzelius

Petter Dahlskog

Ola Hallenheim

Sammanfattning	1
Förord	2
1. Inledning	5
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Disposition	6
2. Metod	7
2.1 Val av metod	7
2.2 Val av teori	7
2.3 Val av företag	8
2.4 Data	9
2.5 Intervjumetod	9
2.5.1 Intervjugenomförande	10
2.6 Om analysen	11
3. Teori	12
Teoridel I	12
3.1 Tjänster	12
3.1.1 Tjänstelogik	13
3.1.2 Tjänstepaketet och det utvidgade tjänsteerbjudandet	14
3.1.3 Tjänsteföretagets resurser	15
3.1.4 Tjänstekvalitet	17
3.1.5 Kunden	18
3.1.6 Kundens behov	19
Teoridel II	20
3.2 Affärs- och tjänsteutveckling	20
3.2.1 Kvalitetsarbete	23
3.2.2 Kvalitets- och kundmätningar	25
3.2.3 Relation mellan kundtillfredsställelse och lojalitet	27
3.2.4 Klagomålshantering	28
4. Empiri	29
4.1 Scandic Hotels	29
4.1.1 Scandic Hotell S:t Jörgen	29
4.1.1.1 Kunddialog hos Scandic Hotell S:t Jörgen	29

4.1.1.2 Kundinvolverad tjänsteutveckling hos S:t Jörgen	30
4.2 Radisson SAS Hotels	32
4.2.1 Radisson SAS Hotel Malmö	32
4.2.1.1 Kunddialog hos Radisson SAS Hotel Malmö	32
4.2.1.2 Kundinvolverad tjänsteutveckling hos Radisson SAS	34
5. Analys	35
5.1 Tjänster	35
5.1.1 Tjänstelogik	35
5.1.2 Tjänstepaketet	35
5.1.3 Hotellens resurser	36
5.1.4 Tjänstekvalitet vid hotellen	37
5.1.5 Gästen	37
5.1.6 Gästernas behov	38
5.2 Affärs- och tjänsteutveckling	39
5.2.1 Kvalitetsarbete hos de undersökta hotellen	40
5.2.2 Kvalitets- och kundmätningar på hotellen	44
5.2.3 Relation mellan kundtillfredsställelse och lojalitet	45
5.2.4 Klagomålshantering	45
6. Slutsatser	46
6.1 Generalisering	52
6.2 Förslag till vidare studier	52
Referensförteckning	53
Litteratur	53
Artiklar	53
Muntliga källor	53
Elektroniska källor	54
Bilagor, Intervjuguider	55
John F. Monhardt, Radisson SAS Hotel Malmö	55
Joachim Högefjord, Scandic Hotel S:t Jörgen	55
Marie Andersson, Radisson SAS Hotel Malmö	56
Anna Hägelmark, Scandic Hotell S:t Jörgen	56
Jan Bjerseth, GfK Sverige	57

1. Inledning

1.1 Problemdiskussion

Inom Service Managementforskningen betonas kundens mycket stora betydelse. Som tjänsteleverantör skall man vårda sina kundrelationer, och för att skapa en varaktig relation krävs att tjänsten som erbjuds upplevs som konkurrenskraftig och svarar till kundens förväntningar.

Vad kunden upplever som kvalitet är beroende av de förväntningar som kunden har på tjänsten, således torde målsättningen vara att alltid överträffa kundens förväntningar. För att företag ska kunna behålla eventuella konkurrensfördelar krävs, förutom god service och innovationer, förmågan att kunna erbjuda nya tjänster. Inom Service Management understryks ideligen kundens viktiga roll som medproducent av tjänster. Dock verkar inte samma förhållande gälla för kundens medverkan vid tjänsteutveckling, studier visar att kundens medverkan är mindre vid tjänsteutveckling än vid produktutveckling (Edvardsson 1996, s. 40).

Vem har inte hört att företag måste sätta ”kunden i centrum” eller talesättet ”kunden har alltid rätt”. Ska kundens behov tillgodoses oavsett vilka resurser som behöver sättas in? Eller är kundorientering något som företag anser sig ha utan att ha undersökt vad kundens verkliga behov är (Ljungberg & Larsson, 2001)?

Affärskonsulterna Fredrico Duque och Ruth Gill (2005, s. 4) menar att företag idag har två val,

...they can lock themselves behind the corporate wall and rely on traditional intra-organizational sources for innovation, or they can entice customers into the product development discussion and reap the benefits.

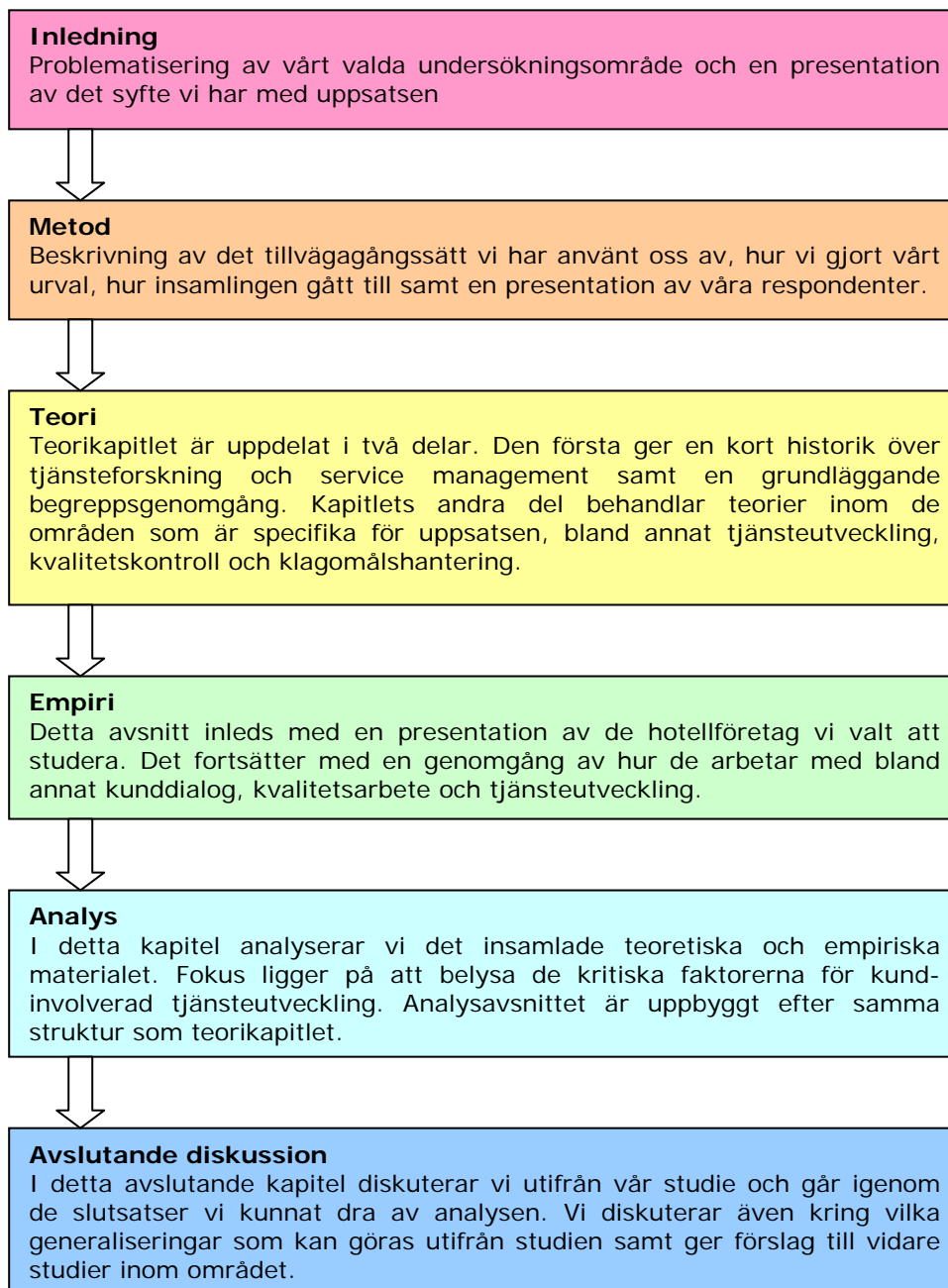
Som studenter inom Service Management utgår vi från att utveckling och innovationer drivs fram med hjälp av kunderna som efterfrågar nya tjänster. Men fungerar kunddialogen? Driver kunderna tjänsteutvecklingen framåt? I vilken grad är kunden delaktig i affärsutvecklingen, är det kunden som är utgångspunkt för utvecklingen eller finns det andra faktorer som är viktigare?

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur hotellföretag involverar sina gäster i tjänsteutvecklingen. Fokus ligger på att belysa de eventuella kritiska faktorer som kan hämma gästinvolvering vid tjänsteutveckling. Detta syfte mynnar ut i en övergripande frågeställning,

- Hur involveras gästerna i tjänsteutvecklingen i hotellföretag?

1.3 Disposition



2. Metod

Valet av metod utgår ifrån det syfte vi har med uppsatsen. Metoden kan beskrivas som renodlat kvalitativ med en deskriptiv intention som är tänkt att beskriva och visa på kritiska faktorer som finns vid kundinvolvering i tjänsteutvecklingen i hotellföretag.

Detta innebar att vi tidigt valde att genomföra litteraturstudier för att läsa in oss på kunskapsläget och få en bild av den tidigare forskning som finns inom främst tjänsteutveckling, kvalitetsarbete, kunddialog, kundmedverkan och affärsutveckling. Nästa steg var att finna lämpliga studieobjekt för att kunna jämföra teorin med verkligheten. Vi valde att koncentrera vår empiriska studie till två hotellföretag.

Samtliga författare läser Service Managementprogrammet med hotell- och restauranginriktning samt är intresserade av hotellbranschen. Eftersom vi på förhand visste att man under längre tid använt sig av systematiska insamlingar av synpunkter från gäster avseende bland annat kvalitetsupplevelse och förslag till förbättringar inom branschen föll valet av studieobjekt på just hotellföretag.

2.1 Val av metod

Vi fann snabbt att litteraturstudierna kombinerade med en kvalitativ metod skulle fungera bäst för vår undersökning, detta kan även beskrivas som ett *abduktivt* angreppssätt. Den abduktiva metoden är en kombination av *deduktiv metod*, som utgår från teorier och avser att testa dessa och *induktiv metod*, som istället utgår från empiri med målet att skapa ny teori (Alvesson & Sköldberg, 1994).

En kvantitativ metod för att passa syftet är inte emellertid inte utesluten, dock menar vi att en kvalitativ metod med djupintervjuer ger en bättre förståelse för de kritiska punkter som finns vid kunddialog och framförallt vad serviceföretag sedan gör med det, från kunderna/gästerna insamlade materialet.

2.2 Val av teori

Vid valet av teori nyttjade vi oss i första hand av den teori vi använt oss av under vår studietid vid Institutionen för Service Management. Denna grundläggande litteratur inom tjänsteforskningen, till exempel Christian Grönroos' *Service Management – en CRM ansats* kompletterades med mer specialiserad teori inom det område som vår uppsats

behandlar. Detta är främst teori inom områdena kundmedverkan, tjänstekvalitet, kundundersökningar och tjänsteutveckling.

2.3 Val av företag

I ett tidigt skede valde vi att ta kontakt med GfK Sverige som är en del av tyska GfK AG, ett av världens största marknadsundersökningsbolag (www.gfksverige.se, 060510). Vi genomförde en intervju med Jan Bjerseth för att få ett grepp om hur systematiskt kunddialogarbete kan bedrivas. Jan Bjerseth gav oss värdefull information kring internationella marknadsundersökningar och kundintervjuer samt metoder för att illustrera resultat av sådana undersökningar. De undersökningar som vår respondent ansvarade för genomfördes för ett stort internationellt industriföretag och var därför i sig inte användbara för vår studie, dock hade respondenten lång erfarenhet från kundundersökningar och kvalitetsmätningar vilket gav oss en bra grund för vårt fortsatta arbete med uppsatsen.

Vi skickade ut förfrågningar till ett antal hotell och valde sedan att arbeta vidare med två stora hotell som dessutom ingår i internationella kedjor. Båda hotellen är affärshotell, alltså inte hotell där hotellet är målet med vistelsen, som är fallet med så kallade resorts, kurhotell och spaanläggningar. Anledningen till att vi valde att arbeta vidare med just dessa två hotell, är att de båda är bland de största hotellen i Malmö, de använder sig av systematiska kundnöjdhetsundersökningar och att båda kedjorna dessutom är partnerföretag till Institutionen för Service Management. Anledningen till att vi valt två hotell är för att kunna se de skillnader som eventuellt fanns samt det faktum att två hotell med olika kedjetillhörighet ger en större bredd för vår undersökning.

Våra företag är följande:

- Scandic Hotell S:t Jörgen
- Radisson SAS Hotel Malmö

På de båda hotellen ville vi först och främst träffa den som var ansvarig för kundnöjdhetsundersökningar, för att ta del av hur dessa arbetade med undersökningarna samt hur det insamlade materialet bearbetades och sammanställdes.

På Scandic Hotell S:t Jörgen mötte vi Anna Hägelmark som är marknadsansvarig både för Scandic Hotell S:t Jörgen och Scandic Hotell Kramer, även det sistnämnda i Malmö. På Radisson SAS Hotel Malmö träffade vi Marie Andersson. De har båda ansvar för kundnöjdhetsundersökningar på sina respektive hotell.

Eftersom syftet med vår uppsats är att undersöka hur hotell arbetar med gästinvolvering i tjänstutvecklingen och de eventuella kritiska faktorer som kan hämma detta, valde vi att även intervjua de personer som har det övergripande ansvaret på hotellen.

På Scandic Hotell S:t Jörgen träffade vi hotelldirektör Joachim Högefjord. Han är även destination director för Malmöregionen, med ansvar för destinationsutveckling för fem Hilton och Scandic i regionen. På Radisson SAS Hotel Malmö mötte vi hotelldirektör John F. Monhardt. John F. Monhardt har jobbat inom hotellbranschen i 30 år bland annat som direktör på fem olika hotell och som etableringschef för Rezidor SAS Hospitality. Han är även vice ordförande för Hotellgruppen, en intresseorganisation för Malmös hotell.

2.4 Data

Uppsatsens primärdata är de personliga intervjuer som genomförts på de två hotellen. Även intervjun som hölls på GfK Sverige var värdefull för uppsatsens inriktning. Till detta kommer främst de utvärderingsblanketter som delas ut till gäster vid hotellen samt elektroniska resurser, databaser och artiklar.

