



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Standardisering = Servicekvalitet?

En studie om kvalitetsarbetet i en medlemsorganisation

Charlotta Adelaïde 740509 - 5543  
Kristin Lagerström 841017 - 0180  
Cecilia Malmkvist 860101 - 0047

Handledare:  
Hervé Corvellec  
Birgitta Olsson  
Filippa Säwe

Kandidatuppsats  
Vt 2009

## Sammanfattning

Denna uppsats är skriven i syfte att undersöka vilka aspekter av service som kan standardiseras i avsikt att öka servicekvalitet. Detta anser vi vara intressant då det idag pågår en debatt om servicekvalitet och dess betydelse, då konkurrensen ökat på den internationella marknaden. Samtidigt finns det olika åsikter om vad som garanterar god servicekvalitet. Vissa teoretiker förespråkar en standardisering av service så att denna kan kontrolleras, medan andra förespråkar kundanpassning för att kundens behov skall tillmötesgå och kvalitet säkras. Problematiken med att finna en balans mellan kvalitet och kontroll har dock till största del behandlats i samband med franchiseföretag och centralägda multinationella företag, endast ett fåtal forskare har berört denna problematik i samband med medlemsorganisationer. Vi anser därför att det är intressant att undersöka denna organisationsform närmare. Vår frågeställning löd: *Vilka aspekter av service kan man standardisera i en internationell medlemsorganisation i syfte att öka enheternas servicekvalitet?* För att söka svar på vår fråga valde vi att undersöka medlemsorganisationen Best Western International Inc. Vi genomförde djupintervjuer med både VD och kvalitetssäkrare för Best Western Sweden, samt hotell- och platschefer inom kedjan. Kedjans styrdokument och marknadsföringsmaterial studerades även. Den information vi samlat in har jämförts med befintliga teorier om franchiseföretag för att se om den teori som idag finns gällande denna organisationsform är applicerbar även på medlemsorganisationer. Utifrån vår undersökning vill vi påstå att medlemsorganisationer både liknar och skiljer sig från franchiseföretag. Båda företagsformerna föranleder god internationaliseringspotential samt stor möjlighet till lokal anpassning. Medlemsorganisationer ger dock större frihet till sina medlemsföretag än franchisegivare ger sina franchisetagare. Ett franchisekoncept är vidare mer homogent än en medlemsorganisations. Detta resulterar i skild förmåga att använda standardisering som styrmedel med ett positivt resultat. Vi menar, utifrån vår studie, att franchiseföretag gynnas mer av standardisering än vårt studieobjekt, då vi konstaterat att det finns en risk att hög grad av standardisering har negativ inverkan på servicekvaliteten inom Best Western International Inc. Vi anser att det till följd av dessa skillnader krävs mer specifik forskning kring medlemsorganisationer för att klargöra dess problem och möjligheter rörande kvalitet och kontroll vid internationalisering.

## Nyckelord

Franchise, Internationalisering, Kundanpassning, Lokalanpassning, Medlemsorganisationer, Servicekvalitet, Standardisering, Styrmedel

## **Abstract**

This thesis is written in order to examine what aspects of service are possible to standardize in purpose to increase service quality. We find this an interesting study to be made due to today's debate regarding the importance of service quality as a result of the increased competition on the global market. There are also differences of opinion in what guarantees high service quality. Some claims standardization, through control, guarantees service quality, while others mean customization makes it possible to meet the customer needs and therefore secures service quality. Finding a balance between control and quality has however mostly been researched in reference to franchising and multinational organizations, only a few has acknowledged this problem in relation to affiliation organizations. Therefore we find it interesting to study this organizational form. Our research question states as follows: *What aspects of service are possible to standardize in an international affiliation organization in order to enhance service quality?* To find an answer to our question we chose to study the affiliation organization Best Western International Inc. We chose to interview the CEO and the Quality Assurance manager of Best Western Sweden, along with several hotel directors within the chain. Steering documents and marketing material were also studied. We compared the information gathered with existing theories concerning franchising organizations, with the purpose to establish if these theories are applicable to affiliation organizations as well. The result of our survey makes us argue that there are both similarities and differences within these organizational forms. Both provide good possibilities for internationalization and local adjustment. Affiliation organizations, however, offer more freedom to their members, than do franchisors to franchisees. A franchising concept is also more consistent than one of affiliation. This causes a difference in the ability to use standardization as a means of control with a positive effect. We imply that franchise organizations benefit more from this form of control than do our study object, since we can establish a risk in standardizing service at a high degree seeing as it may have a negative impact on service quality in Best Western International Inc. Because of these differences we imply that further specific research of affiliation organizations is necessary, in order to establish its problems and possibilities when going global.

## **Keywords**

Affiliation, Control, Customization, Franchise, Internationalization, Local adjustment, Service quality, Standardization

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Den internationella tjänstemarknaden .....	6
1.2 Problembeskrivning .....	6
1.3 Syfte & Frågeställningar.....	8
1.4 Metod .....	9
1.4.1 Val av ämne .....	9
1.4.1.1 Studieobjekt.....	10
1.4.2 Val av teori .....	10
1.4.3 Val av metod.....	11
1.4.3.1 Urval av informanter.....	12
1.4.3.2 Intervjufrågor .....	12
1.4.3.3 Tolkning av intervjuerna .....	13
1.5 Begreppskarta .....	14
1.5.1 Service & Servicekvalitet .....	14
1.5.2 Hårda & Mjuka värden .....	15
1.5.3 Franchise.....	16
1.6 Best Western International Inc. – Bakgrund & Organisationsform.....	16
1.6.1 Affärsidé .....	18
1.7 En överblick över uppsatsen .....	18
2 Ledningens påverkan på kundens kvalitetsupplevelse .....	19
2.1 Varumärke & Marknadsföring .....	19
2.2 Kvalitetskontroll .....	21
2.2.1 Vad kvalitetskontrollen egentligen kontrollerar .....	22
2.2.1.1 Hårda & Mjuka Värden.....	23
2.2.1.2 Standardisering av personalens beteende.....	24
2.2.1.3 Kvalitetskontrollens inverkan på kvalitetsförväntningar.....	25
2.3 Summering .....	26
3 Informella styrmedel för ökad kontroll över servicekvalitet .....	28
3.1 Formell eller informell kontroll? .....	28
3.2 Möjlighet till spontanitet och innovation.....	28
3.3 Organisationskultur .....	30
3.3.1 Delade värderingar .....	32

3.3.2 Ledarskapets inverkan på servicekulturen .....	34
3.4 Summering .....	35
4 Att vara eller icke vara medlem... ..	37
4.1 Hur påverkas kvalitetsarbetet av medlemskapet? .....	37
4.1.1 Uppfattas kvalitetskontrollen vara hämmande eller hjälpande? .....	38
4.2 Kulturens inverkan på kvalitet .....	38
4.3 Kvalitet över nationella gränser .....	40
4.4 Vad får medlemmarna tillbaka? .....	42
4.5 Summering .....	43
5 Avslutande diskussion .....	45
5.1 Slutsatser .....	45
5.2 Diskussion .....	46
5.3 Vidare forskning .....	48
5.4 Summering .....	49

Källförteckning

Bilaga

## **1 Inledning**

---

*Detta inledande kapitel syftar till att introducera läsaren i ämnet vi valt att studera. En beskrivning av den problematik vi uppmärksammat redovisas och vårt syfte samt våra frågeställningar klargörs. Därefter följer en skildring av vårt tillvägagångssätt för att besvara frågeställningarna, vilket följs av en kort introduktion till de begrepp vi anser är viktiga att belysa innan analysen. Därpå ges en företagspresentation av vårt studieobjekt, där verksamhetens bakgrund och organisationsform förklaras. Avslutningsvis presenteras en disposition över uppsatsen.*

---

### **1.1 Den internationella tjänstemarknaden**

Hotellmarknaden är en av de äldsta i världen och ända sedan människor började resa för att utbyta varor med varandra har uthyrning av rum varit en affärsrörelse att räkna med. Idag har den geografiska tillgängligheten blivit större och avstånden mellan världens alla hörn blivit mindre (Findley 2007). Det internationella resandet har de senaste femton åren även ökat med hela 82 procent ([www.shr.se](http://www.shr.se)). Hotellkedjor har samtidigt spridits på den globala marknaden och vi kan hitta hotell med samma namn i allt från storstäder i USA till små öar i Söderhavet. Men vad vill då människor att ett boende på annan ort skall erbjuda? Vill vi känna oss lika hemma när vi kliver innanför dörrarna på ett hotell i Asien som i Europa? Vill vi bli bemötta med samma ord och leende á la McDonald's på vår semester i Söderhavet? Reser vi bort för att insupa en annan kultur, eller reser vi bort för att komma hem?

Idag har det uppmärksamats att tjänstesamhället blivit allt mer homogent, som ett resultat av att många kedjor erbjuder ett standardiserat serviceerbjudande världen över (Paterson 2006). Men service kan betyda skilda saker och uppfattas olika beroende på var i världen du befinner dig (jfr Hofstede 1991). Service är heller inte något man kan ta på och servicekvalitet är därför svårt att definiera (Grönroos 2002). Att standardisera service och komma fram till vilken servicekvalitet som passar alla gäster världen över torde därför vara omöjligt. Vi frågar oss därav om det är möjligt att standardisera servicemötet med gott resultat, vilket för oss vidare in i vår problembeskrivning.

### **1.2 Problembeskrivning**

Med en början i Henry Fords T-Ford blev det uppenbart att standardisering och rationalisering av produktion och produkt resulterade i effektivitet och ekonomisk vinning (Paterson 2006, kap 3). De senaste årtiondena har forskare insett och uppmärksammat att det även kan finnas

ekonomisk vinning i att rationalisera tjänster genom standardisering (se t.ex. Paterson 2006, kap 3; Sandoff 2005; Lyon et al. 1994). Paterson (2006, kap 3) hävdar att Ritzer är den forskare som först uppmärksammade den utveckling mot standardisering som många serviceverksamheter tagit. Ritzer menar, enligt Paterson (2006, kap 3), att det genom utvecklingen mot standardiserade tjänster skett en *McDonaldisering* av samhället. Sandoff (2005) tolkar vidare att Ritzer anser att motiven bakom standardiseringen är att öka servicekvalitet och kontroll. Detta möjliggörs då rutiner och manualer reglerar personalens arbete vilket bidrar till ökad kontroll, effektivitet, förutsägbarhet och kalkylerbarhet (Paterson 2006, kap 3).

Idag verkar många tjänsteföretag på den globala marknaden (Bryson et al. 2004) vilket innebär att det krävs ökad kontroll över nationella gränser för att säkerställa servicekvalitet (jfr Sandoff 2005; jfr Baliga & Jaeger 1984). Standardisering av service är enligt Sandoff (2005) ett sätt att minimera de risker som uppstår genom den mänskliga faktorn, och menar fortsättningsvis att standardisering därför höjer servicekvaliteten. Standardisering har därför vunnit grund som kontrollfunktion av servicekvalitet i branscher där graden av personalintensitet är stor och utfallet av tjänsten annars är okänd (Sandoff 2005). Samtidigt som behovet av kontroll ökar vid internationalisering ställs även företagen inför den problematik det innebär att verka över kulturella gränser och på olika lokala marknader (jfr Whittle et al. 2007). Standardisering som kontroll- och kvalitetshöjande faktorer är här någonting som bland annat traditionella servicemanagementteoretiker (se t.ex. Normann 2000; Grönroos 2002; 2008) motsäger. De poängterar istället vikten av att anpassa service för att kunna höja servicekvaliteten och tillfredsställa kunden i sanningens ögonblick. Detta menar vi blir än viktigare och tydligare när kunderna skiftar genom att kulturella och nationella gränser överskrids. Andra författare menar dock att företag både måste standardisera och lokalanpassa sitt erbjudande för att lyckas på den internationella marknaden (se t.ex. Hsieh & Lindridge 2005; Lyon et al. 1994). Sandoff (2005) påpekar emellertid en paradox i strävan efter standardisering och kontroll av service samtidigt som kundanpassning eftersträvas och påstår att detta ej är möjligt. Vidare menar författaren att det sällan går att finna kundanpassad service i praktiken. Sandoff (2005) menar därför att standardisering tycks viktigare för att upprätthålla servicekvalitet än förmåga och möjlighet att kundanpassa service. Det är följaktligen tydligt att det finns olika uppfattningar om standardisering och huruvida detta har en positiv eller negativ inverkan på företags servicekvalitet på den internationella marknaden.

Vi kan med grund i ovanstående se att kontroll eftersöks i branscher som verkar över nationella och kulturella gränser. Dock ser vi en motsättning i de teorier som idag finns, då vissa teoretiker menar att kontroll finns att hämta i standardisering medan andra hävdar att kvaliteten då går förlorad och motsäger därför standardisering. Vi ser således en problematik för internationella företag i att finna en balans mellan kontroll och kvalitet. Vi anser även att fokus i dagens forskning gällande problematiken som presenterats ovan nästan uteslutande behandlar organisationsformerna franchising och centralägda multinationella företag. Endast ett fåtal författare har uppmärksammat ovanstående problematik i medlemsorganisationer<sup>1</sup>. Vi frågar oss om detta beror på att medlemsorganisationer är så pass lika franchiseföretag att många forskare drar dessa över samma kam då de undersöker problematiken med internationalisering och kontroll, eller om medlemsföretagen kommit i skymundan?

### **1.3 Syfte & Frågeställningar**

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka i vilken grad service går att standardisera i syfte att kontrollera och höja servicekvalitet inom medlemsorganisationer. Då det tidigare har skrivits och forskats mycket kring franchiseföretag och deras möjligheter och svårigheter på den internationella marknaden, anser vi det vara intressant att undersöka likheter och skillnader i de problem som medlemsorganisationer och franchiseföretag ställs inför. Detta för att undersöka om forskningen gällande franchiseföretag även går att applicera på medlemsorganisationer. Den frågeställning vi genom uppsatsen försöker besvara blir därav följande:

*Vilka kvalitetsaspekter av service kan kontrolleras genom standardisering i en internationell medlemsorganisation i syfte att öka enheternas servicekvalitet?*

För att kunna besvara ovanstående frågeställning har vi valt att studera hotellkedjan och medlemsorganisationen Best Western International Inc., som har över 4000 medlemshotell och är världens största hotellkedja ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)). I vår studie har vi fokuserat på nedanstående delfrågor i syfte att lägga en grund för att kunna besvara vår övergripande frågeställning:

---

<sup>1</sup>Beskrivning av en medlemsorganisation kommer att ges i avsnittet *Best Western International Inc: verksamhet och organisationsform*.



- 1. Hur arbetar ledningen i kedjan för att säkerställa hög servicekvalitet ute i medlemsföretagen?*
- 2. Vilka informella styrsystem används för ökad kontroll över servicekvaliteten på hotellen?*
- 3. Hur anpassar enheter sitt kvalitetsarbete till följd av att de ingått medlemskap i Best Western International Inc. och hur påverkar medlemskapet enheten?*

Dessa delfrågor har utarbetats efter hand då vi under arbetets gång fått insikt i vilka områden och aspekter som behövde granskas för att den övergripande frågeställningen skulle kunna besvaras. Delfrågorna kommer därför även att motiveras mer ingående under analysens gång. I analysen av samtliga frågor drar vi vidare paralleller och jämförelser till franchiseföretags verksamhet för att se vilka aspekter av teorin rörande denna organisationsform som är applicerbar på medlemsorganisationer.

## **1.4 Metod**

I detta avsnitt kommer vår metod att presenteras. Vi förklarar först vårt val av ämne, sedan motiveras val av metod och teori genom att förklara vad dessa val bidragit med till vår undersökning.

### **1.4.1 Val av ämne**

Till en början låg vårt intresse inför uppsatsen i att studera företag i internationaliseringsprocessen. Vi hade uppmärksammat problematiken med att säkerställa ett kvalitativt tjänsteerbjudande över nationella gränser, där graderna av standardisering och lokal anpassning utgjorde grunden i forskningsdebatten. När vi satte oss in i ämnet insåg vi att det fanns mycket litteratur som behandlade hur franchiseföretag och multinationella företag agerar på den internationella marknaden, och vilka problem och möjligheter dessa företag står inför vid internationalisering. Vi märkte dock att det inte fanns speciellt mycket litteratur som behandlade medlemsorganisationer, vilket är en organisationsform som idag är ett vanligt förekommande alternativ till franchise för kedjor inom bland annat hotellbranschen (Alon et al. 2004; Taylor 2002). Denna organisationsform uppfattade vi ha både likheter och skillnader med franchiseföretag. Här väcktes ett intresse hos oss att vidare undersöka huruvida de likheter som finns organisationsformerna emellan är tillräckliga för att likställa de båda i teorin och om det därav är möjligt att applicera kunskap gällande franchiseföretag på medlemsorganisationer, eller om skillnaderna är så pass övervägande att det krävs att specifika teorier för medlemsorganisationers internationaliseringsproblematik utarbetas. Vi

vill dock framhäva att medlemsorganisationer kan vara allt från små lokala idrottsföreningar till stora världsomspännande ideella organisationer ([www4.idrottonline.se](http://www4.idrottonline.se); [www.globalportalen.org](http://www.globalportalen.org)). Vi vill därför poängtera att vi i vår studie har avgränsat oss till att fokusera på hur just hotellkedjor fungerar som medlemsorganisationer och hur dessa skiljer sig från, eller liknar, franchisekedjor.

#### **1.4.1.1 Studieobjekt**

För att undersöka ovanstående valde vi att studera medlemsorganisationen Best Western International Inc., då denna hotellkedja är världens största ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)). Vi ansåg därför denna medlemsorganisation vara ett givande studieobjekt som skulle kunna bidra med goda insikter i ämnet. Att valet blev Best Western International Inc. berodde också på att vi hade tillgång till, för vår studie, betydelsefull personal spridd över organisationen genom att två av gruppens medlemmar arbetar/arbetat inom kedjan.

Vi gjorde valet att fokusera på en jämförelse mellan den empiriska undersökningen av denna medlemsorganisation och den befintliga teorin som behandlar franchiseföretag. Vi valde alltså att inte utföra en jämförande empirisk undersökning av en medlemsorganisation och en franchisekedja, då jämförelsen till teorin var det som kunde bidra till insikter rörande vårt syfte. Följaktligen har vi valt att fokusera på ett specifikt studieobjekt där vi velat belysa dess unika egenskaper, vilket gör att denna uppsats baseras på en fallstudie (jfr Bryman 2002). Eftersom resultaten vi fått fram i vår undersökning endast baseras på detta fall, vill vi här poängtera att slutsatser och diskussioner grundas på Best Western International Inc:s specifika verksamhet och organisationsform. Detta medför att resultatet endast kan komma att vara representativt för vårt studieobjekt och risken finns att detta inte generellt går att tillämpa på andra medlemsorganisationer (jfr Bryman 2002). Detta är dock en avgränsning vi medvetet valt att göra för att vår undersökning skulle få ett relevant djup. Om fler organisationer hade studerats skulle studien visserligen kunnat få ett bredare perspektiv, men vi befarar att den då inte hade kunnat få det detaljerade resultat vi var intresserade av att uppnå med studien.

#### **1.4.2 Val av teori**

Då vår frågeställning berör ämnena servicekvalitet och standardisering var det i synnerhet inom dessa områden vi sökte litteratur. Valet kom naturligt att använda sig av den Nordiska skolan, då de är väl ansedda och långt framskridna inom service managementforskningen. Grönroos och Normann ligger därför till grund för stora delar av vår uppsats. Dessa teoretiker

har kompletterats med författare av vetenskapliga artiklar, som utvecklat och problematiserat ämnet på den internationella marknaden. Litteratur gällande debatten kring standardisering och lokal anpassning och dess inverkan på servicekvalitet har vi mestadels hämtat från tidskrifter inom hospitalitybranschen som bland andra; *International Journal of Hospitality Management*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* och *Service Industry Journal*. Artiklar har också hämtats ur bland annat; *Journal of Business Research*, *Journal of Product and Brand Management*, *Strategic Management Journal*, och *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*. Då artiklarna vi använt är publicerade artiklar i välkända tidskrifter, och de därigenom torde vara noga granskade, anser vi att de argument som framförs i artiklarna har hög relevans och stor tillförlitlighet. Ett flertal av artiklarna är skrivna av professorer från välrenommerade universitet runt om i världen. En artikel vi använt är dock skriven av VD:n för företaget The Findley Group. Hans artikel anser vi ändå vara av vikt då han besitter ett perspektiv likt det vi är intresserade av att studera i vår undersökning och författaren är dessutom djupt insatt i frågor om kvalitet och marknadsföring. Den insamlade litteraturen behandlar till stora delar franchiseföretag och ger därför relevans till vår studie då den ger oss en grund för vår jämförelse med empirin insamlad från medlemsorganisationen Best Western International Inc.

### **1.4.3 Val av metod**

För att kunna besvara våra frågeställningar var det viktigt för oss att insamla kvalitativ information som skulle bidra med grundliga skildringar av respondenternas uppfattningar och åsikter om berörda områden, varför vi valde att använda oss av djupintervjuer (jfr Kvale 1997). Vi var även i behov av att studera visst marknadsföringsmaterial för att kunna undersöka vår första delfråga, och vi valde därför att studera vad som marknadsförs via vårt studieobjekts hemsidor. Granskning av styrdokument (se bilaga 1; 2) genomfördes också för att få större insikt i vårt studieobjekts kvalitetsarbete. Vi utförde även litteratur- och artikelstudier inom ämnesområdena för att kunna göra en jämförelse mellan empiri och teori. Utifrån ovanstående insamlat material har en analys kunnat göras och slutsatser gällande vår frågeställning dras. Vi vill dock poängtera att när vi senare i uppsatsen talar om kundens upplevelse hänvisar vi till hur ledningen och enheterna tror sig säkerställa god kvalitet som ska leda till goda kundupplevelser. Detta då vi valt att undersöka vårt valda ämne utifrån lednings och enhetsperspektiv, och inte från kundens perspektiv.

#### **1.4.3.1 Urval av informanter**

Vår vinkling av frågeställningarna föranleder att det var avgörande för oss att kontakta högt uppsatt personal inom Best Westernkedjan för att få information ur ett företags- och ledningsperspektiv. Vi kontaktade därför VD:n på Best Western Sweden då vi anade att han hade närmast kontakt med huvudkontoret i USA. Vi ansåg det även viktigt för oss att kontakta en av kvalitetssäkrarna på Best Western Sweden då kvalitetsarbete utgör en stor grund i vår uppsats. Då vi även var intresserade av hur arbetet fungerar på enhetsnivå, valde vi att utöver detta kontakta hotell- och platschefer för intervjuer. Vi valde här slumpvis ut fem chefer på Best Westernhotell i Skåne-regionen (framöver hänvisar vi till dessa som Intervju 1-5). Då vi hade en kontakt i Franska Guyana valde vi att också ta vara på denna och genomföra en intervju (framöver kallad Intervju 6). Då vårt mål inte varit att göra någon jämförande studie hotellen emellan utan att göra jämförelser och dra paralleller mellan denna medlemsorganisation och franchiseföretag anser vi att det är oviktigt var de utvalda hotellen ligger.

