



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Gammalt möter Nytt

En studie av ett nytt hotellkoncept

Sandra Ottosson

Emma Söderberg

Sofia Östman

Handledare:

Erika Andersson Cederholm och Bo Markulf

Kandidatuppsats

Vårterminen 2008

Förord

Denna kandidatuppsats har skrivits under vårterminen 2008 vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet.

Det har snart gått cirka nio veckor sedan vi bestämde oss för att slå klackarna i taket och påbörja vår uppsats. Det som fängade vårt intresse var medias återkommande uppmärksamhet på en växande äldre befolkning och dess köpkraft. Till en början tänkte vi skriva allmänt om resebranschen och hur de förhåller sig till denna grupp av människor. Istället för att fokusera på resebranschen generellt, fann vi det mer intressant att skriva om ett specifikt hotellkoncept, som är riktat mot just denna grupp.

Researrangören Ving har precis startat ett nytt hotellkoncept inriktat mot en äldre publik, med sin första etablering på Gran Canaria, Spanien. Vi bestämde oss för att åka till Gran Canaria för att studera konceptet närmare.

Det har varit en intressant och lärorik resa, vi vill börja med att tacka våra intervjupersoner Anders Glemne, Resort manager och Angel Hernandez, Product manager på Sunprime Atlantic View Suites & Spa, samt Peter Grandell, VD för Resort & Hotels, Ving. Vi vill även tacka våra enkätrespondenter, som ställde upp och svarade på våra frågor under sin dyrbara tid på semestern.

Ett stort tack även till Therese Johansson och Håkan Söderberg som läst igenom våra utkast och gett oss betydelsefull feedback på vår text. Sist men inte minst, tack till våra handledare Erika Andersson Cederholm och Bo Markulf, för synpunkter och värdefull kritik som har varit till stor hjälp under arbetets gång.

Trevlig läsning!

Helsingborg maj 2008

Sandra Ottosson

Emma Söderberg

Sofia Östman

Sammanfattning

Titel: Gammalt möter Nytt på Sunprime – en studie av ett nytt hotellkoncept.

Ämne: Kandidatuppsats, 15 poäng, SMTX06, Institutionen för Service Management, Lunds Universitet.

Författare: Sandra Ottosson, Emma Söderberg och Sofia Östman

Handledare: Erika Andersson Cederholm och Bo Markulf

Problemdiskussion: Samhället är under en kontinuerlig förändring där nya trender skapas, något som resebranschen bland andra måste anpassa sig efter för att kunna möta på bästa sätt. Från ett ledningsperspektiv är det viktigt att ha nytänkande i åtanke och kunskap om den målgrupp som företaget vänder sig till, för att kunna erbjuda en genomtänkt och lönsam tjänst som motsvarar kundens förväntningar. Hur kan en ny innovation eller inriktning inom företaget bidra till att företaget blir unika och genom det skapa ett värde för kunden? Vad bör företaget då lägga fokus på för att tillfredsställa sin målgrupp?

Syfte: Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ett hotellbolag kan skapa en innovation som tillfredställer deras kunder och hur de med hjälp av segmentering kan inrikta sig mot en passande målgrupp. Vi vill föra en diskussion om hur ett nytt koncept kan skapa värde för en specifik målgrupp.

Metod: Vi har använt ett kvalitativt angreppssätt, i huvudsak intervjuer men också observationer. Vidare används en kvantitativ metod som komplement, i form av en enkät. Uppsatsen kan definieras som deduktiv samt explorativ.

Slutsatser: Hotellbolaget kan skapa ett värde för gästen då konceptet är tydligt och genomgående, samt att tjänsteleveransen av boendet är nytt och annorlunda. Att arbeta med produktutveckling har både för- och nackdelar. Vi tycker de påtagliga företeelserna är värdeskapande, men om konkurrensen hårdnar blir det servicen som är avgörande. Vi ser en risk i att inte standardisera konceptet, då återkommande gäster kan få en annan värdeuppfattning av hotellvistelsen. Genom sin produktutveckling har Resort & Hotels inriktat sig mot en specifik målgrupp som bör behandlas som en heterogen grupp, då de har olika behov och syften med sin resa. Det är svårt för Resort & Hotels att vara solklara i sitt budskap till målgruppen, då ålder kan vara känsligt att kommunicera.

Nyckelord: hotellkoncept, produktutveckling, service, mervärde, målgrupp, mogna marknaden.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1 Inledning.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Syfte och frågeställning.....	8
1.4 Avgränsning och källkritik.....	8
1.5 Disposition.....	9
2. Metod	10
2.1 Övergripande angreppssätt.....	10
2.2 Val av metod.....	12
En kombination av kvalitativ och kvantitativ metod	12
2.3 Reliabilitet och Validitet.....	13
Reliabilitet	13
Validitet	13
2.4 Företagspresentation.....	14
Ving	14
Sunprime Atlantic View Suites & Spa	15
2.5 Tillvägagångssätt.....	15
Urvalsgrunder	15
2.6 Intervju.....	16
2.7 Enkät.....	17

2.8 Observation.....	18
3. Teori.....	21
3.1 Teoretisk ram.....	21
3.2 Produktutveckling - lite bättre, lite finare.....	21
Vad finns det för risker med ett nytt koncept?.....	23
Kunders acceptans för produktutveckling.....	23
3.3 Mervärde.....	24
Värdeskapande processen och kundtillfredsställelse.....	25
Sanningens och möjligheternas ögonblick.....	26
Både tiderna och kunderna förändras.....	27
3.4 Segmentering.....	28
Den mogna marknaden.....	28
Den växande målgruppen.....	29
Heterogenitet.....	30
3.5 Sammanfattning av teori.....	31
4. Analys.....	33
4.1 En ny idé föds.....	33
Ett nytt koncept blir till– Sunprime.....	35
Risker med ett nytt koncept.....	37
Framtida konceptutveckling och värdeskapande.....	39
Sunprime med olika utseenden.....	39

4.2 Servicen på Sunprime.....	40
Andra värdeskapande faktorer.....	41
Kunden i centrum.....	43
4.3 Vem är målgruppen?.....	44
Mogna marknadens ålder.....	45
5. Slutsatser.....	47
Det nya konceptet är värdeskapande.....	47
Skillnad i synen på mervärde.....	47
Risker.....	48
En mogen målgrupp – ett känsligt segment?.....	49
6. Slutdiskussion.....	50
6.1 Diskussion.....	50
6.2 Bidrag till Service Managementutbildningen.....	50
6.3 Förslag till vidare forskning.....	51
Källförteckning.....	52
Bilagor.....	56

1. Introduktion

I detta avsnitt kommer vi efter en kort inledning att introducera för läsaren det problemområde som ligger till grund för uppsatsen. Därefter kommer syfte och våra frågeställningar, samt de avgränsningar och den källkritik vi valt göra, att presenteras. Slutligen redovisas uppsatsens disposition.

1.1 Inledning

”Bort med slitna lägenheter och lata dagar i solstolen. Nu ska Kanarieöarna klä sig i ny skrud. Allt för att vända den vikande besökstrenden. [...] Hela turistnäringen svajar vid tanken på att tappa många av de en och en halv miljon turister [...] som åker till Kanarieöarna varje år. Tänk om turisterna väljer att åka till andra resmål?”¹

”- Vi fyrtilialister är kräsna människor. Vi vill ha ut mer av våra resor än bara sol och bad. Jag hyr gärna bil och åker upp och vandrar i bergen, men jag skulle lika gärna kunna tänka mig att prova lite viner.”²

Den äldre befolkningen, även kallad den mogna markanden, blir allt fler och lever längre. Det är ett växande segment som inte riktigt har uppmärksamats tillräckligt av resebranschen. Gruppen är relativt köpstark och resebranschen måste nu börja anpassa sig efter dem för att inte gå miste om denna värdefulla grupp.³

1.2 Problemdiskussion

Samhället är under en kontinuerlig förändring där nya trender skapas, företag måste hela tiden vara uppmärksamma på dessa förändringar för att bli konkurrenskraftiga. Från ett ledningsperspektiv är det viktigt att ha nytänkande i åtanke och kunskap om den målgrupp som företaget vänder sig till, för att kunna erbjuda en genomtänkt och lönsam tjänst som motsvarar kundens förväntningar. Företag har idag eventuellt för lite kunskap om den mogna marknaden och vad den efterfrågar, detta är något som borde undersökas närmare. Uppmärksamheten har förflyttats från produkten till servicen, och för att erbjuda en tillfredsställande tjänst behöver

¹ Tillgänglig: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=698850> (Läst 2008-05-27)

² Tillgänglig: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=698850> (Läst 2008-05-27)

³ Mathur, A., Sherman, E. & Schiffman, L.G. (1998) *Opportunities for marketing travel services to new-age elderly*, The journal of services marketing, Vol. 12, NO. 4

företaget även se till kundperspektivet i sin verksamhet. Värderingar har förskjutits från att spara till att konsumera. Hur kan en ny innovation eller inriktning inom företaget bidra till att företaget blir unika, möter konsumtionen och genom det skapa ett värde för kunden? Vad bör företaget då lägga fokus på för att tillfredsställa sin målgrupp?

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera hur ett hotellbolag kan skapa en innovation som tillfredställer deras kunder och hur de med hjälp av segmentering kan inrikta sig mot en passande målgrupp. Vi vill föra en diskussion om hur ett nytt koncept kan skapa värde för en specifik målgrupp. Utifrån syftet har vi tagit fram två övergripande frågeställningar,

– *Hur arbetar ett hotellbolag med produktutveckling för att skapa mervärde för kunden?*

– *Vad är det som ger mervärde till en utvald målgrupp?*

1.4 Avgränsning och källkritik

Vi har inte lagt så stor vikt vid resebranschen och konkurrerande faktorer på marknaden, utan vår uppsats har sin utgångspunkt i ett inre perspektiv, eftersom vi analyserar utifrån ett företags arbetssätt. Den här uppsatsen fokuserar utifrån både ett ledningsperspektiv, men också utifrån ett kompletterande kundperspektiv, för att belysa både de möjligheter och de hinder som följer med en ny innovation, samt hur ett företag på bästa sätt ska tillfredsställa sin målgrupp.

Under vårt besök på Sunprime Atlantic View Suites & Spa, på Gran Canaria, började vintersäsongen gå mot sitt slut. Hotellet var inte fullbelagt under vår vistelse och detta kan eventuellt ha påverkat vår enkätundersökning negativt, då vi inte fick tillgång till samma antal respondenter som vi hade fått under högsäsong. Detta kan även ha påverkat våra observationer då atmosfären kan skilja sig i förhållande till antal gäster på hotellet.

Vi är väl medvetna om att en viss del av den litteratur och vetenskapliga artiklar som vi använt oss av är cirka tio år gammal. Vi anser dock att de fortfarande är relevanta för uppsatsen då liknande idéer och resonemang fortfarande, om inte i ännu större utsträckning, diskuteras även idag. Vi är vidare medvetna om att det finns omfattande teorier om produktutveckling,

mervärde och segmenteringen. Vi har endast valt att ta med de infallsvinklar som vi anser passar bäst för vårt syfte och för att besvara frågeställningarna.

Med tanke på att de källor vi använt oss av till viss del är vinklade av författarna, har vi försökt att ha ett kritiskt förhållningssätt genom att jämföra olika författares infallsvinklar och värderingar med varandra. Detta för att försöka bilda en egen uppfattning om teorin.

En person i gruppen arbetar på Ving idag som resesäljare. Detta har gett oss en närhet och en bra kontakt till vårt studieobjekt, samtidigt är vi medvetna om att det kan finnas en del subjektiva inslag, då det är svårt för den personen att ställa sig utanför det som undersöks.

1.5 Disposition

Vi har valt att strukturera vår uppsats i fem delar; introduktion, metod, teori, analys och slutsatser. Efter vår inledning kommer dispositionen att se ut som följande: I del två presenteras vår metod där vi diskuterar våra valda tillvägagångssätt som vi använt oss av för att besvara våra frågeställningar. Därefter, i del tre, kommer vi att lyfta fram de teorier vi tagit del av, vilka är tematiserade utifrån nyckelord i våra frågeställningar; *produktutveckling*, *mervärde och målgrupp*. I del fyra sätts vår empiri i relation till teorin och utfallet analyseras. I den femte och sista delen presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till utifrån vår analys.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att diskutera kring vårt övergripande angreppssätt. Därefter följer ett resonemang om metodologiska överväganden, tillförlitlighet och validitet. Vidare presenterar vi det företag som vi valt att studera, därefter kommer vi in på våra urvalsgrunder och de tillvägagångssätt vi använt oss av i insamlingen av empiri. Vi har i huvudsak använt ett kvalitativt tillvägagångssätt då vi anser att det är ett bra sätt för att få fram relevant och trovärdig information.

2.1 Övergripande angreppssätt

När det gäller den företeelse som ska undersökas brukar man tala om två olika angreppssätt: deduktiv och induktiv metod. Den deduktiva metoden kan kallas för bevisandets väg och ses som hypotesprövande, traditionell och kvantitativ, medan den induktiva kan kallas för upptäckens väg och är istället hypotesgenererande och kvalitativ.⁴ Ofta ger de olika metoderna, deduktiv och induktiv, inslag av varandra i respektive metod.⁵

Om vi har en teori som vi genom vissa data vill bekräfta, avfärda eller pröva, så arbetar vi deduktivt. Med andra ord kan man säga att vi börjar i det generella och går till det mer speciella. Den deduktiva processen har sin utgångspunkt i teorin, utifrån den formas sedan en eller flera hypoteser som är grunden till insamlingen av data. Det resultat som datainsamlingen visar används sedan för att bekräfta eller avfärda de uppsatta hypoteserna. Konsekvenserna av resultatet kan vidare leda till en omformulering av teorin, om resultatet visar något nytt som tidigare teorier inte berört. Dock ska vi vara medvetna om att processen inte alltid har denna logiska följd, då det finns flera olika faktorer som kan påverka processen under dess gång. Exempel på faktorer som påverkar kan vara att synen på litteratur och teori kan förändras för forskaren, beroende på den information som datainsamlingen ger, samt att andra forskare kan publicera nya resultat under processens gång.⁶

Den induktiva angreppssättet har, i motsats till den deduktiva, sin utgångspunkt i empirin. Här formuleras begrepp i form av teorier eller hypoteser, med hjälp av insamlad data. Teorin är alltså resultatet av forskningsinsatsen, istället för utgångspunkten. Den induktiva metoden går

⁴ Backman, J. (2006) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund, s.48

⁵ Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö, s.22

⁶ Ibid., s.20-22

således från det speciella till det generella. Även i det induktiva angreppssättet är det viktigt att uppmärksamma att de teorier som utvecklas, ofta inte blir mer än empiriska generaliseringar.⁷

I en allt större utsträckning så tillämpas också ett tredje angreppssätt, det abduktiva, som är en kombination av de deduktiva och induktiva angreppssätten. Som utgångspunkt i denna metod är en ständig rörelse mellan empiri och teori, och vid exempelvis fallstudier är detta den mest frekventa ansatsen.⁸

I början av vårt uppsatsarbete valde vi att undersöka ett fenomen- att det fanns en växande äldre befolkning, den mogna marknaden, som uppmärksammas alltmer. Ett stort urval av böcker, vetenskapliga artiklar och forskning samlades in, för att se om detta fenomen var tydligt när vi granskade ett större material, vilket det var. Fortsättningsvis studerade vi forskning kring den mogna marknaden och även teorier om mervärdeskapande och vad den mogna marknaden söker för att få uppleva ett mervärde. När vi uppmärksammade att en aktör inom resebranschen valt att starta ett nytt koncept som riktar sig till denna målgrupp, fann vi det intressant att undersöka hur en produktutveckling av ett nytt koncept kan gå till och hur aktören kan använda segmentering som ett verktyg i processen. Därefter ville vi använda kvalitativa intervjuer, observation samt enkät för att samla empiri, som vi sedan kunde applicera på teorin. Vi har på det sättet använt den deduktiva metoden, men också tillämpat det abduktiva angreppssättet, då vi med hjälp av den metoden tillåts att efterhand, som vi erhåller nya kunskaper, kan anpassa och ändra vårt fokus i uppsatsen.⁹

⁷ Backman, J. (2006) s.48 och Bryman, A. (2004) s.22-23

⁸ Alvesson, M. & Skoldberg, K (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

⁹ Ibid., s.55

2.2 Val av metod

Olika typer av data om samma ämne kan erhållas vid användandet av flera metoder, det ökar kvaliteten i undersökningen eftersom vi genom flera metoder också får fler data. Genom olika typer av data är det lättare att få en bredare förståelse för ämnet och kunna se det ur olika perspektiv. Nackdelen kan vara att forskaren går miste om vissa delar, eftersom en del resurser måste frigöras för användandet av flera metoder, jämfört med om bara en metod används.¹⁰

Kombinationen av kvalitativ och kvantitativ metod

Valet av ett kvalitativt och ett kvantitativt tillvägagångssätt är väsentligt för att nå vårt syfte med uppsatsen. Genom intervjuer, utifrån ett ledningsperspektiv, kommer vi närmare vårt studieobjekt för att kunna besvara vårt syfte och våra frågeställningar i uppsatsen. Genom att komplettera intervjuerna med en enkät får vi fram ett kundperspektiv. Två observationer som fångar känslan på plats, kan bekräfta samt öka trovärdigheten i vårt övriga empiriska material.

