



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# - Var vänlig klaga -

En studie kring hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga

---

Erik Jönsson  
Katarina Rave  
Therese Warringer

Handledare:  
Carl R. Hellberg  
Jan E. Persson

Magisteruppsats  
VT 2009

## Förord

- Var vänlig klaga - En studie kring hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga, är en uppsats på magisternivå som behandlar konkurrensfrämjande genom användandet av service recovery, en mer kundfokuserad klagomålshantering.

Vi vill först och främst tacka Henrik Dahlbom och Johan Knutsson från Best Western Hotel Duxiana samt Liselotte Bergdahl och Helén Lindblom från Scandic Helsingborg Nord, som ställt upp med inte bara sin tid utan även för oss ovärderlig kunskap. Utan dem hade den här uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

Vi vill även ta tillfället i akt och tacka våra handledare, Carl R. Hellberg och Jan E. Persson, som med sina insiktsfulla synpunkter och konstruktiva kritik assisterat oss genom den här processen. Vidare vill vi tacka varandra för uppvisad kämparanda och minnesrika stunder. Slutligen vill vi även framföra ett tack till våra medstudenter som bidragit till att göra uppsatsförfattandet lite lättare och roligare.

Helsingborg den 26 maj 2009,

-----  
Erik Jönsson

-----  
Katarina Rave

-----  
Therese Warringer

## Sammanfattning

- Titel:** - Var vänlig klaga - En studie kring hur service recovery kan främja hotells konkurrensförmåga
- Seminariedatum:** 2 juni 2009
- Kurs:** SMTX07, Service Management: Examensarbete – magisterkurs, 15 hp
- Författare:** Erik Jönsson, Katarina Rave och Therese Warringer
- Handledare:** Carl R. Hellberg och Jan E. Persson
- Nyckelord:** Service recovery, Hotellnäring, Konkurrens, Lojalitet, Relationsmarknadsföring, Klagomålshantering
- Problem:** Det vi generellt saknar i forskningen är en mer nischad medvetenhet om klagomålshanterings användbarhet och potential att främja konkurrensförmågan sett ur den näring den nyttjas inom. I uppsatsen fokuseras det på hotellnäringen och vi har funnit en kunskapslucka gällande hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga.
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga.
- Metod:** Uppsatsen är konstruerad enligt ett kvalitativt tillvägagångssätt med semi-strukturerade intervjuer av kvalificerade personer som källa till insamlad empiri. Uppsatsen angrips utifrån en deduktiv ansats.
- Teoretisk utgångspunkt:** Hotellnäring, konkurrens, service recovery.
- Empiri:** Det empiriska materialet baseras på semi-strukturerade intervjuer med två anställda på Best Western Hotel Duxiana samt med två på Scandic Helsingborg Nord.
- Slutsatser:** Vi har funnit att service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga. Det här då dess fokus på gästfokuserad klagomålshantering inom hotellnäringen har funnits bidra till ökad gästnöjdhet och lojalitet, förbättrat rykte, förhöjt organisatoriskt kunnande och djupare gästrelationer.

## Abstract

- Title:** - Please complain - A study regarding how service recovery can foster a hotels competitive capabilities
- Seminar Date:** 2<sup>nd</sup> of June 2009
- Course:** SMTX07, Service Management: Thesis on Master level, 15 ECTS
- Authors:** Erik Jönsson, Katarina Rave and Therese Warringer
- Advisors:** Carl R. Hellberg and Jan E. Persson
- Key Words:** Service recovery, Hotel industry, Competition, Loyalty, Relation marketing, Complaint management.
- Problem:** What we generally are lacking within the field of research regarding complaint management is a more niched knowledge about its usability and potential to foster competitive capability within a specific industry. The thesis main objective is the hotel industry and we have found a knowledge gap regarding how service recovery can foster a hotels competitive capability.
- Purpose:** Our purpose is to describe and analyze how service recovery can foster a hotels competitive capability.
- Methodology:** The thesis is constructed according to a qualitative manor with semi-structured interviews conducted with qualified persons as a source of empirical material. The thesis is seen through a deductive framework.
- Theoretical Framework:** Hotel industry, competition, service recovery
- Empirical Foundation:** The empirical material is based upon semi-structured interviews with two employees at the Best Western Hotel Duxiana and with two employees at the Scandic Helsingborg Nord.
- Conclusions:** Our research has found that service recovery can be used to foster a hotels competitive capabilities. This because its focus regarding guest oriented complaint management within the hotel industry has been found contributing to increased guest satisfaction and loyalty, improved reputation, heightened organisational knowledge and deepened guest relations.

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 Ämnesintroduktion .....	6
1.2 Problembeskrivning.....	6
1.2.1 Syfte.....	7
1.3 Disposition .....	8
<b>2. METOD .....</b>	<b>9</b>
2.1 Metodologiskt angreppssätt.....	9
2.1.1 Avsikt .....	9
2.1.2 Kvalitativ forskningsansats .....	10
2.1.3 Kritik mot vald metod.....	10
2.2 Datainsamling .....	10
2.2.1 Teoretiskt material .....	10
2.2.1.1 Valda teorier .....	11
2.2.1.2 Kritik mot vald teori .....	12
2.2.2 Empiriskt material .....	12
2.2.2.1 Kritik mot empirisk metod.....	16
<b>3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>17</b>
3.1 Hotellnäringen.....	17
3.1.1 Hotellnäringens karaktärsdrag .....	17
3.1.2 Klassificering av hotellgäster .....	18
3.1.3 Påverkansfaktorer, sanningens ögonblick och klagomål.....	19
3.1.4 Sammanfattning av hotellnäringen .....	20
3.2 Konkurrens.....	21
3.2.1 Konkurrensstrategier.....	21
3.2.1.1 Kostnadsöverlägsenhet .....	22
3.2.1.2 Differentiering .....	22
3.2.1.3 Fokusering .....	23
3.2.1.4 Kritik mot Porters generiska strategier.....	24
3.2.2 Skapandet av varaktiga konkurrensfördelar .....	24
3.2.3 Relationsmarknadsföring och lojalitet.....	26
3.2.4 Sammanfattning av konkurrens .....	28
3.3 Service recovery - en kundfokuserad klagomålshantering.....	29
3.3.1 Traditionell klagomålshantering.....	30
3.3.2 Ett missnöje och dess följder.....	30
3.3.3 Service recovery .....	31
3.3.4 Empowerment .....	34
3.3.5 Service recovery paradoxen .....	35
3.3.6 Sammanfattning av service recovery .....	36
3.4 Främjandet av konkurrensförmågan med service recovery .....	37

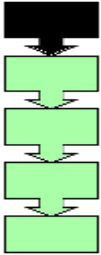
<b>4. KRAMA DINA GÄSTER.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Hotellnäringen.....</b>	<b>38</b>
4.1.1 Hotell som mötesplats.....	38
4.1.2 Lär känna dina gäster .....	39
4.1.3 Välkommen hit .....	40
4.1.4 Sammanfattning av hotellnäringen.....	43
<b>4.2 Konkurrens.....</b>	<b>44</b>
4.2.1 Hotellens konkurrenssituation .....	44
4.2.2 Strävan efter olikheter .....	45
4.2.2.1 I en annan värld än Porters.....	47
4.2.3 Vad särskiljer oss? .....	47
4.2.4 Bli vän med dina gäster .....	49
4.2.5. Sammanfattning av konkurrens .....	50
<b>4.3 Service recovery – den gästfokuserade klagomålshanteringen.....</b>	<b>52</b>
4.3.1 Ett klagomål blir till.....	52
4.3.2 Gör din röst hörd .....	54
4.3.3 Rädda relationen .....	55
4.3.4 Engagera din personal .....	57
4.3.5 Skydda ditt rykte.....	58
4.3.6 En bra gäst är en nöjd gäst, en nöjd gäst är en bra gäst.....	59
4.3.7 Sammanfattning av service recovery .....	60
<b>5. AVSLUTNING.....</b>	<b>62</b>
5.1 Diskussion och slutsatser.....	62
5.2 Bidrag till forskningen .....	65
5.3 Förslag till vidare forskning .....	65
5.4 Förslag till hotellnäringen .....	66
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>67</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUMALL FÖR PERSON I LEDNINGSPPOSITION.....</b>	<b>71</b>
<b>BILAGA 2: INTERVJUMALL FÖR MEDARBETARE .....</b>	<b>73</b>

## Figurförteckning

FIGUR 1. DISPOSITIONSMODELL .....	8
FIGUR 2. DE GENERISKA KONKURRENSSTRATEGIERNA .....	23
FIGUR 3. SERVICE RECOVERY PARADOXEN .....	35
FIGUR 4. UPPSATSENS TRE GRUNDSTENAR .....	37
FIGUR 5. EXEMPLIFIERANDET AV UPPSATSENS EMPIRISKA OBJEKT I PORTERS GENERISKA STRATEGIER.....	46

# 1. Inledning

---



*I uppsatsens inledande kapitel ges läsaren en intresseväckande ämnesintroduktion och därefter presenteras problembeskrivning med tillhörande syfte. Avslutningsvis ges en översikt av uppsatsens upplägg.*

---

## 1.1 Ämnesintroduktion

Happy customers will drive your business. You must care for them, nurture them, and do whatever it takes to earn their undying loyalty. We all know that advertising can bring a customer through the doors to your business once. The challenge is to keep them coming back to you, to provide them with service that is so exceptional they wouldn't think of taking their business elsewhere. That includes solving their problems.<sup>1</sup>

## 1.2 Problembeskrivning

Det som är unikt, och samtidigt utgör en utmaning, för företag inom tjänstesektorn är att produktion och konsumtion ofta sammanfaller vilket gör det svårt att säkerställa ett kontinuerligt tillfredsställande utfall för både företag och kund. Redan under 70-talet påvisades tjänsternas skillnader från varor gällande tjänsternas speciella funktion, opåtaglighet och direkta relation mellan kund och företag.<sup>2</sup> För att lyckas i den postindustriella tjänsteekonomin, som västvärlden haft sedan flera decennier, menar vi att det krävs ett utpräglat kundfokuserat tänkande tillsammans med en fast förankrad vilja och förmåga att erbjuda kunden hög kvalitet och pålitlig service. Det gäller att se tjänster som en affärslogik och ett synsätt gällande hur ett företag kan skapa varaktiga konkurrens fördelar.<sup>3</sup>

Dagens konkurrens klimat har till följd av lågkonjunkturen inneburit en förändring för flertalet näringar, däribland hotellnäringen. För hotell är det därför viktigt att medvetet välja konkurrensstrategier för att säkerställa en gynnsam positionering gentemot dess konkurrenter. Samtidigt medför de förändrade konkurrensförhållandena ökad prispress på tjänsterna när kunderna väljer att inta en viss försiktighet med investeringar av alla dess slag. Då kunder i lågkonjunktur även tenderar att öka värdesättandet av intjänade pengar ökar kraven, både direkt och indirekt, på de tjänster som konsumeras. Hotellnätter är en typisk tjänst som kan

---

<sup>1</sup> <http://www.chartcourse.com/articleservicerecovery.htm> (Läst: 2009-05-20)

<sup>2</sup> Eksell, Jörgen. (2005:14). "Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning". I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 11-33. Malmö: Liber.

<sup>3</sup> Grönroos, Christian. (2008:15-17). *Service management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

drabbas av kundens förändrade prioriteringar, något som ställer nya krav på hur ett företag inom hotellnärings ska konkurrera. För att företag inom hotellnärings ska överleva tror vi att det, nu mer än någonsin, krävs en förmåga att bibehålla och utveckla varaktiga konkurrensfördelar samt att vårda relationer med lojala gäster.

När kraven på tjänster och dess kvalitet höjs är det viktigt för företag att leverera tjänster som minst möter förväntningarna, annars är risken stor att det uppstår missnöje som kan leda till både kund- och finansiell förlust. När det gäller missnöje med en tjänst finns det, enligt Per Echeverri och Bo Edvardsson, fyra olika sätt för kunden att uttrycka sitt missnöje gentemot ett företag; klaga, reducera konsumtion, sluta köpa eller att lämna för en konkurrent.<sup>4</sup> Då klagandet är den aspekt av de fyra som utgör en möjlighet snarare än ett hot bör företag uppmuntra kunder till att framföra sitt missnöje. Klagomål innebär tillfälle att rädda relationen med kunden och vi tror därför att ett effektivt hanterande av klagomål bör vara prioriterat.

Christian Grönroos har i sin forskning redogjort för hur en mer kundfokuserad klagomålshantering, även kallad service recovery, kan bidra till att öka kundlojalitet inom tjänstesektorn. Vidare forskning av Christo Boshoff och Jason Leong visar på klagomålshandlingens avgörande påverkan för kundens inställning till upprepade köp och tillfredsställelse. Christopher W. Hart, James L. Heskett och Earl Jr. W. Sasser menar även att ett väl hanterat klagomål kan resultera i mer goodwill och ökad lojalitet än om ingen anledning till klagomål uppstått. Det vi generellt saknar i forskningen är en mer nischad medvetenhet om klagomålshandlingens användbarhet och potential att främja konkurrensförmågan sett ur den näring den nyttjas inom. I vår uppsats väljer vi att fokusera på hotellnärings och vi har funnit en kunskapslucka gällande hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga.

### 1.2.1 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga.

---

<sup>4</sup> Echeverri, Per & Edvardsson, Bo. (2002:483). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.



## 1.3 Disposition

### 1. Inledning

Uppsatsen inleds med en problembeskrivning där vi presenterar resonemang kring ämnet. Det mynnar sedan ut i uppsatsens syfte.

### 2. Metod

I kapitlet presenteras våra vägval gällande metodval samt förfarandet gällande insamling av teori och empiri. Löpande förs kritik gentemot uppsatsens metod, källor och reliabilitet.

### 3. Teoretiska utgångspunkter

Kapitlet innefattar en grundlig presentation av uppsatsens tre grundstenar; hotellnäringen, konkurrens samt service recovery. Delarna anses vara väsentliga för att kunna besvara uppsatsens syfte.

### 4. Krama dina gäster

I kapitlet används insamlad empiri tillsammans med de teoretiska utgångspunkterna från tidigare kapitel för att besvara vårt syfte.

### 5. Avslutning

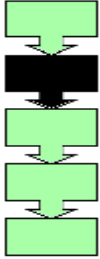
I kapitlet svaras det på uppsatsens syfte, vilket kommer göras med hjälp av analyserna från ”Krama dina kunder”. Slutligen förs en diskussion om vårt bidrag till forskningen, förslag till vidare forskning samt tips till hotellnäringen.



Figur 1. Dispositionsmodell

## 2. Metod

---



*Vi kommer i det här kapitlet att redogöra för metodologiskt angreppssätt vid insamling av teoretiskt och empiriskt material. Vidare förs en diskussion gällande val av metod och data vilket ger läsaren möjlighet att själv bedöma uppsatsens reliabilitet.*

---

### 2.1 Metodologiskt angreppssätt

#### 2.1.1 Avsikt

Avsikten med uppsatsen är att beskriva och analysera hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga. Vi har valt att angripa uppsatsen ur ett ledningsperspektiv då vi anser det lämpligt med hänsyn till uppsatsens avsikt. Vi menar att en lyckad service recovery och dess möjligheter att främja ett hotells konkurrensförmåga vilar på ansträngningar och likartat tankesätt i hela företaget. Valet av ledningsperspektiv motiveras med att en chef oftast besitter befogenheter där han eller hon har bestämmanderätt över hur arbetet ska bedrivas samt vilket tillvägagångssätt som är önskvärt respektive icke önskvärt. Vidare råder ofta ett asymmetriskt informationsflöde där en chef oftast har ökad tillgång till information om, och därigenom insikt kring, hur konkurrenssituationen ser ut för det gällande företaget och vilka utvecklingsmöjligheter som existerar.

Tillvägagångssättet vi anammat är av deduktiv karaktär<sup>5</sup> vilket innebär att vi inledningsvis uppmärksammade tidigare forskning kring våra tre grundstenar genom uppsatsen; hotellnäringen, konkurrens samt service recovery. Grundstenarna motiveras med utgångspunkten att besvarandet av vårt syfte förutsätter en kunskap om de tre då service recovery och konkurrens kan ses vara kontextberoende. Vi vände oss sedan till hotell för att testa teorierna, vilket genererade det empiriska material vi insamlat. Förtydligat innebär det att vi i vår forskning utgår från vald teori för att därefter konfrontera den med insamlad empiri i hopp om att vinna klarhet.

---

<sup>5</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005:23-25). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

### 2.1.2 Kvalitativ forskningsansats

Utifrån uppsatsens ledningsperspektiv samt syfte har vi valt den kvalitativa metoden med semi-strukturerade djupintervjuer vid insamling av empiri.<sup>6</sup> Användandet av en kvalitativ ansats ger oss en djup förståelse för respektive intervjupersons tolkningar om det vi ämnar undersöka.<sup>7</sup> Förståelsen för intervjupersonernas tolkningar möjliggör vår förmåga att kunna jämföra den undersökta empirin med teori. I enlighet med den kvalitativa ansatsen kommer vi, genom vår medverkan vid intervjuerna, att möjliggöra flexibilitet vid undersökningstillfället.

### 2.1.3 Kritik mot vald metod

Vid val av metod är det av vikt att inse de effekter som metodvalet kan ge. Vårt val av en kvalitativ metod i kombination med begränsad omfattning av validitetsprövning av teorier avgränsar oss i vår möjlighet att generalisera. Det är därför inte vår avsikt att uppsatsens resultat ska vara av analytiskt generaliserbarhet och inte heller ge ett totalperspektiv för hotellnäringen och dess möjligheter att främja konkurrensförmågor. Istället ska resultatet exemplifiera och ge en ökad förståelse för hur ett hotell i förhållande till teorin kan använda service recovery för att främja dess konkurrensförmåga.

## 2.2 Datainsamling

### 2.2.1 Teoretiskt material

Då uppsatsen har sin utgångspunkt i teorin var det viktigt för oss att få en bra spridning av forskare inom områdena. Vi har därför studerat tillgänglig litteratur inom forskningsfälten hotellnäring, konkurrens samt service recovery. Insamling av materialet gjordes huvudsakligen via Lunds Universitets databaser ELIN och LOVISA där sökord som service recovery, konkurrens, lojalitet, hotellnäring samt relationsmarknadsföring användes. Vi definierar det insamlade teoretiska materialet som sekundärdata. Det är viktigt att poängtera att den här typen av data inte är förbehållet forskningens särskilda syfte utan kan vara framtaget eller vinklat för andra kontexter, något som medför behovet av ett kritiskt förhållningssätt.<sup>8</sup> Med andra ord kan två texter beskriva två skilda verkligheter och den som är

---

<sup>6</sup> Bryman, Alan. (2002:472). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Malmö: Liber.

<sup>7</sup> Kvale, Steinar. (1997:35). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>8</sup> Jacobsen, Dag Ingvar. (2002:152-153). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

mest trovärdig baseras på betraktarens tolkning och kontext.<sup>9</sup> Vi är medvetna om att ett källkritiskt förhållningssätt är att föredra vid tolkning av befintlig kunskap.

### 2.2.1.1 Valda teorier

Forskning avgränsades till utvalda segment inom forskningsfälten som kom att utgöra grundstenarna i uppsatsen. De valda teorierna och dess aspekter anser vi vara viktiga när det gäller studerandet av möjligheter, förutsättningar och potentiellt utfall av hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga. Då teorierna, enligt oss, är kontextberoende väljer vi att fokusera på hotellnäringen. Det här eftersom vi finner hotell intressanta ur flera perspektiv, dels att dess produktion och konsumtion sammanfaller men även deras utpräglade servicetänk och behovet av att konkurrera. Det faktum att hotell, till skillnad mot till exempel detaljhandeln, inte har samma möjlighet att omedelbart kompensera en missnöjd gäst gör det än mer intressant. En butik kan vid missnöje ge ut en vara direkt eller byta densamma medan ett hotell snarare måste återskapa hela upplevelsen eller erbjuda en ny. Genom användandet av forskningsresultat från Philip Kotler samt Michael L. Kasavana och Richard M. Brooks möjliggörs ett förtydligande av den specifika näring vilken ligger till grund för vår forskning. Genom ökad medvetenhet om de förutsättningar och krav som råder inom hotellnäringen kan vi på ett bättre sätt applicera tidigare kunskap på densamma.

För att öka förståelsen för hur ett hotell kan främja sin konkurrensförmåga väljer vi att fokusera på Michael E. Porters forskning gällande konkurrensstrategier. Valet motiveras med att Porters generiska strategier på ett överskådligt och informativt sätt illustrerar de val ett företag kan göra för att skapa konkurrensfördelar. För att komplettera Porters forskning har vi använt oss av bland annat Alan Fyall och Brian Garrod, Sidsel Vinge och Steffen Löfvall samt Robert M. Grant. Då en konkurrensstrategi kan resultera i utvecklandet av konkurrensfördelar, som i sin tur kan ses främja ett hotells konkurrensförmåga, har vi valt att inhämta litteratur om detsamma huvudsakligen från Vinge och Löfvall samt Grant. Då en konkurrensfördels varaktighet kan variera, valde vi att även studera hur länge en konkurrensfördel kan vara förbehållet företaget. Därför förs en teoribaserad redogörelse gällande skapandet och behållandet av varaktiga konkurrensfördelar utifrån Grant och Kotlers forskning.