Sammanlagt intervjuade vi åtta personer inom Best Westernkedjan, vilket vi bedömer ger ett bra djup åt studien. Vidare tycker vi att dessa åtta intervjuer, på två olika nivåer, gett den bredd som krävs för att empirin ska utgöra ett användbart och intressant underlag för vår analys. Intervjuerna med de utvalda informanterna har hjälpt oss bygga upp en helhetsbild av Best Western International Inc:s kvalitetsarbete samt gett oss en förståelse för medlemmarnas förutsättningar och begränsningar, vilket har varit grundläggande för vår studie.

#### **1.4.3.2 Intervjufrågor**

Vid första kontakt med våra informanter presenterade vi vad vår undersökning berörde och förklarade kort vad intervjufrågorna skulle ha för inriktning, så att personerna skulle kunna förbereda sig. Vi ansåg det dock inte nödvändigt att skicka de exakta frågorna innan, utan vi ville kunna ställa frågorna på plats och få spontana svar som inte var för genomtänkta (jfr Kvale 1997). Stor vikt i intervjuerna lades på informanternas kunskap och syn på service, kvalitet och det faktum att de är medlemshotell och hur detta påverkat dem. Vi försökte utforma intervjufrågor som inte skulle kunna besvaras med bara ett ja eller nej, för att frambringa en diskussion mellan intervjuare och informant (jfr Kvale 1997). Vi bestämde oss för att utforma tre olika intervjumallar; en till VD:n, en till kvalitetssäkraren och en till hotell- och platscheferna, för att ta vara på den specifika kunskap personerna i de olika positionerna besatt (se bilaga 4-6). Vi valde exempelvis att fokusera mer på marknadsföring och

varumärkesimage när vi intervjuade VD:n, då hans kunskap inom ämnet var störst och lade mer fokus på kvalitetsarbete under intervjun med kvalitetssäkraren. Alla intervjuer inleddes med ett par allmänna frågor för att få en uppfattning om respondenten och efter följde mer utforskande frågor. Vid vissa tillfällen då svaren inbjöd till följdfrågor avvek vi från de uppsatta intervjumallarna.

Innan intervjun med kvalitetssäkraren påbörjades fick vi reda på att hon är utbildad inom Service Management. Detta medförde att hon hade en förståelse för begrepp vi använde under intervjun, vilket minskade risken för missförstånd (jfr Kvale 1997). Det kan dock även ha lett till att hon förstod vad vi varit ute efter i våra frågor, vilket kan vara en anledning till att hennes svar var något av skolboksexempel. Vid andra intervjuer uppfattade vi att informanterna ibland kunde missförstå begrepp vi använde i frågorna. Exempelvis uppfattade vi att alla informanter inte lade samma betydelse vid begreppet standardisering som vi. Svaren på frågor innehållande detta begrepp relaterade ibland snarare till begreppet standard. Vid dessa tillfällen valde vi att omformulera frågorna med andra ord men som ändå syftade på den innebörd vi lägger vid standardisering, för att inte få missvisande svar. Vid tolkningen av dessa frågor har vi ändå varit extra uppmärksamma och haft skiljaktigheterna mellan våra olika begreppsdefinitioner i åtanke.

#### **1.4.3.3 Tolkning av intervjuerna**

Inom gruppen har det funnits en nära kontakt till Best Western International Inc. vilket har medfört att vi lättare har kunnat få tillgång till intervjuer med hotellchefer. Det faktum att två i gruppen arbetar/arbetat inom kedjan gav oss också en förståelse inför våra intervjuer. Vi ansåg detta vara positivt då vi menar att det är viktigt att besitta god kunskap om området för att vara väl förberedda och kunna få ut mesta möjliga av intervjuerna. Förkunskapen kan dock ha bidragit till en färgning vid tolkningen av intervjuerna (jfr Kvale 1997). Att en i gruppen inte tidigare varit i kontakt med kedjan menar vi dock minskar risken att tolkningen i slutändan blivit färgad.

Vi valde att göra ljudupptagningar på samtliga intervjuer för att kunna gå tillbaka och lyssna till vad som sagts och på så vis öka korrektheten i tolkning och analys (jfr Kvale 1997). För att ytterligare säkerställa giltigheten i analysen valde vi att transkribera intervjuerna för att kontrollera att vi inte under intervjuerna tolkat dessa fritt och dragit förhastade slutsatser (jfr Trost 2005). Vid flertalet intervjuer medverkade även mer än en intervjuare, vilket bidrog till

att tolkningen av intervjuerna blivit mindre subjektiva än vad de riskerar bli med en ensam intervjuare (jfr Kvale 1997).

Den intervju som gjordes med hotelldirektören i Franska Guyana översattes vid transkriberingen från franska till svenska. Översättningen gjordes av en i gruppen och är transkriberad så ordagrann som möjligt med hänsyn till att det ibland krävs bearbetning av texten för att få ett korrekt språk.

## **1.5 Begreppskarta**

Innan vi påbörjar vår analys anser vi att ett par begrepp som senare i uppsatsen är centrala måste tydliggöras. Vi kommer därför att kort introducera begreppen *service och servicekvalitet* och *hårda och mjuka värden* och föra fram de mest betydande argument och diskussioner som forskare fört gällande dessa. Vi kommer sedan i vår analys att beröra dessa närmare och komplettera med ytterligare och mer specifik forskning kring begreppen samt relaterade ämnen som berör vårt studieobjekt närmare. En kort introduktion till organisationsformen *franchise* kommer här också att ges. Därefter ges en företagspresentation av vårt studieobjekt och dess organisationsform.

### **1.5.1 Service & Servicekvalitet**

Tjänster har andra egenskaper än varor och måste därför hanteras därefter (Grönroos 2002; Normann 2000). Grönroos (2002) nämner exempelvis att tjänster, till skillnad från varor, är immateriella och därav immateriella. Tjänster, menar han vidare, är ofta aktiviteter eller processer och upphör att existera efter den aktuella tidpunkten för tjänsten och de går därför inte att lagra (Grönroos 2002). Detta är en förklaring till varför sanningens ögonblick, som Normann (2000) skriver om och syftar till mötet mellan kund och serviceleverantör, är så viktigt att ta vara på. För att kunna säkra att sanningens ögonblick får ett positivt utfall är det viktigt att detta servicemöte kontrolleras och styrs (Raub 2007). Detta är av yttersta vikt i serviceföretag där det ofta är personalintensivt och där den mänskliga faktorn spelar en avgörande roll för kvaliteten i sanningens ögonblick (jfr Sandoff 2005). Produktion och konsumtion av en tjänst menar Grönroos (2008) vidare oftast inträffar på samma gång, då gästen deltar på ett eller annat sätt i produktionen. Detta leder till att servicekvalitet kan uppfattas först vid tidpunkten av serviceleveransen och inte går att bestämma i förväg (Grönroos 2002; Normann 2000). Normann (2000) uppger att den erbjudna servicen kan betraktas som ett servicekoncept, vilket består av en kärnservice som kompletteras med

kringservice, vilka kunden bedömer gällande kvalitetsnivå. Även Grönroos (2002) gör denna uppdelning av tjänstepaketet, men tillägger även att bedömningen av kvalitet i tjänsteerbjudandet är mer komplext än så. Han hävdar att kundens totala upplevda kvalitet av ett servicemöte är en följd av gapet mellan kundens förväntade kvalitet och kundens upplevda kvalitet (Grönroos 2002; se bild 1.1). För att god kvalitet skall uppnås i ett servicemöte, menar Grönroos (2002) därför att kundens förväntningar måste uppfyllas, eller överskridas. Vad kunden förväntar sig av servicen beror bland annat på företagets marknadsföring, företagsimage samt kundens tidigare erfarenheter och behov (Grönroos 2002).

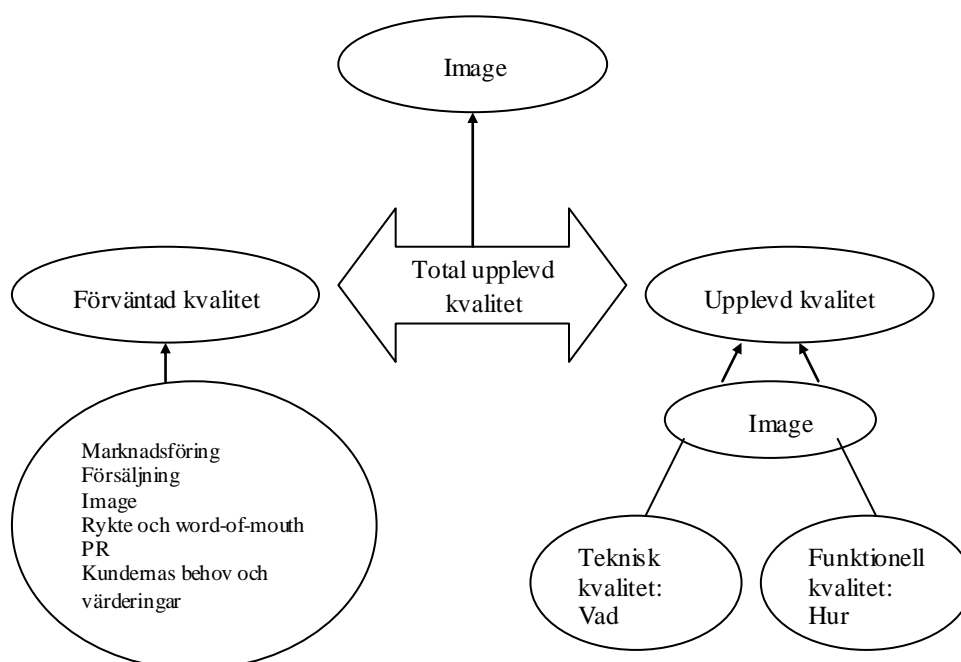


Bild 1.1 Total upplevd kvalitet. (Grönroos 2002:80).

### 1.5.2 Hårda & Mjuka värden

Lovelock och Wirtz (2007) framhåller att servicekvalitet kan delas upp i hårda (materiella) och mjuka (immateriella) värden. De påstår att hårda värden är fysiska attribut och således kvantifierbara och lätta att mäta. Mjuka värden är däremot svårare att ta på – och därför också svårare att mäta. På grund av detta är det vanligt att företag, då de skall undersöka och kontrollera servicekvalitet, fokuserar på att mäta och kontrollera de hårda värdena (Lovelock & Wirtz 2007). Dock uppger Lovelock och Wirtz (2007) att det är de immateriella elementen i servicemötet som kunden värderar högst och som därför ger störst bidrag till ökad servicekvalitet. När någonting inte mäts menar samtidigt Anthony och Govindarajan (2007)

att det inte heller kommer anses av betydelse längre ner i organisationen, vilket således gör att mjuka värden måste mätas för att personalen skall eftersträva god kvalitet avseende dessa.

### **1.5.3 Franchise**

Franchising innebär rättigheten att bedriva ett etablerat affärskoncept som omfattar försäljning och marknadsföring av produkter eller tjänster, mot att franchisetagaren ersätter franchisegivaren. Genom att franchisetagaren erlagger en ersättning ges han rätten att arbeta under franchisegivarens namn och får således ta del av ett etablerat varumärke. Som franchisetagare har du skyldigheter i form av att konceptet måste respekteras och franchisetagaren har därför inte den frihet gällande hur företaget skall drivas som en privat enhet har ([www.franchiseforeningen.se](http://www.franchiseforeningen.se)). Franchisekedjor erbjuder, till följd av att ett homogent koncept måste följas av alla franchisetagare, en standardiserad produkt (Alon et al. 2004). Taylor (2002) menar vidare att franchising, genom att skapa ett homogent och starkt varumärke genom att erbjuda kunderna samma produkt oavsett var i världen de befinner sig, länge har varit en framstående organisationsform. Idag menar dock Taylor (2002) att franchisingkonceptet har fått konkurrens av medlemsorganisationer, vilka erbjuder en alternativ möjlighet att få ta del av ett framstående koncept.

### **1.6 Best Western International Inc. – Bakgrund & Organisationsform**

Best Western International Inc. grundades 1946 i USA av M. K. Guertin. 1963 var Best Western International Inc. marknadens största hotellkedja med cirka 700 medlemshotell. När kanadensiska hotellägare 1964 gick med i systemet togs första steget mot att expandera kedjan globalt. Idag är Best Western International Inc. världens största hotellkedja med över 4000 hotell i runt 80 länder ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)).

Best Western International Inc. är en *medlemsorganisation* som ej är vinstdrivande, utan dess syfte är att främja medlemmarnas ekonomiska intressen (Alon et al. 2004). Medlemsorganisationer är idag en vanligt förekommande organisationsform. Det är idag vanligt att exempelvis hotellkedjor använder denna organisationsform istället för att agera som franchisekedjor (Taylor 2002). Ett annat exempel på en hotellkedja som är uppbyggd och fungerar som en medlemsorganisation är Design Hotels ([www.designhotels.com](http://www.designhotels.com)). Vad som identifierar en medlemsorganisation är att den består av medlemmar, och Best Western International Inc. är därav en medlemsorganisation då företag får ansöka om medlemskap för att få ingå i kedjan (Intervju VD; Kvalitetssäkrare). I första hand ansöker dock länder om



medlemskap i Best Western International Inc. för att sedan kunna bevilja hotellägare inom landet medlemskap i kedjan (Intervju VD). Sverige har idag ett tioårs kontrakt med Best Western International Inc. under vilken tid de har rättighet till varumärket (Intervju VD). I dagsläget finns det i Sverige 68 Best Westernhotell på 49 orter ([www.bestwestern.se](http://www.bestwestern.se)).

Best Western Sweden är, samtidigt som de är en medlemsorganisation, också en *ekonomisk förening*, och är som Best Western International Inc. till för att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. En ekonomisk förening är öppen för alla företag inom berört verksamhetsområde, vilka kan söka medlemskap såtillvida att de uppnår och följer föreningens stadgar. Vid medlemskap i en ekonomisk förening tilldelas medlemmen en röst, som kan användas vid beslut gällande verksamheten vid föreningsstämmorna ([www.bolagsverket.se](http://www.bolagsverket.se)). Detta leder till att medlemshotellen inom Best Western Sweden tillsammans indirekt är de som styr föreningen (Intervju VD). Medlemmarna i en ekonomisk förening har dock till uppgift att utse en styrelse som ska representera och styra föreningen ([www.bolagsverket.se](http://www.bolagsverket.se)). Föreningens beslut måste också hållas inom ramarna för vad de amerikanska hotellen inom Best Western International Inc. bestämt skall gälla för hela organisationen då dessa i slutändan styr hela den internationella kedjan (Intervju VD).

När ett hotell ingår medlemskap i Best Western International Inc. förblir hotellet emellertid privatägt. Av denna anledning har Best Western International Inc. alltid varit en kedja av unika hotell i olika stil, storlek och utseende (Intervju VD). Ett medlemskap i Best Western International Inc. innebär dock att hotellen bland annat måste uppnå ett visst antal kriterier vad gäller komfort och standard. I gengäld inkluderas hotellet i ett globalt bokningssystem och i de reklamkampanjer som Best Western International Inc. genomför och hotellen får därmed tillgång till det globala varumärket. En gång per år görs en kvalitetskontroll av hotellen. Uppnås inte kriterierna får hotellet poängavdrag och riskerar att bli av med rättigheterna medlemskapet medför (Intervju VD; Kvalitetssäkrare). Inom Best Western International Inc. finns även ett fåtal hotell som fått benämningen Best Western Premier. Dessa hotell har högre kvalitetskrav vilket medför att kontrollen av dessa är hårdare än kontrollen på övriga hotell (Intervju Kvalitetssäkrare). Premierhotellen erbjuder, till följd av detta, en högre standard och har högre komfort än övriga Best Westernhotell (Intervju 4).

### 1.6.1 Affärsidé

Best Western International Inc:s affärsidé lyder som följer:

”Best Western skall skapa ökad lönsamhet för medlemshotellen genom professionell samordning av marknadsföring, lojalitetsprogram, försäljning, bokning och inköp.” (se bilaga 3)

## 1.7 En överblick över uppsatsen

Ovanstående kapitel har introducerat läsaren i det valda ämnet. Nästa kapitel innefattar vår analys av insamlat material. Vi har valt att tematisera vår uppsats då vi har en kvalitativ empiri och vi anser att uppsatsen därför gynnas av ett upplägg där teori, empiri och analys vävs samman. Vår tematisering kommer att utgå från de tre delfrågor vi tidigare redovisat. I tema ett, *Ledningens påverkan på kundens kvalitetsupplevelse*, fokuserar vi på ledningens perspektiv och vi kommer här att beröra hur Best Western International Inc:s ledning försöker påverka kundens förväntningar genom marknadsföring, för att på så vis kontrollera en avgörande aspekt som inverkar på upplevd servicekvalitet. Vi fokuserar även på den formella kontrollen och behandlar hur ledningen arbetar med standardisering som kontroll. Tema två, *Informella styrmedel för ökad kontroll över servicekvalitet*, kommer att behandla eventuella informella styrmedel som används för ökad kontroll av servicekvaliteten på hotellen, för att komplettera tema ett. I tema tre, *Att vara eller icke vara medlem...*, fokuserar vi slutligen på de enskilda hotellen, där fokus ligger på att identifiera hur medlemsföretagen påverkas av medlemskapet, både i arbetssätt och tankesätt, för att se hur de i slutändan erbjuder god servicekvalitet till kunden. I det avslutande kapitlet kommer vi att återkoppla till den övergripande frågeställningen och föra en diskussion kring de resultat vi fått fram och de slutsatser vi dragit. Diskussionen kommer slutligen att tas upp till ett bredare perspektiv och vi framför vad vi anser oss bidra med till dagens forskningsdebatt inom området.

## 2 Ledningens påverkan på kundens kvalitetsupplevelse

*I detta avsnitt ämnar vi analysera vår första delfråga: Hur arbetar ledningen i kedjan för att säkerställa hög servicekvalitet ute i medlemsföretagen? Vi kommer utifrån denna att fokusera på hur kvalitetsarbetet, och den formella kontrollen av detta, fungerar inom vårt studieobjekt, men dessutom behandla marknadsföringen av varumärket. Det senare är relevant då denna påverkar kundens förväntningar av servicen vilket vidare har stor inverkan på kundens slutliga uppfattning av servicekvalitet. Paralleller kommer att dras till hur franchisekedjor enligt teorin arbetar med problematiken att upprätthålla en god servicekvalitet i geografiskt utspridda enheter. Utifrån detta vill vi dra slutsatser gällande likheter och skillnader inom organisationsformerna för att kunna fastställa huruvida teorier gällande franchiseföretag är applicerbara på vårt studieobjekt.*

---

### 2.1 Varumärke & Marknadsföring

Best Western International Inc:s varumärke har funnits på marknaden sedan 1946 då verksamheten startades i USA. Under åren har varumärket ändrat både utformning och innebörd. År 2006 fyllde varumärket 60 år och på Best Western International Inc:s officiella hemsida står att läsa att Best Western International Inc. idag ska erbjuda ”/.../ quality service and hotel accommodations to leisure and corporate travelers alike” (<http://www.bestwesterndevelopers.com/about/history.html>). Best Western International Inc:s slogan lyder: *The world's largest hotel chain* och kedjans ledord är; *kvalitet, personlighet, internationellt* och *uppmärksamhet* ([www.bestwestern.se](http://www.bestwestern.se)).

När ett hotell blir medlem i Best Western International Inc. är en av fördelarna att de inkluderas i, och gynnas av, den gemensamma och globala marknadsföringen av varumärket (Intervju VD). Best Western International Inc. hävdar på sin hemsida att deras varumärke är bland världens mest kända ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)). VD:n för Best Western Sweden hävdar att varumärkesstyrkan ligger i att Best Western International Inc:s varumärke är välkänt på den internationella marknaden. Samtidigt menar han att det stärks på de lokala marknaderna genom en lokal kännedom om hotellens tidigare hotellnamn, som de även behåller efter medlemskap. Författare har, i forskning om franchiseföretag, uppmärksammat vikten av att finna en balans mellan lokal och global marknadsföring då företagen verkar internationellt. Exempelvis påstår Riesenbeck & Freeling (1991) att om ett företag ska lyckas på en internationell marknad är det viktigt att förmedla ett homogent varumärke, men att vissa

aspekter samtidigt bör anpassas till den lokala omgivningen för att varumärket ska gynnas. Vi kan, med grund i VD:ns uttalande, se att det även för Best Western International Inc. tycks vara en framgångsrik strategi att finna en balans mellan global och lokal marknadsföring av varumärket på den internationella marknaden. Följaktligen finns här en likhet mellan franchiseföretag och Best Western International Inc. i fråga om vad man anser är en gynnsam marknadsföringsstrategi.

Nedan följer ett citat hämtade från Best Western International Inc:s hemsida:

Our uniqueness is found in each hotel's charm and local appeal while maintaining a commitment to quality, service and value. ([www.bestwestern.com/aboutus/index.asp](http://www.bestwestern.com/aboutus/index.asp))

Att Best Western International Inc. framhäver hög kvalitet i sin marknadsföring tolkar vi utifrån Grönroos (2002) resonemang om att marknadsföring påverkar förväntningarna borde resultera i att kundens förväntningar rörande kvalitet också bör bli mycket höga. I och med att marknadsföringen av varumärket till största del är gemensam för alla hotell, där Best Western International Inc:s logga befinner sig i kampanjers fokus, påstår vi att det också hos kunden torde skapas likvärdiga kvalitetsförväntningar på samtliga hotell (jfr Grönroos 2002). I Best Western International Inc:s marknadsföring kan vi samtidigt se att det framhävs att hotellen i kedjan skiljs åt som ett resultat av att dessa är privatägda. Detta menar vi kan påverka kundens förväntningar av kvaliteten på de enskilda hotellen i olika riktning trots den gemensamma marknadsföringen. Följaktligen kan marknadsföringen ses dubbelsidig och påverka att kunden får både gemensamma och skilda förväntningar på de enskilda hotellen. Oavsett föranleder marknadsföringen av hög kvalitet inom kedjan att hög kvalitet måste upprätthållas på hotellen.

Att kedjan är så omfattande och verkar internationellt anser vi föranleder ett stort behov av kontroll för att säkra den kvalitet som marknadsförs och som vi redan i problembeskrivningen påpekade menar vi att det finns en svårighet i att hitta en balans mellan kvalitet och kontroll. Kvalitetsarbetet på hotellet är därför en mycket viktig aspekt att beakta för att undersöka hur kedjan kan och försöker uppfylla de förväntningar kunderna får på hotellens kvalitet från bland annat marknadsföringen (jfr Grönroos 2002), vilket vi därför kommer att behandla i nedanstående avsnitt.