2.5 Intervjumetod

Vi genomförde fem djupintervjuer med representanter från de två hotellen samt GfK Sverige. Varje intervju varade cirka en timme och genomfördes i samtliga fall på respektive respondents arbetsplats. Avsikten med djupintervjuerna var att få en inblick i respondenternas vardag samt att *”fånga erfarenheter och innebörder”* (Kvale, 1997, s. 70). Vi hade till samtliga intervjuer en intervjuguide med relativt ”stora” sonderande frågor, som vi bedömde som intressanta för vår uppsats (Ibid., s. 124). Då respondenterna på hotellen dagligen arbetar med kunddialog kompletterade vi frågorna i intervjuguiden med följdfrågor för att få en ökad förståelse och ytterligare utvecklade svar. Denna teknik kallas *semistandardiserad intervjuteknik* (Lundahl & Skärvad, 1999), och passade

utmärkt då vi på förhand inte visste hur de olika hotellen använde sig av kunddialog och hur tjänsteutvecklingen fungerade på de specifika företagen. Det gav också respondenterna möjlighet att illustrera sina exempel utifrån deras egen verksamhet. Fördelen med den semistandardiserade intervjutekniken är också att intervjun mer får karaktären av en dialog, vilket vi tror är positivt för respondenten, då man blir mer avslappnad än vid ”förhållningsliknande” intervjuer. Respondenterna fick avslutningsvis möjlighet att lägga till sådant som vi eventuellt inte behandlat i våra frågor eller annat som respondenterna ville komplettera med.

2.5.1 Intervjugenomförande

Inför intervjuerna visste respondenterna i stort sätt bara vilket syfte vi hade med uppsatsen samt att vi läste Service Managementprogrammet med hotell- och restauranginriktning. Vi valde att inte skicka vår intervjuguide på förhand eftersom vi ville att intervjun skulle vara mer informell och ge respondenten möjlighet att ge mer detaljerade svar samt möjlighet för oss att ställa lämpliga följdfrågor. Intervjuerna genomfördes med alla tre författare närvarande. Vi diskuterade om detta skulle kunna påverka dialogen med respondenten negativt, men gjorde bedömningen att den risken var obetydlig. För att förhindra att respondenterna skulle påverkas negativt av att möta tre personer och eventuellt känna sig pressad vid intervjuerna, gjordes en uppdelning där en författare ställde frågor och de övriga två endast kompletterade när det var nödvändigt.

Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande av respondenten. Även här diskuterade vi inom gruppen om huruvida inspelningen skulle påverka intervjugenomförandet negativt genom att respondenterna inte skulle kunna säga precis vad de ville. Vi bedömde här att det förmodligen skulle vara mer störande och hämmande för dialogen om vi under hela intervjun skulle anteckna febrilt. Dessutom finns det en överhängande risk att citat skulle kunna återges på ett felaktigt sätt om vi valde att inte spela in. Därtill tror vi att inspelningen gjorde att vi fick ett bättre ”flyt” under intervjuerna. Intervjuerna transkriberades för att kunna gås igenom samt för att underlätta i samband med analysen.

Efter varje intervju satte sig författarna ned och utvärderade den nyss gjorda intervjun. Vad hade gått bra, vad kunde göras bättre etc. Vi är övertygade om att detta ledde till

att de efterföljande intervjuerna blev bättre och att vi således kunde ”utnyttja” våra kvarvarande respondenter på ett bättre sätt.

2.6 Om analysen

Vid analysen utgick vi från den teori som vi valt att presentera. Vi gjorde jämförelser och försökte dra paralleller mellan den teori vi läst in oss på samt hur det praktiska arbetet gick till hos de undersökta företagen. Analysen har gjorts objektivt och skillnader och kritiska faktorer i gästinvolvering vid tjänsteutveckling mellan de två hotellen har belysts utan att favorisera någon av de två hotellens metoder. I den avslutande diskussionen tillåter vi oss dock att själva komma med synpunkter och förslag.

3. Teori

Vårt teoriavsnitt inleds med en kort historik över tjänsteforskningens utveckling och tjänsters speciella logik. Vi vill på detta sätt ge en bakgrundsinformation till service management-ämnet och den begreppsapparat som kommer att användas i uppsatsen. Fokus ligger på två saker som automatiskt dyker upp när man pratar om serviceföretag, nämligen tjänster och kunder. Varför går det till exempel inte att marknadsföra tjänster som om det vore en fysisk produkt? Vi tar också upp kundens roll och dennes behov.

I teoriavsnittets andra del behandlar vi ett antal begrepp som är mer specialiserade för det ämne som vi valt att skriva om. Vi inleder med ett stycke om affärs- och tjänsteutveckling för att se hur ett företag kan jobba med affärsutveckling och varför det är viktigt att hela tiden utvecklas. Efter detta kommer vi in på kvalitetsarbete för att få ett grepp om hur forskare menar att företag kan skapa kvalitet. Vi kommer också att visa på hur man kan mäta kvalitet i ett serviceföretag. Teoriavsnittet avslutas med ett stycke om tjänsteutveckling och kundens roll i ett serviceföretags tjänsteutveckling.

Teoridel I

3.1 Tjänster

Forskningen kring tjänster växte fram under 1960- och 70-talen men det var först under 1980-talet, då tjänstesektorn uppmärksammades allt mer av allmänheten, som forskningen tog riktig fart. Sedan dess har tjänsteforskningen vuxit i en rasade fart både här i Sverige och internationellt. Det som intresserat forskare är dels tjänster i allmänhet och dels styrning, organisering och ledning av tjänsteverksamheter, det vill säga Service Management. I grova drag kan man säga att tjänsteforskningen har utvecklats från att i början vara fokuserad på skillnaden mellan varuproduktion och tjänsteproduktion till att de senaste tjugo åren kretsat kring specifika problem inom tjänsteverksamheter. Här har diskussionerna kring kundupplevd tjänstekvalitet fått en framskjuten roll i forskningen (Lindquist & Persson 1997). En av de främsta forskarna inom Service Management, Christian Grönroos menar att en förändring i synsättet skedde efter andra världskriget, då tjänsteföretagen började marknadsföra tjänster efter samma modeller som användes för produkter. Fokus flyttades då från kundrelation till massmarknadsföring, men nu har utvecklingen dock återigen vänt och relationen värdesätts alltmer (Grönroos 2002, s. 34). Men innebär detta att tjänsteföretagen har

börjat använda sig av relationer för att skapa konkurrensfördelar och kundernas/gästernas önskemål därmed börjats tas på allvar vid tjänsteutveckling?

3.1.1 Tjänstelogik

I diskussionen om tjänster och dess logik så brukar som sagt tjänsterna jämföras med fysiska varor och deras logik. Som exempel kan nämnas att medan varor, som alla vet, är fysiska saker, så kännetecknas tjänster av att vara processer. Man brukar också säga att medan en varas värde tillverkas i fabriker så skapas tjänsters värde i samverkan mellan köpare och säljare. Andra egenskaper som skiljer tjänster från varor är dess opåtaglighet, att de är heterogena och att produktion, distribution och konsumtion av tjänster sker samtidigt (Grönroos, 2002, s. 59). Grönroos (Ibid.) menar även att det finns tre grundläggande egenskaper som kan urskiljas i flertalet tjänster, nämligen:

1. Tjänster är processer som består av en rad aktiviteter snarare än saker.
2. Tjänster produceras och konsumeras åtminstone delvis samtidigt.
3. Kunden deltar åtminstone i viss mån i tjänsteproduktionens process.

Detta är faktorer som man måste ha i åtanke när man diskuterar tjänsteutveckling i hotellföretag. Sandén, Gustafsson och Nilsson-Witell, verksamma vid centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet har studerat kundinvolveringen vid tjänsteutveckling i svenska företag. De konstaterar bland annat att komplexiteten i kundrelationen har ökat eftersom en stor del av dagens tjänster är interaktiva och teknikintensiva. De menar också att kundens roll i tjänstemötet som både konsument och producent gör det svårt att få betydelsefull feedback från kunder i förväg (Sandén et. al.) Vidare skriver de: "Traditionella marknadsundersökningsmetoder fångar inte kundernas underliggande och framtida behov, preferenser och intentioner så bra som man skulle vilja /---/ Kunder har svårt att föreställa sig och ge feedback på något de inte har erfarenhet av, t ex ny teknik." (Ibid.).

När en konsument köper en vara så köper han eller hon en fysisk produkt som sedan konsumeras på egen hand. Det som konsumeras här är resultatet av en produktionsprocess vilket gör att man kan prata om en resultatkonsumtion. När en kund däremot konsumerar en tjänst så pratar man istället om processkonsumtion då tjänsteprocessen är en del av konsumtionen. Kunden konsumerar alltså en del av

tjänsteprocessen vilket också blir en viktig del av tjänsteupplevelsen (Grönroos 2002, s. 63).

Vidare bör man se tjänstekonsumtion ur ett värdeperspektiv snarare än att man utnyttjar ett objekt. Detta innebär att konsumtionsbegreppet utvidgas till att innefatta ett företags alla processer och aktiviteter som bidrar till kundernas värdeskapande processer. När kunden tar del av företagets information, faktureringsrutiner och klagomålshantering så är detta också en del av konsumtionen vilket gör att även detta måste stödja kundernas värdeskapande process (Grönroos 2005, s. 232). Grönroos skriver vidare:

Tjänsteperspektivet innebär att företaget bör stödja kundens värdeskapande processer genom att mobilisera sådana resurser samt att sådant kunnande och ledarskap som gör det möjligt att utveckla, stödja och genomföra kedjor av processer, interaktioner och utfall som möjliggör ett sådant värdeskapande. (Grönroos 2005, sid. 232)

Kundernas möjlighet till delaktighet i företagets tjänsteutveckling har också en självklar roll i denna värdeskapande process. Om man till exempel som gäst på ett hotell tar sig tid att dela med sig av sina erfarenheter och dessutom kommer med förslag till eventuella förbättringar så måste man också känna att detta tas i beaktning när hotellverksamheten utvecklas.

3.1.2 Tjänstepaketet och det utvidgade tjänsteerbjudandet

Ett företags tjänstepaket består enligt Grönroos (2002, s. 184) av tre grundläggande tjänster, en kärntjänst, hjälptjänster och stödtjänster. När man pratar om ett företags kärntjänst så brukar man säga att det är det huvudsakliga skälet till varför företaget finns på marknaden. Om man tar ett hotell som exempel så är kärntjänsten att erbjuda en övernattningsmöjlighet. Men för att kunna leverera kärntjänsten på ett bra och fungerande sätt så krävs det även hjälptjänster. I vissa fall är det också så att det inte är möjligt för kunderna att utnyttja kärntjänsten om det inte finns en stödjande hjälptjänst. Receptionen på ett hotell är ett bra exempel på en hjälptjänst som är av stor betydelse för verksamhetens kärntjänst. När det gäller stödtjänster så är dessa av en annan karaktär än hjälptjänsterna då deras huvudsakliga syfte inte är att underlätta konsumtionen utan snarare att öka tjänstens värde och eventuellt särskilja företagets tjänsteerbjudande från konkurrenternas erbjudande (Ibid.). En hotellrestaurang, ett

stort utbud av TV-kanaler, internetuppkoppling och 24-timmars room service är exempel på stödtjänster som normalt finns på ett bättre hotell.

Detta grundläggande tjänstepaket tillsammans med tjänstens tillgänglighet, interaktioner med tjänsteföretaget och kundens medverkan bildar det som Grönroos kallar för det utvidgade tjänsteerbjudandet (Grönroos 2002, s. 185). Faktorer som hör till tjänstens tillgänglighet kan till exempel vara ett hotells läge, dess inre och yttre design och personalens färdigheter vilket förstås är viktiga faktorer för gästernas värdeskapande process. När man pratar om interaktioner i dessa sammanhang så menar man inte bara interaktionen mellan personalen och gästerna utan även interaktionen mellan företagets fysiska och tekniska resurser. Även samspelet mellan företagets olika system såsom underhåll, kösystem, faktureringsrutiner och samspelet med andra gäster är exempel på interaktioner. Kundens medverkan har som vi tidigare varit inne på stor betydelse för kvaliteten på tjänsten. Kundens vilja att delta genom att till exempel ge information, fylla i blanketter och använda företagets teknik påverkar resultatet på tjänsten. Om hotellgästen inte informerar hotellpersonalen om sina förväntningar och önskemål för vistelsen så är det inte heller möjligt för hotellet att leverera en skräddarsydd tjänst som uppfyller just dessa förväntningar och önskemål.

3.1.3 Tjänsteföretagets resurser

När en tjänsteprocess inleds, vet företaget sällan vad kunden förväntar sig och därför är det också svårt för företaget att veta vilka resurser som kommer att behövas. Grönroos (2002, s. 68) delar upp tjänsteföretagets resurser i fem grupper, närmare bestämt i personal, teknik, kunskap, kundens tid och kunden själv. Den del av personalen som har kundkontakt i sitt arbete kallas ibland för deltidsmarknadsförare (Ibid.). Dessa marknadsförare på deltid, som i serviceföretag naturligtvis är många fler än de heltidsanställda marknadsförarna, möter kunden i sanningens ögonblick då tjänsten produceras för och tillsammans med kunden.

Företagets teknik är en annan resurs som påverkar kundens uppfattning om tjänstens kvalitet och värde. På ett hotell kan detta vara till exempel trådlös internetuppkoppling eller ett stort utbud av TV-kanaler på hotellrummen. Fysiska produktelement som hotellrummet eller restaurangens inredning räknas också som tekniska resurser.

Personalens kunskap är förstås en viktig resurs i ett serviceföretag för att sanningens ögonblick ska kunna hanteras på bästa sätt. Det är också med hjälp av rätt kunskap som man kan säkerställa att kundens tid används på bästa och mest effektiva sätt. Personalen måste också besitta den kompetens som krävs för att skaffa och styra de resurser som erfordras för en lyckad tjänsteprocess.

Kunden själv kan slutligen också ses som en viktig resurs då denne är viktig i skapandet av värde. Kundens involvering i utvecklingen av företaget, till exempel på vilket sätt företaget utformar sitt fysiska produktelement och tjänstens tidsanpassning, är ofta avgörande för hur värdefull kunden tycker att den är (Ibid.).

För att ett serviceföretag ständigt ska ha möjlighet att uppfylla och helst överträffa sina kunders förväntningar så krävs det att företaget hela tiden utvecklar sina resurser och tjänster. En viktig del i ett serviceföretags resursutveckling är den interna marknadsföringen som ökar personalen handlingsfrihet och möjlighet att agera. Intern marknadsföring innebär att företaget måste se sina anställda som en intern marknad och att det är av största vikt att dessa förstår och accepterar de satsningar som görs för företagets externa marknad, det vill säga deras kunder.

Det faktum att tjänster inte är färdigtillverkade produkter med olika egenskaper gör att det heller inte går att externt marknadsföra dessa som om de vore produkter. Traditionell marknadsföring innebär kortfattat att man tar reda på vilka produktens egenskaper som efterfrågas för att sedan med hjälp av extern marknadsföring som reklam och försäljning ge löften om att företagets produkt har dessa egenskaper.

Detta varudominerade marknadsföringstänk utgår från marknadsföringsmixen där en produktvariabel som är mer eller mindre standardiserad finns i centrum. Kundens behov och förväntningar förutsätts med hjälp av marknadsundersökningar vilket ska leda till positivt tillfredställande konsumtionsresultat. Förövrigt så intresserar sig inte marknadsföringsmodellerna för själva konsumtionsfasen vilket då kan ses som en svart låda (Grönroos 2005, s. 233).

