



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

*Institutionen för  
Service Management  
SMT-302 Kandidatuppsats  
VT-2006*



*"We adapt the feeling of the moment" » Front Desk Manager*

**Författare:**  
*Jirsvéd Helena  
Jönsson Lisa  
Niklasson Emma*

**Handledare:**  
*Kruzela Pavla  
Säwe Filippa*

# Sammanfattning

- Titel:** ”We adapt the feeling of the moment”
- Författare:** Helena Jirsved, Lisa Jönsson, Emma Niklasson
- Utbildning & nivå:** Magisterprogrammet för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg - C-uppsats VT 2006
- Handledare:** Pavla Kruzela, Filippa Säwe
- Syfte:** Vårt syfte är att analysera hur ett affärshotell arbetar och förmedlar upplevelser utifrån den service och det tjänsteerbjudande de levererar. Vi vill studera hur ett affärshotell kan tillmötesgå sina gäster med upplevelser.
- Frågeställningar:**
- Hur definieras upplevelseutbudet utifrån ett affärs- hotells tjänsteerbjudande?
  - På vilket sätt förmedlar och verkställer ett affärshotell service och upplevelser?
- Metod:** För att få djup i undersökning och material besökte vi hotell Hilton Barcelona under fyra dagar för observationer och kvalitativa undersökningar. Det insamlade materialet har vi sedan analyserat utifrån teorier vi anser relevanta för vårt syfte.
- Nyckelord:** Upplevelser, Tjänsteperspektiv, Servicekvalitet.
- Resultat:** Vi har kunnat konstatera att det affärshotell vi studerat levererar upplevelser genom den service de levererar via sitt tjänsteerbjudande.

## **Förord**

Vi vill tacka de personer som hjälpt oss i vårt arbete med vår uppsats. För att kunna genomföra en analys om upplevelser, servicekvalitet och tjänsteperspektiv på ett affärshotell valde vi hotell Hilton Barcelona som studieobjekt. I kontakten med Hilton Barcelona har Anna Bengtsson som är branschkoordinator för hotell- och restauranginriktningen inom Service Management programmet varit mycket hjälpsam. Hon hjälpte oss att få fram namn på personer som i sin tur kunde hjälpa oss med direktkontakt med Hilton Barcelona.

Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till ledningen på Hilton Barcelona i Spanien och då framförallt våra tre intervjupersoner. Vi tycker att det är fantastiskt att tre ansvariga på ett stort internationellt hotell kan ta sig tid för tre svenska studenter som ska skriva en uppsats, under den mest fullbelagda veckan på året.

Slutligen vill vi tacka våra två handledare vid Institutionen för Service Management Pavla Kruzela och Filippa Säwe för deras engagemang för vårt arbete. De har båda visat ett stort intresse för ämnet upplevelser och för vårt arbete från första handledningstillfället.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMDISKUSSION .....	8
1.2 SYFTE .....	8
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR .....	9
1.4 AVGRÄNSNING .....	9
1.5 DISPOSITION .....	9
1.6 BAKGRUNDSINFORMATION .....	9
1.6.1 Hilton Barcelona .....	9
1.6.2 Hilton Barcelonas hemsida – här skapas förväntningar .....	10
1.6.3 Hotellmarknaden i Barcelona .....	13
<b>2. METOD .....</b>	<b>14</b>
2.1 KVALES SJU STEG I EN INTERVJUUNDERSÖKNING .....	15
2.2.1 Tematisering .....	15
2.2.2 Planering .....	16
2.2.3 Intervju .....	17
2.2.4 Intervju utskrift .....	18
2.2.5 Analys av intervjuerna .....	18
2.2.6 Verifiering .....	19
2.2.7 Validering i sju stadier .....	20
2.2.8 Rapportering .....	21
2.3 OBSERVATION .....	21
2.5 KÄLLKRITIK .....	23
<b>3. TEORI .....</b>	<b>23</b>
3.1 VAL AV TEORIER .....	23
3.2 TJÄNSTER OCH SERVICE .....	24
3.2.1 Tjänsteperspektiv .....	25
3.3 SERVICEMÖTET .....	26
3.3.1 Perceptionspsykologiska inriktningen .....	27
3.3.2 Socialkonstruktivistiska inriktningen .....	29
3.3.2.1 Dramaturgiskt perspektiv .....	29
3.3.3 Hospitality .....	29
3.4 UPPLEVELSER .....	31
3.4.1 Extraordinär händelse .....	31
3.4.2 Upplevelserns olika dimensioner .....	32
3.4.3 Upplevelserummet .....	33
<b>4. ANALYS .....</b>	<b>34</b>
4.1 TJÄNSTER OCH SERVICE I HOTELLBRANSCHEN .....	34
4.1.1 Kundrelationen är viktig .....	35
4.2 SERVICEMÖTET .....	36
4.2.2 Den gode värden .....	38
4.2.3 Individen i centrum .....	40
4.3 UPPLEVELSER OCH DET UTÖKADE TJÄNSTEERBJUDANDET .....	42
4.3.2 En upplevelse med kvalitet .....	44
<b>5. AVSLUTNING .....</b>	<b>49</b>
5.1 DISKUSSION & SLUTSATS .....	49
5.2 REFLEKTIONER .....	54
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>56</b>
6.1 METODHANDBÖCKER .....	56
6.2 PUBLICERADE KÄLLOR .....	56
6.3 ARTIKLAR .....	57
6.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	58
6.5 MUNTliga KÄLLOR .....	58

6.6 KATALOG .....	58
6.7 BILDKÄLLA .....	58
<b>7. BILAGOR.....</b>	<b>59</b>
7.1 INTERVJUGUIDE 1 HOTEL MANAGER .....	59
7.2 INTERVJUGUIDE 2 FRONT DESK MANAGER .....	60
7.3 INTERVJUGUIDE 3 FOOD AND BEVERAGE MANAGER .....	60

# 1. Inledning

Pine och Gilmore (1999) menar att en upplevelse uppstår när ett företag medvetet använder service som scenen och produkter som rekvisita för att engagera individen. Upplevelser är minnesvärda.

På hotell Hiltons europeiska hemsida står följande att läsa:

*”We have the business travellers in mind with our special business deals available throughout Europe and beyond.”*

([www.hilton.uk](http://www.hilton.uk))

Ett hotell är idag inte alltid enbart en plats där du har möjlighet att spendera din natt för en god sömn. Konkurrensen i hotellbranschen har ökat markant på senare år i och med att nya hotell ständigt byggs, även i skrivande stund. Detta innebär att för att kunna vinna kunden måste man kunna utmärka sig. På många orter är efterfrågan på hotellrum inte lika stor som tillgången på detsamma. För att locka gäster till sitt hotell räcker det därför sällan idag med att enbart erbjuda dem en plats att sova för natten. Hotellföretag måste kunna erbjuda något annorlunda till gästerna för att sticka ut på den ofta mättade marknaden.

Som en följd av den ökande konkurrensen om hotellgäster har de flesta hotell idag försökt att utveckla sina produkter för att skapa mervärden för kunderna. Utvecklingen av hotellrum har i vissa fall gått mot en lyxigare produkt där hotellgästen exempelvis erbjuds sova i en säng av högsta kvalitet eller att rummet är inrett i en exklusiv design med pampiga soffor och jacuzzi. Mervärdet kan också innebära tjänster som exempelvis att hotellet inrymmer en restaurang, att det finns en bar, en relaxavdelning med bastu eller liknande eller att personalen stryker dina skjortor om så behövs, och så vidare. I andra fall har man hållit fast vid den ursprungliga produkten och erbjuder hotellgästen enbart en god natts sömn, utan extravagans. För vissa hotell fungerar det med den enkla och avskalade produkten medan det för andra inte ens räcker med det mervärde i form av extra tjänsteerbjudande som man arbetat fram. Många näringsidkare har därför förstått vikten av att erbjuda kunden en upplevelse i samband med konsumtionen.

En bra tjänst är ofta den som är mest skräddarsydd för den enskilde individen vilket dock kan vara mycket komplicerat och kostsamt för företagen att genomföra. Pine & Gilmore (1999) talar i sin forskning om att upplevelser är events som engagerar kunderna på ett personligt plan vilket kan innebära att upplevelser är det effektivaste sättet att attrahera kunderna på idag.

Tom O'Dell tar även han upp ett mycket intressant perspektiv om vilka tjänster vi i allt högre grad frågar efter i *"Spa- anläggningar – deras tjänster och den kulturella kontexten"* (O'Dell 2005). Han menar att vi i västvärlden efterfrågar alltmer tjänster som många anser som intima och privata. Sysslor som förr i tiden gjordes i hemmet vill vi i allt högre grad att andra ska ta hand om idag. Med det syftar O'Dell bland annat på omvårdnad av våra barn, omvårdnad av våra kroppar vid exempelvis spa och till och med omvårdnad av våra psyken när vi går till terapeuter och liknande. Denna förändring brukar ibland kallas för kommersialisering av privatlivet. På ett hotell vill personalen att gästerna ska känna sig välkomna och bekväma, det ska kännas som ett andra hem i princip. Detta är framförallt viktigt i affärsmannens fall eftersom många affärsmän idag spenderar långa perioder långtifrån sina riktiga hem.

Även Eldh (2005) belyser detta fenomen och talar om att "gästfrihet" blivit ett allt viktigare begrepp framförallt vid diskussioner om hur man kan sälja något som många anser höra till den privata sfären. Detta fenomen är intressant att titta på ur ett affärsresenärsperspektiv då affärsresenären spenderar allt mindre tid i hemmet och som följd av detta efterfrågar faciliteter och tjänster som annars normalt utförs i hemmet. Eldh (2005) menar att "gästfriheten" framförallt införlivas genom att det finns tillmötesgående personal tillgänglig dygnet runt. Han skriver vidare om att hotellvistelsen alltmer omvandlas till en upplevelse genom att man exempelvis inreder hotellet med en viss design samt att personalen alltid är redo att ta hand om samt införliva gästernas önskemål så gott det går (Eldh, 2005). För att skapa upplevelser och service utöver det vanliga krävs goda kunskaper om vad kunderna efterfrågar vilket alltid inte är lätt att lista ut. Affärsresenären kan vara en komplicerad hotellgäst eftersom de ofta har höga krav på service, men få krav på upplevelser.

## 1.1 Problemdiskussion

För att kunna differentiera sig i den ökande konkurrensen av affärshotell behöver man kunna komma med ”det lilla extra”. Det handlar grundläggande om att se till kundens specifika behov och kunna analysera dessa samt visa kunden att den tjänst man säljer är speciellt attraktiv för dem. Det kan handla om att skapa tjänster som kunden inte visste att hon eller han behövde för att få kunden att stanna till och överväga att köpa tjänsten. I första hand handlar det dock om att analysera affärsresenärens specifika behov för att kunna tillmötesgå dessa så bra som möjligt. Service och upplevelser uppfattas olika av olika människor vilket problematiserar analysen av skapandet av dessa till stor del. Upplevelser är extraordinära händelser som innebär att kunden får ta del av något mer, kunden ska helst känna att han eller hon köper en tjänst med ett mervärde. Producenten vill fånga kundens uppmärksamhet och differentiera sig gentemot sina konkurrenter och på så sätt också gärna behålla kunden för framtiden. Problematiken för exempelvis ett hotell ligger ofta i att försöka förstå vad gästerna egentligen efterfrågar eftersom gästen sällan säger det rakt ut. Det är svårt att ge något till den som inte önskar sig något.

Då många affärsresenärer spenderar fler nätter på hotell än i sitt eget hem idag ställs höga krav på hotell idag att kunna tillgodose gästerna med deras önskemål. Att komma till hotell som ständigt arrangerar upplevelser i form av exempelvis musikshower eller galna upptåg för gästerna är kanske inte vad man önskar sig när man enbart vill vara utvilad inför morgondagens viktiga möte. Hemma i sitt eget hem vill man ibland bara ta det lugnt och kanske läsa en god bok eller titta på en bra film innan man går och lägger sig. Hur kan man egentligen ge upplevelser på ett affärshotell? Upplevelser är inte enbart det påtagliga eller till exempel underhållning, det är så mycket mer. Hur kan man ge det lilla extra till kunder som man kan tänka sig enbart önskar det grundläggande av en hotellvistelse, som exempelvis logi? Om endast logi efterfrågas behöver kanske inte gästen ett fyrstjärnigt hotell. Eller krävs det ändå att det finns något mer. Ska det vara en upplevelse med vistelsen? Hur kan ett hotell leva upp till en affärsresenärs förväntningar?

## 1.2 Syfte

Vårt syfte är att analysera hur ett affärshotell arbetar och förmedlar upplevelser utifrån den service och det tjänsteerbjudande de levererar. Vi vill studera hur ett affärshotell kan tillmötesgå sina gäster med upplevelser.



### **1.3 Frågeställningar**

- Hur definieras upplevelseutbudet utifrån ett affärshotells tjänsteerbjudande?
- På vilket sätt förmedlar och verkställer ett affärshotell service och upplevelser?

### **1.4 Avgränsning**

Hilton Group Plc består av olika varumärken och dotterbolag och vi valt att endast rikta in oss på Hilton Barcelona och hur detta hotell går tillväga för att skapa upplevelser för sina gäster. Vi har valt att studera hotellets sätt att skapa upplevelser till affärsresenären i servicemötet och vinklar uppsatsen utifrån detta synsätt. Vi har valt att utgå ifrån managementperspektiv på ett affärshotell, och våra kvalitativa undersökningar har gjorts på Hilton Barcelona. Respondenternas titlar anger vi på engelska då dessa är svåra att korrekt översätta. Hade ett annat hotell än Hilton Barcelona valts och en likvärdig studie gjorts hade resultatet sett annorlunda ut. Vi har inriktat oss på hotellets tillvägagångssätt och medvetet uteslutit att titta närmre på vad gästerna anser om hotellets sätt att leverera upplevelser på. Vi har använt oss av begrepp ur kurslitteraturen, men enbart valt att behandla och förklara de begrepp som vi anser relevanta för vår uppsats.

### **1.5 Disposition**

Vår uppsats börjar med en inledning där vi beskriver vårt syfte och vår frågeställning samt vad vi valt att utesluta i vårt arbete. Därefter följer en presentation av Hilton Barcelona och en granskning av hemsidan samt en beskrivning av staden Barcelona för att läsaren ska få en uppfattning om den plats som hotellet befinner sig på. Efter presentationen kommer ett metodavsnitt där vi redogör för vilka metoder vi använt oss av och efter detta följer en teoridel där vi kortfattat beskriver teorierna som kommer vara vår bas i uppsatsen. Därefter gör vi sedan en analys som styrker de valda teorierna med de utförda intervjuerna. Vi har även genomfört observationer vilka vi placerar i anslutning till passande avsnitt för att ge läsaren en uppfattning om hotellet och dess miljö. Slutligen för vi ett resonemang där vi redovisar våra slutsatser samt svarar på våra frågeställningar.

### **1.6 Bakgrundsinformation**

#### **1.6.1 Hilton Barcelona**

Hotell Hilton Barcelona stod klart för öppning 1991 och är lokaliserat i finansdistriktet i Barcelona City. Hotellet ligger nära flygplatsen, och även nära Fira de Barcelona

konferensanläggning och utställningskomplex, Palau de Congressos de Catalunya och de stora turistattraktionerna och flertalet shoppingcenter. Hotellet är en hög och modern byggnad med 286 olika rum, uppdelade i olika rumskategorier på elva våningar, som renoverades senast 2002. Hotellet har välskötta trädgårdar och exklusiva affärer i sin omgivning. Receptionen finns i det centrala ”atrium”, vilket är lobbyn, som omges av stora panoramafönster och starka moderna färger. Hotellet följer stadens puls genom konst, stil och nöje. På hotellet kan gästen välja att njuta av Medelhavsspecialiteter i Mosaikrestaurangen, en drink i Atribaren och lättare snacks i bistron med konceptet att det är gästen själv som avgör om det ska vara fartfyllt eller avkopplande (Hilton Weekends broschyr). Hotellet har valt att inrikta sig främst på affärsresenärer då placeringen av hotellet främjar denna målgrupp (Hotel Manager 2006-04-13). Det finns även ett ytterligare Hilton i Barcelona, Hilton Diagonal Mar Barcelona. Hotellet ligger vid havet och inriktar sig främst på familjer och nöjesresenärer.

Hilton Barcelona hämtar bland annat sin inspiration till nya upplevelser genom olika frågeformulär som gästerna får skickat till sin hemadress eller e-postadress efter sin vistelse. Detta hjälper verksamheten att hela tiden utvecklas i servicearbetet och för att få en uppfattning om vad som kan förbättras och människors olika önskemål. Enligt Hotel Manager hjälper detta dem så att de hela tiden kan vara i framkant och bibehålla Hiltons rykte och image. Hotellet använder sig ibland av ”benchmarking” vilket innebär att de tittar på konkurrenterna för att bland annat se vad som är aktuellt och hotellet försöker hela tiden följa utvecklingen, både gällande service, hotellets faciliteter och miljö och omgivningar. Hilton Barcelona försöker ständigt försöka motsvara förväntningarna som deras gäster har när de kommer och besöker hotellet. De vill behandla varje gäst som individuell så att denne känner sig extra speciell när han eller hon kommer till hotellet. Hotellet har samtidigt ett starkt varumärke och de anser att det därför är viktigt att de kan garantera att gästerna får en vistelse som de önskar och visar att det inte är beroende på var gästen åker då Hilton ska stå för samma koncept och ge samma förstklassiga service världen över. På ett hotell som Hilton Barcelona har man stor nytta av att företaget funnits i branschen i många år och att det redan finns bred kunskap om affärsresenären.