## **2.2 Kvalitetskontroll**

Findley (2007) skriver att servicekvalitet har blivit allt viktigare eftersom världens länder kommer allt närmare varandra och konkurrensen på marknaden därmed ökar. Han menar vidare att för att kunna erbjuda en bra servicekvalitet i samtliga enheter inom en franchisekedja är det viktigt med att ha regelbundna kvalitetskontroller (Findley 2007). Vi hävdar att samma behov finns i Best Western International Inc., då denna kedja, likt ett franchiseföretag, också har enheter utspridda över världen (jfr Alon et al. 2004).

Att Best Western International Inc. arbetar mycket med kvalitetskontroller, och att detta är deras främsta styrmedel, framkom även under intervjun med kvalitetssäkraren på Best Western Sweden. Det finns omfattande kontrolldokument innehållande hundratals kvalitetskriterier vilka är fastställda av Best Western International Inc. (Intervju Kvalitetssäkrare). Dessa är uppdelade i tre block, vilka är *Minimum Standard*, *Guest Room and Public Areas* och *Brand Identity*. Inom de första två finns tydliga bestämmelser om vad som minst ska finnas att tillgå på hotellen i form av exempelvis parkeringsmöjligheter, rumsmöblemang och bagageförvaring (se bilaga 2). Inom blocket Brand Identity framgår hur hotellen skall exponera varumärket och loggan på exempelvis pennor, skyltar och broschyrer (Intervju Kvalitetssäkrare). Best Western Sweden har möjlighet att utöver dessa obligatoriska kriterier lägga till egna kvalitetskriterier, vilket har gjorts genom att alla svenska hotell exempelvis har kravet att de ska vara Svan-märkta (Intervju VD).

Kvalitetskontrollanten berättar att hon besöker hotellen minst en gång per år för att kontrollera att de uppfyller alla kriterier. Vid kvalitetskontrollerna börjar hotellen med en poänginsats på 1000 poäng per block. Beroende på hur många fel eller brister kvalitetskontrollanten upptäcker inom de olika blocken får de poängavdrag. Nivån får inte understiga 800 poäng på ett vanligt Best Westernhotell (Intervju Kvalitetssäkrare). Inom *Guest Room and Public Areas* säger kvalitetssäkraren att kontrollen blivit än hårdare i år och hotellen får nu inte understiga 880 poäng inom detta block. Kvalitetskontrollanten fortsätter med att säga att hon även kontrolleras av Best Western International Inc. Kontrollanter från USA undersöker då tre av de hotell kvalitetssäkraren tidigare kontrollerat. Är hotellen inte godkända får kvalitetskontrollanten poängavdrag och riskerar att mista sitt certifikat som kvalitetssäkrare. Detta system är på så vis dubbelkontrollerande och kvalitetssäkraren menar att det är typiskt amerikanskt. Amerikanska rapportsystem har enligt Anthony och Govindarajan (2007) en

tendens att vara mycket hårda, vilket kvalitetssäkrarens uttalanden styrker då hon medger att kontrollen är mycket strukturerad och rutiniserad. Då det upptäcks brister i kvaliteten stramas kontrollen åt än hårdare och kontrollerna sker med allt jämnare mellanrum (Intervju Kvalitetssäkrare). Det hårt kontrollerade kvalitetssystemet, menar hon, används för att säkra att kvaliteten upprätthåller en hög nivå inom samtliga enheter i kedjan. Alla hotell har således samma kriterier och måste uppnå samma poängnivå – oavsett storlek, geografisk placering, kulturell omgivning och liknande. Undantaget är Best Western Premier Hotels som har än högre krav (Intervju Kvalitetssäkrare). Organisationsformen menar vi dock föranleder att det inom kedjan kan finnas hotell av alla olika storlekar och slag, inom alla delar av världen (jfr Alon et al. 2004) vilket kan leda till att de kan ha olika förutsättningar att uppnå kriterierna. VD:n för Best Western Sweden påstår dock att om man ska vara med i kedjan skall man helt enkelt uppnå de krav som ställs (Intervju VD). Detta anser vi till viss del kan tyckas paradoxalt, då varumärket står för personliga och egna hotell, som vi i tidigare avsnitt påvisat, vilket vi menar att kriterierna i viss mån kan begränsa. Att kriterierna är gemensamma och måste följas världen över framhäver dock VD:n är ett sätt att garantera kunden en viss kvalitet och standard över nationella och kulturella gränser samt säkerställa att kvaliteten motsvarar vad som utlovas i markandsföringen. Att kunna garantera en viss standard i konceptet hävdar vi därför i detta fall tycks vara något viktigare än att fullt ut behålla hotellens personliga prägel. Vi menar följaktligen att denna kriteriekontroll till vissa delar resulterar i en likhet med franchiseföretag då Alon et al. (2004) skriver att även franchisetagare ofta följer hårda kriterier för att kunden skall garanteras ett homogent koncept.

Då kriterierna måste uppnås på samtliga hotell menar vi att det torde uppstå en standardkvalitet på hotellen, vilket vi nedan kommer att gå in närmare på. Vi fortsätter även att analysera standardiseringens roll i Best Western International Inc:s kvalitetsarbete och undersöker om standardisering är en kontrollform som ger positiva eller negativa resultat i denna medlemsorganisation.

### **2.2.1 Vad kvalitetskontrollen egentligen kontrollerar**

Vi har valt att dela upp detta avsnitt i tre delar för att behandla olika aspekter av kvalitetskontrollen. Vi börjar med att gå in på de hårda och mjuka värdena för att sedan behandla standardisering av personalens beteende och slutligen kort behandla hur kvalitetskontrollen kan påverka kvalitetsförväntningar.

### **2.2.1.1 Hårda & Mjuka Värden**

Lovelock och Wirtz (2007) inleder en diskussion om förbättrad servicekvalitet med ett känt citat av Albert Einstein: "Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted, counts" (Lovelock & Wirtz 2007:416). I en serviceverksamhet påpekar Mullins (2001) att kontrollen bör koncentreras på att upprätthålla servicekvalitet och kundnöjdhet. Lovelock och Wirtz (2007) tillägger dock att det är svårt att definiera servicekvalitet, då kvalitet inte betyder samma sak för alla. En biprodukt av detta är att servicekvalitet är svårt att hantera och framförallt svår att mäta (Lovelock & Wirtz 2007). Idag innefattar Best Western International Inc:s kvalitetskriterier i kontrolldokumenten endast fysiska och materiella kvalitetsattribut, vilket gör att dessa är vad som mäts på hotellen (Intervju Kvalitetssäkrare; Intervju 1-6). Kontrolldokumenten innehåller inga kriterier som berör hur kvaliteten i servicemötet mellan personal och kund skall säkras. Det kontrolleras endast att exempelvis sängborden har rätt mått, att rummen har rätt belysning och att det finns rätt antal galgar i garderoberna (se bilaga 2). Dessa fysiska attribut uppger VD:n standardiseras på hotellen för att det skall säkras att god standard upprätthålls och att en viss homogenitet mellan hotellen ska skapas. Men service handlar minst lika mycket om mjuka och immateriella kvalitetsattribut, vilka Lovelock och Wirtz (2007) påstår bidrar än mer till ökat kundvärde än materiella kvalitetsattribut, varför vi menar att dessa enligt teorin också bör inkluderas i mätningarna.

Kontrolldokumenten som Best Western International Inc. har är utformade på en central nivå (Intervju Kvalitetssäkrare). Grönroos (2002) anser att det finns en risk i att endast ledningen fastställer kvalitetskriterier såtillvida inte omfattande kundundersökningar har genomförts, då det är viktigt att dessa grundas på kundens kvalitetsuppfattning och inte ledningens antaganden. Att ledningen i USA arbetar långt ifrån den slutliga kunden menar vi kan resultera i att ledningens antaganden om vad kunden uppfattar som kvalitet skiljer sig från vad kunden faktiskt tycker, vilket enligt Grönroos (2002) är negativt för resultatet av kvalitetsarbetet. Då vår studie inte innefattar kundens perspektiv kan vi inte fastslå detta men vi kan urskilja att det redan mellan ledning och hotellchefer inom Best Westernkedjan finns en skillnad i uppfattningen om vad kvalitet innebär. Alla de kriterier som finns i Best Western International Inc:s styrdokument, och som ledningen således menar bidrar till kvalitet, är som konstaterats materiella och hårda värden (se bilaga 2). Då vi frågat kvalitetssäkraren och hotell- och platscheferna vad de anser att kvalitet och service är, får vi däremot ett annat svar.

Kvalitetssäkraren började med att beskriva innebörden av kvalitet för Best Western International Inc. genom att beskriva deras kriterier, hon tillade sedan:

”Sen finns det mycket annat som jag personligen tycker är kvalitet som inte uppfattas, som inte tas upp så mycket i den här kontrollen och det kanske är mer de mjuka värdena, hur bemöter man gästerna” (Intervju Kvalitetssäkrare)

Två platschefer framförde också följande:

”Oftast är det mjukvaran som gör skillnaden /.../” (Intervju 5)

”Service för mig, för oss här är ju att gästen blir nöjd /.../ Vi är ju värddar för dem /.../ så att de upplever att de kan, att vi kan hjälpa till med vad de än vill ha. /.../ Det är ju det lilla som räknas” (Intervju 2)

Flera hotell- och platschefer framhåller vidare att då dagens hotellkedjor tillhandahåller likartade grunderbudanden till kunderna och de fysiska attributen inte skiljer sig markant åt hotell emellan, är det istället ett personligt bemötande och bra service som är god kvalitet och vad som får en kund att vilja komma tillbaka (Intervju 1; 2; 5). Vi kan således konstatera att både kvalitetssäkrarens och hotell- och platschefernas uppfattning om vad kvalitet är, i större grad innefattar immateriella värden, vilket vi hävdar inte överensstämmer med Best Western International Inc:s kvalitetskriterier. Då hotell- och platscheferna arbetar närmare kunden och därför lättare kan uppfatta tendenser från dem, menar vi att deras uppfattning om vad som är kvalitet troligen överensstämmer mer med kundens uppfattning än ledningens gör (jfr Grönroos 2002). Vi vill därför påstå att det är av största vikt att kontrollera och mäta att de mjuka och immateriella värdena upprätthåller god kvalitet, för att kundens kvalitetsupplevelse ska bli positiv.

### **2.2.1.2 Standardisering av personalens beteende**

Eftersom kedjan har över 4000 personliga hotell världen över ([www.bestwestern.com](http://www.bestwestern.com)) och ingen kontroll över servicemötet mellan personal och kund finns genom kvalitetskriterier, menar vi att det är svårt att säkra att de personliga servicemötena upprätthåller en god kvalitet på alla enheter. Detta är en problematik författaren (se t.ex. Sandoff 2005; Alon et al. 2004) tagit upp i anslutning till diskussioner om franchisekedjor. De har upptäckt att lösningen i många kedjor, som exempelvis McDonald's, är att standardisera personalens beteende genom att införa standardiserade manualer och skript. Sandoff (2005) påstår att standardisering genom manualer och skript är ett sätt att kontrollera, förutse samt minimera misstag som kan uppstå till följd av den mänskliga faktorn. Författaren hävdar vidare att standardiserad service



håller en högre servicekvalitet då den blir lättare för ledningen att kontrollera (Sandoff 2005). Sandoff (2005) skriver också att personal ofta känner en trygghet i att ha en manual bredvid sig eftersom de då inte behöver fatta beslut själva. En informant ser dock inte standardiserad service som något positivt då den intervjuade menar att hela den personlighet som hotellet vill ha och försöker förmedla försvinner om receptionisten ska ha en bok i ena handen (Intervju 1). Lyon et al. (1994) konstaterar i linje med detta att företag bör akta sig att införa standardiserade skript då det hämmar den flexibilitet och personliga service som krävs för att kunna uppnå de förväntningar kunder har. Även Sandoff (2005) nämner att standardiserade skript kan hämma den kundanpassade servicen, men baserat på en undersökning av ett flertal hotellkedjor anser författaren att kontroll genom standardisering och manualer är viktigare än kundanpassning för att säkra servicekvaliteten. I Sandoffs studie från 2005 framgår ej namnen på de kedjor som undersökts men vissa indikationer anser vi tyder på att det är franchiseföretag författaren undersökt och konstaterat gynnas av standardisering genom skript och manualer. Denna betraktelse, att standardisering är viktigare än kundanpassad service, kan vi inte finna underlag för i vår studie av medlemsorganisationen Best Western International Inc., där flertalet av våra informanter framhäver att kundanpassad, flexibel och personlig service är kvalitetssäkrande. Vi kan därför istället finna grund för denna åsikt som Lyon et al (1994) är av, som poängterar begränsningen standardisering medför och lyfter fram vikten av att ha ett flexibelt förhållningssätt för att kunna möta kundernas behov. Standardisering av mjuka värden och servicemötet mellan personal och kund kan nämligen leda till att servicen blir mekanisk och saknar flexibilitet vilket Lyon et al. (1994) menar att Ritzer påstod i sitt resonemang angående McDonaldisering, vilket Best Western International Inc. inte är villiga att riskera då de har personlighet som kärnbegrepp (Intervju Kvalitetssäkrare). Vi menar därför att standardisering som kontroll inte kan appliceras på vilken organisation som helst med positivt resultat, utan att företag måste reflektera över sitt koncept och sin organisationsform vid val av kontrollsystem. Detta är någonting som vi anser att Best Western International Inc. har gjort då hänsyn tagits till kärnvärden och affärsidé när de har valt att inte standardisera funktioner som skulle påverka hotellens personliga prägel negativt.

### **2.2.1.3 Kvalitetskontrollens inverkan på kvalitetsförväntningar**

Att hårda värden standardiseras vid medlemskapet genom kvalitetskriterierna, och detta kommuniceras ut genom den gemensamma marknadsföringen, menar vi leder till att kunderna till viss del vet vad de kan förvänta sig då de besöker ett hotell. Denna standardisering kan

därför anses positiv (Grönroos 2002). Samtidigt kommer den personliga servicen inte till skada då flexibiliteten och handlingsfriheten i servicemötet inte hämmas av restriktioner och regler, vilket resulterar i att kundens behov lättare kan tillmötesgå. Därför har vi uppfattningen om att det är mer gynnsamt för Best Western International Inc. att standardisera hårda värden än mjuka värden, som personalens uppträdande i servicemötet. Vi menar vidare att standardisering av service och mjuka värden troligen är mer lämpat i franchiseföretag, där ett mer homogent koncept är vanligt (Alon et al. 2004), än i en medlemsorganisation som Best Western International Inc. som framhäver personlighet och lokal anpassning av hotellen.

I och med att endast en typ av kvalitetsattribut kontrolleras genom standardisering menar vi dock att kontrollen över servicemötet är bristfällig. Detta kan leda till att kundens upplevelse kan komma att variera så mycket mellan hotellen att missnöje uppstår. Detta var också någonting som framkom under intervjuerna då det uppdagades att kunder blivit besvikna vid hotellvistelser då de bott på ett annat Best Westernhotell och fått en viss service som gett förväntningar som inte uppfyllts under besöket på informanternas hotell (Intervju 1; 3; 4). Vi menar att detta är en risk som medföljer då hotellen i en kedja bär samma namn, men där kvaliteten i servicemötet varierar till följd av att det inte är kontrollerat genom standardisering. Denna risk ser vi som mindre i exempelvis en franchisekedja, där standardiseringen ofta är mer övergripande, då Sandoff (2005) hävdar att standardisering skulle minska möjligheten för kunden att bli missnöjd då denna vet vad den kan förvänta sig. Vi menar därför att bristen av en formell kontroll över servicemötet inom Best Western International Inc. kräver att en informell kontroll istället används, för att minska risken för att servicemötet ej motsvarar kundens förväntningar.

### **2.3 Summering**

Best Western International Inc:s styrning genom att kontrollera att fastställda kvalitetskriterier efterföljs anser vi till vissa delar kan liknas vid konceptet franchise. Även franchisetagare måste följa kriterier som satts upp av franchisegivaren för att kunna säkerställa att erbjudandet till kunden är detsamma världen över, så att kunden skall kunna veta vad den kan förvänta sig av tjänsten. Vi vill därför påstå att en kedja bestående av medlemsföretag är i samma behov av kontroll som franchiseföretag, vilket också till viss del kan lösas genom samma metoder som franchiseföretag använder. Men till skillnad från franchisekedjor är inte hela konceptet standardiserat i Best Western International Inc., utan som vi framhäver finns stora delar kvar

av de privata enheterna. Kriterierna i Best Western International Inc:s kvalitetsdokument kan vi vidare konstatera leder till att delar av verksamheterna homogeniseras genom hård kontroll. Vi kan dock även se att vissa bitar av verksamheten inte styrs genom standardiserade kriterier. Vi har ovan betonat de skilda åsikterna gällande standardisering som kontroll av service och konstaterat att vissa författare menar att standardisering ökar servicekvalitet, medan andra påstår att kvaliteten påverkas negativt genom standardisering. Vi menar att utfallet av standardisering till stora delar beror på företagets organisationsform. Vidare hävdar vi att vårt studieobjekt, i större utsträckning än franchiseföretag, är i behov av ytterligare kontroll än formell kontroll för att homogenisera och säkra servicekvalitet.

### **3 Informella styrmedel för ökad kontroll över servicekvalitet**

*Vi har ovan konstaterat att Best Westerns International Inc., bland annat på grund av organisationsform, har ett styrsystem med avsaknad av formell kontroll över mötet mellan kund och personal. Vi menar emellertid att någon form av kontroll över servicemötet bör finnas, då servicemötets utfall är av största vikt för upplevd kvalitet. Vi vill därför gå vidare in på att urskilja eventuella informella styrsystem Best Western International Inc. använder för att kontrollera att servicemötet upprätthåller en hög kvalitet på hotellen och vi behandlar vår andra delfråga: Vilka informella styrsystem används för ökad kontroll över servicekvaliteten på hotellen? Även här görs vissa jämförelser med vad teoretiker framhåller rörande franchiseföretag.*

---

#### **3.1 Formell eller informell kontroll?**

Rao et al. (2007) menar att multinationella företag idag fortfarande i större grad använder sig av formella styrmedel för att säkra homogent beteende, än av att koordinera enheterna genom informell kontroll. De påstår att formella styrmedel är regler, rutiner och rapporteringar som resulterar i en standardisering av funktioner (Rao et al. 2007). I ovanstående tema framkom att det finns hårda regler och rapporteringar gällande fysiska attribut, vilka Best Western International Inc. standardiserar för att hålla en jämn kvalitet. Vanligtvis brukar det inom multinationella företag och franchisekedjor även vara vanligt att enheterna styrs hårt även i andra avseenden, som kontroll över beteende och ekonomi (Alon et al. 2004). Detta menar dock våra informanter inte förekommer inom Best Westernkedjan, snarare finns en stor frihet i verksamhetsstyrningen utöver kvalitetskontrollerna (Intervju VD; Intervju 1-6). Vi kan således konstatera att kvalitetskontrollen är det enda formella styrmedel som används inom kedjan, och detta fokuserar som tidigare påpekats endast på ett slags kvalitetsattribut. Raub (2008) säger att där formell kontroll inte existerar måste informella styrmedel användas för att säkerställa kvalitet. Vi undrar därför om informella styrmedel går att urskilja i servicemötet mellan personal och kund, där vi inte finner någon formell kontroll. Enligt Rao et al. (2007) innefattar informella styrmedel exempelvis kommunikation och organisationskultur.

#### **3.2 Möjlighet till spontanitet och innovation**

Raub (2008) beskriver i sin artikel *Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*, vad han kallar *organizational citizenship behavior* (OCB), vilket innebär att personalen uppmuntras att

uppträda spontant och innovativt. Detta beteende menar Raub (2008) resulterar i att kvaliteten i servicemötet kan förväntas höjas. För att detta beteende skall kunna efterlevas och på så vis fungera som ett informellt styrmedel krävs det att den organisatoriska kontexten, där Raub (2008) bland annat nämner strukturen och organisationskulturen som viktiga faktorer, möjliggör detta. Hög centralisering och formalisering (däribland standardisering) menar Raub (2008) missgynnar OCB och positiva innovationer i servicemötet. Vi kan konstatera att Best Western International Inc. inte är en centraliserad organisation då informanter framhäver att kedjan ej är toppstyrd utan att de har stor handlingsfrihet och styr sina egna hotell (Intervju 1, 2). Att kedjan är en medlemsorganisation gör nämligen att hotellen även efter medlemskap förblir privatägda enheter (Intervju VD). Det privata ägarskapet gör att hotellen har rätt att agera fritt, och företagsledningen har inga krav på hur hotellen skall skötas, så länge de årligen når upp till de fastställda kriterierna (Intervju VD, Kvalitetssäkrare). Hur hotellen arbetar för att uppnå dessa kriterier kontrolleras således inte. Personalen på Best Westerns International Inc:s hotell har därför stor handlingsfrihet i mötet med kunden och detta anser Normann (2000) leder till kvalitet genom möjlighet till innovation och därigenom kund Anpassning. På många av hotellen framgår också, genom intervjuerna med hotell- och platscheferna, att personalen ska vara flexibel och göra ”allt och det lilla extra” för kunden. Detta är också vad flera hotell- och platschefer framhåller är en avgörande del av kvalitet (Intervju 2; 4; 5). Den stora handlingsfrihet som ges till personalen på hotellen menar vi tyder på att hotellen är måna om att uppnå Best Western International Inc:s kriterier för att säkerställa god servicekvalitet. Att kedjan inte är centraliserad utan att handlingsfriheten är stor påstår vi därför gynnar möjligheten till OCB som styrmedel inom Best Western International Inc.

Raub (2008) hävdar även att formalisering påverkar nivån av OCB inom organisationer. Ordet formalisering har enligt Raub (2008) en negativ klang i den största delen av den befintliga teorin kring ämnet, och det framhålls att personal känner sig mindre motiverad och har mindre möjlighet att agera innovativt och spontant när de är starkt reglerade. Inom franchisekedjor har vi tidigare konstaterat att det är vanligt att till och med standardisera personalens beteende genom regler och rutiner i skript och manualer. Denna hårda formella kontroll påstår vi därför sannolikt bör leda till minskade innovationer och lägre spontanitet inom franchisekedjor, vilket vissa teoretiker också uppmärksammat (se t.ex. Alon et al. 2004). Följaktligen hävdar vi att OCB inte gynnas i franchiseorganisationer på grund av den hårda formaliseringen. Raub

(2008) nämner dock att det finns en mer positiv aspekt av formalisering som inte framhävts så mycket i litteraturen. Regler och rutiner kan nämligen också bidra till att procedurer förbättras och blir väldesignade vilket underlättar för personalen att agera innovativt istället för att hämma dem (Raub 2008). Vi menar därför att det är viktigt att se till vilka aspekter av formalisering som kan skönjas i ett företag för att se om regler och restriktionerna är bra eller dåliga. Raub (2008) tar fram ett exempel med Ritz-Carlton's "Gold standards" och menar att denna typ av formalisering, där regler sätts upp för att uppmuntra innovationer, är av det positiva slaget. Vi kan här dra paralleller till Best Western International Inc., där kriterierna, som kvalitetssäkraren påpekar, är till för att hjälpa hotellen uppnå en viss kvalitet och på så vis öka kundnöjdhet och lönsamhet. Här finns följaktligen stora möjligheter för hotellen att agera fritt och innovativt i mötet med sina kunder och vi framhåller därför att det Raub (2008) kallar OCB gynnas inom Best Western International Inc. av denna typ av formalisering. Detta uppfattar vi vara en skillnad mellan Best Western International Inc. och vad teoretiker framhåller gällande franchisekedjor. I dagsläget kan vi alltså konstatera att organisationen är uppbyggd och organiserad på ett sätt som gynnar OCB, och vi kan även se tendenser inom organisationen som tyder på att innovationer och spontanitet uppmuntras. Vi menar därför att OCB kan agera som ett informellt styrmedel för att höja kvaliteten inom Best Western International Inc. Möjlighet till spontant och innovativt beteende påverkas enligt Raub (2008) också av organisationskulturen, som tidigare nämnts, vilket för oss vidare in på nästa avsnitt.