---

<sup>9</sup> Börjesson, Mats. (2003:16). *Diskurser och konstruktioner - en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

Teorin om service recovery anser vi spegla de behov och förutsättningar som ett hotell behöver anamma om önskan föreligger att främja konkurrensförmågan med densamma. Litteratur kring service recovery hämtades huvudsakligen från Grönroos forskningsresultat. För att vidare komplettera Grönroos forskning har vi valt att använda oss av andra forskare inom ämnet såsom Alan R. Andreasen, Christopher Hart, Matthew L. Meuter samt Stefan Michel. Valet av teorin baseras på forskningens fokus på en kundfokuserad klagomålshantering, även benämnd service recovery, och dess förmåga att reaktivt och proaktivt underhålla ett företags kundrelationer. Vidare motiveras valet av teorin med dess aktualitet i dagens tjänsteekonomi där det mänskliga samspelet inte går att kvalitetssäkra.

### **2.2.1.2 Kritik mot vald teori**

Grönroos forskning inom området är av generell art för tjänsteföretag och inte specifikt utvecklad för hotellnäringen. Vi anser det emellertid möjligt att applicera hans forskning kring service recovery på en enskild näring likt hotellnäringen utan negativ inverkan på uppsatsen, det då hotellnäringen, enligt oss, tillhör tjänsteföretag. Vi är vidare medvetna om att huvuddelen av forskarna bakom den litteratur vi i uppsatsen valt att referera till verkar i USA och Europa vilket kan inverka negativt på dess generaliserbarhet. Då uppsatsen skrivs i ett europeiskt land finner vi likväl de tillgängliga forskningsresultaten relevanta.

### **2.2.2 Empiriskt material**

För att samla in empiriskt material genomförs intervjuer med relevanta personer som innehar kopplingar till, för uppsatsen, aktuella områden. Med hjälp av empirin, letar vi i enlighet med det deduktiva tillvägagångssättet efter möjlighet att uppnå vårt syfte och jämför den insamlade empirin med valda teorier.<sup>10</sup> Det empiriska materialet kallar vi primärdata och som i sin tur förvärvas genom olika former av möten. Till skillnad från sekundärdata är primärdata en direkt anpassning till det aktuella forskningsarbetet.<sup>11</sup> Uppsatsens primärdata utgörs av fyra semi-strukturerade djupintervjuer utförda på Best Western Hotel Duxiana och Scandic Helsingborg Nord. Vi vill poängtera att uppsatsen inte är en komparativ studie mellan de olika hotellen. Istället används empirin för att ge ökad förståelse för hur ett hotell kan använda service recovery för att främja konkurrensförmågan.

---

<sup>10</sup> Jacobsen (2002:14-15)

<sup>11</sup> Ibid (2002:152-153)

Bakgrunden till valet av respektive intervjuperson motiveras med deras hierarkiska position kunskap och erfarenhet, både gällande service recovery samt konkurrens i den aktuella näringen. De genomförda djupintervjuerna är, som tidigare nämnt, av semi-strukturerad form då intervjuprocessen ständigt befann sig mellan en strukturerad intervjuguide och ett öppet samtal. Den semi-strukturerade formen möjliggör en ökad flexibilitet hos både intervjuaren och intervjupersonen. Fördelen med den här intervjuformen är att den ger oss som intervjuare möjlighet att ställa följdfrågor efter att intervjupersonen svarat.<sup>12</sup>

Efter varje djupintervju gjorde vi en transkribering vilket innebar en transformering av muntlig diskurs till skriftlig diskurs vilket även ger orden en mer utpräglad karaktär. Det då transkribering anses vara den enskilt mest pålitliga empiriska data i intervjuprocessen.<sup>13</sup> När vi tar del av det insamlade materialet från intervjuerna måste hänsyn tas till intervjupersonens individuella referensramar som i sin tur påverkas av tidigare erfarenheter och influerar deras sätt att tänka. När intervjumaterial tolkas bör även hänsyn tas till den risk som föreligger att intervjupersonen säger en sak och gör en annan i aktiv handling.<sup>14</sup> De svar vi fick på våra frågor analyserades i relation till om de besvarats och om vi kunde använda oss av den givna informationen i relation till uppsatsens syfte.

### **Best Western Hotel Duxiana**

Best Western Hotel Duxiana, hädanefter benämnt Duxiana, är ett fyrstjärnigt hotell beläget i centrala Helsingborg med 45 rum i varierande prisklasser. Hotellet är en del av ett samarbete med sängtillverkaren DUX och har som syfte att marknadsföra varumärket DUX och dess produkter. Samtidigt görs det möjligt för hotellet att marknadsföra sig som det hotell i Sverige som kan erbjuda den skönaste sömnen. Duxiana är vidare en del av Best Western, världens största hotellkedja, där hotellet tar del av både boknings-, lojalitets- och marknadsföringskanaler.<sup>15</sup>

Den första intervjupersonen från Duxiana utgörs av Henrik Dahlbom, en av två VD och tillika delägare. Han är utbildad beteendevetare med inriktning mot sociologi och hans primära ansvarsområde utgörs av intäktsmaximering genom aktiv försäljning, prissättning och marknadsföring. Han har bakgrund inom hotellbranschen då hans familj bedrivit

---

<sup>12</sup> Kvale (1997:32)

<sup>13</sup> Ibid (1997:149-152)

<sup>14</sup> Börjesson (2003:102)

<sup>15</sup> <http://www.helsingborg.hotelduxiana.com/> (Läst: 2009-05-12)

hotellverksamheter på småländska höglandet. Med hänsyn till bakgrund och aktivt deltagande i den operativa driften är Henrik väl förtrogen med arbetssätt, konkurrens och klagomålshantering inom aktuell näring. Intervjun med Henrik ägde rum på förmiddagen onsdagen den 29 april 2009 i hotellets lobby. Intervjun utfördes som en konversation mellan oss tre intervjuare och intervjupersonen, dock var en av oss en mer aktiv intervjuare för att underlätta konversationen. Att samtliga tre intervjuare var samlade vid intervjutillfället motiveras med önskan att få ut så mycket som möjligt ur konversationen. I samråd med Henrik spelades intervjun in på band samtidigt som det fördes kompletterande anteckningar. Inspelning tillåter intervjuaren att koncentrera sig på ämnet och den dynamik som uppstår under intervjutillfället samtidigt som det går att återvända för omlyssning.<sup>16</sup>

Sista intervjupersonen från Duxiana är Johan Knutsson, den andra av två VD och tillika andra delägaren. Johan är utbildad civilekonom med inriktning mot nationalekonomi och hans primära ansvarsområde utgörs av det som inte faller under arbetspartnern Henrik Dahlboms åtaganden och dit hör främst personalansvar. Genom aktivt deltagande i verksamheten och visionen att skapa ett personligt hotell ansvarar Johan främst för arbetsprocesser och personalfrågor, dit även klagomålshantering hör. Intervjun ägde rum på eftermiddagen torsdagen den 7 maj 2009 i hotellets lobby. Under intervjun medverkade endast en intervjuare vilket kan ha både positiva och negativa följder. Ur en positiv synvinkel ökar sannolikheten att en tillitsrelation lättare etableras mellan intervjuaren och intervjupersonen.<sup>17</sup> Förtydligt kan det innebära att intervjupersonen känner sig trygg och lugnare samt accepterar intervjuaren på ett mer personligt sätt. Dock ökar risken för att intervjuaren inte uppfattar aspekter, skeenden eller tolkningar som intervjupersonen och omgivningen uppvisar. Vi är medvetna om att det kan påverka intervjuns reliabilitet men för att minska risken spelades även den här intervjun in på band med Johans samtycke.

### **Scandic Helsingborg Nord**

Scandic Helsingborg Nord, hädanefter benämnt Scandic Nord, är Helsingborgs största hotell med 237 rum. Hotellet bedriver utöver boende och restaurang även konferensverksamhet.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Kvale (1997:147)

<sup>17</sup> Jacobsen (2002:168)

<sup>18</sup> <http://www.scandichotels.se/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Helsingborg-Nord/> (Läst: 2009-05-12)

Scandic Nord är vidare en del av hotellkedjan Scandic Hotels som utgörs av 152 hotell och har 7000 anställda i Norden och norra Europa.<sup>19</sup>

Den första intervjun på Scandic Nord ägde rum på förmiddagen den 5 maj 2009 och intervjupersonen var receptionschef Liselotte Bergdahl. Liselotte har gedigen erfarenhet av den aktuella näringen och hennes primära ansvarsområde utgörs av ansvar för hotellets reception med tillhörande personal och arbetssätt. Genom hennes aktiva deltagande i den operativa driften tillsammans med hennes erfarenhet är hon väl förtrogen med rutiner och klagomålshantering inom näringen. Intervjun ägde rum i hotellets lobby och hade inslag av störande aktivitet från både omkringverkande personal och gäster. Under intervjun medverkade vi alla tre som intervjuare dock var en av oss mer aktiv för att underlätta konversationen. Även den här intervjun spelades in med Liselottes samtycke och under tiden som intervjun fortgick fördes löpande noteringar och kompletterande frågor ställdes. Att intervjun genomfördes i en störande miljö innebar röstbortfall i transkriberingsprocessen vilket kan påverka uppsatsens reliabilitet negativt. Dock kom de kompletterande anteckningarna till hjälp vilket minskar röstbortfallets negativa påverkan på reliabiliteten.

Sista intervjupersonen på Scandic Nord, Helén Lindblom, är receptionist och har Liselotte som närmaste chef. Hon har lång erfarenhet från den aktuella näringen och hennes primära ansvarsområde utgörs av receptionsgöromål som in- och utcheckning, fakturering samt hantering av frågor och klagomål. Hennes position som receptionist medför att hon utgör en naturlig kontaktyta för mötet mellan hotellet och dess gäster. Intervjun med Helén ägde rum i anslutning till hennes chef, Liselotte Bergdahl, den 5 maj 2009. Intervjun ägde rum i hotellets lobby och hade inslag av störande aktivitet från både omkringverkande personal och gäster. Under intervjun medverkade vi fortfarande alla tre som intervjuare dock var det en av oss en mer aktiv för att underlätta konversationen. Även den här intervjun spelades in med Heléns samtycke och under tiden som intervjun fortgick förde vi även här löpande noteringar och ställde kompletterande frågor. Inslag av störande aktivitet har medfört röstbortfall i transkriberingen vilket kan påverka intervjuens reliabilitet negativt. Dock anser vi att inspelningen med tillhörande noteringar medförde att intervjumaterialet kunde användas.

---

<sup>19</sup> <http://www.scandichotels.se/Om-oss/> (Läst: 2009-05-18)



### 2.2.2.1 Kritik mot empirisk metod

De djupintervjuer som genomfördes baserades på informativt och interaktivt deltagande vilket krävde att intervjuarens sinnen var aktiva. En nackdel med den, för djupintervjuerna, använda formen är att det i det mänskliga samspelet finns en uppenbar risk för frånvaro av objektivitet från både intervjuaren och intervjupersonen.<sup>20</sup> Trots taget beslut att inta ett objektivt förhållningssätt till intervjupersonen och det genererade empiriska materialet är det svårt att helt eliminera subjektiva tolkningar. Hur vi som forskare tar till oss det som sker under intervjun samt vilka kunskaper och erfarenheter den genererar påverkas nämligen av vår relation till det ämne uppsatsen behandlar. För en del människor ter sig till exempel en händelse vara helt utan betydelse medan den för andra tillskrivs ett betydande värde. Skillnad i tolkningar influeras tydligt av personliga erfarenheter och social bakgrund.<sup>21</sup>

Vi upplevde en svårighet att få kontakt med hotell och då främst med personer i ledande befattning. Efter e-postkontakt med Duxiana och Scandic Nord upprättades en relation som övergick i faktiska möten i form av djupintervjuer. På Duxiana hade vi turen att få intervju hotellens båda delägare, något som gav oss en djupare förståelse för arbetssätt och rutiner, samt en insikt i deras egna tankar och reflektioner kring hotellnäringen. Dock gavs ingen möjlighet att intervju någon anställd i till exempel receptionen, vilket kan ha inneburit ett bortfall av en annars intressant insikt eller möjlig korrelation mellan chef och anställds redogörelser. På Scandic Nord gavs vi möjlighet att intervju en medarbetare i receptionen, utskickad av receptionschefen i direkt anslutning till att chefens intervju avslutats. Det faktum att receptionisten inte var tillfrågad av oss kan ha påverkat hur hon svarade på våra frågor.

Då språkbruket har stor påverkan på de resultat som ges<sup>22</sup> valde vi att använda begreppet klagomålshantering framför service recovery. Det motiveras med att service recovery kan ses vara ett teoretiskt begrepp och därför sannolikt okänt för intervjupersonen, samtidigt som klagomålshantering är vad begreppet grundas i. Vidare minimerades användandet av begreppen klagomål och klagande till förmån för missnöje. Det här för att den mänskliga subjektivitetens språkkänslighet måste tas på allvar<sup>23</sup> vilket i vårt fall innebar att vi antog att frågor innehållande klagomål skulle ge mer negativa associationer och ovilja att besvaras.

---

<sup>20</sup> Kvale (1997:64)

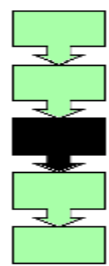
<sup>21</sup> Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt. (1996:14). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>22</sup> Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000:136). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

<sup>23</sup> Ibid (2000:136)

### 3. Teoretiska utgångspunkter

---



*I följande kapitel introduceras val av teori som avses användas i arbetet med att besvara uppsatsens syfte. Då service recovery och konkurrens kan ses vara kontextberoende inleds kapitlet med en teoribaserad redogörelse kring hotellnäringsen. För att öka kunskapen om den eventuella konkurrensfrämjande förmåga service recovery kan ha behövs en förståelse för vad som främjar konkurrens. Därför följer en redovisning kring konkurrens där generiska strategier och skapandet av varaktiga konkurrensfördelar diskuteras. För att förstå service recovery, dess innebörd, förutsättningar och påverkansområden förs slutligen en teoribaserad redogörelse för densamma.*

---

#### 3.1 Hotellnäringsen

Uppsatsen behandlar ämnen som kan ses vara kontextberoende, därmed anser vi det vara av vikt att tydliggöra vilken näring uppsatsen har sin utgångspunkt i. Vi menar med andra ord att de teorier som kommer att behandlas i följande kapitel kan te sig olika beroende på om det appliceras på till exempel tillverkningsföretag eller, som i vårt fall, hotell och därför följer en redogörelse för hotellnäringsen.

##### 3.1.1 Hotellnäringsens karaktärsdrag

Hospitality används vanligtvis för att definiera den världsomspännande näring som hotell verkar inom. Begreppet är enligt Kotler ett paraplybegrepp och syftar till den näring som är uppbyggd av företag som agerar värd och erbjuder gästen antingen logi, mat och dryck och/eller underhållning, till exempel hotell. Hospitality är i sin tur del av rese- och turismnäringsen som anses vara en av världens största och ekonomiskt mest betydelsefulla näringar med en betydande andel anställda.<sup>24</sup> Kasavana och Brooks karakteriserar företag som verkar inom hospitalitynäringsen utifrån att de erbjuder logi, mat och dryck samt rekreativsmöjligheter, vilket särskiljer verksamheterna från andra former av rese- och turismverksamheter. En universell riktlinje är att hotell definieras som den verksamhet vars primära uppdrag är att erbjuda logimöjligheter för den allmänna marknaden samt erhålla en av

---

<sup>24</sup> Kotler, Philip., Bowen, John T. & Makens, James C. (2006:10). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fjärde upplagan. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

följande tjänster; mat och dryck, tvätt, rumsbetjäning, uniformerad service i form av piccolo samt tillgång till inredning av olika slag. Hotells storlek varierar i enlighet med riktlinjerna från 50-2000 rum. Det bör dock förtydligas att definieringen ofta är flytande och även de hotell som har mindre än 50 rum äger rätten att kalla sig detsamma.<sup>25</sup> I det här avsnittet har vi ämnat förbättra den övergripande kunskapen om hotellnäringen. Då det utöver dess definitioner, även är av vikt att ha kännedom om vilka gästsegment som existerar, kommer vi därför i nästa avsnitt att redogöra för hur hotellgäster kan klassificeras.

### 3.1.2 Klassificering av hotellgäster

Kasavana och Brooks menar att ett hotells gäster kan delas in i enlighet med olika klassificeringar beroende på varför de är på resande fot. Med hjälp av uppdelningen kan hotellet bättre förstå vilka krav och förväntningar som ställs på deras verksamhet och använda det för att bättre anpassa tjänster. Klassificeringen av gäster görs huvudsakligen utifrån två kategorier; affärsresenärer och privatresenärer. Ur en historisk synvinkel var attraherandet av affärsresenärer den primära uppgiften för huvuddelen av hotellen och idag utgör de fortfarande den grupp som har störst påverkan på hotellets verksamhet. Det sägs att den genomsnittlige affärsresenären reser fem dagar om året och med anledning av att de sällan väljer att bo hemma hos någon vän eller släkting står de för en stor del av efterfrågan på logi. Då företaget betalar deras räkningar med insikten att kostnaden för resan är en nödvändighet ligger affärsresenärssegmentets huvudsakliga fokus inte på kostnaden.<sup>26</sup>

Enligt Kasavana och Brooks har privatresenärens betydelse för hotell däremot under en längre tid varit underställt det av affärsresenären, men de utgör dock en allt större intäktskälla. När privatpersonens disponibla inkomst stiger ökar även efterfrågan på resor av olika slag vilket indirekt och direkt medför intäkter för hotell.<sup>27</sup>

För att maximera intäkter från affärs- och privatresenärer menar Kotler att hotell kan använda sig av revenue management, ett ekonomiskt verktyg som med hjälp av statistisk data av gästers köpbeteenden samt utbud och efterfrågan möjliggör en segmenterad prissättning. Revenue management kan sedan delas in i till exempel RevPAR (revenue per available room) vilket kan få en positiv påverkan på hur prissättningen för varje rum görs och därmed att

---

<sup>25</sup> Kasavana, Michael L. & Brooks, Richard M. (1995:3-7). *Managing Front Office Operations*. Fjärde upplagan. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

<sup>26</sup> Ibid(1995:24-25)

<sup>27</sup> Ibid(1995:24-25)

intäktsmöjligheter ökas. Kotler anser vidare att ett revenue management system även kan användas för att skapa värde för gäster. Systemet kan ge information om lojala gästers boendefrekvens och möjliggöra ett mervärdesskapande och likväl, för gästen, skyddande prissättningsavtal som inte varierar i förhållande till utbud och efterfrågan.<sup>28</sup>

I det här avsnittet har vi visat att ett hotell bör vara medvetet om olika gästsegment då det även medför en kunskap om vilka krav och förväntningar som kan existera. Vidare har vi visat att en aktiv prissättningsstrategi kan hjälpa hotell att maximera intäkterna från gästsegmenten och samtidigt generera kundvärde. För att ytterligare öka förståelsen för gästen, dess subjektiva föreställningar samt vilka klagomål som är vanligast förekommande på hotell kommer vi i nästkommande avsnitt därför presentera en redogörelse för desamma.

### **3.1.3 Påverkansfaktorer, sanningens ögonblick och klagomål**

En resenärs val av hotell påverkas enligt Kasavana och Brooks av flera faktorer. Valet kan influeras av positiva erfarenheter från hotellet och dess service, marknadsföringsaktiviteter, lokalisering, fördomar baserade på namn eller rykte samt rekommendationer. Det är därför en utmaning för hotell att veta hur de på bästa sätt kan påverka besluten och säkra återkommande gäster. Kasavana och Brooks påstår till exempel att en potentiell gäst kan påverkas av hur bokningsförfarandet går till samt hur bokningsagenten beskriver hotellet och dess rum. Att få återkommande gäster anses vara något av hotells högsta önskan. Forskarparet påstår vidare att hotellgäster ofta ser servicekvalitet som den mest kritiska faktorn när de utvärderar villigheten att återkomma.<sup>29</sup>

Då frontpersonal, enligt Kasavana och Brooks, utgör den mest naturliga kontaktytan mellan företag och gäst är deras förmåga att leverera god service essentiell för att utveckla en lojal och lönsam gäst.<sup>30</sup> Varje serviceorganisation ges, enligt Robert A. Jr. Donnelly, på rutinbasis möjligheter att, med frontpersonalens hjälp, personligen interagera med sina kunder. Varje ögonblick av mötet, även kallat sanningens ögonblick, utvärderas av kunden på ett undermedvetet sätt och formar ett beständigt intryck av företaget. Sanningens ögonblick är

---

<sup>28</sup> Kotler et al. (2006:422-423)

<sup>29</sup> Kasavana & Brooks (1995:24-27)

<sup>30</sup> Ibid (1995:24-27)

dock inte förbehållet det initiala mötet mellan företaget och kunden, utan uppstår även vid det tillfälle ett missnöje uppdagas.<sup>31</sup>

Kasavana och Brooks lyfter fram att klagomål som är typiska för hotell kan delas in i fyra kategorier. Den första är mekaniska klagomål som utgörs av problem med till exempel elektroniska produkter, nycklar och luftkonditionering. Nästa kategori behandlar attitydrelaterade klagomål och där ingår bland annat att gästen upplever orättvis behandling från personal samt bevittnar konflikter mellan personal. Den tredje utgörs av servicerelaterade klagomål. Där ingår ett brett spektra av klagomål som kan variera från ostädade rum till att personalen glömt bort väckningssamtal. Den sista kategorin benämns ovanliga klagomål och är något som hotell ofta har liten eller ingen kontroll över. Det kan vara avsaknad av en pool, dåligt väder samt undermålig lokaltrafik.<sup>32</sup>

### 3.1.4 Sammanfattning av hotellnäringen

Då uppsatsens fokus är, som tidigare nämnt, kontextberoende har vi i avsnittet gjort en redogörelse för den näring uppsatsens fokus vilar på – hotellnäringen. För att studera vilka gäster som kan tänkas besöka ett hotell gjordes en skildring av en universell klassificering. För att sedan se hur hotell kan maximera intäkter från de olika segmenten beskrevs kort revenue management. Eftersom gästers uppfattningar, val och förväntningar kan baseras på subjektivitet gjordes en redogörelse av påverkansfaktorer som sanningens ögonblick samt vilka typer av klagomål som är vanligast förekommande inom hotellnäringen.

