



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Servicecertifiering

En väg till att kommunicera servicekvalitet inom
hotellbranschen.

Anna Linell

Pontus Sönnergren

Thereze Carlson

Handledare:

Anette Svingstedt

Filippa Säwe

Kurs: SMKK01

Vårterminen 2010

Tack...

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till våra handledare, Anette Svingstedt och Filippa Säwe, som varit till stor hjälp och väglett oss under skrivandets gång. Vi vill även tacka Sören Hullberg, VD för Story Hotel i Stockholm, samt studenterna Filip Schönbeck och Carin Victorin från Grythytte Akademi på Örebro Universitet då de alla tre bidragit på olika sätt till att vi vågade ge oss på ett försök till att utforma en ny modell. Dessutom vill vi tacka de som så vänligen tagit sin fria tid för att hjälpa oss att korrekturläsa och komma med nya tankar. Slutligen vill författarna tacka varandra för en lärorik vår tillsammans, vilken slutar med en kandidatexamen och en skön sommar.

Anna, Pontus & Thereze

Helsingborg 9 juni 2010

Sammanfattning

Examensarbete Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg

Titel: Service Certifiering En väg till att kommunicera servicekvalitet

Författare: Anna Linell, Pontus Sönnergren och Thereze Carlson

Kurs: SMKK01; Examensarbete för kandidatexamen. 15 hp. Vt 2010.

Handledare: Anette Svingstedt och Filippa Säwe

Problembeskrivning: Denna uppsats grundar sig i det gällande internationella hotellklassificeringssystemet. Intresset för uppsatsen fångades genom författarna tog del av en pågående diskussion kring hotellklassificeringens existerande. Uppsatsförfattarna ser ett problem med att dagens klassificeringssystem inte inkluderar servicekvalitet, mjuka värden, vilket även branschföreträdare påpekat.

Syfte: Uppsatsen syftar till att, genom en forskningsöversikt, initiera en framtida servicecertifieringsmodell och därmed bidra till en utveckling av det befintliga hotellklassificeringssystemet.

Metod: Uppsatsförfattarna har valt att utgå från en teoretisk ansats. Vilket innebär en bred litteraturgenomgång som resulterat i ett förslag till att initiera en servicecertifieringsmodell och därmed bidra till en utveckling av det befintliga systemet.

Teori: Den teoretiska referensramen grundar sig i två olika teoretiska skolor; Tjänstemarknadsföring och Service Management. Utifrån de två skolorna har författarna fokuserat kring olika områden; forskning kring klassificering, forskning kring tjänsters karaktärsdrag och servicekvalitet samt forskning om hur servicekvalitet mäts.

Resultat: Genom att analysera de olika teorierna som valts, har konstaterandet gjorts att servicekvalitet har en betydande roll för organisationers lönsamhet. Den teoretiska insikten i mätverktyget SERVQUAL resulterade i att uppsatsförfattarna såg några av dimensionerna som användbara i en servicecertifieringsmodell. Författarna presenterar slutligen en grund till en servicecertifiering som genom kontroll skapar tillförlitlighet och kommunicerar tjänstvillighet samt försäkrar förväntad servicekvalitet inom hotellbranschen.

Nyckelord: *Servicekvalitet, klassificeringssystem, lönsamhet, SERVQUAL, servicegarantier, funktionell och teknisk kvalitet.*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. MER MJUKA VÄRDEN, TACK!	5
1.1 SYFTE	7
1.2 UPPSATSENS UPPBYGGNAD	7
2. HUR HAR UPPSATSEN SKAPATS?	8
2.1 VAL AV ÄMNE	8
2.2 VAL AV METOD	8
2.3 VAL AV TEORI	9
3. HOTELLMARKNADENS OLIKA GRADERINGSMÖJLIGHETER	13
4. UPPSATSENS TEORETISKA VÄRLD	19
4.1 TIDIGARE FORSKNING KRING HOTELLKLASSIFICERING	19
4.2 FORSKNING KRING KVALITETSARBETE	21
4.3 SERVICE- & KVALITETSBEGREPPET	25
4.3.1 SVÅRIGHETER I SERVICEKVALITETSBEGREPPET	27
4.4 TIDIGARE FORSKNING KRING MÄTNING AV SERVICEKVALITET	31
4.5 SUMMERING AV TEORIAVSNITTET SOM HELHET	38
5. SERVICECERTIFIERINGENS UTFORMNING	39
6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER	45
6.1 FÖRFATTARNAS BIDRAG	45
6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	45
6.3 AVSLUTANDE REFLEKTIONER	45
7. KÄLLFÖRTECKNING	48
METODKÄLLOR:	48
SKRIFTLIGA KÄLLOR:	48
ELEKTRONISKA KÄLLOR:	53

1. Mer mjuka värden, tack!

I det inledande avsnittet kommer läsaren att introduceras i bakgrunden och inspirationen till uppsatsen. Författarna har uppmärksammat branschdebatten gällande att tekniska faciliteter snarare än bemötande graderas i dagens hotellklassificeringssystem. Vidare presenteras problemformulering och syfte som ligger till grund för uppsatsen och kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen.