### **3.3 Organisationskultur**

Organisationskultur är ett vitt begrepp som innefattar många aspekter och ett flertal författare har försökt definiera begreppet. Davis, i Grönroos (2002:393), definierar exempelvis organisationskultur som: "ett mönster av gemensamma värderingar och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening, och förser dem med regler för beteendet i den organisationen" (Grönroos 2002:393). Nhoria och Ghoshal (1994) menar att ju starkare en organisationskultur är, desto mindre är behovet av formell kontroll genom regler och restriktioner, då gemensamma värderingar styr personalens handlingar. Kotter och Heskett, från Hatch (2000:262f), menar också att kulturen har stort inflytande över en organisations prestationer, då denna avgör organisationens förmåga att anpassa sig till förändringar i omgivningen. Vi anser därför att organisationskulturen är intressant att undersöka i avseende att klargöra dess funktion som informell kontroll och dess inverkan på Best Western International Inc:s anpassningsförmåga på den internationella marknaden.

Då vi frågat både enhetschefer och kvalitetssäkraren kan vi konstatera att samtliga har uppfattningen att det inte finns någon gemensam organisationskultur inom Best Westernkedjan. De menar snarare att varje hotell besitter en egen kultur och grunden till detta tros, enligt flera informanter, vara att enheterna är privata och inte är uppbyggda från grunden som Best Westernhotell. De har istället i flertalet fall blivit medlemmar i Best Westernkedjan efter ett antal år som fristående hotell eller efter att ha ingått i en annan kedja (Intervju Kvalitetssäkrare; Intervju 2; 3; 5). Hotellen inom Best Western International Inc. har således skilda historier. Då historia, enligt bland andra Bakka et al. (2006) och Schein (1985; 1992), är en av faktorerna som ligger till grund för en organisations speciella kultur är det inte heller konstigt att de enskilda hotellen inom Best Western International Inc. uppfattas ha olika kulturer. Men organisationskulturen är inte bara uppbyggd av ett företags historia, utan påverkas även bland annat av dess omgivning (Bakka et al. 2006). Att Best Western International Inc. agerar över nationella gränser leder till att hotellen är belägna i olika kulturella omgivningar och det är därför högst troligt att omgivningens kultur till viss del speglas i de olika hotellens kulturer (jfr Bakka et al. 2006). Detta menar vi är ännu en anledning till uppfattningen om de kulturella skillnaderna mellan hotellen. Vi vill vidareutveckla de uppfattade kulturella skillnaderna genom att beskriva de tre nivåer Schein (1985) menar att en kultur består av.

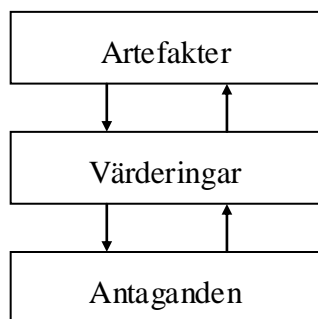


Bild 3.1 Avbild: Scheins tre kulturnivåer. (Schein 1985:14)

Schein's kulturnivåer är *artefakter*, *värderingar* och *grundläggande antaganden* (se bild 3.1). Artefakter, förklarar Schein (1992), är synliga och materiella attribut som en organisation skapat, som exempelvis symboler och byggnader, men kan även innefatta exempelvis traditioner, berättelser och jargong. Dessa artefakter menar författaren är lätta att observera och kan påverka hur organisationens medlemmar uppfattar organisationen (Schein 1992). Hotellen inom Best Western International Inc. är som vi tidigare påpekat unika och anpassade

efter den lokala omgivningen, vilket gör att artefakter som exempelvis byggnadsstil, design och klädsel kan skiljas avsevärt åt mellan hotellen. Vi kan dock se att en gemensam artefakt finns hos hotellen, vilken är Best Western International Inc:s logga, då denna finns hos samtliga hotell som en följd av bland annat den gemensamma marknadsföringen (Intervju VD). Men denna artefakt är också den enda vi kan urskilja. Vi anser att det därför kan vara svårt för medlemmarna inom kedjan att känna samhörighet och gemenskap genom dessa, icke-gemensamma, artefakter. Detta menar vi leder till att det på Scheins första kulturnivå inte går att urskilja en gemensam kultur inom Best Western International Inc. Inom franchisekedjor, som har samma utseende och ett mer homogeniserat koncept (Alon et al. 2004), menar vi att det borde vara lättare att på denna nivå skapa och urskönja en gemensam organisationskultur.

Den andra kulturnivån, värderingar, menar Schein (1992) innefattar vad organisationen anser är viktigt, samt vad som är rätt och fel. Dessa värderingar hävdar Schein (1992) är ett resultat av omedvetna grundantaganden inom organisationen, som är den tredje nivån och den egentliga kärnan i kulturen. Trots att enhetscheferna inte tycks se att det finns en genomsyrande företagskultur i organisationen vill vi påstå att det på den andra och tredje kulturnivå som Schein (1992) tar upp, går att urskilja stora likheter hotellen emellan och att det därför finns en gemensam organisationskultur inom Best Western International Inc. samt att denna dessutom fungerar som ett positivt informellt styrmedel inom kedjan. Vi kommer nedan att utveckla detta påstående och förklara hur vi kommer till ett konstaterade av detta.

### **3.3.1 Delade värderingar**

Normann (2000) menar att en stark organisationskultur är det bästa sättet att säkerställa servicekvalitet i varje sanningens ögonblick. Grönroos (2002) poängterar emellertid att inte vilken företagskultur som helst är gynnsam för servicekvaliteten, utan att vissa kulturer istället kan vara hämmande. Han förespråkar därför vad han kallar en *servicekultur*. Grönroos definierar servicekultur som "... en kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna" (Grönroos 2002:397) och konstaterar även att "en fungerande servicekultur betyder att arbetet med att ge god service är som en andra natur för alla i företaget" (Grönroos 2002:393). Normann (2000) menar att det krävs att personal har serviceinriktade grundvärderingar så att de kan förväntas ha en serviceanda som de agerar



utifrån i sanningens ögonblick. Serviceinriktade grundvärderingar, antyder författaren, genom detta agerar som kvalitetshöjande och -säkrande faktorer (Normann 2000). Nohria och Ghoshal (1994) påstår dessutom att delade värderingar är ett sätt att i ett multinationellt företag öka kontrollen över enheterna och bidra till ökad framgång då detta leder till minskade splittringar mellan enheternas sätt att agera. Då även Best Western International Inc. agerar över nationella gränser, menar vi att delade värderingar sannolikt också bör gynna Best Western International Inc. genom att bidra till en homogenisering av servicekvaliteten. Nohria och Ghoshal (1994) upplyser dock om att det blir svårare att implementera gemensamma värderingar vid ökat antal enheter samt ökad etablering i olika kulturella kontexter. Då Best Western International Inc. har över 4000 hotell i cirka 80 länder världen över, samtidigt som antalet medlemmar ständigt ökar (www.bestwestern.com; Intervju VD), bör det således vara svårt att skapa gemensamma värderingar inom organisationen. Utifrån intervjuerna kan vi dock tydligt urskilja att *serviceanda* värderas högt inom kedjan (Intervju 1-6). En hotellchef säger uttryckligen när vi frågar vad service är för henne: ”Det är ju den andan vi lever i idag” (Intervju 4). På Best Western International Inc:s hotell är det dessutom enligt kvalitetssäkraren ett kriterium att personalen skall vara serviceminded. Detta är, enligt henne, ett sätt för Best Western att säkerställa att en *serviceanda* finns inom varje hotell (Intervju Kvalitetssäkrare). Under våra intervjuer framkom att även cheferna för hotellen tycker att det är ytterst viktigt att deras personal är serviceminded (Intervju 1-6). Vi vill därför konstatera att en *serviceanda* går att urskönja som Best Western International Inc. gemensamma grundvärdering, vilket vi menar tyder på att en servicekultur är framstående inom kedjan. Ett par chefer framhåller dock att det är en självklarhet att ha personal som är serviceminded, eftersom det är ett måste i hotellbranschen, och att detta skulle vara prioritet även om de inte varit med i Best Western International Inc. (Intervju 1; 6).

Författare (se t.ex. Anthony & Govindarajan 2007; Lovelock & Wirtz 2007) hävdar att vad som inte mäts ofta inte blir gjort eftersom det då inte prioriteras. Vi konstaterade tidigare att de mjuka och immateriella värdena inte kontrolleras eller mäts under kvalitetskontrollerna, vilket enligt ovanstående borde resultera i att dessa inte skulle anses vara av värde på hotellen. Detta menar vi dock inte stämmer överrens med inställningen till det immateriella värdet *serviceanda* som kommit fram under intervjuerna med hotell- och platschefer. Alla informanter är istället eniga då de påstår att god servicekänsla är det viktigaste inom ett serviceföretag som Best Western International Inc. Vi ser alltså ingen koppling i praktiken till

att de mjuka värdena skulle anses mindre viktiga än att följa de kriterier som är uppsatta gällande de hårda värdena. Snarare framhålls en serviceanda och vikten av att personalen kan agera utefter kundens behov som en självklarhet. Vi menar därför att bristen på formell kontroll över de mjuka värdena inte resulterar i att dessa inte värderas, eftersom en informell kontroll genom den gemensamma serviceandan finns och vi vill därför påstå att denna kompenserar för bristen i den formella kontrollen.

### **3.3.2 Ledarskapets inverkan på servicekulturen**

Grönroos (2002) menar att en grundläggande förutsättning för att ett företag skall kunna vara serviceinriktat och kunna utarbeta en servicekultur är att ledarskapet i sig är serviceinriktat. Många av de svenska Best Westernhotellen är små hotell med under 100 rum (Intervju VD). Det innebär att cheferna för hotellen ofta arbetar nära personalen och hoppar in lite där det behövs (Intervju 1-3). Det nära arbetet påstår vi gör att hotell- och platscheferna har goda möjligheter att sätta exempel för den goda service de vill skall ges på hotellen. Kvalitetssäkraren styrker detta när hon säger:

”Varje hotell präglas ju av sin ägare och den ägarens bild av: vad ska vi stå för och vad den ägaren tycker, det här är service för mig, det ska vi jobba stenhårt med” (Intervju Kvalitetssäkrare)

Här menar vi att det följaktligen finns en stor möjlighet för ledarna att, i enlighet med vad Grönroos (2002) förespråkar, aktivt visa sitt stöd för och motivera övrig personal att agera serviceinriktat. En informant uttrycker i linje med detta:

”Vi jobbar med en platt organisation, för att kunna vara personliga gentemot varandra för att kunna vara det mot gästerna. De ska kunna känna av den personligheten, att den finns i atmosfären på hotellet” (Intervju 1)

Lovelock och Wirtz (2007:338) tar upp en undersökning av Park och Simons som starkt tyder på att då managers lever som de lär hjälper de till att få front-line personal att göra det lilla extra. Detta ”lilla extra” är vad många av hotell- och platscheferna menar ger kunden tillfredsställelse och resulterar i att de upplever god kvalitet (Intervju 1-6). Vi menar därför att det är extra viktigt att personalen är villig att ge kunden detta, vilket vi vidare menar att det nära ledarskapet möjliggör.

Grönroos (2002) tror att den kvalitet kunden uppfattar hos tjänsten påverkas positivt om personalen verkar i en stark servicekultur. En stark servicekultur med serviceinriktade

värderingar menar Grönroos (2002) också leder till indirekt kontroll av kvaliteten. Det menar han vidare leder till ökad lönsamhet för verksamheten, vilket ger en uppåtgående spiral för verksamheten (se bild 3.2).

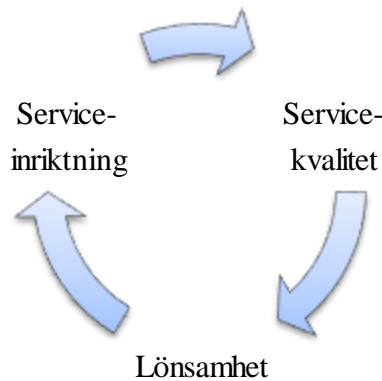


Bild 3.2 Egen tolkning: *Serviceinriktningens effekter.* (Grönroos 2002:398).

Genom att service värderas högt inom ett företag säkras följaktligen att servicemötet upprätthåller en god kvalitet (Grönroos 2002). Att enheterna inom Best Western International Inc. tycks så medvetna om och fokuserade på att ha serviceminded personal menar vi således, med grund i detta, kan vara en bidragande orsak till att Best Western International Inc. har kunnat upprätthålla god servicekvalitet och på så vis bli *The World's largest hotel chain*.

### **3.4 Summering**

Vi började med att framhäva att Best Western International Inc. har en bristande formell kontroll över mötet mellan kund och personal. För att säkra kvaliteten undrade vi om de istället använder sig av informella styrmedel. Vi har genom vår undersökning kunnat se att det finns en informell kontroll som består av att det genom gemensamma grundvärderingar och antaganden har skapats en gemensam servicekultur inom Best Western International Inc. Samtidigt uppmuntras personal till innovativt beteende, vilket möjliggörs av bland annat organisationsformen. Denna informella kontroll gör en personlig service möjlig, samtidigt som kvalitet kan säkras i servicemötet.

Vi har i ovanstående två teman behandlat hur Best Western International Inc. försöker säkra servicekvalitet i kedjan först genom formell kontroll via standardisering och sedan genom informell kontroll med hjälp av framförallt organisationskultur. För att vidare undersöka huruvida kunden i slutändan ges en positiv upplevelse vill vi undersöka hur arbetet ser ut på

medlemshotellen. Vi vill även undersöka vilka omställningar hotellen har fått göra för att anpassa sig till konceptet. Utifrån detta tror vi att vi kan uppfatta hotellens inställning till Best Westerns International Inc. och därigenom urskönja om de är villiga och motiverade att följa kedjans kriterier. Då vi menar att detta påverkar hotellens kvalitetsarbete och i slutändan även kundens upplevelse anser vi att detta är en intressant aspekt att behandla.

## **4 Att vara eller icke vara medlem...**

---

*Vi har nu konstaterat hur ledningen, både i Best Western International Inc. och i Best Western Sweden, försöker styra kundernas förväntningar på servicen genom att marknadsföra och garantera att en viss standard och kvalitet på hotellen upprätthålls. Vi vill nu undersöka vidare hur hotellen arbetar för att kunden ska få en god upplevelse som motsvarar dess förväntningar. Vi kommer därför att behandla hur arbetet ser ut på själva hotellen och vad, om något, i hotellens arbetsätt som ändrats sedan de ingått medlemskap i kedjan. Vi kommer vidare behandla hur medlemskapet i övrigt påverkar hotellen och vilka problem och möjligheter medlemskapet bidrar med. Paralleller till hur franchisekedjor arbetar och styrs kommer dras även i detta avsnitt. I detta tema behandlar vi således vår sista delfråga: Hur anpassar enheter sitt kvalitetsarbete till följd av att de ingått medlemskap i Best Western International Inc. och hur påverkar medlemskapet enheten?*

---

### **4.1 Hur påverkas kvalitetsarbetet av medlemskapet?**

Grönroos (2002) tar upp att det är viktigt att kontroller av servicekvalitet inte endast sköts från en central nivå för att undvika att dessa ska hämma personalens engagemang i det egna kvalitetsarbetet. Vi konstaterade i avsnittet *Ledningens påverkan på kundens kvalitetsupplevelse* att kvalitetssäkraren är den som kontrollerar att kriterierna uppnås på hotellen. Vi kan samtidigt se att kvalitetsarbetet inom Best Westernkedjan inte begränsas till kvalitetssäkrarens kontroller. Det framkom snarare under intervjuerna att kvalitetskontrollen har blivit en daglig rutin på alla de sex hotell vi varit i kontakt med och att all personal arbetar löpande med att följa kvalitetskriterierna (Intervjuer 1-6). En informant säger:

”Sen vill man ju alltid passera den här kontrollen med allt från service till hur saker och ting ser ut. /.../ Det gäller ju att det vill till att man arbetar med det under hela året”  
(Intervju 5)

På hotellen är det enligt informatörerna hotell- och platscheferna som i första hand bär ansvaret för att kriterierna som kvalitetssäkraren skall kontrollera uppfylls (Intervjuer 1-6). En informant menar dock att “alla jobbar under eget ansvar” (Intervju 4) och syftar då till att alla har ett ansvar att kvalitetskriterierna uppfylls. Detta är i linje med vad Grönroos (2002) förespråkar, att kvalitet måste vara ett kontinuerligt arbete som alla i verksamheten är delaktiga i och att det är önskvärt att all personal tar ett gemensamt ansvar för att kvaliteten ska nå bästa resultat. Det övergripande ansvaret framhåller författaren dock ska ligga på ledaren då denna påverkar övrig personals vilja att arbeta för högre kvalitet (Grönroos 2002).

Eftersom Best Westernhotellen är relativt små med ett nära ledarskap, som tidigare påpekats, menar vi också att personalen lättare anammar den ledarskapstil som förs på hotellen och som vidare speglas i mötet med kunden. Detta menar vi gör att det är viktigt att ledaren arbetar aktivt med kvalitetskriterierna så att detta engagemang förs vidare till personalens arbetsätt.

#### **4.1.1 Uppfattas kvalitetskontrollen vara hämmande eller hjälpande?**

Kvalitetskontrollen innebär, som tidigare konstaterats, hundratals specifika punkter som måste godkännas vid kvalitetsinspektionen varje år. Grönroos (2002) menar att det finns en risk att mycket omfattande och detaljerade kvalitetsspecifikationer leder till att vilja och möjlighet till flexibilitet hos personalen minskar, vilket kan skada kvaliteten. Under intervjun med en av hotellcheferna kom det fram att denne anser att kvalitetsarbetet är väldigt amerikanskt och tunggrott, då kvalitetssäkraren kommer med två pärmar med kvalitetskriterier för att genomföra kvalitetskontrollen (Intervju 5). Detta menar vi kan förklaras genom att Anthony och Govindarajan (2007) framhåller att amerikanska styrmedel har en tendens att kännas mycket kontrollerande. I många fall kan amerikanskinfluerad kontroll därför agera hämmande för personalen, som inte känner sig fri eller har möjlighet att vara flexibel (Anthony & Govindarajan 2007). Övervägande är dock åsikterna om kvalitetskontrollen positiv inom de hotell vi kontaktat. Flera informanter anser att kvalitetskontrollen är en hjälp i kvalitetsarbetet och inte har en hämmande effekt (Intervju 1; 2), vilket kan återknytas till Raubs (2008) resonemang om att viss formalisering är positiv.

Grönroos (2002) förespråkar vidare att kvalitetsarbetet genererar bäst resultat om kontrollfunktionen fungerar mer som en extern konsult. En informant påstår även att kvalitetskontrollanten på Best Western Sweden liknar just detta – en extern konsult som kan se brister de själva blivit hemmablinda för, vilket leder till förbättringar i kvaliteten som utan kontrollen inte hade skett. Kvalitetskontrollen menar informanten i slutändan därför ger ett bättre resultat för hotellet då god kvalitet resulterar i nöjda och återkommande kunder (Intervju 1).

#### **4.2 Kulturens inverkan på kvalitet**

Grant (2008:378) har uppmärksammat Levitts argument om att det finns fördelar att hämta med en global strategi och en global produkt då kunders efterfrågan homogeniserats. Dock påpekar Grant (2008) att det även är viktigt med nationell differentiering av erbjudandet, då han menar att en ”global produkt” inte är attraktiv hos de allra flesta kunder. En

underliggande orsak nämner författaren bland annat är att kulturella olikheter ofta påverkar kunders preferenser (Grant 2008). Grant (2008) ger franchising som exempel på en organisatorisk lösning på denna problematik då denna organisationsform enligt honom möjliggör anpassning efter exempelvis den lokala kulturen. Vi undersöker nedan huruvida Best Western International Inc., likt franchiseföretag, har en organisationsform som främjar kulturell anpassning.

Vi har tidigare konstaterat att servicekvalitet är en viktig faktor i arbetet med att skapa kundtillfredsställelse. Servicekvalitet kan emellertid uppfattas på olika sätt av olika kunder beroende på vilken kultur de kommer från (jfr Grant 2008; Hofstede 1991). Enligt Nakata och Sivakumar, från Zhang et al. (2008:213), är kultur en grupp människors samlade mönster av tänkande, känslor och handlande som ligger till grund i delade värderingar. Då ett hotell ingår medlemskap i Best Western International Inc., och då tar del av det internationella varumärket, hävdar informanterna att kundbasen förändras. Framförallt ökar antalet affärsresenärer och internationella kunder (Intervju 1-3; 6). Det ökade antalet internationella kunder tror informanterna är ett resultat av att de fått tillgång till en gemensam bokningsdatabas samt att Best Western International Inc. har många internationella avtalskunder. Ökat antal internationella kunder efter medlemskapet kan också förklaras genom att författare framhäver att kunder gärna söker sig till välkända varumärken (se t.ex. Taylor 2002; Wang & Altinay 2008), vilket vi framhävt tidigare att Best Western International Inc:s varumärke är. Zhang et al. (2008:212) framför, i en tolkning av Ruyter et al., att det är viktigt att förstå och vara insatt i kulturer och att kulturell kunskap är en framgångsfaktor på den globala marknaden. Vi menar i linje med detta att den kulturella kunskapen är extremt viktig i en organisation som Best Western International Inc. där de anställda ställs inför kulturella servicemöten dagligen, till följd av det stora antalet internationella kunder.