Från avsnittet tar vi med oss kunskapen om hotells karaktärsdrag som kommer att ligga till grund för framtida redogörelser och tolkningar. Insikten i vilka gästsegment som är framträdande ger oss möjlighet att förstå vilka krav och förväntningar som kan ställas på ett hotell och kommer dessutom att möjliggöra en vidare förståelse för gästsegmentens betydelse och hur revenue management kan användas för att skapa värde för gäst och hotell. Då resenärers val av hotell har visat sig kunna påverkas av flera, ofta subjektiva faktorer, tar vi i fortsättningen med kunskapen om sanningens ögonblick och påverkansfaktorer. Sist tar vi med oss insikten i, de för hotellnäringen, vanligt förekommande klagomålen då de ger oss en förståelse för var missnöje kan ha sin grund.

---

<sup>31</sup> Donnelly, Robert A. Jr. (2004:3-4). Managing the moment of truth for a service organization. *SuperVision*. Vol 65, nr 12. Sid. 3-6.

<sup>32</sup> Kasavana & Brooks (1995:194)

Insikten i vad som kan påverka gästens val av hotell samt vilka klagomål som är vanligt förekommande kan innebära att hotell ökar sin konkurrensförmåga. Då det råder en hög konkurrensintensitet mellan hotell kan deras konkurrensförmåga behöva ytterligare förstärkning. Det kan ske genom användandet av en medveten konkurrensstrategi. För att undersöka vilka strategier som kan vara användbara kommer vi därför i nästa avsnitt studera konkurrens och dess perspektiv.

## 3.2 Konkurrens

Efter att vi redogjort för den kontext i vilken uppsatsen har sin utgångspunkt i, fortsätter teorikapitlet med en redogörelse av Porters forskning kring de generiska konkurrensstrategierna. Då konkurrensstrategier kan medföra skapandet av konkurrensfördelar kommer därefter en beskrivning av dess innebörd. För att utröna vad som krävs för att en konkurrensfördel ska vara så länge som möjligt följer därmed en beskrivning av varaktiga konkurrensfördelar och hur de på bästa sätt kan bibehållas i en konkurrenspräglad tillvaro. Avsnittet avslutas med en redogörelse för relationsmarknadsföring samt lojalitet och vilken betydelse de kan ha ur ett konkurrensperspektiv.

### 3.2.1 Konkurrensstrategier

När det gäller forskning kring företags möjligheter att konkurrera på den marknad de är aktiva inom, är Porter en av de mest framstående forskarna. Hans bidrag inom forskarvärlden fokuserar främst på hur ett företags bransch och konkurrenssituation kan analyseras och vilka strategier som kan användas för att positionera sig.<sup>33</sup> Enligt forskaren kan ett företag konkurrera genom att välja en av de följande generiska strategierna; kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering.<sup>34</sup> Om ett företag inte väljer någon av dem riskerar de, enligt Porter, att ”fastna i mitten” vilket enligt honom anses vara en mycket dålig strategisk position.<sup>35</sup> Vidare följer därför en redovisning av Porters generiska konkurrensstrategier.

---

<sup>33</sup> Vinge, Sidsel & Löfvall, Steffen. (2002:121). ”Strategen bland hotande konkurrenter – branschekonomisk teori”. Lund: Studentlitteratur.

<sup>34</sup> Grant, Robert M. (2008:218-219). *Contemporary strategy analysis*. Sjätte upplagan. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.

<sup>35</sup> Vinge & Löfvall (2002:128)

### 3.2.1.1 Kostnadsöverlägsenhet

Vinge och Löfvall menar att konkurrens genom kostnadsöverlägsenhet innebär att ett företag väljer att erbjuda marknaden en identisk vara eller tjänst fast till ett lägre pris än konkurrenters.<sup>36</sup> Strategin är vanligt förekommande på marknader där prisfluktuationer utgör ett betydande hot mot företaget.<sup>37</sup> Porter menar att det centrala temat är kostnadsmedvetenhet i förhållande till företagets konkurrenter, något som bör genomsyra samtliga interna plan i den hierarkiska strukturen för att generera ett lyckosamt utfall. Företag som använder sig av strategin karaktäriseras av ett lågt resursanvändande med fokus på standardisering, vare sig det rör sig om mänskliga eller materiella resurser.<sup>38</sup> Att uppnå kostnadsöverlägsenhet ökar sannolikt ett företags möjligheter att generera vinst genom erbjudandet av liknande eller lägre prissättning jämfört med konkurrenterna. Vidare kan företag även utöka sin marknadsandel och samtidigt bidra till att höja inträdesbarriärer för företag som är intresserade av att nyetablera sig som konkurrenter inom marknadssegmentet.<sup>39</sup> Kotler menar att strategin att erbjuda lägst pris dock dras med problemet att konkurrerande företag relativt enkelt kan kopiera den.<sup>40</sup>

### 3.2.1.2 Differentiering

Porter menar att ett företag som väljer att konkurrera i enlighet med differentieringsstrategin ägnar sig inte åt att erbjuda det lägsta priset eller producera med minsta möjliga resursanvändande. Istället fokuseras arbetet på att multidimensionellt särskilja tjänsten från övriga konkurrenters liknande utbud. Genom att bland annat arbeta med design- och varumärkesimage, utveckla en högpresterande kundservice samt erbjuda en högre tjänstekvalitet kan ett företag, enligt Porter, positionera sig genom differentiering. Målet med strategin är att skapa ett mervärde för kunden som i sin tur kan påverka kundlojaliteten positivt. Om målet nås, hamnar företaget i en situation där tjänsten blir unik och mindre påverkbar av konkurrenters prissättning. Samtidigt ges, enligt forskaren, företaget möjlighet att prissätta den unika tjänsten utifrån ett premiumsegment då kunder anses vara villiga att betala mer för det unika.<sup>41</sup> Innebörden av mervärdet som differentieringsstrategin kan skapa är dock föränderligt över tid, anser Kotler. Han menar att det påverkas av bland annat

---

<sup>36</sup> Vinge & Löfvall (2002:127-128)

<sup>37</sup> Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005:88-89). *Tourism marketing. A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications.

<sup>38</sup> Vinge & Löfvall (2002:127-128)

<sup>39</sup> Fyall & Garrod (2005:89)

<sup>40</sup> Kotler et al. (2006:98)

<sup>41</sup> Vinge & Löfvall (2002:127-128)

demografiska och psykografiska förändringar i samhället. Det kan exemplifieras med att yngre hotellgäster till exempel kan föredra en pool medan äldre gäster tenderar att värdera en pålitlig och konsekvent hög servicenivå.<sup>42</sup>

### 3.2.1.3 Fokusering

Porters strategialternativ, fokusering, utgörs av strategin att fokusera på en viss nisch av marknaden. I sin fokusering kan företag, enligt Porter, anamma antingen kostnads- eller differentieringsstrategin. Utgångspunkt för strategin är att fokusera på en viss grupp av kunder, ett visst tjänsteselement eller vissa geografiska marknader. Genom att konkurrera inom en snävare nisch kan strategin bidra med att företaget kan, genom utökat kunnande om kunderna<sup>43</sup>, leverera tjänster av sådan kvalitet som inte kan uppnås av företag som konkurrerar på den breda marknaden. Den förbättrade tjänstekvaliteten kan i sin tur bidra med kostnads- eller differentieringsfördelar för företaget.<sup>44</sup>

Nedan illustreras Porters generiska strategier;

Konkurrensfördel / Segmentstorlek	Lågpris	Differentiering
Brett segment	Kostnadsöverlägsenhet	Differentiering
Smalt segment	Fokuserad kostnadsöverlägsenhet	Fokuserad differentiering

Figur 2. De generiska konkurrensstrategierna<sup>45</sup>

Även om de generiska strategierna som Porter presenterar i sin forskning är allmänt vedertagna finns det dem som inte delar hans uppfattning och uppdelning. För att nyansera diskussionen följer i nästa avsnitt därför en redogörelse för den kritik som riktas mot de generiska strategierna.

<sup>42</sup> Kotler et al. (2006:98)

<sup>43</sup> Ibid (2006:98)

<sup>44</sup> Vinge & Löfvall (2002:127-128)

<sup>45</sup> Porter, Michael E. (1990:39). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.



#### 3.2.1.4 Kritik mot Porters generiska strategier

Även om Porters arbete är vida accepterat finns det dem som inte delar hans syn fullt ut. Vinge och Löfvall ser de generiska strategierna som en förenkling av den komplexa situation företag verkar inom.<sup>46</sup> Fyall och Garrod visar på variationer i uppdelningen. Enligt forskarparet existerar välmående och vinstgenererande företag som valt en konkurrensstrategi innehållande en hybrid av olika delar. Det visar sig även att flera framgångsrika företag faktiskt ”fastnat i mitten”, den så strategiskt ovälkomna situation som Porter syftar till, men likväl lyckas konkurrera på ett effektivt sätt. Vidare påstås det att kostnadsöverlägsenhet i sig självt inte säljer en tjänst samtidigt som differentiering snarare kan ses som en strategi för att öka försäljningsvolymen istället för möjlighet att prissätta tjänsten utifrån ett premiumsegment. Fyall och Garrod menar vidare att prissättning av en tjänst kan, i motsats till vad Porter anser, agera möjliggörare för differentieringsfördelar. Kritiken menar dock inte att minska betydelsen av att etablera en konsekvent konkurrensstrategi utan redogör snarare för det faktiska konkurrensklimat som dagens företag verkar inom. Nyckeln till framgångsrik konkurrensförmåga är företagets förmåga att, i den kontext det verkar inom, arbeta för att maximera värdet för kund.<sup>47</sup> När en konkurrensstrategi används med lyckosamt utfall ökar sannolikheten för utvecklandet av konkurrensfördelar och möjlighet att positionera sig gentemot sina konkurrenter, något som främjar ett företags konkurrensförmåga. För att se hur det är möjligt att dra nytta av konkurrensfördelen följer därför en redogörelse för de förutsättningar som ligger till grund för skapandet av dem och dess varaktighet.

#### 3.2.2 Skapandet av varaktiga konkurrensfördelar

Enligt Vinge och Löfvall genereras konkurrensfördelar då ett företag med hjälp av en vald strategi positionerar sig i relation till övriga aktörer inom den aktuella marknaden och dess kontext.<sup>48</sup> Grant menar att om två eller fler företag konkurrerar inom samma marknad innehar det företag som genererar en konsekvent högre vinst, eller har potential att göra det, en konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter. Det är dock värt att påpeka att konkurrensfördelar inte alltid syns i höga vinster. Företag kan nämligen göra val som innebär visst avkall på vinster till fördel för långsiktiga investeringar i kundlojalitet, utökade anställningsförmåner eller inköp av ny teknologi.<sup>49</sup> Vinge och Löfvall beskriver vidare att ett

---

<sup>46</sup> Vinge & Löfvall (2002:129)

<sup>47</sup> Fyall & Garrod (2005:88-91)

<sup>48</sup> Vinge & Löfvall (2002:128).

<sup>49</sup> Grant (2008:205).

företags konkurrensfördelar inte är något som endast fokuserar på de interna förhållanden som råder i verksamheten. Eftersom företagets strategi även påverkas av externa förhållanden ökar behovet av att konkurrensstrategiska val utgår från analyser av förhållandet mellan nyckelaktörer på marknaden.<sup>50</sup>

Grant menar att ett företags konkurrensfördel är något som inte är statistiskt över tid eller något att ta för givet, utan snarare en uppsättning resurser som aktivt bör övervakas och anpassas till yttre och inre påverkansfaktorer. Om det inte görs riskerar konkurrensfördelens varaktighet att minska drastiskt till fördel för företagets konkurrenter vilket även kan innebära att företaget ser sig bli omsprunget av sina konkurrenter. Hur länge ett företag kan ligga före sina konkurrenter baseras enligt Grant främst på två aspekter; hur varaktiga de bidragande resurserna är samt vilka möjligheter konkurrenterna har att imitera det erbjudande i vilken konkurrensfördelen har sin utgångspunkt i.<sup>51</sup>

Varaktigheten i konkurrensfördelen mäts vidare, enligt Grant, i vilken utsträckning underliggande resurser kan överföras till eller reproduceras av konkurrerande företag. För företag som vill ta upp jakten på konkurrerande företag är nämligen det enklaste sättet att införskaffa nödvändiga resurser att helt enkelt köpa dem. Hur väl det sedan går att praktiskt använda dem beror på dess överförbarhet och förmåga att flyttas mellan företag. Maskiner, råmaterial och komponenter är typiska resurser som ett konkurrerande företag utan större problem kan införskaffa och därmed skapa konkurrensfördelar. Den sortens resurser anses därför vara mindre varaktiga. Grant menar vidare att det alternativ som ges ett företag som önskar minska gapet till framförvarande konkurrent, men inte kan köpa de nödvändiga resurser som krävs, är att reproducera dem. Inom till exempel detaljhandeln kan konkurrensfördelar som har sin grund i till exempel butikens utseende eller förlängda öppettider relativt snabbt och enkelt reproduceras av konkurrenter. Om ett företag istället konkurrerar med komplexa organisatoriska rutiner som till exempel möjliggör utökad flexibilitet och effektivitet i tjänsteerbjudandet, försvåras det för konkurrenter att reproducera eller överträffa konkurrensfördelen.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Vinge & Löfvall (2002:137-138)

<sup>51</sup> Grant (2008:139-141)

<sup>52</sup> Ibid (2008:139-141)

Grant menar att de resurser som däremot är svåra att köpa, överföra eller imitera är sådana som är starkt knutna till företaget och riskerar att minska i värde vid överföring. Exempel på en sådan resurs är enligt honom organisatoriskt kunnande som utgörs av ett företags samlade kunnande där starka band finns mellan företagskultur, djupa relationer och väletablerade nätverk. Därför utgör konkurrensfördelar, med sin grund i det organisatoriska kunnandet, därför de mest varaktiga och är svårast för konkurrenter att imitera.<sup>53</sup>

Då konkurrensfördelarnas varaktighet kan påverkas positivt av användandet av svårimiterbara resurser bör hotell inrikta sig på att utveckla till exempel djupa relationer och nätverk. Ett sätt för hotell att utveckla varaktiga konkurrensfördelar kan vara genom att anamma relationsmarknadsföring.

### 3.2.3 Relationsmarknadsföring och lojalitet

Insikten i att det, ur ett företags synvinkel, är mer lönsamt och samtidigt lättare att sälja till en befintlig kund än att ständigt jaga nya<sup>54</sup> har bidragit till ett paradigmskifte inom marknadsföringsfältet<sup>55</sup>. Istället för rent utbyte i form av varor eller tjänster mot pengar menar Grönroos att skiftet till relationsmarknadsföring inneburit större fokus på samverkan och långsiktiga relationer, ett perspektiv som företag idag anammat i allt större utsträckning.<sup>56</sup> Echeverri och Edvardsson har valt att definiera relationsmarknadsföring som:

Relationsmarknadsföring innebär att man *medvetet* går in för att *behandla* kunder och andra intressenter så att relationer med dem skapas, odlas och avvecklas och för att företaget därmed skall uppnå och bibehålla en hög *konkurrenskraft*.<sup>57</sup>

Vidare menar forskarparet att relationsmarknadsföringens primära syfte är att, framför kortsiktiga enstaka transaktioner, bygga upp och utveckla kundrelationer<sup>58</sup> något som Grönroos anser vara baserade på förtroende, engagemang samt attraktion<sup>59</sup>. Företag med sådana relationer löper en mindre risk för missförstånd mellan förväntningar på den service kunden efterfrågar och företagets förståelse för desamma. På så sätt stängs även det

---

<sup>53</sup> Grant (2008:139-141)

<sup>54</sup> Echeverri & Edvardsson (2002:47)

<sup>55</sup> Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo. & Gremler, Dwayne D. (2009:176). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Femte upplagan. Singapore: McGraw Hill International Edition.

<sup>56</sup> Grönroos (2008:40-41)

<sup>57</sup> Echeverri & Edvardsson (2002:89)

<sup>58</sup> Ibid (2002:47)

<sup>59</sup> Grönroos (2008:50)

förväntningsgap som kan urskiljas mellan de två parterna.<sup>60</sup> Grönroos menar att det därmed går att se relationsmarknadsföring som ett perspektiv på hur företag kan utvecklas och dess kunder bemötas. Marknadsföring uppfattas som behandlandet av kundvård och kundrelationer. För att underlätta verkställandet av kundvård behövs instrument, processer och verksamheter som främjar densamma. Förutom marknadsföringens traditionella beståndsdelar såsom reklam och direktreklam ökar, enligt Grönroos, behovet av funktioner och verksamheter som tidigare inte ansetts tillhöra marknadsföringsaktiviteter. En sådan verksamhet är exempelvis samspelet mellan kund och personal.<sup>61</sup>

Echeverri och Edvardsson anser att relationsmarknadsföring handlar om en medveten handling där kunden och övriga intressenter behandlas på ett sätt som möjliggör skapandet och bibehållandet av en hög konkurrenskraft. För företag innebär det att uppmärksamhet bör ligga på alla nivåer av interaktioner, nätverk och relationer. Skapandet av en kundrelation innebär främst initiativtagandet till nya relationer. I sin strävan efter att förhindra oplanerade avslut i kundrelationer kan ett företag odla relationer genom bibehållandet, förädlandet samt utvecklandet av befintliga kunder.<sup>62</sup> Enligt Grönroos är ett företags förmåga att hantera uppkomna problem en viktig del i bibehållandet av kundrelationer. Han menar att förtroendefulla relationer kan skapas och bevaras med hjälp av en välgenomförd klagomålshantering.<sup>63</sup> Att aktivt vårda relationer med kunderna kan ha flera positiva effekter. En sådan effekt kan vara att kunden utvecklar en lojalitet gentemot företaget.

Enligt Christopher Lovelock och Jochen Wirtz har lojalitet i sin traditionella betydelse använts för att beskriva en form av trohet och hängivenhet åt ett land, en orsak eller en individ. Forskarparet menar dock att betydelsen har kommit att förändras under åren och att den idag även används flitigt inom företagssfären. Där ses lojalitet beskriva en kunds villighet att långsiktigt gynna ett enskilt företag och rekommendera produkter till vänner och bekanta.<sup>64</sup> Enligt Frederick Reichheld och Earl W. Jr. Sasser är det emellertid få företag som ser sina kunder som den långvariga intäktskälla de faktiskt kan komma att utgöra i de fall relationen

---

<sup>60</sup> Zeithaml et al. (2009:33-36)

<sup>61</sup> Grönroos, Christian. (2002:52-53). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

<sup>62</sup> Echeverri & Edvardsson (2002:89-90)

<sup>63</sup> Grönroos (2002:128)

<sup>64</sup> Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007:359). *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. Sjätte upplagan. United States of America: Pearson Prentice Hall.

hanteras på rätt sätt. Genom att utveckla en långsiktig relation med kunden minskar dess priskänslighet och villighet att byta till en konkurrent.<sup>65</sup>

Ett företag som önskar lojala kunder bör aktivt arbeta med att upptäcka och eliminera misslyckanden och felaktigheter som kan ligga till grund för missnöje hos kund.<sup>66</sup> Lovelock och Wirtz menar vidare att servicemötet bör lyftas fram som en kritisk del i formandet av långsiktiga lojala band mellan företaget och kund. Samtidigt gäller det att inse att levererandet av högkvalitativ service och attraherandet av rätt kunder ytterligare påverkar kundlojaliteten positivt. Att kommunicera de fördelar och värde som kunden erbjuds är även det något som bör arbetas med i jakten på målet att skapa en god, djup och långsiktig relation med kunden enligt forskarparet.<sup>67</sup>

Enligt Lovelock och Wirtz använder hotellnäringsen sig sedan en längre tid tillbaka av diverse lojalitetsprogram. Medlemsklubbar som möjliggör för hotell att spåra gästens transaktionsaktiviteter inom exempelvis en hotellkedja är ett vanligt förekommande medel. Med hjälp av informationen menar forskarparet att hotell ökar kunskap om gästens preferenser vilket gör att de på ett bättre sätt kan erbjuda skräddarsydda tjänster eller ge ut belöningar av olik art vilket ökar lojaliteten. Vidare kan hotell arbeta aktivt med relationsbyggande genom att via formella noteringar föra ned återkommande gästers preferenser så att en personligare relation med denne utvecklas. Genom att arbeta på det sättet menar forskarparet att risken för den kundförlust som kan uppstå när en missnöjd kund lämnar för en konkurrent minskar.<sup>68</sup>

### 3.2.4 Sammanfattning av konkurrens

I avsnittet har vi redogjort för Porters forskning gällande konkurrensstrategier utifrån de allmänt vedertagna generiska strategierna. Forskare menar att nyckeln till framgångsrik konkurrensförmåga är företagets kunnande att, i den kontext det verkar inom, arbeta för att maximera värdet för kunden. Med hjälp av de generiska strategierna kan ett företag bättre positionera sig gentemot sina konkurrenter vilket ökar möjligheten för skapandet av konkurrensfördelar samt ger ökat värde för kunden. Inom hotellnäringsen råder, som tidigare

---

<sup>65</sup> Reichheld, Frederick F. & Sasser, Earl W. Jr. (1990:105). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. Vol 68. nr. 5. Sid. 105-112.