Grönroos (Ibid.) menar att det som tjänsteforskningen har gjort är att öppna denna svarta låda och på så sätt fört konsumentbeteende och varumarknadsföringen närmare varandra. Man pratar här om interaktiv marknadsföring, där man fokuserar på köpar-säljar-interaktioner, och deltidsmarknadsförare.

3.1.4 Tjänstekvalitet

Definitionen av begreppet kvalitet har länge handlat om hur väl ett företags produkter eller tjänster överrensstämmer med kundens krav och specifikationer. Kvalitetsarbetet har många gånger handlat om att ”göra saker rätt”, det vill säga att uppfylla de krav och specifikationer som producenter sätter upp. Utifrån denna definition hamnar fokus lätt på interna mått och risken är stor att kundernas verkliga behov inte överrensstämmer med de krav och specifikationer som företaget försöker uppfylla (Sörqvist, 2000).

En nyare definition på begreppet kvalitet är att det handlar om förmågan att uppfylla kundernas behov och förväntningar. Istället för som tidigare, då det handlade om att ”göra saker rätt” handlar det nu om att ”göra rätt saker”. Denna definition är mer kundorienterad men samtidigt mer komplex. Detta innebär även en utmaning för hotellföretag då kundnöjdhetsundersökningar måste mäta just om företaget gör rätt saker. Det är enklare att mäta om man gör saker rätt, men för att kunna genomföra tjänsteutveckling där gästerna involveras krävs att man använder sig av undersökningar som mäter om man gör rätt saker.

Enligt Grönroos kan kvalitetsbegreppet i ett första skede delas upp i två dimensioner, teknisk respektive funktionell dimension. Den tekniska dimensionen är *vad* kunden får i en interaktion med företaget medan *hur* kunden får en tjänst är avgörande för den funktionella dimensionen (Grönroos 2002, s. 75). Kundernas förväntningar är en viktig faktor för hur kvaliteten kommer att upplevas. Genom företagets marknadsföring, rykte (word of mouth), image, PR, kundernas behov och värderingar byggs förväntningar upp. För företaget gäller det att matcha dessa förväntningar på bästa sätt. Ett företag som lovar en hög kvalitet kan skapa höga förväntningar hos kunderna vilket i sin tur gör det lättare för kunden att uppleva kvaliteten som sämre. Företag som istället lovar lite mindre skapar lägre förväntningar hos kunderna. Ett exempel på en faktor som kan bygga upp gästernas förväntningar är hotellens stjärnklassificering. Det är lättare att överträffa en gästs förväntningar på ett tvåstjärnigt hotell på landsbygden än på ett internationellt femstjärnigt förstaklasshotell i en storstad. De tekniska och funktionella dimensionerna skapar tillsammans med förväntningarna följaktligen den totalt upplevda kvaliteten (Ibid, s. 81).

3.1.5 Kunden

kund subst. ~en ~er

person som gör inköp eller utnyttjar (viss typ av) tjänst e.d.

(Nationalencyklopedin, www.ne.se, 060428)

Inom service managementforskningen betonas kundens roll som ett fundament för tjänsteprocessen. Begrepp som ”kunden i centrum”, kundorientering, kundbehov och kundperspektiv är centrala begrepp i litteraturen.

”Regel 1: Kunden har alltid rätt.

Regel 2: Om kunden någon gång skulle ha fel, gå tillbaka och läs regel 1.”

(Skylt hos Stew Leonard’s stormarknad, USA se Barlow & Møller, 1996, s. 23)

Kunden är basen för all tjänsteproduktion, enligt Christian Grönroos är ett företags grundläggande uppgift att kunna leverera ett värde som kommer kunden tillgodo. Han betonar att kunder inte köper varor eller tjänster i sig, utan istället de fördelar som varan eller tjänsten ger (Grönroos, 2002). Som vi tidigare nämnt skapas inte det värde som kunden efterfrågar i fabriker eller i back office utan i kundens värdeskapande process, när kunderna drar nytta av tjänsten eller helhetslösning som de köpt (Ibid.).

En grundläggande fråga för tjänsteföretag är om det man erbjuder svarar till marknadens behov (Liljedahl, 2001). Ett resultat av detta blir att företag inte ska utveckla nya tjänster eller produkter, utan de ska fundera över på vilket sätt dessa ska skapa värde för kunderna och infria de förväntningar som finns. I denna uppsats är syftet att undersöka hur kunden involveras i tjänstevecklingen. Kundinvolvering är ett sätt att kunna uppfylla de intentioner som Liljedahl nämner.

Ett problem för tjänsteföretag är att visa för kunderna hur en ökad service ger ett ökat värde. Om kunderna inte är beredda att betala för god service menar Grönroos att tjänsteleverantören misslyckats. Han tar upp fyra exempel (Grönroos, 2002, s. 142),

1. Tjänsteleverantören har inte kunnat visa på de fördelar som erbjudna tjänster ger kunden (bekvämlighet, trygghet, lägre kostnader)
2. Tjänsteleverantören har inte kunnat visa att de långsiktiga kostnadseffekterna är viktigare än priset

3. Tjänsteerbjudandet är inte tillräckligt kundinriktat och erbjuder inte de fördelar som kunderna önskar
4. Vissa kunder är helt enkelt inte intresserade av extra värdeökande tjänster utan vill bara ha kärnlösningen så billigt som möjligt

Dessa exempel visar på vikten av en god dialog med kunder/gäster. Genom dialog kan leverantören skapa sig en uppfattning av vad kunden värdesätter och vilka behov denne har och samtidigt visa på de fördelar som de egna tjänsterna kan tillföra i kundens processer. Genom dialog bör leverantören i många fall kunna anpassa tjänsten för att på detta sätt skapa mervärde.

Företagsekonomen och tjänsteforskaren Bo Edvardsson menar att begreppet tjänst kan ses som kundens upplevelse och uppfattning av tjänsteprocessen samt slutresultatet. Han betonar även att resultatet inte enbart värderas av kunden själv utan även av omgivningen, exempel på detta är resultatet av hårklippning och biltvätt. Vid utveckling av tjänster skall fokus vara att skapa förutsättningar för ett önskat kundresultat, det Edvardsson menar med ”rätt” handlar om att tillgodose kundens behov och uppfylla de förväntningar som finns (Edvardsson, 1996).

”Whoever has the smartest customers wins”

(Kelly se Ljungberg & Larsson, 2001, sid. 112)

Kunden är som regel medverkande i tjänsteprocessen, antingen bara för att bidra med information och andra input men även i aktivare roller som utförare av moment eller genom att marknadsföra tjänsten till andra kunder (Edvardsson, 1996). Även detta menar vi pekar på att dialog med kunden är en nyckelfaktor för att skapa långsiktiga relationer mellan leverantör och kund. Eftersom kunden har en aktiv roll i tjänsteprocessen, inte minst genom att marknadsföra, har leverantören mycket att vinna på att involvera kunderna i större utsträckning än idag.

3.1.6 Kundens behov

Ett företags kunder har alla olika typer av behov och det är förstås viktigt att företagets erbjudande överensstämmer med dessa behov. För företaget handlar det som vi tidigare varit inne på självklart inte bara om att göra saker rätt utan även att göra rätt saker. För företag i branscher där konkurrensen är hård krävs dessutom ständiga

förbättringar och att man hela tiden jobbar med att utveckla sitt erbjudande till kunderna.

Ett företags erbjudande ska tillgodose kundernas behov så bra att det säljer sig själv, det bör alltså räcka med att kunderna känner till erbjudandet och att det är tillgängligt för dem. Kundernas behov förändras med tiden och företagen måste anpassa sig till dessa förändringar. För att förutse morgondagens behov måste företagen söka och lagra information från sina kunder (Liljedahl, 2001) Ett sätt att göra detta är att på ett systematiskt sätt lagra den information som kunderna lämnar till företaget. Exempel på detta är den information som kommer företag tillhanda genom de kundnöjdhetsundersökningar, som används flitigt hos de båda företag vi undersökt.

Finns det ett behov hos kunderna så innebär det också en möjlighet för företaget. Dessa möjligheter kan vara av två olika typer, befintliga eller skapade. Man kan prata om ett företags befintliga möjligheter när den insamlade informationen visar att det finns behov som är otillfredsställda. Om så är fallet borde det vara en relativt enkel uppgift för företaget att utveckla en produkt eller tjänst som tillfredställer detta behov. Det insamlade materialet kan också hjälpa företaget att skapa möjligheter. Genom att analysera materialet tillsammans med information från omvärlden finns möjligheten för företaget att skapa nya behov och samtidigt nya möjligheter. Detta kräver både tid och pengar men det kan också innebära ett stort marknadsutbyte (Ibid.).

Teoridel II

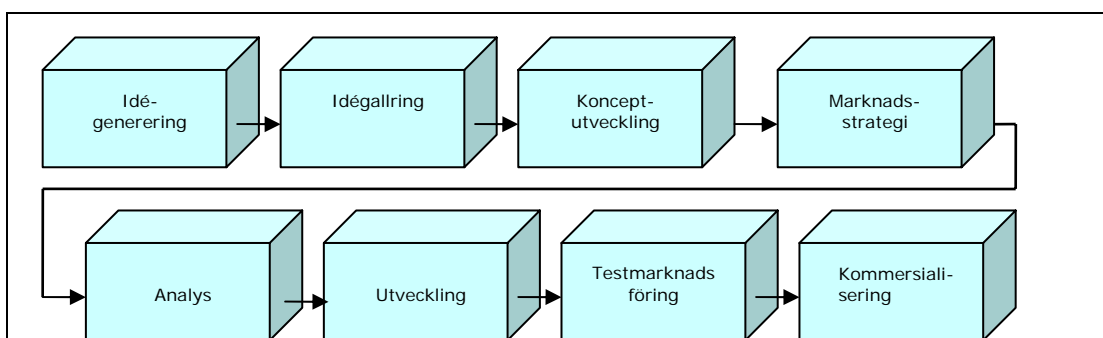
3.2 Affärs- och tjänsteutveckling

Vår uppfattning är att det som kallas för affärsutveckling i företagsekonomi, inom tjänsteföretag i många fall kan jämföras med tjänsteutveckling. Eftersom utveckling av nya tjänster och förbättring av befintliga syftar till att höja företagets totala intäkter. I Nationalencyklopedin (www.ne.se, 060423) beskrivs affärsutveckling enligt följande,

affärsutveckling betecknar i senare svensk ekonomiprosa en satsning på att höja ett företags totala intäkter, antingen genom att påverka den nuvarande affärsverksamheten eller genom att skapa nya verksamheter.

Vi menar således att ordet affärsutveckling mycket väl skulle kunna bytas ut med tjänsteutveckling när det gäller tjänsteföretag, exempelvis hotell.

I litteraturen som används inom Service Managementprogrammets kurser återfinns endast i liten grad forskning om tjänsteutveckling. Detta menar vi är besynnerligt eftersom nya tjänster med ganska hög sannolikhet är en grundförutsättning för att skapa konkurrensfördelar och långsiktighet inom serviceföretag. De modeller som finns för tjänsteutveckling liknar till stor del de modeller som finns för produktutveckling. Nedan återges en etablerad modell från företagsekonomi över de olika faserna i produkt- och tjänsteutvecklingsprocessen (fig. 3:1). Modellen kan användas för tjänsteutveckling, dock kommer den ursprungligen från en produktutvecklingskontext.



Figur 3: 1, modell för produkt- och tjänsteutveckling (översatt) (Kotler et. al., 2003, s. 320)

Idégenerering

I den första fasen sker en idégenerering där företaget måste definiera strategi för, och målet med utvecklingen. Ursprunget till idéer kommer vanligen framförallt från företaget själv, från kunder och från konkurrenter men även leverantörer och distributörer kommer med idéer.

Idégallring

Syftet med denna fas är att göra en uppdelning mellan bra och mindre bra idéer som kommit fram vid idégenereringen. Kotler et. al. (2003) Nämner ett par frågor som företaget ska ställa sig. Hur stödjer idén; affärsidén, övergripande mål och visioner.

Konceptutveckling

De idéer som överlevt gallringen måste i denna fas utvecklas till koncept. En detaljerad beskrivning av idén, som uttrycks på ett, för kunden, meningsfullt sätt.

Marknadsstrategi

Delas av Kotler et. al (2003) in i tre faser, den första innefattar val av marknad, positionering, marknadsandel och försäljningsmål för de första åren. Den andra, prisnivå, distributions- och marknadsföringsbudget för det första året. Den tredje fasen handlar om långsiktiga mål för försäljning, resultat och marknadsmix.

Analys

Innefattar analys av försäljning, kostnader och ekonomiska resultat.

Utveckling

Här görs en prototyp, ett exempel från hotellbranschen är konceptrum som gäster får bo i och sedan utvärdera.

Testmarknadsföring

Denna fas ger marknadsföraren möjlighet att få erfarenhet av att marknadsföra den nya produkten eller tjänsten. Testen innefattar evaluering av positionering, marknadsföring, distribution och pris.

Kommersialisering

I denna fas ställer man frågorna, när?, var?, till vem? och hur? Sedan lanseras det nya konceptet.

Det förekommer studier gjorda som utmynnat i modeller för tjänsteutveckling där likheterna med produktutveckling inte är lika tydliga. Edvardsson (1996) redovisar bland annat en modell som tagits fram efter studier av tjänsteutvecklingsprocesser i svenska tjänsteföretag. Denna består av följande fyra överlappande delprocesser, (Ibid, s. 35).

1. Idégenerering och idévärderingsfasen
2. Projektbildningsfasen
3. Tjänsteutformning
4. Implementering (marknadslansering och kommersialisering)

Värt att notera är att Edvardssons modell inte uttryckligen nämner kunderna som en del i tjänsteutvecklingsprocessens initialskede. Kunderna kommer möjligtvis in i ett relativt sent testskede. Grönroos menar dock att det första steget i tjänsteutvecklingen skall vara en ”analys och värdering av kundnyttan (customer benefit) för att säkerställa att utvecklingsarbetet vägleds av total kvalitet för kunden” (Grönroos se Edvardsson, 1996, s. 38). Huruvida detta sker med kunden som aktivt medverkande framgår inte.

I en studie gjord av Martin och Horne (se Edvardsson, 1996), jämfördes utvecklingsprocesserna för produkter respektive tjänster genom djupintervjuer och andra kvalitativa metoder i amerikanska företag. De kom bland annat fram till att kundmedverkan är generellt låg både avseende produkt- och tjänsteutveckling, dock något lägre avseende tjänster (Martin & Horne se Edvardsson, 1996). En tänkbar förklaring till att kunder inte deltar i större utsträckning är att det är tidskrävande att involvera kunder i processen och att det samtidigt finns ett ökat tryck att korta utvecklingstiden (Gupta & Wilemon se Edvardsson, 1996).