Att hotellen nu använder sig av Best Western International Inc:s logga menar informanter även har lett till att internationella kunders förväntningar på hotellen har förändrats (Intervju 1,3). Flera av hotellcheferna har exempelvis sett ett ökat antal amerikaner bland sina gäster sedan medlemskapets ingång. Hotellcheferna tycker sig se att amerikaner har en annan syn på service än exempelvis svenskar och därför kan komma till hotellen med förväntningar som inte kan tillgodoses. Den amerikanska servicekulturen, där roomservice och piccolos tycks

självklara, tror de här spelade en stor roll för deras förväntningar (Intervju 1; 3; 4). I och med att antalet internationella kunder ökat menar vi att det är desto viktigare att dessa kunders förväntningar uppnås, vilket enligt Wang och Altinay (2008) skulle underlättas genom att ha samma standards världen över. Som tidigare berörts standardiserades hårda värden inom kedjan, vilket medför att internationella kunder till viss del vet vad de kan förvänta sig av hotellen. De immateriella och mjuka värdena förblir dock ostandardiserade inom kedjan. Vi menar att detta möjliggör en flexibilitet i servicemötet vilket vi anser är positivt eftersom det då är möjligt att tillmötesgå de behov och förväntningar kunder från skilda kulturer kan tänkas ha på servicemötet. Frontpersonalen i Best Western International Inc. har till följd av kulturskillnader ofta fått tänka om och agera annorlunda än vanligt för att tillmötesgå kunderna (Intervju 3; 6). Detta visar att den kulturella kunskapen inom Best Western International Inc. är god. Denna tror vi utvecklats bland annat genom att personal från alla Best Westernhotell i världen bjuds in till möten ett par gånger per år. De får under dessa, möjlighet att träffa personal från andra länder och kan utbyta erfarenheter hotellen emellan (Intervju VD; Intervju 2). Denna sociala process menar vi medför att personalen får en möjlighet att ta del av andra kulturer, vilket kan bidra till den viktiga kulturella kunskap Zhang et al. (2008) förespråkar. Tidigare påstod vi att franchiseföretag är en uttalad god organisationsform för anpassning till den lokala kulturen. Vi menar, med grund i ovanstående, att även en medlemsorganisation som Best Western International Inc. ger stor frihet till sina medlemshotell att anpassa sig till den lokala omgivningen då aspekter av verksamheten inte standardiseras. Detta möjliggör samtidigt en nationell differentiering av produkten – som i detta fall är service. Dock leder detta också till att servicen kan variera mellan länder och enheter vilket vi går vidare in på nedan.

### ***4.3 Kvalitet över nationella gränser***

En informant säger att de kriterier Best Western International Inc. satt upp endast utgör en lägsta nivå för den standard hotellen måste inneha. Det är sedan upp till hotellen om de själva vill höja sin standard. Hon säger ”man får aldrig underprestera, bara överprestera” (Intervju 4). Hon anser också att Best Westernhotell i Sverige överpresterar i kvalitetsarbetet jämfört med Best Westernhotell utomlands (Intervju 4). Det skall dock tilläggas att informantens hotell tillhör Premierhotellen, men även andra hotellchefer vi intervjuat håller med henne och påstår att kvaliteten över de nationella gränserna kan variera kraftigt (Intervju 1; 2; 5). En hotellchef hävdar att orsaken är att man troligen inte tar lika hårt på kvalitetsarbetet i alla



länder (Intervju 2). Kvalitetssäkraren menar dock att detta inte skall kunna skiljas åt, då Best Western International Inc. kontrollerar att alla kvalitetssäkrare håller samma nivå. Den upplevda variationen i kvaliteten anser vi dock kan ha en negativ inverkan på kundnöjdheten, då kundens förväntningar torde vara desamma på alla hotell genom att Best Western International Inc:s har gemensam marknadsföring. Att förväntningarna då inte kan uppfyllas på alla hotell kan leda till missnöje från kundens sida (jfr Grönroos 2002).

För att undvika missnöje menar vi att det är viktigt att uppmärksamma servicemötet och se till att personalen bemöter kunderna på rätt sätt. Grönroos (2002) framhåller att ett servicemöte inte endast är ett fysiskt möte mellan två människor, utan är alla de stunder då kunden kommer i kontakt med serviceföretaget. Enligt Grönroos (2002) definition är det följaktligen ett servicemöte då en kund exempelvis ringer till ett hotell för att boka in en hotellvistelse. Genom det globala bokningssystemet Best Western International Inc. har, kan gäster boka in en vistelse på ett hotell genom att ringa till ett annat. Vi vill därför poängtera att ett samtal till ett hotell kan ge förväntningar och påverka hela upplevelsen av servicekvaliteten på ett annat. Då Best Western International Inc. har hotell över hela världen som bär dess logga är det därför viktigt att kunna garantera att servicen på hotellen upprätthåller en viss standard så att kunderna vet vad de kan förvänta sig för kvalitet på hotellen. Risken finns annars att kundens förväntning är högre än den slutliga upplevelsen, vilket Grönroos (2002) påstår resulterar i att kunden upplever kvaliteten som dålig. En informant säger att hon ofta möter utländska gäster som haft låga förväntningar på Best Westernhotell sedan tidigare besök i ett annat land, men som efter ett besök på hennes hotell blivit förvånade över den höga standarden som hotellen har i Sverige. Hon menar att hennes hotell inte blir påverkat men att kedjans kvalitetsrykte blir sämre av den varierande kvalitetsnivån över världen (Intervju 4). Ett negativt kvalitetsrykte vill vi dock understryka kan leda till att kunder och potentiella medlemmar väljer bort Best Western International Inc., vilket i slutändan blir negativt för alla hotell (jfr Wang & Altinay 2008). Det är därför viktigt att det kontrolleras att alla hotell upprätthåller samma goda servicekvalitet i alla servicemöten, för att i längden inte riskera att skada kundernas uppfattning om servicekvaliteten hos kedjan. Vi menar att ovanstående problematik sannolikt är vanlig i medlemsorganisationer som Best Western International Inc. då de enligt vår studie på grund av organisationsstrukturen har bristande möjlighet till formell kontroll av servicemötet. Hade medlemshotellen istället ingått i en franchisekedja vill vi påstå att risken att påverkas negativt av andra enheters prestationer antagligen inte hade varit lika

stor. Franchisekedjor ställs visserligen också inför problematiken att kontrollera enheter över nationella gränser men kan antas hålla en mer homogen kvalitetsnivå då de kontrolleras hårdare genom exempelvis standardisering av personalens beteende (jfr Sandoff 2005; jfr Alon et al. 2004; jfr Taylor 2002), vilket vi menar är en anledning till att problematiken främst torde finnas i medlemsorganisationer.

#### **4.4 Vad får medlemmarna tillbaka?**

Att servicemötet mellan personal och kund inom kedjan inte kontrolleras och att medlemshotellen måste förlita sig på andra hotells prestationer då de går med i kedjan, anser vi är mindre positiva aspekter av ett medlemskap i Best Western International Inc. Hotell- och platscheferna menar dock att de får tillbaka mer än de riskerar av att vara med i kedjan (Intervju 1-6). Svingstedt (2005) för argumentet att det inte går att förvänta sig att front-linepersonal skall prestera mer än vad de får tillbaka från företaget. Vi vill i enlighet med detta argument påstå att det inte kan förväntas mer av ett enskilt hotell i Best Western International Inc. än vad de får tillbaka från att vara med i kedjan. Då vi frågat hotell- och enhetscheferna vad de anser sig få tillbaka av att vara med i Best Western International Inc. är svaret förhållandevis entydigt. Best Western International Inc. finns till för medlemsföretagen. Hotellen får genom att vara medlemmar ta del av ett välkänt varumärke som genererar kunder och balanserar upp den bristande kännedomen om det lokala varumärket på den globala marknaden (Intervju 1-6).

Enligt Taylor (2002) är medlemsavgiften i medlemsföretag i förhållande till i franchiseföretag relativt låg, vilket också är en bidragande faktor till att det kan vara lockande att ansluta sig till en medlemsorganisation. Vi har tidigare förklarat att Best Western International Inc. är en icke vinstdrivande organisation, vilket är en anledning till den låga avgiften. En informant menar dock att det är svårt att veta om medlemsavgiften används effektivt. Informanten säger:

”Skillnaden hade väl varit kanske om Best Western då centralt skulle ha varit vinstdrivande att man skulle sätta avgifter efter att de vill göra en lönsamhet och det är klart att då att det säkert skulle ha varit högre avgifter. Nu är det så att alla avgifter medlemsavgifter och så vidare som betalas in ska gå tillbaka till medlemmarna. /.../ Sen är det ju så att Best Western är en så enorm organisation i USA så det är klart att det är jävligt svårt och bedöma huruvida den är effektiv organisationen. Vi kanske betalar för mycket ändå med tanke på hur stor den är i resten av världen.” (Intervju 1)

De flesta hotell- och platschefer menar emellertid att den medlemsavgift som de betalar går tillbaka till dem genom gemensam marknadsföring och bokningssystemet (Intervju 2-6) och de anser därför att medlemsavgiften används väl. Utöver gemensam marknadsföring och bokningssystemet uppskattar informanterna sin möjlighet att påverka verksamhetsbeslut på bolagsstämmorna samt den frihet som ges genom att de fortsätter vara privata enheter (Intervju 1-6). Detta skiljer sig, enligt Alon et al. (2004), från hur en franchisekedja fungerar. Där menar de att företag, genom att bli franchisetagare, köper in sig i ett homogeniserat koncept och förbinder sig att följa detta fullt ut. Franchiseenheter ser därför likadana ut världen över (Alon et al. 2004). Taylor (2002) påstår dessutom att utbytet mellan franchisetagare och franchisegivare är mer ensidigt än utbytet i en medlemsorganisation, där medlemmarna tillsammans äger, definierar och styr varumärket. Då avtal med en franchisegivare ingås begränsas enligt Alon et al. (2004) franchisetagarens möjlighet att fritt styra över verksamheten. Best Western Swedens VD betonar till skillnad från detta att ett hotell som är medlem i Best Western International Inc. har fortsatt möjlighet att behålla största delen av sin tidigare verksamhet och får styra denna fritt. Hotellen har även enligt Alon et al. (2004) i större utsträckning möjlighet att anpassa sin verksamhet efter lokal omgivning och kultur, så länge Best Western International Inc:s stadgar och kriterier efterföljs. En informant säger även följande:

”Jag äger en franchisekedja här i Cayenne och det går inte att jämföra. Där har vi klara direktiv att gå efter och har mycket lite att säga till om vad det gäller företaget och hur det ska skötas.” (Intervju 6)

Följaktligen kan vi konstatera att hotellen anser sig få ut mycket av medlemskapet, vilket gör att hotellen torde känna sig motiverade att leverera goda servicemöten i enlighet med kedjans och varumärkets bästa (jfr Svingstedt 2005) för att få behålla medlemskapet. Detta menar vi leder till att hotellen lättare kan uppnå de förväntningar kunden har på ett hotell med Best Western International Inc:s logga.

#### **4.5 Summering**

Vi har i detta tema behandlat hur medlemshotellen påverkas av att gå med i kedjan. Vi kan konstatera att de är fortsatt fria i arbetet, och att kvalitetskontrollen upplevs övervägande positiv. Medlemskapet och det nya varumärket har bidragit till en ny kundbas som har resulterat i ökade förväntningar på hotellen vilket föranleder en viss problematik. Cheferna tycker dock att medlemskapet ger tillbaka mer än vad de får avstå från, vilket gör att de

överlag är nöjda med sitt medlemskap och följaktligen är villiga att arbeta mot kriterierna för att behålla medlemskapet. Således kan kvalitet säkerställas ute på hotellen.

## 5 Avslutande diskussion

---

*Efter att ha undersökt våra tre delfrågor vill vi nu gå vidare och sammanställa de slutsatser vi dragit gällande hur kvalitet säkerställs inom Best Western International Inc. och föra dem vidare upp i en diskussion gällande det bidrag vår undersökning kan ge till det berörda forskningsområdet. Vi kommer även att framföra förslag till vidare forskning som kan komma att bidra till ytterligare insikter om vilka aspekter av teorier gällande franchiseföretag som är applicerbara på medlemsorganisationer.*

---

### 5.1 Slutsatser

Det kan konstateras att Best Western International Inc. är medvetna om att kvalitet är viktigt för lönsamheten, då stor tyngdvikt ligger på att kunna garantera sina kunder hög kvalitet genom det omfattande kvalitetskontrollsystemet. Fokus i styrningen av servicekvaliteten på medlemshotellen tycks dock inte ligga på att skapa ”servicemaskiner”, som många menar att Ritzer var rädd för att tjänsteföretagen utvecklades mot då han 1993 skrev sin omtalade och mångciterade bok *The Globalization of Society*. Istället finns en önskan inom Best Western International Inc. att de kriterier som satts upp, i samband med stor handlingsfrihet, skall hjälpa medlemmarna att öka sin kvalitet och standard och på så vis bidra till ökad lönsamhet. Den formella kontrollen är begränsad till kvalitetskriterier gällande de hårda värdena, vilket lämnar servicemötet mellan personal och kund utan formell kontroll. Best Western International Inc. ger istället stor frihet till hotellen att själva styra sin verksamhet och framföra den personliga service de anser är passande. Vi kan dock se att en informell kontroll finns över servicemötet genom att en gemensam servicekultur existerar i organisationen, vilken är ett resultat av att hotellen delar värderingar gällande vikten av serviceanda hos personalen. Servicekulturen har medfört att personlig service samt att ge det lilla extra är en självklarhet ute på hotellen. Hotell- och platscheferna är också säkra på att det är den personliga prägel på varje hotell som många kunder uppskattar med Best Westernhotellen.

I startskedet av vår undersökning hade vi en uppfattning om att det faktum att Best Western International Inc. endast tycktes standardisera hårda värden kunde vara till nackdel för verksamheten då det allra viktigaste – servicemötet mellan personal och kund – tycktes okontrollerat. Under tiden som undersökningen fortskredit har vi dock insett att avsaknaden av formell kontroll av mjuka och immateriella värden snarare är till organisationens fördel. Det möjliggör spontanitet och innovation och ligger i linje med företagets affärsidé och vision, att

alla hotell skall vara personliga. Möjligheten till personlig service anser vi även bidrar till en ökad servicekvalitet inom kedjan. Vi menar utifrån detta att organisationsform och koncept påverkar om kontroll genom standardisering ger ett positivt eller negativt resultat. Inom ett franchiseföretag, där konceptet är mer homogeniserat än vad det är i en medlemsorganisation, framhåller vi att det är mer gynnsamt att använda standardisering som ett kontrollverktyg än i en organisation som Best Western International Inc. där personlighet framhävs. Personlig service skulle här komma till skada genom en standardisering av servicemötet och ingen av våra informanter tycks heller tro att kunder eftersöker ett standardiserat servicemöte. Därför menar vi att Best Western International Inc. idag har standardiserat vad som är gynnsamt att standardisera i syfte att öka kontrollen av servicekvaliteten i sin organisation. Vidare standardisering skulle troligen endast bidra till en mekanisk service, likt den Ritzer beskriver är ett resultat av McDonaldisering, vilket inte skulle bidra till ökad servicekvalitet på hotellen.

Vi har vidare sett att många medlemmar inom organisationen anser att medlemskapet i Best Western International Inc. är mycket värt och att det har bidragit med positiva influenser till hotellen. Hotellen får genom medlemskapet tillgång till ett internationellt varumärke som leder till att kunder kan förvänta sig en viss kvalitet på hotellen, samtidigt som medlemmarna inte hämmas, likt i en franchisekedja, att följa ett homogent koncept. De kan istället fortsätta att driva en personlig och unik verksamhet och på så vis möjliggöra en högkvalitativ personlig service. På ett utopiskt vis får medlemmarna därför det bästa av två teoretiska världar.

## **5.2 Diskussion**

Vi konstaterade redan i inledningen av denna uppsats att det finns en brist i forskningen gällande medlemsorganisationer och vi poängterade att det istället finns en omfattande debatt om franchiseföretags möjligheter och problem vid internationalisering. Tidigt i arbetet konstaterades att det finns skilda åsikter om huruvida standardisering eller lokal anpassning, eller en balans dessa emellan, är mest gynnsamt för servicekvalitet då ett företag internationaliseras. Vi vill påstå att detta helt beror på vilken organisationsform företaget har, då vi menar att organisationsformen påverkar företagens förutsättningar till kontroll. Vi påstår att medlemsorganisationer både liknar och skiljer sig från franchiseföretag och vi har därför i uppsatsen försökt klargöra vilka aspekter i teorin gällande franchiseföretag som går att applicera på vårt studieobjekt, och inom vilka aspekter specifika teorier gällande medlemsorganisationer krävs. Vi kommer nedan att diskutera vad de slutsatser vi dragit

gällande likheter och skillnader organisationsformerna emellan resulterar i för bidrag till den befintliga forskningen.

En av de likheter vi ser mellan vårt studieobjekt och franchiseföretag, och där vi anser att det därför går att applicera samma teorier på organisationsformerna, är deras möjlighet att standardisera hårda värden. Både franchise- och medlemsorganisationer tycks gynnas av standardisering av dessa i syfte att homogenisera delar av sitt koncept så att kunden vet vad de har att vänta sig av enheterna oavsett geografisk placering. Vi ser däremot en skillnad i viljan att standardisera mjuka värden. Hos franchiseföretag, som McDonald's, är det enligt teorin vanligt att standardisera personalens beteende genom skript och manualer. I undersökningen av vårt studieobjekt ser vi däremot att detta inte är ett alternativ, eftersom en stor fördel med organisationsformen är att den möjliggör ett personligt förhållningssätt till kunden, vilket man vill ta vara på. Här skiljer sig följaktligen organisationsformerna förutsättningar åt, då man inom en franchisekedja är begränsad att följa utstakade regler och kriterier, medan man inom en medlemsorganisation behåller en stor frihet att anpassa sin verksamhet lokalt och efter kundens behov. Detta menar vi till stor del har att göra med skillnaderna i organisationsformernas ägarskap. Ägandeskapet i ett medlemsföretag är gemensamt då varje medlem har en röst, medan det i en franchisekedja är franchisegivaren som har den huvudsakliga beslutsrätten. Detta medför att medlemmar i en medlemsorganisation har större inflytande vid beslutsfattandet än franchisetagare. Vi hävdar därför att det är lättare att standardisera en franchisekedja som har en ägare än det är att standardisera en medlemsorganisation där alla har inflytande på verksamheten. Denna grundläggande skillnad organisationsformerna emellan är en orsak till att vi vill framhäva att man inte bör applicera teorier gällande franchiseföretag rakt av på medlemsorganisationer utan att specifika teorier gällande det senare måste utarbetas.

Det är idag viktigt att kunna erbjuda kunden en annorlunda produkt för att öka sin konkurrenskraft på marknaden, vilket vi menar gör att medlemsorganisationer har en fördel gentemot franchiseföretag då de inte är lika bundna till ett standardiserat koncept. Vi kan här se att Ritzers resonemang angående att allt i tjänsteverksamheter, likt i industriverksamheter, standardiseras för att bli lönsamma idag inte tycks helt riktigt. Best Western International Inc. är idag världens största hotellkedja, och ett av världens mest kända varumärken, och vi kan därför konstatera att kedjan är framgångsrik – trots att de ej har standardiserat hela konceptet,

utan genom att framhålla enheternas olikheter. Vi undrar därför om det Ritzer på 90-talet uppmärksammande som en oundviklig trend har gått ur tiden, då detta lokalanpassande koncept tycks vara en framgångsrik strategi i dagens samhälle. Vi skulle dock vilja se mer forskning inom området innan vi kan konstatera att så är fallet.

Samtidigt som vi vill förkasta Ritzers resonemang, då vi har konstaterat att lokalanpassning är framgångsrikt för Best Western International Inc. och att följaktligen inte alla tjänsteorganisationer väljer att standardisera sitt koncept för att bli lönsamt, menar vi att vissa tendenser Ritzer uppmärksammat fortfarande föreligger. Ser vi till internationaliseringen av både medlemsorganisationer och franchiseföretag kan vi exempelvis se att de båda strategiskt bygger stora globala varumärken. De globala varumärkena tror vi kan se likadana ut i kundens ögon. Denna trend anser vi således trots allt bidrar till ett uniformt utbud och medverkar till den homogenisering av samhället som Ritzer uppmärksamade i sin diskussion om McDonaldisering. Vi kommer därför tillbaka till föregående diskussion och undrar om Ritzers resonemang trots allt fortfarande håller i vissa avseenden.

De homogena varumärkena hävdar vi vidare gör det svårt för kunden att urskilja vad som är en medlemsorganisation och vad som är ett franchiseföretag. Att franchiseföretag är en mer välkänd organisationsform och att de är mer homogena i sitt koncept än medlemsföretag, menar vi kan resultera i att kunder till medlemsorganisationer kan ha förväntningar gällande ett homogent koncept som hos medlemsenheterna inte kan införlivas. Vissa likheter inom organisationsformerna menar vi därför kan ha negativ inverkan på servicekvaliteten genom att förväntningar inte kan uppnås där skillnader existerar. Vi anser av den orsaken att det är viktigt att det i teorin uppmärksammas att organisationsformerna i vissa avseenden skiljer sig åt, så att en medvetenhet om vad som kan förväntas av de olika organisationsformerna uppdragas. Detta skulle leda till att kundens upplevelse mer sällan skulle bli negativ till följd av oförståelse, och servicekvalitet skulle på så vis lättare kunna säkras i medlemsorganisationer.

### **5.3 Vidare forskning**

Vi har konstaterat att det finns vissa avgörande skillnader mellan medlemsorganisationer och franchiseföretag, vilket gör att teorier rörande franchiseföretag inte går att applicera rakt av på medlemsorganisationer. Vi poängterar därför att ytterligare forskning behövs för att visa på



medlemsorganisationers specifika förhållanden som påverkar organisationsformens möjligheter och begränsningar, för att kunna utarbeta anpassade teorier gällande denna organisationsform. Detta skulle leda till ökad kunskap om hur dessa organisationer framgångsrikt skall verka och att de inte likställs teoretiskt med franchiseföretag i de avseenden där de skiljs åt för att inte ge en felaktig uppfattning om medlemsorganisationens förutsättningar. Vi anser vidare att det vore intressant att göra en utförlig empirisk jämförelse mellan medlemsorganisationer och franchiseföretag, då vi i denna uppsats begränsat empirin till en medlemsorganisation och endast har fokuserat på de teoretiska aspekterna gällande franchiseföretag. Denna jämförelse menar vi skulle fördjupa insikterna i organisationsformernas likheter och skillnader.

Denna undersökning baseras endast på *en* medlemsorganisation vilket gör att de slutsatser vi dragit gällande medlemsorganisationer är baserade på åsikter och mönster vi kunnat urskilja inom just denna organisation. Det finns en möjlighet att resultaten hade sett annorlunda ut om flera medlemsorganisationer hade undersökts och andra mönster då kunnat urskiljas. För att urskilja tendenser för medlemsorganisationer rent generellt vore det därför intressant att göra vidare undersökningar som baseras på ett större antal organisationer.