En neutralitet från forskarens sida är vad kvantitativ forskning associeras med, medan kvalitativ forskning istället associeras med att forskaren är inblandad på ett eller annat sätt.¹¹

Att kombinera dessa två metoder, som kallas för metodtriangulering, kan ofta vara fördelaktigt, då eventuella svagheter hos kvantitativa data kan vägas upp med kvalitativa data och dess styrkor. När dessa två metoder kombineras finns det olika strategier för hur kombinationen kan se ut. En strategi är att vi, som en förberedelse inför kvantitativa undersökningar, gör en kvalitativ undersökning, för att lättare kunna forma hypoteser och en mer specifik problemställning. En annan strategi är att göra tvärtom, att först utföra kvantitativa undersökningar som sedan följs upp av kvalitativa. Detta för att kunna få en mer fördjupad förståelse för de data vi fått fram i de kvantitativa undersökningarna. En tredje strategi är vidare att vi, både vid dataanalysen och insamlingen av data, parallellt använder den kvantitativa och den kvalitativa metoden.¹²

Den tredje strategin är den som vi använt oss av i denna uppsats. Fördelen med denna strategi är att vi kan kontrollera om det företag vi undersöker faktiskt gör vad de säger att de gör.

¹⁰ Denscombe, M. (2007) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, s.103-105

¹¹ Ibid., s.206

¹² Halvorsen, K. (1998) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, s.92-93

Genom att använda metoderna parallellt med varandra kan vi undersöka både fenomenets kvantitativa och kvalitativa sidor.¹³

2.3 Reliabilitet och Validitet

Validitet och reliabilitet har, även om de kan verka liktydiga, olika typer av betydelse när det handlar om hur mått på olika begrepp bedöms.¹⁴ Det är fullt möjligt att uppnå en hög reliabilitet även om validiteten i sammanhanget är låg,¹⁵ men för att uppnå en god validitet så är reliabilitet en förutsättning.¹⁶

Reliabilitet

Reliabilitet i en undersökning visar om mätningarna är pålitliga. Det innebär vidare att om en undersökning utförs på nytt, blir resultaten då desamma som tidigare, eller är det tillfälliga eller slumpmässiga förutsättningar, som påverkar resultatet? Resultatet är påverkat av andra tillfälliga betingelser om nivån av reliabilitet är låg. Om nivån av reliabilitet däremot är hög bör undersökningen bli densamma om den genomförs igen, med identiska resultat.¹⁷ En hög reliabilitet ska kunna belysa den vetenskapliga problemställningen som vi valt, samt kunna garantera att våra data är pålitliga.¹⁸ I en kvantitativ undersökning vill forskaren ta reda på olika måtts stabilitet, därför blir reliabiliteten aktuell i det sammanhanget.¹⁹ För att kunna pröva en uppställd hypotes, vid ett deduktivt angreppssätt, är det en förutsättning att reliabiliteten är tillfredsställande.²⁰

Validitet

Validitet, eller giltighet och relevans, är i flera avseenden det viktigaste forskningskriteriet. Det är måttet på om slutsatserna vi fått från vår undersökning verkligen hänger ihop eller inte, om undersökningen mäter det den ska mäta.²¹ Det handlar om att hitta den data som är relevant och kan vara till hjälp i vårt arbete, för att svara på vår problem- och frågeställning.²²

¹³ Halvorsen, K. (1998) s.92

¹⁴ Bryman, A. (2006) s.86

¹⁵ Halvorsen, K. (1998) s.43

¹⁶ Bryman, A. (2006) s.90

¹⁷ Bryman, A. (2006) s.43 och Halvorsen, K. (1998) s.42

¹⁸ Halvorsen, K. (1998) s.42

¹⁹ Bryman, A. (2006) s.43

²⁰ Halvorsen, K. (1998) s.42

²¹ Bryman, A. (2006) s.43

²² Halvorsen, K. (1998) s.41

I en undersökning befinner sig forskaren på två plan. Det första planet är att utforma sin problemställning och sedan utifrån sin empiriska undersökning tolka resultaten, detta kallas teoriplanet. Det andra är empiriplanet, där data behandlas och samlas in av forskaren.²³ Hur vi använder begreppen på de olika planen ska idealt sett överensstämma med varandra och den överensstämmelse som finns brukar kallas för den definitionsmässiga validiteten. Det som kan bidra till att validiteten ökar i den data som finns insamlad, är när forskaren har möjlighet att styrka resultatet och kan se saker ur olika perspektiv. Det behöver inte innebära att forskaren har helt rätt, men visar att resultaten av datainsamlingen inte är knutna till enbart en specifik metod och att mellan de olika metoderna så överensstämmer innebörden i data²⁴

2.4 Företagspresentation

Ving

Ving är Skandinaviens största researrangör och erbjuder resor världen över, till mer än 500 resmål i 50 länder. Ving ingår tillsammans med Globetrotter i Ving Sverige AB och tillhör den internationella resekoncernen Thomas Cook Group Plc. Förutom det egna flygbolaget Thomas Cook Airlines Scandinavia ingår även hotellbolaget Resort & Hotels där företagets egna hotellkedjor Sunwing Resort och Sunprime Resort ingår.²⁵ Vings affärsidé lyder:

”Vi ska producera och sälja semesterresor som ger våra kunder de bästa veckorna på året.”²⁶

Hösten 2007 introducerade Ving det nya hotellkonceptet Sunprime Atlantic View Suites & Spa, som vänder sig till en vuxen och resvan publik som reser utan barn.²⁷

²³ Halvorsen, K. (1998) s.41

²⁴ Denscombe, M. (2007) s.103

²⁵ Tillgänglig: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66456 (Läst 2008-04-02)

²⁶ Tillgänglig: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66456 (Läst 2008-04-02)

²⁷ Tillgänglig: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66462 (Läst 2008-04-02)

Sunprime Atlantic View Suites & Spa

”Det första som märks på Sunprime i Playa del Inglés är tystnaden. Inga illvrål från barnpoolen, inget ölbröl från förmorskade hannar som ska imponera på bikinibrudarna. Inte heller bumpabumpa i rassliga högtalare som stör friden. Är det verkligen mitt i högsäsongen? Det finns ju till och med massor av lediga solstolar vid de tre poolerna.”²⁸

Hotellkonceptet Sunprime Atlantic View Suites & Spa lägger fokus på människor som reser utan barn, för att skapa en alldeles särskild semesterkänsla i en lugn och behaglig atmosfär. Kvalitet, komfort och påkostade moderna miljöer är viktiga faktorer som tillsammans ska generera en unik känsla och upplevelse under gästens vistelse.²⁹ Genom hög klass på utbud som matupplevelser, design och vackert hotellområde, vill Ving med sitt nya hotellkoncept möta kundernas behov och vara det bästa alternativet för dem som söker det lilla extra i sitt resande. Sunprime har fem beståndsdelar, som de valt att lyfta fram och fokusera på. Dessa delar går under namnen Prime Suites, Prime Desert Lounge, Prime Grill, Prime Breakfast och Prime Wellness.³⁰ Inför framtiden spås en stark tillväxt av hotellkonceptet Sunprime Resort, ett andra Sunprime är redan planerat att öppna för gäster under hösten 2008.³¹

Vi vill härmed göra läsaren uppmärksam på att vi, från och med nu kommer att benämna Sunprime Atlantic View Suites & Spa, som enbart Sunprime. Vi kommer även att benämna Sunwing Resort, som jämförs med Sunprime på ett flertal ställen, som Sunwing, detta för att underlätta läsandet.

2.5 Tillvägagångssätt

Urvalsgrunder

För oss var det viktigt att komma i kontakt med en person som var en inträdespunkt till vårt empiriska fält. Vi har använt oss av ett slags bekvämlighetsurval, som Alan Bryman kallar för snöbollsurval. Begreppet innebär att kontakt tas med en eller flera personer vars arbetsområde har relevans för vår studie. Vidare kan dessa personer ge möjlighet till ytterligare kontakt med

²⁸ Ullenius, A. (2008-03-20) *Rofyllt på Kanarieöarna*, Svenska Dagbladet, Tillgänglig: http://www.svd.se/resor/nyheter/artikel_997883.svd (Läst 2008-04-29)

²⁹ Tillgänglig: http://www.ving.se/sunprime/sunprime.aspx?Dynamic_Id=80731&menuid=5 (Läst 2008-04-02)

³⁰ Grandell, P. (2008-05-07) Intervju, Vings huvudkontor, Stockholm

³¹ Grandell, P. (2008-05-07)

andra respondenter.³² En av våra intervjupersoner, Anders Glemne, Resort manager på vårt utvalda hotell, fungerade delvis som vår inträdespunkt för att få tillträde till fältet. Därefter fick vi kontakten och möjligheten att intervjua ytterligare en person på plats, Angel Hernandez som arbetar som Product manager. Efter vår fältstudie på Gran Canaria insåg vi att en intervju med en person som jobbat med konceptet från Sverige hade varit värdefullt för vår analys. Vi tog då kontakt med Peter Grandell, VD för Resort & Hotels, Ving.

2.6 Intervju

För att kunna få en bred och mer generell bild av hela verksamheten har vi valt att intervjua personer inom olika verksamhetsområden. Anders Glemne, Resort manager och Angel Hernandez, Product manager på Sunprime, samt Peter Grandell, VD för hotellbolaget Resort & Hotels. Anders Glemne ville vi intervjua för att kunna få ett ledningsperspektiv för verksamheten och kunskap om hur han har arbetat med att göra konceptet till verklighet på plats. Angel Hernandez ansåg vi relevant att intervjua för att få en närmare insyn i hur konceptet bemöts av både kunder och personal. Genom att intervjua Peter Grandell fick vi möjlighet till en närmare inblick i hur konceptets idé och utformning utvecklats från huvudkontoret. Genom att intervjua ansvariga på hotellet Sunprime och en ansvarig från Sverige, ville vi försöka jämföra och hitta eventuella liknelser respektive olikheter i synen på konceptet. Samtliga intervjuer spelades in efter godkännande av våra respondenter.

För att få struktur och förståelse i våra intervjuer var intervjuguiden uppdelad i tre olika teman³³: produktutveckling, mervärde och målgrupp, vilka även är nyckelorden i våra frågeställningar. För att förbereda respondenterna mejlade vi våra intervjufrågor i god tid innan intervjutillfället, samt anpassade varje intervjuguide till respektive intervjuperson, då respondenterna arbetar inom olika positioner.

Varje intervjutillfälle varade i cirka 40-60 minuter och genomfördes i samtliga fall på respektive persons arbetsplats. Vi hade olika ansvarsområden under intervjuernas gång. En person förde anteckningar som komplement, då metoden att bara använda sig av ljudupptagning fångar det talade ordet men missar respondentens kroppsspråk och atmosfär.³⁴ De andra två skötte ljudupptagning och ställde frågor.

³² Bryman, A. (2006) s.115

³³ Kvale, S. (1997) s.121

³⁴ Denscombe, M. (2007) s.145

Genom att komplettera intervjufrågorna med följdfrågor försökte vi att få ökad förståelse och möjlighet till utvecklande svar. Denna teknik, även kallad semistrukturerad intervjuteknik, gav även tillfälle för intervjupersonerna att exemplifiera sina svar. Semistrukturerad intervju innebär att vi inte var helt bundna till manus, utan möjlighet gavs till följdfrågor och diskussion. Detta gav intervjun en karaktär av en dialog och på så sätt blev atmosfären mer avslappnande.³⁵ En fördel med att använda intervju som metod är att en intervju ger hög validitet, det vill säga möjlighet ges till intervjuaren att kontrollera att svaret uppfattats rätt.³⁶ Det är dock viktigt att ha i åtanke att en intervju kan medföra dolda risker, om personen som intervjuar inte är förberedd eller om respondenten inte är mottaglig för informationen.³⁷ Efter intervjuerna transkriberades materialet noggrant, detta för att kunna ge en god grund för vår analys, samt att citat fick rätt formulering. Transkribering är något som kan ta väldigt lång tid, det kan vara svårt att uppfatta vad som sägs vid avlyssning av det som spelats in, speciellt om intervjun utförs på ett annat språk. Detta kan innebära att utskriftsarbetet måste redigeras en del för att texten ska få en begriplig form, därigenom kan intervjun tappa en viss autencitet.³⁸

2.7 Enkät

För att få ett kundperspektiv valde vi som komplement till intervjuerna att genomföra en enklare enkät. Detta för att även få en bild av gästernas uppfattning av hotellkonceptet, vad som eventuellt saknades, vad de var nöjda med och inte nöjda med och så vidare.

Sammanlagt delades 33 enkäter ut. Antalet respondenter var relativt lågt i undersökningen, detta på grund av att vintersäsongen nästan nått sitt slut och hotellets gäster var de sista innan stängning. När urval görs vid enkätundersökningar bör antalet vara högt för att resultatet ska kunna vara representativt.³⁹ Vi valde ändå att ta med enkätundersökningen för att få med ett kompletterande kundperspektiv i vår uppsats.

Vi valde att distribuera enkäterna till respondenterna på plats så att de i lugn och ro kunde besvara frågorna enskilt och överväga svarsalternativen. Vår enkät följde, precis som våra intervjuer, vissa teman: produktutveckling, mervärde och målgrupp. Då åldersfrågan kan

³⁵ Ibid., s.135

³⁶ Ibid., s.162

³⁷ Ibid., s.131

³⁸ Ibid., s.156

³⁹ Trost, J. (2008) *Enkätboken*, Upplaga 3:2, Studentlitteratur s.37

upplevas som känslig valde vi att alla respondenterna förblev anonyma.⁴⁰ För oss var det viktigt att få en uppfattning om målgruppens uppfattning av hotellet och en enkät kan möjliggöra den informationen.

Som stöd i enkätutformningen tog vi hjälp av testpersoner som fick fylla i frågorna för att därefter kunna ge oss feedback. Efter förslag på ändringar valde vi att modifiera enkäten för att undvika eventuella missstolkningar. Vi valde även att lägga till ytterligare en rad på vissa frågor för möjlighet att skriva övriga synpunkter, då det vid distributionen av en enkät ofta inte ges tillfälle för respondenten att ställa ytterligare frågor. Jan Trost skriver i sin bok, *Enkätboken*, att om öppna svarsalternativ ges i en enkät, bör medvetenhet finnas om att engagemang kan skilja sig bland respondenterna som tillfrågas. Det vill säga, att vissa respondenter svarar med ett enda ord, andra med längre stycken och vissa lämnar blankt.⁴¹ Vi valde att inte skriva ut några följdfrågor i vår enkät, detta då vi ville att huvudfrågan skulle besvaras i första hand. Vad vi kan se i efterhand är att enkäten var i den enklaste form och en del frågor kan på så sätt uppfattades som ledande.