Kotler et. al. (2003) skriver att nästan 28 procent av alla nya produktidéer kommer från kunderna (produkt innefattar här även tjänster). De menar att kundernas behov kan identifieras genom kundundersökningar men även genom att i servicemötet prata med kunderna för att få en ökad förståelse för de önskemål som finns (Ibid.). Den undersökning vi har gjort visar att kundundersökningar är vanligt förekommande i hotellbranschen. Ett annat förslag för att ta del av gästers synpunkter är de cocktailbjudningar som förekommer på exklusiva amerikanska hotell där speciella

gäster bjuds in för att kunna prata direkt med hotelldirektören och avdelningscheferna. Detta ger hotellen möjlighet att samla in önskemål avseende både nya tjänster och förbättringar av befintliga (Ibid.).

De framgångsfaktorer som anses som viktiga inom forskningen känns logiska och innefattar bland annat att tjänsteutvecklingen skall ingå som en del i strategiarbetet och ligga i linje med affärsidén. Edvardsson (1996) menar att en framgångsfaktor är hur en ny tjänst svarar mot målgruppens behov och önskemål. Han skriver att "...kunderna bör uppleva att den nya tjänsten har hög kvalitet i förhållande till kostnaden" (Ibid, s. 56).

En del av forskarna, bland annat Kotler et. al. (2003) visar med ett exempel hur den internationella hotellkedjan Marriott arbetade för att ta fram ett nytt hotellkoncept inom kedjan som kom att kallas "Courtyard by Marriott". De hade en idé om hotell i mindre attraktiva lägen och lägen utanför stadskärnor. Kotler et. al. (2003) menar att kunden dock inte köper tjänsteidéer, de köper tjänster. För att testa sin idé genomförde Marriott en så kallad *conjoint analysis*. Den innebar att man bjöd in potentiella gäster som fick titta på olika hotellkonfigurationer och ranka dem efter hur de upplevde dem. Sedan analyserades svaren och en optimal form för det nya konceptet kunde tas fram (Ibid.).

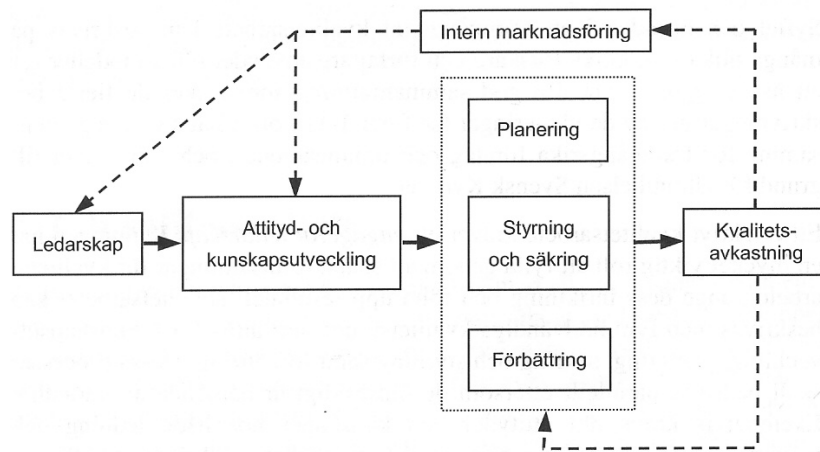
3.2.1 Kvalitetsarbete

Kvalitet kostar inget; brist på kvalitet kostar

(Grönroos, 2002. s. 143)

För många företagsledare är begreppet kvalitetsarbete förknippat med ökade kostnader. Ofta ses det som ett alternativ till produktivitet och att denna skulle minska i takt med ett ökat kvalitetsarbete. Grönroos menar att detta synsätt många gånger är direkt felaktigt och pekar istället på de kostnader som uppkommer på grund av dålig kvalitet. Ett ökat kvalitetsarbete skulle snarare ge en positiv inverkan på produktiviteten (Grönroos, 2002, s. 142). Sörqvist (2000) är inne på ett liknande spår då han menar att kvalitetsarbete handlar om att uppnå största möjliga kundvärde i alla led till lägsta möjliga kostnad.

Förutom att ett utarbetat kvalitetsarbete kan skapa fler lojala kunder så kan även interna effekter såsom ökad motivation och arbetsglädje skapas. Dessutom kan verksamheten effektiviseras och aktiviteter som inte bidrar till en bättre total kvalitet kan minskas eller elimineras (Ibid.).



(Figur 3:1, Modell för kvalitetsarbete, Sörqvist 2000, s. 14)

Att börja jobba med ett effektivt kvalitetsarbete kräver i första hand en engagerad ledning. Ledningen skapar förutsättningarna och sätter ramarna för arbetet. Därefter följer fyra enskilda men samverkande processer. I attityd- och kunskapsprocessen arbetar man med att ledningen och medarbetare ska förstå innebörden av kvalitetsarbetet och driva det efter gemensamma mål. Därefter följer planeringsprocessen där ändamålet är utveckla produkter eller tjänster som har störst möjlighet att matcha kundens behov och förväntningar. Genom att exempelvis göra kvalitativa studier kan kunders preferenser identifieras vilket sedan ligger till grund för de produkter eller tjänster som ska utvecklas.

Nästa steg är säkrings- och styrningsprocessen. Här gäller det att förhindra att fel och brister uppstår samt att säkerställa att kvaliteten på produkten eller tjänsten alltid håller en viss grundnivå. Den fjärde processen är den så kallade förbättringsprocessen. Förbättringsprocessen handlar dels om att förbättra de fel och brister som uppkommit i de andra processerna. Men även dolda fel som kan finnas i organisationen. Sådana fel kan exempelvis vara ineffektivitet, onödig byråkrati eller kommunikationsproblem (Ibid.).

Kunden kan här inta rollen som en ofrivillig processexpert eftersom kunden har en möjlighet att se helhet på ett sätt som leverantören inte kan. Kunden vet dessutom vad som initierade processen, det vill säga dennes behov (Larsson & Ljungberg, 2001)

För ett effektivt kvalitetsarbete är det av största vikt att erhålla information om kundernas attityder. De fem processer som ovan redogjorts har alla sina enskilda behov av information. I den första processen, attityd- och kunskapsutveckling, krävs information om såväl kvalitetsbristkostnader som kundinformation. Men även den aktuella arbetssituationen är av betydelse för den gemensamma målsättningen. Planeringsprocessen där ett av syftena är att utveckla nya produkter och/eller tjänster har ett mer djupgående informationsbehov. Här behövs kvalitativa data som identifierar kundernas behov och förväntningar. Av extra vikt är det att erhålla information om kundernas omedvetna och bakomliggande uppfattningar och behov.

I säkrings- och styrningsprocessen handlar informationsbehovet om att säkra och styra de kvalitetsmål som satts upp. För att göra detta krävs mätinstrument som är utformade så att jämförelser kan göras över en viss tidsperiod. Genom att utforma lämpliga och ett begränsat antal mätparametrar kan eventuella avvikelser sedan brytas ner till respektive nivå i verksamheten för att utredas. Den sista processen, förbättringsprocessen, är av stor betydelse för företagets långsiktiga kvalitetsarbete. Olika mätmetoder ger olika problembilder, dock behövs oftast inte någon större informationsmängd för att visa på brister i företaget. Problemet handlar istället oftast om suboptimering: Många företag lägger stora resurser på att mäta och utvärdera kvalitetsbrister men desto mindre på att åtgärda och förbättra dem (Sörqvist, 2000).

3.2.2 Kvalitets- och kundmätningar

När den irriterade hotellgästen vill klaga är detta omöjligt utifrån blanketternas utformning. Här finns inte utrymme för att klaga på att servitören i frukostmatsalen inte verkar tycka att jobbet var kul en viss morgon eller att receptionisten betedde sig som en fanjunkare ansvarig för ett militärt förråd. Kvalitetssäkringssystemet får här en representant i form av en blankett, ett papper som styr vad som är möjligt och inte möjligt att klaga på. (Eldh 2005, s. 147f)

Hotellföretag använder sig av både kvantitativa och kvalitativa metoder. Dock är de kvantitativa metoderna klart överrepresenterade. Kvalitetsmätningar och särskilt

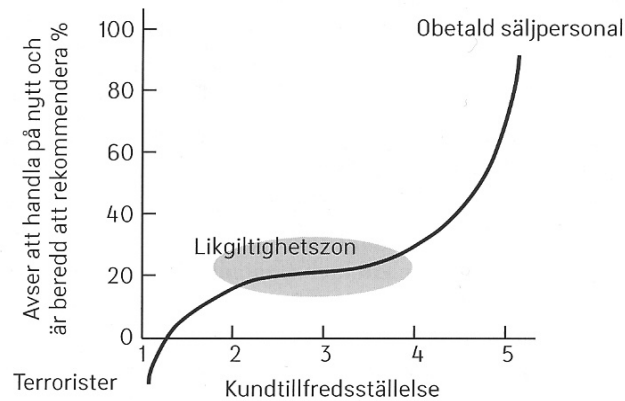
kundmätningar kan generellt sägas mäta kundattityder, kundbeteende samt kundeffekter. Att mäta kundattityder görs genom att man direkt frågar vad kunden tycker om en viss vara eller tjänst. Oftast är denna typ av undersökning lätt att göra men ger många gånger bara en ytlig indikation av värderingar hos kunderna. I många fall speglar inte heller kundernas attityder deras verkliga beteende och därmed det effekter de har på företaget. Vad gäller attitydmätningar kan dessa huvudsakligen delas upp i två typer, kvantitativa respektive kvalitativa. Syftet med att använda sig av kvantitativ undersökningsmetod är ge en statistisk riktig bild av verkligheten. Sörqvists (2000) uppfattning är att det i vår kultur finns en allt för stor tilltro till kvantitativa mätningar och att sådana mätningar ofta leder till förenklingar av verkligheten. Det kan också vara så att kunder pressas till att ta ställning till frågor som de inte har någon kunskap om. En kvalitativ undersökningsmetod har ett mer djupgående syfte med målet att fånga de bakomliggande tankar och uppfattningar som kunderna har. Exempel på metoder för detta är djupintervjuer, fokusgrupper och observationer.

I en del företag har man upplevt svårigheter att mäta kundernas attityder. Vidare upplever man att kunderna är ovilliga och ointresserade att delta och att de i vissa fall säger en sak och gör en annan. Detta har gjort att man intresserat sig för en annan typ av mätningar, nämligen kundbeteende. Istället för att mäta vad kunder tycker mäter man deras reaktioner på de tjänster och produkter som företaget erbjuder. När man mäter kundbeteende understryks det omedvetna som många gånger har en stor betydelse på kundernas beteende. Exempel på mätmetoder är kundlojalitet, observationer, experiment, reklamationer samt klagomål.

Som ytterligare en variant finns de företag som menar att det primära att mäta är den effekt som kunderna har på företaget. Att mäta kundernas attityder och beteende kan ge en bra grund, men för att få full förståelse krävs att man fastställer kundernas effekter, eller förenklat, betydelse, både i form av ekonomiska och icke ekonomiska mått. Exempel på ekonomiska mått kan vara intäkter och kostnader per kund, lönsamhet samt kvalitetsbristkostnader. Icke ekonomiska mått kan vara rekommendationsvilja, relationsbenägenhet samt kundernas priskänslighet (Sörqvist, 2000).

3.2.3 Relation mellan kundtillfredsställelse och lojalitet

Forskningen visar att det finns ett samband mellan kundtillfredsställelse och kundernas återköpsfrekvens (Grönroos, 2002). Detta kanske kan framstå som fullständigt uppenbart, dock pekar Grönroos på att sambandet inte är linjärt, utan att det endast är kunder som är ”mycket nöjda” som talar positivt om företaget och som har en hög andel förnyade inköp (Ibid.).



Figur 3:2, kundlojalitet, Hart & Johnson se Grönroos 2002, s. 145)

Figuren ovan visar sambandet mellan återköpsfrekvens och kundtillfredsställelse, undersökningen är gjord på Xerox av Hart och Johnson (Hart & Johnson se Grönroos, 2002, s. 145). Hart och Johnson drog slutsatsen att,

Företaget måste betjäna kunderna på ett sätt som gör att de förstår att de *alltid kan lita på företaget*. Den kvalitetsnivå man bör inrikta sig på är inte bara vad kunderna kan kalla för ”noll fel” utan ”noll förlust i förtroende”. Kundernas förtroende för firman får aldrig svikas genom ett negativt eller ens medelmåttigt tjänstemöte, felaktig, ofullständig eller utebliven information, eller en vara som inte fungerar – inte en enda gång. (Ibid.)

Det är en utopi att ett hotellföretag skulle kunna hålla en kvalitetsnivå som innebär att inte en enda gäst vid något tillfälle skulle svikas genom ett negativt eller medelmåttigt tjänstemöte. Detta leder oss in i nästa stycke om klagomålshantering där hotellet har en möjlighet att rätta till eventuella fel som har uppstått i tjänstemötet.

3.2.4 Klagomålshantering

En effektiv hantering av klagomål och god service för att rätta till vad som blivit fel är för många företag den bästa möjligheten att visa vad de verkligen kan göra för sina kunder. (Sir Colin Marshall se Barlow & Møller, 1996)

Ett klagomål är ett uttryck för att gästens förväntningar inte har uppfyllts. Ett klagomål ger samtidigt ett företag en god möjlighet att tillfredställa kunden genom att rätta till dessa felaktigheter och lägga grunden för en relation (Barlow & Møller, 1996). Barlow & Møller (1996) menar även att klagomål ska ses som en gåva från kunden, och behandlas därefter. Att kunden klagat kanske kan kännas tråkigt för den som tar emot det, men klagomål bör främjas.

Klagomål utgör en återföringsmekanism som kan hjälpa företagen att snabbt och billigt ändra på sina produkter, sin service och/eller sina marknadsstrategier för att bättre tillgodose kundernas behov /---/ Det är hög tid för alla företag och organisationer att börja se på klagomålshantering som ett strategiskt verktyg. (Barlow & Møller, 1996, s. 11)

Alltså måste klagomål tas på allvar och till och med uppmuntras av tjänsteföretag för att tjänsterna skall kunna förbättras och utvecklas. Frontpersonalen på ett hotell bör så ofta som möjligt ta sig tid och fråga sina gäster om vistelsen motsvarar deras förväntningar.

Vi har i vårt teoriavsnitt presenterat en del av de teorier som omger vårt val av uppsatsämne. I de efterföljande kapitlen kommer vi att introducera de företag vi valt att undersöka samt hur de arbetar med de områden vi har beskrivit i detta kapitel.

4. Empiri

Vårt empiriavsnitt inleds med en presentation över de hotell vi undersökt. Vi vill på detta sätt ge en bakgrundsinformation till de företag vi har besökt. Detta följs av en presentation av hur de arbetar med kunddialog och hur de involverar sina gäster i tjänsteutvecklingen. Utifrån denna beskrivning kommer vi i efterföljande kapitel att analysera och diskutera de två hotellen och visa på de skillnader och likheter som finns. Vi kommer även att belysa de kritiska faktorer som hämmar gästinvolveringen vid hotellens tjänsteutveckling.