Flygtaxin körde upp framför den palatsliknande byggnaden. Hotellvärden öppnade dörren till taxin och fråste ett kort ”Tjena!”. När han öppnade den stora entrédörren möttes jag av kristallkronor, äkta indiska mattor och ett centerbord med ett bedårande blomsterarrangemang. Receptionisten pratade i telefon och vände ryggen mot mig med ett knyck. Jag stod i ett tiotal minuter och väntade innan hon lade på och sa ”Här har du nyckeln, hissen ligger där borta”. Jag kunde inte tro mina öron och det här skulle vara ett femstjärnigt hotell.¹

I dagens hotellklassificeringssystem graderas hotell från en till fem stjärnor, där fem är den högsta graderingen. Systemet är uppbyggt av ett visst antal kriterier som värderar hotellets tekniska faciliteter, till exempel om det finns garderob, spegel och telefon på hotellrummet², samt i viss mån vilka tjänster ett hotell erbjuder exempelvis daglig städning av rum, frukost och receptionstjänst.³ Som i det ovanstående scenariot blir det ett problem då gästen kan ha förväntningar gällande hotellpersonalens bemötande vid olika stjärnklassificeringar, trots att denna enbart gäller faciliteter. Då servicebemötande inte inkluderas i klassificeringssystemet har en diskussion, bland annat hos branschfolk i den svenska hotellvärlden, uppkommit gällande nyttan av ett sådant system.

Hotellbranschen karaktäriseras av *servicemöten*, det vill säga möten mellan tjänstproducent och mottagare, vilket Richard Normann och tjänsteforskningen skulle benämna som *sanningens ögonblick*.⁴ Turistnäringen, inklusive hotellbranschen, är en av de störst växande näringarna i världen, vilket till stor del kan bero på att människor idag

¹ Uppsatsförfattarnas egenskivna scenario baserat på samlade erfarenheter.

² Tekniska faciliteter kommer härnäst att användas synonymt med faciliteter.

³ Hotels in Sweden. (Se anvisningar i referenslista).

⁴ Normann, R. 2000: 29.

har en högre inkomst och att de då kan resa allt mer. Det medför i sin tur att allt fler bor på hotell.⁵ När fler människor reser ökar även konkurrensen mellan hotell vilket leder till att de måste utmärka sig för att locka fler kunder. Då hotellvistelsen är, till stor del, uppbyggd på servicemöten har tjänsteforskning gällande dessa interaktioner utvecklats. Den nordiska skolan, bestående av frontpersoner som Grönroos, Gummesson och Normann, förknippas med en forskning som inriktar sig mot tjänster och betydelsen av interaktioner. Deras tjänsteforskning har uppmärksammat svårigheterna i att tjänster produceras och konsumeras samtidigt vilket delvis beror på att tjänster anses vara *immateriella, heterogena* samt att de snarare ses som *aktiviteter* än föremål.⁶ Denna svårighet har bidragit till att det har forskats mycket kring tjänstekvalitet utifrån kundens upplevelse av kvalitet. Eftersom det är kunden som bestämmer vad tjänstekvalitet består av är det viktigt att veta vad denne förväntar sig och upplever vara god kvalitet.⁷ Bland annat har Grönroos presenterat två olika *tjänstekvalitetsdimensioner* i en modell, *funktionell* och *teknisk kvalitet*. Funktionell kvalitet kännetecknar *hur* tjänsten levereras, det innebär hur gästen uppfattar interaktionen som sker när tjänsten levereras. *Vad* gästen erhåller av serviceleverantören i servicemötet kännetecknar teknisk kvalitet, exempelvis en säng att sova i, nycklar vid incheckning och bagagehjälp.⁸ De senaste årtiondena har forskare även observerat ett visst samband mellan lönsamhet, lojala kunder och ökade återköp.⁹ Svårigheterna i att veta vad servicekvalitet är har resulterat i att forskarna Parasuraman, Zeithaml och Berry tagit fram *SERVQUAL*, en modell som mäter gapen mellan levererad och kundens förväntade servicenivå. Mätverktyg, såsom *SERVQUAL*, syftar till att ge organisationen ett redskap att mäta och upptäcka gap i upplevd servicekvalitet, resultatet kan sedan användas som ett förbättringsverktyg.¹⁰

Uppsatsförfattarna ser ett problem i att mjuka servicevärden, i form av det Grönroos kallar funktionell kvalitet, idag inte certifieras och kontrolleras i det gällande hotellklassificeringssystemet. Avsaknaden av de mjuka värdena har resulterat i att klassificeringen innefattar tekniska faciliteter men inte bemötande, upplevelse och nöjdhet, även om det enligt tidigare forskning resulterar i nöjda kunder och lönsamhet.

⁵ Page, S. J. & Connell, J. 2006.

⁶ Se t.ex. Grönroos, C. 2004: 60.

⁷ Se t.ex. Reeves, C. A. & Bednar, D. A. 1994.

⁸ Grönroos, C. 1984. Se tjänstekvalitetsmodellen på sid. 31.

⁹ Se t.ex. Paterson, M. 2006. ; Rust, R. T. & Oliver, R. L. 1994.

¹⁰ Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. 1985.

1.1 Syfte

Uppsatsen syftar till att, genom en forskningsöversikt, initiera en framtida servicecertifieringsmodell och därmed bidra till en utveckling av det befintliga hotellklassificeringssystemet.

1.2 Uppsatsens uppbyggnad

I det första kapitlet har uppsatsens problembakgrund klargjorts och uppsatsens syfte formulerats. I kapitel två introduceras uppsatsens metod och författarnas tillvägagångssätt för uppsatsarbetet klargörs, där tyngdpunkten ligger i att tydliggöra för läsaren grunden i en konceptuell uppsats och det valda arbetssättet. Kapitel tre åskådliggör hur den nuvarande situationen på hotellmarknaden kring hotellklassificering ser ut. Här presenteras hur både klassificerade och icke-klassificerade hotell arbetar, betydelsen av Internet, hur klassificering av hotell fungerar i övriga världen och vad det finns för alternativ till en klassificering.