<sup>66</sup> Ibid (1990:105)

<sup>67</sup> Lovelock & Wirtz (2007:373-378)

<sup>68</sup> Ibid (2007:373-378)

nämnt, en hög konkurrensintensitet vilket ökar behovet av en medveten konkurrensstrategi. En medvetenhet om de generiska strategierna tror vi därför är essentiellt för ett hotell som önskar utveckla konkurrensfördelar. För att studera vad forskare säger om vad som påverkar varaktigheten hos en konkurrensfördel har vi även redogjort för Grants forskning kring detsamma. Då Grant menar att varaktigheten ökar genom att utveckla organisatoriskt kunnande och fördjupade relationer valde vi att även studera relationsmarknadsföring, dess påverkan på lojala kunder och vilken betydelse lojala kunder kan ha för ett företag.

Från avsnittet kommer vi att ta med oss insikt i Porters forskning om konkurrensstrategier vilka kommer att hjälpa oss i förståelsen för hur hotell kan konkurrera på en konkurrensintensiv marknad. Vidare kommer kunskap om konkurrensfördelar och deras varaktighet att tas med för att öka insikt i vad en lyckosam konkurrensstrategi kan bidra med och eventuella positioneringsfördelar hotellet kan dra nytta av för att särskilja sig från dess konkurrenter. Från avsnittet kommer även relationsmarknadsföring och lojalitet att tas med i uppsatsens fortsatta undersökning för att studera vad långsiktiga relationer och lojala gäster kan betyda för hotell.

Relationer med kunder är dock ej statiska då de utsätts av både interna och externa påverkansfaktorer. Ett tydligt exempel som sätter relationer på prov är uppkommet missnöje. Därför kommer vi i nästa avsnitt närmare studera hur klagomålshantering kan fungera utifrån ett ökat kundfokus.

### **3.3 Service recovery - en kundfokuserad klagomålshantering**

När vi nu undersökt hotellnäringen samt konkurrensens diverse aspekter och perspektiv har vi kommit till det avsnitt i uppsatsens teoretiska kapitel där service recovery ska lyftas fram. Eftersom uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga inleds kapitlet med att redogöra för traditionell klagomålshantering. Därefter följer en redogörelse för vilka konsekvenser en missnöjd kund kan ge upphov till och därpå följer en teoretisk diskussion för att, på ett djuplodande sätt, redogöra för service recovery och dess påverkansområden. För att service recovery ska bli så effektiv som möjligt bör personal tilldelas handlingsutrymme och därför redogör vi för empowerment. Avsnittet rundas av med en beskrivning av den paradox som kan uppstå till följd av en lyckad service recovery.

### 3.3.1 Traditionell klagomålshantering

Traditionellt har klagomålshantering, enligt Grönroos, varit det begrepp som karakteriserat företags försök att handha bristfälliga varor och tjänster. Kunder som drabbats av problem hänvisas till inlämnande av formella klagomål eller reklamationsprocesser, något som sedan analyseras och bearbetas av företaget i en intern administrativ process.<sup>69</sup> Det tycks vara en vedertagen norm att intern effektivitet, speciellt med fokus på kostnader, är det mätinstrument som huvudsakligen appliceras på processen. Grönroos menar att klagomålshantering vidare ofta ses som en kostnadsdrivare vilket innebär att företaget strävar efter att bibehålla låga omkostnader gällande bland annat kundkompensationer genom att ofta minimera antalet utbetalningar tills juridiska skäl föreligger. En vanlig följd av traditionell klagomålshantering är att kunder blir missnöjda med hur företaget hanterar, eller inte hanterar, ett uppkommet klagomål och därigenom riskerar att förlora viktiga affärer och även kunder.<sup>70</sup> Nästkommande avsnitt kommer därför att behandla vilka konsekvenser en missnöjd kund kan bidra med.

### 3.3.2 Ett missnöje och dess följder

Forskare har visat att den generella servicekvalitén som levereras vid ett enskilt servicemöte kan påverka kundnöjdhet och lojalitet dramatiskt.<sup>71</sup> Marry Ann Hocutt, Michael R. Bowers och Todd D. Donavan påstår att ett negativt servicemöte kan bidra med bestående sänkningar av kundens totala upplevelse och nöjdhet relaterat till företaget och dess tjänster.<sup>72</sup> Meuter och Michel menar att en missnöjd kund med stor sannolikhet tenderar att sprida negativ word-of-mouth till sin omgivning, något som kan påverka företagets image och förmåga att behålla lojala kunder.<sup>73</sup> Undersökningar visar att en missnöjd kund berättar för mellan åtta till tio personer medan en mycket missnöjd kund berättar för 20 personer. I och med Internet och möjlighet att dela med sig av upplevelser, av exempelvis dålig service, finns risken att negativ word-of-mouth sprids i än större omfattning.<sup>74</sup> Vidare vet företag, enligt Echeverri och Edvardsson, inte alltid om att en kund är missnöjd. Undersökningar visar nämligen att omkring 95 procent av missnöjda kunder inte klagar direkt till företaget.<sup>75</sup> Lovelock och Wirtz påstår att ett företags kunder inte nödvändigtvis behöver uppvisa sitt missnöje genom

---

<sup>69</sup> Grönroos (2008:129).

<sup>70</sup> Grönroos (2002:129)

<sup>71</sup> Hocutt, Marry Ann., Bowers, Michael R. & Donavan, Todd D. (2006:199-200). The art of service recovery: fact or fiction?. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 20, nr. 3. Sid. 199-207.

<sup>72</sup> Ibid (2006:199-200).

<sup>73</sup> Meuter, Matthew L. & Michel, Stefan. (2008:441-442). The service recovery paradox: true but overrated?. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19, nr. 4. Sid. 441-457.

<sup>74</sup> Hocutt et al. (2006:199-200)

<sup>75</sup> Echeverri & Edvardsson (2002:484).

att lämna företaget omgående, utan ofta visar de istället det genom att successivt minska inköpen och därefter byta till en konkurrent.<sup>76</sup> Enligt Hocutt *et al.* finns det därför ett behov av service recovery, en reaktiv och proaktiv process som ämnar öka kundnöjdhet och lojalitet samt minska risken för kundförluster och spridning av negativ word-of-mouth.<sup>77</sup> I ett led att återupprätta förtroendet för företaget och göra kunden nöjd kan då en service recovery process aktiveras.

### 3.3.3 Service recovery

Service recovery omnämns i litteratur om service management som ett förhållningssätt för företag att, på ett serviceinriktat sätt, behandla problem och klagomål. Lovelock och Wirtz beskriver att service recovery kan ses som ett paraplybegrepp för ett företags systematiska ansträngningar att korrigera problem som uppstått till följd av ett misstag eller vid ett missnöje för att bibehålla kundens goodwill gentemot företaget. Vidare spelar service recovery en viktig roll i företagets arbete med att uppnå eller återskapa kundnöjdhet.<sup>78</sup> Grönroos definierar service recovery på följande sätt; ”*Service recovery är ett tjänste- och serviceinriktat perspektiv på hur man hanterar de situationer som annars hanteras genom administrativa klagomåls- och reklameringsrutiner.*”<sup>79</sup>

Vidare menar Grönroos att service recovery, till skillnad från traditionell klagomålshantering, är mer processrelaterad än utkomstrelaterad när det gäller hur kunden beskådar händelseförloppet och slutresultatet.<sup>80</sup> Med process menas, enligt Jörgen Eksell, det aktivitetsflöde där tjänster levereras och där fokus ligger på utförandet av tjänstprocessens diverse partier. Då tjänster varierar i komplexitet och möjlighet till insyn ger de olika processerna en chans för kunden att överskådligt följa tjänsteflödet.<sup>81</sup> När kunden framför ett klagomål räknar den med snabb och aktiv korrigering, något som Grönroos menar att en välfungerande service recovery process kan tillhandahålla på ett mer effektivt sätt än traditionell klagomålshantering.<sup>82</sup>

---

<sup>76</sup> Lovelock & Wirtz (2007:359)

<sup>77</sup> Hocutt et al. (2006:199-200)

<sup>78</sup> Lovelock & Wirtz (2007:395)

<sup>79</sup> Grönroos (2008:130)

<sup>80</sup> Ibid (2008:129-130)

<sup>81</sup> Eksell (2005:16-17)

<sup>82</sup> Grönroos (2008:129-131)



Stephen S. Tax och Stephen W. Brown väljer att definiera service recovery som;

Rättelse (service recovery) är en process som upptäcker serviceproblem, löser kundernas problem effektivt, analyser grundorsakerna och levererar data som kan samordnas med andra prestationsmått för att bedöma och förbättra tjänstesystemet.<sup>83</sup>

Andreasen menar att om inte företaget reagerar relativt omgående på klagomål kan det leda till negativ påverkan på vägen från den initiala missnöjdheten till den slutliga nöjdhetsgraden.<sup>84</sup> I de problemsituationer där tjänsten måste skapas än en gång tenderar kunden, enligt Grönroos, att ha höga förväntningar, uppvisa ökad besvikelse och dras med lägre toleransgrad än vanligt. I det fallet är kraven på en snabb, korrekt och välgenomförd service recovery process hög.<sup>85</sup> Andreasen menar att det därför går att se service recovery som en aktivitet som minskar risken för förfall mellan deltagarna i servicemötet och ökar sannolikheten för bibehållandet och skapandet av lojala kunder. Det bevisas inte minst i forskningsresultat där studier visar att hur ett klagomål hanteras är en av de mest avgörande faktorerna gällande kundens tillfredsställelse och inställning till upprepade köp.<sup>86</sup>

Grönroos menar att service recovery är en strategi som kan användas av samtliga organisationer oberoende av deras kärnverksamhet för att på ett kundfokuserat sätt hantera misslyckanden och problem i dess kundrelationer.<sup>87</sup> Även om forskare argumenterar att den bästa strategin är att säkerställa en total leveranssäkerhet i den ordinarie tjänsten, är det något som är nästintill ouppnåeligt enligt Meuter och Michel.<sup>88</sup> Företag som verkar på tjänstemarknaden ställs nämligen ofta inför det faktum att just misslyckanden och problem är något som är ofrånkomligt i deras verksamhet. Hart *et al.* påstår att kvalitetssäkring av serviceleveranser med hjälp av hårda rutiner och riktlinjer, välutbildad personal och sofistikerad teknik inte är en strategi att sträva efter. För hur mycket som än planeras går det inte att förutse och därigenom styra kundmötets utfall vilket exemplifieras i följande citat;

---

<sup>83</sup> Tax, Stephen S. & Brown, Stephen W. (2000:272). ”Service Recovery: Research Insights and Practices”. I Swartz, Teresa A. & Iacobucci, Dawn (red.). *Handbook in Services Marketing and Management*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

<sup>84</sup> Boshoff, Christo & Leong, Jason. (1998:28). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery. An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9, nr. 1. Sid. 24-47.

<sup>85</sup> Grönroos (2002:129-130)

<sup>86</sup> Boshoff & Leong (1998:28)

<sup>87</sup> Grönroos (2008:129)

<sup>88</sup> Meuter & Michel (2008:441-442)

”A restaurant that creates the most artistic food presentations can't prevent a customer from disliking the taste.”.<sup>89</sup>

Enligt Jo Ann Duffy är anledningen till varför misslyckande uppstår den unika människointensiva process i vilken tjänster skapas, många gånger med kunden som aktiv deltagare, där produktion och konsumtion ofta sammanfaller. I en sådan miljö är det svårt att med regler och rutiner styra kundmötet på ett sätt så att misslyckanden elimineras.<sup>90</sup> Meuter och Michel menar att det istället krävs en förmåga att, från företagets sida, effektivt reagera på uppkomna fel i tjänsteutbudet och av den anledningen bör service recovery ses som en grundläggande del i företags sätt att hantera dem.<sup>91</sup>

Även om misslyckanden är svåra att förutse och därigenom utesluta behöver det inte resultera i missnöjda kunder, framhäver Hart *et al.* Genom att lära sig från sina misstag och aktivt använda det i service recovery processen menar de att företag kan förvandla en arg och frustrerad kund till en lojal och nöjd kund. I sin förlängning kan ett väl hanterat klagomål och problem resultera i mer goodwill och ökad lojalitet än om ingen brist uppstår.<sup>92</sup> Boshoff och Leong påpekar dock att en effektiv service recovery process inte uppstår av sig själv, inte heller hänger dess resultat endast på frontpersonalens sociala kompetens. Istället bör den ses som en välplanerad och välstyrd process baserad på kunskap från tidigare händelser som kan användas för att minska negativ påverkan skapad av ett misslyckande.<sup>93</sup>

När ett misstag uppstår bör det, enligt Grönroos, rättas till omgående även om kunden inte direkt kräver att något görs. Kunden ska även kompenseras i direkt anslutning till uppstått misstag. Det är essentiellt för företag att inse att förlusten av en lönsam kund har långt större påverkan på den långsiktiga lönsamheten än en överkompenserad och nöjd fortsatt lönsam kund. Följden av en lyckosam kompensation kan leda till en fortsatt god relation med kunden samt positiv word-of-mouth. En kund som själv bidragit till ett fels uppkomst bör, i termer av långsiktig lönsamhet, trots det kompenseras då kortsiktiga förluster är att föredra framför

---

<sup>89</sup> Hart, Christopher W.L., Heskett, James L. & Sasser, Earl W. Jr. (1990:148). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nr. 4. Sid. 148-157.

<sup>90</sup> Duffy, Jo Ann. (2000:277). "Service Recovery". I Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Sid. 277-304. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.

<sup>91</sup> Meuter & Michel (2008:441-442)

<sup>92</sup> Hart et al. (1990:148)

<sup>93</sup> Boshoff & Leong (1998:24-25)

sämre långsiktig lönsamhet.<sup>94</sup> Då service recovery och kvaliteten på dess utfall påverkas av den höga människointensitet som omger processen är den svår att styra. Däremot ökar sannolikheten för ett positivt utfall om personal ges handlingsfrihet, empowerment.

### 3.3.4 Empowerment

Donnelly definierar empowerment som personal med auktoritet att, utan kontakt med högre chef, självständigt ta en rad olika beslut i sitt arbete för att snabbt och effektivt lösa uppkomna misstag.<sup>95</sup> Enligt Grönroos är grundtanken med tilldelad handlingsfrihet att front- och stödpersonal vet sina uppgifter, sitt ansvar samt inspireras att handla på ett mer kundfokuserat och effektivt sätt.<sup>96</sup> Grönroos definierar vidare handlingsfrihet som: ”Att man skapar frihet och möjligheter för personalen att handla”.<sup>97</sup> Echeverri och Edvardsson ser empowerment som ett tillstånd där den anställda känner att den har ledningens tillit och bemyndigande samt uttryckligen har tilldelade befogenheter att agera efter eget förnuft och omdömesförmåga.<sup>98</sup> Donnelly menar att även om ett företag agerar föredömligt proaktivt i sitt sätt att hantera misslyckanden kan oförutsedda händelser ske.<sup>99</sup> För att hantera de uppkomna händelserna på bästa sätt anser Hart *et al* att företag först bör utbilda anställda för att förse dem med det önskvärda perspektiv som service recovery processen kräver.<sup>100</sup>

Hart *et al.* menar att frontpersonal kan ses inneha en vital roll i det bästa sättet att återhämta sig från ett misslyckande, då de befinner sig i en dynamisk position när det gäller möjligheter att identifiera och lösa kundens problem omgående.<sup>101</sup> Det är något som Donnelly menar ökar sannolikheten att vinna tillbaka en missnöjd kund.<sup>102</sup> Samtidigt visar forskare som Robert Johnston och Stefan Michel att frontpersonal överlag är dåligt utbildade, tilldelas få eller inga resurser samt i stor utsträckning saknar empowerment för att direkt lösa uppkomna händelser.<sup>103</sup> Om personal uppmuntras till självbestämmande ökar sannolikheten att en service recovery process resulterar i ett lyckosamt utfall, vilket enligt forskarna även kan skapa en paradox.

---

<sup>94</sup> Grönroos (2008:131-132)

<sup>95</sup> Donnelly (2004:5)

<sup>96</sup> Grönroos (2008:382-383)

<sup>97</sup> Ibid (2008:382-383)

<sup>98</sup> Echeverri & Edvardsson. (2002:348)

<sup>99</sup> Donnelly (2004:5)

<sup>100</sup> Hart et al. (1990:148-157)

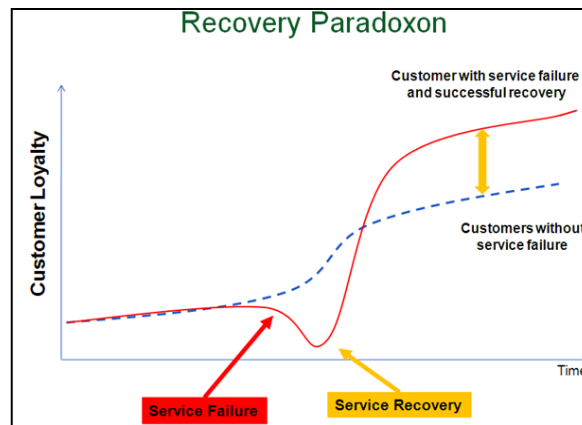
<sup>101</sup> Ibid (1990:148-157)

<sup>102</sup> Donnelly (2004:5)

<sup>103</sup> Johnston, Robert & Michel, Stefan. (2008:87). Three outcomes of service recovery customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, nr. 1. Sid. 79-99

### 3.3.5 Service recovery paradoxen

Inom forskningsvärlden påstås att en effektiv service recovery process kan leda till den paradoxala situation där kunden, efter att misstaget korrigerats, ser mer positivt på servicemötet än om misstaget inte uppstått överhuvudtaget. Situationen omnämns, enligt Scott W. Kelley, Douglas K. Hoffman och Mark A. Davis, som service recovery paradoxen,<sup>104</sup> vilken illustreras nedan.



Figur 3. Service Recovery paradoxen<sup>105</sup>

Mer förenklat innebär det att kunder som genomgått en lyckad service recovery tenderar att uppleva en högre grad av kundnöjdhet, villighet att sprida positiv word-of-mouth samt vilja att åter köpa av företaget än de kunder som aldrig haft några problem med företagets tjänster.<sup>106</sup> Misstag kan därför enligt Meuter och Michel ses som en positiv chans för företaget att etablera långsiktiga kundrelationer. Samtidigt bör service recovery inte ses som en aktivitet som endast återför kunden till dess ursprungliga uppfattning om företaget. Istället handlar det om att ta tillfället i akt och förbättra kundens syn på företaget.<sup>107</sup>

Det finns dock de som påstår att paradoxen inte existerar. Tor Andreassens forskning visar att kunder som genomgått, av dem själva uttryckligt lyckade, service recovery processer inte uppfattar företaget på ett bättre sätt eller är mer villiga att sprida positiv word-of-mouth än de kunder som aldrig upplevt några problem. Lovelock och Wirtz påstår att utkomsten av service recovery och eventuell paradox är beroende av dels kontext och dels grad av allvarlighet. En

<sup>104</sup> Kelley, Scott W., Hoffman, Douglas K. & Davis, Mark A. (1993:429-430). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*. Vol. 69, nr 4. Sid. 429-453.