4.1 Scandic Hotels

Scandic

Scandic är Nordens ledande hotellkedja med över 140 hotell i 9 länder. De senaste åren har varit händelserika för Scandic. År 2001 förvärvades Scandic av brittiska Hilton Group Plc, i samband med detta avnoterades Scandic Hotels AB från Stockholms Fondbörs. Den 23 februari 2006 meddelades att amerikanska Hilton Hotels Corporation hade köpt Hilton Group Plc och därmed även Scandic Hotels för cirka 3,3 miljarder brittiska pund. Hilton är därmed åter, efter 40 år, ett globalt bolag i amerikansk ägo.

4.1.1 Scandic Hotell S:t Jörgen

Hotell S:t Jörgen är beläget vid Gustav Adolfs torg i centrala Malmö, det är ett av Malmös största hotell med sina 283 rum. Även här sker förändringar om än i något mindre skala. Hotellet genomgår nämligen för närvarande en större ombyggnad och renovering där bland annat koncepten för restaurang och bar helt kommer att förändras. På S:t Jörgen mötte vi Anna Hägelmark som är marknadsansvarig och även ansvarig för hotellets kundnöjdhetsundersökningar. Vi träffade också hotellets nyutnämnda hotelldirektör Joachim Högefjord.

4.1.1.1 Kunddialog hos Scandic Hotell S:t Jörgen

Scandic Hotell S:t Jörgen använder sig av så kallad GST, Guest Satisfaction Tracking, som är Scandics kundnöjdhetsundersökning. De skickades tidigare med post, men sedan början av 2006 via e-post. Fördelen med övergången till e-post menar Joachim Högefjord är att gästerna har lättare att fylla i undersökningen eftersom det sker tidsmässigt i närmare anslutning till vistelsen samt att hotellets personal snabbt kan

besvara gästernas eventuella synpunkter och frågor. Även klagomål kan följas upp på ett bättre och snabbare sätt.

Cirka 120 formulär skickas per månad och sammanställs rullande i tremånadersintervall, svarsfrekvensen har förbättrats mycket sedan övergången till e-post. Anna Hägelmark menar att den nu är förhållandevis ”mycket god”. Det görs inget särskilt urval utan undersökningen skickas per e-post till de gäster man har en adress till. Nu genomför man även en kampanj som syftar till att samla in fler av gästernas e-postadresser. Det är ett ganska omfattande frågeformulär som dels handlar om en övergripande känsla eller ”gut feeling” som Anna Hägelmark uttrycker det, dels en nedbrytning på de olika avdelningarna och helhetsupplevelsen av rummen. Överlag är gästerna nöjda med sin hotellvistelse och i de fall klagomål inkommer tas detta omhand på respektive avdelning. Anna Hägelmark som bär ansvaret för analysen av undersökningarna menar att det är just här svårigheterna ligger, *”Att lotsa avdelningscheferna i materialet är en utmaning för när man pratar kunddialog är nästa steg prioriteringar”*. Vidare berättar Anna Hägelmark att hon själv känner att hon hakar upp sig när hon jobbar med materialet och att hon lärt sig att inte dra allt för stora växlar på minsta lilla avvikelse.

Man jobbar även med andra typer av kvalitetskontroller inom Scandic, exempel på detta är ”Q-Report” som bygger på en s.k. mystery guest-undersökning. En mystery guest är en ”kontrollant” som på uppdrag av hotellet utvärderar hotellvistelsens olika moment. En sådan dyker upp på alla Scandichotell två gånger per år, ett besök sker någon gång under måndag-torsdag och ett besök sker under en helg. Man gör även egna, interna stickprovskontroller framförallt inom städ, för att säkerställa att kvaliteten håller en godtagbar nivå.

4.1.1.2 Kundinvolverad tjänsteutveckling hos S:t Jörgen

Ett exempel på när man inom Scandic använt sig av kundinvolvering i tjänsteutvecklingen är den nya tjänst som har utvecklats efter önskemål från gästerna. Tjänsten kallas Scandic Shop och kan jämföras med mindre servicebutiker såsom Pressbyrå och Seven Eleven. Undersökningen som ledde fram till konceptet med Scandic Shop påbörjades för cirka tre år sedan och lanseringen sker under detta och nästa år på samtliga Scandichotell. Joachim Högefjord säger att Scandics gäster har ett behov av shoppen och tillägger,

Den stora massan vill ha nåt enkelt /.../ varför handla på Seven Eleven när man vet att det kommer att finnas på Scandic när jag kommer dit, om jag bara vill ha kaffet och mackan. Vill jag gå och sätta mig i restaurangen, men då finns den fortfarande kvar där.

Även Scandics nya restaurangkoncept som är utvecklat av den centrala administrationen, bygger på kundundersökningar. Likaså koncepten för frukost och konferens bygger på kundernas önskemål. Dock betonar Anna Hägelmark att sådana koncept kommer ganska mycket ”uppifrån och ner” och varken hon eller hotelldirektören har sett något material från dessa undersökningar.

Ett annat exempel på när man lyssnat på sina gäster var när man i samband med ombyggnaden har haft begränsade parkeringsmöjligheter i anslutning till hotellet. Det skapade en viss irritation hos gästerna då ett flertal av dem fick parkeringsböter när de skulle checka in.. Detta löste man genom att ha ”parkeringsvärdar” som arbetade under kvällen när de flesta gästerna ankommer. Enligt de undersökningar man gör har man aldrig fått så bra resultat på just parkeringsmöjligheter trots att situationen med parkeringsplatser aldrig har varit så kritisk som under ombyggnaden.

När det gäller gästernas möjlighet att bidra till tjänsteutveckling tycker Joachim Högefjord att hotelldirektören har ett stort ansvar att fungera som ett föredöme för personalen. Han betonar att direktören måste vara lyhörd för vad kunderna säger och vad de gör. Även möjligheten att via de elektroniska gästundersökningarna ta till vara synpunkterna som förs fram där menar Joachim Högefjord är viktig. Han betonar att *”vi har ju verktygen idag, det måste bara implementeras på hotellen”* och att det säkerställs att de verktyg som finns används, och används på rätt sätt. Högefjord har en hög ambitionsnivå och har som målsättning att alla gäster ska få en återkoppling på sina synpunkter, även de gäster som har önskemål som han beskriver som omöjliga.

Anna Hägelmark tar upp ett exempel där gästers önskemål har varit svåra att genomföra. Ett stort antal gäster vid S:t Jörgen hade önskat sig en sportkanal i TV-utbudet. Detta krävde vad Anna Hägelmark kallar för *”allmän nötning på huvudkontoret”*. Detta gav trots allt resultat till slut och gästerna kan numera även titta på sport på sina hotellrum på S:t Jörgen.

4.2 Radisson SAS Hotels



Radisson SAS Hotels & Resorts, som ingår i Rezidor SAS Hospitality, driver idag cirka 133 hotell i Europa, Mellanöstern och Afrika. I Sverige finns 12 hotell i stora och medelstora städer. Rezidor SAS Hospitality är ett helägt dotterföretag inom SAS Group. SAS ägs till en del av de tre skandinaviska staterna och till en del av aktieägare inom den privata sektorn i dessa länder. Rezidor SAS Hospitalitys huvudkontor finns i Bryssel. Radisson SAS arbetar efter "100 % Guest Satisfaction Guarantee", vilket i praktiken betyder att om gästen inte är 100 procentigt nöjd och hotellet inte har möjlighet att åtgärda problemet, ska gästen inte heller betala sin vistelse. Man har även något som kallas för "Yes I can"-serviceanda som innebär att alla anställda på hotellen får genomgå en utbildning där företaget redogör för vad som är bra service inom Radisson SAS. Tanken är även att höja personalens handlingskraft på alla nivåer i organisationen. Ett exempel är om en gäst anmärker på att "maten är kall" då ska inte receptionisten hänvisa gästen till kocken utan själv ta tag i frågan och lösa den. I detta fall "äger" receptionisten problemet.

På Radisson SAS Hotel Malmö träffade vi Marie Andersson som har ansvar för hotellets för kundnöjdhetsundersökningar och i likhet med vår undersökning på Scandic Hotell S:t Jörgen mötte vi även här hotellets direktör, John F. Monhardt.

4.2.1 Radisson SAS Hotel Malmö

Hotellet är beläget på Östergatan i samma byggnad som köpcentrumet Caroli i centrala Malmö. Hotellet har 229 rum och en omfattande konferensverksamhet med 25 lokaler, totalt nästan 1400 kvadratmeter möteslokaler.

4.2.1.1 Kunddialog hos Radisson SAS Hotel Malmö

Inom Radisson SAS använder man sig av kundnöjdhetsundersökningar som levereras av det irländska undersökningsföretaget CST International. Undersökningen sker med hjälp av så kallad *active sampling* som innebär att gästerna ombes fylla i ett formulär i samband med utcheckning. Fördelen med denna metod jämfört med ett system där gästen själv hämtar ett formulär är att det senare innebär en risk för att missnöjda gäster fyller i dem i högre grad. Av samma skäl finns inga formulär på rummen eftersom man

vill undvika att gästerna, istället för att få rättelse direkt vid eventuella brister, skriver detta i undersökningsformuläret och hotellet på detta sätt inte har möjlighet att rätta till bristen direkt. Metoder där gästen själv "väljer" att fylla i undersökningar är effektiva för att hantera klagomål men de blir generellt allt för ensidiga och resulterar i att fånga synpunkter från de gäster som har haft en mindre tillfredställande upplevelse (www.cst-international.com/intercept.htm).

På Radisson SAS Hotel i Malmö använder man sig i dagsläget av fem olika formulär som förutom frågor om kön, åldersgrupp och vistelsens längd bland annat innehåller frågor om, stämningen i restaurangen, hur bokningen fungerade och renlighet i dusch/bad. Dessa frågor besvaras med kryss och gäller nivå av belåtenhet mellan ett och fem. Formulären är olika men alla består av fyra-fem frågor, samtliga formulär avslutas med frågan "Hur skulle vi kunna ge dig bättre service?" och fyra rader med möjlighet att själv fylla i synpunkter på detta.

Det var först under de senaste månaderna som man hade börjat jobba aktivt med det insamlade materialet, säger Marie Andersson. Sedan huvudkontoret satt upp mål för hur många CST-formulär som varje hotell skall samla in så har man blivit mycket bättre. I den senaste undersökningsperioden som gjordes fanns ett mål på 481 insamlade enkäter vilket man på hotellet överträffade för första gången och lyckades samla in 502 stycken.

I slutet på månaden då receptionen har samlat in alla enkäter, går Marie Andersson igenom dessa och sammanställer de "fria" kommentarerna. Därefter skickas allt insamlat material till huvudkontoret i Bryssel för sammanställning. Den senaste undersökningsperioden pratar Marie Andersson gärna om. Radisson SAS Hotel Malmö var nämligen, enligt statistiken det bästa hotellet i Sverige samt tvåa i Norden. Marie gläds åt hotellets framgångar, inte minst för att både receptions- och bokningspersonalens bonussystem bland annat bygger just på den här undersökningen. *"Vi ska bli bättre och bättre hela tiden, få högre poäng, då får vi också högre bonus."*

När vi pratar med John F. Monhardt om CST-undersökningar är han en aning mer kritisk till dessa. Enligt honom talar CST-undersökningarna endast om huruvida hans personal sköter sitt jobb eller som han själv uttrycker det *"to monitor performance, inte att*

utveckla produkten". Vidare tycker han att man många gånger felaktigt använder kunden för att göra kvalitetskontroller och menar istället att det ska göras innan och av hotellets egna personal. "Vi ska se till, så vi har en motiverad personal, som har en arbetsbörda som gör att de kan ge en god service." Radisson SAS använder sig även av både mystery guestundersökningar och stickprovskontroller på ett motsvarande sätt som inom Scandic.

4.2.1.2 Kundinvolverad tjänsteutveckling hos Radisson SAS

Vad gäller begreppet tjänsteutveckling, delar John F. Monhardt in detta i två separata delar. Dels i hårdvara (inredning, arkitektur), dels i den allmänna servicen, det vill säga på vilket sätt tjänsten görs tillgänglig. Själva hårdvaran inom hotellbranschen har en livscykel mellan åtta till tio år och däremellan är det, som John F. Monhardt uttrycker det, bara fråga om "recycling".

Monhardt har jobbat tio år som etableringschef inom Rezidor SAS Hospitality, på frågan om gäster varit med vid utveckling och diskussioner om designen av framtida hotellprojekt svarar han att det aldrig förekommit några gäster representerade vid de möten som hållits angående detta. Dock betonar han att kundinvolvering i produktutvecklingen absolut förekommer. Det gäller främst vid tester av olika rumskoncept, där man bygger ett antal testrum som gäster får bo i och sedan kommentera. Detta är den typ av *conjoint analysis* som användes av Marriott när de skulle ta fram ett nytt koncept. John F. Monhardt nämner även att Radisson SAS i samband med att man skulle renovera konferensanläggningen på Radisson SAS Hotel Royal Viking i Stockholm använde sig av en fokusgrupp bestående av kunder för få deras syn på den optimala konferensanläggningen. Dessa synpunkter användes sedan i designarbetet. Monhardt säger att det är en metod som han kan tänka sig att använda vid utveckling av hotellet i Malmö.

Vi har i vårt empiriavsnitt introducerat "våra" hotell samt presenterat hur de arbetar med kundinvolvering, kvalitetsarbete och tjänsteutveckling. Det har visat sig att de båda hotellen arbetar på ett liknande sätt när det gäller insamling och bearbetning av den input som gästerna ger. Man kan samtidigt konstatera att de också finns vissa skillnader, detta är något vi kommer att gå djupare in på i vårt analyskapitel som följer nedan.

5. Analys

5.1 Tjänster

I det inledande stycket om tjänster ställde vi oss frågan om tjänsteföretagen har börjat använda sig av relationer för att skapa konkurrensfördelar och om kundernas/gästernas önskemål därmed börjat tas på allvar vid tjänsteutveckling. Efter våra intervjuer med representanter från de två hotellen kan vi konstatera att så verkar vara fallet, dock förefaller det som att det finns ett par kritiska faktorer som tycks hämma möjligheten för kundinvolvering när hotellverksamheterna utvecklas. Vi kommer i analysen att dra paralleller mellan den presenterade teorin och vår empiri för att kunna dra slutsatser om vilka dessa kritiska faktorer är. Vi kommer sedan att diskutera hur hotellverksamheterna kan organiseras för att begränsa de, för kundinvolverad tjänsteutveckling, hämmande faktorerna. Eftersom vi i analysen har en teoretisk utgångspunkt, har vi för tydlighetens skull valt att använda samma struktur i analysen som i teorikapitlet.

5.1.1 Tjänstelogik

Tjänstens logik gör att en hotellverksamhet bör betrakta sina gästers vistelse ur ett värdeperspektiv. Det är också så att hotellets hårdvara tillsammans med hotellets alla processer och aktiviteter bidrar till gästernas värdeskapande processer. Även saker som kan tyckas vara bagateller kan påverka gästernas värdeskapande negativt. För att säkerställa att sådana negativa omständigheter inte finns använder båda de studerade hotellen sig av "mystery guests" som utan förvarning granskar verksamheterna utifrån en väldig massa punkter. Hotellen får på så sätt reda på hur bokningssamtalet uppfattades, hur hotellet såg ut när gästen kom, första intrycket, om receptionisten hade namnbricka, hur servicen var, om rummet var rent och snyggt, om toaletterna i lobbyn var fräscha et cetera. Det är också så att det är lättare för en utomstående gäst, än för hotellet själv, att skapa sig en helhetsbild av verksamheten och på så sätt se vad som är bra och vad som måste förbättras, vilka tjänster som är avgörande för värdeskapandet och vilka tjänster som är mindre viktiga eller kanske till och med onödiga.