### **1.6.2 Hilton Barcelonas hemsida – här skapas förväntningar**

För att vidga vår analys om hur Hilton Barcelona skapar upplevelser för gästerna har vi tittat på deras hemsida. Kommunikation är till stor del icke-skriftlig vilket innebär att en hel del är visuellt. Språket kan ibland innebära vissa begränsningar för oss och ofta kan bilder som

komplettering då vara till stor hjälp. Bilder får allt större plats i massmedia idag och bildanalyser får därför också större betydelse. Bilder kan skapa vissa känslor hos betraktaren och bilderna kan också bidra till att skapa förväntningar på upplevelser för hotellgästerna.

De förväntningar som kan finnas på ett hotell kan skapas på många olika sätt. Det kan vara att vänner pratar sinsemellan och rekommenderar eller kritiserar, det kan vara tidigare erfarenhet från hotellet eller ett liknande hotell kanske i samma kedja, och det kan bland annat vara de förväntningar som skapas genom att kunderna tittar på hotellets hemsida. När man tittar på bilder och läser texter är det kanske inte alltid man kan förstå undertexterna som organisationen försöker förmedla. Idag säljs och bokas många hotellrum genom företags hemsidor. Många människor vill kunna jämföra olika alternativ för att hitta det som passar dem bäst. Alla förväntningar som skapats via hemsidan är sedan viktiga att kunna tillmötesgå när gästerna besöker hotellet.

Den som besöker hemsidan måste försöka förstå vad hemsidan vill förmedla och läsa mellan raderna. Människor kan själva fritt associera till vad man vill. Enligt Hotel Manager på Hilton Barcelona finns det en standardiserad mall för varje Hiltons hemsida, som alla Hilton hotell måste följa. Det finns också en mall som hotellen själva kan fylla med passande material. Det kan exempelvis vara egna fotografier och egen framarbetad text. Texten kan exempelvis handla om vilka faciliteter och eventuella restaurangmöjligheter som finns men också kringliggande information som staden och den kringliggande miljön. Där kanske människor inte tror att hotellen kan se speciellt olika ut på sina hemsidor, och vid första anblicken ser de ofta ganska lika ut.

Granskar människor bild och text kan de se att Hilton Barcelona specificerar sina texter och sina bilder efter hur de vill framställas. Med andra ord skapar hotellet förväntningar som gästen får vid besök på deras hemsida. De beskriver att hotellet är centralt beläget i hjärtat av finansdistrikten med nära anknytning till flygplats. Samtidigt har Hilton Barcelona lagt in mycket information om hotellets affärsfaciliteter så som konferenslokaler, mötesmöjligheter och liknande och använder fraser som:

*”avslappnad internationell atmosfär”*

och

*”rooms to offer you an ideal environment in which to work and relax /---/ the pastel colours and skilful lightning will leave you feeling refreshed and relaxed”*

([www.hilton.uk](http://www.hilton.uk)).

Det finns bilder på hotellet som får det att framstå som en ståtlig skyskrapa som utmärker sig från andra kringliggande och till synes bleknande hus. Vad kan en person associera till när man på hemsidan läser om internationalitet, affärer, möteslokaler och avslappnad miljö, samtidigt som denne ser bilder på stilrena höghus och en interiör som speglar en modern design i en hotellmiljö? Vad är det vi tänker på när vi ser en skyskrapa och bilder på fint klädda människor? Utifrån vilken kulturell bakgrund vi har eller vilka andra erfarenheter skapar vi olika uppfattningar över hur saker är. Exempelvis så kanske en svensk associerar till saker på ett helt annat sätt än vad en japan hade gjort.

Hemsidan har en viss uppdelning på områden som återger de faciliteter som finns och huvudsakligen vad det är de vill erbjuda. De olika faciliteterna består bland annat av de möjligheter som finns för affärsresenärerna som exempelvis restaurang. Det kan också vara att gästen kan boka rum och samtidigt få bokad sina önskade evenemang. Gästen kan få en vistelse av en mer romantisk karaktär samt erbjudande om turispaket där gästen får möjlighet att ta sig runt staden och få en inblick över alla tänkbara attraktioner. Det ska finnas upplevelser för alla typer av gäster men vagt dominerande verkar till synes vara att affärsgästerna ska få upplevelser. På hemsidan kan läsaren bland annat läsa:

*"Hilton Rooms provide a comfortable working environment, with additional features such as a high-speed internet connection, bathrobe and slippers."*

([www.hilton.uk](http://www.hilton.uk))

Genom att erbjuda ett flertal alternativ till affärsresenären med konferensmöjligheter, möteslokaler, trivsamt och harmonisk miljö skapas förväntningar på att hotellet ska inneha goda möjligheter för en gäst vars vistelse enbart handlar om affärer. Är det detta hotell lockar med och försöker förhöja upplevelsen med istället för att som man till kärleksgästerna erbjuder romantiskt paket? De anser sig själva tänka på att ta hand om sina affärsresenärer då de skriver:

*"We have the business travellers in mind with our special business deals available throughout Europe and beyond."*

([www.hilton.uk](http://www.hilton.uk))

Det skrivs också att de erbjuder en smidig och bra service i en avslappnad och vänlig atmosfär vilket kan uppskattas efter en hård och lång arbetsdag om man vill varva ner.

Genom att använda sig av vissa färger och former ger det känsla av ordning och reda i allmänhet. Tittar man däremot närmare på just Hilton Barcelonas hemsida känns den mer levande med färgglada fotografier på en designad lobby och välplanerade rum med skandinavisk känsla. Med att använda ord som ”elegant” och ”harmoniskt” då hotellet beskriver sitt koncept kan berättelsen tyda på lite flärd, när åskådaren ser hotellrestaurangens exklusiva utformning och de många faciliteter som erbjuds, men också i en miljö av ordning. Med tanke på valet av bilder på människor i fina kostymer och den välstrukturerade hemsidan kan betraktaren få en känsla av exklusivitet och ordning. Som svensk kan vi även känna att stilen på hotellet känns en aning skandinavisk, eftersom det är stilrent, med designade möbler och mycket ljus vilket ofta skandinavisk design förknippas med.

### **1.6.3 Hotellmarknaden i Barcelona**

Barcelona har vuxit markant under de senare åren inte minst efter de Olympiska Spelen som Spanien och Barcelona var värdland för 1992. Barcelona har mycket att erbjuda alla sorters resenärer med ett stort nöjes, shopping och restaurangutbud. Detta är något som hotellen i staden kan dra nytta av genom att vara i ett upplevelsestim. Staden har sett sina möjligheter och därför har många hotell valt att etablera sig på marknaden vilket lett stor konkurrens hotellen emellan. Det är därför viktigt för hotellen att differentiera sig genom olika koncept för att locka resenärer. Detta kräver ständig förnyelse för de hotell som redan etablerats eftersom människor idag söker efter nya erfarenheter och upplevelser. Att ständigt vara nytänkande och ha god kunskap om omvärlden och människors ständigt skiftande behov är därför väsentligt för att kunna överleva denna konkurrenskraftiga bransch som dagens hotell befinner sig i.

## 2. Metod

*I detta stycke redovisar vi vårt tillvägagångssätt i arbetet och på vilket sätt vi samlat in information. Framförallt vill vi berätta om vilken insamlingsteknik och metod vi använt oss av. Intervjuer med tre chefer, varav en är hotelldirektör och de andra två är receptionschef respektive restaurangchef, på Hilton Barcelona i Spanien har varit en empirisk grund i arbetet. Vi visar också vilken intervjumetod vi använt oss av samt hur våra intervjuguider ser ut.*

---

Upplevelser blir mer och mer värdefullt på servicearenan och är enligt alla oss i gruppen ett mycket intressant ämne. Då vi alla anser att upplevelser är en viktig del i dagens service- och tjänstesamhälle anser vi det därför vara mycket intressant att titta närmare på hotellbranschen. Detta innebär att vi väljer att utveckla ett redan existerande ämne och förfinas vår kunskap om detta. Kunskapen representerar således inte en brytning av de tidigare antaganden som gjort utan är en utveckling och ett tillskott till något som vi redan vet (Jacobsen, 2002:15). Hotellbranschen som är högst aktuell i upplevelseekonomin har många spännande studieobjekt men vi började tidigt fundera på den internationella hotellkedjan Hilton som undersökningsobjekt. Hilton är en av institutionen för Service Management samarbetspartners och genom Campus branschkoordinator fick vi kontakt med Hiltons svenska huvudkontor i Stockholm. Där blev vi rekommenderade att kontakta Hotel Manager på Hilton Barcelona i Spanien eftersom vi var intresserade att skriva utifrån ett managementperspektiv. Vi skickade e-post till hotellet där vi hörde efter om han hade möjlighet och var villig att ställa upp för en intervju. Vi fick direkt klartecken och fick intervjuer med Hotel Manager, Front Desk Manager och Food and Beverage Manager. Basen till vår uppsats bygger på insamling av sekundärdata som innefattar den kurslitteratur vi studerat, samt annan litteratur inom det ämnet vi undersökte och djupintervjuer med ledningen på hotellet. Detta tillvägagångssätt beskrivs som kvalitativ undersökning i form av intervjuer. Vi har även valt att skriva vårt arbete på ett induktivt synsätt vilket enligt Bryman (2002:249) innebär att våra forskningsresultat genererar grundvalen av våra teorier. Vår egen vistelse på hotellet under fyra dagar har också inneburit att vi genomfört observationer samt haft möjligheten att utvärdera hotellkonceptet efter våra egna erfarenheter och genom intervjuerna med de olika cheferna på hotellet. En kvalitativ forskare påverkas av tolkningssynsättet (interpretativism) vilket innebär att man fångar den subjektiva innebörden av en social handling (Bryman, 2002:27).

Avsikten med vår kandidatuppsats är bland annat att ge en beskrivande bild om hotellet ifråga och detta görs enligt Jacobsen (2002:17) genom undersökningar som ska ge oss en bättre insikt om hur hotellet arbetar.

Vi antog att upplevelser på ett affärshotell kan se en aning annorlunda ut eftersom dess gäster ofta har andra kriterier än övriga hotellgäster. Detta gjorde att våra frågeställningar växte fram och blev en inriktning på just upplevelser på affärshotell. Vi har även använt oss av information från Hiltons internationella hemsida samt övriga upplysningar om Hilton och Barcelona som vi fått av Hotel Manager.

## **2.1 Kvales sju steg i en intervjuundersökning**

En intervju är den mest använda metoden gällande kvalitativ forskning som brukar innehålla ett antal intervjuer gjorda på olika intervjupersoner. I vårt fall var de studerade chefer som var ansvariga för olika avdelningar på Hilton Barcelona. Detta sätt är attraktivt att använda då det är flexibelt och rymmer mycket information som intervjuaren kan basera sin studie på (Bryman, 2002:299). I en kvalitativ intervju intresserar sig forskaren på den studerades ståndpunkter och intresset är fokuserat på den intervjuade (Bryman, 2002:300). Då vi började planera våra intervjuer valde vi att använda oss av Kvales (1997) sju stadier för en intervjuundersökning som innefattar tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Det för att kunna få en bra struktur och för att beskriva vårt tillvägagångssätt under vår kandidatuppsats. De olika stadierna kommer att presenteras nedan.

### **2.2.1 Tematisering**

En tematisering går ut på att man uttrycker undersökningens syfte. Vad ska undersökas, varför det ska undersökas och hur man ska gå till väga (Kvale, 1997). Då vi tidigare läst om och studerat upplevelser skapade detta en nyfikenhet på att ta sig utanför Sverige och till ett spännande land. Ett varunamn som intresserat oss länge var hotellkedjan Hilton. Shah (2003) skriver om informella system som betyder att man får tillgång till en intervjuperson genom någon som är tillmötesgående och det var så vi fick våra första kontakter med intervjupersonerna.

Vi visste tidigt vad vårt syfte skulle innehålla och vilka frågeställningar vi skulle använda oss av. Efter intervjuerna insåg vi att det material vi samlat in innehöll en del annat som vi inte

tänkt på och som var mycket intressant. Detta innebar att både syfte och frågeställningar ändrades och nya idéer och tankar växte fram.

### **2.2.2 Planering**

Planeringen inför denna uppsats började våren 2006 då vi valde undersökningsobjekt. Vi hade funderat mycket på hotellkedjan och det starka varumärket Hilton. Vi ville studera ett företag utanför Sverige och tittade på Europa för att hitta ett lämpligt och intressant Hilton hotell. Vi tyckte det vara bäst att välja ett hotell efter hur disponibla personerna med ledande positioner var eftersom det var dem vi ville intervjua. Inte minst för att kärnan i arbetet skulle handla om upplevelser och att det var det vi hela tiden vill utgå ifrån. Efter en del kontakt med Hilton i Stockholm öppnades en dörr till Hilton Barcelona i Spanien vilket som tidigare nämnts blev det slutgiltiga målet.

Hotel Manager på Hilton Barcelona gav oss ytterligare två intervjupersoner och när en kontakt automatiskt leder till fler kan man kalla det för ”snöbollsurval”. Detta urval kan kännas en aning riskabelt eftersom vi inte själva kan reglera det eventuella intryck och den information vi skulle få. Urvalet används när man vill få kontakt med vissa grupper av personer för vilka man inte kan ge någon urvals ram på (Bryman, 2002:313). Urvalet kan komma att bli begränsat eftersom risken finns att intervjupersonerna är för lika urvalspersonen, eller att de representerar enbart en viss del av helheten. Efter att ha studerat vald litteratur kunde vi ta nästa steg och planera och anpassa våra intervjufrågor. Som grund till intervjuerna använde vi oss av kursmaterial med och relevanta begrepp och teorier.

I arbetet med intervjufrågorna tänkte vi på att vi ville få fram respondenternas synsätt på upplevelser och deras sätt att arbeta med detta begrepp. Vi ville också att svaren skulle vara av god kvalitet och tog därför tid på oss att utforma frågorna för att det även skulle vara intressant och uppiggande för intervjupersonen att bli intervjuad. Vi hade ingen möjlighet att välja vilka dagar och tider intervjuerna skulle ske på och vi fick anpassa oss till chefernas olika tidsscheman. Så fort vi anlant till hotellet försökte vi ta kontakt med Hotel Manager och bestämma tider med denna person. Vi hade planerat back- up frågor och följdfrågor som alternativ till de fastlagda frågorna. Anledningen var att vi vid tidigare tillfälle lärt oss att det kan vara bra för att få ett fylligare svar.



Vi planerade att transkribera intervjuerna och tog därför med oss bandspelare och spelade in allt för att få allt som sagts ordagrant. Dels för att kunna få tillbaka den ”stämning” som fanns på plats men också för att få en chans att lättare kunna analysera svaren i efterhand. I analysen planerade vi att klarlägga mönster och teman utifrån intervju svaren samt annan insamlad empiri som byggde på utsedda teoridelar. Det material som samlats in från intervjuerna måste man ställa sig kritisk mot, men inte för kritisk. Man kan få bra kvalitet även om man har ensidig empiri bara man förstår sättet att hantera det analyserande. Vi eftersökte inte en generell bild över hur Hilton levererar upplevelser, vi ville bara veta hur det kan se ut på ett affärshotell, som på exempelvis Hilton Barcelona. Inlämnandet av uppsatsen planerade vi att göra vid första inlämningsstillfället.

### **2.2.3 Intervju**

I denna del verkställs intervjun med hjälp av intervjuguide där intervjuaren har ett reflekterande förhållningssätt till såväl respondenten som den åtkomliga information man får (Kvale, 1997). Detta är ett sätt att få information och synpunkter från personer som intervjuaren är intresserad av (Alvesson & Deetz, 2000:216). Samtliga intervjuer genomfördes under fyra dagar, i april 2006. Intervjun inleddes genom att vi kort berättade om att vårt projekt var en kandidatuppsats för Lunds Universitet och att vårt syfte med intervjun var att få reda på hur Hilton Barcelona arbetar med upplevelser. Detta kallar Kvale (1997) som orientering och han menar att detta är nödvändigt före en intervju börjar. Intervjuerna registrerades i sin helhet på band och de utfördes på i princip samma plats av intervju personerna. Alla intervjuerna genomfördes på en öppen del i hotellets bar, i den så kallade ”Atrium Bar”. Intervju personerna bestämde själva var på hotellet intervjuerna skulle ske och det kan ha bidragit till att de kände sig bekväma vilket enligt Shah (2003) ofta gör att de har lättare att dela med sig av sin information. Alvesson och Deetz (2000) talar om att chefer i allmänhet väljer offentliga plaster som restauranger och liknande för att svara på frågor då de vill intervjuas på neutral mark och inte på sitt eget kontor. Vi använde oss av samma inledande frågor till samtliga respondenter. Vi hade redan innan formuleringen av frågorna sett till att frågorna skulle vara konstruerade så att intervju personens svar skulle vara av berättande form.