<sup>105</sup> <http://www.customer-experience-labs.com/wp-content/uploads/2008/04/image2.png> (Läst: 2009-05-18)

<sup>106</sup> Meuter & Michel (2008:441-442)

<sup>107</sup> Kelley et al. (1993:429-430)

service recovery process som aktiveras vid en borttappad hotellbokning, ett misstag som ofta hanteras genom en uppgradering till ett bättre rum utan extra kostnad, kan leda till att gästen blir mer nöjd än om bokningen inte försvunnit från början.<sup>108</sup>

### 3.3.6 Sammanfattning av service recovery

Forskare menar att ett negativt servicemöte kan bidra med bestående sänkningar av kundens totala upplevelse, nöjdhet relaterat till företaget och dess tjänster samt vilja att åter köpa från företaget. I avsnittet har vi därför, utifrån ett teoretiskt perspektiv, redogjort för en mer kundfokuserad klagomålshantering, benämnd service recovery, som kan ses vara ett verktyg som reparerar och förbättrar ett initialt negativt servicemöte. Avsnittet inleddes med att redogöra för traditionell klagomålshantering. Därefter beskrevs vilka konsekvenser en missnöjd gäst kan bidra med. För att visa på skillnaden mellan traditionell klagomålshantering och service recovery följde en nyanserad djupgående skildring av begreppet där vi inhämtat information från flera framstående forskare. Då personal är en viktig del i klagomålshanteringsprocesser redogjordes därefter för empowerment och dess betydelse i sammanhanget. Avsnittet avslutades med en beskrivning av den paradox som kan uppstå när en service recovery genomförts med lyckosamt utfall.

Från avsnittet tar vi med oss kunskap om den skillnad som föreligger mellan traditionell klagomålshantering och service recovery då vi behöver insikt i desamma för att se vad som särskiljer de båda åt. Vetskap om vilka konsekvenser en missnöjd gäst kan bidra med är något vi tar med oss och ämnar använda för att se vilken påverkan det kan ha på till exempel ett hotells rykte. Vidare kommer empowerment att tas med och ämnas förklara betydelsen av personalens handlingsfrihet i service recovery. Från avsnittet tar vi även med oss kunskap om service recovery paradoxen. Den kommer att användas för att studera effekterna av en effektiv service recovery.

---

<sup>108</sup> Lovelock & Wirtz (2007:396)

### 3.4 Främjandet av konkurrensförmågan med service recovery

I kapitlet har vi gjort en teoretisk redogörelse för de tre grundstenar som uppsatsen utgår från; hotellnäringen, konkurrens samt service recovery. Det har visat sig att grundstenarna är av vikt då de förutsätter en kunskap om varandra i besvarandet av uppsatsens syfte. Vi motiverar påståendet med följande, av varandra beroende, händelseförlopp. För att besvara hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga behövs först en grundläggande kunskap om hotellnäringen och dess komponenter. För att sedan ha möjlighet att urskilja vad som kan främja ett hotells konkurrensförmåga behövs en kunskap om konkurrensstrategier och hur varaktiga konkurrens fördelar kan uppstå. Avslutningsvis behövs kunskap om service recovery, dess förutsättningar, innebörd och effekter på ett företags konkurrensförmåga.

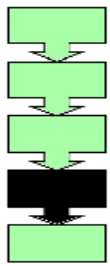
När uppsatsen nu går in i den avhandlande delen innebär det att samtliga efterföljande utgångspunkter, diskussioner och redogörelser har sin grund i den kontext vi rör oss inom - hotellnäringen. Även om de tre grundstenarna är i sin helhet viktiga utgörs de av respektive mindre delsegment som i sig utgör helheten. I kapitlet ”Krama dina gäster” kommer de mindre segmenten att åter användas för att skapa helhetsbilden. För att på ett överskådligt sätt tydliggöra grundstenarnas betydelse för vårt syfte har vi skapat följande modell:



Figur 4. Uppsatsens tre grundstenar

## 4. Krama dina gäster

---



*I följande kapitel kommer den insamlade empirin att användas tillsammans med de teoretiska utgångspunkter vi skapat i föregående kapitel med avsikt att besvara vårt syfte. Kapitlet kommer att vara indelat i tre avsnitt som alla grundar sig i de tre grundstenarna, hotellnäringen, konkurrens och service recovery. Den kommer att ge oss en bas för att i efterföljande avslutning kunna uppnå vårt syfte. Intervjupersonerna utgörs av; från Duxiana - Henrik Dahlbom och Johan Knutsson, hädanefter kallade Henrik och Johan. Från Scandic Nord – Liselotte Bergdahl och Helén Lindblom, hädanefter kallad Liselotte och Helén.*

---

### 4.1 Hotellnäringen

Då uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga inleder vi kapitlet med att redogöra för i vilken kontext de empiriska objekten verkar inom. Det görs genom att studera vad som karaktäriserar hotell. För att öka kunskap om hotellnäringen analyserar vi vilka gästsegment som är vanligast förekommande, det då vi anser att kunskap om desamma kan medföra en essentiell insikt i vilka krav och förväntningar som gästen kan ha. Eftersom en gästs upplevelse och föreställningar kan vara subjektiva och påverkas av flera faktorer tror vi att det kan vara svårt att veta varför en gäst väljer att besöka ett hotell. För att få en klarare bild av vad som influerar gästens val av hotell samt formar gästens totalupplevelse studeras desamma. Då sanningens ögonblick är ett viktigt inslag inom hotellnäringen avrundas avsnittet med associationer om desamma.

#### 4.1.1 Hotell som mötesplats

Ett hotell karaktäriseras av Kasavana och Brooks som en verksamhet där fokus ligger på tillhandahållandet av logi för den allmänna marknaden samt erbjudandet av mat, dryck, tvätt, rumsbetjäning eller uniformerad service som till exempel piccolo.<sup>109</sup> Henrik på Duxiana menar att det mest påtagbara med hotellet är att de har öppet dygnet runt drygt 355 dagar om året. Vidare menar han att hotellnäringen som helhet har förändrats de senaste 3-4 åren då en transformering skett gällande krav på hotellens flexibilitet och snabbhet. Han hänvisar till den, för kunden, ökande offentliga informationstillgången gällande hur mycket lediga rum

---

<sup>109</sup> Kasavana & Brooks (1995:3-7)

som finns samt till vilket pris de säljs för. Det har inneburit, menar Henrik, att gästens uppfattning om hotellet numera formas från timme till timme istället för tidigare dag till dag.<sup>110</sup> Liselotte på Scandic Nord karakteriserar hotellverksamheten som en plats där möten mellan människor sker i stor utsträckning. Ofta är stämningen god och gästerna upplever något av en verklighetsflykt och frihet. Vidare karakteriserar hon hotell som en verksamhet med flera beståndsdelar såsom städning och restauranger som alla knyts samman i receptionen.<sup>111</sup>

De olika beskrivningar som intervjupersonerna gav visar att det existerar en tolkningsskillnad mellan forskare och intervjupersonerna gällande vad som karakteriserar hotellnäringsen. I intervjupersonernas fall tolkas näringsen utifrån främst mjuka delar såsom gäst- och arbetsmässiga relationer, känslor, hotellets öppettider och behovet av flexibilitet. Bland intervjupersonerna verkar det tas för givet att hotell karakteriseras av det grundläggande logierbjudandet som teoretiker lyfter fram, ej heller nämns något av de övriga kategorier Kasavana och Brooks lyfter fram.

Intervjupersonernas svar ger en insyn i existerandet av en variationsrik tolkningsflora bland de branschverksamma som försvårar möjligheten att på ett entydigt sätt beskriva hotellnäringsen. Det kan få som följd att allt från arbetsprocesser till åsikter om vad hotellet bör ägna sig åt kan skilja sig åt mellan hotell. Det är något som även kan påverka gästerna och hur de bemöts. Då det utöver tolkningar av hotellnäringsen även är av vikt att ha kännedom om vilka gästsegment som existerar kommer nästa avsnitt att analysera hur gäster kan klassificeras.

#### 4.1.2 Lär känna dina gäster

Att som hotell ha kännedom om vilka gästsegment som kan tänkas vara aktuella är något som Kasavana och Brooks lyfter fram som grundläggande i sin forskning. Henrik på Duxiana menar att en tredjedel av gästerna är där i privata ärenden medan två tredjedelar är affärsresenärer, båda kategorierna är lika betydelsefulla.<sup>112</sup> På Scandic Nord beskriver Liselotte att gästsegmentet är diversifierat och utgörs av affärsresenärer under veckorna och

---

<sup>110</sup> Dahlbom, Henrik. Intervju (2009-04-29)

<sup>111</sup> Bergdahl, Liselotte. Intervju (2009-05-05)

<sup>112</sup> Dahlbom (2009-04-29)



turister, både enskilda och i grupp, på helgerna och somrarna. Vidare utgör konferensgäster ett betydande segment men samtliga lyfts fram som lika viktiga.<sup>113</sup>

Enligt Kasavana och Brooks ses gästsegmentet affärsresenär vara det som hotell sedan länge fokuserat på. En av anledningarna som forskarna lyfter fram är att affärsresenären, vars företag betalar räkningen, inte vanligtvis väljer hotell utifrån kostnad, till skillnad från privatresenärerna.<sup>114</sup> Lågkonjunkturen kan dock ha påverkat kostnadsmedvetenheten. Johan på Duxiana antyder att allt fler stora företag är hårdare i förhandlingar när det gäller priset som deras anställda ska betala,<sup>115</sup> något som inte står i likhet med Kasavana och Brooks bild av affärsresenären och dess priselasticitet.

En ökad förståelse för vilka gästsegment som kan förekomma ökar även kunskapen om deras preferenser, förväntningar och krav. Med hjälp av ökad kunskap kan hotell bättre skraddarsy sitt tjänsteutbud för att skapa värde för gästen, öka intäkter och positionera sig gentemot sina konkurrenter. Det visar sig dock vara viktigt att som hotell även hålla sig ajour med omvärldsförändringar som i sin tur kan påverka gästbeteenden. Johans redogörelse för hur affärsresenärer blir alltmer kostnadsmedvetna till följd av lågkonjunkturen är en beteendeförändring som går emot teoretikers tidigare resonemang. Genom att vara uppdaterad om orsak och verkan ökar även ett hotells proaktiva och reaktiva möjligheter att anpassa sig till förändringar i gästbeteenden. Då gästsegmentens preferenser kan innehålla subjektiva åsikter om vad hotell bör erbjuda kommer nästa avsnitt att studera tolkningar av god service och vilken påverkan sanningens ögonblick har för formandet av gästens totalupplevelse.

### 4.1.3 Välkommen hit

Kasavana och Brooks lyfter fram att hotellgäster ofta ser servicekvalitet som den mest kritiska faktorn när de utvärderar totalupplevelsen och därmed även villigheten att återkomma. Forskarparet menar vidare att en resenärs val av hotell påverkas av flera faktorer. Valet kan influeras av tidigare positiva erfarenheter från hotellet, dess service, marknadsföringsaktiviteter, lokaliseringen och fördomar baserade på namn eller rykte samt rekommendationer.<sup>116</sup> När intervjupersonerna blir ombudda att redogöra för vad god service är för dem ges diversifierade tolkningar. Johan på Duxiana anser god service vara likställt

---

<sup>113</sup> Bergdahl (2009-05-05)

<sup>114</sup> Kasavana & Brooks (1995:24-25)

<sup>115</sup> Knutsson, Johan. Intervju (2009-05-07)

<sup>116</sup> Kasavana & Brooks (1995:24-27)

med personlig service och motiverar det med hans förkärlek till själva mötet med gästerna och det ömsesidiga utbytet som hör därtill. God service, sett utifrån Duxiana, anser han däremot inte överensstämma med frukost på rummet, parkerandet av gästens bil eller den allmänna inställningen att gästen alltid har rätt. Det då det enligt Johan inte är förenligt med hotellets personliga inriktning.<sup>117</sup> Johans ägarkollega, Henrik, instämmer i synen på god service och berättar vidare att den som söker häftig service bör istället söka sig till femstjärniga hotell med större personalstyrka.<sup>118</sup> Johan och Henrik är måna om att föra ut känslan för personlighet till sina anställda och anser sig idag ha skapat ett väl fungerande team med just personlighet som rättesnöre.<sup>119</sup>

För Helén på Scandic Nord är god service att överträffa gästens förväntningar även om de inte bor i det finaste rummet.<sup>120</sup> Liselotte på Scandic Nord menar att god service är att ge gästen mer än vad den förväntar sig. Hon ser även god service som en viktig aspekt i skapandet av både konkurrenskraft för hotellet samt värde och valuta för pengarna åt gästen. Att lågkonjunkturen påverkat hennes och hotellets förmåga att leverera god service är något som hon lyfter fram i intervjun. Ökad konkurrens, prispresade avtal och minskande av personalstyrkan till följd av lägre vinster och ökade lönekostnader har, enligt Liselotte, medfört att god service fått sig en törn. Hon tror att det är mest kännbart för privatresenärer som gärna vill ha hjälp med bokning av diverse arrangemang och liknande, aktiviteter som tidigare hunnits med men som idag inte är lika lätt genomförbara. Hon menar vidare att affärsresenärerna däremot har en större förståelse då de är frekventa gäster.<sup>121</sup>

Att god service tolkas bland de intervjuade utifrån subjektiva grunder är något som kan medföra att hotellet och gästen har olika syn på vad som utgör densamma. Att de båda ägarna av Duxiana tolkar god service som personlighet samtidigt som Helén på Scandic Nord ser det som att överträffa gästens förväntningar är exempel på hur det även kan skilja sig mellan branschverksamma. På Duxiana skulle det kunna uppstå en situation där gäst och hotell kan hamna i tolkningskonflikter. Att god service enligt ägarna inte överensstämmer med frukost på rummet eller den allmänna inställningen att gästen inte alltid har rätt kan leda till motstridiga tolkningar. Utöver subjektivitet påverkas god service även av ett företags förmåga

---

<sup>117</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>118</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>119</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>120</sup> Lindblom, Helén. Intervju (2009-05-05)

<sup>121</sup> Bergdahl (2009-05-05)

att leverera detsamma. Det är något som inte minst blir märkbart i Scandic Nords fall där möjlighet att leverera god service har försämrats till följd av lågkonjunkturen vilket kan påverka gästens upplevelse av tillhandahållen service. För att minska risken för en ej tillfredsställande kundupplevelse bör hotell vara medvetna om det initiala mötetets betydelse.

Då frontpersonalen enligt Kasavana och Brooks utgör den mest naturliga kontaktytan mellan hotellet och gästen är deras förmåga att leverera god service essentiell.<sup>122</sup> Donnelly menar vidare att gästen undermedvetet utvärderar varje ögonblick av mötet med hotellets personal, även kallat sanningens ögonblick, vilket formar ett bestående intryck av företaget.<sup>123</sup> Samtliga intervjupersoner ser sanningens ögonblick som en kritisk del i formandet av gästens totalupplevelse. Henrik på Duxiana exemplifierar det tydligt i sitt resonemang när han menar att sanningens ögonblick är a och o för gästens totalupplevelse och om den misslyckas är den svår att reparera.<sup>124</sup> Johan på Duxiana menar att i den bästa av världar formas gästens totalupplevelse till 50 procent av servicemötet och resterande 50 procent av sängen och den sköna sömnen. Han berättar dock att i verkligheten påverkas gästens totalupplevelse även utifrån andra saker såsom frukosten och snabbhet vid in- och utcheckning. Det mest kritiska anser han vara sanningens ögonblick och därför har hotellet jobbat mycket med att frontpersonalen inte får lov att vara opersonliga mot gästerna. Själv anser han att bland det värsta som finns är att komma in på ett hotell där personalen är formellt trevlig utan någon bakomliggande äkthet.<sup>125</sup> Liselotte på Scandic Nord påvisar även hon att servicemötet är viktigt och nämner att det kan stå för uppemot 70-75 procent av gästens totalupplevelse. Hon menar att om gästen får ett initialt dåligt bemötande är sannolikheten stor att denne i större utsträckning letar efter fel och brister.<sup>126</sup>

Det framkommer olika redogörelser från intervjupersonerna gällande vilken faktisk betydelse sanningens ögonblick har för gästens totalupplevelse samt vilka delar som ytterligare formar detsamma. Anledningen kan vara att det är svårt, även för gästerna själva, att kartlägga vad som faktiskt formar ett intryck eftersom det sker undermedvetet, men klart är dock att samtliga intervjupersoner, precis som Donnelley, lyfter fram sanningens ögonblick som en kritisk del. Ett hotell som är medvetet om sanningens ögonblick och vilken betydelse det kan

---

<sup>122</sup> Kasavana & Brooks (1995:24-27)

<sup>123</sup> Donnelly (2004:3-4)

<sup>124</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>125</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>126</sup> Bergdahl (2009-05-05)

ha för formandet av gästens totalupplevelse kan ha större möjlighet att tillfredsställa besökande gäster än de som saknar detsamma.

#### **4.1.4 Sammanfattning av hotellnäringen.**

I avsnittet har vi, med hjälp av empirin och teorin, inledningsvis illustrerat hotellnäringen och dess karaktärsdrag. Vidare har det redogjorts för de gästsegment som är vanligt förekommande inom hotellnäringen. Avsnittet avslutades med beskrivningar av god service och sanningens ögonblick samt dess betydelse i formandet av gästens totalupplevelse.

Det existerar en variationsrik tolkningsflora bland de branschverksamma som försvårar möjligheten att på ett entydigt sätt beskriva hotellnäringen. Dess mångfacetterade karaktärsdrag lämnar utrymme för subjektiva tolkningar som i sin tur kan influera verksamheten. Det kan få som följd att allt från arbetsprocesser till grundläggande åsikter om vad hotellet bör ägna sig åt kan skilja sig åt mellan hotell, något som även kan påverka gästerna och hur de bemöts. Då en gäst kan inneha variationsrika preferenser bör hotell så långt som det är möjligt vara flexibla och anpassningsbara till förändringar i gästbeteenden. Att som hotell hålla sig ajour med omvärldsförändringar som kan påverka gästbeteenden är ett exempel på det. Genom att vara uppdaterad om orsak och verkan av till exempel lågkonjunkturen ökar ett hotells proaktiva och reaktiva möjligheter att anpassa sig till förändringar i gästbeteenden. Med hjälp av det kan hotell bättre skraddarsy sitt tjänsteutbud för att skapa värde för gästen, öka intäkter och positionera sig gentemot sina konkurrenter.

God service tolkas olika bland de intervjuade vilket kan medföra att det skulle kunna uppstå situationer där gäst och hotell hamnar i tolkningskonflikt gällande vad god service innefattar. Inom hotellnäringen utgör sanningens ögonblick en betydelsefull del av tjänsteprocessen och formandet av gästens totalupplevelse. I de fall ett hotell lyckas skapa en positiv totalupplevelse för en gäst är sannolikheten stor att denne återvänder och samtidigt sprider ett gott rykte om hotellet något som kan stärka hotellets konkurrensförmåga.

## 4.2 Konkurrens

Efter att vi analyserat hotellnäringen kommer vi nu att redogöra för konkurrens ur olika perspektiv. Vi kommer börja avsnittet med en analys av de empiriska objektens aktuella konkurrenssituation. På så sätt ges en mer grundläggande förståelse för hotellens verklighetsbild sedd ur ett konkurrensperspektiv. Därefter följer en analys om vilken av Porters generiska konkurrensstrategier som de empiriska objekten kan ses använda sig av. Vi är medvetna om teoretiska modellens ibland förenklade verklighetsbild och därför kommer avsnittet att följas av en empirisk exemplifiering innehållande nyanserade invändningar.

Konkurrensstrategin kan generera konkurrensfördelar. Då det är något som kan främja konkurrensförmågan väljer vi att analysera hur de uppstår och vad som avgör deras varaktighet. En strategi för att utveckla konkurrensfördelar kan vara anammandet av relationsmarknadsföring. Med dess fokus på långsiktiga relationer framför kortsiktiga transaktioner ökar möjligheterna för skapandet och upprätthållandet av lojala kunder, vilka i sin tur kan ses utgöra en konkurrensfördel.

### 4.2.1 Hotellens konkurrenssituation

Forskarna Vinge och Löfvall menar att valet av en konkurrensstrategi kan generera konkurrensfördelar som möjliggör för företag att positionera sig gentemot övriga aktörer inom den aktuella marknaden.<sup>127</sup> Samtliga intervjupersoner menar att konkurrenssituationen inom hotellnäringen har förändrats, främst på grund av den rådande lågkonjunkturen. Henrik på Duxiana menar att lågkonjunkturen medfört krav på ökad flexibilitet bland hotellen och då främst gällande prissättning på rummen. Vidare tror Henrik att hotells konkurrensförmåga i hög grad påverkas av hur skickliga de är inom det aktiva prissättningsverktyget revenue management<sup>128</sup>, något som Kotler menar maximerar intäkter från gäster.<sup>129</sup>

Liselotte på Scandic Nord menar att Helsingborgs lokala hotellmarknad, främst i stadskärnan, har påverkats av lågkonjunkturen och fått priskrig inom alla hotellsegment som följd. Även på Scandic Nord används revenue management flitigt och tillsammans med systerhotellet i södra Helsingborg, Scandic Horisont, finns en heltidsanställd yield manager. Inom hotellnäringen råder, inte minst till följd av lågkonjunkturen, en hög konkurrensintensitet. Den har i sin tur

---

<sup>127</sup> Vinge & Löfvall (2002:128)

<sup>128</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>129</sup> Kotler et al. (2006:422-423)

bidragit till att kraven på en flexibel prissättning ökat och betydelsen av revenue management likaså. För att framgångsrikt driva ett hotell på en konkurrensutsatt marknad är, utöver kunskap i revenue management, en förståelse för konkurrensstrategier och hur de påverkar hotells konkurrensförmåga nödvändiga. Därför kommer vi i nästa avsnitt att studera Porters generiska konkurrensstrategier.