5.1.2 Tjänstepaketet

Vi kan se tydliga paralleller mellan Grönroos (2002) resonemang om ett serviceföretags tre grundläggande tjänster det vill säga kärntjänst, hjälptjänst och stödtjänst och John F. Monhardts uppdelning mellan ett hotells hårdvara och dess service som gör tjänsten tillgänglig. Det är också vår uppfattning att i de fall som man kan prata om

skräddarsydda tjänster så sker inte denna anpassning i företagets kärntjänst eller hårdvara. Hotellens hårdvara har som sagt en livscykel på åtta till tio år och under dessa år är det svårt för gästerna att påverka detta. Även när det kommer till utvecklingen av hotellens hårdvara så har gästerna inte mycket att säga till om, *...mina tio års erfarenhet med att etablera hotell och sitta i de här mötena är att det ofta är designern och ägaren i kombination som är de drivande krafterna.*, säger Monhardt. Däremot så sker förstås anpassningar när det kommer till hotellens stödtjänst och då framförallt vad gäller servicen. Monhardt berättar detta angående individuell anpassning av tjänsten,

Där sker en individuell anpassning. I första instansen har han accepterat eller inte accepterat rummet som det är. I den andra är det en individuell anpassning, han vill ha en viss tidning, han vill gärna att äggen ska vara på ett visst sätt och där lyssnar man ju på kunden.

Scandics nya shopkoncept är ett bra exempel på när en stödtjänst utvecklats med hjälp av hotellens gäster. Likaså hotellens frukost- och konferenskoncept bygger på kundernas önskemål. Detta är något som vi har anledning att återkomma till i ett skede av vår analys.

5.1.3 Hotellens resurser

På ett hotell måste man alltid jobba för att uppfylla och helst överträffa sina gästers förväntningar. Om hotellet varje gång vill överträffa gästernas förväntningar så säger det sig självt att verksamheten ständigt måste utvecklas. Som vi nämnde i teorin så har ett tjänsteföretag framförallt fem resurser nämligen personalen, tekniken, företagets kunskap, kundens tid och kunden själv. Hotellet måste hela tiden jobba för att de resurser som är påverkansbara, då framförallt företagets personal, kunskap och teknik, utvecklas i positiv riktning.

Både Scandic S:t Jörgen och Radisson SAS i Malmö arbetar med att höja kunskapsnivån och på samma gång handlingskraften hos sina medarbetare. Medan man på Scandic framförallt har internutbildningar för personalen i ledarpositioner har man som vi tidigare varit inne på en "Yes I can"-utbildning på Radisson som alla i personalstyrkan måste genomgå.

Ett exempel på tekniska resurser som utvecklats på senare tid är att de båda hotellen lanserat tjänsten att kostnadsfritt erbjuda sina gäster trådlöst Internet. Sedan tidigare har

det funnits såkallade "Business Centers" på hotellen där gästerna haft möjlighet att använda Internet.

5.1.4 Tjänstekvalitet vid hotellen

I vårt teoriavsnitt gällande tjänstekvalitet skrev vi om den nya synen på kvalitet. Diskussion kring att "göra saker rätt" kontra att "göra rätt saker" är intressant med tanke på de system som finns för att mäta kvalitet på de hotell vi valt att intervjua. Både CST och GST anser vi i stort sätt bara besvarar frågan om man "gör saker rätt" och endast med betydligt mindre utrymme besvarar frågan, "gör vi saker rätt"? Ett exempel från undersökningar på hotell är frågan "*Var frukosten till belåtenhet?*" men problemet med denna typ av fråga är just att den inte besvarar om hotellet gör rätt saker utan endast om man gör saker rätt.

Både Scandic och Radisson SAS' kundundersökningar är underlag för statistik där hotellen rankas internt. Sörqvist (2000) pekar på problematiken med att de interna måtten inte alltid överensstämmer med kundens behov. När Marie Andersson stolt visar upp att Malmöhotellet har högst ranking ibland de svenska Radisson SAS hotellen är det utifrån de mål kedjan satt upp internt. Detta är i sig inget problem *om* målen matchar kundernas behov, med hänsyn till resonemangen ovan ställer vi oss frågande till om det verkligen är så. Det finns ett annat problem som är förknippat med Radisson SAS' CST-undersökning. Det faktum att personalens bonussystem bland annat utgår från de poäng hotellet får av gästerna innebär en risk att personalen "väljer bort" att lämna enkäterna till gäster som man vet är missnöjda. Detta betyder i sådana fall att de missnöjda gästernas synpunkter inte kommer fram.

5.1.5 Gästen

För de hotellföretag vi undersökt är det viktigt att fundera kring vilken roll de har för sina gäster. Christian Grönroos argumentation kring kundens värdeskapande process innebär, när det gäller affärshotell, att det inte är rummet, restaurangen eller servicen i sig som är värdet. Det är stället den nytta som affärsresenären har av att kunna ha tillgång till Internet, äta en god måltid eller få hjälp med att skicka ett fax. Värdet ligger således i att gästen drar nytta av tjänsterna i sin process som i detta fall handlar om att kunna arbeta effektivt på resande fot. När kunden köper en vara eller tjänst är detta bara *en* del i kundens värdeskapande process. I fallet med affärsresenären tillkommer till

exempel flygresor, taxi, möteslokaler, konsulttjänster, artefakter i form av mobiltelefoner och datorer, listan kan göras oändlig. Allt har det gemensamt att det tillför något till affärsresenärens värdeskapande process och i de flesta fall inte kan påverkas av hotellet.

Det Liljedahl nämner som en grundläggande fråga är om tjänsteföretagets erbjudande svarar till marknadens behov. Både Scandic och Radisson söker svar på dessa frågor genom de undersökningar man gör. Problemet med den typen av undersökningar är som vi nämnt under rubriken ”tjänstekvalitet” att hotellen behöver ”göra rätt saker” och det svarar inte dessa undersökningar på.

Tjänsteföretags utmaning avseende att visa för sina kunder hur en ökad service ger ett ökat värde berörde Joachim Högefjord under vår intervju, *...vissa kunder har jättehöga förväntningar på allting, dom vill ha allting, det gäller service och det gäller annat. Men de är inte beredda att betala för det.*

Om Joachim Högefjords citat tolkas med Grönroos teori i åtanke kan man konstatera att Scandic har misslyckats med att visa sina gäster hur en ökad service ger ett ökat värde. Vi menar emellertid att detta är något hårddraget, naturligtvis kommer det alltid att finnas gäster och kunder som vill ha allt men inte betala för det. Dock visar det på att resurser behöver sättas in för att kommunicera med gästerna och visa på att service faktiskt skapar värde och kanske att de långsiktiga kostnadseffekterna är viktigare än priset.

5.1.6 Gästernas behov

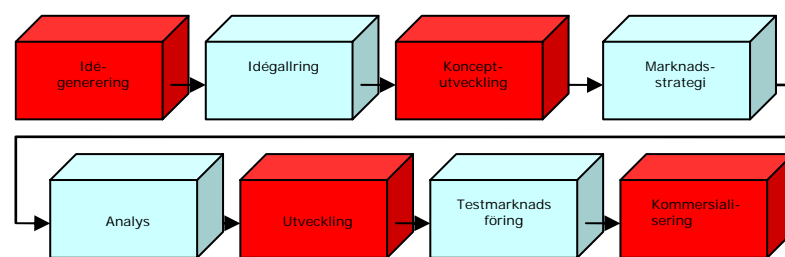
Ett hotells gäster har alla olika typer av behov och det är av största vikt för hotellet att deras erbjudande speglar dessa behov. Det är också viktigt för hotellet att medarbetarna anstränger sig för att lära känna de återkommande gästerna för att säkerställa att deras behov uppfylls vid alla tillfällen. Front office-personalen har goda möjligheter att skriva in en gästs önskemål och behov i till exempel bokningssystemet, så att alla medarbetarna har möjlighet att ta del av informationen. Denna information sparas i systemet så att den automatiskt dyker upp vid nästa tillfälle som gästen gör en bokning på hotellet.

Konkurrensen i hotellbranschen är på sina håll väldigt hård, kanske framförallt i städerna, vilket kräver ständiga förbättringar för att kunna differentiera sig från konkurrenterna. Det är inte bara så att hotellen jobbar för att på bästa möjliga sätt tillgodose gästernas befintliga behov utan det är även viktigt att skapa nya behov i jakten på differentiering. Ett exempel på ett sådant skapat behov är när nuvarande Scandic introducerade byxpressar på sina hotellrum. Detta ledde till, enligt John F. Monhardt, att även andra hotellkedjor, däribland Radisson SAS, ”tvingades” att möta detta skapade behov.

På Radisson SAS utvecklade man på 1980-talet konceptet med olika rumstyper för olika gäster med olika behov och preferenser. På Radisson SAS Hotel Malmö kan gästerna idag förutom att välja om de vill bo i standardrum, businessrum, juniorsvit eller svit också bestämma, utifrån deras behov och preferenser, hur rummen ska vara inredda. Det finns rum med inredda med skandinavisk, ren och trygg stil, urbana rum med modern inredning, ett oceankoncept som är socialt och slutligen chilikonceptet som är high-tech. Tanken är att ha olika stilar för olika personligheter och behov.

5.2 Affärs- och tjänsteutveckling

I den figur (5:1) från Kotler et. al (2003) som vi använde oss av i teoriavsnittet finns kundmedverkan, i bästa fall, i hälften av faserna. Hos de hotell vi undersökt är det framförallt i idégenereringsfasen och utvecklingsfasen gästerna involveras.



Figur 5:1, modell för produkt- och tjänsteutveckling (modifierad) (Kotler et. al., 2003, s. 320)

Idégenereringen sker löpande då gästerna har möjlighet att lämna synpunkter och önskemål via de undersökningar som görs. På Radisson SAS berättar Marie Andersson att även synpunkter som lämnas muntligen från gäster skrivs ner och förs vidare till de veckomöten som genomförs med hotellets chefer. Joachim Högefjord säger att det inte

sker någon systematisk insamling av muntliga synpunkter, men att receptionschefen har ett stort ansvar att fånga upp de synpunkter som personalen fått ta del av.

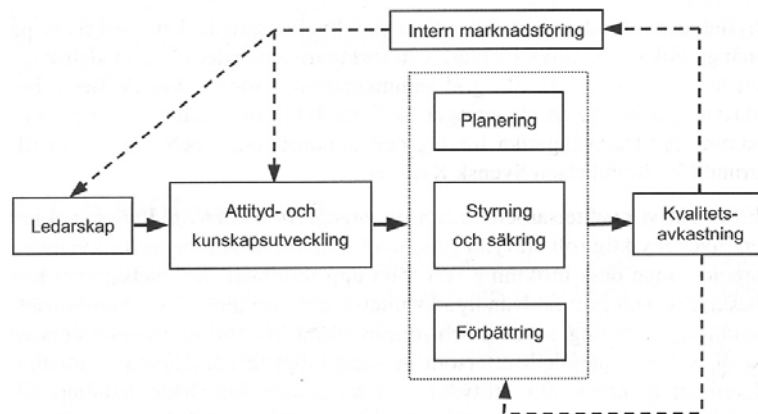
När vi frågar John F. Monhardt varför kunderna inte ges fler möjligheter att delta i processen svarar han att förklaringen delvis kan härledas till förhållandet mellan operatör och ägare i hotellfastigheter. Han utvecklar det genom att konstatera, *”Långsiktigt är det kunden som har all makt, men kortsiktigt, och det är det vi lever med, är det ju ägaren som har all makt”*. Vi tolkar detta som att hotelloperatören kanske inte tycker det är meningsfullt att engagera kunderna i arbetet eftersom det ändå är ägaren som får sista ordet, åtminstone i de fall där utvecklingen innebär förändring av ”hårdvaran”.

Grönroos resonemang kring kundens värdeskapande process skapar intressanta tankar om man tar upp resorthotell, där hotellet i sig är målet. Svenska exempel på sådana anläggningar är Quality Spa & Hotel Selma Lagerlöf i Sunne och Hotell Tylösand. Dessa anläggningar har ett stort utbud av aktiviteter, restauranger och ”upplevelser” att erbjuda. Med risk för att bli filosofisk kan man ställa sig frågan, vilken är kundens värdeskapande process i det här fallet? När det gäller ett affärshotell i en större stad är gästerna troligen mindre noggranna i sitt val av hotell än när hotellet i sig är syftet med resan. John F. Monhardt drar paralleller till att hyra bil, om man bara ska köra till Stockholm i en hyrbil bryr man sig inte lika mycket om ifall man kör Volvo, Saab eller Ford så länge det finns en grundstandard. Han menar att kundinvolvering vid tjänstutveckling därför är viktigare för resort- och spaanläggningar eftersom gästerna där är mer intresserade av hotellupplevelsen i sig. Han tillägger lite skämtsamt att,

...så länge jag håller ett hyfsat rent rum och min frukost är ätbar och mitt pris ligger rätt i marknaden så kommer jag ju att få kunder. Så varför lägga ner möda på någonting annat?

5.2.1 Kvalitetsarbete hos de undersökta hotellen

För att få förståelse för hur hotellen jobbar med kvalitet kan Sörqvists modell (fig. 5:2) för kvalitetsarbete användas som analysverktyg.