Eftersom vi kände till intervju personernas arbetsprofiler såg vi det som en möjlighet att kunna anpassa frågorna till var och en så att vi skulle få ut så mycket som möjligt av intervjuerna

och vårt mål var att inte ställa några ledande frågor. När en respondent inte känner sig hotad av intervjuaren pratar denne ofta mer öppet om åsikter och känslor (Shah, 2003). Vi upplevde att intervjupersonerna kände sig bekväma i situationen och hade ett informellt sätt att vara. Intervjuerna var flexibla och Bryman menar på att det är viktigt att intervjuaren är lyhörd för det som intervjupersonen säger och att man följer upp de intressanta teman som anses relevant för ämnet i fråga (Bryman, 2002:312). Så var fallet i vår situation och vi fick många svar som vi inte hade räknat med när vi utformade våra frågor.

#### **2.2.4 Intervju utskrift**

En transkribering strukturerar ett intervjusamtal i en form som är mycket lämpligt då man ska göra en närmare analys (Kvale, 1997). Transkriberingarna delade vi upp mellan alla i gruppen för att effektivisera arbetet. Bryman (2002) menar på att det är av forskarens intresse att spela in och sedan analysera vad intervjupersonen säger och hur denne säger det. Det är då viktigt att få med en fullständig redogörelse och för att intervjuaren ska kunna uppfatta hur vissa saker sägs är det viktigt att denne inte gör egna anteckningar. Problemet med att skriva ut intervjuer är att det är tidskrävande eftersom det ofta är mycket material som ska analyseras (Bryman, 2002:311).

Vår målsättning var att transkribera alla intervjuer så fort som möjligt efter intervjuerna för att inte glömma känslan av hur det var och för att även kunna notera kroppsspråket och intrycket av intervjupersonerna. Det krävdes precision vid uppspelningen för att få med all information som skulle komma att vara relevant för vårt arbete. Användningen av bandspelare möjliggjorde en fullkomlig transkribering, med fokus på ämnen och dynamik. Eftersom en intervju inte bara innehåller ord utan också pauser och tonfall kan bandspelaren fånga in detta, just för att göra det så verklighetstroget som möjligt.

#### **2.2.5 Analys av intervjuerna**

Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att skildra och tyda de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld och det råder ett obrutet sammanhang mellan beskrivning och tolkning (Kvale, 1997). I en kvalitativ forskningsintervju finns det en aktivitet där både intervjuperson och den som intervjuas engagerar sig och genererar kunskap i en tvåvägs läroprocess (Shah, 2003). Före vi började analysera våra intervjuer lyssnade vi igenom banden en gång till i samband med att vi läste utskriften. Detta ansåg vi vara

tvunget för att verifiera om utskrifterna var fullständiga. På några ställen kunde vi se att personen som gjort utskriften hade missuppfattat ord eller sammanhang vilket vi genom samverkan kunde rätta till. Kvale (1997) menar att analysen av intervjuerna kan vara en del av teoriskapandet och analytikerns teoretiska syn på ämnet påverkar på hur denne analyserar intervjuerna. Genom vår analys kunde vi bestämma vilka teorier som var relevanta för vårt arbete och genomförde detta genom att vi vävde in empiri och teori ihop. Det är viktigt att så fort som möjligt efter transkribering analysera materialet. Detta för att uppgiften tycks bli svårare och mer tidkrävande ju längre tid som går. Ett annat viktigt skäl till att inte vänta med analysen är att ju mer kontinuerligt som materialet analyseras desto mer medveten blir den som analyserar om temat (Bryman, 2002:312). Vi valde att analysera intervjuerna dagen efter transkriberingen då vi redan hade teman som vi ville bygga relevans på.

### **2.2.6 Verifiering**

Verifiering diskuteras i förhållande till begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet (Kvale, 1997). Reliabilitet används när man mäter äktheten, hur objektiviteten är. Validitet används då man mäter tillämpligheten och man ska då gå igenom de sju stegen av intervjuundersökningen. Generaliserbarhet har en del olika former. Dessa former är naturalistisk generaliserbarhet, (som är vardagen), statistisk generaliserbarhet, (plocka ut någon), analytisk generaliserbarhet, (görs i intervjustudie) och forskarens och läsarens generalisering (Kvale, 1997). Generaliserbarhet innebär att människan har en benägenhet att generalisera från svaren och har genom erfarenhet förväntningar på nya situationer. Kvale (1997) nämner kvalitativ generalisering som innebär att den som forskar, lägger ner tid på att på egen hand träda i kontakt med den verksamheten som hör till fallet. Vi vistades i verksamheten under fyra dagar vilket innebar att vi hela tiden reflekterade och observerade på platsen. Analytisk generalisering betyder att man från en undersökning kan fastslå om resultaten kan vara samma i en annan situation vilket bygger på en analys av likheter och avvikelser mellan de olika situationerna (Kvale, 1997). Den som tar emot informationen är den som avgör om man kan använda detta på en ny situation. Då vi endast har fått information om Hilton Barcelonas sätt att arbeta med upplevelser kan vi därför inte generalisera och heller inte veta hur andra hotell och andra Hilton, arbetar med upplevelser.

### **2.2.7 Validering i sju stadier**

För att få bästa möjliga kvalitet som möjligt på intervjuernas resultat var vi noga med att sammanställa relevanta och passande frågor till varje respondent. Betydelsen av att ha bra och relevanta frågor utgör ibland hela grunden för vilken kvalitet ett arbete eller uppsats har. Respondenterna måste kunna förstå frågorna för att kunna ge ”rätt” svar. Med rätt svar avses att man får det svar på det man frågat om. Vid tematisering är det också viktigt att man överlägger alla områden i det material man arbetar med så att intervju svaren kommer att täcka dessa, om det nu är det man vill ha eller är i behov av. Om litteraturen är viktig, av god kvalitet och tillförlitlig är också av stor vikt för att resultaten ska bli av god kvalitet (Kvale, 1997).

Validiteten på vårt arbete har mycket att göra med hur lämplig vår planering är och vilka metoder vi använt oss av. Syftet är att undersöka hur upplevelser levereras på ett affärshotell. Har vi planerat intervjufrågor efter just denna undersökning? Har vi gjort våra observationer utefter det? Och har vi lagt upp vårt arbete efter att det är samtliga viktiga frågor att ställa sig då det gäller kvaliteten på planeringen. Om vi får de svar vi vill ha utifrån den planering vi gjort kan man tycka att arbetet blir av god kvalitet.

Då man analyserar svar från respondenter är det av stor vikt att man också granskar varför personen kan tänkas säga eller reagera på ett visst sätt. Man måste förhålla sig kritisk till alla svar man får. I vårt fall har vi intervjuat tre chefer på ett hotell med olika positioner, vilka alla har arbetat en längre tid inom Hilton som hotellkedja. Det kan innebära att de har en subjektiv syn stämplad av företagets värderingar. Alla svar vi fått har vi granskat och försökt se kritiskt på för att få så god kvalitet som det bara gått.

När det gäller utskriften av intervjuerna valde vi att transkribera alla intervjuerna från direkt tal till skrift. Vi spelade in alla intervjuer på bandspelare för att klara av detta moment. Vi anser att det gav oss bäst möjlighet att få så god och bra kvalitet som möjligt eftersom vi skulle analysera dem vid senare tillfällen. Det gav oss också möjlighet att under intervjuernas gång kunna fokusera oss på frågorna samt intervju personens kroppsspråk och reaktioner.

För att få god kvalitet på analysen fordras det att intervjufrågorna är noga planerade vilket kräver att man har en bra uppfattning om litteraturen man valt att studera. Det krävs också att

våra tolkningar av den teori vi valt och att intervjuerna är välgrundade. Vi valde att studera svaren från intervjuerna många gånger. Har vi varit objektiva i den miljön vi varit i? Har vi hållit oss ifrån våra förutfattade meningar då vi skapat? Dessa saker har vi alltid försökt påminna varandra om för att få god kvalitet. Samt kan längden på intervjuerna ha påverkat resultatet? Hade man kunnat få mer svar att analysera om vi gjort en längre intervju?

Slutligen måste man granska hur gällande själva uppsatsen är. Är den ett gångbart arbete på hur det egentligen ligger till? De svar vi erhållit på våra frågeställningar, är de av god kvalitet och är det något allmängiltigt som fungerar? Frågor man kan ställa sig vid validiteten av rapporteringen är om det man skriver är sant, varför man skrivit som man gjort och vad det är grundat på. Kommer man nästan dit kan man säga att rapporten är av god kvalitet.

### **2.2.8 Rapportering**

Vi resumerar våra intervjupersoners svar i vår uppsats tillsammans med empiri. Genom att vi har studerat kurslitteratur och annan insamlad information, har vi gjort tolkningar på intervjusvaren och utifrån detta sedan sammanställt allt i en uppsats. Det huvudsakliga syftet är att vi ska använda litteraturen och tillämpa denna på insamlad information i form av respondenters svar och annan litteratur och sen skapa en läsbar uppsats. Anledningen till formen av resultatet grundas på de hänvisningar vi fått av kursledare, med andra ord så ingår en uppsats i utbildningen i Service Management vid denna period som senare ska redovisas.

### **2.3 Observation**

Att göra en formell observation innebär att människor studeras i sin naturliga miljö av andra människor som vill tolka ett beteende och styra sitt eget beteende genom detta (Bengtsson et al 1998:51). Här tittar observatören, lyssnar och ställer frågor till den studerade (Bengtsson et al 1998:52 f). En observation har som syfte att i vårt fall att registrera hur personal och anställda faktiskt gör på ett hotell eller studera hotellgäster i olika omgivningar. Syftet är att registrera olika beteenden hos personer och grupper (Jacobsen, 2002:180). Bryman (2002) menar på att det kan vara svårt att få tillträde till en social miljö som anses relevant till den miljö observatören ska studera. Hur man löser problemet att få tillgång till vissa omgivningar beror på om omgivningen är av ett slutet eller öppet slag. Hilton Barcelona är både av ett slutet och också ett öppet slag då de offentliga utrymmena var lätta att kunna studera medan de slutna var svårare. Då observationerna pågick under den mest fullbokade veckan på hotellet kunde vi inte få tillgång till de bakre regionerna efter intervjuernas avslutande och

med cheferna som studieobjekt (Bryman, 2002:278). Observatören ska aldrig ta lätt på att det går att få tillgång till de dolda områdena utan det krävs tur och skicklighet och innebär att det är något som måste arbetas fram av den som studerar (Bryman, 2002:280). Organisationen måste i förväg godkänna den formella observationen och detta beslut tas av de ansvariga för företaget. Observatören måste övertyga den betrodda, även kallad *gatekeeper* att observationen inte kommer att skada företaget på något sätt (Bengtsson et al 1998:54) och noggrant förklara syfte med observationen. Vid de olika observationstillfällena var det ansvariga i form av hotellchefer men även anställda som var föremål för undersökningen. Här kunde endast deras syn på verksamheten framföras och på detta begränsade sätt påverkades vår syn på verksamheten. Även hotellgäster observerades under vissa interaktionstillfällen med anställda och vi tittade då på olika beteenden hos gästen som skulle kunna användas i vår analys. Våra observationstillfällen pågick under korta sekvenser under vår vistelse på hotellet. Bengtsson (1998) menar på att det kan vara svårt för observatören att skapa sig en korrekt bild under så kort tid. Vi tittade endast på de främre delarna där framträdandet äger rum vilket innebär att det inte visades vad som pågick bakom kulisserna. Dock hade vi en observation på kvällen i restaurangen när städning och förberedelse för morgonen pågick vilket skapade trovärdighet (Bengtsson et al 1998:56). Det utfördes en så kallad öppen observation med videokamera och digitalkamera för dokumentation vilket innebär att de observerade vet om att de blir studerade. Vi försökte under observationerna att agera så anonymt som möjligt då vi visste att en videokamera eller vanlig kamera kan framkalla onormala beteenden hos människor. Jacobsen (2002:184) menar dock att trots detta har båda dessa tekniska hjälpmedel en fördel vid dokumentering av en omgivning.

Gruppen fungerade som *Observer as participant* vilket innebär att vi interagerade begränsat med de människor som studerades för att hålla observationen professionell och saklig. Det kan räcka med observatörens närvaro för att den ska påverka de personer som studeras vilket kan störa studien (Bengtsson et al 1998:59). Det vanligaste sättet att göra fältanteckningar på är att lyssna och göra anteckningar under observationens gång eller i efterhand. Våra anteckningar skrevs i en loggbok som vi tagit med på resan. Från början var det studiens frågeställning som styrde vad som ska antecknas. Vi antecknade sedan efter hand då vi tänkte att vi skulle ha användning för detta material vid analys. Bengtsson (1998) med flera menar dock på att observatören inte ska göra detta öppet då det påminner de studerade om att det är en undersökning. I denna undersökning gjordes dock detta för att vi inte skulle missa väsentliga observationer och för att vårt intresse var stort för detta moment. Efter

observationen analyserade vi våra loggboksanteckningar med hjälp för att grunda dessa på studien där den befintliga kurslitteraturen skulle vävas in i form av böcker och artiklar. Vi har valt att dela in våra observationer i olika avsnitt som har varit passande vid vissa empiriavsnitt. Här beskriver vi kortfattat olika miljöer och personalens framträdande såsom vi har uppfattat detta.

## **2.5 Källkritik**

Man kan ställa sig kritisk till huruvida respondenternas svar anses vara objektiva. De är alla anställda av Hilton och ingen av dem verkade vilja sluta inom hotellkedjan. Ett önskemål fanns om att få intervju med Hotel Manager och det gick vägen. Ytterligare gav denne oss två andra chefer på hotellet att intervjua.

Samtliga intervjuer har genomförts på engelska och detta kan i sig innebära en del hinder. Även om engelska är ett språk som samtliga i uppsatsgruppen behärskar väl kan det ändå uppstå missförstånd. Detta måste man ställa sig kritisk till då man väljer att översätta. Shah (2004) menar att en översättning av en intervju kan innebära stora missförstånd om den kulturella förståelsen inte existerar. Eftersom vi valt att inte studera de olika respondenternas sätt att förhålla sig till varandra utan istället en gemensam bild hur hotellet arbetar med upplevelser anser vi inte det nödvändigt att nämna dem vid fullständiga namn. Vi har istället valt att vid behov skriva ut yrkeskategorin. Vi vill tillägga att de observationer vi gjort skett vid olika tillfällen och beskriver enstaka händelser. Genom observationerna vill vi ge läsaren en inblick i hur det såg ut på hotellet och vi syftar inte till att generalisera utifrån dessa.

## **3. Teori**

*Vi kommer i detta kapitel behandla olika teoretiska aspekter gällande upplevelser, tjänsteperspektiv och servicekvalitet.*

---

### **3.1 Val av teorier**

Vi har valt att utgå ifrån nedanstående teorier vilka vi anser har relevans för vår studie om affärshotell och dess tjänster, service och upplevelser. *Tjänster och service* är två begrepp som vi anser är viktiga inom just hotellbranschen och därför vill belysa genom vår användning av olika teorier som är relevanta till vårt studieobjekt. Det specifika *servicemötet* har vi valt att beskriva med hjälp av passande litteratur inom ämnet och sedan har vi byggt på dessa med

hjälp av teorier ur det *dramaturgiska perspektivet* för att påvisa vikten av att personal går in i en roll för att ge servicemötet en helhet och gästen en trovärdig framställning. För att vi ska kunna göra analys av servicemötet och finna skillnader mellan vad kunden förväntar sig av tjänsten och vad de faktiskt upplever använder vi oss av den så kallade *Gap-modellen*. *Gästfrihet* är en term som existerar såväl i hemmet som på förstklassiga hotell och vi har därför tagit olika teorier till hjälp för att tydliggöra detta begrepp och sätta detta i ett samband med andra valda teorier. Slutligen har Pine and Gilmore (1999) och Mossbergs (2003) teorier väglett oss i begreppet *upplevelser* och vi har använt oss av en del av deras teorier och applicerat dessa på vårt studieobjekt.