I kapitel fyra kartläggs teorigrunden för uppsatsen, författarna börjar med att introducera läsaren i tidigare forskning gjord kring hotellklassificering och vad en sådan märkning kommunicerar till kunden. I det andra avsnittet visar uppsatsförfattarna på viktig forskning kring organisationers kvalitetsarbete. Kapitlets tredje avsnitt introducerar service- och kvalitetsbegreppet och uppsatsförfattarna visar på problematiken och svårigheterna i begreppet servicekvalitet. Det fjärde, och sista teoriavsnittet, redogör för forskning kring mätning av servicekvalitet. Avsnittet avslutas med att presentera ett alternativt sätt att kommunicera till kunden vilken servicenivå ett hotell har. Kapitel fem klargör vad författarna tagit med sig från tidigare forskning och teorier för att lägga grund till och utforma en ny servicecertifieringsmodell. Avslutningsvis reflekterar uppsatsförfattarna, i kapitel sex, över forskningsresultatets bidrag och ger förslag på framtida forskning.



2. Hur har uppsatsen skapats?

Metodavsnittet innefattar en redogörelse för tillvägagångssättet av uppsatsens arbete, dess undersökningsprocess och det forskningsfält som undersöks. Val av ämne, metod samt teori behandlas och motiveras. Kapitlet syftar till att tydliggöra den metodologiska utgångspunkten för läsaren.

2.1 Val av ämne

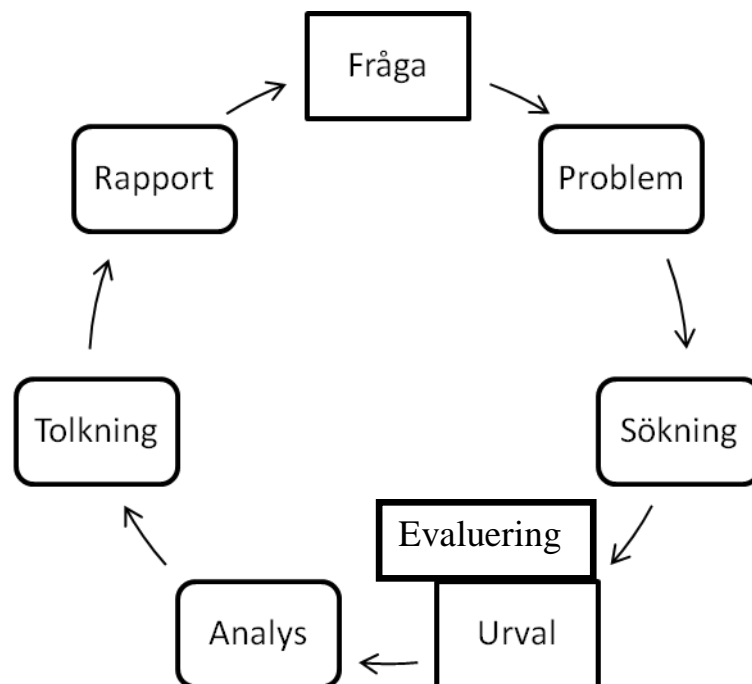
Då samtliga uppsatsförfattare läser Service Management, med inriktning hotell och restaurang, har diskussionen kring hotellklassificeringen uppmärksammats av författarna och nyfikenhet kring ämnet skapats. Då det nya klassificeringssystemet inte inkluderar mjuka värden i service, vars betydelse betonats under utbildningen, ser författarna att det bör belysas ytterligare. Efter en genomsökning av det teoretiska fältet upptäcktes att det saknas både litteratur och forskning gjord inom området kring klassificering av mjuka värden, speciellt ur ett svenskt perspektiv. En alternativ modell till klassificeringen har heller inte presenterats. Med denna bakgrund och den rådande debatten väcktes författarnas intresse om en sådan möjlighet faktiskt existerar.

2.2 Val av metod

En av de framträdande personerna som deltagit i branschdebatten kring hotellklassificering och dess nytta är Sören Hullberg, VD Story Hotels Stockholm. Författarna kontaktade honom i ett tidigt skede för att göra en eventuell intervju. Hullberg informerade att han nyligen varit i kontakt med uppsatsskribenter från Restaurang- och hotellhögskolan Grythytte Akademi vilka i en uppsats genomfört en utvärdering kring det nya hotellklassificeringssystemet. Deras uppsatsarbete visade på att det nuvarande klassificeringssystemet är bristfälligt då mjuka värden saknas, vilket har inspirerat uppsatsförfattarna till att undersöka om det skulle vara möjligt att utforma en modell som inkluderar mjuka värden. I ett tidigt stadium och med hjälp av handledarna såg författarna att empirisk fakta tillsammans med en bred litteratursökning kunde resultera i en teoretisk uppsats. Ytterligare en orsak till valet av teoretisk ansats var att författarna redan i början av uppsatsarbetet hade en ambition kring att kunna ge förslag till en modell.

För att uppnå syftet, att genom en forskningsöversikt initiera en servicecertifieringsmodell, har författarna fokuserat på att utvärdera och analysera det teorifält som idag finns att

tillgå. Undersökningen bygger på en teoretiskt underbyggd kvalitativ metod, en forskningsöversikt; det vill säga en bred och kritisk hållen litteraturgenomgång som studerar hur olika forskare uppfattar eller framställer den omgivande verkligheten inom hotellbranschen. Det här resulterar sedan i att författarna utifrån klassificeringssystemet kan pröva bevis- och förklaringsvärdet i olika teorier för att lägga grund till en modell.¹¹



Figur 2:1 Översiktens forskningsprocess.
(Efter Backman, Jarl. 2006.)