Vi menar även att vidare forskning med fokus på kundens uppfattning gällande medlemsorganisationer och servicekvalitet skulle vara intressant. Vår undersökning behandlar inte denna aspekt utan koncentreras endast på ledningens perspektiv. Vi menar att kompletterande studier med kundfokus skulle bidra till djupare argument då alla parter som medverkar i servicemötet då undersöks.

#### **5.4 Summering**

Syftet med vår uppsats har varit att undersöka vilka aspekter av service som kan standardiseras i syfte att öka servicekvalitet. Detta har undersökts i en medlemsorganisation, där jämförelser har dragits till vad forskare har framfört gällande franchiseföretag. Vi har haft en vilja att studera vilka aspekter av denna teori som är applicerbar på medlemsorganisationer för att öka kunskapen om denna organisationsform samt uppmärksamma vilka problem och möjligheter som uppstår då en internationell medlemsorganisation skall säkra servicekvalitet. Vår frågeställning var:

*Vilka aspekter av service kan kontrolleras genom standardisering i en internationell medlemsorganisation i syfte att öka enheternas servicekvalitet?*

För att besvara denna studerade vi Best Western International Inc. och utgick från tre delfrågor, som var följande:

- 1. Hur arbetar ledningen i kedjan för att säkerställa hög servicekvalitet ute i medlemsföretagen?*
- 2. Vilka informella styrsystem används för ökad kontroll över servicekvaliteten på hotellen?*
- 3. Hur anpassar enheter sitt kvalitetsarbete till följd av att de ingått medlemskap i Best Western International Inc. och hur påverkar medlemskapet enheten?*

Vi kunde utifrån intervjuer med VD, kvalitetssäkrare och hotell- och platschefer konstatera att ledningen i vårt studieobjekt använde sig av formell kontroll över hårda värden, vilka standardiserades genom ett omfattande kvalitetskontrollsystem. Servicemötet mellan personal och kund var utan formell kontroll och kontrollerades istället genom informell kontroll bestående av en servicekultur. Detta har möjliggjort en personlig service ute på medlemshotellen, vilket hotell- och platschefer tror sig vara en bidragande faktor till god servicekvalitet. Medlemskapet anses vara ett positivt bidrag till hotellen och medlemmarna är därför måna om att behålla medlemskapet genom att följa kedjans kriterier, vilka Best Western International Inc. menar säkrar hög servicekvalitet.

Utifrån det resultat vi fått fram kan vi konstatera att det finns både likheter och skillnader mellan medlemsorganisationer och franchiseföretag. Likheterna menar vi leder till att vissa teorier gällande franchiseföretag är applicerbara på båda organisationsformerna. Skillnaderna anser vi dock i vissa fall är så stora att det i slutändan resulterar i att standardisering som kontrollfunktion inom de olika organisationsformerna har olika potential att ge ett positivt resultat. Vi anser därför att mer forskning bör göras för att större kunskap skall fås och teorier utarbetas som tar hänsyn till medlemsorganisationers specifika förhållanden, problematik och möjligheter.

## Källförteckning

### Tryckta Källor

- Alon, I., Cliquet, G., Perrigot, R. (2004). Affiliated Networks: The Case Of Best Western Internationalization. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 2, No. 1 (Special Issue). Sid. 78-87.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. (12). New York: McGraw Hill.
- Bakka, J.F, Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur Kultur Processer*. Uppl. 5:1. Malmö: Liber AB.
- Baliga, B.R., Jaeger, A.M. (1984). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2. Sid. 25-40.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 1:4. Malmö: Liber AB.
- Bryson, J.R., Daniels, P.W., Warf, B. (2004). *Service Worlds: People, Organizations, Technologies*. London: Routledge.
- Findley, G. (2007). Consistency: The Key to Branding. *Franchising World*, Vol. 39, No. 4. Sid. 30-31.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Uppl. 6. Oxford, England: Blackwell Publishing Ltd.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Uppl. 1:2. Malmö: Liber AB.
- Grönroos, C. (2008). *Service Management och Marknadsföring*. Uppl. 2. Malmö: Liber AB.
- Hatch, M. J. (2000) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Hsieh, M-H., Lindridge, A. (2005). Universal appeals with local specifications. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, No. 1. Sid. 14-28.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl.1:16. Studentlitteratur.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Uppl. 6. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Ltd.

- Lyon, P., Taylor, S., Smith, S. (1994). McDonaldization: A reply to Ritzer's Thesis. *International Journal Management*, Vol. 13, No. 2. Sid. 95-99.
- Mullins, L.J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Uppl. 4. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Nohria, N., Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives For Managing Headquarters subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Sid. 491-502.
- Normann, R. (2000). *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Uppl. 4:1. Malmö: Liber AB.
- Paterson, M. (2006). *Consumption and Everyday Life*. New York: Routledge.
- Rao, M.T., Brown, C. V., Perkins, W. C. (2007). Host Country Resource Availability and Information System Control Mechanisms in Multinational Corporations: An Empirical Test of Resource Dependence Theory. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23, No. 4. Sid. 11-28.
- Raub, S. (2007). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27. Sid. 179-186.
- Riesenbeck, H., Freeling, A. (1991). How Global Are Global Brands? *McKinsey Quarterly*, No. 4. Sid. 3-19.
- Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels – a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6. Sid. 529-535.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Uppl. 2. San Francisco: Jossey-Bass
- Svingstedt, A. (2005). "Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner". I Corvellec, H & Lindquist, H (red.).  *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Uppl. 1:1. Sid. 37-46. Malmö: Liber AB.
- Taylor, S. (2002). An alternative to franchising. *Lodging Hospitality*, Vol. 58, No. 10. Sid. 39-40.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Uppl. 3. Lund: Studentlitteratur.
- Wang, C. L., Altinay, L. (2008). International franchise partner selection and chain performance through the lens of organization learning. *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 2. Sid. 225-238.

Whitla, P., Walters, P.G.P., Davies, H. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 26. Sid. 777-792.

Zang, J., Walsh, G., Beatty, S.E. (2008). Review and Future Direction of Cross-Cultural Consumer Service Research. *Journal of Business Research*, Vol. 61. Sid. 211-224.

## Övriga Källor

### Styrdokument

*Best Western Hotels administrativa procedurer.* (2009). Best Western International Inc.

*Best Westerns Vision och Mål.* E-mail från VD, Best Western Sweden. (090417).

*Minimum Standards Detailed Definitions.* (2009). Best Western International Inc.

### Webbdokument

Best Western International Inc.:

<<http://www.bestwestern.com>> (090522)

<<http://www.bestwestern.com/aboutus/index.asp>> (090522)

<<http://www.bestwesterndevelopers.com/>> (090522)

Best Western Sweden:

<[www.bestwestern.se](http://www.bestwestern.se)> (090522)

<<http://www.bestwestern.se/om-hotellkedjan.aspx>> (090522)

Bolagsverket:

<[www.bolagsverket.se](http://www.bolagsverket.se)> (090605)

<<http://www.bolagsverket.se/dokument/pdf/infomtrl/14.pdf>> (090605)

Design Hotel:

<[www.designhotel.com](http://www.designhotel.com)> (090609)

<<http://corporate.designhotels.com>> (090609)

Globalportalen:

<[www.globalportalen.org](http://www.globalportalen.org)> (090610)

<<http://www.globalportalen.org/11.htm>> (090610)

Franchiseföreningen:

<[www.franchiseforeningen.se](http://www.franchiseforeningen.se)> (090608)

NFF:

<[www4.idrottonline.se](http://www4.idrottonline.se)> (090610)

<<http://www4.idrottonline.se/templates/Page.aspx?id=127660>> (090610)

SHR:

<[www.shr.se](http://www.shr.se)> (090524)

<<http://www.shr.se/templates/Nyhetsarkiv.aspx?id=443&category=454&year=2006>>  
(090524)

## **Muntliga Källor**

Intervju med VD:n, Best Western Sweden. 090417; Stockholm

Intervju med Kvalitetssäkrare, Best Western Sweden. 090417; Stockholm

Intervju 1 med Hotellchef/Delägare, Best Western Hotel Duxiana. 090428; Helsingborg.

Intervju 2 med Platschef, Best Western Hotel Paletten. 090427; Ängelholm.

Intervju 3 med Hotellchef, Best Western Hotel Helsingborg. 090422; Helsingborg.

Intervju 4 med Hotellchef, Best Western Premier Hotel Mäster Johan. 090427; Malmö.

Intervju 5 med Hotellchef, Best Western Noble House. 090428; Malmö.

Intervju 6 med Hotelldirektör, Best Western Amazonia, Canyenne, Franska Guyana. 090415, 090427, telefonintervju.

## Bilaga 1

### Best Western Hotels administrativa procedurer

Fr.o.m. den 1 januari 2009 har det skett en del förändringar i de administrativa procedurerna inom det globala kvalitetssäkringsprogrammet. De administrativa procedurerna omfattar bland annat fastställande av hotellstatus, påföljder vid en underkänd kvalitetskontroll samt tiden ett hotell har på sig att korrigera och säkerställa att minimikraven är uppfyllda.

En av anledningarna till att reglerna skärpts är för att hotell som inte är godkända och därmed inte uppfyller Best Westerns krav inte ska kunna ”hänga kvar” för länge utan att förbättra sig. Ett sådant hotell utnyttjar namnet men drar samtidigt ner anseendet av varumärket Best Western, vilket i sin tur påverkar alla de hotell i kedjan som uppfyller kraven. Dessa skärpta krav är alltså i förlängningen till fördel för alla medlemshotell.

Nedan följer en sammanställning av de viktigaste punkterna för er att känna till. Hela originaldokumentet på engelska kan fås via QA-avdelningen, se sista sidan. Avslutningsvis har vi tagit med de lokala svenska kraven.

### **Gränser för godkänd poängnivå**

Nedanstående poäng är det lägsta hotellet måste få för att bli godkänt.

### Befintliga medlemmar

Rapport	Best Western Hotell	BW Premier Hotell
GRPA, Minimum Standards Supplemental Facilities, Hotel and Supplemental Facilities Staff Performance	800	880
Global Brand Identity	800	880
Premier Minimum Requirements	Används ej	880
Premier Brand Identity	Används ej	880

## Hotell i status Final Cure Period samt nya medlemmar på väg in i kedjan

Rapport	Best Western Hotell	BW Premier Hotell
GRPA and Supplemental Facilities	850	880
Minimum Standards	800	880
Hotel and Supplemental Facilities Staff Performance	800	880
Global Brand Identity	800	880
Premier Minimum Requirements	Används ej	880
Premier Brand Identity	Används ej	880

### ***De olika statusnivåerna och vad de innebär***

Hotellens statusläge beror på vilken status det var i innan kontrollen och utgången av den senaste.

#### **Good Standing**

För att bibehålla denna status krävs det minst 800 poäng på alla rapporter, för Premier hotell krävs det 880 poäng. Ett hotell som befinner sig i Good Standing kommer ha nästa kvalitetskontroll inom:

- ⌚ 6 månader om resultatet på Guest Room Public Area (GRPA) eller Supplemental Facility (SF) är mellan 800 – 849.
- ⌚ 12 månader om resultatet på GRPA och SF är 850 eller mer.

#### **Probation**

Det finns två situationer som placerar ett hotell i probation status:

- ⌚ Om resultatet är under 800 poäng (880 poäng för Premier Hotell) på någon rapport –

omkontroll inom 4 månader.

- ⌚ Om resultatet är under 500 poäng på någon rapport – omkontroll inom 1 månad.

#### **Final Cure Period – FCP**

Det finns två situationer som placerar ett hotell i Final Cure Period:



1. Hotellet befinner sig i Probation och blir underkänd på kontrollen d. v.s. någon rapport hamnar under godkänd nivå (800p/880p för Premier). Detta leder till att hotellet stängs i alla bokningssystem.

- ⌚ För att komma tillbaka till Good Standing och öppnas upp i

bokningssystemen måste hotellet nu klara 850 poäng på GRPA och SF vilket är den godkända nivån i detta statusläge. För övriga rapporter är fortfarande godkänd nivå 800p (880p för Premier). Detta måste ske inom 3 månader från dagen då hotellet hamnade i FCP.

2. Om hotellet har blivit underkänt på en kvalitetskontroll inom de senaste 18 månaderna och blir underkänt vid en andra kontroll hamnar hotellet i FCP.

- ⌚ Hotellet stängs INTE i bokningssystemen.

- ⌚ En ny kontroll måste göras inom 1 månad.

- ⌚ För att komma tillbaka till Good Standing måste hotellet nu klara 850 poäng

på GRPA och SF vilket är den godkända nivån i detta statusläge. För övriga rapporter är fortfarande godkänd nivå 800p (880p för Premier).

- Om hotellet inte klarar kontrollen inom 1 månad stängs hotellet i alla bokningssystem och måste klara en omkontroll inom 3 månader från dagen då hotellet hamnade i FCP.
- Om hotellet inte lyckas nå en godkänd nivå på kontrollen efter 3 månader blir hotellet uteslutet ur Best Western.

## **Restriction – stängd i Best Westerns bokningssystem**

Följande omständigheter leder till stängning i bokningssystemen:

- ⌚ Om nuvarande status är Good Standing och hotellet får ett resultat under 500 poäng på

någon rapport och därefter inte uppnår godkänd nivå inom den obligatoriska 1-månadskontrollen.

- ⌚ Hotellet har blivit underkänt vid en kvalitetskontroll inom de senaste 18 månaderna och blivit underkänt vid en andra kontroll och har nu hamnat i FCP. Ny kontroll måste ske inom 1 månad annars stängs hotellet i bokningssystemen.

⌚ Om nuvarande status är Probation och hotellet blir underkänt vid kvalitetskontrollen hamnar det i FCP och stängs i bokningssystemen.

⌚ Om Best Western Sverige inte stänger hotellet i bokningssystemen enligt ovan regler går Best Western International in och stänger hotellet samtidigt som de fakturerar en avgift för detta.

- ⌚ Hotellen förblir stängda tills de klarar kvalitetskontrollen inom tidsramarna.

## **Termination and De-branding**

- ⌚ Om ett hotell i FCP inte uppnår godkänd nivå inom tidsramen 3 månader måste hotellets medlemskap avslutas. Detta görs inom 3 dagar efter det att tidsramen gått ut och måste göras oavsett om kontrollen har ägt rum eller inte.

- ⌚ Hotellet måste plocka ner alla skyltar och ta bort allt material som har Best Westerns varumärke inom en månad efter uppsägningen/uteslutningen. Detta gäller oavsett om hotellet har för avsikt att förbättra sig.

⌚ En ny ansökan om medlemskap kan göras men det går inte att därför hoppa över steget Termination och/eller De-branding.

**Ovan angivna riktlinjer och standards fastställs av Best Western International och är miniminivåer som måste uppfyllas världen över. Lokala eller regionala riktlinjer, rutiner eller normer kan vara strängare.**

## Bilaga 2

# Minimum Standards Detailed Definitions

NOTE: This section is effective 01 January 2009. All older versions of Section 300 are rescinded and are no longer valid.

Reference 300.01

### Point Loss

Point losses will be incurred for all Minimum Standards that are not met. “Must Have” items lose up to 240 points for non-compliance; High Guest Impact items lose up to 120 points for non-compliance; Structural standards lose up to 80 points for non-compliance; and all other standards lose up to 60 points for non-compliance. The point loss for Minimum Standard items that are required in each guest room will be evaluated on a per room basis, the other Minimum Standards will be evaluated at the property level. A few Minimum Standards, will be evaluated both at the property level and on a per room basis and are listed as two separate rules.

#### Key for Point Loss

Point loss Per room

(if applicable)

Maximum

point loss

“Must Have”

Items

24 240

High Guest

Impact Items

12 120

Structural Items 8 80

All Others 6 60

## PUBLIC AREAS

Reference 301.01

### Bottled Water Available

1. Individually packaged and sealed bottled/canned spring or mineral water must be available on-site to the guest 24 hours daily.

2. Canned or bottled water dispensed from a vending machine is in compliance.

**Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240–point loss.

Reference 301.02

**Breakfast Available – Global**

1. Every hotel must offer breakfast on–site.
2. Breakfast must be available for at least two hours at least until 9 a.m. daily.
3. Breakfast may be buffet style, table service, room service, pre–delivered or a combination thereof.
4. If breakfast is buffet style or table service:
  - a. The breakfast area must have a quality appearance and furnishings must be of the same quality as adjacent public areas.
  - b. The property must provide seating at a rate of 20% of rooms (i.e., 20 seats per 100 rooms) with a minimum of two tables and six chairs.
  - c. Breakfast seating requirements do not apply if a sufficient number of trays are provided for guests to take the breakfast to their rooms.
  - d. Table service, for the purpose of this rule only, is defined as plated food delivered to the guest at a table of standard dining table height with chairs suitable for dining and set with typical condiments (e.g., salt, pepper, sugar, artificial sweetener, cream or non–dairy creamer) and eating utensils. Disposable plates, cups or eating utensils are not acceptable for table service
5. If breakfast is exclusively intended to be eaten in guest rooms and they are equipped with refrigerators, guest must be able to order breakfast until 9 a.m. daily.
6. If breakfast is provided exclusively by room service, it must be available for at least two hours and until at least to 9 a.m. daily.
7. Breakfast offered may be either cold or hot.
8. If a cold breakfast is offered, it must include at least:
  - a. Three bread/pastry items from among: sweet rolls, muffins, doughnuts, coffee cake, Danish, bread, bagel, croissant, English muffin, or pre–packaged toast. If bread, English muffins, bagels, croissant or pre–packaged toast is one of the choices then butter and a selection of jams/jellies/marmalades must also be offered.
  - b. A minimum of two kinds of cereal (may be hot or cold), including milk, sugar, and artificial sweetener.
  - c. Two kinds of fresh seasonal fruit (canned fruit does not comply).

- d. Two kinds of fruit juices in sufficient quantity.
  - e. Coffee/tea (including at least one decaffeinated coffee/tea), including milk or creamer, sugar, and artificial sweetener.
  - f. At least one type of egg dish (may be hot or cold).
  - g. Yogurt is recommended.
9. If a hot breakfast is offered, it must include at least:
- a. Hot eggs.
  - b. An additional griddle item (i.e., hash browns, fried potatoes, waffles, pancakes, grits, meat, oatmeal, etc.).
  - c. Toast with a selection of butter and margarine and jams/jellies/marmalades.
  - d. Coffee/tea (including at least one decaffeinated coffee/tea), including milk or creamer, sugar, and artificial sweetener.
10. Notice of any imposed room service charge and/or tray availability must be provided in all guest rooms at properties that charge or permit guests to take food from the breakfast area to their room.

**Point loss: 240**

1. If any of these criteria are not met, there is a 240–point loss.

**Coffee/Tea Maker – Available on Request**

1. If Coffee/Tea makers and the required supplies are not provided in each guest rooms, the property must provide one of the following:
- a. Free coffee or tea with any of the required supplies delivered to the guest room upon request - 24 hours daily. Delivered coffee must be provided in a non disposable cup.
  - b. One coffee or tea maker with the required supplies for every 10 rooms – 10 % of guest rooms.
2. The following required supplies must be provided:
- a. Complimentary tea or coffee (instant or brewed)
  - b. Decaffeinated tea or decaffeinated coffee (instant or brewed)
  - c. Sugar
  - d. Sweetener (sugar substitute)
  - e. Milk or non–dairy creamer/whitener
  - f. Stirrer
  - g. Minimum of two cups

**Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240 point loss.

Reference 301.04

**Credit Cards Accepted**

1. Each hotel must accept all of the following cards as forms of payment:  
American Express, Visa, and MasterCard.

### **Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240–point loss.

Reference 301.05

### **Directional Signage Adequate**

1. Guests must be able to find their rooms, exits, and various other facilities with reasonable ease by conveniently located directional signage, whether walking or driving.
2. Signage must be located at main entrances, junctions, emergency exits, elevators and stairways, levels, parking areas, intersecting or dividing corridors, and locations where a guest cannot directly see their destination. As guests exit the elevator or stairway, they must be able to find their room without asking directions.
3. Signs may be in the local language.
4. Signs must be at least in English and/or universal symbols. Words which are close enough to be understood in English or which are not essential to understanding the directions do not need to be translated to English. i.e. Reception/rezeption. Effective 01 January, 2012.
5. Guests driving by exterior corridor rooms must be able to see first floor door numbers or there must be directional signage.
6. In a property small enough that guests can easily find facilities, extensive directional signage is not necessary.

### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 301.06

### **Elevator/Lift Provided If More Than Two Levels**

1. A lift or elevator must be provided when guests have to use more than one flight of stairs to the guest rooms (i.e., the building containing the guest rooms is three stories or higher).
2. A property that has multiple access points to various floors will comply if floors can be accessed from various parking locations without climbing more than one floor. For example, if there are two different parking areas and the guest, by parking in any one area, can access the highest level without climbing more than one full flight of stairs, then the property complies.

### **Point loss: 20, 40, 80**

1. If 10% or fewer of the rooms are affected and 24–hour luggage assistance is available, there is a 20–point loss.
2. If 24 hour daily luggage assistance is available, and the property listing in the travel guide states that “no elevator” is provided, there is a 40–point loss.
3. If any other criteria are not met, there is an 80–point loss.

Reference 301.07

### **English Speaking Staff Available**

1. When requested, English speaking staff must be available within 15 minutes of the request.
2. Assistance in English may be provided over the telephone.
3. It is not required that English speaking staff be at the front desk at all times.

#### **Point loss: 0, 60**

1. If English is not very good or it takes slightly longer than 15 minutes to get assistance in English, there is a 0-point loss
2. If any of these criteria are not met, there is a 60-point loss.

Reference 301.08

### **Fax Facilities Provided**

1. On-site fax services must be available to guests at least 14 hours daily.

#### **Point loss: 60, 240**

1. If the fax does not work on the day of assessment, there is a 60-point loss.
2. If the fax facilities are not provided, there is a 240-point loss.

Reference 301.09

### **Iron and Ironing Board - Available on Request**

1. If an iron and ironing board is not provided in each guest room as outlined in Reference 302.27, the property must provide:
  - a. A minimum of one full or  $\frac{3}{4}$  size free standing ironing board and an iron for every ten rooms (10%).
  - b. Free delivery to guest room during Reception hours.
2. The guests must be able to retain the iron and ironing board in their rooms for the duration of their stay.

#### **Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240-point loss.

Reference 301.10

### **Lobby/Reception Area and Seating Provided**

1. A Lobby/Reception area must be provided where guests can register indoors and out of the weather.
2. A minimum of two seats convenient to the Reception desk must be provided.

#### **Point loss: 80**

1. If any of the above criteria are not met, there is an 80-point loss.

Reference 301.11

### **Luggage Assistance**

1. Luggage assistance must be available to guests at least 14 hours daily.
2. Porters are not required.
3. The Assessor/RSM will test for compliance.



### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 301.12

### **Luggage Storage Available**

1. Present guests must be able to store luggage as desired during their stay.
2. Past guests must be able to store luggage for up to 6 hours after checkout, free of charge.
3. Guest luggage must be stored in an area with access limited to hotel staff only. Effective 01 January, 2010.

### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 301.13

### **Morning Call/Alarm Available**

1. A morning call or alarm must be available. This may be a telephone call or an alarm in the room.
2. Instructions on how to obtain the call or set the alarm are to be available in the room.

### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 301.14

### **Normal Services–No Extra Fee**

1. Services normally expected to be free must be offered free of charge.
2. Examples of some reasonable requests are: extra blankets, extra pillows, extra soap, shampoo, extra towels for the guest room, electrical adapters, phone adapters, coffee/tea makers, heaters, fans, extra lighting, extra seating, extra clothes hangers, irons, ironing boards, etc.
3. These examples are not all–inclusive, and what are considered reasonable requests will vary somewhat from one region to another.

### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 301.15

### **Parking Lot Lighting**

1. Parking lots that are on–site and under the control of the hotel must be lighted sufficiently to eliminate dark areas.
2. Parking lots are defined as under the control of the property if they are:
  - a. Represented to be an amenity or facility of the property to the public AND/OR:
  - b. Operated by the hotel.

### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 301.16

### **Personnel Well–Groomed and Neatly Attired**

1. All guest contact personnel including Management must be well–groomed and neatly attired to give a professional and attentive appearance.
2. All staff must be dressed appropriately for their normal duties.
3. Shorts, T–shirts, sweatshirts, and other sports–type attire are not acceptable for Reception or other guest contact personnel, unless part of an obvious and intended style or theme.

#### **Point loss: 60, 120**

1. If only one employee is not neatly attired or well groomed, there is a 60–point loss.
2. If more than one employee is not neatly attired or well groomed, there is a 120–point loss.

Reference 301.17

### **Personnel Name Tags**

1. All guest contact personnel including Management are required to wear a properly displayed name tag.
2. The name tag must include the individual’s given (first) name and/or the individual’s surname (last name). It is recommended but not required to include the individual’s first and last name.
3. The name tag must present a quality appearance:
  - a. Cloth name tags with embroidered names affixed to a substantial backing or sewn directly to the clothing are acceptable.
  - b. Name tags made of paper or made of cloth and affixed to clothing with non–permanent adhesive are not.
4. Property staff in training may optionally wear a name tag identifying them as a “trainee”. The identifier “Trainee” may be in English or in the local language.

#### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 301.18

### **Photocopy Facilities Provided**

1. On–site photocopy services must be available to guests at least 14 hours daily.

#### **Point loss: 60, 240**

1. If the photocopy machine does not work on the day of assessment, there is a 60–point loss.
2. If the photocopy facility is not provided, there is a 240–point loss.

Reference 301.19

### **Registration Available 24 Hours Daily**

1. Walk-in guests and guests with reservations must be able to conveniently register 24 hours daily.
2. It is not required to staff the Reception desk 24 hours daily.
3. If reception is not open 24 hours daily, a member of staff must be available by phone, bell or other convenient means within 10 minutes of guest arrival, to register the guest, 24 hours daily.

### **Point loss: 240**

1. If any of these criteria are not met, there is a 240-point loss.

Reference 301.20

### **Safe Deposit Boxes Available**

1. A secure means of storing guests' valuables must be provided.
2. Safe deposit box(es), in-room safe(s), or other secure device(s) must be available.
3. For a property-controlled safe (non-guest controlled), a receipt must be issued.
4. A file cabinet does not comply.
5. 24 hour access is not necessary.
6. The Assessor/RSM will ask to see the safe deposit area if it is not provided in the guest room.

### **Point loss: 60**

1. If any of these above criteria are not met, there is a 60-point loss.

Reference 301.21

### **Snacks and Hot and Cold Beverages Available**

1. A minimum of two snacks, hot coffee or tea and at least two cold beverages (bottled water excluded) must be available to the guests 24 hours daily.
2. The beverages and snacks must be available at the property, not at an adjacent restaurant or convenience store.
3. An on-premise 24 hour restaurant satisfies the requirement of this rule.
4. Individually prepackaged foods, chocolate, chips, soup, fresh fruit, sandwiches and beverages may be served, available from a vending machine, an in-room offering (basket, etc.), room service, or from Reception.
5. There may be a charge for the snacks and/or beverages
6. Normal room service charges are allowed, however, there may NOT be an "extra" charge for the products for "after hours" service.
7. In-room coffee makers, coffee and/or hot tea in the lobby area or through a vending machine satisfies the hot beverage requirement. If the property uses the 10% rule to supply coffee makers, this does not satisfy the hot beverage

requirement.

**Point loss: 6, 60**

1. If only in-room snacks or in-room beverages are available 24 hours daily, there is a 6-point loss for each room where the snacks or beverages are missing.
2. If any of these criteria are not met, there is a 60-point loss.

Reference 301.22

**Toiletries–Complimentary**

1. Complimentary toiletries must be on-site and available to guests upon request 24 hours daily.
2. The following complimentary toiletries may in the guest room or available at Reception:
  - a. Razor/shaving cream
  - b. Toothbrush/toothpaste
  - c. Comb
  - d. Sewing kit
  - e. Shower cap
  - f. Sanitary napkins (may be via a ladies public restroom vending machine. This is the only item that may be sold in a vending machine).

**Point loss: 60, 240**

1. If one toiletry item is not available free of charge 24 hours daily, there is a 60-point loss.
2. If more than one toiletry item is not available free of charge 24 hours daily, there is a 240-point loss.

Reference 301.23

**Trash and Service Areas Screened**

1. All trash and service areas commonly visible to the public are to be screened off from public view. (Service areas include all equipment, work areas, delivery areas, or any other sites that are unsightly or utilitarian.)
2. Areas are considered commonly visible to the public if they are visible to guests during their normal use of the property or from routes normally used by guests going from one part of the property to another.
3. Screening:
  - a. A solid material is not required for adequate screening.
  - b. Screening that permits airflow is acceptable, provided it visually obscures the trash or service area.
  - c. The trash area does not have to be screened from the top.
  - d. Chain link fences with quality slats of wood or heavy vinyl etc., or

landscaping that obscures is in compliance.

4. Gates:

- a. Gates or doors may be necessary to screen the trash or service area.
- b. Gates are to be closed, except during times of actual use.
- c. The area does not need a gate if the opening is away public view.

5. Small decorative trash containers intended for use by the public do not have to be screened.

6. "Recycle bins" are not required to be screened.

**Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

## **GUEST ROOM**

Reference 302.01

### **Bed Size**

1. Beds must meet or exceed the following minimum sizes:

Bed Metric Non–metric

Single 90cm X 190cm 35" X 74"

Double 135cm X 190cm 53" X 74"

Queen 150cm X 190cm 59" X 74"

King 160cm X 190cm 63" X 74"

2. No bed smaller than a single may be provided except as a rollaway or crib.
3. Any room intended to sleep more than one person must contain a bed that is at least 135 cm X 190 cm (53" X 74").
4. All beds must be the size advertised/represented.
5. King beds may be two singles made up as one bed.
6. Temporary beds such as children's beds, roll–away beds and cribs are not assessed for bed size. They will be assessed for bedding appropriate for size of bed and for conditional deficiencies.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.02

### **Bedding Is Appropriate for Size of Bed**

1. Bedcovers or duvets must be neither so long as to touch the floor, nor so short that the mattress is visible.
2. Other bedding including duvets, blankets, bed linens, pillows, and mattress pads or covers, should be appropriate to the size of the bed and not be too large or too small.
3. It is not permitted to use two smaller sheets to cover a larger bed.
4. Two duvets for double or larger beds are acceptable.

### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.03

### **Beds—Larger Sizes Available**

1. A minimum of 10% of the guest rooms must have queen size beds (150 cm X 190 cm) (59” X 74”) or larger. This is to be confirmed with the room list.
2. Two beds may be put together and made up as one bed so that the one bed is equal to or larger than (150 cm X 190 cm) (59” X 74”).
3. If two beds are put together to make one larger bed, the beds must be:
  - a. Zipped, strapped or locked together.
  - b. Made up as one bed with a single, correctly sized sheet for each of the bottom and top sheet (if used).
4. If the practice is to put two beds together to make a larger bed, the Assessor/RSM must confirm that:
  - a. There is a sufficient number of beds made up as larger beds and/or
  - b. There are enough “lock together” devices and larger bedding to permit the minimum number of larger beds to be met.

Point loss: 240

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240–point loss.

Reference 302.04

### **Bedside Table Provided**

1. A bedside table, shelf, or cabinet must be provided for each bed.
2. If two beds are adjacent, a bedside table, shelf or cabinet that is provided between the two beds meets this requirement.
3. Tables and shelves must be at least 20 cm X 30 cm or 600 cm sq (8” X 12” or 96 sq inches). Effective 01 January, 2010
4. Shelves incorporated into the headboard must be at least 20 cm (8”) deep. Effective 01 January, 2010

### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.05

### **Bottled Water – In Each Guest Room**

1. Individually packaged and sealed bottled/canned spring or mineral water must be available on–site to the guest 24 hours daily.
2. Where tap water is not safe to drink, as determined by local authority or common local knowledge, the hotel must provide:
  - a. A notice in the room that the tap water is not safe to drink.
  - b. A minimum of one liter of bottled water free of charge in each guest room daily.

Point loss: 24

1. Where the tap water is not safe to drink, if 1 liter of free bottled water is not provided daily or if the notice is missing, there is a 24-point loss per room.
2. If only in-room bottled water is available 24 hours daily, there is a 24-point loss for each assessed room where the bottled water is missing.

Reference 303.06

### **Chair or Seating Provided**

1. A minimum of one chair or seating position with a back must be provided in rooms with only one bed smaller than 135 cm X 190 cm (53" X 74").
2. Two chairs or two seating positions (one must have a back) must be to be provided in all other rooms.
3. Seating may be in another area within the room or in another room in the case of suites.
4. If the only seating in the room is a stool, bench, or other backless type seating, this requirement is not satisfied.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.07

### **Clock (Time Display)**

1. Each guest room must be provided with a clock (time display).
2. Time displayed on the TV, radio, telephone or other electronic device is acceptable.
3. The time display must be self illuminated and visible at all times.
4. It is not acceptable if the guest has to turn any device or light on or off to view the clock.

#### **Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference 302.08

### **Clothes Hangers Adequate**

1. Five clothes hangers are required in rooms with only one bed smaller than 135cm x 190cm (53" x 74").
2. Eight clothes hangers in all other rooms.
3. The hangers must be of good quality and excludes:
  - a. Wire hangers
  - b. Budget plastic hangers.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.09

### **Clothes Hanging Area Adequate**

1. A minimum of 40 cm (16") clothes hanging bar/pole must be provided in

- rooms with only one bed smaller than 135 cm X 190 cm (53" Xx 74").
2. A minimum of 55 cm (22") clothes hanging bar/pole must be provided in all other rooms.
  3. A minimum vertical clearance of 120 cm (47") is required.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.10

**Coffee/Tea Maker – In Each Guest Room**

1. Each guest room is required to have coffee or tea maker (kettles).
2. The following required supplies must be provided in the guest room:
  - a. Complimentary tea or coffee (instant or brewed)
  - b. Decaffeinated tea or decaffeinated coffee (instant or brewed)
  - c. Sugar
  - d. Sweetener (sugar substitute)
  - e. Milk or non–dairy creamer/whitener
  - f. Stirrer
  - g. Minimum of two cups
3. As an alternative to Coffee/Tea Maker in each guest room, the property complies if coffee is provided as outlined in Reference 301.03

**Point loss: 12, 24**

1. If one of the required supplies is missing, there is a 12–point loss per room.
2. If an in–room coffee/tea maker is not provided or two or more required supplies are not provided, there is a 24–point loss per room.

Reference 302.11

**Dialing Instructions Available**

1. Dialing instructions must be available in each guest room explaining how to:
  - a. Reach Reception (front desk).
  - b. Obtain an outside local line.
  - c. Obtain an outside long distance line (if different).

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.12

**Directory of Services (Guest Directory) Content Complies**

1. Each Directory of Services provided must list the availability of all amenities, facilities, services and their hours of availability but in all cases at least the following:
  - a. Bottled water availability and location, if not provided in the room.  
If provided in Reception and Reception is not open 24 hours each day, the Directory of Services must state that bottled water is



- available on request 24 hours each day and instructions provided on how to obtain the bottled water.
- b. Notice of unsafe water, if tap water is not safe to drink, the guest directory must advise guests the tap water is not safe to drink unless the notice is provided elsewhere in the room.
  - c. Breakfast hours and/or availability of “delivered” breakfast.
  - d. Coffee/Tea maker’s availability and how to obtain one (if not provided in guest room).
  - e. Credit cards accepted must list at least Visa, MasterCard and American Express.
  - f. Dialing instructions, unless provided elsewhere.
  - g. Electrical fans (if required) must be listed if not available in every guest room.
  - h. Emergency fire instructions, must be listed unless required and/or provided elsewhere.
  - i. Emergency medical instructions, unless provided elsewhere. Must list how to obtain emergency assistance, not a doctor.
  - j. Fax services availability and hours of service.
  - k. High Speed Internet Access (HSIA). Procedures and help line information (if not provided elsewhere in room).
  - l. Iron and ironing board availability if not provided in room.
  - m. Luggage assistance and hours of service.
  - n. Luggage storage available, including hours of service.
  - o. Morning wake up call or alarm clock instructions.
  - p. Normal services available and free, including hours of availability.
  - q. Photocopy service available, including hours of service.
  - r. Reception (staffed hours).
  - s. Recreational facilities and hours, if recreational facilities are provided.
  - t. Restaurant and hours, if restaurant is provided.
  - u. Safe deposit service facilities availability.
  - v. Snacks and beverages availability, location and hours of service.
  - w. Toiletries and how to obtain, if not provided in the room should state that toiletries are available 24 hours daily and complimentary (if not listed elsewhere)
  - x. Face cloth availability if not available in every guest room.
  - y. Vending and ice machines—if provided.
  - z. If electricity is interrupted by an energy savings systems, the guest directory must list (unless provided elsewhere in the room) the availability of an always on electrical outlet or how the guests can recharge their electrical devices while they are not in the room.
2. If an amenity or service is available at Reception which is open 24 hours per

day, it may be noted that the service is available at Reception rather than listing the hours and the location.

3. Guest directory listing deficiencies may be cured for one Assessment by the temporary addition of a “loose page addendum” listing the required items.

**Point Loss: 60, 120, 180, 240**

1. If one item is not listed in the Guest Directory, there is a 60–point loss.
2. If two items are not listed in the Guest Directory, there is a 120–point loss.
3. If three items are not listed in the Guest Directory, there is a 180–point loss.
4. If four or more items are not listed in the Guest Directory, there is a 240–point loss.

Reference 302.13

### **Directory of Services (Guest Directory) Provided**

1. A Directory of Services (Guest Directory) describing the various facilities and services as described in 302.12 must be provided in each room.
2. The directory may be printed or electronic (i.e., provided on a television channel).
3. The directory must be provided at least in English, however other languages are encouraged.

**Point Loss: 24**

4. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference: 302.14

### **“Do Not Disturb” Device Provided**

1. A “Do not disturb” device must be provided in each guest room.
2. The device may be a door hanger sign, light indicator, key card insert, or any convenient device which indicates that the guest does not wish to be disturbed.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.15

### **Electrical Fans**

1. If the property does not provide air conditioning in the guest room, electric fans must be available.
2. Tabletop, ceiling, or floor fans are acceptable.
3. A minimum of one electrical fan for every ten rooms (10%) is required.
4. Guests must be able to retain the fan in their room for the duration of their stay.

**Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 302.16

### **Emergency Instructions (Fire)**

1. Instructions indicating what a guest should do in the case of a fire emergency must be provided in each guest room in a convenient location.
2. For rooms opening into an interior corridor, fire instructions AND a map showing the layout of each floor and the relation of the room to nearby exits must be posted on the back of the entrance door, or next to the entrance door.
3. For exterior corridor rooms: fire emergency instructions may be included in a printed Directory of Services or any other convenient location within the guest room.
4. An electronic/digital version (available only on the television screen) must NOT be the only source for fire emergency instructions.

#### **Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240–point loss.

#### **Recommendations**

1. Contact your local fire authority and obtain its recommendations in preparing these instructions and their placement.
2. If Reception is not staffed 24 hours daily, the “local fire department number” should be listed.
3. Evacuation procedures and assembly location should be provided.

Reference 302.17

### **Emergency Instructions (Medical)**

1. Instructions on how to obtain emergency medical assistance are to be provided in each guest room.
2. The instructions may be included in dialing instructions, the Directory of Services, or conveniently located within the guest room.
3. An emergency pull alarm with adequate signage complies.
4. A simple listing for finding a doctor does NOT satisfy this requirement.

#### **Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

#### **Recommendations**

1. If Reception is not staffed 24 hours daily, the “local number for medical emergencies” should be listed.

Reference 302.18

### **Entrance Doors – Electronic Locks**

1. Each guestroom entrance door must have an electronic lock and additionally a secondary lock per 302.19.
2. Mechanical or punch card locks (for example Vingcard punch card locks) are not electronic lock and do not satisfy this requirement.
3. Any guestroom door which is accessible from a public area is considered an entrance door subject to the electronic locks requirement. This includes

doors to patios and balconies accessible to the public.

4. Sliding glass doors, when used as an entrance, are not required to have an electronic locking device but must have a key or card activated lock and additionally a secondary lock per 302.19.

**Point loss: 60**

1. If electronic locks are not provided for all guest rooms, there is a 60–point loss.

**Recommendations:**

1. Electronic locks should at a minimum provide the following features:
2. Guest room entrance door locksets are electronically activated and always remain in the locked position without having to operate an interior spanner button or any similar device. The lockset shall only unlock by the use of a guest, master or emergency key (card).
3. The lockset should be keyed to at least three levels of security – the guest key (card), the master key (card), and the emergency key (card).
4. The emergency key (card) should be maintained by the general manager or security of the hotel.
5. Master keys (cards) should only be assigned to specific hotel staff.
6. All functions, except the fail-safe feature designed to completely override the guest room lockset, should be performed in a non-mechanical manner.
7. All locksets shall automatically recode with each use of a newly assigned guest key (card), voiding all previously issued guest keys (cards).
8. Room numbers should not be displayed on the key (card).
9. A fail-safe feature should be provided to allow entrance to the guest room in the event of a system or power failure.
10. If battery operated, a low battery warning feature should be provided at the guest room lockset level.
11. An audit trail/interrogation feature is required and should be maintained only by the general manager or security staff of the hotel.
12. An automatic time-out feature is required at the guest room lockset level to void all keys (cards) left in the lockset past a predetermined length of time.
13. The required deadbolt system must allow one action escape from inside the room even when the deadbolt is engaged

Reference 302.19

**Entrance Doors – Primary Locking Devices**

1. Any entrance door which is not equipped with an electronic lock as outlined in Reference 302.18 must have a key or card activated lock.
2. The key or card activated lock must be self locking. Effective 01 January, 2010. Self locking means that the door locks automatically when it is shut and a key is required to re-open the door.

**Point loss: 240**

1. If any entrance door does not have a key or card activated lock, there is a 240-point loss. Delete 31 December, 2009.
2. If any entrance door does not have a key or card activated lock that is self locking, there is a 240-point loss. Effective 01 January, 2010.

Reference 302.20

### **Entrance Doors – Secondary Locking Devices**

1. Each door, which is accessible from a public area, in addition to having a complying lock (per 303.08 above) must have a second locking device.
2. The second locking device must be a deadbolt, security chain, security latch, or similar device, that provides a second latch, bar, or other device which protrudes into or attaches to the frame of the door.
3. Push button or slide latch knobs that only preclude the use of a guest key to open the lock from outside the room are not acceptable as a second locking device.

#### **Point loss: 24, 120, 240**

1. If any entrance door does not have a secondary locking device, there is a 24-point loss per room.
2. If one entrance door does not have a secondary locking device, there is a 120-point loss. Effective 01 January 2010.
3. If more than one entrance doors do not have a secondary locking device, there is a 240-point loss. Effective 01 January 2010.

Reference 302.21

### **Entrance Doors - Locking Devices - Patio/Balcony Doors**

1. At least one locking device is required on:
  - a. Any guest room door which leads to a private patio or balcony. A private patio or balcony is defined as a patio or balcony that is not accessible from an adjacent balcony/patio, a public area, or separated by a partial barrier. (A partial barrier is considered less than 2 meters (6' 6") in height, less than 1 meter (39") in distance apart, or does not extend from the inner edge to the outer edge of the balcony.)
  - b. Any door leading to any patio or balcony that is locked from the inside with a handle that engages the locking device with no handle or other means of entry from the outside.
2. At least two locking devices are required on:
  - a. All other patio and balcony doors

#### **Point loss: 24, 120, 240**

1. If any patio or balcony does not have the required locking device, there is a 24-point loss per room.
2. If one patio or balcony door does not have the required locking device, there is a 120-point loss. Effective 01 January, 2010.

3. If more than one patio or balcony door does not have the required locking device, there is a 240-point loss. Effective 01 January, 2010

Reference 302.22

### **Guest Privacy Ensured- Property**

1. Each property must institute procedures and regularly assess the facilities to ensure guest privacy.
2. All property staff members must knock and identify themselves prior to entering any guest room.
3. Property representatives should only enter an occupied room with the guest's permission, excluding emergencies or matters of security.
4. Guest room numbers must not be announced in the lobby or over the telephone.

#### **Point loss: 120**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 120 point loss.

Reference 302.23

### **Guest Privacy Ensured- Guest rooms**

1. Each property must institute procedures and regularly assess the guest rooms to ensure guest privacy.
2. Any unauthorized visual access to any part of any guest room is a violation of guest privacy,
3. Chase ways (areas between two rooms) must be assessed for signs of unauthorized visual access to rooms.
4. The window covering must be able to be drawn fully closed.
5. A window or skylight must not have a clear glass that permits a clear view into the room from the property or an adjacent building. Obscure glass is acceptable.

#### **Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24 point loss per room.

Reference 302.24

### **Heating/Cooling Available Per Local Needs**

1. Heating/cooling sufficient to maintain the room temperature between 18°C and 26°C (65°F and 79°F) must be provided 24 hours daily.
2. Guest rooms must have individual controls to provide for guest controlled heating and cooling.
3. In certain locations where heating or cooling is not typically provided by local competing hotels due to local climatic conditions, then heating or cooling shall not be required.

#### **Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference 302.25

### **High Speed Internet Access (HSIA)**

1. Each hotel must provide High Speed Internet Access (HSIA) to its guests.
2. HSIA may be Broadband or Wireless Access.
3. HSIA must be available free of charge in a public area accessible by all registered guests
4. Minimum 256 Kbps uploading capacity (user to internet).
5. Minimum 512 Kbps downloading capacity (internet to user).
6. HSIA must be free of charge and available in 100% of guest rooms
7. Assessors are to test for reasonable speed. If there is a question about the speed of the uploading or downloading capacity, technical help will need to be enlisted through the AO/PDR office and/or BWI.
8. Waivers may be granted based on extenuating circumstances related to excessive costs, availability and/or pre-existing long term contracts. However, contracts requiring charge for services will not be granted a waiver if the contract was entered into after 01 January, 2007.