(Figur 5:2, Modell för kvalitetsarbete, Sörqvist, 2000, s. 14)

Ledarskap

För att ett effektivt kvalitetsarbete krävs ett engagerat ledarskap som sätter ramarna och skapar förutsättningarna för kvalitetsarbetet. För att mäta om uppsatta kvalitetsmål uppfylls använder sig båda hotellen av gästnöjdhetsundersökningarna. På Radisson SAS sätter huvudkontoret varje månad upp mål för hur många CST-enkäter som ska samlas in med utgångspunkt för hur många rum det finns på hotellet samt genomsnittlig belägningsgrad. Anna Hägelmark på Scandic S:t Jörgen som ansvarar för analysen av deras GST-undersökning säger även hon att direktiven kommer ganska mycket uppifrån. Uppköpet Hilton gjorde av Scandic har inneburit att man blivit mer detaljstyrda vilket även innefattar kvalitetsarbetet. Joachim Högefjord pekar på direktörens viktiga roll för den kvalitets- och servicenivå som skall hållas, *...det är hotelldirektören som sätter ribban för vilken servicenivå vi ska ge, hur man ska agera mot gästerna...sätter tonen i huset.*

Attityd- och kunskapsutveckling

För att både ledning och medarbetare ska förstå innebörden och arbeta efter gemensamma mål krävs det att man jobbar aktivt i denna process. Marie Andersson är ansvarig för CST undersökningarna på Radisson SAS och jobbar dagligen med att motivera sina medarbetare för att få dem mer aktiva i kvalitetsarbetet. På kontoret finns en lista på hur många enkäter varje anställd har tagit in. Dock erkänner Marie att oftast är det hon själv som samlar in flest enkäter, men att arbetet med att motivera receptionspersonalen har givit resultat och fler medarbetare har börjat arbeta aktivt med att be gästerna fylla i undersökningen. På Scandic S:t Jörgen är situationen lite annorlunda. Anna Hägelmark ansvarar för att analysen bryts ner på de olika

avdelningarna och samtidigt göra materialet förståelig för sina medarbetare. *Att lotsa avdelningscheferna i materialet är en utmaning för när man pratar kunddialog är nästa steg prioriteringar.*

Radisson SAS' ”Yes I Can-arbetsbetsgrupper” som vi nämnt tidigare passar också in denna process. Metoden gör det möjligt att även få information från den personal som ligger närmast kunden, John F. Monhardt säger, ... *involvera de som är närmast kunden med förhoppningen då att vi där igenom får in kundens perspektiv på detta hela..*

Planeringsprocessen

Denna process syftar till att utveckla nya produkter/tjänster som har störst möjlighet till att matcha kundernas förväntningar och behov. Vad gäller GST respektive CST har dessa en begränsad möjlighet fånga sådana preferenser. John F. Monhardt säger följande om CST-enkäter,

Vilken fråga förekommer alltid på sådana här enkäter? Jo, var rummet rent? Det är inte produktutveckling. /.../ Fick ni ett vänligt bemötande i receptionen? Det är inte produktutveckling.

För att utveckling ska ske med kundernas förväntningar och behov som grund krävs information av djupare karaktär. ”Scandic Shop” som vi nämnt tidigare har under tre års tid utvecklats av den centrala marknadsavdelningen. Joachim Högefjord berättar,

Shopkonceptet är egentligen utvecklat precis efter vad gästerna efterfrågar, enligt undersökningen./.../ Det var djupintervjuer på antal olika destinationer som slumpmässigt valts ut efter vissa grupperingar. Såna som bor mycket såna som bor mindre, kvinnor och män och den ska vara statistiskt verifierad.

Joachim Högefjord fortsätter och säger att de flesta ”hotelieret” skakade på huvudet när de först fick höra om konceptet.

Det gäller att tänka om mentalt och fråga sig själv, varför gör vi det här? Det är inte för att vi ska tycka det är jättekul, vi gör det för gästen. Sen har ju alla blivit övertygade att det är rätt sak att göra men det är en fas som man måste gå igenom.

Säkrings- och styrningsprocessen

Genom att arbeta aktivt i denna process och regelbundet göra avstämningar gentemot uppsatta mål kan brister snabbt åtgärdas. John F. Monhardt är en aning kritisk till just

CST-undersökningen och menar som sagts tidigare att kvalitetsundersökningar skall göras innan gästen checkar in på hotellet. Ett exempel på detta är att man kontinuerligt gör stickprovsundersökningar på rummen för att kontrollera städningen. Radisson SAS använder sig också av så kallade mystery guests som vid ett antal tillfällen kommer och utvärderar hotellen.

Hotell Scandic S:t Jörgen jobbar på ett liknande sätt med säkring och styrning av kvaliteten. Både stickprovsundersökningar och mystery guests används för att säkra kvaliteten. Användandet av mystery guest eller ”Q-report” som det kallas inom Scandic görs två gånger om året. Enligt Joachim Högefjord är Q-reporten omfattande och belyser hundratals punkter som kontrolleras av en mystery guest.

Vi mäts på en väldigt massa punkter, allt från hur bokningssamtalet, /.../ det första intrycket på hotellet, städning, servicenivå./.../ Detta är något vi själva har satt upp, det här vill vi ha reda på, det här vill vi mäta oss på och se var vi kan bli bättre.

Joachim Högefjord fortsätter och resonerar att även om det bara gäller en gäst där det görs ett misstag så kommer samma misstag även drabba andra gäster. Vidare menar Joachim att ”Q-report” är ett mycket värdefullt verktyg och att man varje år uppdaterar frågorna så att de passar de krav som hotellet ska leverera.

Förbättringsprocessen

Förbättringsprocessen handlar om precis som namnet antyder att förbättra och åtgärda de kvalitetsbrister som uppkommit. Radisson SAS ”Yes I Can”-arbetsgrupper är en ständigt pågående process. Med jämna mellanrum samlas grupper, med olika deltagare från gång till gång, för att utvärdera arbetet. Det som personalen upplever som problem gällande kvaliteten på service sammanställs och diskuteras senare med hotelldirektören John F. Monhardt.

På Scandic S:t Jörgen har tv-utbudet länge varit en ”käpphäst”, som Anna Hägelmark väljer att uttrycka det. Trots att man under en lång tid fått in önskemål om ett större tv-utbud har det tagit lång tid innan det har hänt något. Slutsatsen gällande suboptimering som Sörqvist är inne på känns frestande att dra. När vi pratar med Joachim Högefjord

om problemet säger han att sådana ärenden styrs centralt och tar ofta lång tid. Dock menar han att ett centralstyre också har sina fördelar och drar följande slutsats på ovanstående problematik,

Det är det som är lite av fördelen att vara en kedja, har vi en efterfrågan på ett hotell för någonting så gäller det att diva det uppåt, för då har vi säkert samma efterfrågan på ett annat hotell som inte har varit lika lyhörda. Då helt plötsligt har vi en kundstock som alla kan ha nytta av för att någon annan har kämpat lite.

5.2.2 Kvalitets- och kundmätningar på hotellen

Både Radisson SAS och Scandic S:t Jörgen använder sig av liknande undersökningar i sina kvalitetsmätningar dock med en aning olika metoder. GST (Guest Satisfaction Tracking) som man använder sig av på Scandic S:t Jörgen skickas ut till gästerna efter besöket medan Radisson SAS CST (Customer Survey Technologies) sker på hotellet vid utcheckning. Denna typ av undersökning är vad man i teorin kallar för kvantitativa attitydundersökningar. Dess begränsningar som redogjorts tidigare tycks även hotellen ha kunskap om. Både Marie Andersson på Radisson SAS och Anna Hägelmark är medvetna om att undersökningen enbart ger en statistisk bild av verkligheten och Anna Hägelmark tillägger, *"Jag har väl lärt mig att inte dra allt för stora växlar på minsta lilla avvikelser"*.

En annan metod för att kvalitets- och kundmätningar är att mäta kundernas beteende. En mätmetod som kan användas för detta syfte är kundlojalitet. I hotellens bokningssystem ges möjlighet att gå in och titta på varje enskild gästs antal nätter och personliga preferenser. Reklamationer och kanske främst klagomålshantering kan också användas för att mäta kundernas beteende. På Radisson SAS jobbar man efter "100 % Guest Satisfaction Guarantee" vilket innebär att om gästen inte är nöjd och hotellet inte har möjlighet att åtgärda det ska gästen inte behöva betala.

Det som i teorin nämns som kundeffekt har hotellen, vissa fall, goda möjligheter att mäta. De ekonomiska måtten är enklast då hotellens bokningssystem kan användas för att studera intäkterna för varje enskild gäst och kontrollera lönsamhet. När det gäller icke ekonomiska mått är det ett något som de flesta företag har problem att mäta. Rekommendationsvilja och relationsbenägenhet är exempel på sådana mått. Detta är

naturligtvis parametrar som skulle kunna finnas med i de undersökningar som hotellen gör. Dock är detta något vi har stött på.

5.2.3 Relation mellan kundtillfredsställelse och lojalitet

Som vi redogjort för i teoriavsnittet menar forskare att gäster behöver vara ”mycket nöjda” för att tala positivt om ett hotell och bli lojala. Scandic och Radisson SAS har båda så kallade lojalitetsprogram, som ger fördelar för de gäster som bor många nätter på kedjans hotell. På Radisson SAS har man en stor andel lojala gäster, Marie Andersson berättar, *”idag har vi ju säkert...tio av de 80 ankomsterna vi har idag är very important guests”*. Hon fortsätter att berätta om vad det innebär att vara en ”very important guest” hos Radisson SAS Hotel Malmö,

...dom uppgraderar vi så ofta vi bara kan, de får ofta frukt och vatten på rummet. Nu i påsk ger vi ut såna här chokladpåskkharar till dem, hela tiden visa att vi verkligen bryr oss om dem.

Den garanti som inom Radisson SAS som kallas för ”100% guest satisfaction” är ett sätt att försöka nå visionen som Hart och Johnson kallar för ”noll förlust i förtroende”. Om hotellet skulle göra någonting fel och inte kan åtgärda det, behöver gästen inte heller betala vistelsen. Denna typ av ”service recovery” är något som vi menar till och med kan fungera för att öka lojaliteten hos en missnöjd gäst, om den sköts på ett bra sätt.

5.2.4 Klagomålshantering

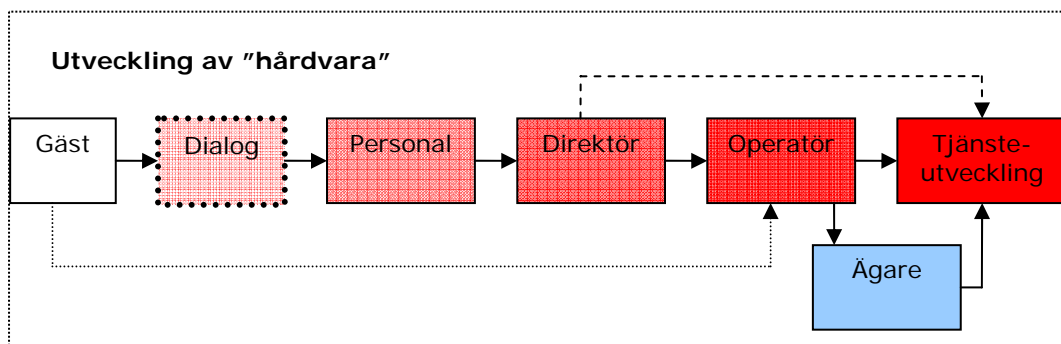
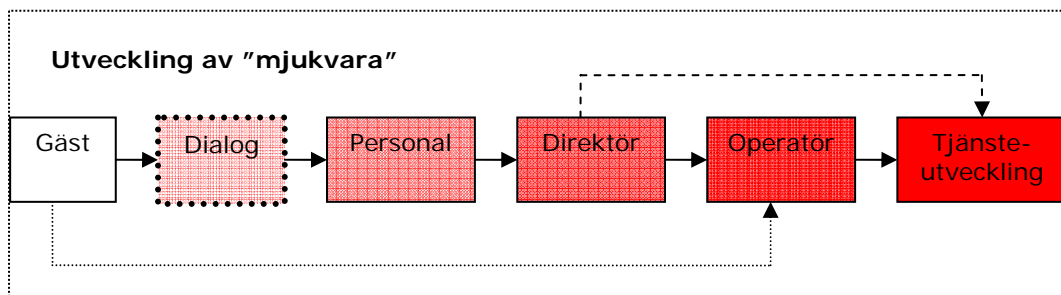
Begreppet som vi nyss tog upp, ”service recovery”, är nära kopplat till klagomålshantering. Barlow och Møller (1996) menar att alla företag bör se klagomålshantering som ett strategiskt verktyg. Scandic har till skillnad från Radisson SAS ingen uttalad garanti som missnöjda gäster kan utnyttja. Dock säger Joachim Högefjord att hans personal har stor frihet att lösa uppkomna problem, om personalen till exempel kompenserat en gäst, skulle han aldrig bli arg, men kanske tar en diskussion om kompensationen var rimlig och hur man kan göra i fortsättningen. Joachim Högefjord berättar även att samtalen med missnöjda gäster ofta kan vara jobbiga, men att nästan alla situationer brukar lösa sig på ett bra sätt både för hotellet och gästen. Han säger att det ofta inte krävs särskilt mycket för att gästen ska känna sig nöjd, en uppgradering eller lite ”special treatment” vid nästa vistelse brukar oftast räcka för att kunden ska bli nöjd. Att gästen kräver att helt slippa betala en vistelse är mycket ovanligt enligt Högefjord.

6. Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur hotellföretag involverar sina gäster i tjänsteutvecklingen. Fokus ligger på att belysa de eventuella kritiska faktorer som kan hämma gästinvolvering vid tjänsteutveckling.

De slutsatser som vi kan dra efter vår analys är att de undersökta hotellen i ganska begränsad skala involverar sina gäster i tjänsteutvecklingen. Då detta görs är det framförallt genom gästnöjdhetsundersökningar som GST och CST vilket snarare hjälper verksamheterna att utveckla sina befintliga tjänster än att utveckla nya. Dessutom fungerar dessa undersökningar primärt som kvalitetskontroll, inte som verktyg för gästinvolverad tjänsteutveckling. Inom kedjorna förekommer också så kallade fokusgrupper som bjuds in till hotellen för att till exempel ge sin bild av den perfekta konferenslokalen eller utvärdera ett nytt rumskoncept.

Vi vill med nedanstående modeller visuellt illustrera de många påverkande led som gästens önskemål behöver passera. Vi har valt att separera modellerna, den första behandlar utvecklingen av mjukvara (service och kvalitet) den andra utvecklingen av hårdvara (inredning, arkitektur) på hotellen.



Vår studie har framförallt kretsat kring **dialogen**, formen för dialog är det första steget mot utveckling. Formen för denna dialog är framförallt GST/CST som fungerar som ett forum där gästen ges möjlighet att framföra synpunkter.

Nästa steg är de rutiner för hantering av kundönskemål som finns på hotellen. Här spelar **personalen** en viktig roll för att föra synpunkterna vidare. Den hierarkiska strukturen hos de hotell vi undersökt, menar vi, försvårar kundens möjligheter att göra sig hörd. Exempelvis om en synpunkt framförs till en receptionist som sedan skall föra det vidare till sin avdelningschef som i sin tur skall framföra det på ett veckomöte med direktören. Detta innebär naturligtvis att synpunkten kan "försvinna" om det inte finns goda rutiner för att klara den långa "hierarkiska vägen" uppåt.

I nästa steg som vi kallat för **direktör** finns två möjliga vägar. Den första är att förändringar görs i enlighet med gästens önskemål eller synpunkt. Här skiljde sig våra två undersökta hotell åt. Inom Radisson SAS har direktören en större frihet att genomföra förändringar på egen hand. På Scandic S:t Jörgen behöver fler beslut hanteras centralt av operatörens huvudkontor.

Den andra vägen, framförallt om det gäller större förändringar, är att direktören för saken vidare till **operatören** centralt. Dock finns det förändringar, som inte ter sig så stora, som ändå måste gå via huvudkontoret. Ett exempel på detta är TV-utbudet på Scandic S:t Jörgen, där det var en lång process för att få en sportkanal eftersom kedjans TV-utbud är standardiserat. Ett annat exempel är att kedjorna har övergripande koncept och policy som försvårar att önskade förändringar genomförs. Även om en gäst eller någon annan alltså har en bra idé, kan den inte genomföras eftersom den inte passar in i det koncept som kedjan har.