2.8 Observation

Valet av att använda observation som metod i uppsatsen kändes också relevant. Detta för att på bästa sätt försöka få en uppfattning kring huruvida konceptet verkligen genomsyrar hotellet, om det finns en speciell atmosfär och vilka faktorer som kan tänkas bidra till mervärde för hotellets gäster. Frågor som vi ställde oss innan vi genomförde observationerna, som skulle ligga till grund för vad vi skulle fokusera på, var:

- Hur ser det ut? Till exempel omgivningen, receptionen, poolområdet, loungen, restaurangen med mera.
- Syns konceptet, på vilket sätt?
- Vad finns det för viktiga detaljer som eventuellt särskiljer Sunprime från andra hotell?
- Vilken typ av interaktioner förekommer? Mellan vem?
- Hur är ljudnivån, hög eller låg?
- Är det mycket respektive lite rörelse på det observerade området?
- Hur känns atmosfären, vad faller tankarna på och vad är det som påverkar?

⁴⁰ Ejlertsson, G. (2005) *Enkäten i praktiken, en handbok i enkätmetodik*, Studentlitteratur, Lund, s.12

⁴¹ Trost, J. (2008) s.74

Vi observerade på Sunprime under en förmiddag samt under en kväll. Vi försökte under tiden iaktta och anteckna vad vi såg kontinuerligt, med hjälp av korta meningar och stödord.

Under förmiddagen, vid Sunprimes poolområde, valde vi att genomföra en deltagande observation. Det innebär att forskaren är med i det sociala sammanhanget och deltar antingen i hög eller låg grad.⁴² Vi integrerade och pratade med ett flertal människor som befann sig på området, därför hade vi vad som kan liknas vid en relativt hög grad av deltagande. Observationen under kvällstid kan istället kallas för en dold observation, då vi inte integrerade med några människor utan bara observerade på avstånd. Den dolda observationen utfördes i Sunprimes egna Prime Lounge, hotellets knutpunkt under kvällstid. Vårt syfte med de två observationerna var bestämt sedan innan, vilket innebar att vi genomförde två fokuserade observationer.⁴³

Med hjälp av en eller flera observationer kan vi få möjlighet till att analysera och undersöka olika fenomen som de fungerar dagligen, på så sätt kan vi hitta både återkommande och nya företeelser. En annan fördel med observationer är att de kan fånga det som många människor tar för givet och kanske inte tar upp i en intervju, då det känns så självklara att de inte tänker på det. Sådana saker som kanske känns personliga och för privata för att ta upp i en intervju kan fångas i en observation. Detta kan vi som observatörer ta vara på och vidare använda som komplement till intervjuer och andra metoder som används.⁴⁴

Den främsta negativa aspekten med att använda observation som metod, är att vi i gruppen tolkar allt som observeras utifrån våra egna värderingar. Därmed ställs det stora krav på oss som observatörer, det vill säga, att total koncentration krävs. Vi bodde inte på hotellet under vår fältstudie på Gran Canaria. När vi utförde observationerna upplevde vi att vi inte riktigt passade in och det kändes att vi var av en annan generation än hotellets gäster. Trots att vi försökte vara diskreta, under vår kvällsobservation, så fanns det en viss nyfikenhet av vår närvaro, då även hotellgästerna märkte generationsskillnaden tror vi. Det främsta vi la märke till under båda våra observationer var att det faktiskt var en mycket lugn atmosfär, låg ljudnivå och lite rörelse överlag på hotellet. Vi kände att det skilde sig från andra hotell som vi själva

⁴² Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999) *Etnologiskt fältarbete*, Studentlitteratur, Lund, s.74

⁴³ *Ibid.*, s.78

⁴⁴ Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999) s.76

besökt tidigare. Även om hotellets målgrupp är äldre, gav hotellet ett modernt och stilrent intryck, med ett stort aktivitetsutbud och liknande, vilket vi själva inte skulle förknippa med den målgruppen.⁴⁵

⁴⁵ Observation (2008-04-12 & 2008-04-15) Se bilaga 4

3. Teori

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis att presentera en teoretisk ram som förtydligar hur vi har lagt upp teoridelen och varför vi valt det upplägget. Vidare kommer vi att ta upp och förklara de teorier som är relevanta för att besvara våra frågeställningar. Vi följer i denna del tre teman utifrån våra nyckelord: produktutveckling, mervärde och målgrupp.

3.1 Teoretisk ram

Våra tre valda teoretiska områden följer nyckelord i våra frågeställningar. För att distribuera teorin har vi valt att börja diskutera produktutveckling, fortsätta med mervärde och avsluta med målgrupp. Denna uppdelning centrerar till viss del produkten, i detta fall konceptet, istället för kunden, vilket liknar ett traditionellt, företagsekonomiskt perspektiv.⁴⁶ Service management perspektivet sätter istället kunden i fokus och har kunden som utgångspunkt i sitt arbete. Vi har valt att göra på följande sätt för att produktutveckling är den övergripande delen i vår första frågeställning. Vårt studieobjekt liknar inte helt den traditionella synen, då företaget har utvecklat ett koncept med utgångspunkt i målgruppen. Vi vill inte avstå från att kunden är i centrum men vi vill diskutera hur produktutveckling, av företagets koncept, och segmentering kan användas som verktyg för värdeskapande.

Produktutvecklingsavsnittet kommer att diskuteras med Erik Sundström, forskare i företagsekonomi, som utgångspunkt. Christian Grönroos, professor i tjänste- och relationsmarknadsföring är en central del i vår mervärdesdiskussion. Målgruppen diskuteras utifrån olika artiklar skrivna om den mogna målgruppen, bland annat av Leon G. Schiffman och Elaine Sherman.

3.2 Produktutveckling - lite bättre, lite finare

Erik Sundström, forskare inom företagsekonomi, beskriver att om ett företag vill uppnå framgång eller utvidga sin verksamhet så är produktutveckling väsentlig.⁴⁷ En ny produkt kan innebära en utveckling av ett existerande erbjudande som företaget har. En produkt kan förnyas med hjälp av nya variabler såsom ett billigare pris, modifierade funktioner eller ett förbättrat utseende.⁴⁸ Olika anledningar för produktutveckling är bland annat för att skapa och behålla

⁴⁶ Kirwin, P. (1991) *The satisfaction of service*, Lodging Hospitality June 1991; 47, 6; ABI/INFORM Global, s.66

⁴⁷ Sundström, E. (2005) *Produktutveckling startar med idéer*, Blomberg & Janson Offstryck AB, Bromma. s.3

⁴⁸ Ibid., s.14

förspång gentemot konkurrenter, ta vara på förändringar i kundernas behov, utöka sin kundgrupp eller rätta till tidigare misstag.⁴⁹ Christian Grönroos, professor i tjänste- och relationsmarknadsföring, skriver i sin tur att det är viktigt för ett företag att skapa något unikt och erbjuda en kundfördel för att överleva på marknaden.⁵⁰ I boken *Marknadsföring av hotell och restauranger* finns ett liknande resonemang, Cristina Isacson resonerar att förändringar i samhället ställer krav på företag att utveckla konkurrenskraftiga erbjudanden med värdeskapande och ett kundfokus.⁵¹

En ny produkt, process eller ett nytt system kan definieras som en innovation. Det är en förändring som har förmåga att tillgodose en ny marknad, nya kunder eller ändra mönstret för konkurrens. Innovationer hjälper företaget att växa och skapa varaktiga konkurrensfördelar.⁵² Cristina Isaccsons tankesätt motsäger att det kan vara positivt att söka nya kunder, då det enligt henne ekonomiskt sett kostar mindre att behålla befintliga kunder.⁵³ Eventuella misstag som företag kan göra med innovationer, är att de vill vara först ute med för mycket, eller försöker att bli för stora under en alltför kort tid. Samtidigt kan företag gå miste om möjligheten med en ny produkt om de är försiktiga och väntar för länge, detta gör innovationer till en komplex och ibland riskfylld aktivitet.⁵⁴

Produktutveckling börjar med någon form av idé från företagets sida. Idéns trovärdighet ska helst diskuteras, det kan också vara en fördel att jämföra och bedöma de nya tankarna. Desto fler idéer företaget har från början, desto större är chansen att den bästa lösningen uppenbarar sig. Det är viktigt för företag att ta vara på vad kunderna vill ha för att underlätta behandlingen av idéerna.⁵⁵ Produktutveckling är en process och kundernas uppfattning kan ständigt förändras under utvecklingsperioden.⁵⁶ En förändring som kan förnya en produkt exemplifierar forskaren Erik Sundström med den demografiska utvecklingen som sker i vårt samhälle.⁵⁷

⁴⁹ Ibid., s.18

⁵⁰ Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö, s.193

⁵¹ Isacson, C. (2000) *Marknadsföring av hotell och restauranger*, Fälth & Hässler, Värnamo s.14

⁵² Brown, R. (1992) *Managing the "s" curves of innovation*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 7, No 3, s.41

⁵³ Isacson, C. (2000) s.65

⁵⁴ Brown, R. (1992) s.48

⁵⁵ Sundström, E. (2005) s.48

⁵⁶ Ibid s.28

⁵⁷ Ibid s.190

Vad finns det för risker med ett nytt koncept?

När företag gör nya satsningar så är det inte ofta de lyckas förutse det bästa sättet att möta möjligheter på marknaden. Företag blir ofta tvingade att anpassa sig och modifiera sitt arbetssätt över tiden. Nya satsningar är ofta dömda att misslyckas, för att det är svårt att förutse resultatet.⁵⁸ Christian Grönroos skriver att bara för att något är välplanerat så behöver det inte betyda att det blir väl genomfört.⁵⁹ En osäkerhet som företag ställs inför kan förklaras som en form av risk, det finns en möjlighet för flera olika typer av resultat.⁶⁰ Det finns olika metoder för att hantera osäkerhet, en är selectioism, ett övervägande bland alternativ för att se efter vad som fungerar eller inte. En nackdel med selectioism är att det kan vara dyrt att utvärdera olika typer av alternativ. En annan metod är lärande och anpassning över tid. Den kräver en ständig uppdatering om vad som händer och en flexibilitet, för att kunna förändra sig om det är nödvändigt. Nackdelen med den metoden är att den är en tidskrävande process.⁶¹

Kunders acceptans för produktutveckling

Rick Brown skriver i artikeln *Managing the "s" curves of innovation* att vissa kunder har en större vilja att prova nya produkter än andra.⁶² Innovationer startar ofta som små men växer och blir större med tiden, kunder som nekade produkten i början kan ändra sin uppfattning under utvecklingens gång.⁶³ Paul A. Herbig och Ralph L. Day skildrar i artikeln, *Customer acceptance: The key to Successful Introductions of Innovations*, kundernas acceptans för innovationer i sju olika steg. Det första steget är om innovationen har en jämförelsevis fördel, om potentiella kunder uppfattar att innovationen överträffar konkurrenterna. Nästa steg är om den nya satsningen överensstämmer gentemot kundens normer, värderingar, erfarenhet och behov. Det tredje steget är komplexitet, om innovationen anses vara svår att använda. Förmågan att kunna prova den nya produkten är steg fyra. Steg fem är observeringsmöjligheter, om fördelarna med innovation kan ses, föreställas och beskrivas.⁶⁴ Risken associerad med innovationen är steg sex. Det sista steget är standardisering, företag kan lättare kommunicera

⁵⁸ Loch, C. H., Solt, M.E. & Bailey, E. M. (2008) *Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in New Venture*, School of Business, San Jose State University, San Jose, s. 29

⁵⁹ Grönroos, C. (2004) s.192

⁶⁰ Loch, C. H., Solt, M.E. & Bailey, E. M. (2008) s.30

⁶¹ Ibid., s.32

⁶² Brown, R. (1992) s.41

⁶³ Ibid., s.49

⁶⁴ Herbig, P. A. & Day, R. L. (1992) *Customer acceptance: The key to Successful Introductions of Innovations*, Marketing Intelligence & Planning, Bradford, s.5

fördelar med en produkt om den är standardiserad. Kundens acceptans är alltså en viktig faktor att ta hänsyn till om en innovation ska bli framgångsrik eller inte.⁶⁵

3.3 Mervärde

“It is the performance of the service that separates one service from others: it is the performance of the service that creates true customers who buy more, are more loyal and who spread favourable word of mouth. A genuinely warm greeting from a service provider or the graceful handling of a special request can help one firm seem very different to its customers than other suppliers of similar service.”⁶⁶

För att vara bättre än sina konkurrenter måste företag idag erbjuda kunden något annat än bara själva huvudprodukten, något som särskiljer dem från konkurrenterna och gör att kunderna väljer dem i första hand. Detta kallar Christian Grönroos för tjänsteperspektivet. Det är ett perspektiv som har en stor strategisk betydelse för företaget, som ledningen bör fokusera på för att kunna skapa konkurrensfördelar och tillfredsställa sina kunder på bästa sätt.⁶⁷

Hur tjänsten eller produkten bedöms beror mycket på vilken syn kunden har på tjänsten/produkten. Lars Sörqvist, teknologie doktor, civilingenjör och civilekonom, skriver i sin bok *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, om det som han kallar kärnprodukten och totalprodukten. De delar i ett erbjudande som direkt tillfredsställer behovet och är helt nödvändiga, är det som ingår i kärnprodukten. Totalprodukten däremot innefattar alla olika delar som ingår och påverkar kundens syn på erbjudandet. Det kan utöver kärnprodukten exempelvis vara service i olika former, kommunikation, relationer, instruktioner och så vidare.⁶⁸ Även Christina Isacson, som skriver utifrån Christian Grönroos tankar, menar att det finns ett grundvärde och ett mervärde i de tjänster som företag erbjuder. Den tekniska lösningen i tjänsten är grundvärdet, som exempelvis ett hotell. Mervärdet är den funktionella lösningen, det vill säga hela processen som kunden går igenom under vistelsen som boende, mat och möte med personal.⁶⁹ Med Christian Grönroos ord; den tekniska kvaliteten är *vad* kunderna får och den funktionella kvaliteten är *hur* kunden får tjänsten levererad. För en kund

⁶⁵ Ibid., s.6

⁶⁶ Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990) i: Ivarsson, L. (2005) *Vad betyder kundfokus? - En studie av närhet, kompetens och teknik*, Universitetsstryckeriet, Karlstad, s. 22

⁶⁷ Grönroos, C. (2004) s.15

⁶⁸ Sörqvist, L. (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*, Studentlitteratur, Lund, s.48

⁶⁹ Isacson, C. (2000) s.68

så räcker det inte bara med den tekniska kvaliteten, för kundernas uppfattning av tjänsten, utan det måste finnas något mer därtill.⁷⁰

Värdeskapande processen och kundtillfredsställelse

När en kund köper en produkt eller tjänst skapas det eventuella mervärdet i kundens egna värdeskapande process. När det gäller service, som produceras och konsumeras på samma gång, sker den värdeskapande processen för kunden under tiden som servicen/tjänsten skapas. Under en resa förväntar kunden sig en viss service, det värde som kunden skapar i sin egen process påverkas av olika faktorer under resans gång. Dessa faktorer kan till exempel vara om resmålet möter kundens förväntningar, hur kunden bemöts av personalen på hotellet eller restaurangen, om maten är god och hotellrummet är fint. Själva mervärdet är då det som gör att kunden känner att den fått ut något mer av resan eller en speciell service än förväntat, något som fungerat extra bra och gör att kunden känner sig väl bemött eller på något sätt upplevt något utöver det vanliga.⁷¹

Christian Grönroos förklarar även mervärde med att kunder egentligen betalar för de fördelar som de får av ett visst erbjudande, dessa fördelar kan bestå av olika faktorer och det som skapar värde för kunden är den service som kunden upplever att den får i erbjudandet. Med andra ord är det inte produkten eller tjänsten i sig som skapar värdet, utan vad produkten eller tjänsten verkligen innehåller i form av olika fördelar för kunden. Företag måste analysera och ta reda på vilka olika tjänster och lösningar som de kan bidra med i kundernas så kallade värdeskapande process.⁷²