#### 4.2.2 Strävan efter olikheter

Samtliga intervjupersoner är medvetna om den inom hotellnäringsen rådande konkurrensen, dess betydelse och vad som främjar respektive hotells konkurrensförmåga. Enligt Liselotte på Scandic Nord utgörs hotellets konkurrensstrategi av dess tillhörighet i Scandic Hotel kedjan med tillhörande diversifierade koncept. Att hotellet följer centralt uppställda riktlinjer för till exempel hur frukosten ska se ut samt hur rummen ska vara, ser Liselotte som ytterligare konkurrensstrategiska faktorer då gästerna vet vad de får när de kommer dit. Vidare menar hon att Scandic Hotel kedjan centralt även verkar för framtagande av marknadens bästa gästprogram med tillhörande förmåner, vilket är tänkt att särskilja dem från dess konkurrenter, något som Porter lyfter fram som viktigt i differentieringsstrategin. En konkurrensstrategi som är tydlig inom Scandic Hotel kedjan är, enligt Liselotte, deras omfattande arbete med miljön där alla hotell är Svanenmärkta. Samtidigt sätts säkerheten i första rummet vilket får som följd att Scandics säkerhetsstandard är hårdare reglerad än brandskyddsmyndighetens rekommendationer. Hon avslutar med att berätta att hotellet försöker ligga, i relation till konkurrenterna, i ständig framkant på väldigt mycket.<sup>130</sup> I enlighet med Porters forskning inom konkurrensstrategifältet använder sig Scandic Nord av den generiska strategin differentiering på en bred marknad. Det här då de medvetet verkar för att positionera sig gentemot sina konkurrenter genom arbete med till exempel mervärdesskapande aktiviteter såsom attraktiva poängbaserade gästprogram, samtidigt som de riktar sig till alla gästsegment på en bred marknad.

Henrik menar att Duxianas konkurrensstrategi utgår från affärsidén om varumärkesbyggande baserat på erbjudandet av en personlig tjänst och en riktigt skön sömn, två saker som de vill vara världsmästare på och därigenom uppnå en unikhet, något som Porter lyfter fram som viktigt i differentieringsstrategin. Något som främjar hotellets konkurrensförmåga är medlemskapet i Best Western som enligt Henrik ger ett bra lojalitetsprogram som bidrar till

---

<sup>130</sup> Bergdahl (2009-05-05)

ett ökat antal gäster. Samtidigt innebär medlemskapet en kontrollerad tjänstekvalitet av hotellets utbud genom kontinuerliga inspektioner. Henrik menar vidare att hotellets konkurrensstrategi är att vara extremt snabbfotade i förhållande till förändringar i marknaden vilket medför att de kan byta strategi relativt omgående om så krävs.<sup>131</sup> Johan på Duxiana anser att hotellets konkurrensstrategi har sin grund i hotellets personliga karaktär som är tänkt att vara mer märkbart än synbart för gästen. Vidare har sängkomfort en framträdande roll i konkurrensstrategin i och med hotellets samarbete med sängtillverkaren DUX och deras varumärke Duxiana.<sup>132</sup> Sett ur Porters forskning om de generiska strategierna är det tydligt att Duxiana, precis som Scandic Nord, använder sig av differentiering på en bred marknad. Det då hotellet på en bred marknad arbetar med att differentiera sig med mjuka värden såsom varumärke med fokus på sängkomfort och personlig service samtidigt som medlemskapet i Best Western möjliggör tillhandahållandet av attraktiva poängbaserade lojalitetsprogram.

Konkurrensfördel Segmentstorlek	<b>Lågpris</b>	<b>Differentiering</b>
<b>Brett segment</b>	Kostnadsöverlägsenhet	Differentiering Duxiana Scandic Nord
<b>Smalt segment</b>	Fokuserad kostnadsöverlägsenhet	Fokuserad differentiering

Figur 5. Exemplifierandet av uppsatsens empiriska objekt i Porters generiska strategier

Genom att placera in hotellen i Porters modell ges en ökad förståelse för det resonemang som förs. Vetskapen om strategin ökar även insikten i hur de två hotellen potentiellt kan göra och de facto gör när de positionerar sig från sina konkurrenter. I avsnittet har det visat sig att de två studerade hotellen använder samma generiska konkurrensstrategi, differentiering på en bred marknad. De båda väljer att differentiera sina produkter från varandra för att skapa en positioneringsfördel på hotellmarknaden. Duxianas samarbete med DUX och Scandic Nords del i Scandic Hotels kedja är exempel på sådana. Vidare arbetar båda med mervärdesskapande lojalitetsprogram. Det finns dock de som inte håller med i Porters resonemang och därför kommer vi i nästa avsnitt att nyansera analysen av konkurrensstrategierna med kritik.

<sup>131</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>132</sup> Knutsson (2009-05-07)

#### 4.2.2.1 I en annan värld än Porters

Porters generiska strategi - differentiering på en bred marknad, visade sig vara den som de två hotellen använder sig av. Differentieringsstrategin kan ses som det alternativ som är vanligt förekommande inom hotellnäringen, däremot delas inte Porters uppfattningar om vilka möjligheter den kan ge för densamma. Även om Porters konkurrensstrategier kan ses vara allmänt vedertagna finns en svårighet i att kategorisera hotellen utifrån en av de generiska strategierna. Det motiveras med att även om Duxiana och Scandic Nord är tydliga i sin differentieringsstrategi framhåller de samtidigt kostnader och rumspriser som en viktig del av verksamheten. Det får som följd att de egentligen borde klassas som en form av hybrid som Porters kritiker Fyall och Garrod redogör för. De motiverar i sin tur kritiken med redogörelsen för existerandet av välmående företag vars konkurrensstrategi är en hybrid av de generiska strategierna.<sup>133</sup> Både Duxiana och Scandic Nord hamnar till exempel i zonen mellan differentiering och kostnadsöverlägsenhet på ett brett segment.

Porter menar att en differentieringsstrategi kan leda till skapandet av en unik tjänst som enligt honom möjliggör en prissättning utifrån premiumsegment. Dock kan det, inom hotellnäringen, vara förknippat med visst motstånd att ta ut ett högre pris som följd av en lyckad differentieringsstrategi. Det då hotellnäringen är konkurrensutsatt och gästerna blir alltmer kostnadsmedvetna vilket även skulle kunna leda till att gäster lämnar för konkurrenter. Johan på Duxiana exemplifierar det väl med redogörelsen för företags allmänna ovilja att betala ett högre pris bara för att hotellet har en unik tjänst.<sup>134</sup> Förutom att differentieringsstrategin kan leda till skapandet av en unik tjänst och eventuellt prispremium kan även konkurrensfördelar skapas. I nästa avsnitt kommer därför en redogörelse att göras för konkurrensfördelar - deras innebörd, betydelse och varaktighet.

#### 4.2.3 Vad särskiljer oss?

Grant menar att när ett företag på ett lyckosamt sätt använder sig av en konkurrensstrategi kan konkurrensfördelar uppstå vilka gör det möjligt att skapa ett avstånd mellan det egna företaget och dess konkurrenter.<sup>135</sup> De studerade hotellen har gemensamt att de ständigt bevakar externa förhållanden såsom konkurrenter för att veta hur de förhåller sig till varandra, vilket även Grant lyfter fram som viktigt i jakten på varaktiga konkurrensfördelar. Hur länge ett

---

<sup>133</sup> Fyall & Garrod (2005:88-91)

<sup>134</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>135</sup> Grant (2008:139-141)



företag kan ligga före sina konkurrenter baseras enligt Grant främst på två aspekter; hur varaktiga de bidragande resurserna är samt vilka möjligheter konkurrenterna har att imitera det erbjudande i vilken konkurrensfördelen har sin utgångspunkt i.<sup>136</sup> Liselotte på Scandic Nord pekar på konkurrensfördelar i hotellets låga personalomsättning och trevliga personalstyrka. Vidare menar hon att den låga personalomsättningen möjliggör en större grad av igenkänning både ur hotellets samt gästens perspektiv. Liselotte påpekar även att tillhörigheten till Scandic Hotel kedjan samt läget utgör en konkurrensfördel.<sup>137</sup> På Duxiana ser Johan att hotellets konkurrensfördelar utgörs av hotellets fokus på sängkomfort och personlig service,<sup>138</sup> något som även Henrik ställer sig bakom.<sup>139</sup>

Grant menar att om ett företag konkurrerar med komplexa organisatoriska rutiner som till exempel möjliggör utökad flexibilitet och effektivitet i tjänsteerbjudandet försvårar de för konkurrenter att reproducera eller överträffa en liknande konkurrensfördel.<sup>140</sup> Att varaktigheten, i enlighet med Grant, påverkas positivt av svårimiterbara resurser som grund för konkurrensfördelen kan vara till fördel för hotellnäringen. Det motiveras med att personal inte är något som Grant lyfter fram som enkelt att köpa, kopiera eller imitera och därför ökar konkurrensfördelarnas varaktighet om de har sin grund i personalresurserna. Eftersom hotell kan ses vara personalintensiva verksamheter, samt att de uppkomna konkurrensfördelarna som redovisas i det empiriska materialet ofta har sin grund i just personalen, ökar deras varaktighet. Vi motiverar det med Duxianas och Scandic Nords samlade syn på personlig service som framstående konkurrensfördelar som bygger på personalens förmåga att leverera detsamma. Genom att inrikta sig på att medvetet skapa konkurrensfördelar utifrån deras varaktighet, till exempel genom att utnyttja organisatoriskt kunnande och djupa relationer, kan hotell skapa varaktiga konkurrensfördelar och därigenom stärka sin konkurrensförmåga. I ett led att bättre utnyttja personalresurser och samtidigt skapa djupa relationer med gästerna anser vi det vara av vikt för hotellnäringen att förstå innebörden av relationsmarknadsföring och behovet av detsamma.

---

<sup>136</sup> Grant (2008:139-141)

<sup>137</sup> Bergdahl (2009-05-05)

<sup>138</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>139</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>140</sup> Grant (2008:139-141)

#### 4.2.4 Bli vän med dina gäster

Grönroos menar att skiftet till relationsmarknadsföring har inneburit större fokus på samverkan och långsiktiga relationer, ett perspektiv som företag idag anammat i allt större utsträckning.<sup>141</sup> Det märks tydligt inom hotellnäringsen och då framförallt hos de empiriska objekten. Henrik på Duxiana berättar att en del av relationsarbetet utgörs av att en gäst som bokar rum hos dem för första gången och samtidigt betalar ett högt pris får ett brev signerat av honom. I brevet tackar Henrik för gästens besök och för att locka gästen till en återkommande vistelse erbjuder han en exklusiv kudde som ges gästen vid nästkommande vistelse. Det här menar Henrik ökar sannolikheten för att en gäst blir intresserad av att upprepa sitt besök och därmed kan en relation etableras. Han beskriver vidare att personalen lägger in specifika noteringar om gästrelaterade önskemål i ett internt system, något som även Lovelock och Wirtz lyfter fram som relationsbyggande. När en gäst återkommer till hotellet medför noteringarna till exempel att personalen vet vilket typ av rum gästen önskar och därmed kan hotellet skraddarsy upplevelsen. Vidare ger medlemskapet i Best Western en möjlighet att erbjuda relationsbyggande lojalitetsprogram där gästerna samlar poäng som de sedan kan utnyttja på till exempel restauranger.<sup>142</sup> Johan pekar på ytterligare aspekter i Duxianas arbete med att bygga långsiktiga relationer. Han menar att hotellet inte har någon konsekvent hantering av upprättandet av långsiktiga relationer utan de sker mer ad hoc. Han påpekar vidare att personliga relationer med gästen ändå är vanligt förekommande och att relationerna även kan utvecklas till en form av vänskap. Det här exemplifierar Johan med att de gäster hotellet har en relation med bjuds med på olika aktiviteter.<sup>143</sup>

Scandic Nords Liselotte berättar att hotellet tillämpar relationsbyggande lojalitetsprogram där gästerna samlar poäng som sedan kan användas i till exempel hotellets restaurang eller som betalning för deras vistelse. Hon menar även att företagsavtal och evenemang är ett ypperligt sätt att knyta gästerna närmare till sig.<sup>144</sup> Liselottes kollega Helén berättar, att från receptionens sida, arbetar de utifrån Scandics koncept att vara vanliga med gästerna; mindre bockande och niande och mer informella samtalsnivåer för att på så sätt bygga och underhålla relationer med gästerna.<sup>145</sup>

---

<sup>141</sup> Grönroos (2008:40-41)

<sup>142</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>143</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>144</sup> Bergdahl (2009-05-05)

<sup>145</sup> Lindblom (2009-05-05)

Det går att urskilja ett någorlunda likställt relationsarbete bland hotellen då båda använder sig av relationsbyggande lojalitetsprogram. Enligt Reichheld och Sasser är det få företag som ser sina kunder som den långvariga intäktskälla de faktiskt kan komma att utgöra i de fall relationen hanteras på ”rätt” sätt.<sup>146</sup> Med bakgrund i det empiriska materialet går det att urskilja att hotell överlag har en god medvetenhet om gästen som potentiell långvarig intäktskälla. Det syns i deras omfattningsrika användning av lojalitetsprogram som är tänkta att knyta kunden närmare hotellet och därmed säkra en långvarig relation och en långsiktig intäkt. Reichheld och Sasser menar vidare att genom utvecklandet av en långvarig relation med kunden minskar dess priskänslighet och villighet att byta till en konkurrent.<sup>147</sup>

Det finns dock en risk att långvariga relationer inte alltid genererar en minskad priskänslighet. Det exemplifieras tydligt i Johan på Duxianas resonemang att företag idag inte är villiga att betala ett högre pris per rum endast för att deras anställda har utvecklat en relation med hotellet. Han påstår vidare att lojalitetsprogrammet syftar till att knyta personliga relationer med gästen riskerar att bli underställd poängsamlandets och förmånernas betydelse för gästen.<sup>148</sup> Att lojalitetsprogrammen i dess nuvarande utförande fortfarande kan agera relationsbyggare kan vara gällande men samtidigt kan de komma att värderas endast utifrån dess förmåner. Klart är att relationsmarknadsföringens fokus på långsiktiga relationer används flitigt inom de två hotellen och att lojala kunder är något som hotellen strävar efter och värdesätter.

#### 4.2.5. Sammanfattning av konkurrens

I avsnittet har vi med hjälp av empirin och teorin initialt redogjort för hotellens aktuella konkurrenssituation. Vidare har vi redogjort för Porters generiska konkurrensstrategier och jämfört dem med respektive hotells uttalade konkurrensstrategier, något som resulterade i att hotellen sågs använda differentiering på en bred marknad. Därefter följde en beskrivning av konkurrensfördelar och vi redogjorde för deras betydelse, innebörd och varaktighet. Avsnittet avslutades med relationsmarknadsföring och lojalitet.

Det har skett en förändring i det rådande konkurrensklimatet inom hotellnäringen, något som medfört att konkurrensstrategiarbetet har blivit viktigare. Intervjupersonerna hänvisar till ökad kostnadsmedvetenhet bland främst affärsresenärer, prispressade avtal, prisrigg och det

---

<sup>146</sup> Reichheld & Sasser (1990:105)

<sup>147</sup> Ibid (1990:105)

<sup>148</sup> Knutsson (2009-05-07)

konstanta behovet av att sälja fler rum. I det förändrade konkurrens klimatet har behovet av kunskaper i revenue management och möjlighet att vara snabbfotade lyfts fram som viktiga verktyg i hotellens strävan efter att konkurrera. För att ytterligare öka hotells möjligheter att konkurrera kan en uttalad konkurrensstrategi vara av behov. De båda hotellen kan ses inneha liknande hybridkonkurrensstrategi; differentiering på en bred marknad med visst inslag av kostnadsöverlägsenhet. Det då hotellen medvetet verkar för att positionera sig gentemot sina konkurrenter genom arbete med till exempel mervärdesskapande aktiviteter såsom attraktiva poängbaserade gästprogram, samtidigt som de riktar sig till alla gästsegment på en bred marknad men även ser kostnader som en central del i verksamheten. Liselotte på Scandic Nord lyfter fram att även om mervärdesskapande lojalitetsprogram används, har hotellet gjort nedskärningar för att driva verksamheten efter de prispressade avtalen.

Det har visat sig att differentieringsstrategins bidragande av unika tjänster som kan prissättas utifrån prispremium inte är allmängiltig inom hotellnäringen. Anledningen kan vara den konkurrensutsatthet som hotellnäringen kan karaktäriseras av samt ökad kostnadsmedvetenhet. Johan på Duxiana exemplifierar det väl med redogörelsen för företags allmänna ovilja att betala ett högre pris bara för att hotellet har en unik tjänst. Att differentiera sig som hotell kan därför snarare ses som ett sätt att öka försäljningsvolymerna framför möjligheten att prissätta desamma utifrån ett prispremium.

Hotell med sin personalintensiva karaktär har goda förutsättningar för att utveckla varaktiga konkurrensfördelar. Det då Grant menar att konkurrensfördelars varaktighet påverkas positivt om de har sin grund i svårimiterbara resurser, liksom personal och organisatoriska rutiner. Vi motiverar det med Duxianas och Scandic Nords samlade syn på personlig service som framstående konkurrensfördelar, som bygger på personalens samlade förmåga att leverera desamma.

Det går att urskilja att hotellen överlag har god medvetenhet om gästen som potentiell långvarig intäktskälla. Det syns i deras användning av det långsiktigt gästfokuserade relationsmarknadsföringstänkandet och tillhörande lojalitetsprogram. Hotellens lojalitetsprogram som del av relationsmarknadsföringen är ett användbart verktyg för att knyta kunden närmare hotellet och därmed säkra en långvarig relation och en långsiktig intäkt.

Ett relationsvårdande verktyg som kan aktiveras när ett gästupplevt missnöje uppstår och den viktiga relationen mellan hotell och gäst sätts på prov är service recovery. Därför kommer vi att i nästa avsnitt studera service recovery.

### **4.3 Service recovery – den gästfokuserade klagomålshanteringen**

Vi har fram tills nu analyserat den kontext i vilken uppsatsen har sin utgångspunkt i, hotellnäringen, samt på ett djupare plan analyserat konkurrens och möjligheten att skapa konkurrensfördelar i ett hotellperspektiv. Vi har kommit fram till att det inom hotellnäringen, inte minst som en följd av lågkonjunkturen, råder en hög konkurrensintensitet. För att positionera sig gentemot konkurrenter ökar därför behovet av utvecklandet av varaktiga konkurrensfördelar, något som kan ske genom användandet av en konkurrensstrategi. Inom hotellnäringen kan relationsmarknadsföring ses som en strategi som, om använd på ett lyckosamt sätt, kan utveckla långvariga relationer med hotellets gäster och därmed resultera i konkurrensfördelar såsom lojalitet. Då långvariga relationer är något som värdesätts inom hotellnäringen är det viktigt att de behålls även i de fall gästupplevt missnöje uppstår. Ett uppkommet missnöje är ett tydligt exempel på vad som sätter relationerna på prov. För att öka förståelsen kring vilka relationsvårdande verktyg som ett hotell kan använda sig av för att reparera och återföra gästens förtroende kommer vi i följande avsnitt att analysera service recovery.

Avsnittet inleds med att studera hur ett klagomål blir till. Därefter följer en beskrivning av hur klagomål görs tillgängliga, vilket följs av hur klagomål hanteras. Avsnittet fortsätter därefter med en beskrivning av empowerment och vad en missnöjd gäst kan få för konsekvenser. Avslutningsvis redogörs för service recovery paradoxen.

#### **4.3.1 Ett klagomål blir till**

Enligt Donnelly är sanningens ögonblick inte förbehållet det initiala mötet mellan företaget och kunden, utan uppstår även vid det tillfälle som ett missnöje uppdragas.<sup>149</sup> Som vi tidigare redogjort för har sanningens ögonblick en vital del i formandet av gästens totalupplevelse och därmed även på relationer mellan hotell och gäst. Kasavana och Brooks menar att i de fall, den för hotell viktiga, servicekvaliteten brister är det sannolikt att klagomål uppstår.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Donnelly (2004:3-4)

<sup>150</sup> Kasavana & Brooks (1995:194)

Förekommande klagomål på Scandic Nord är enligt Liselotte avsaknad av en speciell rätt på menyn, dåligt städade rum och otrevligt bemötande vid incheckning.<sup>151</sup> De två första klagomålen kan ses vara det som Kasavana och Brooks karaktäriserar som servicerelaterade och den sista attitydrelaterad. Liselotte lyfter även fram att klagomål förekommer gällande slitage på hotellet,<sup>152</sup> något som av oss ses tillhöra mekaniska klagomål. Johan på Duxiana lyfter fram ett vanligt förekommande klagomål gällande störande trafik från gatan, främst under lördagskvällar, vilket han dock anser vara utanför hotellets påverkan.<sup>153</sup> Även om Kasavana och Brooks hänvisar till, i det här fallet, ovanliga klagomål kan det Johan nämner som vanliga klagomål vara exempel på ovanliga.