Det sista steget som är specifikt för utveckling av hårdvara är **fastighetsägaren**. Fastighetsägaren har en direkt avgörande roll för utvecklingen när det gäller till exempel ombyggnader av hotellfastigheten. Ofta är det ägaren som har kontakten med arkitekt och designer och därför bestämmer, på egen hand, hur fastigheten ska se ut. John F. Monhardt berättar en anekdot om hur det gick till när han satt i förhandlingar om ett övertagande av ett hotell där fastighetsägarens svåger var designer, *"Vill du ha det här hotellprojektet eller vill du inte ha det här hotellprojektet, vill du det så kommer svågern på köpet"*.

Det finns det ett antal kritiska faktorer som hämmar gästinvolverad tjänsteutveckling. Vi har framförallt kunnat identifiera fyra kritiska faktorer:

- Avsaknad av fungerande system
- Hotellens hierarkiska strukturer
- Kedjetillhörigheten
- Uppdelningen mellan operatör och fastighetsägare

De system som hotellen idag använder för kunddialog är inte bra eftersom de, i stort sett, inte bidrar till tjänsteutvecklingen. Den kunddialog som sker via GST och CST fungerar endast som kvalitetskontroll och inte som verktyg för utveckling. **Avsaknaden av fungerande system** innebär att gästernas eventuella utvecklingsönskemål inte tas tillvara. De fokusgrupper som används inom kedjorna menar vi är bra, dock sätts dessa grupper samman först när grundidén redan är färdig. I det exempel från Radisson SAS i Stockholm som berörts tidigare, där en fokusgrupp fick möjlighet att tycka till om ”den perfekta konferensmiljön”, var beslutet att renovera konferenslokalerna redan fattat. Vår uppfattning är att gästerna borde komma in tidigare i processen. Ett förslag är att kvartalsvis bjuda in slumpvis valda gäster till förutsättningslösa diskussioner kring tjänsteutveckling. Till skillnad från fokusgrupper skall diskussionen här inte gälla en idé som i stort sätt redan är färdig, utan ge möjlighet att till exempel ifrågasätta hotellens nuvarande tjänsteutbud. Exempel på frågor som kan diskuteras är, ”vad får dig att välja ett visst hotell framför ett annat?” och ”värdefulla tjänster som man nyttjat på andra hotell, som kanske borde införas på hotellet”. Ett problem med denna typ av inbjudningar är att det måste finnas incitament för gästerna att delta. En lösning kan vara att som tack erbjuda gratisnätter under sommaren, då det dessutom är lågsäsong hos de hotell vi undersökt.

När det gäller **hotellens hierarkiska strukturer** är denna återkommande inom de flesta tjänsteföretag. Den personal som möter gästen eller kunden är ofta mycket långt från beslutsprocessen kring utveckling av tjänster. Den hierarkiska strukturen har emellertid många fördelar, den tydliga strukturen och de klara kommunikationsvägarna är exempel på dessa. Dock är hierarkin negativ för kundinvolveringen eftersom de många led som måste passeras innebär en risk för att bra idéer aldrig kommer fram.

Ledningen på hotellen måste uppmuntra personalen att skriva ner och föra vidare förslag från gäster. Ett forum för att lämna över förslag behöver inrättas. Många hotells hierarkiska strukturer ser likadana ut på pappret, men hur det fungerar i praktiken är mycket upp till hotellets ledning som antingen håller hårt på strukturen eller jobbar för att platta ut organisationen. Detta kan göras genom att skapa en gemenskap och förutsättningar för vänskapliga relationer mellan medarbetare från olika avdelningar, både horisontellt och vertikalt.

Hotellens kedjetillhörighet dras med en tröghet som hämmar möjligheten till kundinvolvering. Motiven till denna slutsats är i stort sätt de samma som när det gäller den hierarkiska strukturen på det lokala hotellet. Handlingskraften hos direktörerna hämmas i vissa fall av kedjornas övergripande affärsmodeller. Ett exempel på sådant som inte bör skötas av ett huvudkontor tror vi är övergripande policy för restaurang och bar eftersom de mer har karaktären av lokala fenomen till skillnad från hotellrum som i större utsträckning fungerar internationellt. Kedjor har naturligtvis även positiva effekter för tjänsteutvecklingen. Det önskemål som en gäst på ett hotell har, är förmodligen sådant som även andra gäster har nytta av.

Uppdelningen mellan operatör och fastighetsägare innebär en försvårande omständighet för gästinvolverad tjänsteutveckling. Allt fler hotellkedjor väljer att koncentrera sig på drift av hotellverksamheten och säljer ut sina fastigheter, de stora operatörerna Hilton och Starwood, har till exempel sålt stora delar av sitt fastighetsbestånd. När det gäller större förändringar så är det fastighetsägaren som har sista ordet. Om operatören av någon anledning flyttar, står ägaren kvar med sin fastighet som måste gå att hyra ut till någon annan. I dessa fall spelar det alltså ingen roll om operatören har en fullt fungerande kunddialog om inte denna kan förmedlas och accepteras av fastighetsägaren.

Vår frågeställning gäller hur gästerna involveras i tjänsteutvecklingen i hotellföretag. Det vi efter vår undersökning kan konstatera är att kundinvolvering förekommer i hotellbranschen, framförallt genom de undersökningar (GST/CST) som görs. Det är dock svårt för den enskilde gästen att göra sin röst hörd och få gehör för sina synpunkter. Hotellkedjorna dras med en viss tröghet och den hierarkiska strukturen i kombination med standardisering och kedjeövergripande strategier innebär att enkla

förändringar ibland tar onödigt lång tid. Hotellbranschens uppdelning mellan operatörer och fastighetsägare är också en försvårande omständighet för gästinvolverad tjänsteutveckling. För de stora förändringarna som gäller utveckling i hårdvaran krävs att fastighetsägaren och operatören kan komma överrens.

6. Avslutande diskussion

När vi gjorde vår intervju med Anna Hägelmark satt vi djupt nersjunkna i de slitna chesterfieldfåtöljerna på Hotell S:t Jörgens restaurang, Times. Hon berättade att restaurangen hade stark förankring hos såväl gäster som hungriga malmöbor och tillägger att den dessutom var lönsam. Till vår stora förvåning berättar Anna att restaurangen trots detta ska stängas och alltså gå samma öde till mötes som den klassiska pianobaren Tahonga som stängdes våren 2005. Även Tahonga var en del av Scandic S:t Jörgen. Vår direkta fråga efter att ha hört nyheten var om detta var beslut som hade fattats efter en dialog med gästerna. Vi fick intrycket av att Anna inte riktigt ville svara på vår fråga utan besvarade genom att säga att man genom denna förändring skulle få en bättre fokusering på hotellgästerna. Ett nytt mindre restaurang- och barkoncept hade utarbetats centralt av Scandic och detta verkade hon vara övertygad om skulle vara bättre för hotellets gäster. Hon berättar vidare att lokalen som Times varit inrymd i kommer att bli en klädbutik.

Under uppsatsens gång kunde vi inte riktigt släppa frågan om Tahonga och Times. Efter långa diskussioner kom vi fram till ett antal faktorer som vi menar kan ha varit bidragande till stängningen av dessa båda populära mötesplatser. Det visade sig dessutom att dessa faktorer till stor del sammanföll med våra slutsatser. Vi misstänker att avsaknaden av fungerande system har gjort att hotelledningen inte insåg hur populärt, framförallt Tahonga var. Inför stängningen lanserades till exempel webbplatsen www.bevaratahonga.nu. Den dåvarande hotelldirektören på S:t Jörgen, Wolfgang Jeremias svarar i en intervju i Sydsvenskan på frågan, ”varför stänga?”

- Jo, säger Wolfgang och ser ut som han svalt en citron utan tequila. Vi måste bättre förädla de utrymmen vi har för att skapa ett hotell i tiden /.../ Vi kommer att behöva Tahongas yta för vår framtida administration. (Högman, 2005)

Kedjetillhörigheten verkar också ha bidragit till stängningen, Scandic har lanserat ett nytt restaurangkoncept där även Scandic Shop ingår, då finns det inte utrymme för lokala ”utstickare”. Det som vi dock tror är den helt avgörande faktorn som bidragit till stängningen är relationen mellan operatören och fastighetsägaren. Fastighetsägaren har helt enkelt haft ekonomiska intressen av att hyra ut till exempelvis en klädbutik, eftersom man kan ta ut en högre hyra. Hotellet har på motsvarande sätt kunnat sänka sina kostnader.

Vi upplever att de representanter för hotellen som vi har mött under uppsatsarbetet har en god vilja att engagera sina gäster i tjänsteutvecklingen. Men som vi visat finns det åtgärder som skulle kunna sättas in för att engagera gästerna ytterligare. Dessutom handlar hotellbranschen som alla andra näringar om att visa svarta siffror på sista raden i sin bokföring.

6.1 Generalisering

När det gäller generalisering av de slutsatser vi har dragit kan man konstatera att det med stor sannolikhet även gäller för andra hotell som är del av en kedja. Även när det gäller andra större hotell menar vi att mycket av det framförda kan göras gällande. Vid mindre hotell, som saknar den centralstyrning som finns hos kedjorna blir beslutsvägarna kortare och synpunkter borde således kunna hanteras snabbare. För övriga tjänsteföretag har vi svårare att dra några generella slutsatser om kundinvolvering och kritiska faktorer. Vi kan dock konstatera att kundinvolverad tjänsteutveckling borde vara intressant för de flesta tjänsteföretag även om medlen för genomförandet kan skilja sig från hotellbranschen.

6.2 Förslag till vidare studier

Inför och under vår studie har vi letat efter teoretiskt material som rört de områden vi behandlat. Att finna sådant gällande tjänsteutveckling har inte varit särskilt svårt, när det däremot gällt gästinvolvering vid tjänsteutveckling har det varit mer problematiskt. De modeller vi funnit har alla utgått från en produktkontext och ingen har haft det kundfokus som vi tycker att de borde ha. Vårt förslag till vidare forskning är en studie som syftar till att utveckla en tjänsteutvecklingsmodell som inte utgår från en fysisk produkt. Vidare anser vi att ytterligare forskning kring verktyg som underlättar för kunden att påverka tjänsteutvecklingen hade varit en god idé. Vi har fått uppfattningen att hotellen har ett stort intresse för att involvera sina gäster i större grad än man gör idag, men att verktygen för detta arbete behöver utvecklas.

Referensförteckning

Litteratur

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Barlow, J. & Möller, C., (1996). *Klagomålet är en gåva!*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers Inc.

Edvardsson, B. (1996). *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Eldh, C. (2005) ”Intimitet och teknik i servicemötet”, I Corvellec, H., Lindquist, H. (red.) *Servicemötet. Multidisciplinära öppningar*. Sid 139-152. Malmö: Liber

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2005). ”Från varulogik till tjänstelogik”, I Corvellec, H., Lindquist, H. (red.) *Servicemötet. Multidisciplinära öppningar*. Sid 227-235. Malmö: Liber

Kotler P., Bowen, J., Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Liljedahl, O. (2001). *Vinnande konkurrensstrategier*. Malmö: Liber

Lindquist, H. & Persson E, J. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksambeter – En analys och kritik av den företagsekonomiska dialogen*. Lund: Författarna

Ljungberg, A., Larsson, E., (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Sörqvist, L. (2000). *Kundtillfredställelse och kundmätningar*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Duque, F., Gill, R., (2005). *Innovation and development: The customer is always right*. Knowledge Management Review. Vol. 8, nr 4. Sid 4.

Muntliga källor

Andersson, Marie, Radisson SAS Hotel Malmö, intervju, 2006-04-10

Bjerseth, Jan, GfK Sverige, intervju, 2006-03-09

Hägelmark, Anna, Scandic Hotell S:t Jörgen, intervju, 2006-04-18

Högefjord, Joachim, Scandic Hotell S:t Jörgen, intervju, 2006-05-18

Monhardt, John F., Radisson SAS Hotel Malmö, intervju, 2006-05-11

Elektroniska källor

GfK Sverige, webbplats, www.gfksverige.se, 2006-03-08

Högman, Å. (2005). *Tabonga – The story*. Sydsvenskan. Tillgänglig:
<http://sydsvenskan.se/dygnetrunt/article99704.ece>. (Läst 2006-05-22)

Sandén, B., Gustafsson, A., Nilsson-Witell, L. *Kundinvolvering i svenska tjänsteföretag*, Centrum för Tjänsteforskning, Karlstads universitet, tillgänglig:
www.ctf.kau.se/Presentations/Kundinvolvering%20i%20svenska%20tjansteforetag.pdf
(Läst 2006-03-13).

Bilagor, Intervjuguider

John F. Monhardt, Radisson SAS Hotel Malmö

Joachim Högefjord, Scandic Hotel S:t Jörgen

- Presentation av uppsatsidén, fokus på tjänsteutveckling, kunddialog, kundinvolvering, kritiska faktorer
- Johns/Joachims bakgrund (hur många år i branschen, tidigare arbeten, utbildningsbakgrund mm.)
- Vad driver utvecklingen i hotellbranschen? (kunderna, konkurrens, fastighetsägarna, direktörer mm.)
- Är det viktigt att utvecklas i hotellbranschen?
- Hur utvecklas nya tjänster?
- Vilken hänsyn tas till kundnöjdhetsundersökningarna (CST/GST) vid utveckling av hotellets tjänster?
- Har förändringar gjorts efter önskemål via kunder (CST/GST)?
- Finns det några kritiska faktorer som gör att hotellet inte kan genomföra gästernas önskemål? (centralstyrt, ekonomi, tekniska faktorer)

Intervjuguide

Marie Andersson, Radisson SAS Hotel Malmö

Anna Hägelmark, Scandic Hotell S:t Jörgen

- Presentation av uppsatsidén, fokus på tjänsteutveckling, kunddialog, kundinvolvering, kritiska faktorer
- Marie/Annas bakgrund (hur många år i branschen, tidigare arbeten, utbildningsbakgrund mm.)
- Hur arbetar Ni med kunddialog?
- Vad är syftet? (kontroll, förbättring, utveckling)
- Kundnöjdhetsundersökningar?
- Sker djupare undersökningar?
- Är det viktigt att utvecklas i hotellbranschen?
- Vilken hänsyn tas till kundnöjdhetsundersökningarna (CST/GST) vid utveckling av hotellets tjänster?
- Har förändringar gjorts efter önskemål via kunder (CST/GST)?
- Finns det några kritiska faktorer som gör att hotellet inte kan genomföra gästernas önskemål? (centralstyrt, ekonomi, tekniska faktorer)

Intervjuguide

Jan Bjerseth, GfK Sverige

- Presentation av uppsatsidén, fokus på tjänsteutveckling, kunddialog, kundinvolvering, kritiska faktorer
- Jans bakgrund (hur många år i branschen, tidigare arbeten, utbildningsbakgrund mm.)
- Metoder för kunddialog
- Metoder för kundinvolvering
- Kvalitetsmätningar
- Sammanställning av kunddata