”Företaget måste omvandla sin kunskap om kundens behov till erbjudanden som skapar ett värde för kunden och som ger kundtillfredsställelse, som i sin tur ger hög upplevd kvalitet.”⁷³

Kundtillfredsställelse beskrivs av Lars Sörqvist som något som antingen kan uppstå när kunden fått en positiv upplevelse i form av ett ökat värde, eller när en situation som tidigare varit negativ återställs och blir neutral. Han menar dessutom, i likhet med Christian Grönroos, att det som påverkar kundtillfredsställelse är om de förväntningar, som kunden hade på tjänsten eller

⁷⁰ Grönroos, C. (2004) s.76

⁷¹ Grönroos, C. (2004) s.14

⁷² Grönroos, C. (2004) s.14

⁷³ Isacson, C. (2000) *Marknadsföring av hotell och restauranger*, Fälth & Hässler, Värnamo, s.67

erbjudandet, uppfylls och i vilken grad de uppfylls. Fortsättningsvis så benämner Lars Sörqvist två olika former av kundtillfredsställelse. Dels den *specifika* kundtillfredsställelsen, där varje specifik del i erbjudandet kan bidra till en tillfredsställd kund, dels den *globala* kundtillfredsställelsen där samtliga delar i ett erbjudande tillsammans skapar en total tillfredsställelse.⁷⁴

Personalen är oerhört betydelsefull i kundtillfredsställelsen enligt Paul Kirwin, VD för Country Hospitality Corporation. Detta innebär att företaget ska vara uppmärksamma på att rätt personer anställs, som har den entusiasm och glädje som krävs för ett bra kundbemötande.⁷⁵ Även Cristina Isacson betonar att om fokus på kunder ska råda är det viktigt att även medarbetarnas behov, värderingar och uppfattningar tas i akt, inte bara kundernas, då dessa påverkar kundbemötandet i allra högsta grad.⁷⁶ Det är också viktigt enligt Paul Kirwin att de anställda utbildas ordentligt i hur de ska bidra till mervärde för gästerna, men också hur de ska bemöta klagomål och andra problem i samband med gäster, för att känna sig trygga och säkra i sin roll.⁷⁷

Sanningens och möjligheternas ögonblick

Servicemötet, när företagets personal och kunden möts, brukar kallas för sanningens ögonblick. Bemötandet av kunden kan få negativa konsekvenser om företaget inte lever upp till kundens förväntningar.⁷⁸ Sanningens ögonblick påverkas av hur skicklig den anställde är i bemötandet med kunden och bidrar till om relationen mellan företaget och kunden bibehålls.⁷⁹ Kunder ställs inför många olika typer av sanningens ögonblick, under en hotellvistelse exempelvis när de bokar hotellet, när de checkar in, när de möter städningpersonal. Eftersom sanningens ögonblick är en snabbt föränderlig situation kallas det ibland också för möjligheternas ögonblick. Det är detta ögonblick som avgör om kunden får en positiv uppfattning om företaget, vilket skapar möjligheter. Får kunden istället en negativ uppfattning, på grund av till exempel lång väntetid eller fel bemötande, kan detta resultera i att kunden väljer bort företaget i framtiden och möjligheterna försvinner, detta bara på grund av ett enda ögonblick.⁸⁰

⁷⁴ Sörqvist, L. (2000) s. 33-34

⁷⁵ Kirwin, P. (1991) *The satisfaction of service*, Lodging Hospitality June 1991; 47, 6; ABI/INFORM Global, s.66

⁷⁶ Isacson Christina (2000) s.48

⁷⁷ Kirwin, P. (1991) s.66

⁷⁸ Isacson, C. (2000) s.17

⁷⁹ Ivarsson, L. (2005) s. 22

⁸⁰ Isacson, C. (2000) s.17

Både tiderna och kunderna förändras

Konkurrenssituationen har förändrats en hel del de senaste 20 åren, företag måste idag fokusera betydligt mer på servicen i deras erbjudanden, istället för på produkten som tidigare. Paul Kirwin skrev redan 1991 i en artikel för tidskriften *Lodging Hospitality*, att speciellt i hotellbranschen så har kunderna numera betydligt högre krav och mer kunskap. Detta på grund av nya trender som bland annat lett till en ökad konkurrens. Enligt honom är det viktigaste, för alla företag som vill skapa framgång, att se kundtillfredsställelse som den absolut viktigaste arbetsuppgiften.⁸¹

Vad det är som gör att kunderna idag har större krav och mer kunskap är något som C. K. Prahalad, professor i ekonomi och Venkat Ramaswamy, professor i marknadsföring, har skrivit om. De skriver att de faktorer som bidragit till att kunderna har gått från en isolerad, passiv roll till en mer aktiv och informerad, är bland annat globaliseringen som har suddat ut gränserna, information har blivit mer lättillgänglig och påverkat konkurrensen i hög grad. Detta bidrar i sin tur till en form av aktivism, där människor tack vare mer kunskap och information också kan göra aktiva val och enkelt kan välja bort det som inte passar dem. C. K. Prahalad och Venkat Ramaswamy anser, tillsammans med Christian Grönroos, att kunden idag är delaktig och påverkar alla delar av processen. Tillsammans med företaget skapar de mervärdet som är resultatet av den upplevelse kunden fått i relationen med företaget.⁸² Precis som Christian Grönroos skriver, att mervärdet inte kommer ur själva produkten utan i de fördelar som kunden anses ha fått, menar också C.K. Prahalad och Venkat Ramaswamy att mervärdet uppkommer i den personliga kontakten med företaget, som kunden ser som extra känslig och meningsfull.⁸³

⁸¹ Kirwin, P. (1991) s.66

⁸² Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) *Co-creating unique value with customers*, Strategy and leadership Vol. 32 No. 3, Emerald Group Publishing Limited, s.4-5

⁸³ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) s. 5-6, s. 9 & Grönroos, C. (2004) s.14

3.4 Segmentering

Den vanligaste innebörden av segmentering är klassificering av kunder, där kunder ses som homogena eller heterogena. Antingen betraktas de som relativt lika inom gruppen, eller som unika, inom sitt eget segment. Segmentering kan även vara ett uttryck för huruvida företag bearbetar sina kunder, alltså behandlas kunderna identiskt eller bearbetas varje kund på ett unikt tillvägagångssätt. Segmentering kan även innebära att företag gör ett val av kund, utifrån ett aktivt beslut eller inte. Exempelvis genom att låta vissa kvalificerade kunder få tillträde till företagets marknad. Dessa tre olika dimensioner kan hjälpa företag att specificera sina erbjudanden till rätt kunder.⁸⁴

Den mogna marknaden

Det finns inte många studier gjorda, eller skriven litteratur, kring hur det äldre segmentet har förändrats under åren,⁸⁵ men genom en ökad population och livslängd har fenomenet fått en allt större uppmärksamhet på senare år hos forskare. Sue Tempest tillsammans med Christopher Barnatt och Christine Coupland, alla tre lektorer vid Nottingham University Business School, lägger vikt i artikeln *New Strategies for the old*, att företag inte längre kan negligera det faktum att samhället går mot en åldersskiftande marknad.⁸⁶ Det finns ett flertal definitioner på det äldre segmentet, exempelvis; ”The new-age elderly”⁸⁷, ”The muppie market”, ”The older market” och ”The senior market”. En allt vanligare benämning inom forskning på senare år har varit att kalla gruppen äldre människor som ”den mogna marknaden”. Målgruppen kan delas in i två olika segment, den yngre delen är personer mellan 50-64 år och den äldre delen är 65 år och uppåt.⁸⁸

Resebranschen attraherar det äldre segmentet, det finns studier som visar en ökad popularitet för både kort och långdistansresor. Samhället går mot trender med ett ökat fritidresande, människor lever längre, är allmänt friskare och fler väljer att tidigarelägga sin pension. Anil Mathur, Elaine Sherman och Leon G. Schiffman, professorer inom marknadsföring och internationell ekonomi, skriver att marknadsförare länge haft som strategi att utveckla marknadsföring som passar det äldre segmentet, något som resebranschen nu börjar ta del av.

⁸⁴ Söderlund, M. (1998) *Segmentering*, KalmarSund Tryck AB, Kalmar s. 11-13

⁸⁵ Shoemaker, S. (2000) ”*Segmenting the mature market: 10 years later*”, Journal of Travel Research, August

⁸⁶ Tempest, S., Barnatt, C. & Coupland, C. (2002) ”*Grey Advantage: New strategies for the old*”, Long Range Planning 35 s. 476

⁸⁷ Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) ”*Value orientations of new age elderly: the coming of an ageless market*”, Journal of business research, Vol. 22, Apr s. 187

⁸⁸ Shoemaker, S. (2000)

Tidigare har resebranschen mer erbjudit möjligheter som rabatter, för dem som valt resmål mer passande för äldre personer, men det har inte riktigt funnits några specifika produkter gentemot segmentet.⁸⁹

Den växande målgruppen

År 2025 beräknas den totala befolkningen i Europa bestå av en fjärdedel äldre människor som uppnått pensionsålder.⁹⁰ Enligt den Statistiska Centralbyrån finns det i Sverige, räknat efter ålder och kön, cirka en tredjedel människor som är mellan 45-65 år redan nu, år 2007.⁹¹ OMD,⁹² en mediabyrå med säte i Storbritannien, har gjort en omfattande studie över närmare 2000 människor i åldern 50-70 år, för att försöka förstå deras beteende och attityd i olika situationer. Det är en relativt omfattande undersökning, där de utifrån resultatet räknat ut olika procentenheter som visar gruppens levnadsmönster och vanor inom olika teman; teknologi, mode, ekonomi och arbete, hälsa och skönhet, resor, transport, media, varumärke och reklam. Bland annat har de fått fram att mer än hälften av respondenterna välkomnar ny teknologi, 61 procent vill ta del av de senaste trenderna och modet och 98 procent vill ha kontroll och vara säkra över sin ekonomi. Vidare värderar 72 procent sin hälsa mycket högt och de reser mer än någonsin och tenderar att fortsätta med det. 77 procent anser också att det har blivit betydligt lättare att resa. 58 procent av respondenterna är öppna för nya varumärken, de provar sig fram och när de väl hittar en produkt eller service som de föredrar så håller sig 71 procent till det varumärket sedan.⁹³

George P. Moschis, Euehun Lee och Anil Mathur, professorer inom marknadsföring, belyste redan 1997, i artikeln *Targeting the mature market: opportunities and challenges*, att den mogna marknaden beräknades vara den starkaste köpkraften inom ett par år, vilket omvärlden måste kunna möta och besvara för att kunna få ut lönsamhet från denna grupp och bli konkurrenskraftiga.⁹⁴

⁸⁹ Mathur, A., Sherman, E. & Schiffman, L.G. (1998) s. 266

⁹⁰ Tempest, S., Barnatt, C. & Coupland, C. (2002) s. 476

⁹¹ Tillgänglig: http://www.scb.se/templates/tableOrChart_78315.asp (Läst 2008-05-12)

⁹² Tillgänglig: <http://ukgroup.omb.com/ombcompany/>. (Läst 2008-05-16)

⁹³ Anonym författare. (2004) *Research: Older consumers are a golden opportunity*. Brand Strategy. London: Jul/Aug. pg. P42 s. 1-3

⁹⁴ Moschis, G.P., Lee, E. & Mathur, A. (1997) "Targeting the mature market: opportunities and challenges", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, NO. 4, s.2

I resemagasinet *Vagabond* skriver chefredaktören Tobias Larsson att den gruppen av människor som är över 55 år, är några av Sveriges flitigaste resenärer. Gruppen sägs boka över 60 procent av de mer äventyrsinriktade resorna som säljs hos researrangörer i Sverige. Trots detta finns inget resemagasin som vänder sig specifikt till denna målgrupp. Detta menar Tobias Larsson beror på, att i vårt annars så ålderssegmenterade land finns det faktiskt saker som är ålderslösa. Det vill säga, generationens sätt att resa utanför landet. Det finns en gemenskap bland både yngre och äldre i sättet att resa som bör finnas kvar, att åldersrelaterade produkter, som i artikeln exemplifieras med en resetidning för 55+, inte skulle löna sig.

”Vi snackar om vandringar på Svalbard, på cykel genom Kambodjas landsbygd och besök hos bergsgorillor. Det är häftiga resor som bjuder på annat än paraplydrinkar och solbränna. Det kostar en hel del också förstås, men revolten mot mormors och farmors gnetande med småpengar och det lutherska pekfingret som ständigt vajade i bakgrunden är genomförd. Efterkrigssnålheten är borta. Nu ska det spenderas. Det är härligt. [...]”⁹⁵

Heterogenitet

Delar av den mogna marknaden kan tolkas som att den skiljer sig från den traditionella, stereotypiska äldre konsumenten, då ålder hellre ses som ett sinneslag i förhållande till den verkliga åldern.⁹⁶ Ålder, enligt B. Barak och Leon G. Schiffman, är hur människor själva uppfattar sig och detta menar de kan mätas. Som resultat av detta kan fyra subdimensioner utvecklas, de kallas för ”look-age, feel-age, do-age, och interest-age”. Genom att se till den kognitiva åldern, det vill säga hur människor uppfattar sig själva, och undersöka de fyra subdimensionerna har studien visat att äldre människor ofta känner sig friskare, ser yngre ut, agerar och har intressen som påminner mer om en yngre publiks sätt att vara. Detta är något som inte riktigt stämmer överens med vad som förväntas av den äldre målgruppen.⁹⁷ Denna teori får även stöd av flertalet gerontologiska undersökningar, som även understryker att den kronologiska åldern inte alltid överensstämmer med den upplevda åldern hos människor.⁹⁸ Leon G. Schiffman och Elaine Sherman är framstående forskare inom detta område, de har gjort kvalitativa studier och undersökt fenomenet den mogna marknaden. Deras studier visar att en större del av den mogna marknaden inte passar in i den stereotypiska image som finns av äldre människor, som en person med sämre ekonomi, isolerad från omvärlden och med brist på

⁹⁵ Larsson, T. (2008) *Resemagasinet för 55+, nej tack!*, *Vagabond*, Nr 4. s.9

⁹⁶ Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) s.187

⁹⁷ Barak, B. & Schiffman, L.G. (1981), i: Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) s.188

⁹⁸ Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) s. 188

inspiration.⁹⁹ Studierna har vidare visat att det finns stora skillnader i attityder, värderingar och beteenden inom segmentet, vilket har skapat ett subsegment inom den mogna marknaden och definieras som The new-age elderly.¹⁰⁰ Utifrån studierna har utmärkande egenskaper för målgruppen tagits fram, som dynamisk personlighet, upplevelser istället för ägodelar, kunskap insamlad genom egna erfarenheter, selektivt innovativ, äldre och tillfredställd med sitt liv.

Två tydliga individuella karaktärsdrag är, enligt Leon G. Schiffman och Elaine Sherman, subgruppens starka självförtroende när det handlar om att ta beslut, speciellt i sitt sätt att konsumera, deras positiva reaktion till förändring och acceptans av nya produkter och service. Genom att manipulera sin ålder till sin fördel, försöker de att hålla sig både aktiva, involverade och i god form. Vidare är upplevelser viktigare för målgruppen, än ägodelar och materiella ting. Genom en form av värdeorientering söker de via upplevelser efter kreativa och personliga förändringar och detta skiljer dem från yngre personers konsumtionssätt. En annan egenskap är också att de vill få sin kunskap från egna erfarenheter och själva uppleva saker och ting på plats, de vill själva söka information genom interna källor, inte genom externa källor såsom exempelvis word-of-mouth. Att de är selektivt innovativa innebär att de gör medvetna val och har stor kunskap om det som de konsumerar, de köper endast det som de vet ger dem en viss fördel. Dessa fördelar, enligt Christian Grönroos är det som skapar mervärdet för kunden, som vi tidigare tagit upp.¹⁰¹ Den sista egenskapen som Leon G. Schiffman och Elaine Sherman tar upp är att The new-age elderly, tack vare sin kognitiva ålder, ser sig som lyckliga och nöjda med sina liv, de tycker att de har en god ekonomi, är hälsosamma och inte kunde ha levt sitt liv på ett bättre sätt.¹⁰²

3.5 Sammanfattning av teori

Företag kan använda sig av produktutveckling som en strategi för att överleva konkurrensen på marknaden och för att finna nya eller behålla befintliga kunder. För att nå ut till företagets kunder är det väsentligt att specificera sitt erbjudande. Genom segmentering kan företag anpassa sitt erbjudande till den specifika kunden och erbjuda en tillfredställande tjänst. Produktutveckling och segmentering kan användas som ett verktyg för värdeskapande. Kunder kan ses som medproducenter i värdeskapandet, därför är det viktigt för företag att veta vem de vänder sig mot. En framträdande och växande målgrupp är den mogna marknaden som ofta

⁹⁹ Mathur, A., Sherman, E. & Schiffman, L.G. (1998) s. 265

¹⁰⁰ Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) och Mathur, A., Sherman, E. & Schiffman L.G. (1998)

¹⁰¹ Grönroos, C. (2004) s.14

¹⁰² Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) s.189-191

behandlas som en homogen grupp. Generalisering kan vara ett misstag i den värdeskapande processen, det är viktigt att se till målgruppens olikheter.