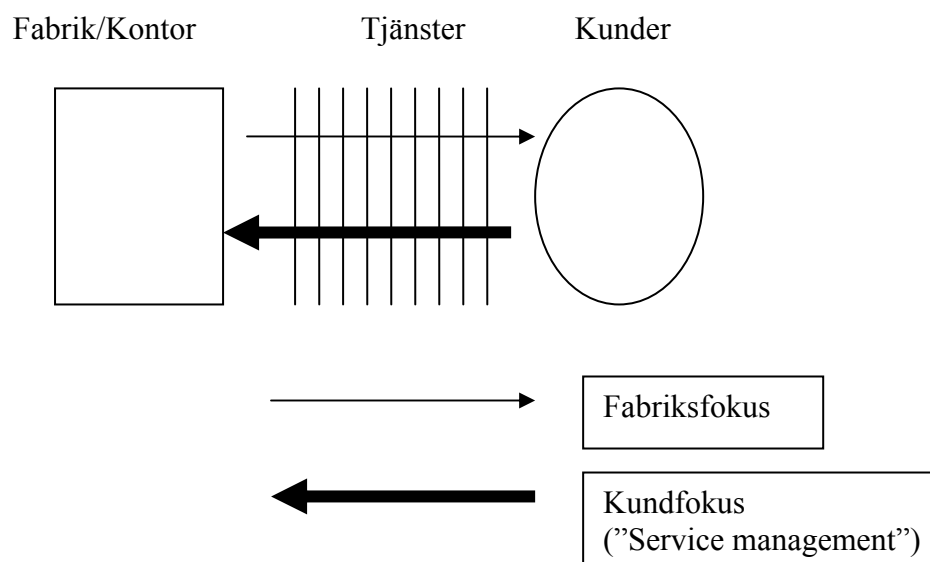
### **3.2 Tjänster och Service**

I modern forskning har definitionen av tjänster blivit alltmer uppmärksammas vilket innebär att det idag finns ett flertal bra och mindre bra definitioner. En, inom framförallt Skandinavien men även övriga Europa, känd forskare inom tjänsteteorin är Christian Grönroos. Vi har valt att utgå från en del av hans teorier. Grönroos (2002) menar att tjänster är immateriella, det vill säga opåtagliga och förhållandevis abstrakta. Tjänster är även heterogena vilket innebär att tjänstens karaktär och utformning varierar beroende på tjänstetillfället och kunden. Vidare sägs tjänster vara oskiljaktiga vilket innebär att det inte går att separera producent och konsument från varandra helt och hållet. Tjänster sägs även inte vara möjliga att lagra för framtiden (Eksell, 2005). Tjänster kan bestå av ett utökat tjänsteerbjudande där man lägger till stödtjänster och hjälptjänster vilket gör tjänsten mer attraktiv och lättillgänglig. Hur det utökade tjänsteerbjudandet ser ut beror på verksamheten. Kärntjänster utgör basen för företagets verksamhet. För att kunden ska kunna använda kärntjänsten behövs det underlättande tjänster vilka är hjälptjänster. Om hjälptjänsterna inte finns kan heller inte kärntjänsten konsumeras (Grönroos 2002). Stödtjänster är inte nödvändiga för att konsumera tjänsten men det är de som gör kärntjänsten mer attraktiv att använda. En stödtjänst kan också användas för att differentiera företaget på marknaden. Det är dessa tjänster som bestämmer vad kunden får av företaget. Om det grundläggande tjänstepaketet är väl utvecklat blir den tekniska kvaliteten bra men det betyder inte att den upplevda kvaliteten blir godkänd av kunden. Det är därför tjänstepaketet måste utvidgas till ett utökat tjänsteerbjudande innan tjänsten kan beskrivas som en produkt. Det utvidgade tjänsteerbjudandet innehåller tjänsteprocessen och interaktionen mellan kunden och företaget (Ibid.).



### 3.2.1 Tjänsteperspektiv

För att servicemötena ska bli lyckade är det viktigt att ledningen inom företaget har ett tjänsteperspektiv på sin affärsverksamhet. Tjänsteperspektivet förklaras som att företag lägger stor vikt vid kundrelationen och att denna ska ha strategisk betydelse för verksamheten (Grönroos, 2002). Det innebär bland annat att man utöver den vanliga kärntjänsten också kan erbjuda kunderna en mängd olika tjänster och extra service, helst bättre än konkurrenterna. Grönroos (Ibid.) menar att tjänsteperspektivet således innebär att ett totalt tjänsteerbjudande erbjuds innehållande exempelvis både klagomålshantering, rådgivning och personlig uppmärksamhet. Hur detta totala tjänsteerbjudande uppstår beror på samspelet mellan en hel del olika delar, framförallt relationerna mellan kund och tjänsteleverantör. Grönroos (2002) skriver bland annat om att en viktig del i relationsmarknadsföring är att tjänsteleverantören lär känna sina kunder och lär sig och dokumenterar deras långsiktiga behov och önskemål. Utan en kunddatabas är det svårt att få kundkontaktarna att bli relationsinriktade. En kunddatabas är också bra att ha för exempelvis segmentering av kunder, utformning av skräddarsydd reklam samt organisering och uppföljning av lönsamma kunder. För att kunna möta den ökande konkurrensen om affärsresenärerna på hotellmarknaden idag måste företag fokusera på kunderna och därmed service. Förr var produkten det viktiga som skulle utvecklas i många företag men idag ligger fokus på kunderna. Grönroos (2002:40) illustrerar detta i en modell i sin bok *”Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats”*,



Figur 1. Källa: Grönroos, C, *”Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats”* 2002:40.

Den tunna pilen i figuren visar hur fokus ligger på tjänsteleverantören att leverera en bra vara eller tjänst och den tjockare pilen visar på att fokus ligger på att lyssna på kunderna och vilken service de efterfrågar och utifrån det skapa en vara eller tjänst. Med det fokus företag hade förr, det vill säga fabriksfokus, menar Grönroos (2002) att företaget eller ledningen ansågs ha nyckeln till framgång. Med kundfokus är det viktigare att servicemötet fungerar bra och effektivt än det som sker i kulisserna. Tjänsteperspektivet är enligt Grönroos (2002) ett arbetssätt som ledningen inom ett företag kan välja som strategi. Man väljer således att konkurrera med tjänster och framförallt service där kunden är i fokus och där hans eller hennes önskemål är prioritet. Man erbjuder kunderna ett totalt tjänsteerbjudande som sedan utvecklas i interaktionen mellan tjänsteleverantör och kund. Syftet med den goda servicen är bland annat att en relation ska utvecklas med kunden. Inom tjänsteperspektivet har man flyttat fokus från produkten eller varan till kunden och servicen. Det handlar om att lyssna på kunden och dess önskemål och utifrån det utforma en attraktiv service och tjänst. Tjänsteperspektivet innebär att företaget och ledningen har fått en minskad roll i skapandet av tjänsten och att den så kallade frontpersonalen fått ökat ansvar.

### **3.3 Servicemötet**

Eldh (2005) skriver i en analys av servicemötet om att människor vid köp av en hotellnatt oftast inte bara förväntar sig en trygg och bekväm sovplats utan också ytterligare service till viss mån. Eldh (Ibid.) väljer att sammanfatta begreppet till en hotellvistelse, vilket beskriver hotellprodukten som en tjänst där personlig service ska finnas tillgänglig största delen av dygnet.

Det är enligt Goffman (2002) viktigt att kunna se vad som anses trovärdigt eller inte och den anställde måste själv kunna avgöra vad som är uppriktigt, äkta, hederligt beteende och agerande. Det kan tolkas som ett falskt agerande hos en anställd om gästen uppfattar ett oäkta leende eller en attityd hos den anställde. Detta kan vara i situationer oavsett om det är på lek eller det är allvar. Goffman (2002) anser också att det är viktigt att de anställda bibehåller sin trovärdighet genom agerandet, trots att denne går in i en yrkesroll, för att visa uppriktighet mot sig själv och mot hotellgästen.

### **3.3.1 Perceptionspsykologiska inriktningen**

Inom denna inriktning studeras den enskilda individen och här sätts individens tänkande i fokus. Den perceptionspsykologiska ansatsen bygger således på analys av den enskilde individens tankar och perception om och av tjänsten. Det är den individuella upplevelsen som analyseras (Eksell, 2005). Inriktning bygger vidare på att det finns skillnader mellan gästens förväntningar och gästens faktiska erfarenheter av den aktuella tjänsten. En central modell inom inriktningen kallas gap- modellen (Grönroos, 2002). I denna modell berörs betydelsen av pålitlighet, säkerhet, villighet förståelse och påtaglighet av gästens uppfattning gällande servicekvalitet (Mossberg, 2003:84). Det finns de som är kritiska till mätning av kvalitet på upplevelser och Eksell (2005) menar att den perceptionspsykologiska ansatsen mestadels belyser enskilda variabler i servicemötena vilket bidrar till att servicemötet ses som en enstaka händelse under en viss tidsbegränsning (Eksell, 2005).

I analys med en perceptionspsykologisk ansats kan bland annat utvärderingsblanketter ges till hotellgästen för att underlätta analys av de individuella åsikterna. Eldh (2005) skriver bland annat om att utvärderingsblanketter och frågeformulär snarare får individen att bidra till en text med förutbestämda ramar. Med detta menas att många utvärderingsblanketter redan har ett förutbestämt syfte, nämligen att gästerna ska utvärdera den service som redan finns på hotellet på ett visst sätt. Många utvärderingsblanketter består av frågor om den service som hotellet önskar utvärdera samt svarsalternativ som inte sällan består av en femgradig skala. Eldh (2005) menar således att i och med hotellet redan i förväg begränsat hotellgästernas utvärderingsmöjligheter bidrar dessa endast till att utvärdera de tjänster som redan finns vilket innebär att man samtidigt begränsar gästernas önskemål. Utvärderingarna talar om för hotellgästen vad som kan efterfrågas och lämnar sällan utrymme för gästernas övriga reflektioner (Ibid.).

#### **3.3.1.1 Gap- modellen**

Gap- modellen är ett verktyg för analys av servicemötet och används inom den perceptionspsykologiska ansatsen. Ibland kan det finnas skillnader mellan vad kunden förväntar sig av tjänsten och vad de faktiskt upplever och detta brukar definieras som ett gap. Gap- begreppet används således när man vill se på skillnaden mellan kundens förväntningar samt det faktiska utfallet av exempelvis servicemötet (Grönroos 2002).

På ett hotell liksom på de flesta tjänsteföretag är det alltid viktigt att företaget utvärderar sin verksamhet för att organisationen ska kunna förbättra sig och gå vidare. Gap- modellen är ett verktyg för tjänsteleverantören med syfte att analysera kvaliteten på tjänsten och servicen. Gap- modellen bygger på kundens subjektiva upplevelser och man analyserar således kundens förväntningar på tjänsten samt det gap som kan uppstå mellan kundens förväntningar samt vad de faktiskt upplever. Det är alltid svårt att säga vad optimal kvalitet egentligen är. Grönroos (2002) menar att det handlar om företagets strategi och kundernas förväntningar. Han talar vidare om att en tjänsteleverantör som har tjänsteperspektivet som strategi och därmed vill kunna erbjuda kunderna extra service först måste skapa förväntningar bland kunderna om en utomordentlig service och därefter leverera denna kvalitet.

Den förväntade servicen är resultatet av kundens tidigare erfarenheter, personliga behov och ”word-of-mouth kommunikation” samt företagets marknadskommunikation (Grönroos, 2002). Det som blir kundens upplevda service beror på en rad olika faktorer, bland annat hur ledningen uppfattar kundernas efterfrågan. Grönroos (2002) skriver om att det framförallt är viktigt att företaget ser arbetet som en process för att det inte ska uppstå så kallade kvalitetsgap mellan de olika delarna. Det första kvalitetsgapet kan uppstå när ledningen inte har en korrekt uppfattning om kundernas uppfattning om kvalitet. Det är således mycket viktigt att kundernas efterfrågan studeras noga, genom exempelvis marknadsundersökningar, innan man utvecklar tjänsten vidare. Fler kvalitetsgap som kan uppstå är om inte den specificerade kvaliteten uppfylls vid leveransen samt om det som sagts via marknadskommunikationen, exempelvis från en hemsida inte överensstämmer med de tjänster som levereras (Grönroos, 2002). För att förebygga dessa problem är det viktigt att företaget analyserar och går igenom personalens arbetsuppgifter samt att intern marknadsföring prioriteras. Sedan måste också planering samordnas inom företaget för att den externa marknadsföringen ska bli rättvisande och så att all personal förmedlar en gemensam bild av företaget. Det handlar således om en genomgående process för företaget vid skapandet av tjänstekvalitet. Det sista gapet kan uppstå när kunden inte upplever tjänsten på det sätt som han eller hon förväntade sig. Resultatet kan i värsta fall leda till negativa effekter på företagets image (Grönroos, 2002).

### **3.3.2 Socialkonstruktivistiska inriktningen**

I denna ansats läggs fokus på världen som socialt konstruerad vilket sker genom mänsklig aktivitet. Människan är symbolbrukande vilket framförallt märks i servicemötet. Flertalet forskare, då främst Goffman (2000) menar att människor interagerar med varandra med symbolik och detta sker framförallt vid servicemötet. Mossberg (2003) behandlar i sin bok drama som en metafor vid servicemötet. Detta perspektiv kallas det dramaturgiska perspektivet. Inom den socialkonstruktivistiska inriktningen läggs också vikt på servicemötet som en föreställning då personalen går in i olika rollspel vid möte med gästen. Detta beskrivs som teatraliska komponenter gällande fysiska möten mellan personal och gäst (Mossberg 2003:85).

#### **3.3.2.1 Dramaturgiskt perspektiv**

Inom detta perspektiv ses individen som en symbolanvändare och världen som en scen vilket beskrivs som symbolisk interaktion. Ofta vill individen framställa sig själv i en positiv glans. Detta tas i uttryck i form av kläder, språk och gestikulering och tolkas i samband med olika omgivningar där interaktionen sker (Goffman 2000).

För att ett team ska kunna upprätthålla sitt framträdande krävs det att varje team har en dramaturgisk disciplin och bevarar den under sin framställning. Teammedlemmen ska samtidigt som han eller hon skenbart är uppslukad av sin roll kunna ha en känslomässig distans till sitt framträdande. Det är viktigt att varje teammedlem visar ett intellektuellt och känslomässigt engagemang men till en viss gräns för att inte riskera att ryckas med alltför mycket utan bibehålla sin kontroll i framträdandet (Goffman 2000). Till det dramaturgiska perspektivet hör analys av framträdande, verklighet och konstbegrepp samt konsten att styra intryck.

### **3.3.3 Hospitality**

Vi har valt att använda begreppet ”gästfrihet” istället för det engelska ordet när vi skriver om hospitality. Enligt Lashley och Morrison (2004) finns det två olika sätt att representera gästfrihet. De är den kommersiella och den sociala gästfriheten. De gemensamma nämnarna är att de båda erbjuder mat, dryck och logi. För att gästfrihet ska kunna genomföras krävs det

att det finns en interaktion mellan den som erbjuder gästfriheten och den som tar emot gästfriheten, oftast på villkor av den förstnämnda (Lashley & Morrison 2004).

Inom hotellbranschen använder företag sig ofta av begreppet ”hospitality” när ett hotells tjänsteerbjudande analyseras. Lashley & Morrison (2004) använder sig av Goffmans (2000) perspektiv av ”hospitality som performance” (gästfrihet som framträdande, som en scen), och tar upp tre olika uppträdande för personalen för att förmedla ”hospitality”. Det första är att klassificera ”hospitality som performance”, det andra att det finns vissa regler, resurser och förpliktelser för både personal och gäst, och det tredje att göra ”hospitality” – the hostess with the mostess (en fulländad värd som har allt). Då människor talar om ”Hospitality som performance” är det viktigt att se skillnaden på det framträdande som krävs beroende på vilka uppgifter som ska utföras. På ett Bed and Breakfast kan gästen inte förvänta sig samma service som på ett femstjärnigt hotell och på ett riktigt fint hotell kan man kanske inte förvänta sig en tillgång till en slags ”hem- känsla” och faciliteter därefter (Lashley & Morrison, 2004). På ett hotell är det viktigt att personalen kan träda in i en roll som en slags ”tjänare” åt gästen då den anställde ska kunna tillfredsställa och kunna se gästens behov. Det skiljer sig från exempelvis ett vandrarhem där gästen i större utsträckning ska kunna ta hand om sig själv, eller en camping där enbart platsen till logi erbjuds, allt annat får gästen stå för själv. Att campingvärderna skulle servera drinkar eller ha en 24 timmars service skulle kanske kännas opassande. En av respondenterna antyder vikten av att lära känna sina gäster för att kunna leverera bästa möjliga gästfrihet, särskilt på ett fyrstjärnigt affärshotell.

Värderna är Hilton Barcelona och gästen är hotellets gäster och värderna ska uppföra sig på ett visst sätt när denne intar dessa roller. Exempelvis ska receptionisten välkomna sina gäster som föreskrifterna säger och gästen ska bli välkommen och checka in på sitt rum som det traditionellt ska gå till. Förväntningarna på ett framträdande för exempelvis en smekmånad på ett lyxhotell skiljer sig från de förväntningar som finns då sonen besöker sina föräldrar. Men dock finns det ändå vissa förpliktelser som en värd innehar. En hotellvärd är förpliktigad kontraktsmässigt medan hemma-värderna är förpliktigad som släkting, plikt eller lojalitet (Lashley & Morrisons, 2004). Skillnaden i att vara värd i sitt eget hem och att vara värd på ett hotell ligger främst i att gästerna som har det kontraktsmässiga avtalet betalar för sin övernattnig. Detta ger också ökade förväntningar och högre krav på sin vistelse. Inte bara att

gästens vistelse ska bli utmärkt en gång. Den måste upprätthållas varje gång likadant eftersom de förväntningar som gästen har kommer att följa med till nästa besök.