2.3 Val av teori

Utifrån författarnas erfarenhet och insikt i ämnet var nästa steg att välja ut den litteratur som skulle utgöra teoretisk utgångspunkt för uppsatsen. I denna sökning har författarna använt sig av sökverktyg på internet såsom redskapet ELIN, en elektronisk sökmotor för vetenskapliga texter. Sökord som användes var exempelvis ”quality”, ”service”, ”delivery” och ”SERVQUAL”. Författarna har sedan vidareutvecklat sökningen för att få en så bred teoretisk plattform som möjligt. En teoretisk uppsats innebär som tidigare nämnts en bred litteraturgenomgång, med tanke på att teori ska ersätta empiri. För att författarna skulle få en bra bredd, ett djup i teorier och därmed även skapa stark trovärdighet krävdes ett systematiskt tänkande för att minimera risken att förbise litteratur. Författarna kunde

¹¹ Bjurwill, C. 2001.

särskilja tre olika teoretiska områden; forskning kring klassificering, forskning kring tjänsters karaktärsdrag och servicekvalitet samt forskning om hur servicekvalitet mäts.

Uppsatsen har sin grund i två olika teorigrundande skolor; Tjänstemarknadsföring och Service Management. Författarnas teoretiska resa började genom att undersöka nuvarande hotellklassificeringssystem samt att studera tidigare forskning inom ämnet. Att gästernas förväntningar inte återspeglas i systemet samt den subjektivitet som kommer med förväntningar visade sig vara återkommande hos flera olika forskare. Hur denna problematik skulle kunna lösas var något som inspirerade uppsatsförfattarna till fördjupad forskning i ämnet. Författarna fortsatte därmed att studera tjänsters karaktärsdrag och interaktioner som uppkommer i ett servicemöte. Grönroos, Gummesson och Normann, vilka alla tillhör den nordiska skolan samt återfinns i den klassiska Service Management litteraturen, är framträdande forskare inom fältet såsom den amerikanska skolan med forskare som Parasuraman, Zeithaml och Berry i spetsen. Den teoretiska resan fortsatte sedan i att undersöka vad olika forskare anser om servicekvalitet. Författarna fann fyra framträdande forskare vilka alla definierat servicekvalitetsdimensionerna utifrån vad som upplevs och hur det upplevs. Definitionen av dessa dimensioner skiljer sig åt mellan de olika forskarna.

Uppsatsskribenterna har för att uppnå syftet sökt efter litteratur och teorier vilka belyser hur servicekvalitet mäts. Det visade sig att Parasuraman, Zeithaml och Berrys modell SERVQUAL är det mest använda och omtalade mätverktyget. För att skapa en så nyanserad bild som möjligt av verktyget har författarna gjort vidare sökningar som resulterat i kritisk förankrad litteratur kring SERVQUAL. Det här har underlättat för skribenterna i deras ambition att skapa sig en rättvis bild kring mätverktyget.

Författarna fortsatte sedan att undersöka servicegarantier närmare eftersom dessa är ett hjälpmedel för hotell att kommunicera ut sin servicenivå, vilket uppsatsförfattarna såg vara en grund i utformandet av en servicecertifieringsmodell. Edvardsson såväl som Hart, Ostom och Iacobucci är framträdande forskare inom området och författarna har valt att fokusera framförallt kring Harts resonemang då han är pionjären inom servicegarantifältet.

Under uppsatsarbetet har författarna även insett att en servicecertifiering kräver aktivt kvalitetsarbete av personal såväl som ledning. Total Quality Management, även kallat

TQM, och den kulturella kontextens betydelse studerades därför närmare. När det gäller TQM har forskarna Bergman och Klefsjö lett författarna vidare till pionjärerna Deming och Jurans kvalitetsarbete. Forskarna Cser och Ohuchi har studerat hotellklassificeringens kulturella betydelse vilket fick uppsatsskribenterna att inse den kulturella betydelsen för en servicecertifiering. Därför studerades Thomas och Inksons Cultural Intelligence närmare.

Den teoretiska referensramen är i huvudsak uppbyggd kring vetenskapliga artiklar. I några enstaka fall har ursprungskällor i läroböcker använts men då endast för begreppsdefinitioner. Författarna har använt ursprungskällor, det som Thurén kallar primärkälla¹², i allra största mån och även reflekterat samt undersökt närmare om en författare vidareutvecklar en annan forskares resonemang. Exempelvis belyser Grönroos att hans kvalitetsdimensioner på sätt och vis bygger på Swan och Combs produktkvalitetsdimensioner. Grönroos har med andra ord vidareutvecklat Swan och Combs teorier och applicerat dessa på tjänster. Således valde uppsatsförfattarna att ta till sig och undersöka Swan och Combs resonemang vidare för att skapa större förståelse kring Grönroos kvalitetsdimensioner. Ett annat exempel är att författarna vid studerandet av TQM forskningen uppmärksammade pionjärerna Deming och Juran och därmed studerade deras arbete djupare. Trots att det finns större aktualitet i vetenskapliga artiklar har författarna funnit äldre artiklar som oberoende sin ålder varit aktuella och användbara, till exempel Haywood, vars forskning och artikel är från 1983. För att styrka hans resonemang har författarna sökt efter liknande forskning och därmed säkerställt att hans resonemang fortfarande är aktuellt. De vetenskapliga artiklarna är spridda över årtal vilket visar på den utveckling som skett över tid.

När det gäller internetkällor har författarna först och främst använt sig av Restauratörens webbplats. Restauratören är en branschtidning, vilken alla tre uppsatsförfattare får hemskickad en gång i veckan. Intressanta tidningsartiklar har författarna sedan spårat vidare till Restauratörens hemsida och utifrån webbartiklar sedan länkat sig vidare till andra artiklar av intresse. Resultatet blir att äktheten¹³ av hemsidan och i viss mån även artiklarna styrkts. Webbsidan har i största mån använts som ingång till den pågående branschdebatten kring klassificering och gällande information om klassificeringssystemet har även primärkällan, Hotel Star Union, använts för att styrka det som framkommit på

¹² Thurén, T. 2001:34.