4. Analys

I detta avsnitt ska vi applicera vårt empiriska material från intervjuer, enkätundersökning och observationer, på våra valda teorier. Till en början tittar vi på hur produktutvecklingen av Sunprime har gått tillväga och vad som ligger bakom innovationen. Vidare analyserar vi hur Sunprime skapar mervärde för sina kunder och vad som bidrar till den processen. Slutligen för vi en diskussion om vem som är Sunprimes målgrupp och vad som skapar värde för dem.

4.1 En ny idé föds

Ving öppnade sitt första Sunprime hotell, med ett koncept inriktat mot en vuxen publik, på Gran Canaria den 24 oktober 2007.¹⁰³ Sunprime är en produktutveckling från hotellbolaget Resort & Hotels, som är ett självständigt bolag inom Vingkoncernen. Vings VD Eivor Andersson beskriver det nya konceptet på följande sätt:

”Hotellet har blivit vår viktigaste konkurrensfaktor [...] och är den största satsningen på fyrtio år”¹⁰⁴

Peter Grandell, VD för Resort & Hotels, berättade att idén om ett nytt koncept föddes 2005 då de insåg att det fanns en utmärkande målgrupp som reste utan barn, som ofta valde familjekonceptet Sunwing. De valde troligen Sunwing då det är ett välkänt varumärke, som associeras med god standard och kvalitet för ett rimligt pris. Ving behövde något nytt efter att Sunwing och dess marknad börjat mättats på hotell med familjekoncept. De befann sig i stadiet där de inte riktigt visste om de skulle expandera vidare med fler Sunwing eller inte.

”Det är femhundra rum och vi fyllde dem där med rätt mycket icke barnfamiljer. Och då menade vi att det fanns faktiskt, kanske kunde finnas, en marknad för par som gillar koncepthotell, faktiskt, så det var egentligen så enkelt det blev till. Man får en idé!”¹⁰⁵

Den målgrupp som reser utan barn kanske egentligen har andra behov med sin resa som inte uppfylls tillräckligt av familjekonceptet, detta blev en central utgångspunkt i konceptutvecklingen. När en person anställd på Vings huvudkontor var på Gran Canaria på semester, väcktes tanken om ett nytt koncept och fick sin början i mötet med kunden;

¹⁰³ Glemne, A. (2008-04-21) Intervju, Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria

¹⁰⁴ Tillgänglig: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=655160>. (Läst 2008-04-02)

¹⁰⁵ Grandell, P. (2008-05-07)

Mitt i sportlovsveckan [...] på transferbussen så var det en annan familj som satt bredvid dem, och så säger de så här: Ska ni åka till Sunwing i Arguiniquin? Ja det ska vi. Då säger den andra familjen: är det inte lite barnfamiljer, vad konstigt att det inte är fler barnfamiljer här. Det är så mycket äldre i bussen. Ja, och par, säger de.¹⁰⁶

Här är det tydligt att produktutveckling tar sin början i någon form av idé, som sedan ska genomarbetas och diskuteras för att få fram den bästa lösningen.¹⁰⁷ Tanken är att idén sedan ska mynna ut i en innovation som hjälper företaget att växa på marknaden och skapa konkurrensfördelar.¹⁰⁸ Utifrån idén har Ving valt att behandla den demografiska tillväxten, med bland annat en ökad äldre befolkning, som utgångspunkt i sitt konceptutvecklande. De vänder sig till den mogna marknaden som består av personer från 45 år och uppåt.¹⁰⁹

När idén uppmärksammas och kändes relevant att satsa på, började sökandet efter information som behandlat fenomenet ”den växande gruppen 50 +”, och vad den gruppen efterfrågade.¹¹⁰ Ving har alltså inte gjort några egna marknadsundersökningar, utan endast utgått från den information som redan fanns tillgänglig,¹¹¹ vilket ekonomiskt sett är gynnsamt. Vi tror att det hade varit en viss fördel om de gjort egna undersökningar. De kunde ha studerat den kundgrupp som de hade vid tillfället då idén kom till, och undersökte framförallt framträdande drag och önskemål, hos dem som åkte utan barn till Sunwing.

Utifrån de studier Ving gjorde har fem framgångsfaktorer sedan tagits fram, som de ansåg skulle passa idén om deras nya koncept. Framgångsfaktorerna är följande: Comfort, Young in mind, All in bodys, The good things in life och New experiences. Dessa attribut, berättar Peter Grandell, var grunden i konceptutvecklandet, för att kunna skapa en unik och annorlunda produkt på marknaden. Vi tror att de kunnat få fram ytterligare attribut eller andra viktiga synpunkter från kundgruppen om de gjort egna undersökningar. Utifrån vår enkät kunde vi se att det fanns ett behov av bland annat mer underhållning och andra typer av aktiviteter.¹¹² Delar av den mogna marknaden ser till den kognitiva åldern och eftersträvar ett aktivt liv med upplevelser och äventyr som kan liknas vid en yngre publiks sätt att vara. De söker inte endast efter de traditionella aktiviteterna på en semester, som sol och bad, utan vill genom upplevelser

¹⁰⁶ Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁰⁷ Sundström E. (2005) s.190

¹⁰⁸ Brown, R. (1992) s. 41

¹⁰⁹ Glemme, A. (2008-04-21) & Grandell, P. (2008-05-07)

¹¹⁰ Grandell, P. (2008-05-07)

¹¹¹ Grandell, P. (2008-05-07)

¹¹² Enkät (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 12

självtändigt samla på sig annorlunda erfarenheter.¹¹³ Detta är något för Sunprime att arbeta vidare med och utveckla i sitt koncept tror vi, för att vinna större delar av den mogna marknaden och ytterligare kunna utöka sin kundgrupp.

Ett nytt koncept blir till– Sunprime

Sunprime är till viss del som övriga charterhotell Ving erbjuder, men innehåller service anpassad för en äldre publik, med bland annat spa, matupplevelser och en avslappnad atmosfär. Förutom att behålla eller skapa ett försprång gentemot sina konkurrenter, så är en annan anledning till att produktutveckla att möta kundernas behov och ta vara på de förändringar som uppstår i kundbehovet.¹¹⁴ Vi betraktar att konceptet är anpassat för ett kundbehov hos den mogna marknaden, som resebranschen inte lagt speciellt stor vikt vid tidigare, utan det är först på senare år som de börjat inse hur stort och viktigt detta kundbehov faktiskt är. Att ta vara på sina kunders önskemål och tankar tror vi är oerhört viktigt, det kan vara till stor hjälp när ett företag ska ta fram en ny produkt eller tjänst. Vad utgår vi ifrån, vad är det som kunderna verkligen vill ha? Vilka är våra kunder, hur ser segmentet ut, vilka egenskaper har de och så vidare? Hur kan vi göra deras behov tillfredsställande för kunderna och får dem att vilja komma tillbaka mer än en gång? Kundernas uppfattning förändras hela tiden, eftersom produktutveckling är en process gäller det att vara medveten under utvecklingens gång hur och på vilket sätt behovet förändras.¹¹⁵

Enligt vår enkät hade majoriteten av gästerna, närmare bestämt 28 av 33 respondenter, inte rest till ett hotell med ett liknande koncept som Sunprime tidigare.¹¹⁶ Även om antalet respondenter är relativt lågt, skulle det kunna visa att Sunprime kan vara en ny och relativt okänd idé på marknaden. Att vara först med en innovation har sina för- och nackdelar, i Sunprimes fall tror vi att fördelarna kan vara att de är först i den svenska resebranschen med ett koncept som är helt anpassat för en vuxen publik. Att vara först är något som de bland annat kan använda i sin kommunikation till kunden, och kan ses som en fördel gentemot konkurrenterna då de ligger steget före. Nackdelen är istället den ekonomiska biten, då det är kostsamt och kräver mycket tid och resurser för att utveckla ett nytt koncept. Även den osäkerhet och de risker, exempelvis att det är svårt att förutse resultatet, som kommer med en innovation är det som innovatören får möta först.

¹¹³ Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) och Mathur, A., Sherman, E. & Schiffman L.G. (1998)

¹¹⁴ Sundström E. (2005) s.18

¹¹⁵ Ibid., s.28

¹¹⁶ Enkät (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 5: Svar Ja: 5, Svar Nej: 28

Samtliga av enkätens respondenter kände att det var ett specifikt hotellkoncept, med en vuxen atmosfär på Sunprime.¹¹⁷ Enligt Angel Hernandez, Product manager, så kan gästerna se att det är ett annorlunda koncept, bland annat eftersom inget på hotellet är anpassat för barn.

“[...] so first you will see when you come here, see that nothing is adapted for the children. The furniture, the concept, the design, but not only the public area, also the apartments. [...] every every corner they look, always see only adult concept.”¹¹⁸

När vi genomförde våra observationer kunde vi tydligt se hotellets koncept. Det nya och annorlunda konceptet i sig tror vi kan vara mervärdeskapande, då det ger en upplevelse av ett nytt och fräscht hotell med ett lugn som genomsyrar hotellet och som kan bidra till en behaglig miljö för gästen.

”Vi sitter i loungen, omgivningen är modern och stilren. Det första som slår oss är den gemytliga atmosfären. De flesta gäster är av medelålders karaktär, det märks att vi är av en annan generation. Rummet är av stor yta med en utmärkande bar, tjocka långa gardiner i kunglig anda och små runda bord. Soffhörnorna med tillhörande kuddar är upphöjda från golvet en aning så känslan är nästan som att vi sitter i ett vardagsrum. Det finns en utmärkande modern stil och en avslappnad atmosfär som är genomgående.”¹¹⁹

Sunprime erbjuder en ny form av den klassiska tjänsteleveransen av hotellboende, det är genom sin unikheter och inriktning som de skapar mervärde för kunderna. De tjänster som kan skilja Sunprime från andra hotell är bland annat att gästerna kan checka in sitt bagage redan på hotellet, de har direktbuss från flygplatsen¹²⁰ och trådlöst Internet på alla rum.¹²¹

Vi uppmärksammade bland annat konceptet i Sunprimes fem beståndsdelar: Prime Suites, Prime Desert Lounge, Prime Grill, Prime Breakfast och Prime Wellness. Vad som ytterligare

¹¹⁷ Enkät (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 6: Svar Ja: 33, Svar Nej: 0

¹¹⁸ Hernandez, A. (2008-04-14) Intervju, Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria

¹¹⁹ Observation (2008-04-12) Se bilaga 4

¹²⁰ Vings hemsida. Tillgänglig: http://www.ving.se/sunprime/sunprime.aspx?Dynamic_Id=80861&menuid=5 (Läst 2008-05-28)

¹²¹ Vings hemsida. Tillgänglig http://www.ving.se/sunprime/sunprime.aspx?Dynamic_Id=80860&menuid=5 (Läst 2008-05-28)

utmärker konceptet är Sunprimes logga, som är genomgående och syns bland annat på hotellets entré, dörrar, nyckelbrickor, servettringar med mera. Konceptet särskiljer sig även genom det serviceutbud som finns, i form av bland annat gym med personlig tränare, vattensjympa och yoga. Vidare finns ett spa med flertalet olika behandlingar och möjlighet till bubbelbad, samt en välsorterad butik med dagligvaror. Dock är det som allra mest särskiljer Sunprime den lugna atmosfären och den låga ljudnivån, till följd av att hotellet är barnfritt, som kan bidra till den avkoppling som gästerna efterfrågar.¹²²

Med tanke på växande hälsotrender och människors ökade medvetenhet om sin livsstil är detta ett mycket aktuellt utbud som kan fylla gästens behov även på resande fot.¹²³ Hotellkonceptet anser Angel Hernandez passar väl in i dagens samhälle, då han menar att dagens människor inte lever ett ”normalt liv”. Han menar att människor idag ofta är stressade och inte har mycket tid över, vilket gör att de vill kunna vara mer flexibla i sitt resande och inte alltid vara borta traditionellt en eller två veckor, de vill själva bestämma sitt resemonster.¹²⁴ Detta gör att även företag måste vara med och kunna bemöta denna efterfråga. Genom att kunna erbjuda kombinationer av olika resmål och flexibla resor, kan kunderna själva bestämma sitt resemonster och det menar Angel Hernandez passar dagens resenärer.¹²⁵

Risker med ett nytt koncept

Angel Hernandez medgav att han hade haft en del tvivel när projektet med Sunprime påbörjades. Han visste inte hur han skulle förhålla sig till det nya konceptet eller hur de ultimata arbetssätten skulle se ut. Enligt C.H. Loch et al. kan det vara svårt att förutse resultatet av en ny satsning och det finns en viss osäkerhet i att möta möjligheterna på marknaden.¹²⁶ Det är först nu, efter första säsongens slut, som Angel Hernandez faktiskt kan se att resultatet av projektet blev tillfredställande och att de har jobbat på rätt sätt.¹²⁷ De har kontinuerligt genomfört olika typer av utvärderingar för att fånga resultatet från den första satsningen, för att kunna se vad de bör ändra och eventuellt förbättra till nästa etablering av hotellkonceptet. Utvärderingarna har gjorts via intervjuer och personliga konversationer med gästerna, resultatet har sedan rapporterats vidare till huvudkontoret.¹²⁸ Ett sätt att möta den eventuella osäkerheten

¹²² Observation (2008-04-15) Se bilaga 4

¹²³ Anonym författare. (2004) s. 1-3

¹²⁴ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹²⁵ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹²⁶ Loch, C. H. Solt, M. E. & Bailey, E. M. (2008) s. 29

¹²⁷ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹²⁸ Hernandez, A. (2008-04-14)

är att lära och anpassa sig efter hand.¹²⁹ Utan att utvärdera sin verksamhet är det svårt att anpassa sig och försöka lära sig av sina misstag.

Ett problem som Sunprime råkade ut för i början av säsongen, var att familjer som själva bokade sina resor på Internet, kunde välja att boka sina barn som medresenärer i extrabädd. Både Peter Grandell och Angel Hernandez berättar att situationen som uppstod blev lite känslig eftersom en del hotellgäster, som hade förväntat sig att hotellet skulle vara barnfritt, kanske upplevde en viss besvikelse.

”Men alltså vi har inte fått några direkta kommentarer från gäster så, det är ingen som sagt det, men visst några har blivit lite sura för att det har varit barn där. Som de har upplevt att vi har lovat, men vi lovar inte det idag, men däremot säger vi att det är en vuxenprodukt. Det går inte att boka extrabäddar till exempel. Det ska inte gå att boka extrabäddar, däremot, är det många föräldrar som har mycket pengar och köper ett rum. Det kan jag inte hindra.”¹³⁰

Företag är ofta tvingade till att modifiera sitt arbetssätt över tiden och det finns olika sätt att möta osäkerheten med nya satsningar.¹³¹ Efter att problemet med barnen på hotellet blev synligt så åtgärdade Ving det genom att ta bort möjligheten att boka in barn som medresenärer till Sunprime. Vi tror att det kan ha uppstått en brist i kommunikationen och uppfattningen av det barnfria konceptet. Det är viktigt att vara tydlig med vad konceptet innebär, för att inte skapa missnöje bland kunder. Svårigheten i uppfattningen av Sunprime, tror vi är att det är svårt att definiera ett vuxet koncept, utan att få den mogna markanden att känna sig som gammal.