### **3.4 Upplevelser**

#### **3.4.1 Extraordinär händelse**

En *extraordinär händelse* beskrivs utifrån att varje upplevelse är individuell och personlig. Mossberg (2003) väljer att förklara detta som att en upplevelse som uppfattas positivt för en människa inte behöver vara positiv för en annan person vilket beror på tidigare erfarenheter, önskemål och behov. En extraordinär händelse kan mätas i värde och styrka beroende på människans olika behov och konsumtionsmönster. Människor vill uppleva ofta för att bryta det triviala och alldagliga och för att fånga in nya händelser som skapar mening och bidrar till något nytt. Upplevelser är händelser och tillfällen där konstansen kan variera men kan ändå resultera i reaktioner som är oberoende av tid och rum. En upplevelse kan beskrivas som något nytt som individen inte varit med om innan vilket innefattar en känsla av behag över att gästen inte behöver anstränga sig genom prestation. Inom detta begrepp används inverkan, berättelse och rituell förståelse som en process för företag att kunna kontrollera anställdas känslor. Inom en extraordinär händelse behövs det aktivitet, spontanitet och en social interaktion från personalens sida för att upplevelsen ska bli så stark och effektfull som möjligt (Mossberg, 2003:22 f). Hur människor uppfattar upplevelser beror på faktorer som *servicekvalitet, produktkvalitet, pris* samt *situationella* och *personliga faktorer* (Mossberg, 2003).

Pine och Gilmore (1999) beskriver en teori om att företagets strävan att beröra kunden med något som är extraordinärt bäst uppnås genom överraskningsmoment eller genom att man erbjuder kunden något som de inte förväntar sig. Hur överraskningsmomentet ser ut och vilken effekt det får på kunden beror helt och hållet på vad kunden faktiskt förväntar sig och kundens tidigare erfarenheter.

Det finns även situationella faktorer som påverkar gästens intryck då man kan uppleva att det vid en vistelse är fullbelagt på hotellet och att personalen går på rutin och känslan av att vara på besök och upppassad inte alltid infinner sig. Situationen kan se annorlunda ut vid nästa besök då hotellet kanske är långt ifrån fullbokat och personalen har tid att ta hand om sina gäster på ett mer personligt plan och är mer serviceinriktade mot den enskilde kunden. Detta

kan förklaras med att det är viktigt med effektivitet vid in- och utcheckning då det bildas långa köer.

Mossberg (2003) kritiserar metoder för mätning av tjänstekvalitet i viss mån och menar att de inte är lika applicerbara inom upplevelseteorin. Mossberg (2003) anser att det inte går att mäta en kunds förväntningar av en extraordinär händelse på samma sätt som vid mer vardagliga tjänster. En extraordinär händelse kan för en gäst vara positiv och något utöver det vanliga men behöver inte beröra en annan gäst som har tidigare erfarenheter av högklassig service.

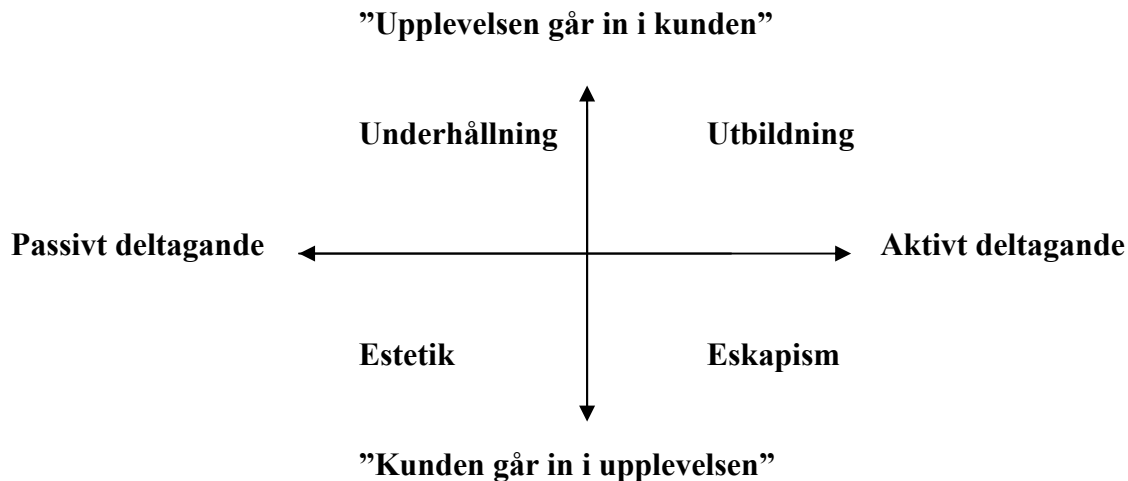
### **3.4.2 Upplevelsets olika dimensioner**

Det finns två olika dimensioner att beskriva upplevelser utifrån. Dessa är kundens grad av deltagande och typ av anknytning eller relation till omgivningen vilka båda förenar gästen med den specifika händelsen. Människan vill i en underhållningsupplevelse känna, i en utbildningsupplevelse fånga in kunskap, vara närvarande i en estetikupplevelse och agera i en eskapismupplevelse (Mossberg 2003:53). Modellen (se sid. 33) beskriver de fyra olika dimensionerna av en upplevelse samt kundens grad av deltagande. Modellen är en översättning av Mossberg (2003) från Pine & Gilmore (1999).

Den första dimensionen upplevelser kan delas upp i innefattar mental och fysisk närvaro, det sistnämnda krävs alltid när det gäller tjänster då kunden måste vara närvarande för att kunna ta till sig upplevelsen. I vissa fall kan även gästen påverka resultatet av tjänsten eller den specifika händelsen. Graden av fysisk närvaro och hur pass standardiserat erbjudandet är påverkar gästens deltagande. Ju mer aktiv gästen är desto mindre kan tjänsteerbjudandet klassas som standardiserat (Mossberg, 2003:51). Den andra dimensionen beskrivs som kundens anknytning eller relation till omgivningen. Här beskrivs begreppet absorbering vilket innebär att upplevelsen går in i kunden och uppslukning där kunden går in i upplevelsen. Om dessa två dimensioner sedan sätts ihop bildas det fyra olika typer av upplevelser vilka kan beskrivas som underhållning, utbildning, estetik och eskapism. När en människa går in i en underhållnings eller en utbildningsupplevelse behöver denne inte lämna hemmet utan kan absorbera upplevelsen i stillasittande tillstånd. Skillnaden mellan dessa två upplevelser kan beskrivas som att i utbildningsupplevelsen går människan in i ett aktivt deltagande. I den estetiska upplevelsen fördjupar sig personen i en händelse eller i omgivningen runtomkring. Estetisk kan ses som betraktarens upplevda resultat och kan beskrivas som läran om det sköna. Upplevelsen om eskapism kan förklaras genom att människan fördjupar sig eller



uppslukar underhållningen och utbildningen. Inom denna finns ett aktivt deltagande förutom att bara lyssna och titta (Mossberg, 2003).



**Figur 2. Modell översatt och anpassad efter Pine & Gilmore (1999).**

Om denna modell appliceras på människors aktiva eller passiva deltagande i en upplevelse handlar det om vad det är för hotellkoncept som ett hotell arbetar utefter. Pine & Gilmore (1999) talar bland annat om att gästen inom en underhållnings eller en utbildningsupplevelse kan uppleva ett tillstånd där han eller hon inte behöver vara fysiskt aktiv, medan man i utbildningsupplevelsen går in i ett aktivt deltagande mentalt och inhämtar kunskap samtidigt som man tar del av upplevelsen. I den estetiska upplevelsen fördjupar sig personen i en händelse eller i omgivningen runtomkring och ser till det sköna.

### **3.4.3 Upplevelserummet**

Upplevelserummet är ett ramverk för möjligheten att förstå omgivningen och användarrelationerna i ett tjänsteföretag. Här kan gästen utvärdera den aktuella tjänsten och känna efter om tjänsten motsvarar förväntningarna. Här används interiör, personalens klädsel, dekorationer i rummet, ljudnivå, starka eller svaga färger som förmedlar karaktären på tjänsten (Mossberg, 2003:132).

## 4. Analys

*Här väver vi ihop våra teoretiska utgångspunkter med vårt empiriska material i form av intervjuer, observationer.*

---

### 4.1 Tjänster och service i hotellbranschen

För att ett tjänsteerbjudande ska vara attraktivt för kunderna krävs det oftast att tjänsteleverantören tar hänsyn till en rad olika aspekter både före och under tjänsteproduktion och konsumtion. Som vi tidigare nämnt skiljer sig tjänster från varor framförallt i den meningen att tjänster produceras och konsumeras samtidigt. Detta gör att tjänster är komplexa samt att själva servicemötet mellan kund och personal är en mycket viktig del i tjänstekonsumtionen. Grönroos (2002) liksom flertalet andra forskare talar om att kunder inte köper varor eller tjänster utan snarare de fördelar som dessa för med sig. Grönroos med flera sammanfattar det som att kunderna *"/.../ köper erbjudanden som består av varor, tjänster, information, personlig uppmärksamhet och andra faktorer. /.../ det är den service som en kund uppfattar i ett erbjudande som skapar värde för dem"* (Grönroos, 2002:14). Grönroos (2002) menar att tjänsteproduktion och konsumtion är en pågående process där tjänsten skapas under själva servicemötet. Detta innebär att tjänster ofta är lösningar som kunderna kan använda för att skapa värde för sin egen del.

Som gäst på ett hotell finns vissa förväntningar på tjänsten som delvis kan ha skapats genom företagets marknadsföring samt genom gästens tidigare erfarenheter av hotellvistelser. Från Hilton Barcelonas sida finns det från ledningen direktiv hur den så kallade frontpersonalen, det vill säga den personal som träffar gästerna personligen, ska tillmötesgå dem på bästa sätt. I själva servicemötet träffas frontpersonalen och hotellgästen och förväntningar och direktiv möts i en förhoppningsvis lyckad kombination. Hur servicemötet blir beror till stor del på kundens förväntningar samt frontpersonalens förmåga att väga in direktiv och anpassa dessa till den aktuella situationen. Från managementperspektivet är det viktigt att det finns ett tydligt samarbete mellan de olika avdelningarna så att man kan skapa ett totalt tjänsteerbjudande för kunderna (Grönroos, 2002). Front Desk Manager på Hilton Barcelona vill att personalen ska ta hand om gästen på bästa möjliga sätt. Affärsresenärer reser inte sällan ensamma och att då bli uppmärksammade på ett personligt plan kan vara mycket viktigt för många. I vår intervju säger Front Desk Manager bland annat:

*“The main point is that you feel like you are the only guest in the hotel, that you get well treated. You have to teach the staff to get out of the routine.” (2006-04-13)*

Just aspekten att personalen ska gå utanför sina rutiner och ta egna initiativ i det dagliga arbetet är något som samtliga managers på Hilton Barcelona som vi intervjuade tyckte var mycket viktigt. De vill att deras personal ska känna att de har befogenhet att ta tag i saker på egen hand. Hotel Manager beskrev en incident om en gäst på hotellet och som förlorat sin plånbok. Gästen hade tidigare berättat för frontpersonalen vid incheckningen om incidenten vilka genast förde in detta i databasen under gästens så kallade ”mapp”. Senare under veckan kontaktades hotellet av en polisstation som i sin tur berättade att en plånbok hittats. Den innehöll ett visitkort tillhörande Hilton Barcelona. Personalen insåg att det måste vara plånboken tillhörande den gäst som tidigare informerat om sin borttappade plånbok och tog genast en taxi ut till polisstationen för att hämta upp plånboken, utan att fråga någon chef om lov. Gästen blev mycket positivt överraskad och Hotel Manager menar att sådant beteende från personalen uppskattas mycket av ledningen och uppmuntras därför. Denna incident samt ledningens syn på hur det hela hanterades visar bland annat på att Hilton Barcelona strävar efter att tillmötesgå sina gäster på bästa möjliga sätt. Grönroos (2002:17) menar att det grundläggande ledningskravet inom tjänstekonkurrens just är att använda tjänsteperspektivet som strategi.

#### **4.1.1 Kundrelationen är viktig**

Tjänsten, en hotellvistelse, är en process där samspelet och relationen mellan gäst och personal är mycket viktig. Från hotellets sida är avsikten främst att vårda gästerna på bästa sätt så att de återkommer fler gånger och så att en djupare relation byggs upp.

*” we want to take care of our guests so that they will return”.*

*(Hotel Manager 2006-04-13).*

Grönroos (2002) beskriver relationen som en viktig del av tjänsteperspektivet eftersom relationer ofta leder till lojala kunder, vilka i sin tur ofta är lönsamma kunder. En affärsman eller affärskvinna som har en relation med ett företag i exempelvis Barcelona och därför ofta reser dit tycker säkerligen att det är bekvämt att bo på samma hotell varje gång han eller hon besöker staden. Hotel Managern berättar om att en hotellvistelse för en affärsresenär i många fall ska spegla en hemmamiljö just på grund av att gästerna vill känna sig hemma i en

avslappnad miljö eftersom de ofta reser en hel del. Han anser att affärsresenären har andra önskemål än nöjesresenären framförallt gällande in- och utcheckning. En affärsresenär vill ofta att in- och utcheckning ska gå fort och smidigt medan nöjesresenären gärna tar sig tid att prata mer med frontpersonalen samt ställa frågor (Hotel Manager, 2006-04-13). Detta faktum gör att det många gånger kan vara svårt för personalen att interagera med affärsresenären på ett sätt som skapar en relation parterna emellan. På Hilton Barcelona har man en databas där företaget sparar så mycket information som möjligt om gästerna, framförallt de återkommande, vilket kan vara till stor hjälp för frontpersonalen när affärsgästen vill checka in- och ut. De ska snabbt se vad affärsgästen efterfrågat tidigare och slipper därför ställa de rutinfrågor som gästen kanske fått ett antal gånger tidigare.

## 4.2 Servicemötet

Vid ett antal tillfällen då vi satt i lobbyn observerade vi hur gäster kom och gick för in- och utcheckning. Vi såg då hur dessa interagerade med receptionspersonalen. Vi lade bland annat märke till hur receptionspersonalen agerade på ett professionellt sätt och vi kunde ibland urskilja vad som var på rutin och vad som var ett spontant agerande. Det märktes tydligt att personalen hade förmågan att kunna känna av gästerna och utgick ifrån deras beteende när de skulle välkomna dem. Vi kunde uppfatta att några av gästerna var återkommande och här hälsades gästen välkommen vid namn och det blev ett personligt bemötande och en personlig interaktion mellan gäst och anställd.

Hur den samlade aktiviteten hos en viss deltagare vid en speciell situation påverkar de andra deltagarna kan vara avgörande över hur ett servicemöte upplevs av en hotellgäst. Personalen kan ofta välja att gå in i olika roller och i rutiner som är förutbestämda (Goffman, 2002). De anställda på Hilton har olika yrkesroller vilket präglar deras framträdande och som ska prägla hur de agerar för att skapa trovärdighet för kunden. För att kunna få anställning på ett hotellföretag som Hilton krävs det att hotellet har en serviceförmåga och en känsla av kundmedvetenhet. Därför är det av vikt att personalen ser skillnad på verklighet och konstgrepp vilket är vår uppfattning om individens beteende. I fråga om personalens beteende uttryckte sig Food and Beverage Manager sig följande:

*"I mean what I am looking for when I am in hiring process of my people is the attitude of them. I need people very positive, very proactive, that they enjoy a lot serving the guest. Not because at the end, I think that the service for the last few years, before it changed a little bit, before maybe we were looking for a very formal service. The waiter was with a tie you know, like that you know? Now the expectations of our guests changed a little bit" (2006-04-12).*

När det sker ett servicemöte mellan personal och hotellgäst är vissa handlingar mer lämpade än andra beroende på vad det är för sammanhang. Det är av vikt att den som utför vissa handlingar tar sitt ansvar då handlingar kan komma att bli avgörande om framträdandet anses lämpligt (Goffman, 2002:182). Detta kan sammanfattas genom konsten att styra intryck hos gästen och vad som anses lämpligt. I Hiltons fall innebär det att receptionspersonalen hälsar gästen välkommen när denne stiger innanför dörren och att "bell- boy" bär väskorna till reserverat rum och att gästen tas om hand genom ett trevligt bemötande. Skulle inte så vara fallet skulle gästen kunna få ett negativt intryck av hotellet vilket kan vara svårt att ta bort i efterhand. För att de anställda ska kunna erbjuda gästerna ett framträdande som är individuellt för varje gäst är det viktigt att de anställda får mer kontroll över deltagande i framträdandet och fria händer att se till så att servicemötet blir individuellt för varje kund. Genom att ge deltagare större kontroll kan det på så sätt öka deras engagemang i servicemötet vilket bidrar till fördelar för företag, personal och kunder (Goffman 2002:188) Detta beskrivs ibland som ett ömsesidigt beroende där deltagarnas behov av kontroll spelar in. Här kan hotellet ge kunden något extra, som inte konkurrenterna erbjuder. Att inte bara överträffa gästens förväntningar utan kanske också bidra med något som personen i fråga kanske inte ens tänkt på. På Hilton Barcelona agerar personalen utifrån den befattning de har vilket kan betyda att interaktionen med gästerna kan variera. Exempelvis för receptionspersonalen gärna en konversation med gästen på ett personligt plan medan "bell- boy" oftast agerar mer som en betjänt.

Vid flertalet tillfällen studerade vi en bell- boy under sina arbetspass. Hans beteende verkade vara som hämtat ur Hiltons manual för hur en bell- boy ska agera och den "frihet under ansvar"- anda som hotellets Managers förespråkade verkade inte vara något som denna bell- boy tagit till sig.