Under intervjuerna framförs från båda hotellen att ett klagomål inte alltid värdesätts på samma sätt beroende på dels vilket gästsegment det kommer ifrån och dels vilket pris som betalats för rummet. I Duxianas fall nämner Henrik att det går att dela upp klagomål i olika kategorier. Först menar han att gäster som besöker hotellet och betalar ett lågt pris tenderar att klaga mer vilket enligt honom minskar betydelsen av deras klagomål. Därefter säger han att klagomål framförda av professionella resenärer, som vet vad de ska förvänta sig, är mer intressanta. Han väljer även att dela upp klagomål i ytterligare två kategorier då han pekar på dels direkta klagomål som måste lösas omgående och dels löpande klagomål som ges via Best Westerns enkäter och hotellhemsidors feedbackforum som löses retroaktivt via e-post och brev.<sup>154</sup> Även Liselotte på Scandic Nord beskriver att klagomål från gäster som är frekvent återkommande värdesätts mer, något som hon motiverar med att den sortens klagomål oftare står i paritet till bakomliggande problem och orsak. Samtidigt menar hon att frekventa gäster har bättre kännedom om vad de kan förvänta sig i förhållande till betalt pris.<sup>155</sup>

Det visar sig att teori och empiri överensstämmer gällande vilka klagomål som är förekommande inom hotell, även den indelning som teoretikerna gör finner vi i empirin. Det visar sig dock att klagomål inte hanteras lika beroende på till exempel vilket pris gästen betalt för rummet eller vilket gästsegment denne kan ses tillhöra. Att låta subjektiva föreställningar och särbehandling råda kan hindra en objektiv förhållning till klagomålet och dess lösningsbehov. Det kan påverka hur klagomålet hanteras och slutligen hur nöjd gästen blir

---

<sup>151</sup> Bergdahl (2009-05-05)

<sup>152</sup> Ibid (2009-05-05)

<sup>153</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>154</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>155</sup> Bergdahl (2009-05-05)

med resultatet och hotellet som helhet. Ett sätt att öka sannolikheten för att klagomål finner en lösning kan vara att tillhandahålla kanaler för dess framförande.

#### 4.3.2 Gör din röst hörd

Echeverri och Edvardsson visar i sina undersökningar att så många som 95 procent av de missnöjda kunderna inte klagat direkt till företaget.<sup>156</sup> Lovelock och Wirtz studie visar att missnöjda kunder oftast väljer att successivt minska inköp och slutligen byta till en konkurrent istället för att klaga.<sup>157</sup> På Scandic Nord är Liselotte medveten om gästernas utbredda ovilja att framföra klagomål och missnöje.<sup>158</sup> Även kollegan Helén är medveten om det och menar vidare att i Sverige kan våra kulturella preferenser ytterligare hindra oss i framförandet av klagomål, och till viss del även positiv feedback, då det enligt henne inte ligger i vår natur att klaga.<sup>159</sup> Dock ser både Helén och Liselotte vikten av att få in klagomål för att kunna förbättra verksamheten och samtidigt få feedback på det som är bra. Därför använder sig hotellet av så kallade ”tummen upp och tummen ner kort” som gästen fyller i och som sedan antingen lämnas kvar på rummet efter utcheckning eller tas med ner till receptionen. Även receptionen ses fungera som ett forum där missnöje och klagomål kan framföras. Helén berättar att som receptionist brukar hon ge gästen en öppning att framföra eventuell kritik genom att ställa öppna frågor om vistelsen, till exempel om gästen har sovit gott.<sup>160</sup>

Även på Duxiana berättar de båda ägarna att de flesta klagomål och synpunkter framförs vid receptionsdisken. Johan berättar att hotellet då och då gör punktinsatser med enkäter för att kontrollera gästnöjdheten. För att motivera gästen att svara på enkäten erbjuds de som lämnar in den fullständigt ifylld en morgonrock som tack. Genom användandet av gåvan lyckas, enligt Johan, hotellet fånga upp både de som vanligtvis inte fyller i enkäter och de som gör det. Han berättar vidare att klagomål kan framföras retroaktivt via Best Westerns e-postformulär som skickats ut till gäster som besökt hotellet. Svaren sammanställs en gång i månaden och Johan går då igenom dem och skickar e-post till de svarande gästerna där han tackar för att de tog sig tid att framföra sina åsikter och presenterar eventuella lösningar.<sup>161</sup>

---

<sup>156</sup> Echeverri & Edvardsson (2002:484)

<sup>157</sup> Lovelock & Wirtz (2007:359)

<sup>158</sup> Bergdahl (2009-05-05)

<sup>159</sup> Lindblom (2009-05-05)

<sup>160</sup> Ibid (2009-05-05)

<sup>161</sup> Dahlbom (2009-04-29)

För att öka antalet framförda klagomål anser Grönroos att företag bör göra det mer lättillgängligt för kunden att framföra desamma. Hotellen i den empiriska undersökningen kan anses vara medvetna om att klagomål kan bidra till förbättringar av tjänsteutbudet och välkomnar dem därför. Vi har sett att hotellen tillhandahåller kanaler i vilka gästerna ges möjlighet att framföra klagomål och synpunkter. Däremot kan de tillgängliga kanalerna inte alltid ses vara heltäckande då framförandet av klagomål kan vara individuellt betingat. Om en missnöjd gäst inte tycker att receptionen eller ”tummen upp och tummen ner kort” är lämpliga forum för framförandet av klagomål riskerar hotellet att den missnöjda gästen inte framför detsamma och istället väljer att gå till en konkurrent. Internet utgör dock en värdefull plats för framförandet av åsikter och därför bör hotellen även vara vaksamma på det. När ett klagomål framförts är det av vikt att det hanteras, något som kommer att redogöras för i nästa avsnitt.

#### 4.3.3 Rädda relationen

Boshoff och Leong menar att hur ett klagomål hanteras är en av de mest avgörande faktorerna gällande kundens inställning till upprepade köp och tillfredsställelse.<sup>162</sup> Även om misslyckanden är svåra att förutse och därigenom utesluta behöver det inte resultera i missnöjda kunder framhäver Hart *et al.*<sup>163</sup> För att hantera missnöje på bästa sätt för både gäst och företag menar Grönroos att kompensation bör utgå i direkt anslutning till uppkommen situation. Vidare menar han att det är viktigt för företag att be om ursäkt och korrigera situationen.<sup>164</sup> Nedan presenteras exempel som uppstått på de studerade hotellen och som visar på två olika sätt att hantera missnöje.

---

<sup>162</sup> Boshoff & Leong (1998:28)

<sup>163</sup> Hart et al. (1990:148)

<sup>164</sup> Grönroos (2008:131-132)



Henrik på Duxiana gav oss följande exempel på hur det kan fungera inom hotellnäringen;

Vi hade för några år sen en tant som var förbannad för det hade stått och droppat från toalettstolen hela natten så hon kunde inte sova och det är ju beklagligt så att säga. Hade hon kommit tillbaka samma kväll så hade hon ju kunnat få ett rum bredvid då och bo minst lika bra och hade kunnat sova. Så hon sa, ja jag vill att ni drar 500 kronor på priset. Ja, det skulle jag väl kunna göra det men det är fullkomligt meningslöst. Det enda som kommer hända då om jag slår bort 500 kronor på priset så är det att du kommer likt förbannat att åka härifrån och säga det att det var ett skithotell, jag kunde inte sova någonting på natten och jag kommer aldrig mer åka tillbaks dit. Så att oavsett vad du betalade så kommer det inte vara en bra hotellupplevelse. Mycket hellre att nästa gång som du kommer hit så uppgraderar jag dig till ett jättestort rum och så redan nu ser vi till att du får det kalasfint på det rummet och så ringer du mig direkt och så fixar jag det. Och så skriver jag en voucher på det så att du kommer hit för att jag vill att du ska komma hit igen. Och det är liksom det som egentligen är målsättningen med alla klagomål att försöka hitta någonting där gästen, man tvingar gästen egentligen att komma hit en gång till och så ska man fixa till det den gången.<sup>165</sup>

I det första exemplet kan Henrik ses ha ett väl genomtänkt argument för hur situationen hanterades när han påstår att en klagomålshantering, vilken resulterar i en priskompenserad gäst, inte alltid eliminerar risken för spridning av negativ word-of-mouth. Den potentiella följderna kan ha sin grund i tjänsters opåtagbara karaktär och gästens subjektivitet vilka kan medföra att en negativ hotellupplevelse inte alltid kan kompenseras med monetära medel. Att, som Henrik, kompensera gästen med en förhöjd upplevelse vid nästkommande besök kan innebära att gästen upplever en ökad nöjdhetsgrad än om endast prisavdrag gjorts. Det är även exempel på hur en service recovery process kan fungera. Genom att lära sig från sina misstag och aktivt använda det i service recovery processen menar Hart *et al.* att företag kan förvandla en arg och frustrerad kund till en lojal och nöjd kund. I sin förlängning kan ett väl hanterat klagomål och problem resultera i än mer goodwill och ökad lojalitet än om ingen brist uppstått.<sup>166</sup>

Liselotte på Scandic Nord gav oss vidare ett exempel;

Vi hade väl några gäster som bodde här för ett tag sen och de tyckte att de hade fått smutsiga lakan i sin säng att dem inte var renbäddade. Och då ville ju de prata med en av de högsta cheferna och vi skickade ner vår hotelldirektör och titta på detta och det var ju väldigt konstigt, de var ju inte rena. Det var blod i sängen och ingen av dem hade något sår på sig. Men då blev de kompenserade så att de inte behövde betala något för rummet, de fick bo fritt och det var de nöjda med.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>166</sup> Hart et al. (1990:148)

<sup>167</sup> Bergdahl (2009-05-05)

Även Liselotte på Scandic Nords exempel ger oss en bild av hur service recovery kan fungera inom hotellnäringen. Jämfört med Henriks exempel är vi medvetna om att allvarligheten i situationerna skiljer sig åt. Exemplet visar dock vilka hierarkiska resurser som finns tillgängliga på hotell i de fall ett klagomål framförs. Att relativt omgående kunna blanda in hotelldirektören i den operativa driften kan innebära att den missnöjda gästen känner sig sedd och tagen på allvar. I ett led att tillämpa service recovery är det, enligt Grönroos, viktigt för hotell att inse att förlusten av en lönsam gäst har långt större påverkan på den långsiktiga lönsamheten än en överkompenserad och nöjd fortsatt lönsam gäst. Följden av en lyckosam kompensation kan, enligt honom, leda till en fortsatt god relation med kunden.<sup>168</sup>

Kompensation likt värdecheckar eller uppgraderingar som medel för att reparera relationen med gästen kan bidra med positiva effekter. Ur en positiv synvinkel genererar de ett värde för gästen som förhoppningsvis minskar det initiala missnöjet eller misstaget och klagomålet kan ses vara löst från båda parter. Däremot kan en kompensation likt de ovan nämnda innebära att gästens känslomässiga aspekter i missnöjet inte blir tillgodosedda, något som därmed även minskar sannolikheten att kompensationen medför en åter fullständigt nöjd gäst.

I de fall gästen framför sitt missnöje är det viktigt att vidta åtgärder för att lösa det på ett, för gästen, värdeskapande sätt. Hur verksamheter väljer att angripa ett klagomål kan skilja sig beroende på vilken kontext den framförs inom. Det kan ses vara en balansakt mellan finnandet av klagomålets sanningsgrad och allvarlighet samt hanterandet av detsamma. Tjänsters opåtagbara karaktär och gästens subjektivitet kan medföra att en upplevelse inte alltid kan kompenseras med monetära medel utan måste återskapas helt. Då klagomål ofta hanteras av frontpersonal kan hotell öka sannolikheten för att klagomål hanteras med uppriktigt engagemang genom att tilldela personalen empowerment.

#### 4.3.4 Engagera din personal

Ett effektivt hanterande av en missnöjd gäst är något som är möjligt i de fall frontpersonalen blivit tilldelad tillräcklig befogenhet, något som både Grönroos och Donnelly lyfter fram i sin forskning. Liselotte på Scandic Nord berättar att personalen har stor befogenhet att efter eget huvud lösa gästens problem vilket hon även påstår öka de anställdas motivation.<sup>169</sup> Helén anser att befogenhet bland frontpersonalen är viktig då de vid flera arbetstillfällen är ensamma

---

<sup>168</sup> Grönroos (2008:131-132)

<sup>169</sup> Bergdahl (2009-05-05)

och inte har någon chef tillgänglig. Samtidigt menar hon att det ser bättre ut för gästen om personalen har befogenhet att direkt hantera ett klagomål, något som även ökar sannolikheten att de återvänder. Ökat ansvar, påstår hon vidare, får även personalen att trivas bättre.<sup>170</sup> Johan på Duxiana förespråkar även han empowerment då han anser att hotellets personliga inriktning urholkas om personalen ständigt måste fråga chefen om hanteringen av problemsituationer.<sup>171</sup>

Hotellnäringen karaktäriseras av en personalintensiv verksamhet där chefen inte alltid är närvarande och där gäster ständigt kommer och går. Därmed är det väsentligt, om än kanske avgörande, att personal har befogenhet att i direkt anslutning lösa uppkomna situationer. Det visar sig att hotellen tillämpar empowerment, vilket är positivt då det ökar sannolikheten för nöjdare och mer motiverad personal som med engagemang hanterar klagomål och därmed ökar sannolikheten för att gästerna blir nöjda. Uppmärksamheten given det specifika klagomålet kan påverka gästens slutliga nöjdhetsgrad mer än efterföljande kompensation. Det motiveras med att om en gäst upplever att personalen inte uppvisar empati och uppriktigt engagemang utan endast delar ut en restaurangcheck som kompensation kan resultatet bli att missnöjet inte dämpas. I de fallen riskerar hotell att missnöjet resulterar i spridning av negativ word-of-mouth.

#### 4.3.5 Skydda ditt rykte

Grönroos uppfattning om att service recovery är en viktig del i skapandet och behållandet av förtroendefulla relationer<sup>172</sup> kan ses överensstämma väl med empirin. Om ett klagomål hanteras på ett undermåligt sätt, eller om hotellet inte uppmuntrar till framförande av detsamma, riskerar hotellet att gästen sprider negativ word-of-mouth vilket i sin tur kan inverka negativt på hotellets rykte och förmåga att attrahera både nya och befintliga gäster. Liselotte på Scandic Nord är bekant med risken för negativ word-of-mouth och menar att de som inte är nöjda ofta sprider rykten om den negativa upplevelsen till vänner och bekanta.<sup>173</sup> Helén på Scandic Nord berättar att det inte finns något som sprider sig så fort som ett negativt rykte.<sup>174</sup> Johan på Duxiana berättar även att hotellets rykte kan förändras mycket snabbt om de inte hanterar missnöjda gäster på ett ”rätt” sätt. Han förtydligar även hotellets ståndpunkt

---

<sup>170</sup> Lindblom (2009-05-05)

<sup>171</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>172</sup> Grönroos (2002:128)

<sup>173</sup> Bergdahl (2009-05-05)

<sup>174</sup> Lindblom (2009-05-05)

att alla gäster inte alltid har rätt och accepterar därigenom att det finns gäster som sprider dåligt rykte om dem.<sup>175</sup> De gäster som däremot sprider ett gott rykte om hotellet anser Henrik vara en viktig del i hotellets marknadsföring och innebär samtidigt att en massa annonser inte behöver skickas ut.<sup>176</sup>

Då resenärer ofta väljer hotell baserat på subjektiva föreställningar och rykte ser vi ryktesspridning som word-of-mouth utgöra ett kraftfullt verktyg som både kan lyfta eller sänka ett hotells förtroende och förmåga att attrahera nya gäster. Därför kan Johan på Duxianas resonemang te sig något motsägelsefullt när han redogör för hotellets inställning att gästen inte alltid har rätt. Genom att inta en sådan inställning kan risken för negativ word-of-mouth öka och innebära att ett principfast beslut kan få långtgående konsekvenser för hotellets attraktionsförmåga. Därför är det viktigt att hotell är medvetna om att negativ ryktesspridning kan vara en konsekvens av ett illa, eller ej, hanterat klagomål. De gäster som däremot sprider positiv word-of-mouth om hotell kan vara resultatet av en väl genomförd service recovery process och deras beteende kan ha sin grund i något som enligt forskarna benämns som service recovery paradoxen.

#### 4.3.6 En bra gäst är en nöjd gäst, en nöjd gäst är en bra gäst

Att en effektiv service recovery process kan leda till en paradoxal situation är något som Kelley *et al.* redogjort för och som benämns service recovery paradoxen. Gäster som genomgått en lyckad service recovery process upplever enligt paradoxen en högre grad av kundnöjdhet, villighet att sprida positiv word-of-mouth samt vilja att återvända till hotellet än de som aldrig haft några problem med hotellet och dess tjänster.<sup>177</sup> Henrik på Duxiana är övertygad om att paradoxen är ett högst realistiskt fenomen och berättar att han själv reagerar på det sättet i de fall han fått sitt klagomål hanterat på ett gästfokuserat sätt.<sup>178</sup> Även hans kollega Johan ställer sig utan tvekan bakom paradoxen och dess effekter när han berättar att; ”*De nöjdaste ambassadörerna kan vara sprungna ur ett begynnande klagomål.*”<sup>179</sup> Liselotte på Scandic Nord instämmer även då hon ser paradoxen som något positivt och aktuellt.<sup>180</sup> Den teoretiskt gällande service recovery paradoxen kan ses vara ett frekvent inslag

---

<sup>175</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>176</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>177</sup> Kelley et al. (1993:429-430)

<sup>178</sup> Dahlbom (2009-04-29)

<sup>179</sup> Knutsson (2009-05-07)

<sup>180</sup> Bergdahl (2009-05-05)

inom de studerande hotellen. Då så är fallet kan missnöje och klagomål utgöra en chans för hotell att etablera långvariga relationer med gästerna, något som hotell bör ta tillvara på.

#### 4.3.7 Sammanfattning av service recovery

I avsnittet har vi med hjälp av empirin och teorin initialt redogjort för hur ett klagomål blir till. Vidare har vi redogjort för hur klagomål görs tillgängliga och hur de sedan hanteras. Därefter analyserades empowerment och dess betydelse för service recovery. Avsnittet avslutades med en redovisning för word-of-mouth samt en beskrivning av service recovery paradoxen.

Vi har funnit att service recovery kan ses vara en viktig del inom hotellnäringen, speciellt när konkurrens klimatet hårdnar. Vi finner dock att klagomålshantering inom hotellnäringen kan influeras av det subjektiva värde hotellet och dess personal sätter till klagomålet. Beroende på, till exempel, vilket pris gästen betalt för rummet eller vilket gästsegment denne kan ses tillhöra kan klagomålshanteringen te sig olika. Att låta subjektiva föreställningar och särbehandling råda kan hindra en objektiv förhållning till klagomålet och dess lösningsbehov. När det gäller att tillhandahålla kanaler för att underlätta framförandet av klagomål ser vi att hotellen är medvetna om både framförandet och klagomålets betydelse för förbättrandet av hotellet.

För att lösa ett klagomål är kompensation ett vanligt förekommande verktyg bland de båda hotellen. Dock kan tjänsters opåtagbara karaktär och gästens subjektivitet medföra att en upplevelse inte alltid kan kompenseras med monetära medel utan måste återskapas helt. Uppmärksamheten givet det specifika klagomålet kan dock påverka gästens slutliga nöjdhetsgrad mer än efterföljande kompensation. Det motiveras med att om en gäst upplever att personalen inte uppvisar empati och uppriktigt engagemang utan endast delar ut en restaurangcheck som kompensation kan resultatet bli att missnöjet inte dämpas.

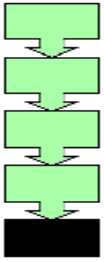
Hotellnäringen karaktäriseras av en personalintensiv verksamhet där chefen inte alltid är närvarande och där gäster ständigt kommer och går. Av den anledningen har det visat sig att empowerment är ett viktigt organisatoriskt verktyg för att från ledningens sida öka frontpersonalens motivation och därigenom även sannolikheten att de hanterar klagomål på ett

engagerat och inlevelsefullt sätt. Utfallet av service recovery inom hotellnäringen kan därför ses påverkas av den befogenhet frontpersonalen har att direkt lösa situationen.