Ytterligare en risk med det nya konceptet är att Ving som strategi valt att etablera sig på välkända charterorter. Peter Grandell uttrycker inte nyetableringarna som en risk.

“[...] Sunprime måste i dag vara på orter där, dit folk åker. [...] Det är mycket bättre att vi är på ställen dit du åker. [...] Det var min tanke, min utgångspunkt. Du kan inte misslyckas.”¹³²

¹²⁹ Loch, C. H. Solt, M. E. & Bailey, E. M. (2008) s. 32

¹³⁰ Grandell, P. (2008-05-07)

¹³¹ Loch, C. H., Solt, M. E. & Bailey, E. M. (2008) s.29

¹³² Grandell, P. (2008-05-07)

Vi tror att den valda strategin kan bidra till att de går miste om en del av den mogna marknaden. Det är framförallt de som karaktäriseras som The new- age elderly, som kanske hellre åker till mer spännande och unika orter som erbjuder ett större utbud av aktiviteter och äventyr, som kan gå förlorade. Mogna marknaden består dock inte bara av The new age elderly, utan övriga delar av den målgruppen vill eventuellt ha trygghet och känna igen sig, vilket kanske bäst uppfylls på ett välkänt resmål.

Framtida konceptutveckling och värdeskapande

Resort manager, Anders Glemne berättade att det framöver ska öppnas närmare tio nya Sunprime hotell. Den 1 november beräknas ett nytt Sunprime öppnas i Playa del Cura, också det på Gran Canaria. Efter det letar Ving efter nya etableringar på de orter där de har som flest resenärer, bland annat i Thailand, Teneriffa, Turkiet, Egypten och Mallorca.¹³³ Angel Hernandez tror att framtiden kommer att ge en större efterfråga från kunder och att konkurrenter i snabb takt kommer att ta efter Sunprimes hotellkoncept. Det är ett produktivt segment säger Angel Hernandez. Anders Glemne ser också positivt till konceptet och tror definitivt att det finns en marknad för Sunprime, då han menar att det blir allt fler äldre människor och de har mer pengar och vill resa.¹³⁴

Sunprime med olika utseenden

Alla Sunprime kommer inte att se likadana ut, men det kommer att finnas vissa genomgående företeelser som varumärket och Sunprimes logga. Sunprime kommer att vara ett franchisingkoncept, hade Ving inte valt att göra på detta sätt så hade konceptet inte kunnat gå runt ekonomiskt berättade Peter Grandell.¹³⁵

Vi anser att det finns en viss fara med att inte standardisera konceptet Sunprime. Eftersom hotellen inte kommer att ha lika utseenden finns det en risk att gästerna inte kommer att få samma upplevelse och värdeskapande process av hotellvistelsen. Det finns ett intresse att åka till de nya hotellen, vår enkät bekräftade att majoriteten av gästerna skulle kunna tänka sig att åka till ett Sunprime om det etablerades på ett annat resmål.¹³⁶ Om dessa gäster skulle åka till ett Sunprime som inte kan erbjuda samma tjänsteleverans som det första hotellet på Gran Canaria, finns det en risk att kunderna blir missnöjda då vistelsen inte blir som de kanske förväntat sig. Kundernas acceptans för innovationer, enligt P. A. Herbig och R.L. Day, kan öka

¹³³ Glemne, A. (2008-04-21)

¹³⁴ Glemme, A. (2008-04-21) & Hernandez. A (2008-04-14)

¹³⁵ Glemme, A. (2008-04-21)

¹³⁶ Enkätundersökning (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 13: Svar Ja: 33, Svar Nej: 0

om företag standardiserar sina erbjudanden. Kunder tycker om att känna igen sig, de uppskattar tryggheten av att veta vad de får.¹³⁷ Peter Grandell på Resort & Hotels ser ingen fara med att inte standardisera Sunprime. Han säger att basprodukterna, såsom spa, komfort och design, konceptets helhet, är det som är avgörande. Det har mindre betydelse om det är exakt samma färger och inredning på alla hotell, huvudsaken är att alla nyetablerade Sunprime kommer att vara moderna.¹³⁸ Samtidigt som vi ser en fara med att inte standardisera kan vi också se en fördel i det. Om de nya hotellen skiljer sig till en viss del och företaget marknadsför det på rätt sätt, som något annorlunda och unikt, kan det bli som en ny upplevelse vid varje besök på ett Sunprime. Eftersom målgruppen på Sunprime är heterogen, kan olikheter och förändringar i utseendet av hotellen locka till intresse och nyfikenhet, för en stor del av målgruppen.

4.2 Servicen på Sunprime

Den service som Sunprime erbjuder är i princip det viktigaste av allt i konceptet enligt Angel Hernandez. För honom så betyder ordet mervärde service. Han exemplifierar vidare betydelsen av service med att det är viktigt att all personal inom hotellet förstår servicens betydelse och vet hur de ska agera i olika situationer.

“[...] first of all is trying to educate everybody but also just try to be accurate with these all small details and everything people need.”¹³⁹

“[...] involving all the staff in the new concept”¹⁴⁰

Det är viktigt att hotellets personal tar sig tid för att hjälpa varandra med tjänsteleveransen, att de är säkra i sin roll så att de i slutändan kan bidra till en möjlighet att skapa mervärde för kunden.¹⁴¹ Paul Kirwin betonar att för att alla anställda ska se kundtillfredsställelse som högsta prioritet, krävs grundlig utbildning så de känner sig säkra i sina arbetsuppgifter och hur de ska bemöta kunderna.¹⁴² Christina Isacson bedömer att företaget måste ta hänsyn till personalens behov, värderingar och åsikter om företaget ska fokusera på sina kunder.¹⁴³ Angel Hernandez tycker att han, som product manager har en god kontakt med sina medarbetare och en viktig del

¹³⁷ Herbig, P. A. & Day, R. L. (1992) s. 6

¹³⁸ Grandell, P. (2008-05-07)

¹³⁹ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴⁰ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴¹ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴² Kirwin, P. (1991) s.66

¹⁴³ Isacson Christina (2000) s.48

enligt honom är just att lyssna på personalen, vara öppen för deras idéer och tankar som kan bidra till förändringar och förbättringar.

“For sure, that is what we have been doing during this season. Just trying to get new ideas, and of course listen to everybody not only the staff, guests and so on.”¹⁴⁴

Med en professionell personal möjliggör företag chanserna till framgång i sanningarnas ögonblick. Möjligheterna att tillfredställa gästerna ökar med en personal som kan möta gästernas förväntningar. Majoriteten av personalen på Sunprime i Playa del Inglés har stor erfarenhet, då de har arbetat på hotellet sedan det öppnades på 1980- talet som familjehotellet Sunwing. Angel Hernandez tror att tack vare detta kan personalen lättare anpassa sig efter nya förhållanden och vet vad det innebär att starta ett nytt hotellkoncept.¹⁴⁵

“[...] to adapt to Sunprime or Sunwing concept is very easy because most of them are really, really experienced.”¹⁴⁶

Vi tror att det är en fördel att ha erfaren personal, men personalen på Sunprime har erfarenhet i att jobba med barnfamiljer, inte med äldre människor som kanske har helt andra typer av behov. Det anställs i större utsträckning ingen ny personal för det nya konceptet, och de befintliga får ingen specifik utbildning i den nya målgruppens önskemål och förhållningssätt.¹⁴⁷ Här skulle det kunna brista i servicen och bemötandet av kunden, om personalen inte har tillräckligt med kunskap om vad den nya målgruppen efterfrågar. Det är fördelaktigt att de på Sunprime är öppna och tar emot förslag på förbättringar från personalen och kunder, då detta kan bidra till kunskap och ett bättre förhållningssätt till den nya målgruppen.

Andra värdeskapande faktorer

Utifrån vår enkät kunde vi se att gästerna tyckte att värde för dem påverkas i huvudsak av faktorer som boende, kvalitet, avslappnad atmosfär och service.¹⁴⁸ Av de 33 respondenterna ansåg 26 av dem att servicen på Sunprime var mycket bra. Vidare var 25 av de 33

¹⁴⁴ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴⁵ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴⁶ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴⁷ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁴⁸ Enkät (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 8

respondenterna mycket nöjda med boendet. På frågan om hotellet uppfyllde gästens önskemål svarade samtliga respondenter ja.¹⁴⁹

Angel Hernandez berättade att Sunprime arbetar med alla avdelningar inom hotellet för att kunna erbjuda mervärde för kunden.¹⁵⁰ Det är viktigt att jobba med de olika delarna av den funktionella processen som boende, kvalitet och service, för att kunna ge den ultimata tjänsten.¹⁵¹ Detta bekräftar även Resort managern Anders Glemne, som på frågan vad mervärde innebär enligt honom, svarar:

”Det som gör gästen nöjd. Den icke förväntade servicen är det som skapar mervärde. Förväntad service ger inget mervärde, då ger man bara det som gästen förväntar sig. Hela konceptet är viktigt i mervärdet. Boende, rummet måste vara bra där man speciellt spenderar mycket tid och har spenderat mycket pengar på.”¹⁵²

Vår deltagande observation bekräftar att den icke förväntade servicen uppskattas. Ett par på Sunprime berättade under vår deltagande observation att de hade fått en blombukett och en flaska champagne på sitt rum. De hade känt sig varmt välkomna och de ansåg att det var en unik service. De trodde först att det var en gåva från hotellet men det visade sig vara från en bekant. Den positiva upplevelsen av gesten fanns fortfarande kvar under hotellvistelsen.¹⁵³ Vi tror att Sunprime skulle kunna utnyttja det här exemplet i sitt värdeskapande och överraska gästen med det lilla extra. Christian Grönroos understryker att själva mervärdet är det som gör att kunden känner att denne fått ut något mer av resan, en speciell service över förväntan eller något utöver det vanliga. Enligt honom betalar kunder för de fördelar som de får av ett visst erbjudande. Dessa fördelar kan bestå av olika faktorer, och det som skapar värde för kunden är den service som kunden upplever att den får i dess fördelar.¹⁵⁴ Eftersom kunder har blivit mer aktiva i sitt informationssökande¹⁵⁵ så är det väsentligt för företaget att produktutveckla och erbjuda något unikt.

Peter Grandell som har arbetat med produktutvecklingen i Sverige, uttrycker sin syn på mervärde på följande sätt:

¹⁴⁹ Enkät (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 9 & 10

¹⁵⁰ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁵¹ Grönroos, C. (2004) s.76

¹⁵² Glemne, A. (2008-04-21)

¹⁵³ Observation (2008-04-15) Se bilaga 4

¹⁵⁴ Grönroos, C. (2004) s.14

¹⁵⁵ Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) s.4-5

”Alltså det bubblas jätte mycket om det här med mervärde. Många pratar om det. [...] Mervärde för kunden är när kunden säger att det är det. Så enkelt är det.”¹⁵⁶

Vi ser en distinktion i synen på mervärde mellan huvudkontoret och hotellet. Peter Grandell betonar att mervärdet kommer från de mer påtagliga företeelserna, han ger exempel som att gästen får en egen badrock och en bättre frukost än vad som brukar erbjudas på andra hotell.¹⁵⁷

”Det är mervärde, konkreta mervärden. Kan du berätta varför just jag ska bo på just det här hotellet [...]”¹⁵⁸

I produktutvecklingen har Ving arbetat med fem olika faktorer, så kallade kringtjänster som de tror ger en tillfredställande hotellvistelse för gästen. Prime Suites, Prime Desert Lounge, Prime Grill, Prime Breakfast och Prime Wellness.¹⁵⁹ Dessa faktorer åskådliggörs på hotellet genom boende, mat och välmående. Värdet för kunden, kundnyttan, är mycket mer än själva kärntjänsten. Kärntjänsten på Sunprime är själva hotellet men för att skapa värde för kunden måste hotellkonceptet erbjuda mer än så. Det är speciellt med kringtjänster som företag kan skapa konkurrensfördelar.¹⁶⁰ Anders Glemne och Angel Hernandez, som arbetar på hotellet, ser istället för de påtagliga företeelserna, servicen som den primära faktorn i värdeskapande.¹⁶¹ Vi tror att skillnaden i synen på mervärde kan ha sin grund i att intervjupersonerna befinner sig på olika positioner både i verksamheten och geografiskt. Från huvudkontoret arbetar de med konceptet utifrån en idé och har fastställda riktlinjer som konceptet ska uppfylla. På hotellet försöker de göra denna idé till verklighet vilket innebär att hotellet delvis måste anpassa sig efter den aktuella situationen. Vi har förståelse för att det kan vara svårt att ha service som en central del i produktutvecklingen eftersom det är svårt att förutbestämma hur servicen ska se ut och fungera på plats.

Kunden i centrum

Vi betraktar servicen som den mest betydande och värdeskapande faktorn. Konkurrerande hotell kommer troligen att ta efter idén och konceptet i framtiden. De faktorer som idag är framträdande och särskiljer Sunprime från andra hotell, kan i framtiden hamna i skymundan då

¹⁵⁶ Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁵⁷ Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁵⁸ Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁵⁹ Tillgänglig: <http://www.ving.se/sunprime> (Läst 2008-04-08)

¹⁶⁰ Isacson, C. (2000) s.69

¹⁶¹ Glemne, A. (2008-04-21) & Hernandez, A. (2008-04-14)

de kanske finns tillgängliga på andra hotell. Detta gör att den service de erbjuder på Sunprime är av extra stor vikt, då det i slutändan kan bli den som avgör vilket hotell kunden väljer. Fokus i värdeskapande har förflyttats från produkten till servicen,¹⁶² och kunder ställer idag mer krav då de har mer kunskap, är mer aktiva och har större valmöjligheter.¹⁶³

Mervärde innefattar hur bemötandet och hanteringen av gästen fungerar. Detta värde kan företag skapa i sanningens ögonblick, alltså det tillfället då tjänsten levereras och kunden gör sitt val om den vill anlita företaget.¹⁶⁴ Vi tror att det blir enklare att tillfredsställa gästens förväntningar om hotellet fokuserar på den individuella servicen, eftersom gästens egna behov då står i centrum, precis som Angel Hernandez exemplifierar med:

”We can find an elephant, whatever they want, as long as they pay for it”.¹⁶⁵

Vi anser att hotellet kan skapa värde för varje gästen genom att vara inriktad mot en specifik målgrupp, vilket uppbringar möjligheten för företaget att fokusera på gästens karakteristiska behov.

4.3 Vem är målgruppen?

Resort manager Anders Glemne och VD Peter Grandell, berättar att Ving har tagit fram en ny målgrupp att fokusera på, de vänder sig i huvudsak till personer mellan 45-65 år.¹⁶⁶ Peter Grandell beskriver Sunprimes målgrupp som människor som bland annat söker kvalité, är unga i sinnet, fysiskt aktiva och vill ha nya upplevelser. Detta antagande överensstämmer till viss del med den omfattade studie som genomförts av OMD, en mediabyrå i Storbritannien och med begreppet The new-age elderly. Liknande drag hos studien av OMD är att de äldre människorna vill ta del av nya trender och att de prioriterar sin hälsa högt.¹⁶⁷ Begreppet The new-age elderly betonar att de äldre människorna i dag är i god form, samt tycker att upplevelser är viktigare än ägodelar, vilket även stämmer överens med Peter Grandells antagande.