#### 4.2.2 Den gode värden

Innebörden av gästfrihet och hur gästfrihet uppfattas är olika från individ till individ. Vikten av att gästfriheten kontinuerligt uppehålls för att rykte och image bibehålls är omfattande.

*”We are trying to exceed their expectations, giving the welcome when they arrive to the hotel”. We have a checklist and standards how to interact with the guest. When they arrive to the restaurant we have to welcome them and also identify their needs. You need to know the kinds of wine or try to go one step further, no?”* (Hotel Manager 2006-04-13).

Här beskriver Hotel Manager hur hotellet går tillväga för att uppfylla de förväntningar som finns hos sina gäster. Deras checklista används kontinuerligt så att ingenting glöms bort i den servicen som ges och för att uppfylla gästens önskemål. Här visar hotellet på att de är ständigt uppdaterade och lämnar inget för att förglömmas genom att vara i framkant och för att ge det lilla extra.

Respondenterna anser att det är ytterst viktigt att ge bra service, men är det tillräckligt för att gästerna ska återkomma? På Hilton Barcelona finns det många återkommande affärgäster och kanske är det för att personalen har en inställning och ett gemensamt mål att ge service ”med det lilla extra” ett ansikte. Personalen anser att produkterna och varumärket må vara de samma men de vill alltid ge något lite extra till gästen. De säger bland annat att:

*” The products may be standard, and the brand may be standard, but we always try to give something extra”*,

(Hotel Manager 2006-04-13).

Att göra ”hospitality” – ”the hostess with the mostess” är skört och kräver att man ständigt kan uppfatta situationer på rätt sätt. Genom att tappa sin fasad riskerar företaget inte bara det ekonomiska som lön och bonus, men också sin moral, som skam och utskämdhet. Eftersom man riskerar att inte kunna möta de förväntningar som finns (Lashley & Morrison, 2004). En av respondenterna nämner att det finns vissa grupper som måste hanteras på ett visst sätt, och berättar om hur Japanerna fungerar vid en incheckning. Det finns enligt personalen på Hilton Barcelona två typer av Japaner som kommer till hotellet, nöjesresenärer och affärsmän. De som är på turistresa har inte sällan en betjänt med sig som lämnar fram pass och sköter det mesta dem. Affärsmännen har ofta en chaufför som kör dem överallt. Hade personalen inte

varit medvetna om kulturskillnader hade de kunnat tappa sin mask och anseende och i värsta fall gästen i framtiden. Under de fall då personalen upplever att de kulturella skillnaderna och språket blir för stora använder hotellet sig ibland av en tolk som är tillgänglig vid dessa svårhanterliga situationer. Personalen måste närma sig sina gäster genom att försöka identifiera sig med dem och uppmärksamma deras behov och önskemål. Hilton har även manualer som beskriver hur ett möte mellan gästen och personalen ska gå till, beroende på vem gästen är, var de kommer ifrån och så vidare. Om det exempelvis finns barn med vid servicemötet anser ledningen att det är mycket viktigt att hotellpersonalen inte pratar över huvudet på barnen. Det är också viktigt att, om det finns en möjlighet, välkomna gästen på dess eget språk (Front Desk Manager, 2006-04-13).

En morgon när vi står i hissen stiger en av hotellets Managers in. Hon verkade stressad och vi förstod att något inte stod korrekt till. Managern berättade att det hade skett ett missförstånd mellan en gäst och receptionspersonalen vid bokningstillfället och gästen hade fått fel rumskategori. Hon förklarade för oss att det handlade om en återkommande gäst och det var mycket viktigt att detta missförstånd skulle åtgärdas på en gång för att gästen inte skulle bli missnöjd med sin vistelse och var personligen på väg upp till den specifika våningen för att be om ursäkt för det inträffade. Vi insåg då att de olika cheferna på hotellet är villiga att själva stå till svars för handlingar som personalen utför och förstår vikten av att bevara kundrelationen med gästen för att denne ska fortsätta att välja Hilton Barcelona vid nästa affärsvistelse.

Det finns två olika typer av gästfrihet enligt Lashley och Morrison (2004) och det är den kommersiella gästfriheten och den sociala. De har vissa gemensamma nämnare så som att de båda erbjuder mat, dryck och logi. För att denna gästfrihet ska kunna utföras krävs det att det finns en interaktion mellan de som levererar och mottagaren, oftast på villkor av den som erbjuder. Den affärsmässiga gästfriheten har sina rötter i att förse gäster med de huvudsakliga behoven (Lashley & Morrison, 2004). Det är alltifrån hotell och motell till vandrarhem och Bed and Breakfast. Detta utförandes provision involverar en blandning av påtagbara och icke påtagbara element, från både den produkt som erbjuds men också den service och atmosfär som omger dem. Både den sociala och kommersiella gästfriheten levererar i princip liknande upplevelse genom att man använder sig av liknande teknik och teknologi. Den sociala gästfriheten leds främst av ett tillhandahållande eftersom det innebär att man bjuder in sina

gäster på middag eller en övernattningshelg. Gästerna bjuder sällan in sig själva hos sina vänner på övernattningshelg. Medan den kommersiella främst är av en begärande karaktär. Det är konsumentens eget val var de ska stanna, hur länge och vad de ska äta och dricka. Detta ger konsumenten ett större utbud och kontroll över sin upplevelse, till vilket det kommersiella utbudet måste svara till. En av respondenterna berättar att hotellet ska inneha alla de faciliteter och erbjuda allt det som ett hotell ska inneha. Dock anser denna också att hotellet ska försöka ge sina gäster en slags hemmakänsla. Här kan man se en viss bro mellan den sociala och den affärsmässiga gästfriheten. Hotellet ska erbjuda förstklassig service, bra omgivning, fullständiga faciliteter som en affärs-gäst kräver men de har också valt att erbjuda en slags hemmakänsla. Det kan bero på att de flesta affärs-gäster bor många nätter på hotell, hemifrån, och önskar detta inslag i sin hotellvistelse.

#### **4.2.3 Individen i centrum**

Med en perceptionspsykologisk inriktning analyseras den enskilda individens uppfattning och tankar kring den tjänst som levereras. Hilton arbetar mycket med att studera enskilda individer för att hotellet vill veta vad olika människor har för önskemål. Att kunna tillgodose gästerna på ett individuellt plan ser man som mycket viktigt. Bland annat anpassar Hilton sig till olika nationaliteter och om en VIP-gäst kommer som härstammar från en annan kultur är det viktigt att veta vad som är passande och mindre accepterat. Managern för restaurangen och lobbyn gav exempel på detta. Exempelvis brukar de ibland lämna en liten present på rummet för vissa VIP-gäster och är då mycket noggranna med att se till så att det inte skickas upp en skinka till en muslim eller att personalen inte ställer upp en flaska vin på rummet till en gäst som härstammar från en kultur där alkohol inte är tillåtet. Syftet att gästen ska känna sig speciell blir förstört och därför måste hotellgäster identifieras och hotellet sparar således uppgifter om de gäster som ofta besöker hotellet. Hotellet arbetar med att i allra högsta grad sätta gästen i fokus. Med små komihåglappar till varandra och kommentarer ser de till att gästen får den uppmärksamhet och respons som behövs för att göra deras vistelse så upplevelserik som möjligt. Det kan vara allt ifrån att komma ihåg namnen till att fråga om gårdagens museibesök var trevligt. Dessutom kan de genom sin databas spara gästers önskemål och andra specifika saker för att komma ihåg och för att gästen ska få det lilla extra när den återvänder.

Genom utvecklingen av upplevelseindustrin och uppfattningen av att denna är en växande industri som mer och mer blir aktuell, är det viktigt för serviceföretag att ta fram individuella



lösningar för varje gäst som besöker ett hotell. Gästen ska behandlas individuellt och inte vara anonym. I dagens konsumtionssamhälle är det allt oftare gästen som står i fokus. Företag som verkar inom upplevelseindustrin vet om att de kommer att bli definierade utifrån deras upplevelsekoncept och Hilton vet om att de måste vara i framkant inom detta område då varumärket är ett av de starkaste i hotellbranschen (Pine & Gilmore, 1999:102). Hilton arbetar för att deras gäster ska få en helhetslösning samt en fullständig upplevelse som tillfredställer deras behov. Graden av hotellgästernas engagemang, anknytning och relation till omgivningen påverkar hur upplevelsen blir för denne och hur resultatet blir (Mossberg, 2003:33).

När vi sent på kvällen anlände till Hilton Barcelona steg in på hotellet för incheckning passade receptionspersonalen på att presentera medlemskapet Hilton Honors för oss och den anställde ville att vi skulle fylla i blanketter för att bli medlemmar. Vi förstod att det var viktigt att personalen marknadsförde detta medlemskap för oss gäster och vi kunde ana att detta gjordes rutinmässigt. Detta kanske för att gästen som skulle vistas på Hilton Barcelona skulle bindas till hotellet och att man ville skapa en slags relation. Medlemskapet skulle enligt informationen leda till extra service och erbjudanden under framtida besök. Trots att vi var trötta fyllde vi i blanketterna för vi ville ta del av dessa erbjudanden och samtidigt knyta kontakter med Hilton.

Hilton Barcelona har affärsresenärer som huvudmålgrupp och har en stark kund till kund relation med denna. Hotellet besöks av såväl manliga som kvinnliga affärsresenärer i olika ålderskategorier. Hotellet arkiverar sina gäster efter deras första vistelse på hotellet och kan sedan föra in viktig information som bidrar till kundens tillfredsställelse vid nästa besök. Hilton Barcelona marknadsför även "Hilton Honors" –medlemskapet, när gästen checkar in på hotellet, vilket innebär att gästen kan samla medlemspoäng som sedan kan ge fria hotellnätter beroende på hur många poäng medlemmen samlat in. Detta är ett sätt för Hilton att skapa kundkontakter och ska bidra till att fler människor besöker Hilton fler gånger. Cheferna på Hilton Barcelona anser att detta är ett exklusivt sätt att marknadsföra företaget på med tanke på Hiltons rykte och image (2006-04-13). Andra förmåner med medlemskapet är att gästen får förtur vid bokning även om det sker under perioder då det råder full beläggning på hotellet. Varje hotell har även en Hilton Honors Manager som assisterar vid speciella önskemål för gästen som är medlem. Det erbjuds även express check-out för att effektivisera för gästen och tillhörande make eller maka till medlemmen får bo avgiftsfritt vid de

hotellnätter som medlemmen har samlat på sig poäng för. Om en gäst bestämmer sig för att bo över en natt till på hotellet står Hilton till förfogande för att tillmötesgå önskemålet.

I och med att en tjänst och en upplevelse är något subjektivt är det viktigt att hotellpersonalen som tidigare nämnts försöker ta vara på och spara de önskemål som gästerna har. Hilton Barcelona erbjuder frågeformulär till gästen som bidrar till ett sätt att få reda på hur servicen uppfattas på hotellet. Det finns dock problem med användandet av frågeformulär då dessa ofta framförallt begränsar klagomålshanteringen. Hotellet väljer att utforma egna frågor där svaren kan bli begränsade och utrymme för egna kommentarer inte är en möjlighet. Om hotellet vill kunna erbjuda kunderna det som de i grunden önskar måste ledning och personal lyssna bättre på kunderna och låta dem vara fria i sina utvärderingar. Framförallt sker mycket utbyte av information mellan hotellgästerna och hotellpersonalen i de direkta servicemötena, i det ofta så kallade ”sanningens ögonblick”. Istället för att kommunikationen sker via förutbestämda ramar i en utvärderingsblankett bör man lägga mer vikt idag vid själva servicemötet. Det är viktigt att hotellpersonalen tar vara på servicemötet och inser att den kommunikation som pågår också innebär en hel del information om kundens önskemål.

### **4.3 Upplevelser och det utökade tjänsteerbjudandet**

Många hotell lägger idag mycket fokus på att kunna erbjuda gästerna mervärde utöver kärntjänsten och det har nästintill tagit överhand. Hilton Barcelona vill att det utöver hotellets kärntjänst ska finnas något extra som särskiljer dem från andra hotell och att detta ska ge gästen en förhöjd upplevelse. Bitjänsterna är idag framförallt ett konkurrensmedel för hotellen. Detta innebär att utbudet inte sällan är större än affärsgästernas efterfrågan.

Målgruppen på Hilton Barcelona är främst affärsresenärer mycket på grund av hotellets centrala läge och för att det finns bra konferensmöjligheter för stora grupper. Observation på plats har som tidigare nämnts visat att hotellet har en omfattande del affärsresenärer. Respondenterna har också antytt att hotellets gäster till största del består av denna typ. Utöver deras kärntjänst som är att hyra ut hotellrum tillhandahåller hotellet ytterligare servicetjänster för att tillgodose hotellgästernas behov genom helhetslösningar. Hotellet fokuserar på affärsresenärer och har i dagsläget inga större planer på att försöka locka andra målgrupper till hotellet utan satsar istället på att utöka sina stöd och hjälptjänster för att kunna ge bra service till hotellgästerna. Inom de olika avdelningarna i arbetsstyrkan kan hotellets managers komma

med nya idéer gällande servicetjänster. Hilton som företag förespråkar självständighet och frihet under ansvar (Hotel Manager, 2006-04-13). Det finns fortfarande mycket på hotellet som är standardiserat och som företaget inte kan ändra på utan måste först och främst godkännas uppifrån. Hotel Managern tycker att det är positivt att de olika cheferna tar egna initiativ för att förbättra hotellets tjänster.

De chefer vi intervjuade på Hilton Barcelona väljer att definiera en hotellupplevelse som en vistelse med mycket bra service. Det ska finnas en helhet på tjänsten och gästens önskemål ska tillgodoses och det ska finnas något mer i tjänsten som inte bara är en hotellvistelse. Hilton Barcelona är ett affärshotell men gästerna innefattar ändå flertalet målgrupper vilket innebär att olika önskemål ska tillgodoses. För en affärsresenär kan en bra säng med komfort eller effektiva in och utchecknings tider såväl vara upplevelser som ger det lilla extra och bekvämlighet för kunden. I vissa fall kan det även vara en upplevelse att hotellet känns lugnt och lokalerna känns som hemmiljöer. Hilton väljer själv att definiera en hotellupplevelse som något som är utöver det vanliga. Tjänsterna på Hilton är oftast standardiserade liksom varumärket men företaget vill alltid ge sina gäster något extra. Hilton beskriver en hotellupplevelse som Hilton Moments och använder gärna varumärket i sina produktnamn (Front Desk Manager 2006-04-13). Detta är dock mer en benämning på en hotellvistelse på Hilton än en upplevelse i sig. Food and Beverage Managers tolkning av överraskningsmoment kom också fram i intervjun:

*”Depending on the way how to serve the coffee, ehmn.. This is a real impact on the guest instead of serve just the coffee we can try to interact with them a little bit more, because this, those are the expectations of the guest at this time I mean they are expecting more interactions, more friendly people, more service, show that we are taking care of them, no? I mean ask them how they are today, if it is there first time in Barcelona, even recommend some places to visit, to go for dinner, for lunch”* (Food & Beverage Manager, 2006-04-12).

Kvaliteten på servicemötet kan bero på olika situationer och på personliga faktorer vilka påverkar hur gästen uppfattar upplevelsen av sitt besök på hotellet (Mossberg 2003:24). Servicekvalitet mäts enligt Mossberg (2003) i hur en gäst upplever att tjänsten motsvarar dennes förväntningar och om den faktiska upplevelsen är bättre eller sämre. Med tanke på affärgästens ofta strikta schema är det effektivitet som sätts framför personlig service. Hur

gästen sedan uppfattar sin vistelse beror på personliga faktorer då mottagandet av service kan uppfattas olika beroende på gästens humör och sinnesstämning och hur denne väljer att ta emot den upplevelse som levereras. Detta förklarar alla managers på hotellet med att det finns gäster som mer eller mindre uppskattar hotellets service och de menar att det handlar om inställningen som gästen har och vad denne beroende på tidigare erfarenheter uppfattar vad som är service.

I Barcelona har det tillkommit 45 nya hotell under det senaste året vilket bidragit till en mycket hårdare konkurrens mellan stadens hotell (Food & Beverage Manager, 2006-04-12). De vill genom att ge hotellgästen en så bra service som möjligt samt gå utöver gästens förväntningar beröra dem så att de kommer att minnas Hilton Barcelona i framtiden. Food and Beverage Manager, på Hilton Barcelona talar mycket om hur just personalens service är det som gör skillnaden mellan deras hotell och andra. I intervjun svarar han exempelvis på frågan om vad en extraordinär upplevelse för honom är, följande:

*“I think that the service, is the, is a thing, which is making the difference (...) something that is making the difference with an other hotel is the service, the friendly service, the very helpful employees, at the end I think this is what the guest keeps in mind, no?”*

(Food & Beverage Manager, 2006-04-12).

På Hilton Barcelona har hotellet som vi tidigare nämnt framförallt lagt vikt på förstklassig service för att kunden ska känna att det alltid finns service tillgänglig, dygnet runt. En tjänst de framförallt arbetar med är den automatiska minibaren som finns i alla rum på hotellet. Enligt dem själva är detta en mycket uppskattad 24- timmars service vilket innebär att de arbetar mycket för att den ska vara så bra som möjligt.