#### **Point loss: 120, 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 120–point loss. Delete 31 December, 2009.
2. If any of the above criteria are not met, there is a 240–point loss. Effective 01 January, 2010

Reference 302.26

### **Hot and Cold Water Provided**

1. Hot and cold water must be provided to each guest bathroom and kitchenette fixture 24 hours daily.
2. Water heating facilities are to be sufficient to keep up with the demands of a full house.

#### **Point loss: 240**

1. If hot or cold water is not offered at each fixture or inadequate for guest demands, there is a 240–point loss.

Reference 302.27

### **Iron and Ironing Board Available In Each Guest Room**

1. A full size iron and a full or  $\frac{3}{4}$  size free standing or wall–mounted ironing board must be provided in each guest room.
2. Tabletop ironing boards are not acceptable.
3. As an alternative to Iron and Ironing board in each guest room, the property complies if iron and ironing board are provided as outlined in Reference 301.09

#### **Point loss: 24**

If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room

Reference 302.28

### **Laundry Bag Provided**

1. A laundry bag must be supplied in each guest room.
2. The laundry bag must be opaque and of reasonable size.
3. Trash bags are not acceptable.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.29

### **Light Fixture Operates from Entrance Door**

1. A light fixture must be operated within two steps from the entrance door.
2. The light fixture may operate automatically, from a wall mounted switch or on a lamp.
3. The light fixture must be sufficient to illuminate the room adequately to allow the guest to see the room, locate other lights, place their luggage, etc.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.30

### **Lighting is Adequate**

1. With the drapes drawn and all the lights on, the room must be sufficiently lit to allow the guest to easily read the print of a typical newspaper anywhere in the room.
2. With the drapes drawn and with only the closest lamp lit, guests should be able to:
  - a. Read the print of a typical newspaper in bed.
  - b. Read the newspaper while sitting in a chair's normal location.
  - c. Read the print of a typical newspaper while sitting at a desk or worktable.
  - d. See into the drawers of any chest or closet.
  - e. Examine their appearance in any mirror.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 30.31

### **Locking Devices – Interconnecting Doors**

1. Doors connecting two rooms or more must be equipped with at least one locking device that is controlled exclusively from each guest room that prevents the door from being opened from the adjacent room. There must be at least one locking device on each side of the door(s).
2. A secondary locking device as described in 302.20 is recommended.

#### **Point loss: 24, 120, 240**

1. If any interconnecting guest room door does not have the required locking device, there is a 24–point loss per room.



2. If one interconnecting guest room door does not have the required locking device, there is a 120 point loss. Effective 01 January, 2010.
3. If more than one interconnecting guest room door does not have the required locking device, there is a 240-point loss. Effective 01 January, 2010.

Reference 302.32

### **Luggage Space Provided**

1. A luggage tray/rack, bench, or designated table surface adequate to hold one medium size piece of luggage in an open position must be provided in each guest room.
2. A bed, desk or sofa does not count to fulfill this requirement.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.33

### **Message Pad and Pen or Pencil**

1. A message pad and a pen or pencil must be conveniently provided within each guest room.
2. Other methods of dispensing “note paper” are acceptable (i.e., loose sheets in an appropriate container).

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.34

### **Mirror Provided**

1. A vertically hung mirror that permits a full view of a person must be provided in each guest room or guest bathroom.
2. Mirrored closet doors fulfill this requirement.
3. Some allowance should be made to accommodate tall and short people. The requirement is full view, not full length. The goal is to give a full view of an average person.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.35

### **Music Available in the Guest Room**

1. All guest rooms must have a source of music
2. Acceptable sources of music include: portable radio, clock radio, radio on TV, CD player, music channel on TV, or hard –wired music system

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.36

### **Non–Smoking Rooms Minimum 50%**

1. Hotels are required to have a minimum of 50% of rooms designated as non-smoking rooms.
2. Rooms must be identified with a permanent non smoking notice:
  - a. Either on the outside of each room indicating that the room is a non-smoking room OR
  - b. At each entrance point to a non smoking floor, wing, building or section.

**Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240 point loss.

Reference 302.37

**Non-Smoking Rooms – 100%**

1. Hotels with 100% of rooms designated as non-smoking rooms must provide:
  - a. A notice prominently displayed at Reception advising that all guest rooms are non-smoking, AND
  - b. Either on the outside of each room indicating that the room is a non-smoking room OR
  - c. At each entrance point to a non smoking floor, wing, building or section.

**Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240 point loss.

**Recommendations:**

1. The property's listing in the reservation system should advise that all guest rooms are non-smoking.
2. Guests that make reservations directly with the hotel, or that register directly with the hotel, should be advised all guest rooms are non-smoking.
3. The property's web site should indicate all guest rooms are non-smoking.
4. The property brochure and other publications should indicate all guest rooms are non smoking.

Reference: 302.38

**Power Outlet - Accessible**

1. A vacant and accessible electrical outlet must be convenient to the worktable or desk.
2. The electrical outlet may be wall-mounted, part of the desk, desk lamp or other appropriate and quality presentations.
3. The electrical outlet must be discrete and away from traffic areas.
4. If a credenza, bed, or other heavy piece of furniture must be moved to obtain access to an electrical outlet, the room is not in compliance.
5. If the guest has to unplug anything, the room is not in compliance.
6. At least one electrical outlet must be always on and dedicated for the recharging of electrical devices.

If the dedicated outlet is affected by an energy saving system, the property will comply if upon request guests are provided an “energy card” (second key card) with usage instructions provided in English or provide an alternative for guests to charge their electrical devices while they are not in the rooms.

7. Visible extension cords are not acceptable.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.39

**Room Suitable for Relaxing**

1. Furnishings must be adequate to permit a guest to sit in a chair and watch television near a table or a stand.

2. If the chair or television can be easily moved to an adequate position for watching television, the room is in compliance.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.40

**Room Suitable for Working**

1. Furnishings must be adequate to permit a guest to work comfortably in the room.

2. A chair with a back which may be used at a table or desk must be provided.  
Effective 01 January, 2010

3. The table or desk must be large enough to permit writing or the use of a laptop computer (at least 40 cm deep X 75 cm wide) (16” deep X 30” wide).  
Effective 01 January, 2010.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.41

**Telephone Provided and Operates 24 Hours Daily**

1. Each bedroom must be provided with a telephone in a convenient location that operates 24 hours daily, permitting incoming and outgoing calls.

2. An outside caller must be able to reach a guest by telephoning the guest in his/her room or by calling the property without having knowledge of the guest’s room number.

3. The property must provide means for transferring calls to the guest rooms 24 hours daily.

**Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference 302.42

### **Television Provided**

1. One color television minimum size 36cm (14”) must be provided for each guest room.
2. A remote control must be provided.
3. All televisions, when replaced, but no later than 01 January, 2012, must meet one of the following size specifications:
  - a. 48 cm (19”) (4:3) CRT or flat screen television.
  - b. 56 cm (22”) (16:9) flat panel television (i.e., LCD or Plasma).
4. If more than one television is provided, each television (except a television in the bathroom) must meet the minimum size requirements stated above. Effective 01 January, 2012
5. New construction or conversion properties must meet the requirements stated above prior to activation. Effective 01 January, 2010

#### **Point loss: 24**

1. If any of the above 2012 criteria are not met, there is a marginal 0–point loss.
2. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

#### **Recommendation:**

1. Larger size televisions are highly recommended where a larger room size dictates.

Reference 302.43

### **Television Programming – Number of Channels**

1. Each guest room must provide a minimum of eight free channels, each with different content.

#### **Point loss: 60**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 60–point loss.

Reference 302.44

### **Television Programming – English speaking channel**

1. Each guest room must provide at least one channel in the English language 24 hours per day. This channel must also provide international news.

#### **Point loss: 240**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 240–point loss.

Reference 302.45

### **Wastebasket Provided**

1. A wastebasket must be provided in each bedroom.

#### **Point loss: 6**

1. If the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 302.46

### **Window Coverings Exclude Light**

1. Window coverings must fully close and be of material that excludes light sufficiently to permit daytime sleeping.
2. If a guest can readily read the newspaper with the lights off and the window coverings closed, the exclusion of light is unacceptable.
3. Total blackout drapes are not required.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

## **GUEST BATHROOM**

Reference 303.01

### **Bath Mat Provided**

1. A towel material bath mat must be provided in each bath/shower area, even if the floor is heated.
2. An additional bath towel may be substituted for an actual bath mat.

**Point loss: 6**

1. If the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.02

### **Bathtub Stopper**

1. A plug/stopper must be provided for each bathtub.

**Point loss: 6**

2. If the plug/stopper is missing, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.03

### **Clothes Hook or Dressing Stand Provided**

1. A conveniently located clothes hook or dressing stand must be provided within the guest bathroom.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.04

### **Facial Tissue Provided**

1. Facial tissue in an appropriate receptacle or package (no loose tissues) must be provided within the guest bathroom or the bedroom.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.05

### **Hairdryer in Room**

1. A hairdryer must be provided in each guest room.
2. If directly mounted, the hairdryer may be mounted convenient to a mirror.
3. If individual un–mounted (loose) hairdryers are provided, a power point must be located convenient to a mirror.

### **Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference 303.06

### **Lighting Adequate**

1. With the curtains drawn and the lights on, the guest must be able to see well enough to shave or apply make–up.
2. Heat lamps are also considered lighting in bathrooms as long as they provide sufficient lighting as described above.

### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.07

### **Mirror Provided**

1. A wall–mounted mirror convenient to the wash basin must be provided in each guest bathroom.

### **Point loss: 6**

1. If the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.08

### **Power Point (Electrical Outlet) Convenient to Mirror**

1. A power point or electrical outlet suitable for hairdryers, hair curlers and shavers must be conveniently located by a mirror.
2. The mirror and the power point must be in the guest bathroom or the bedroom.
3. Low amperage outlets (such as those labeled “razors only”) do not fulfill this requirement.

### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.09

### **Private Bathroom**

1. Shared bath/toilet facilities or having to leave the guest room to use bath/toilet facilities in another location is/are not acceptable
2. Each guest room must have its own private tub/shower and toilet.

### **Point loss: 240**

1. If private bathroom facilities are not provided, there is a 240 point loss.

Reference 303.10

### **Room Size Adequate**

1. Guest bathrooms must be of adequate size to permit usual and necessary bath furnishings and fixtures without crowding.

### **Point loss: 8**

1. If the above criteria are not met, there is an 8–point loss per room.

Reference 303.11

### **Shampoo Soap/Soap Dispenser Provided**

1. Shampoo must be provided in each guest bathroom.
2. Packets/sachets are not permitted.
3. A bar of soap or a conveniently located soap dispenser, clearly labeled, must be provided at the basin/vanity area,
4. A bar of soap and shampoo or a combination bath gel/shampoo, clearly labeled, must be provided in the shower/tub area,
5. If shampoo as well as bath gel is provided in a clearly labeled dispenser, this fulfills the shampoo requirement.
6. If a soap dispenser is easily reached from the shower/tub and the wash basin, only one dispenser is required.
7. Extra soap and/or shampoo must be available upon request.
8. For purposes of this rule, the clearly labeled dispenser must identify if the content is hand soap, shampoo or hair and body shampoo etc. A listing of the ingredients is not required.

#### **Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference 303.12

### **Showerheads**

1. At least one showerhead must be mounted so that the highest point is at least 180 cm (72 inches) from the tub base or shower base.
2. If a flexible handheld shower attachment is provided, the guest must be able to secure it at least 180 cm (72 inches) from the tub base or shower base for hands free use.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.13

### **Soap Receptacle Provided**

1. A soap receptacle or soap dish must be provided and conveniently located to the bathtub or shower stalls.
2. The soap receptacle or soap dish may be attached or built in.
3. The edge of the bathtub complies as a soap receptacle, provided it is wide enough to store soap.

#### **Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.14

### **Toilet Paper and Spare Roll Provided**

1. One roll of toilet paper or a single sheet tissue dispenser (filled at least 3/4) must be provided in each guest bathroom.

2. If roll toilet paper is supplied, an additional spare roll must be provided in the guest bathroom.

**Point loss: 6, 24**

1. If the single sheet dispenser is less than  $\frac{3}{4}$  full or the spare roll is missing, there is a 6–point loss per room.
2. If toilet paper is not provided, there is a 24–point loss per room.

Reference 303.15

**Towel Bar/Stack Rack with Towels, Bath and Hand Provided, and Face Cloths Available On Request**

1. A towel bar, stack rack or shelf of sufficient size to store towels in a convenient location must be provided.
2. Rooms with only one bed smaller than 135 cm X 190 cm (53” X 74”) must provide one hand towel and one bath towel.
3. All other rooms must provide two hand towels and two bath towels.
4. Face cloths, if not provided in the room, must be available on request and free of charge.
5. Extra towels must be available on request.
6. Sufficient numbers of towels and face cloths are required so guests do not have to wait for towels or face cloths.
7. Towels may be located in the guest room or bathroom.
8. All towels must meet the following standards:
9. All bath towels must be at least 400 GSM (grams per square meter or 12 ounces per square yard).
10. Bath towels must be no less than 8400 square centimeters (approximately 60 cm X 140 cm or 24” X 55”).
11. Hand towels may vary in size, (no smaller than 40 cm X 75 cm (16” X 30”) is recommended).

NOTE: shrinkage can account for an approximate 10% variance.

**Point loss: 24**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 24–point loss per room.

Reference 303.16

**Tumbler Provided**

1. One tumbler must be available in rooms with only one bed smaller than 135 cm x 190 cm (53” x 74”).
2. Two tumblers must be available in all other rooms.
3. Extra tumblers must be available on request.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.17

**Ventilation Adequate**



1. A window that opens or mechanically enhanced ventilation fan is required in each guest bathroom.
2. The air must be drawn into the vent and out of the bathroom.
3. If the exhaust fans are on timers, the fans must be operated long enough times to adequately remove moisture.
4. A self –contained vent fan (re-circulating) is ONLY permitted when the existing structure does not have adequate space for ductwork.

**Point loss: 6**

1. If any of the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.18

**Wash Basin Provided**

1. A wash basin must be provided in each guest bathroom or a conveniently located vanity area.

**Point loss: 240**

2. If a wash basin is not provided, there is a 240 point loss.

Reference 303.19

**Wash Basin Stopper**

1. A plug/stopper must be provided for each wash basin.
2. In rooms specifically for handicapped guests, a screen may be used in place of a stopper.

**Point loss: 6**

1. If the plug/stopper is missing, there is a 6–point loss per room.

Reference 303.20

**Wastebasket Provided**

1. A wastebasket must be provided in each guest bathroom or vanity area.

**Point loss: 6**

1. If the above criteria are not met, there is a 6–point loss per room.

## **Bilaga 3**

### *Best Western International Inc:s Vision och Affärsidé*

#### **1. Vision**

”Best Western skall vara det självklara förstahands valet av hotellkedja inom ”broad mid-market segmentet”, för kunder, hotell och personal.”

Vår vision är ett tydligt ställningstagande till vad vi vill med vår framtid. För att nå visionen krävs att vi har en stark förankring i kedjan samt att vi målmedvetet arbetar med att ytterligare förstärka den. Detta kräver att vi aktivt arbetar med att bibehålla och utveckla våra relationer med och mellan medlemmarna samt våra kunder och gäster. Det gör vi genom att vara tydliga i våra budskap, vilket vi blir genom att fastställa ett antal mål och fokusera på prioriterade affärsområden.

#### **2. Affärsidé**

”Best Western skall skapa ökad lönsamhet för medlemshotellen genom professionell samordning av marknadsföring, lojalitetsprogram, försäljning, bokning och inköp.”

Tillhandahållen via e-mail från VD:n Best Western Sweden, 090417.

## **Bilaga 4**

### ***Intervjufrågor till VD:n Best Western Sweden***

#### **Allmänt**

Kan du berätta lite om Best Western, affärsidé, vision och mål?

Vad måste man som hotell göra eller uppnå för att få gå med i kedjan?

Hur väljs hotellen ut som skall få vara med i kedjan?

Finns det några regler, eller dokument eller liknande, med direktiv angående service/standard till de hotell som går med i kedjan? (Finns några direktiv angående exempelvis kläder?)

Går personalen någon utbildning vid nytt medlemskap?

Hur ofta kontrolleras hotellen efter de kriterier som måste följas?

Kan ett hotell uteslutas ur kedjan om de inte når upp till kriterierna?

Ser ni något till hotellets tidigare rykte innan ni ingår medlemskap med hotellet?

#### **Organisationsstruktur**

Hur ser Best Westerns organisationsstruktur ut?

Hur nära kontakt/samarbete har du med det amerikanska huvudkontoret?

Hur ser kontakten ut mellan hotellen i Sverige, övriga världen? Finns något samarbete?

Vad har hotellen för ekonomiskt ansvar i Sverige, övriga världen?

Vilka interna styrsystem används inom kedjan? Finns det något standardiserat styrsystem eller andra kriterier som följs?

Anser du att Best Western som kedja har en speciell organisationskultur?

Hur ser den i så fall ut? Och vad tror du att den medför till kedjan?

Söker ni hotell som tidigare har en liknande organisationskultur som BW, eller ”förs den över” på nya medlemshotell?

#### **Varumärke**

Vilken bild vill ledning i USA att människor skall ha av Best Westerns varumärke, vad vill de förmedla?

Hur ser du på Best Westerns varumärke? Vad anser du att varumärket representerar?

Tror du varumärket uppfattas likadant i alla länder?

Vad tror du gör att kunder återkommer och är lojala mot Best Westerns varumärke?

Hur stor procent återkommande kunder har ni?

## **Kultur**

Har du någon uppfattning om hur olika kulturer påverkar ert internationella varumärke?  
Uppfattas varumärket olika i olika kulturer? Tror du att standarden kan vara sämre i vissa länder än i andra och på så vis påverka varumärket negativt?

## **Standardisering/lokal anpassning**

Strävar ni efter att skapa en homogen bild av alla Best Western hotell i Sverige/världen?

Tror du möjligtvis att det finns några negativa aspekter med denna typ av ägarskap?

Vad tror du generellt att kunder söker, et standardiserat hotell eller ett som är anpassat efter den lokala omgivningen?

## **Bilaga 5**

### ***Intervjufrågor Kvalitetssäkrare Best Western Sweden***

#### **Allmänt**

Vad arbetar du med på Best Western?

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

#### **Kvalitet**

Vad innebär god kvalitet för dig? Innefattar kvalitetssäkringen en kontroll av hotellens servicenivå?

Vad tycker du är bra service?

Hur arbetar ni med att hålla en hög standard på servicen på alla hotell? Ser arbetet likadant ut på alla hotell?

Kan servicekvaliteten variera mellan hotellen, och vad medför det i sådana fall?

Hur ofta kontrolleras/besöks hotellen?

Gör ni spontanbesök? Inspekterar du egna utvalda områden, eller väljer hotellen ut vad du skall inspektera?

Finns det uppsatta kriterier som hotellen ska uppnå vid kontrollen? Vilka är de? Vem har satt upp dessa, och ser de likadana ut världen över eller i alla fall i Sverige?

Är det skillnad mellan kontrollen av ett nytt hotell och ett hotell som tillhört Best Western en längre tid?

Tror du att kontrollen, och på så vis hotellens standard, skiljer sig åt länder emellan?

Hur tror du att servicekvaliteten påverkas av att hotellen är privatägda och relativt fristående?

Hur tror du att skillnader i servicekvalitet mellan hotellen kan påverka företagets varumärke?

Tror du att en standardiserad service skulle kunna bidra till att öka varumärketeslojalitet?

Hur tror du kontrollen ser ut inom denna kedja jämfört med en franchisekedja, har du någon uppfattning om detta?

#### **Organisationskultur**

Upplever du att BW har en speciell organisationskultur? Hur ser den i sådana fall ut?

Tror du att organisationskulturen kan påverka hur hotellen presterar?

## **Bilaga 6**

### ***Intervjufrågor Hotell- och Platschefer***

#### **Allmänt**

- Hur länge har du arbetat på hotellet?
- Hur länge har du arbetat som hotellchef?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Har det alltid varit ett Best Western hotell medan du arbetat här?
- Vad har ni behövt göra för att bli medlemmar i Best Western?
- Kostar det något att vara med?
- Vad skulle du säga att ni får tillbaka av att vara med i Best Western?
- Har ert rykte förändrats sedan ni gått med i Best Western?
- Har er kundbas ändrats sedan ni blev ett Best Westernhotell?

#### **Styrning**

- Hur ser din kontakt med Best Westerns ledning ut?
- Vilken rapporteringsskyldighet har ni?
- Hur pass fria anser du att ni är i ert dagliga arbete på hotellet?
- Hur påverkar det faktum att ni är en ekonomisk förening er möjlighet att agera fritt?
- Tror du det skulle ha varit annorlunda om ni varit en franchisekedja istället för en ekonomisk förening?
- Vad är bättre med att vara en ekonomisk förening?

#### **Organisationskultur**

- Blir ny personal upplärd i "Best Western anda"?
- Hur mycket insyn har personalen i Best Westerns affärsidé, koncept?
- Har Best Western någon speciell företagskultur?
- Har den ändrats sedan innan ni var ett Best Westernhotell?

#### **Kvalitet**

- Har styrningen/kontrollen av ert hotell ändrats sedan ni blev ett Best Western hotell?
- Har arbetssättet ändrats på hotellet sedan ni blev ett Best Western? I sådana fall på vilket sätt?
- Vilka kriterier måste ni uppnå för att behålla varumärket?
- Hur ser kvalitetsarbetet ut på ert hotell?
- Hur säkerställer du att ert hotell uppnår de kvalitetskriterier som ställts upp av ledningen?
- Vad anser du är service?

Vad anser du är kvalitet?

Har kraven ökat på den *personliga servicen* sedan ni gick med i Best Western?

### **Kultur**

Har du känt av att det kommer kunder till er som har andra förväntningar på hotellet på grund av att de besökt ett annat Best Western hotell i ett annat land/kultur?

Hur tror du att kultur påverkar hur service på hotellet ges?

### **Lokal anpassning/standardisering**

Arbetar ni aktivt med att standardisera ert hotell för att bli mer enhetliga med andra hotell inom Best Western?

Tror du att servicen på Best Westernhotellen uppfattas som standardiserad världen över?

Vad tror du standardiseringen betyder för kunden?

Vad tror du standardiseringen har för inverkan på hotellens rykte?

Vad tror du är viktigast, standardisering eller lokal anpassning?

Vad tror du generellt att kunder söker, ett standardiserat hotell eller ett som är anpassat efter den lokala omgivningen?