¹³ Jfr Leth, G. & Thurén, T. 2000:23-24.

Restauratören.se. Övriga internetsidor har författarna endast använt för att skapa en bred bakgrundsinformation samt för att belysa hur klassificering samt kvalitetsarbete fungerar på olika hotell och i olika länder. Författarna är medvetna om att hotellens beskrivningar kring kvalitetsarbete bör ses subjektivt men eftersom inte uppsatsens syfte är inriktat på hotellverksamhetens arbete har författarna inte heller undersökt efterlevandegraden utan är enbart medveten om subjektiviteten.

Uppsatsförfattarna anser därmed att de genom en systematisk och bred teoriavsökning, vilket behandlats ovan, samt metodologisk medvetenhet säkerställt arbetets reliabilitet och validitet.¹⁴

¹⁴ Jfr Bryman. 2007: 257-258.

3. Hotellmarknadens olika graderingsmöjligheter

Idag finns det inget globalt täckande hotellklassificeringssystem. Det faktum att det idag finns cirka 90 olika nationella system kan skapa en förvirring då innebörden av de olika systemen till viss del skiljer sig mellan länder.¹⁵ I följande avsnitt ges en presentation av hur den svenska, såväl som internationella, hotellmarknaden arbetar med klassificeringssystem och vilka möjligheter som finns att arbeta med kvalitet, gradering och kommunikation av en hotellverksamhet.

År 2003 började Svenska Hotell & Restaurang förbundet (SHR) att klassificera och stjärnmärka hotell. I år, 2010, lanserades ett nytt hotellgraderingssystem i Sverige av SHR och Hotel Star Union^{16,17}. Förutom Sverige är ytterligare sex länder (Tyskland, Nederländerna, Österrike, Schweiz, Tjeckien och Ungern) med i det gemensamma klassificeringssystemet. Därmed är över 17 000 europeiska hotell med och bedöms efter samma måttstock.¹⁸ Klassificeringen i Sverige är frivillig och administreras av SHR, dock är kravet att företaget ska vara medlem i SHR. Systemet förmodas bidra till att tydliggöra och förenkla valet av Sverige som destination. I klassificeringssystemet är det 270 kriterier som sammanställs i en poängtabell vilka avgör den gradering hotellet uppnår. Bedömningen görs från en (1) till fem (5) stjärnor, där en stjärna är lägst kvalitet och fem stjärnor högst kvalitet. De olika områden som kriterierna kontrollerar är byggnad/rum, möbler/utrustning, service, övriga tjänster, kvalitetssäkring och mötesfaciliteter.¹⁹ SHR har även visat att lönsamheten ökade för klassificerade hotell gentemot de hotell som valt att stå utanför systemet.²⁰ En överblick av stjärnklassificeringens innebörd för hotellen kan ses i bilaga 1.²¹

Inför introduktionen av det nya klassificeringssystemet, år 2010, uppkom en diskussion bland branschfolk i den svenska hotellvärlden gällande nyttan av ett sådant system. Bland annat menar Sören Hullberg, VD på Story Hotel Stockholm, i en insändare till branschtidningen Restauratören att hotellstjärnorna spelat ut sin roll eftersom Internet idag

¹⁵ Cser, K. & Ohuchi, A. 2008.

¹⁶ Hotel Star Union. (se anvisning i referenslista).

¹⁷ Hotels in Sweden. (se anvisning i referenslista).

¹⁸ Restauratören. (se anvisning i referenslista).

¹⁹ Hotels in Sweden. (se anvisning i referenslista).

²⁰ Ibid.

²¹ Se sid. 49.

fyller den funktion som behövs när det gäller kundens efterforskning. Ninni Dickson, chefredaktör på Restauratören, uppmärksammar denna åsikt men betonar att initiativet är bra då det medför en standardisering inom klassificeringen. På så vis sätts en norm för vad som graderas, vilket i sin tur förenklar kundens val, menar hon. Förespråkarna menar att förstagångsbesökare i högre utsträckning väljer klassificerade hotell, särskilt om resenären letar efter hotell på nätet.²²

I Sverige finns det idag 2028 hotell varav 645 stycken är klassificerade.²³ För att visa hur den svenska marknaden förhåller sig till stjärnklassificeringen och hur de arbetar med kvalitet har uppsatsförfattarna valt att exemplifiera det här utifrån de fyra svenska marknadsledarna inom hotellbranschen. En av hotellkedjorna som är klassificerade är Elite Hotels, vilka består av både fyr- och femstjärniga hotell. Kedjan arbetar med en kvalitetspolicy där de genom affärsmässighet vill uppfylla gästernas uttalade och outtalade behov samt överträffa gästernas förväntningar. Grunderna till arbetet är exempelvis att sätta prägel på affärsmässighet och god etik, kontrollera att personalen är kvalificerad och motiverad för genomförandet av sitt arbete samt ständigt granska och analysera vad gästerna anser om hotellens tjänster.²⁴

En annan marknadsledare är hotellkoncernen Rezidor som använder sig av en servicefilosofi vilken de valt att kalla ”Yes I Can”.²⁵ Koncernen vill genom ”Yes I Can” bli hjälpta med att stå emot och skilja sig ifrån sina konkurrenter. Radisson Blu, ett av de klassificerade varumärkena inom Rezidorkoncernen, använder sig av koncept såsom servicegarantin ”100 % Guest Satisfaction”. Som en grund till denna är personalen utbildad i att kunna erbjuda sina gäster bättre service. Ett klagomål ska så snabbt som möjligt rättas till, om det inte sker eller ifall en gäst lämnar hotellet missnöjd, kan gästen kräva pengarna tillbaka för sina utlägg.²⁶

Två av Sveriges största hotellkedjor, Choice och Scandic, har valt att inte klassificera sig då de anser klara sig bra utan stjärnmärkning och menar att systemet är till för mindre hotell. Dessutom vill de se mer mjuka värden i graderingssystemet än vad som finns idag.²⁷

²² Restauratören. (Se anvisning i referenslista).