#### **4.3.2 En upplevelse med kvalitet**

På ett affärshotell kan kvaliteten på en upplevelse mätas samt dess påverkan på gästen som är i centrum av upplevelsen. Man mäter då kvaliteten på servicen och den specifika produkten, och priset. Kvaliteten på servicemötet kan även bero på olika situationer och på personliga faktorer vilka påverkar hur gästen uppfattar upplevelsen av sitt besök på hotellet (Mossberg 2003:24). Servicekvalitet mäts enligt Mossberg (2003) i hur en gäst upplever att tjänsten

motsvarar dennes förväntningar och om den faktiska upplevelsen är bättre eller sämre än den förväntade när individen besöker ett hotell.

Produktkvaliteten visar hur kvaliteten är på ett rum som en gäst hyr, eller hur mat och dryck uppfattas i hotellets restaurang. Betalar hotellgästen mycket pengar för ett rum förväntas rummet vara i gott skick och med de faciliteter som förväntas finnas vid ett prisläge som ligger högre än på andra hotell. Motsvarar inte rummet förväntningarna som gästen har kan hela vistelsen bli förstörd och helhetsintrycket av hotellet kan bli försämrat eftersom rummet var en väsentlig del av besöket på hotellet. Det finns även situationella faktorer som påverkar gästens intryck då man kan uppleva att det vid en vistelse är fullbelagt på hotellet och att personalen går på rutin och känslan av att vara på besök och upppassad inte alltid infinner sig. Situationen kan se annorlunda ut vid nästa besök då hotellet kanske är långt ifrån fullbokat och personalen har tid att ta hand om sina gäster på ett mer personligt plan och är mer serviceinriktade mot den enskilde kunden. Detta kan som vi tidigare nämnt förklaras med att det är viktigt med effektivitet vid in- och utcheckning då det bildas långa köer. Hur gästen sedan uppfattar sin vistelse beror på personliga faktorer då mottagandet av service kan uppfattas olika beroende på gästens humör och sinnesstämning och hur denne väljer att ta emot den upplevelse som levereras. Detta förklarar alla managers på hotellet med att det finns gäster som mer eller mindre uppskattar hotellets service och de menar att det handlar om inställningen som gästen har och vad denne beroende på tidigare erfarenheter uppfattar vad som är service.

I Hilton Barcelonas fall är det viktigt att faciliteter samt att kvaliteten på tjänsten motsvarar förväntningarna som kunden har innan vistelsen. Eftersom Hilton ligger i ett övre prisläge måste man kunna visa att priset motsvarar bra kvalitet och att servicenivån ligger högre än på andra hotell för att gästen ska vara nöjd och känna att priset motsvarar förväntningarna som fanns innan vistelsen. Om inte hotellet ger maximal service och har kvalitet på sina tjänster kanske gästen söker sig vidare till andra hotell. Hilton Barcelona arbetar mycket för att ge bra service åt sina gäster och detta börjar från den sekunden gästen går genom ingången till hotellet tills de lämnar hotellet. Hilton Barcelona vill att deras gäster ska se hotellet som vänligt, bekvämt och trevligt vilket inte minst visas på sättet de tar hand om sina stamgäster och kallar dem vid förnamn och lägger gåvor på rummet vid ankomst. Ledningen vill samtidigt inte att hotellet uppfattas alltför lyxigt och exklusivt. Cheferna på Hilton Barcelona

anser att den trevliga stämning som finns skulle blekna om hotellet försökte vara något som inte motsvarar Hiltons koncept.

Genom att hotellets personal får frihet i att hantera olika situationer utifrån sina egna tyckanden kan detta bidra till en ökad upplevelse för kunden. Ledningen menar på att personalen måste få fria händer att hantera vissa situationer eftersom detta kan ge gästen bättre service och kan höja tillfredsställelsen hos gästen. De menar på att man som vi tidigare nämnt måste gå utanför sina rutiner och följa med strömmen vart den tar en. Vill gästen ha en viss sak så tar man som personal reda på hur man kan få tillgång till det. Ett konkret exempel på detta ger Front Desk Manager oss när hon säger att:

*”Is it a guests birthday, we make sure there’s a birthday cake nearby” (2006-04-13).*

Det finns många olika hotell i Barcelona och alla har tjänster som innefattar service. Hilton Barcelona särskiljer sig dock från andra hotell med likvärdig standard då Hilton tillhör en av de största kedjorna och är ett välkänt varumärke med ett gott rykte och känt för att ta hand om sina gäster på hotellet. Hilton är standardiserat vilket många resenärer vet om och detta bidrar till att många människor kan känna sig trygga då det inte spelar roll vilket Hilton hotell de besöker utan de får samma gästvänlighet världen över. Respondenterna anser att Hilton som varumärke står som kvalitetssäkring (2006-04-13). En av cheferna vill också betona att deras arbete framförallt präglas av god service.

*“Hilton is, has a very amazing brand, everybody is listening Hilton, I think automatic, I am realizing service, very first class service” (2006-04-12)*

Inom upplevelseindustrin talas det om upplevelserum och det dramaturgiska perspektivet som är ett sätt att förstå omgivningen där upplevelsen äger rum. I upplevelserummet utvärderar hotellgästen tjänsten och ser om denna motsvarar förväntningarna som fanns innan. Inom upplevelserummet och dess omgivning används interiör, personalens klädsel, dekorationer i rum, olika ljudnivåer och hur färgerna är komponerade för att skapa en helhet med upplevelsekonceptet (Mossberg, 2003:132).

När vi satt i lobbyn vid ett antal tillfällen och observerade hur hotellgästerna rörde sig i rummet och hur personalen mötte gästerna i servicemöten fick vi en tydlig inblick i hur hotellets koncept förmedlades. Lobbyn var inredd i en modern och stilfull design som ingav ett slags lugn och harmoni. Personalen fanns alltid i närheten dock utan att synas för mycket. När de såg att en gäst verkade undra över något var de snabbt där för att hjälpa till. Med ett leende på läpparna utan att det såg överdrivet ut verkade de ha tid att svara på alla gästers frågor. Personalens klädsel var diskret men proper och stämde väl överens med den servicekvalitet Hilton vill förknippas med. Lobbyn var för övrigt öppen och ljus och i bakgrunden spelades lugn musik. Trots att Hotellet var fullbelagt fick vi aldrig känslan av att personalen var stressad. Vi träffade heller inte på många andra hotellgäster utan hotellet kändes långt ifrån fullbelagt.

Hilton Barcelona anser att det ska finnas en kombination och ett sammanhang mellan tjänsten och omgivningen då de olika faciliteterna ska bidra till komfort för gästen. Hotellet samarbetar med olika designers som skapar miljöerna på hotellet och dess omgivningar. Hilton Barcelona anser att både design på interiörer och olika faciliteter kan vara viktiga för hur kunden upplever hotellet. Hotellet har exempelvis medvetet valt att inte satsa på inomhus eller utomhuspooler utan räknar detta som ett affärshotell där gästerna inte är så intresserade av sådana faciliteter. Affärgästernas primära önskemål är enligt cheferna att de vill ha en komfortabel vistelse på hotellet och deras förväntningar ska ha motsvarats när de lämnar hotellet. På Hilton Barcelona är man medveten om att det ständigt byggs nya hotell med de senaste faciliteterna och de erkänner att de själva kanske upplevs som långsammare gällande ny teknologi och liknande men man arbetar dock med att förbättra detta.

Första dagen som vi skulle ge oss ut i Barcelona för att upptäcka staden på egen hand gick vi först ner till lobbyn och receptionen för att fråga efter Hotel Manager. Personalen engagerade sig genast i vårt ärende och hjälpte oss med att få tag på honom. När vi sedan var på väg ut berättade vi att vi skulle ”ut och se stan” och genast flög en karta över Barcelona upp på receptionsdisken. Personen bakom disken engagerade sig direkt i vår stadstur och visade vilka ställen som var värda att åka och se. Innan vi tackade för hjälpen och gav oss iväg hann vi också få VIP-biljetter till ett antal uteställen i Barcelona med oss.

Hur en individ påverkas av en upplevelse beror på hur upplevelsen förmedlas. Med hjälp av denna modell (se sid. 32) som presenterats i teoridelen kan det analyseras hur mycket en gäst på ett affärshotell anses vara aktiv eller passiv gällande mottagandet av en upplevelse. Då Hilton Barcelona är ett utpräglat affärshotell kan vissa delar i modellen stämma bättre in på affärsgäster som exempelvis underhållning och estetik. När en affärsresenär besöker ett hotell kan det ofta vara så att han eller hon passivt tar emot den service som ges och vill bli upppassad utan att behöva prestera något och njuta av upplevelsen som ges.

På Hilton Barcelona har vikt lagts framförallt vid interiören och satsat på designade möbler och konst. Gällande eskapism inom en upplevelse menar Hilton Barcelona att det är upp till varje gäst om denne vill fördjupa sig i underhållningen och kunskapen som medföljer upplevelsen då gästen själv kan välja att delta mer eller mindre och inte bara lyssna och beskåda. På hotellets hemsida kan besökaren exempelvis läsa att det är upp till gästen själv om han eller hon vill att hotellbaren i lobbyn ska vara fartfylld eller rogivande. Hilton Barcelona anser att det inte behövs underhållning eller liknande på hotellet eftersom Barcelona som stad redan har så mycket att erbjuda hotellgästerna i underhållningssyfte. Hotel Manager sade exempelvis:

*” I mean this is Barcelona, you can do what ever you want to do.”(2006-04-13).*

I receptionen på hotellet finns det alltid turistkartor tillgängliga för gästerna och personalen hjälper gärna till med guidning och liknande. Front Desk Manager ser det som en självklar del i arbetet att frontpersonalen engagerar sig i gästen och hjälper honom eller henne att få det bästa ut av sin vistelse i Barcelona. På detta sätt hjälper hotellet till att aktivera gästerna för att dessa ska känna att de också trivs i staden och vill återkomma vilket också kan gynna hotellet.

Avslutningsvis vill vi återknyta till vår tidigare diskussion om tjänsteperspektivet. På Hilton Barcelona arbetar managers med att sätta kunderna i fokus samt med att utbilda personalen med ett specifikt servicetänk. Med en service utöver det vanliga vill Hilton skapa konkurrensfördelar och vinna kriget om kunderna. Grönroos (2002) talar om att det är svårt att skapa konkurrensfördelar genom att enbart ha en bra kärnprodukt om inte denna är tekniskt överlägsen eller mycket prisvärd. Med ett tjänsteperspektiv där ledningen strategiskt arbetar med att skapa nya möjligheter för företaget att kunna erbjuda kunderna något extra har verksamheten lättare att stå sig i den hårda konkurrensen. På Hilton Barcelona verkar denna



strategi präglar arbetet vilket är till fördel för dem i skapandet av konkurrensfördelar. Det är viktigt att hela tjänsteprocessen är fulländad. Allt ifrån att de förväntningar skapat av hemsidan som ska uppfyllas till servicemötet i hotellet och alla andra aspekter så som att kunden känner att den får kvalitet. Alla dessa faktorer är viktiga för att det ska bli en extraordinär händelse och en positiv upplevelse för gästen att minnas.

## 5. Avslutning

### 5.1 Diskussion & Slutsats

*I diskussionen presenterar vi våra slutsatser utifrån våra frågeställningar rörande de centrala aspekterna i hur ett affärshotell arbetar med att leverera upplevelser, och hur deras upplevelseutbud definieras utifrån deras tjänsteerbjudande.*

---

Vi vill nu återknyta till våra frågeställningar och föra en diskussion kring de slutsatser vi kunnat dra. I vår första frågeställning ställde vi oss frågan: **Hur definieras upplevelseutbudet utifrån ett affärshotells tjänsteerbjudande?** Denna fråga visade sig vara förhållandevis svår att besvara eftersom ledningen på Hilton Barcelona inte själva kunde definiera sitt upplevelseutbud. När vi frågade våra respondenter om deras upplevelseutbud tyckte vi att de lade alltför mycket vikt vid just servicen och vi försökte omformulera frågan eftersom vi trodde att de inte förstod oss riktigt. Vi ville veta om de anordnade underhållning eller liknande men servicen var i princip det enda de talade om liksom standarden, att gästerna skulle få ett likartat utbud vilket Hilton de än hamnade på. Det tog oss ett tag att inse att det var servicen som var upplevelsen, det var det som gjorde att gästen skulle känna sig speciell och att helhetsintrycket blev lyckat. Det är med servicen de differentierar sig och de överraskar gästerna med att ge dem en känsla av att de kan få allt de efterfrågar. De definierar upplevelseutbudet som ett tjänsteerbjudande där den extraordinära servicen är det som ger gästerna en upplevelse. Sättet som en extraordinär service ges till gästerna är något som Hilton Barcelona ständigt arbetar med.

Till fördel för vår analys var att vårt studieobjekt var oss nära till hands eftersom vi bodde på hotellet under sammanlagt fyra dagar vilket innebar att vi kunde studera servicen närmare. Vi tycker att sättet hur de arbetar med service var mycket intressant att studera. Att göra servicemötet till en upplevelse i sig kräver hårt arbete från både chefer och anställda. Enligt respondenterna krävs det framförallt att personalen går utanför ramarna i det dagliga arbetet

för att servicen ska kunna överträffa gästens förväntningar. De anser att de måste tillmötesgå kundens individuella behov så gott det går vilket innebär att personalen måste engagera sig i gästen. Att tillmötesgå varje gästs individuella behov är dock inte lätt. Det skulle nästan kunna sägas att det är en omöjlig uppgift i och med att alla människor är olika och har olika preferenser. På Hilton Barcelona arbetar således personalen mycket med att studera den enskilde individen och sparar information om gästen för att dessa fakta ska kunna tas fram vid nästa vistelse. Vikten av att personalen går in i en yrkesroll och tar fram det dramaturgiska synsättet är också en central aspekt. Vi tyckte att personalens agerande gentemot gästen ofta kändes trovärdigt vilket som vi nämnt i analysen är viktigt för att servicemötet ska bli lyckat. Agerandet måste vara hederligt och äkta för att det ska uppfattas som trovärdigt. Personalen på Hilton Barcelona har utöver sina rutinmässiga servicetjänster tillåtelse att gå utanför ramarna. Vi antar dock att detta inte innefattar positioner på hotellet så som ”bell-boy” och städare. Vi tror inte att anställda på dessa positioner har vidare stor kontroll över servicemötet. De måste utgå ifrån sina arbetsuppgifter och inte sväva ut då detta kan anses som olämpligt.

För att ett servicemöte ska bli lyckat krävs det, som tidigare nämnts, att ledningen inom företaget har ett tjänsteperspektiv på sin affärsverksamhet. Tjänsteperspektivet återspeglas i Hiltons förmåga att faktiskt lyfta fram kundfokus och arbeta utifrån detta så gott det går. Att Hilton Barcelona har ett tjänsteperspektiv inom företaget tycker vi visar sig tydligt, men vi frågar oss samtidigt huruvida detta perspektiv ingår i personalens arbetsuppgifter? Det finns en omfattande manual som beskriver hur man som anställd ska arbeta på Hilton. Det kan vara så att personalen går in i sin roll så mycket att det som egentligen ingår i arbetsuppgiften uppfattas som något extra och speciellt för gästen.

En aspekt som vi själva upplevde var hur man faktiskt lyckades skapa en känsla av lugn på hotellet trots att det var fullbelagt. Att kunna hålla ett sådant lugn på ett fullbelagt hotell är en mycket positiv upplevelse anser vi. Detta menar också respondenterna är en viktig del i deras koncept. Att gästerna som kommer i arbete ska finna lugn och ro. När man kommer in i lobbyn på Hilton Barcelona bemöts man av ljusa rum med stora panoramafönster. På rummen finns det bra arbetsmöjligheter eftersom de inrymmer ett stort skrivbord, Internetanslutning och andra tillbehör som kan tänkas behövas för en affärsresenär. Samtidigt som man arbetar med design och service utöver det vanliga vill cheferna på Hilton Barcelona inte att hotellet uppfattas allt för lyxig och exklusivt. De anser att den trevliga stämning som finns skulle blekna om hotellet försökte vara något som inte motsvarar Hiltons koncept. Servicekvaliteten

tror personalen uppskattas av gästerna. Däremot är det inte säkert att det räcker för att gästen känner att detta hotell är annorlunda och bättre än andra.

I vår andra frågeställning ställde vi oss frågan: ***På vilket sätt förmedlar och verkställer ett affärshotell service och upplevelser?*** Många hotell väljer att differentiera sig från andra genom att erbjuda helhetslösningar framtagna för den enskilde individen. Med strategisk placering mitt i Barcelonas affärsdistrikt finns redan grunden för att kunna locka just affärsresenären på Hilton Barcelona. När vi startade vår undersökning hade vi uppfattningen om att just affärsresenärerna är en målgrupp som ständigt ökar i antal på grund av den ökande globaliseringen. Vi antog därför också att efterfrågan på hotellrum idag ökar samtidigt som konkurrensen om kunden hårdnar. Affärsresenärer spenderar idag ofta fler nätter på hotell än i sitt eget hem vilket innebär att hotell idag måste försöka tillgodose människors personliga behov och önskemål.