¹⁶² Kirwin, P. (1991) s.66

¹⁶³ Ibid., s.66

¹⁶⁴ Isacson, C. (2000) s.17

¹⁶⁵ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁶⁶ Glemne, A. (2008-04-21) & Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁶⁷ Anonym författare. (2004) s.1-3

Det som Sunprime kan ha missat är det som våra teorier har betonat, att den mogna marknaden är en heterogen grupp.¹⁶⁸ Anders Glemne anser att deras målgrupp i största grad kommer till hotellet för att sola, bada, äta god mat och koppla av.¹⁶⁹ Angel Hernandez ser heller inte något som direkt särskiljer hotellgästerna.¹⁷⁰ Om vi tittar på hur Sunprime ser på sin målgrupp, det vill säga om de behandlar sina kunder på ett identiskt sätt eller behandlar dem olika,¹⁷¹ kan vi se att det finns en gemensam bild bland personalen av vad kunden på Sunprime efterfrågar. De kännetecken som Sunprime har lyft fram genom sina framgångsfaktorer, gör enligt dem deras målgrupp homogen.¹⁷²

Vi tror dock att det finns fler variabler, än exempelvis sol och bad, som har betydelse för målgruppen. Idag finns sportaktiviteter och underhållning som en viktig del i utbudet, men Anders Glemne säger att de är sekundära aktiviteter.¹⁷³ Dessa aktiviteter borde, precis som de traditionella, ses som primära, för att nå så stor del som möjligt av den mogna marknaden. Sunprime har insett att de exempelvis måste utöka sitt spa-utbud inför kommande säsong, eftersom det blev en stor succé bland gästerna och efterfrågan blev större än förväntat.¹⁷⁴ Detta är ett tecken på att de kanske inte haft tillräckligt med kunskap om målgruppen från början, som vi tidigare nämnt. Samtidigt kan det vara svårt att förutse hur marknaden kommer att ställa sig till det nya konceptet och vad företaget ska fokusera på.¹⁷⁵

Mogna marknadens ålder

Vår enkät gav oss en medelålder på 54 år och under vår observation upplevde vi att majoriteten av gästerna verkade tillhöra den mogna marknaden.¹⁷⁶ Från början fokuserade Sunprime på ett mer allmänt, vuxet segment. Under säsongens gång, när Ving har gjort undersökningar på vilken typ av besökare som var mest frekventa, visade sig majoriteten hamna inom målgruppen 45-65 år.¹⁷⁷

När Ving har arbetat med att forma sin nya målgrupp har de klassificerat en viss typ av kunder i vad de anser är ett homogent segment, som de tror har liknande behov och förväntningar.

¹⁶⁸ Moschis, G.P., Lee, E. & Mathur, A. (1997) och Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991)

¹⁶⁹ Glemne, A. (2008-04-21)

¹⁷⁰ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁷¹ Söderlund, M. (1998) s. 11-13

¹⁷² Glemne, A. (2008-04-21), Grandell, P. (2008-05-07) & Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁷³ Glemne, A. (2008-04-21)

¹⁷⁴ Hernandez, A. (2008-04-14)

¹⁷⁵ Loch, C. H. Solt M. E. & Bailey, E. M. (2008) s.29

¹⁷⁶ Enkät (2008-04-14) Se bilaga 5, Fråga 2 & Observation (2008-04-15) Se bilaga 4

¹⁷⁷ Glemne, A. (2008-04-21), Grandell, P. (2008-05-07) & Hernandez, A. (2008-04-14)

Detta har de gjort genom ett aktivt val,¹⁷⁸ som de sedan anpassat konceptet efter för att fylla en mindre bemött efterfrågan. Utifrån den informationen har de sedan försökt att ta fram en fungerande ram som ska verka som en grundpelare för konceptets målgrupp, det vill säga hur de ska bearbeta målgruppen.¹⁷⁹ Både Anders Glemne och Peter Grandell betonar att de inte vill riskera att konceptet ska uppfattas som en produkt endast för pensionärer och att de enbart riktar sig mot dem.¹⁸⁰

”Det är en arbetsför människa. [...] Och den har kort tid för semester. [...] Men när vi tittar på musik, menyer, när vi tittar på konceptets upplägg okej då tittar vi, då tänker vi på den gruppen och ska man riktigt borra ner den då är den 50+. [...] Det är inte någon pensionärsprodukt, vi går ju inte ut med det. [...]”¹⁸¹

Vi tror att det kan finnas en svårighet i hur Resort & Hotels ska kommunicera sitt budskap. Det är viktigt att vara tydlig med vilken målgrupp företag vänder sig till, samtidigt kan det i Sunprimes fall vara känsligt att i sin marknadsföring vara alltför tydlig med exempelvis ålder. Det gäller för Sunprime att hitta ett bra sätt, en balans, där de själva vet vilken målgrupp de har, samtidigt som de utåt sett välkomnar alla potentiella kunder. Detta är något som de kan uppnå med ett mer varierat utbud. Människor som ingår i den mogna marknaden kan vara känsliga för åldersrelaterade tjänster, eftersom de uppfattar sig som yngre än deras faktiska ålder. Det är därför viktigt att ha den känsligheten i åtanke i bland annat sin marknadsföring.¹⁸²

¹⁷⁸ Söderlund, M. (1998) s.11-13

¹⁷⁹ Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁸⁰ Glemne, A. (2008-04-21) & Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁸¹ Grandell, P. (2008-05-07)

¹⁸² Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) s. 190

5. Slutsatser

I denna del kommer vi att presentera de slutsatser vi kommit fram till utifrån vår analys. Vi lyfter fram värdeskapandet, skillnaden i synen på mervärde samt eventuella risker med produktutvecklingen. Vi diskuterar även målgruppen och eventuella komplikationer med den.

Syftet med vår uppsats var att beskriva och analysera hur hotellbolag kan skapa en innovation som tillfredställer deras kunder och hur de med hjälp av segmentering kan inrikta sig mot en passande målgrupp. De frågeställningar vi utgått ifrån är:

Hur arbetar ett hotellbolag med produktutveckling för att skapa mervärde för kunden?

Vad är det som ger mervärde till en utvald målgrupp?

Det nya konceptet är värdeskapande

Sunprime kan skapa ett värde för gästen då konceptet är tydligt och genomgående, samt att tjänsteleveransen av boendet är nytt och annorlunda. Vi tror att det är det ”lilla extra”, det unika och oväntade, som lyfter konceptet, vilket i sin tur skapar mervärde åt målgruppen.

Vi har insett att det finns både för- och nackdelar med att arbeta med produktutveckling för att skapa mervärde. Det positiva är att Resort & Hotels redan nu har uppmärksammat den mogna marknaden och därmed kan få ett försprång i den eventuellt kommande konkurrensen. Det negativa är de kostnader och den tid som krävs för att ta fram ett nytt koncept.

Skillnad i synen på mervärde

Vi ser en skillnad i synen på mervärde. Vi tror skillnaden kan bero på att de ansvariga inom Sunprime är verksamma inom olika arbetsområden. Från huvudkontoret ges klara direktiv och riktlinjer, vilket vi tror är lättare att göra med konkreta attribut, i jämförelse med service. Vi tycker att boendet, designen och den avslappnande atmosfären är värdeskapande så länge det är nytt och Sunprime är ensamma om det på marknaden. Däremot om konkurrenterna i framtiden kommer att ha samma påtagliga företeelser, blir servicen som de anställda på Sunprime lyfter fram, den viktigaste faktorn i värdeskapandet.

Det är betydande hur Sunprime arbetar idag för att få ett försprång mot en eventuell framtida konkurrens. Service går inte att efterlikna och här menar vi att Sunprime har en fördel, genom att vara först med att införskaffa sig kunskap och erfarenheter om målgruppen. Dessa kunskaper kan de sedan omvandla till den ultimata serviceupplevelsen för deras gäster.

Risker

Eftersom expansionen av Sunprime sker i snabb takt, undrar vi om det eventuellt kan bidra till att Resort & Hotels inte kommer att kunna ha den kontroll som de har idag, de kanske inte hinner utvärdera konceptet ordenligt. Detta tror vi kan leda till att problem som inte hinner åtgärdas på det första hotellet, fortsätter till nästa hotell och så vidare.

En annan risk kan vara att konceptet påverkas av den ort som det etableras på. De personer som åker till Gran Canaria och bor på Sunprime, kanske inte alls har samma behov och önskemål som de personer som exempelvis åker till Turkiet eller Egypten. Att den mogna marknaden är heterogen bör hållas i åtanke vid planeringen av framtida etableringar.

Eftersom inga egna undersökningar genomförts om målgruppen tycker vi det kan vara väsentligt att göra det nu, inför expansionen av nya Sunprime. Med hjälp av de kunder som besökt det första Sunprime, kan de arbeta vidare med att utveckla konceptet så det möter målgruppens behov ännu bättre.

Vi tror att den valda strategin av framtida etableringar vidare kan bidra till att Sunprime går miste om en del av den mogna marknaden. De som ingår i gruppen The new- age elderly kanske hellre åker till mer spännande och unika resmål. Samtidigt tror vi välkända resmål kan vara en fördel, då övriga delar av målgruppen eventuellt vill ha trygghet och känna igen sig på resmålet.

Samtidigt som behoven kan vara olika beroende på etableringsorten, har vi kommit fram till att det finns en viss risk med att inte standardisera konceptet. Att standardisera skapar tydlighet och ett genomgående koncept. Vi tror att arbetet med värdeskapande kan komma att skilja sig mellan de framtida hotellen, eftersom Sunprime är ett franchisingkoncept. Detta kan leda till att återkommande gäster kan få en annan värdeuppfattning av hotellvistelsen och kanske inte får den upplevelse som de förväntat sig. Utifrån ledningsperspektivet uttrycks ingen oro med att inte standardisera Sunprime. Även vi kan se en fördel i det. Om de nya hotellen skiljer sig åt

kan Sunprime alltid erbjuda något nytt och annorlunda för kunden, vilket kan skapa nyfikenhet och passar den heterogena delen av den mogna marknaden.

En mogen målgrupp – ett känsligt segment?

Till en viss del tror vi att Sunprimes framgångsfaktorer skapar ett mervärde för delar av den mogna marknaden. The new-age elderly är de som skiljer sig, de efterstavar andra faktorer i sitt värdeskapande som vi tycker Resort & Hotels och Sunprime ska arbeta mer med och utveckla. De aktiviteter som ses som sekundära på Sunprime idag menar vi ska lyftas fram, samt att de borde utveckla andra, mer unika aktiviteter och upplevelser som den här gruppen efterfrågar. Vi anser att de exempelvis skulle kunna erbjuda vinprovning, bergsvandring och båtturer. Det viktiga är att det är någon form av aktiviteter som associeras med något utöver det vanliga, mer äventyr och fart och fläkt.

Vi kan se att det finns ett problem med att inrikta sig mot en mogen målgrupp, då de inte vill bli associerade med den stereotypiska bilden av äldre människor. Samtidigt tror vi, att om Sunprime inriktar sig till allt för unga åldrar i sitt budskap, kan de få problem med den avslappnade stämningen som ska råda på hotellet. Vi ser en svårighet för Resort & Hotels att vara solklara i sitt budskap med Sunprime, på samma sätt som de är med barnfamiljer på Sunwing. Om de är tydliga med att Sunprime vänder sig till 45-65-åringar, tror vi de kan tappa en del kunder som inte vill åka till ett koncept inriktat mot en äldre målgrupp, som exempelvis gruppen The new-age elderly.

Slutligen har vi reflekterat över att det verkar finnas en rädsla, utifrån ledningsperspektivet, för att Sunprime ska ses som ett hotell där enbart äldre människor väljer att bo. Detta är trots allt den huvudsakliga målgrupp som de valt att vända sig till, därför bör de ändå, trots att det är svårt, våga vara mer tydliga i sitt budskap tycker vi. De måste bredda sin kunskap om vad den mogna marknaden vill ha för att kunna tillfredsställa och försöka dra fördelar av sin målgrupp.

6. Slutdiskussion

I detta avsnitt kommer vi att föra en kortare diskussion om våra slutsatser. Vi kommer även att lyfta fram vårt bidrag till Service Managementforskningen samt ge förslag på vidare forskning inom området.

6.1 Slutdiskussion

Vi har upptäckt en viss problematik kring de teoretiska begreppen standardisering och segmentering. Vi anser att det är svårt att ge konkreta förslag angående Sunprimes val om standardisering, samt hur de ska hantera känsligheten kring ålder. Det finns inte ett självklart svar på hur de ska göra, därför har vi istället valt att diskutera de för- och nackdelar som finns med det val som Sunprime har gjort i samband med att inte standardisera sitt koncept.

Oklarheten i begreppet standardisering grundar sig alltså i, att det inte är självklart vad som är det bästa valet för företaget. Standardisering kan påverkas av företagets val av målgrupp, som antingen vill ha företagets utbud tydligt, klart och på samma sätt, eller så söker de en variation i utbudet. Det finns för- och nackdelar med ett företags tillvägagångssätt, därför är det viktigt att hålla sig uppdaterad på de konsekvenser som deras val kan resultera i och vara beredd på att behöva modifiera eventuella problem.

Segmentering som verktyg innehåller vissa brister som tydliggörs i förhållande till vår granskning av en specifik målgrupp. Vi kan se en tendens till att kunder idag inte vill bli indelade i fack, eftersom de till stor del inte är som företag kanske tror. Det kan vara en fara att använda sig av segmentering och eventuella förutfattade meningar, när ett företag utformar exempelvis ett hotellkoncept och dess tillhörande aktiviteter. Detta då det kanske inte speglar vad målgruppen egentligen vill ha, utan lätt ser till den stereotypiska och den traditionella bilden av den valda kunden.

6.2 Bidrag till Service Managementutbildningen

En viss litteratur inom Service Management har diskuterat den växande, mogna eller äldre marknaden, men det har inte funnits konkreta exempel på hur företag kan behandla dessa. Vårt studieobjekt har belyst att genom produktutveckling kan företag nå denna specifika målgrupp.

I servicebranschen är det ibland svårt att konkret säga, hur den ultimata serviceupplevelsen ska vara, men vår diskussion om mervärde kan förhoppningsvis bidra till vissa indikationer om hur

det kan te sig. Företag kan inte alltid arbeta med de redan befintliga faktorerna i sin organisation, utan måste ibland vidga sina vyer, för att kunna tillfredställa kunden. Vi har diskuterat hur företag via segmentering och produktutveckling kan skapa en ny serviceupplevelse som kan skapa mervärde till en specifik målgrupp.

6.3 Förslag till vidare forskning

I vår uppsats behandlar vi ledningsperspektivet med ett kompletterande kundperspektiv. Förslagsvis skulle kundperspektivet kunna utforskas mer då målgruppen är en heterogen grupp med olika viljor och önskemål. Sunprime skulle även kunna diskutera ur ett konkurrensperspektiv eller branschorienterat perspektiv. En fortsättande problematisering om de teoretiska begreppen, standardisering och segmentering skulle kunna göras.

Det känns självklart att utgå från kunden när vi diskuterar värdeskapande i produktutveckling, men vi frågar oss om företag verkligen lägger den största vikten vid kundernas behov i en produktutveckling? Eller är det företagets egna behov ur ett ekonomiskt- och tillväxtperspektiv som i första hand är i fokus?

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Backman, J. (2006) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Ejlertsson, G. (2005) *Enkäten i praktiken, en handbok i enkätmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö

Halvorsen, K. (1998) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Isacson, C. (2000) *Marknadsföring av hotell och restauranger*, Fälth & Hässler, Värnamo

Ivarsson, L. (2005) *Vad betyder kundfokus? – En studie av närhet, kompetens och teknik*, Universitetstryckeriet, Karlstads universitet

Kajiser, L. & Öhlander, M. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund

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

Sundström, E. (2005) *Produktutveckling startar med idéer*, Blomberg & Janson Offstryck AB, Bromma

Söderlund, M. (1998) *Segmentering*. KalmarSund, Tryck AB, Kalmar

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

Trost, Jan. (2008) *Enkätboken*, Upplaga 3:2, Studentlitteratur, Pozkal, Poland

Vetenskapliga artiklar

Anonym författare (2004) *Research: Older consumers are a golden opportunity*, Brand Strategy. London: Jul/Aug, pg. P42

Brown, R. (1992) *Managing the "s" curves of innovation*, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 7, No 3.

Herbig, P. A. & Day, R. L. (1992) *Customer acceptance: The key to Successful Introductions of Innovations*, Marketing Intelligence & Planning, Bradford.