²³ Nordquist, Eva. Projektadministratör, SHR. 2010.

²⁴ Elite Hotels. (Se anvisning i referenslista).

²⁵ Rezidor. (Se anvisning i referenslista).

²⁶ Radisson Blu. (Se anvisning i referenslista).

²⁷ Restauratören. (Se anvisning i referenslista).

Clarion är ett av hotellkedjan Choice varumärken, vilket består av förstaklassiga affärshotell som utmärks av design, konst och musik.²⁸ Clarion arbetar med ”Attitude at Clarion”, ett serviceattitydsprogram, vilket fungerar som ett stöd för att hjälpa organisationen att uppnå sin vision och sina mål. De fyra grundstenarna för programmet är ledarskap, förbättring, utveckling och rekrytering.²⁹ Scandic använder sig av ett verktyg som heter ”Get on Board” när de introducerar nya medarbetare inom organisationen. Scandic anser att det är viktigt att bygga från grunden när det gäller utbildning för nyanställda i organisationen. En nyanställd inom Scandic lär sig genom ”Get on Board” hur företaget ser på försäljning, miljö, säkerhet och service.³⁰

Även internationellt har stjärnklassificeringen och nyttan av ett sådant system resulterat i en diskussion. Bland annat skriver branschtidningen *Caterer & Hotelkeeper* att hotellkedjan Jurys Inn ifrågasätter relevansen av stjärnklassificeringen för den ”moderna hotellgästen”. De grundar sin fråga på enkäter gjorda bland gäster som visar att kunden värdesätter faktorer som exempelvis ”value for money” och servicekvalitet högre än själva stjärngraderingen. Dessutom visar studien att bekvämlighetservice såsom byxpress och tekokare på rummet inte avgör vilket hotell gästen väljer att bo på. Jurys Inns VD John Brennan säger även i artikeln *“We call on the travel and tourism industry to begin the debate on a replacement system that ranks service and speaks to the consumer in the language of TripAdvisor”*.³¹ Han vill med andra ord se en utveckling av det gällande klassificeringssystemet så att det kommer närmare kunden och inkluderar de förväntningar, alternativt de servicevärden, gästen söker. Totalt finns det 90 länder som har ett officiellt hotellklassificeringssystem i världen. Schweiz är pionjären inom hotellklassificering då de införde sitt system redan år 1979.³² Nedan följer några exempel på andra nationella klassificeringssystem och hur de är uppbyggda;

Det vanligaste klassificeringssystemet i England är det som finns under the English Tourist Boards (ETB:s), the Automobile Association (AA) och the Royal Automobile Club (RAC). Systemet är uppdelat i två delar, den första är klassificering av anläggningar och den andra är kvalitetsklassificering. När granskningen görs för kvalitetsgraden betonas det

²⁸ Choice Hotels. (Se anvisning i referenslista).

²⁹ Ibid.

³⁰ Scandic. (Se anvisning i referenslista).

³¹ *Caterer & Hotelkeeper*. 2009.

³² Cser & Ohuchi. 2008.

kvalitativa av den specifika utrustningen och hotellen bedöms med ett betyg bestående av en till fem kronor, där en betyder lägst graderad och fem den högsta graderingen. Kronklassificeringen som graderar anläggningar och faciliteter är självständig kring bedömningen av servicekvalitet. Kvalitetsbedömningen omfattar sådant som ett varmt välkommande och effektiv service lika väl som standard för möbler och inredning.³³ Su och Sun har visat att bemötande inte är omöjligt att certifiera då de talar om det engelska systemet.³⁴ VisitScotland, Turistrådet i Skottland, använder sig av ett graderingssystem för hotell, som är numrerat ett till fem, ett anses vara skapligt och fem innebär att hotellet är enastående. Där välkommande, gästfrihet och service som ges på hotellen men även hotellens faciliteter bedöms.³⁵

USA använder sig inte av ett gemensamt nationellt hotellklassificeringssystem utan det finns flera olika organisationer och förbund som tillhandahåller klassificeringssystem. Det mest välkända systemet är det diamantbaserade klassificeringssystemet, American Automobile Association (AAA).³⁶ USA:s mångfald av logiverksamhet medför att varje anläggning graderas på en skala från ett till tolv, dessutom kan fastigheten få en till fem diamanter beroende av standard. Systemet skiljer sig från det som används i Storbritannien genom att rummen och lyxiga faciliteter är kopplade samman med servicekvalitet. Det finns tre steg i utvärderingsprocessen, AAA systemets krav, objektiva värderingsriktlinjer för servicenivån och fysiska attribut samt sist de subjektiva elementen som grundas på träning och erfarenhet.³⁷

Kinas hotellklassificeringssystem består av en gradering från en till fem stjärnor, där en stjärna motsvarar lägst och fem stjärnor högst kvalitet, och systemet är till skillnad från många andra länder obligatoriskt.³⁸ The National Tourism Administration ansvarar för utvärderingen av hotell med tre stjärnor eller högre och landets turistbyråer utvärderar en- till tvåstjärniga hotell. Systemet bygger inte enbart på att bedöma byggnader och faciliteter utan det sätts även upp kriterier för servicekvalitet hos fyra- till femstjärniga hotell.³⁹

³³ Su, C. & Sun, L. 2007: 393-394.

³⁴ Ibid.