Vi har av våra kvalitativa undersökningar kunnat utläsa att cheferna på Hilton Barcelona anser att just affärsresenärerna är en grupp som har speciella behov. Att definiera affärgästens behov har dock visat sig vara en mycket svår uppgift. Både vi och cheferna på Hilton Barcelona var överens om att affärsresenären är en komplicerad gäst men att försöka förklara varför för en som inte är insatt i ämnet är inte helt lätt. Ett sätt är att gå till sig själv och fråga sig vad jag skulle vilja att ett hotell tillhandahöll om jag var på resande fot i arbets syfte största delen av året. Som vi nämnt i analysen vill den som sällan är hemma kanske gärna vistas i en miljö som är lugn och där de grundläggande faciliteterna för ett trevligt boende finns. Man kanske inte är intresserad av att bli underhållen varje kväll utan man vill kunna göra som man vill. Det är därför det är så viktigt för Hilton att lyssna på vad gästerna efterfrågar så att de kan tillmötesgå gästernas behov på bästa sätt. Olika gäster har olika kriterier för vad grundläggande faciliteter innebär vilket gör att analysen av kundernas behov blir än mer viktig och komplicerad. Enligt cheferna på Hilton Barcelona består efterfrågan hos affärsresenären ofta av exempelvis hotellets närhet till flygplatsen och centrum, och om hela företaget kommer vill man ha tillgång till bra konferenslokaler. Respondenterna anser att affärsresenären ofta också kräver att det måste finnas en viss snabbhet i personalens arbete. En affärsresenär har kanske inte alltid tid att vänta på incheckning eller långa taxiköer. Därför är det ytterst viktigt att ett affärshotell kan erbjuda sina gäster denna form av effektivitet i sitt arbete. På Hilton Barcelona är man medveten om dessa behov och vi anser att man verkar ha god kunskap om hur affärgästen bör bemötas, framförallt vid in- och utcheckning.

Cheferna på Hilton anser som vi tidigare nämnt att de inte behöver tillhandahålla något större upplevelseutbud gällandes underhållning och liknande då Barcelona som stad redan har så mycket att erbjuda. Detta faktum försvårade vårt arbete något eftersom vi ville se hur de faktiskt skapade upplevelser. När vi sedan gjorde en mer noggrann analys av deras hemsida förstod vi att genom att marknadsföra Barcelona som stad skapade de förväntningar om upplevelser och att hotellet är en del i helheten av upplevelsen. Vi märkte sedan själva att även i vårt möte med receptionspersonalen ville de ju lyfta fram Barcelona som stad och upplevelse för oss. Samtidigt som man på Hilton Barcelona fokuserar på affärsresenären måste man också kunna erbjuda nöjesresenärerna mer än bara logi eftersom de också är en viktig målgrupp. Vi fick känslan av att man anser att de anser att den goda servicen räcker för att skapa upplevelser även för nöjesresenären. Återigen ville man här från hotellets sida betona att Barcelona stads rika utbud på underhållning räcker för att underhålla nöjesresenären. Vi tyckte att hotellet kändes en aning strikt och att det inte riktigt gav rum för upplevelser för nöjesresenären, heller inte barnfamiljen. Detta visar på att man enligt oss inte riktigt tillmötesgår alla de målgrupper som man faktiskt vill locka. De har i och för sig samarbete med Hilton Diagonal Mar Barcelona och hänvisar gärna nöjesresenären dit men vi tycker samtidigt att det ska framgå mer tydligt av framförallt deras hemsida att Hilton Barcelona är ett utpräglat affärshotell.

Idag lägger många hotell mycket fokus på att kunna erbjuda gästerna något extra utöver kärntjänsten och det har nästintill tagit överhand vilket kan tolkas som att kärntjänsten inte har den primära funktionen om inte stöd- och bitjänsterna hade kompletterat denna. Utöver hotellets kärntjänst vill Hilton att det ska finnas något extra som särskiljer Hilton Barcelona från andra hotell och att detta ska ge gästen en förhöjd upplevelse. Bitjänsterna är idag framförallt ett konkurrensmedel för hotellen. Detta innebär att utbudet inte sällan är större än affärgästernas efterfrågan. Med andra ord skapar man ofta efterfrågan hos gästerna för att skilja sig mot sina konkurrenter.

Hilton är, som vi tidigare nämnt, ett stort internationellt varumärke vilket innebär att personalens arbete är förhållandevis standardiserat och ska helst stämma överens med den serviceanda som varumärket bland annat står för. Inom en stor kedja som Hilton måste mycket av deras utbud vara likadant vart i världen man kommer. Efter de observationer som gjordes på hotellet kunde vi märka en viss rutinmässig service från personalen men vi tyckte

även att en del var spontant agerande. Vi märkte att det är viktigt för hotellet att följa sina rutiner för att bibehålla det rykte och image som hotellet står för.

Det är svårt att mäta vad en gäst anser att bra kvalitet är. Vi har sett att kundens åsikter dels samlas in genom utvärderingsblanketter men även via servicemötet. Vi anser dock att det är i framförallt servicemötet som man kan få reda på gästernas specifika önskemål samt åsikter eftersom det är individens behov som hotellet fokuserar på. Vi ställer oss något kritiska till utvärderingsblanketter eftersom de som vi nämnt i analysen oftast inte lämnar mycket plats för gästernas egna reflektioner. Vi tycker dock att de är nödvändiga för hotellets analys av gästernas upplevda kvalitet men att de inte ska ses som den enda delen i hotellets kvalitetsmätning. För att ett affärshotell ska kunna se om gästen upplever att kvaliteten på hotellets tjänstutbud motsvarar förväntningarna är det viktigt att det fortlöpande kommer in information till företaget om vad som är av god kvalitet. Det är som vi nämnt tidigare även viktigt att tjänsten motsvarar de förväntningar som finns genom marknadsföringen för att gästen inte ska bli missnöjd.

Ett hotell med hög standard och med höga priser ger också högre förväntningar. Det ställs därför också högre kvalitetskrav på vistelsen och därför är det viktigt att hotell ständigt förnyar sitt koncept för att hålla sig konkurrenskraftiga. God service anser vi innebär att man ser till gästens behov och bevarar och vårdar kundrelationer men också bibehåller den kvalitet som hotellet står för. Vi anser också att det är särskilt viktigt för ett affärshotell att hålla goda relationer med gästerna. En nöjd affärsresenär kan leda till att företaget tecknar avtal med gästens företag vilket i sin tur kan leda till att de i fortsättningen skickar alla sina anställda till hotellet.

Ett försök att engagera gästen i upplevelsen anser Hilton Barcelona vara Hilton Honors medlemskap. Hilton Honors tycker vi dock inte känns som något märkvärdigt. De själva anser att detta är en stor del i kundrelationen men vi kände att det inte var mer speciellt än något annat medlemskap som tvingas på en från olika håll. Att bli påflugan med en blankett kändes inte särskilt professionellt för att vara en så väl ansedd hotellkedja. Man fick nästan känslan av att det gick dåligt för dem och att de var i behov av att värva nya gäster. Om man dessutom tänker på att det är ett affärshotell känns det inte som att den målgruppen skulle kunna lockas av detta erbjudande och ser inte det som en upplevelse.

Avslutningsvis vill vi återknyta till resonemanget om service som motsvarar gästernas individuella behov. Hilton Barcelonas sätt att arbeta med att sätta individen i fokus innebär att de fokuserar på gästens personliga behov och detta genomsyrar således personalens arbete. De anser att det är framförallt i servicemötet som gästens behov kan analyseras och bäst tillmötesgås. I servicemötet kan personalen anpassa sig efter situationen och det är där som de kan leverera sin goda service och lägga vikt vid. Denna aspekt gör sig framförallt tydlig när de vid ett flertal tillfällen i våra intervjuer själva väljer att betona: *"we adapt the feeling of the moment"*.

## 5.2 Reflektioner

Våra intentioner med denna uppsats var att få reda på hur ett affärshotell arbetar med och förmedlar upplevelser utifrån den service och det tjänsteerbjudande de levererar. Samt att se närmare på hur hotellet i fråga tillmötesgår sina gäster med dessa upplevelser och hur de kan tillmötesgå gästernas förväntningar. Vi skulle använda oss av relevant kurslitteratur om av oss utvalda ämnen för att bygga upp vår uppsats och vi skulle också samla in empiri i form av kvalitativa undersökningar och observationer. Det har gått enligt planen eftersom vi varit noga med att fullfölja de mål vi satt upp. Vi studerade litteratur i det ämne vi skulle belysa. Vi åkte till Barcelona för att göra kvalitativa undersökningar och observationer. Genom denna arbetsprocess anser vi att vi har vi kunnat besvara våra frågeställningar. Svårigheter som dykt upp gällande att besvara frågeställningarna har varit då vi respondenterna inte ansåg att hotellet hade ingen strategi för hur man arbetar med upplevelser. Detta är dock inte ovanligt att man inte får exakt de svar man vill ha under en intervju. Det är just det som är intressant att analysera, eftersom svaret inte är uppenbart. Vi tycker däremot att längre kvalitativa undersökningar hade varit bättre eftersom mer information ger ett bättre underlag.

Vi anser att vårt val av metod var passande eftersom vi valt att göra kvalitativa undersökningar och observationer. Kvalet sätta att strukturerat dela upp de olika arbetsprocesserna har hjälpt oss mycket för att få en bra uppbyggnad i vårt metodavsnitt. Vi kan inte se att en annan metod hade varit bättre för vår studie.

Vidare hade det varit intressant att bygga på denna kandidatuppsats med ytterligare forskning utifrån affärsresenärens perspektiv. Vi har valt att utesluta denna vinkel eftersom syftet var att studera det hela från ett managementperspektiv. Hade man valt affärsresenärsperspektivet hade man dock fått göra en omfattande kvantitativ undersökning för att resultat skulle kunna bli relevant. Däremot hade resultatet av det kunnat bli mycket intressant då man sett gästens önskemål och därför kunnat tillämpa på ett annat vis inom forskningen. Vi anser att uppsatsen

bidrar till Institutionen Service Management eftersom materialet behandlar managementperspektivet och upplevelseindustrin. Ämnet är högst aktuellt idag och uppmärksammas mycket. Affärsresenärer är idag en målgrupp som ökar mycket och vi anser att det är viktigt att särskilja dessa från andra resenärer och kunna tillgodose deras behov.

## 6. Källförteckning

### 6.1 Metodhandböcker

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber Ekonomi.

Jacobsen, DI. (2000). *Vad, hur och varför- Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur.

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

### 6.2 Publicerade källor

Barthes, R. (1973). *Mythologies*. I J. Fiske (red.) *Kommunikationsteorier en introduktion*. Borås, Centraltryckeriet AB.

Bengtsson, C. Hjort, M. Sandberg, H. Thelander, Å. (1998) *Mötet på fältet- Kvalitativ metod i teori och praktik*. Informationsenheten, Lund, Sociologiska institutionen.

Boje, D M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Great Britain, Athenaeum Press.

Börjesson, M. (2003) *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund, Studentlitteratur.

Eldh, C. (2005). *Intimitet och teknik i servicemötet*, I H, Corvellec & H, Lindqvist (2005) (red.) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber.

Eksell, J. (2005). *Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning*, I H, Corvellec & H, Lindqvist (2005).(red.) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber.

Goffman, E. (2000). *Jaget och maskerna - En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm, Prisma.



Goffman, E. (1967) *“Interactional Ritual”*. I Mossberg, L. (2003). (red.) *Att skapa upplevelser - från OK till WOW!* Lund, Studentlitteratur.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring –en CRM ansats*. Malmö, Liber Ekonomi.

Lashley Morrison, (2002) *In search of hospitality- theoretical perspectives and debate*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2 uppl.

Mossberg, L (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund, Studentlitteratur.

O’Dell, T. (2005). *Spa- anläggningar – Deras tjänster och den kulturella kontexten*. I H, Corvellec & H, Lindqvist (2005). (red.) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö, Liber.

Pine, J. & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience economy. I: Harvard Business Review. July-August. Harvard Business School Publishing.

### **6.3 Artiklar**

Bengtsson, C., Hjort, M., Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). Observation. *I Mötet på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*. MCS Working paper (1998:1). Lund: Sociologiska Institutionen. Kompendium

Echtner, C. (1999). The semiotics paradigm: implications for tourism research. *Tourism management*, 20 47-57

Gillespie, C & Morrison, A (2001). Commercial hospitality consumption as a live marketing communication system. *International Journal of contemporary Hospitality management* 13/4 183-188

Shah, S. (2004) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!* British educational Research Journal 549-575

#### **6.4 Elektroniska källor**

www.hilton.uk (Besökt första gången 2006-03-20). Hotellverksamhet

www.hilton.com (Besökt första gången 2006-03-20). Hotellverksamhet

#### **6.5 Muntliga källor**

General Manager, 2006-04-13, Hilton Barcelona, Barcelona

Food and Beverage Manager, 2006-04-12, Hilton Barcelona, Barcelona

Front Desk Manager, 2006-04-12, Hilton Barcelona, Barcelona

#### **6.6 Katalog**

Hilton Weekends- The little book of big weekends - Enjoy 2006, u o.

#### **6.7 Bildkälla**

Bild tagen med egen kamera under perioden 2006-04-11 – 2006-04-14.

## 7. Bilagor

### 7.1 Intervjuguide 1 Hotel Manager

#### Background

1. Can you shortly describe your job profile?
2. For how long have you been working at Hilton Barcelona?
3. Have you ever had an employment at another Hilton Hotel before?
4. What is your educational background?
5. What did come to your mind when you heard of Hilton before you got to be employed by the company?

#### General questions

6. How do you believe Hilton as a brand is being recognised?
7. When was the hotel build?
8. How many rooms are there totally?
9. How many employees are there totally?

#### Organisation

10. Can you define the hotels business strategy/ goals and visions?
11. How many managers do you have and how often do you have meetings with them?
12. How free are the other managers in implementing new ideas?

#### Target groups

13. What kind of guests stays at the hotel?
14. Which target group do you wish to see more of at the hotel?

#### Experiences/Profiling

15. How do you define an experience?
16. How do you and your staff in your specific division work with experiences for the guest?
17. How do you work with experiences of the hotel?
18. Do you think you are different on your market? What makes you special from other hotels in Barcelona?
19. Do you think you need to, or that it is important to match the experiences you deliver with the multicultural guests that stay at the hotel?
20. Which is more important – interior design or facilities?
21. How has the Spanish culture in Barcelona colour the hotels way in delivering experiences?
22. How important is it that the hotel has been planned in colours and symbols, to symbolise the hotel concept?
23. What feeling do you want your guests to have when they step into your hotel?
24. Do you want to engage in activities your guests or do you want to “leave them alone”?
25. Do you have anything to say about the hotels website? Do you think it reflects the hotel concept in terms of design and colours and so on?

#### Future

26. Where/How do you get inspiration of creating new experiences?
27. Do you have any future plans in being in the experience economy?
28. Do you have any plans in being in the “experience industry”?

## 7.2 Intervjuguide 2 Front Desk Manager

### Background

1. Can you shortly describe your job profile?
2. For how long have you been working at Hilton Barcelona?
3. Have you ever had an employment at another Hilton Hotel before?
4. What is your educational background?
5. What did come to your mind when you heard of Hilton before you got to be employed by the company?
6. How do you believe Hilton as a brand is being recognised?

### Experiences

7. How do you define an experience?
8. How do you and your staff in your specific division work with experiences for the guest?
9. Do you think you are different on your market? What makes you special from other hotels in Barcelona?
10. Do you think you need to, or that it is important to match the experiences you deliver with the multicultural guests that stay at the hotel?
11. Which is more important – interior design or facilities?
12. Do you want to engage your guests in activities or do you want to “leave them alone”?
13. How has the Spanish culture in Barcelona colour the hotels way in delivering experiences?

### Future

14. What do you do to improve/maintain/the hotels reputation?
15. Do you ever look at your competitors?
16. Where/How do you get inspiration of creating new experiences?
17. Do you have any new plans for the future?
18. What would you like to change, regarding the hotels experiences, if you had the chance?

## 7.3 Intervjuguide 3 Food and Beverage Manager

### Background

1. Can you shortly describe your job profile?
2. For how long have you been working at Hilton Barcelona?
3. Have you ever had an employment at another Hilton Hotel before?
4. What is your educational background?
5. What came to your mind when you heard of Hilton before you got to be employed by the company?

### General questions

6. How do you believe Hilton as a brand is being recognised?
7. How many employees are there totally in the restaurant?

### Experiences/Profiling

9. How do you define an experience?
10. How do you and your staff in your specific division work with experiences for the guest?
11. Do you think you are different on your market? What makes you special from other hotels in Barcelona?

12. Do you think you need to or that it is important to match the experiences you deliver with the multicultural guests that stay at the hotel?
13. Which is more important – interior design or facilities?
14. Has the Spanish culture in Barcelona colour the hotels way in delivering experiences?

#### Future

15. Where/How do you get inspiration of creating new experiences?
  16. What do you do to improve/maintain the hotels reputation?
  17. How much do you look at your competitors?
  18. What would you like to change, regarding the hotels experiences, if you had the chance?
  19. What feeling do you want the customer to get?
- 
20. How do you come up with the menu?
  21. Do you have any new plans for the future?
  22. What would you like to change, regarding the hotels experiences, if you had the chance?