Eftersom resenärer ofta väljer hotell baserat på subjektiva föreställningar och rykte ser vi ryktesspridning som word-of-mouth utgöra ett kraftfullt verktyg som både kan lyfta eller sänka ett hotells förtroende och förmåga att attrahera nya gäster. Vi finner därför det viktigt att hotell är medvetna om att negativ ryktesspridning kan vara en konsekvens av ett illa hanterat klagomål. Samtidigt har vi funnit att en lyckosam service recovery kan generera en högre grad av kundnöjdhet, villighet att sprida positiv word-of-mouth samt vilja att återvända till hotellet än de som aldrig haft några problem med hotellet och dess tjänster.

## 5. Avslutning

---



*I det avslutande kapitlet för vi en diskussion där slutsatser lyfts fram och svaret på vårt syfte presenteras. Vidare redogörs för vårt bidrag till forskningen samt förslag till vidare forskning. Kapitlet avslutas med tips till hotellnäringen.*

---

### 5.1 Diskussion och slutsatser

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga. Vi har i analysen redogjort för uppsatsens tre grundstenar - hotellnäringen, konkurrens och service recovery.

Under uppsatsens gång har det visat sig att hotellnäringen är både människo- och kontaktintensiv där produktion och konsumtion ofta sammanfaller, något som gör det svårt att säkerställa ett kontinuerligt tillfredsställande utfall för både hotellet och gästen. För att på ett mer lyckosamt sätt hantera utmaningen att tillfredsställa hotellgäster anser vi därför att hotell, så långt som det är möjligt, bör vara flexibla, anpassningsbara och ödmjuka inför de variationsrika preferenser som en gäst kan inneha. Något som vi uppmärksammat är sanningens ögonblick kraftfulla inflytande i tjänsteskapandet och formandet av gästens totalupplevelse. Det har visat sig att i de fall hotell, med hjälp av kunskap om sanningens ögonblick, lyckas skapa en positiv totalupplevelse för en gäst är sannolikheten stor att denne ingår i en relation med hotellet och samtidigt sprider ett positivt word-of-mouth, något som kan stärka hotellets konkurrensförmåga.

Det har visat sig att hotells konkurrensstrategier kan härledas till en hybrid av Porters generiska strategi – differentiering på brett segment med inslag av kostnadsöverlägsenhet. Ett utbrett arbete med att särskilja tjänsterna från konkurrenter och därigenom nå positioneringsfördelar samtidigt som kostnadsmedvetenheten i högsta grad är närvarande, är motiveringen till påståendet. En lyckad konkurrensstrategi kan skapa konkurrensfördelar som är olika i varaktighet, mycket beroende på graden av imiterbarhet i underliggande resurser. Det visade sig att hotell kan ses ha en fördel i utvecklandet av varaktiga konkurrensfördelar då dess människointensiva karaktärsdrag med tillhörande organisatoriska kunnande tillhör

svårimiterbara resurser. Ett sätt för hotell att utveckla konkurrensfördelar har visat sig vara genom användandet av relationsmarknadsföring och dess fokus på lojalitet. Då hotell visat sig vara till stor del beroende av relationer med dess gäster har det även framkommit att de i stor utsträckning anammat relationsmarknadsföring. Med främst lojalitetsprogram försöker hotellen knyta gästerna närmare sig och därigenom säkra en långsiktig relation och tillika intäkt.

I de fall hotell inte lyckas leva upp till gästers krav och förväntningar är risken stor att missnöje uppstår. Konsekvensen kan bli att den så viktiga relationen mellan hotellet och gästen sätts på spel. Om situationen inte uppmärksammas eller hanteras på ett, för gästen, tillfredsställande sätt ökar risken för att densamma lämnar för en konkurrent samt sprider negativ word-of-mouth om hotellet. Då gästers val och föreställningar om ett hotell kan påverkas av ryktesspridning kan negativa rykten därför innebära att ett hotell får en sämre attraktionsvärde och konkurrensförmåga. För att minska risken för att ett missnöje eskalerar och leder till skadliga ryktesspridningar och oönskade gästförluster bör hotell välja att använda sig av service recovery.

Vi har funnit att klagomålshantering inom de hotell vi studerat ses som en värdeskapande aktivitet, mycket likt grundtanken med service recovery. Synsättet kan vara generellt vedertaget inom hotellnäringen där en misslyckad relation kan leda till oönskade gästförluster och sämre rykte. Däremot anser branschverksamma att klagomålshantering inte är något som kan användas i hotellets uttryckliga marknadsföringsaktiviteter då det anses vara en självklar del av ett hotells åtagande. Det framkommer i uppsatsen att gäster som framför klagomål på de studerade hotellen oftast blir tagna på allvar och tilldelas olika former av kompensation i klagomålshanteringsprocesser som påminner om service recovery. Ett ytterligare exempel är att frontpersonalen oftast ges empowerment att omgående lösa uppkomna situationer genom att på olika sätt kompensera gästen innan denne lämnar hotellet, något som är en förutsättning för service recovery. Ändå har vi funnit att arbetsprocessen influeras av det subjektiva värde hotellet sätter till klagomålen, vilket även kan få som följd att gästens slutliga nöjdhetsgrad kan variera. Vi fann till exempel att de båda hotellen anser det finnas ett samband mellan antal klagomål och det pris gästen betalat för rummet, samt att hotellen värderar klagomålen olika beroende på gästsegment. Det innebär att klagomål riskerar att behandlas olika vilket i sin tur kan innebära ett ökat antal missnöjda gäster till följd av en ofullständig klagomålshantering.



För att minska risken för otillräckligt hanterade klagomål, eventuellt som följd av hotells subjektiva tolkningar, kan service recovery användas. Det ökar sannolikheten för att klagomål hanteras på ett värdeskapande sätt för gästen och därigenom även för hotellet. Därmed kan värdefulla relationer räddas och underhållas, med ökad lojalitet som följd, samtidigt som rykten förbättras och hotellets konkurrensförmåga främjas. Vi har upptäckt att service recovery kan få de anställda att bli mer involverade i sitt arbete, bättre tränade i att hantera klagomål och mer motiverade att lösa situationer på ett sätt som i sin tur bidrar till att gästens lojalitet ökar. Då lojalitet kan ses vara en konkurrensfördel inom hotellnäringsen kan service recovery därför ses stärka hotellets konkurrensförmåga. Vi har även funnit att service recovery kan generera gäster som upplever en högre grad av kundnöjdhet, villighet att sprida positiv word-of-mouth samt vilja att återvända till hotellet än de som aldrig haft några problem med hotellet och dess tjänster. Även om hotell inte anser klagomålshantering vara något att marknadsföra sig med anser vi att service recovery ändå kan vara en del i deras differentieringsstrategi då den medför ökat gästfokus och djupare relationer. Eftersom gästnöjdhet, rykte, differentiering, organisatoriskt kunnande och relationer är delar som ett hotell kan ses konkurrera med finner vi att service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga genom dem.

Utifrån diskussionen ovan drar vi följande slutsatser i besvarandet av vårt syfte;

- Vi har funnit att service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga då införandet bidrar till ökad gästnöjdhet och lojalitet till följd av minskat utrymme för subjektiva värderingar från hotellets sida i dess klagomålshanteringsprocesser.
- Vidare kan service recovery innebära ett förbättrat rykte med anledning av att en gäst som genomgått en lyckad service recovery tenderar att sprida positiv word-of-mouth om sin upplevelse och hotellet som helhet.
- Dessutom har vi funnit att service recovery bidrar till ett förhöjt organisatoriskt kunnande och möjlighet till positioneringsfördelar genom differentiering.
- Slutligen kan service recovery främja ett hotells konkurrensförmåga genom dess gästfokuserade arbetsätt som leder till djupare gästrelationer.

## 5.2 Bidrag till forskningen

I problembeskrivningen beskrev vi att det finns en kunskapslucka om hur service recovery kan främja ett hotells konkurrensförmåga. Kunskapsluckan grundades i att det inom forskningen saknades en mer nischad medvetenhet om klagomålshanteringens användbarhet och potential att främja konkurrensförmågan sett ur den näring den nyttjas inom. Vi har med uppsatsen bidragit till forskningen och därmed minskat den nämnda kunskapsluckan. Det har gjorts dels genom att vi studerat förhållanden mellan hotellnäring, konkurrens och service recovery och dels genom belysandet av service recovery och dess påverkan på hotells konkurrensförmåga.

I problembeskrivningen redogjorde vi för Christian Grönroos, för tjänstesektorn generella, forskning inom service recovery och dess möjligheter att bidra till ökad kundlojalitet. Vi har bidragit till forskningen genom vårt studerande av hur service recovery kan bidra till ökad kundlojalitet, och därmed främja konkurrensförmågan, inom uppsatsens specifika kontext.

I samband med Grönroos berättade vi vidare om den forskning Christo Boshoff och Jason Leong gjort och som generellt visar på klagomålshanteringens avgörande påverkan för kundens inställning till upprepade köp och tillfredsställelse. För att utveckla det teoretiska ställningstagandet gjordes en prövning av Boshoffs och Leongs resonemang inom uppsatsens specifika kontext vilket resulterade i att deras ställningstagande kan ses vara applicerbart på hotellnäringen.

Christopher W. Hart, James L. Heskett och Earl Jr. W. Sasser menar, som vi berättade i problembeskrivningen, att ett väl hanterat klagomål kan resultera i mer goodwill och ökad lojalitet än om ingen anledning till klagomål uppstår. Eftersom vi uppmärksammat att service recovery inom hotellnäringen kan generera mer goodwill och ökad lojalitet än om ingen anledning till klagomål uppstår bidrar vi med ett näringsspecifikt djup till forskningen.

## 5.3 Förslag till vidare forskning

Som vi tidigare varit inne på kan service recovery med dess fokus på relationer ses vara en del av ett hotells relationsmarknadsföringsarbete. Det framkommer dock att hotellen inte väljer att lyfta fram klagomålshantering som något värt att marknadsföra. De motiverar det med att hanterandet av klagomål, även i enlighet med service recovery, är något som tas för givet inom hotellnäringen. Det skulle vara intressant att studera hur service recovery kan bli en

aktiv del av ett hotells interna och externa marknadsföring och vilka följer det skulle få på lojalitet och kundnöjdhet. Därför är vårt förslag till vidare forskning en fördjupning av detsamma.

#### **5.4 Förslag till hotellnäringen**

I problembeskrivningen redogjordes för hur det förändrade konkurrens klimatet har påverkat flertal näringar däribland hotellnäringen. För att hotell ska överleva menade vi att det, nu mer än någonsin, krävs en förmåga att bibehålla och utveckla varaktiga konkurrens fördelar samt att vårda relationer med lojala gäster. Vår undersökning är av den anledningen till nytta för hotellnäringen då den belyser hur klagomålshantering kan utvecklas till service recovery och därigenom främja ett hotells konkurrensförmåga. Vår studie kan därför bidra med viktig kunskap om hur hotell, genom ett internt förändrat synsätt, kan främja sin konkurrensförmåga. Med våra slutsatser som stöd ger vi rådet att hotell bör beakta klagomålshanteringen som en viktig del i underhållandet av gästrelationer. Vidare bör hotell anamma service recovery, då det till skillnad från traditionell klagomålshantering, har ett mer gästfokuserat tillvägagångssätt.

## Källförteckning

### Monografi

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Malmö: Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Börjesson, Mats. (2003). *Diskurser och konstruktioner - en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005). *Tourism marketing. A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications.

Grant, Robert M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. Sjätte upplagan. United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kasavana, Michael L. & Brooks, Richard M. (1995). *Managing Front Office Operations*. Fjärde upplagan. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Kotler, Philip., Bowen, John T. & Makens, James C. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fjärde upplagan. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

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

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007) *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. Sjätte upplagan. United States of America: Pearson Prentice Hall.

Porter, Michael E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. (2009). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Femte upplagan. Singapore: McGraw Hill International Edition.

### **Antologi**

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Eksell, Jörgen. (2005). ”Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning”. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 11-33. Malmö: Liber.

Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. (2000). *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.

Duffy, Jo Ann. (2000). “Service Recovery”. I Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. *New Service Development. Creating Memorable Experiences*. Sid. 277-304. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.

Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Vinge, Sidsel & Löfvall, Steffen. (2002). "Strategen bland hotande konkurrenter – branschekonomisk teori". I Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars. *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Sid 121-156. Lund: Studentlitteratur.

Swartz, Teresa A. & Iacobucci, Dawn (red.). (2000). *Handbook in Services Marketing and Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Tax, Stephen S. & Brown, Stephen W. (2000). "Service Recovery: Research Insights and Practices". I Swartz, Teresa A. & Iacobucci, Dawn (red.). *Handbook in Services Marketing and Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.

### **Webbdokument**

Tillgänglig:

<<http://www.helsingborg.hotelduxiana.com/>>. (Läst: 2009-05-12).

Tillgänglig:

<<http://www.scandichotels.se/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Helsingborg-Nord/>>. (Läst: 2009-05-12).

Tillgänglig:

<<http://www.scandichotels.se/Om-oss/>>. (Läst: 2009-05-18).

Tillgänglig:

<<http://www.customer-experience-labs.com/wp-content/uploads/2008/04/image2.png>>  
(Läst: 2009-05-18)

Tillgänglig:

<<http://www.chartcourse.com/articleservicecovery.htm>>. (Läst: 2009-05-20).

### **Artikel i tidsskrift och tidning**

Boshoff, Christo & Leong, Jason. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery. An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9, nr. 1. Sid. 24-47.

Donnelly, Robert A. Jr. (2004). Managing the moment of truth for a service organization. *SuperVision*. Vol. 65, nr. 12. Sid. 3-6.

Hart, Christopher W.L., Heskett, James L. & Sasser, Earl W. Jr. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nr. 4. Sid. 148-157.

Hocutt, Marry Ann., Bowers, Michael R. & Donovan, Todd D. (2006). The art of service recovery: fact or fiction?. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 20, nr. 3. Sid. 199-207.

Johnston, Robert. & Michel, Stefan. (2008). Three outcomes of service recovery customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28, nr. 1. Sid.79-99.

Kelley, Scott W., Hoffman, Douglas K. & Davis, Mark A. (1993) A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*. Vol. 69, nr. 4. Sid. 429-453.

Meuter, Matthew L. & Michel, Stefan. (2008). The service recovery paradox: true but overrated?. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 19, nr. 4. Sid. 441-457.

Reichheld, Frederick F. & Sasser, Earl W. Jr. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nr. 5. Sid. 105-112.

### **Muntliga källor**

Bergdahl, Liselotte. Scandic Helsingborg Nord. (2009-05-05).

Dahlbom, Henrik. Best Western Hotel Duxiana. (2009-04-29).

Knutsson, Johan. Best Western Hotel Duxiana. (2009-05-07).

Lindblom, Helén. Scandic Helsingborg Nord. (2009-05-05).

## Bilaga 1: Intervjumall för person i ledningsposition

### Inledande frågor

- Namn, utbildning.
- Position, arbetsuppgifter, tidigare erfarenhet.
- Vad lockade dig till hotellbranschen?

### Den operativa verksamheten

1. Vad kännetecknar det dagliga arbetet på ett hotell? Hur skiljer den sig från andra branscher?
2. Hur har synen på god service förändrats över åren och hur anpassar ni er?
3. Vad särskiljer hotell XXX enligt dig?

### Gäster

1. Vilket gästsegment är XXX mest framträdande?
2. Vad är enligt dig en bra gäst? Förklara.
3. Vilka gäster anser ni mest lönsamma och varför? (befintliga eller nya)
4. Hur skapar ni varaktiga relationer med era gäster?
5. Hur upprätthåller ni de relationerna?
6. Kan du berätta hur ni bemöter återkommande gäster? Är det någon skillnad i bemötandet jämfört med nya gäster?
7. Till hur stor del anser du att servicemötet mellan frontpersonal och gäst påverkar gästens totalupplevelse av sin vistelse på hotellet?
8. Vilka anser du vara de kritiska delarna av det servicemötet?

### Missnöjda gäster och klagomål

1. Hur mäter hotellet sin gästnöjdhet?
2. Hur gör ni det möjligt för gäster att framföra klagomål?
3. Hur ser du på en missnöjd och klagande gäst, finns det fördelar respektive nackdelar? Skulle du kunna ge exempel?
4. Har hotellet några direktiv på hur missnöjda gäster bör hanteras?
5. Kan du berätta för oss hur en typisk klagomålsprocess ser ut?



6. Hur ser ni på kompensation som del av hanteringen av en missnöjd gäst?
7. Kan du beskriva ett ärende med en missnöjd gäst som du tycker gick bra?
8. Vilken befogenhet har frontpersonalen att direkt lösa uppkomna problem?  
Kompensation etc.
9. På vilket sätt tror du att tilldelad befogenhet kan påverka frontpersonalens motivation och vilja att ge bra service även i klagomålssituationer?
10. Hur uppmuntrar du som chef dina medarbetare till att hantera klagomål?
11. Hur gör ni det möjligt för personalen att hantera missnöjda gäster? Har ni till exempel en specifik utbildning?
12. Hur följer ni upp klagomål och missnöjda gäster?
13. På vilket sätt tar ni lärdom av eventuella missnöjen?
14. Finns det några belöningsystem kopplade till hanteringen av missnöjda gäster? Om ja, hur är de utformade? Om nej, vilken påverkan tror du att det skulle ha på hanterings utfall?
15. På vilket sätt tror du att en välskött klagomålshanteringsprocess kan påverka er hotellverksamhet?

### **Marknadsföring**

1. Hur marknadsför ni er?
2. Hur ser ni på word-of-mouth som del av er marknadsföring?
3. Hur tror du att klagomålshantering kan påverka spridningen av word-of-mouth?
4. Enligt forskare upplever kunder som genomgått en lyckad klagomålshantering en högre grad av kundnöjdhet, word-of-mouth villighet och vilja att åter köpa av företaget än de kunder som aldrig haft några problem med företagets tjänster. Vad är dina tankar kring påståendet?

### **Konkurrens**

1. Hur har hotellets konkurrens klimat påverkats av den rådande lågkonjunkturen?
2. Kan du berätta för oss hur ni differentierar er från konkurrenterna?
3. Vilken konkurrensstrategi anser du att ni har?
4. Vilka konkurrensfördelar har XXX?
5. Arbetar ni aktivt med utvecklandet av konkurrensfördelar? Om ja, hur gör ni det?
6. Tror du att en mer gästfokuserad klagomålshantering skulle kunna användas för att skapa konkurrensfördelar i er bransch? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?

## Bilaga 2: Intervjumall för medarbetare

### Inledande frågor

- ◆ Namn, utbildning
- ◆ Position, arbetsuppgifter, tidigare erfarenhet.
- ◆ Vad lockade dig till hotellbranschen?

### Den operativa verksamheten

1. Vad kännetecknar det dagliga arbetet på ett hotell? Hur anser du att det skiljer sig från andra branscher?
2. Kan du förklara för oss vad du anser vara bra service?
3. Vad särskiljer hotell XXX enligt dig?

### Gäster

1. Vilket gästsegment anser du vara XXX mest framträdande?
2. Hur skulle du förklara vad en bra gäst är?
3. På vilket sätt försöker skapa relationer med hotellets gäster?
4. Kan du berätta hur du bemöter återkommande gäster? Anser du att bemötandet skiljer gentemot hanteringen av nya gäster?
5. Till hur stor anser du att mötet mellan dig och gästen påverkar gästens totalupplevelse av sin vistelse på hotellet?
6. Vilka anser du vara de kritiska delarna av det mötet?

### Missnöjda gäster och klagomål

1. Upplever du missnöjda gäster och klagomål från gäster?
2. Skulle du vilja förklara tillvägagångssättet i en uppkommen situation där du mött en missnöjd gäst i ditt arbete?
3. Vilken feedback fick du av såväl gästen som din chef?
4. Gjorde du någon uppföljning på situationen? Om ja, hur? Om nej, varför?
5. Följer ni en särskild mall på hur hanteringen av missnöjda kunder ska gå till?

6. Vid mötet med en missnöjd gäst, har du befogenhet att erbjuda en omedelbar kompensation?
7. Vad gör du med missnöjda kunder om du själv inte vet hur du ska lösa problemet? Följer du upp arbetet?
8. Anser du att ni uppmuntrar gästen till att klaga? Om ja, på vilket sätt? Om nej, vad hade ni kunnat göra för att uppmuntra det?
9. Hur ser du på en missnöjd och klagande gäst, finns det fördelar respektive nackdelar? Skulle du vilja ett exempel?
10. Vilka möjligheter och befogenheter anser du dig ha för att lösa ett eventuellt uppkommet problem?
11. Har du fått någon utbildning i klagomålshantering? Om ja, hur gick den till? Om nej, hur tror du att en utbildning skulle underlätta ditt arbete?
12. På vilket sätt tror du att en välskött klagomålshanteringsprocess skulle kunna påverka hotellverksamheten och dess rykte?
13. Anser du att du kan påverka hotellets arbetssätt gällande bemötandet av en missnöjd gäst?
14. Anser du att du får komma till tals på din arbetsplats?

## **Konkurrens**

1. Vilka konkurrensfördelar har XXX?
2. Tror du att en mer gästfokuserad klagomålshantering skulle kunna användas för att skapa konkurrensfördelar? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?