Kirwin, P. (1991) *The satisfaction of service*, Lodging Hospitality June 1991; 47, 6; ABI/INFORM Global

Loch, C. H., Solt, M.E. & Bailey, E. M. (2008) *Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in New Venture*, School of Business, San Jose State University, San Jose

Mathur, A., Sherman, E. & Schiffman, L.G. (1998) *Opportunities for marketing travel services to new-age elderly*, The journal of services marketing, Vol. 12, NO. 4

Moschis, G.P., Lee, E. & Mathur, A. (1997) "Targeting the mature market: opportunities and challenges", Journal of Consumer Marketing, Vol. 14, NO. 4

Prahalad, C. K & Ramaswamy, V. (2004) *Co-creating unique value with customers*, Strategy and leadership Vol. 32 No. 3, Emerald Group Publishing Limited

Schiffman, L.G. & Sherman, E. (1991) “*Value orientations of new age elderly: the coming of an ageless market*”, Journal of business research, Vol. 22, Apr

Shoemaker, S. (2000) “*Segmenting the mature market: 10 years later*”, Journal of Travel Research, August

Tempest, S., Barnatt, C. & Coupland, C. (2002) “*Grey Advantage: New strategies for the old*”, Long Range Planning 35

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990) i: Ivarsson, L. (2005) *Vad betyder kundfokus? - En studie av närhet, kompetens och teknik*, Universitetstryckeriet, Karlstad

Öriga artiklar

Larsson, T. (2008) *Resemagasinet för 55+, nej tack!*, Vagabond, Nr 4

Webbdokument

Vings hemsida

Tillgänglig: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66456 (Läst 2008-04-02)

Tillgänglig: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66462 (Läst 2008-04-02)

Tillgänglig: http://www.ving.se/sunprime/sunprime.aspx?Dynamic_Id=80731&menuid=5 (Läst 2008-04-02)

Tillgänglig: http://www.ving.se/sunprime/sunprime.aspx?Dynamic_Id=80861&menuid=5 (Läst 2008-05-28)

Tillgänglig http://www.ving.se/sunprime/sunprime.aspx?Dynamic_Id=80860&menuid=5 (Läst 2008-05-28)

Svenska Dagbladet

Ullenius, A. (2008-03-20) *Rofyllt på Kanarieöarna*, Svenska Dagbladet,

Tillgänglig: http://www.svd.se/resor/nyheter/artikel_997883.svd

Statistiska Centralbyrån

Tillgänglig: http://www.scb.se/templates/tableOrChart_78315.asp (Läst 2008-05-12)

OMD

Tillgänglig: <http://ukgroup.omb.com/ombcompany/>. (Läst 2008-05-16)

Dagens nyheter

Tillgänglig: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=655160>. (Läst 2008-04-02)

Tillgänglig: <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=698850> (Läst 2008-05-27)

Intervjuer

Intervju (2008-04-14) Angel Hernandez, Product manager, Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria.

Intervju (2008-04-21) Anders Glemne, Resort manager, Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria.

Intervju (2008-05-07) Peter Grandell, VD Resort & Hotels, Vings huvudkontor, Stockholm.

Bilaga 1: Intervju (2008-04-14) Angel Hernandez, Product manager, Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria.

Hotel Concept

Name, position and working tasks?

How long have you been working for the company?

Have you had any other positions?

How do you feel about the new hotel concept that Ving has developed?

What does the word concept represent for you?

Have you been involved with the developing process of the concept?

If yes, how and for how long time?

What are the differences with this concept compared to other hotels that Ving has?

Have you felt that there has been a need or demand for a “children free” hotel?

Do Sunprime have any competitors? If yes, what does Sunprime have that others doesn't?

How can the guest see that there is a certain concept in this hotel? In what way does it shows?

How well does this new concept fit in with new trends in today's society?

How will you, at your position, work to make this concept a success?

Is it important to work with value added services?

In what ways can the hotel give added value to the guests?

What parts of the hotel is important in working with added value?

Is there any risk with this new concept?

Are Sunprime doing anything to evaluate the concept?

Guests

What kind of people are staying at the hotel?

What guests is the hotel targeting? Why this group? Difficulties and benefits from this group?

Staff – service

How do you as a product manager make your staff work for a successful concept?

Are Sunprime hiring staff that fit this new concept and the guests?

How are you going to make sure that this hotel gives the best service to the guests?

Do Sunprime offer the staff any education or training considering the new concept?

If somebody has an idea to improve this concept, whom do they talk to and is the company willing to listen and pay for an eventual improvement?

Do you have different nationalities among the staff?

Are there any advantages or disadvantages with having different nationalities in the staff?

Could you say that Sunprime has its own company culture? In what way can you feel it?

Bilaga 2: Intervju (2008-04-21) Anders Glemne, Resort manager, Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria.

Namn

Position och arbetsuppgifter

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Har du haft andra positioner inom företaget?

Hotellkoncept

Vad tycker du om det nya hotellkonceptet som Ving har utvecklat?

Har du tidigare erfarenhet av att starta nya hotellkoncept? Vad finns det för likheter och skillnader?

Har du varit delaktig i utvecklingsprocessen av Sunprime? Om ja, på vilket sätt och hur länge?

Hur lång tid har det tagit att utveckla konceptet och hur har tankarna gått under utvecklingens gång?

Hur skiljer sig detta hotellkoncept från ett vanligt hotell? (och från Vings övriga hotell)

Vad betyder ordet koncept för dig?

Vad särskiljer ert hotellkoncept från konkurrenterna?

Hur kan gästerna se att det är ett specifikt hotellkoncept på Sunprime? På vilket sätt syns det?

Hur väl passar konceptet in med de nya trenderna i dagens samhälle?

Finns det en utarbetad strategi som ligger till grund för Sunprimes koncept?

Hur kan du från din position, som hotelldirektör, arbeta för att göra detta koncept framgångsrikt?

Har det gjorts några riskbedömningar inför det nya hotellkonceptet?

Expansionstakten av nya Sunprime går fort fram hinner ni utvärdera konceptet innan nästa projekt startar?

Mervärde

Är det viktigt att arbeta med att skapa mervärde i er service?

På vilket sätt kan hotellet ge mervärde till gästerna?

Är någon del av hotellet mer viktig än de andra, när det gäller arbetet med mervärde?

Målgruppen

Vilken är er primära målgrupp? Varför?

Vilka gäster bor på hotellet?

Var går gränsen för “barn”?

Har ni segmenterat er målgrupp?

Använder ni er till exempel av olika aktiviteter som riktar sig till en specifik del av målgruppen?

Vad tror ni att er målgrupp vill ha?

Tror ni att det finns några faror, problem med att satsa på just den målgruppen?

Framtiden

Ska ni etablera nya hotellkoncept? I så fall var?

Varför på just dessa platser?

Har Ving tänkt standardisera Sunprime så att alla hotell ser exakt likadana ut på alla resmål?

Finns det någon fara att etablera sig på “vanliga” och redan välkända resmål?

Tror du att vi (vår generation) kommer ha samma ekonomiska möjligheter och livsstil, när vi når det stadiet att vi vill ha barnfria resor?

På vilka sätt är hotellkonceptet hållbart, i flera generationer?

Bilaga 3: Intervju (2008-05-07) Peter Grandell, VD Resort & Hotels, Ving Stockholm.

Namn

Position och arbetsuppgifter

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Hotellkoncept

Har du varit delaktig i utvecklingsprocessen av Sunprime? På vilket sätt?

Har du tidigare erfarenhet av att utveckla nya hotellkoncept? Om ja, på vilket sätt har du kunnat använda tidigare erfarenheter på Sunprime?

Hur utvecklades idén Sunprime, vart började det hela?

Hur lång tid har det tagit att utveckla konceptet och hur har tankarna gått under utvecklingens gång?

Finns det en utarbetad strategi som ligger till grund för Sunprimes koncept?

Har Ving gjort några riskbedömningar inför det nya hotellkonceptet?

Passar konceptet trenderna i dagens samhälle?

Målgrupp

Vilken är er primära målgrupp? Varför?

Tror ni att det finns några faror, problem med att satsa på just den målgruppen?

Vad har ni grundat priserna på för boende på Sunprime?

Hur är priserna på Sunprime, i förhållande till Vings andra bättre hotell?

Hur har ni tänkt nå ut med ert koncept till den målgrupp som ni vänder er till?

Vad utmärker hotellkonceptet Sunprime?

På vilka sätt är hotellkonceptet hållbart, i flera generationer?

Mervärde

På vilket sätt kan Sunprime ge mervärde till gästerna?

Hur har ni arbetat med mervärde i er produktutveckling?

Det vill säga, hur har ni tagit fram de olika hotelldelar som Sunprime erbjuder (kvalité, service och design) för att kunna ge den ultimata serviceupplevelsen för kunden?

Framtid

Kommer ni att etablera fler Sunprime världen över? Om ja, var?

Varför har ni valt dessa platser?

Ser du att det kan finnas någon fara att etablera sig på “vanliga” och redan välkända charterresmål?

Har Ving tänkt standardisera Sunprime så att alla hotell ser exakt likadana ut på alla resmål?

Expansionstakten av nya Sunprime går fort fram, till hösten kommer ni att öppna ett ytterliggare Sunprime på Gran Canaria, hinner ni utvärdera konceptet innan nästa projekt startar?

På vilket sätt har ni utvärderat det första Sunprime?

Är ni nöjda med resultatet?

Bilaga 4: Observation (2008-04-12) och (2008-04-15)

- Hur ser det ut? Till exempel omgivningen, receptionen, poolområdet, loungen, restaurangen med mera.
- Syns konceptet, på vilket sätt?
- Vad finns det för viktiga detaljer som eventuellt särskiljer Sunprime från andra hotell?
- Vilken typ av interaktioner förekommer? Mellan vem?
- Hur är ljudnivån, hög eller låg?
- Är det mycket respektive lite rörelse på det observerade området?
- Hur känns atmosfären, vad faller tankarna på och vad är det som påverkar?

(2008-04-12) Lördagskväll

Vi sitter i loungen, omgivningen är modern och stilren. Det första som slår oss är den gemytliga atmosfären. De flesta gäster är av medelålders karaktär, det märks att vi är av en annan generation. Rummet är av stor yta med en utmärkande bar, tjocka långa gardiner i kunglig anda och små runda bord. Soffhörnorna med tillhörande kuddar är upphöjda från golvet en aning så känslan är nästan som att vi sitter i ett vardagsrum. Det finns en utmärkande modern stil och en avslappnad atmosfär som är genomgående. Med utsikt från en soffa i något som verkar vara i senaste design satt vi bland hotells gäster runt tonerna av två trubadurers sång. Ljudnivån är annars låg, då samtalen hålls i en lugn och lägre ton. Loungens färger är jordnära med viss utstickande nyanser och med en mjuk belysning skapades en känsla av värme och välkomnande. Lokalen är stor och rymlig. Ett flertal hotellgäster är samlade runtomkring baren. Ett äldre par sitter tillsammans och nickar i takt till musiken, en annan betalar för sin beställning. De flesta gäster sitter ned. En av barpersonalen torkar bord och en annan tar beställningar vid bordet bredvid oss. Vi förflyttade oss från sofforna till baren för att på så sätt komma närmare gästerna som sitter där. Två bartendrar står och pratar i baren. En ny gäst vill beställa och personalen gör sig redo till att erbjuda sin service. De är mycket trevliga och hjälpsamma mot gästerna. Det finns ingen stress, både barpersonal och gäster känns mycket avslappnade.

(2008-04-15) Onsdag, förmiddag

Hotelllets knutpunkt på dagtid, det vill säga, poolområdet har en avslappnande anda. Den första känslan är lugnet. Runtomkring poolområdet är det stilla och tyst, endast några röster hörs. Inga barn eller barnpool syns, det är en behaglig känsla. Jag känner mig avslappnad. Poolområdet är stort och uppdelat med tre pooler. Det är snyggt och städat. Rymligt och vita ytor utmärks. Det finns många lediga solstolar. Alla står helt raka på rad. En badvakt sitter och tittar. Ingen musik hörs. Det finns inte mycket rörelse, endast några simmar i poolen. Från poolområdet ser vi hotellets gym och spa. Några tränar, yoga har precis börjat. En hälsosam känsla kommer över oss. Konceptet är tydligt, det finns en annorlunda miljö vilket gör upplevelsen speciell. Sunprimes logga med de små prickarna utmärker sig på hotellets olika delar. Entré, servetteringar, reception, informationsblad och nyckelkort är exempel.

Vi får kontakt med ett äldre par som påvisar det härliga vädret. Vi frågar om hotellet och hur de trivs. De trivs mycket bra. Det är första gången för dem att besöka Gran Canaria. Vilket vi tycker är intressant då det är en känd charter ö sedan lång tid tillbaka. Varför de har åkt till Gran Canaria är för att ett par goda vänner rekommenderat ön. De tycker att hotellets service och boende är mycket bra. De var särskilt nöjda med den blombukett och champagne flaska som hade stått på rummet när de anlände till hotellet. Vid ett senare tillfälle under förmiddagen får vi kontakt med en mor och dotter De har tidigare besökt Gran Canaria. De bodde då på ett fem stjärnigt spa hotell, även om de hade trivts på det andra hotellet så anser de att Sunprime är ett bättre alternativ för dem. Personlig känsla är återkommande. Överlag är de nöjda med sin resa, endast vissa småsaker kan förbättras. På hotellrummet har de uppmärksammat en trasig list och dåligt målade väggar. Aktiviteter som hotell erbjuder uppskattas, och något de har provat på ett par gånger under sin vistelse.

Bilaga 5: Enkät (2008-04-14) Sunprime Atlantic View Suites & Spa, Playa del Inglés, Gran Canaria.

Enhet	Urval	Besvarade	Svarsfrekvens
Gäster på Sunprime	33	33	100 %

1. Kön?

- Man 13
- Kvinna 20

2. Ålder?

- Medelålder 54
- Under 50 8
- Över 50 25

3. Reser tillsammans med?

- Partner 22
- Vänner 7
- Själv 0
- Affärsresenär 0
- Umgås 1
- Annat: Bröllop, mamma, dotter

4. Det främsta syftet med Er resa?

- Sol/bad 15
- Mat 5
- Avslappning 10
- Äventyr 0

- Sportaktivitet 0
- Annat: Bröllop, födelsedag, party

5. Har ni rest till något liknande hotell med samma inriktning som Sunprime?

- Ja 5
- Nej 28

6. Har ni som gäst märkt att hotellet har inriktad sig mot en vuxen atmosfär?

- Ja 33
- Nej 0

7. Uppfyller hotellet era önskemål som gäst?

- Ja 33
- Nej 0

8. Vad skapar värde med Er hotellvistelse?

- Personal 2
- Service 8
- Kvalitet 7
- Boende 8
- Avslappnad atmosfär 7
- Annat: lugnt

9. Vad tycker ni om servicen på Sunprime?

- Mycket bra 26
- Bra 7
- Mindre bra 0

10. Vad tycker ni om boendet på Sunprime?

- Mycket bra 25
- Bra 8
- Mindre bra 0

11. Vad tycker ni om den vuxna atmosfären?

- Mycket bra 26
- Bra 7
- Mindre bra 0

12. Vad skulle kunna göras bättre?

- Småsaker, ett glas fattas, sagt till i dag men inget glas dag 2.
- Sagt till om minibaren, direkt städpersonal, blev inget.
- Spabehandlingar för dyra
- Poolbar saknas (5 st)
- Roomservice
- 1 st lakansbyte var 3:e dag utan att behöva riva ut sängkläder själv.
- Information på hotellrummen.
- Traditionella informationspärmar saknas.
- Fler aktiviteter både dag och kvällstid.
- Hemtrevligare, allmänna utrymme.
- Höja mysfaktorn.
- Dansk information (3 st)
- Fler alternativ
- Mer/bättre/varierande musikunderhållning (3 st)
- Underhållning
- Skräphållare på bord vid frukost
- Gratis Internet (2 st)
- Mer träningspass
- Dörrbromsar, smäller ofta

- Bättre ljudisolering
- Känns lite, lite få gäster, varierar säkert beroende på veckorna.
- Allt bra
- Hög trivselfaktorn
- Trådlöst Internet på rum.

13. Om det dyker upp fler Sunprime men på andra destinationer, skulle ni då kunna tänka er att åka dit?

- Ja 33
- Nej 0