³⁵ Visit Scotland. (Se anvisning i referenslista).

³⁶ American Automobile Association. (Se anvisning i referenslista).

³⁷ Su & Sun. 2007: 394-395.

³⁸ Ibid., sid. 398.

³⁹ Ibid., sid. 395-396.

Det finns även utmärkelser, som inte är relaterade till klassificering av hotell, men som kommunicerar ett budskap ut till gästen gällande kvalitet och prestationer. Exempelvis Sveriges Grand Travel Award, ett evenemang som startades 1993 av företaget Travel News. Avsikten med evenemanget är att dela ut pris till de skickligaste inom rese- och turistnäringen. Vinnarna väljs ut av cirka 600 svenska resebyråsäljare.⁴⁰ Ett annat exempel är kvalitetsutmärkelsen Scandinavian Service and Quality Award (SSQ Award), vilka arbetar med kvalitetsutvecklingssamarbete för företag inom hotell- och konferensnäringen. De säger själva om kvalitetsutmärkelsen: ”På ett objektivt, enkelt och effektivt sätt får deltagarna i SSQ Award sina verksamheter belysta och kan därför bedriva ett systematiskt service- och kvalitetsarbete.”⁴¹

Ett komplement till dagens klassificeringssystem är de mångtaliga webbsidorna, vilka beskriver såväl resmål som boende och aktiviteter, som utvecklats de senaste åren. Ett exempel på en sådan sida är TripAdvisor, på deras webbplats återfinns tips från verkliga resenärer. TripAdvisor är världens största reseforum, med mer än 25 miljoner användare varje månad vilket inkluderar ca 30 miljoner omdömen och åsikter. TripAdvisor har lyckats ta hem hundratals utmärkelser, de beröms av branschfolk och publicitet har spridits över hela världen.⁴² Kritik gällande sidans bristande trovärdighet har, till skillnad mot John Brennans åsikt, riktats från hotellbranschen i Storbritannien. Kritikerna ifrågasätter hur information säkerställs så att det inte är hotellen själva eller deras konkurrenter som skriver ett omdöme. TripAdvisor är medveten om problemet och har använt sig av små varningsrutor för hotell där misstanke om manipulation finns, och de anser själva att de har ett fungerande system.⁴³

Uppsatsförfattarna har uppmärksammat att det finns andra system som är ett sätt att standardisera kvalitetsåtgärder, inom såväl produkt- som tjänstesektorn. Därmed vill författarna visa på att det finns en möjlighet att arbeta med standardiserade program som i längden innebär kvalitetssäkring för kunden. Ett exempel på det här är ISO (International Organization for Standardization), som från början utvecklades för industrisektorn, vilka utvecklar och ger ut en internationell standard. Organisationen är störst i världen inom sitt område, då nätverket består av 159 länder, och dess högkvarter ligger i Schweiz. Det är en

⁴⁰ Grand Travel Award. (Se anvisning i referenslista).

⁴¹ Scandinavian Service and Quality Award. (Se anvisning i referenslista).

⁴² Trip Advisor. (Se anvisning i referenslista).

⁴³ Restauratören. (Se anvisning i referenslista).

icke statlig organisation som skapar en bro mellan statliga och privata sektorer, och går idag att applicera på alla branscher. ISO certifieringen har en kategori som heter ISO 9000 vilken företräder en internationell enighet om kvalitetarbetstillämpning. Kategorin består av standarder och riktlinjer som är relaterade till kvalitetsarbetsystem. ISO 9001:2008 är en servicestandard som ger en mängd olika standardiserade kriterier för att kunna leverera god kvalitet till kunden. Standarden ger ett testat och prövat ramverk så att organisationen hela tiden tar fram produkter och tjänster som gör deras kunder nöjda.⁴⁴

Summering

För att summera kapitlet, och för att klargöra för läsaren vad grunden till uppsatsens syfte är, har uppsatsförfattarna gått igenom det svenska klassificeringssystemet och gett exempel på hur de största etablerade hotellkedjorna är klassificerade och hur de arbetar med egna kvalitetsprogram. Därefter klargjordes den debatt gällande klassificering och nyttan av ett sådant system såväl i Sverige som internationellt för att sedan visa på olika internationella klassificeringssystem. Det är betydelsefullt att förstå hur olika klassificeringssystem ser ut, då uppsatsförfattarna ska kunna ge sig på ett försök till att lägga en grund för en ny servicecertifiering inom hotellbranschen. Vidare har uppsatsförfattarna visat på alternativ till nuvarande klassificeringssystem, såsom Internet, utmärkelser och ISO.

⁴⁴ International Organization for Standardization. (Se anvisning i referenslista).

4. Uppsatsens teoretiska värld

I denna del tar vi med läsaren genom den teoretiska världen vilken är relevant för uppsatsens syfte. I teoriavsnittets första del presenteras tidigare forskning kring hotellklassificering och klassificeringens nytta i form av kommunikation. Del två i avsnittet behandlar annan kvalitetsforskning exempelvis TQM och lönsamheten av kvalitetsarbete. Därefter presenteras begreppen service och kvalitet samt svårigheterna i begreppet servicekvalitet. Kapitlet avslutas med hur servicekvalitet kan mätas och hur hotell kan förmedla servicekvalitet.

4.1 Tidigare forskning kring hotellklassificering

Som tidigare introducerats är servicemötet en stor del av hotellvistelsen. Det inledande scenariot, om den missnöjda hotellgästen, visar på att det som kunden har förväntat sig inte alltid är förknippat med vad som faktiskt levereras i ett servicemöte. Vilken kvalitet gäster förväntar sig och vad en hotellklassificering anger är ett samband som forskarna López Fernández och Serrano Bedia har studerat. Studien visar att kvalitet är beroende av hur den levereras till och uppfattas av gästen och inte beroende av klassificeringsgrad.⁴⁵ Förväntningar kan ses som ett vagt begrepp och grunden till förväntningar påverkas av en rad olika faktorer såsom tidigare erfarenheter, word of mouth, personliga behov och företags externa kommunikation.⁴⁶

Uppfattningen att hotellklassificeringen speglar hotellets hela kvalitet är en vanlig missuppfattning, bland resenärer, som ofta leder till missnöjdhet. Enligt Cser & Ohuchi har bristen på ett världsomspännande klassificeringssystem skapat en ”djungel”, vilket gör det svårare för gästen att utvärdera och förstå innebörden i märkningen. Författarna menar att det skulle ligga en svårighet i ett internationellt klassificeringssystem då resande från olika länder kan ha olika krav och uppfattningar, vilka till viss grad kan vara kulturellt betingat.⁴⁷ Det här är något som även Ingram betonar i en studie, där betydelsen av ett tydligt och lättförståeligt klassificeringssystem undersöks. Han menar att gästen har vissa förväntningar på både service och hotell som helhet, vilket hotell bör vara medvetna om samt försöka leva upp till. Ingram betonar vidare att det behövs ett klarare och rättvisare

⁴⁵ López Fernández, M.C. & Serrano Bedia, A.M. 2004: 771-775.

⁴⁶ Parasuraman, A. & Zeithaml, A. & Berry, L.L. 1985.

⁴⁷ Cser & Ohuchi. 2008: 380-387.

ramverk, en klassificering, för hotell. Gästerna ska förstå vad de kan förvänta sig av respektive hotell och hotellägarna ska känna att de blir rättvist bedömda.⁴⁸

Forskaren Ingrams resonemang kring ett tydligare ramverk kan kopplas till Bengtsson och Östbergs förklaring och definition kring att ett märkes identitet speglar konsumentens märkesuppfattning, medan imagen uppkommer genom brand managerns avbildning av märkets identitet.⁴⁹ Enligt Bengtsson och Östberg är definitionen av ett märke, ur ett ledningsperspektiv, att kunna särskilja egenskaperna i en tjänst eller en produkt. Dock skiljer det sig ur ett konsumentperspektiv, då konsumenten ser vilken mening som är associerad med märket istället för att kunna urskilja två likartade produkter.⁵⁰ Uppsatsförfattarna ser att Bengtsson och Östbergs definition av ett märke kan kopplas till hotellbranschen då gästens underbyggda mening, det vill säga förväntning, av servicekvalitet bäddas in i stjärnklassificeringen.

Organisationens rykte och image utgör även en väsentlig del i Grönroos servicekvalitetsmodell. Kundens uppfattade kvalitet beror inte enbart på vad företaget erbjuder (teknisk kvalitet), hur det framställs (funktionell kvalitet), utan även hur kunden uppfattar den kommunicerade bilden (image) av företaget.⁵¹ Gummessons fyra Q modell förtydligar att det centrala i servicemötet är uppfattad kundkvalitet. Denna påverkas av gästers kunskaper och förväntningar, imagen som innehavs av serviceföretaget och även subjektiva och objektiva omständigheter. Dessa är i sin tur beroende av varje specifik gästs livsstil, utbildning och värderingar samt dess servicesammanhang.⁵² Gummesson menar att ledningens förväntningar, erfarenheter och image är en viktig faktor kring hur marknadsföring genomförs.⁵³ Gummessons kvalitetsmodell understryker vikten av uppfattad kundkvalitet och dess koppling till kunskaper och förväntningar inneboende hos kunden.⁵⁴ Dess koppling till klassificeringssystemet kan därmed tolkas som att kunden skapar en förväntning innan besöket om vad stjärnorna faktiskt innebär. Om då stjärnorna enbart täcker in faciliteter, de hårda, tekniska och kvantifierade serviceattributen, skapas falska förväntningar och gästen kan bli besviken i servicemötet. López Fernández och

⁴⁸ Ingram, H. 1996: 30-33.

⁴⁹ Bengtsson, A. & Östberg, J.2006: 11.

⁵⁰ Bengtsson & Östberg. 2006: 7.

⁵¹ Grönroos, C. 1984.

⁵² Gummesson, E. 1993: 228-229.

⁵³ Gummesson. 1993.

⁵⁴ Gummesson. 1995.

Serrano Bedia betonar det ytterligare när de understryker att förväntningar på ett fyr- och femstjärnigt hotell är betydligt högre än på ett tre stjärnigt hotell, och att det där är lättare att överträffa förväntningarna⁵⁵. Hotell kan, som tidigare nämnts i beskrivningen av den svenska hotellbranschen, uppmärksamma vikten av servicekvalitet genom att kommunicera sitt servicevärde med löften om upplevelser, minnen och utmärkt servicenivå. De kan även välja hur de profilerar sig och skapar sin image genom exempelvis servicegarantin ”100% Guest Satisfaction” på Radison Blu eller ”Attitude at Clarion” inom Choicekedjan.

För att understryka vikten av att hotellverksamheter är medvetna om alla faktorer som bidrar till nöjda kunder illustrerar Haywood hotellverksamheten som en trebent pall. Upplevd service, servicekvalitet, utgör ett ben, ledning och personal ett annat och marknaden det tredje benet. Sitsen på pallen är den vinst (lönsamhet) som dessa tre ben resulterar i. Haywood menar att det enda som resulterar i vinst är en styrka och balans i de tre benen. Ett hotell kan inte förväntas att överleva om pallen blir ostadig och trillar omkull.⁵⁶ Utifrån denna ståndpunkt har hotell idag inte råd att underminera och underskatta vikten av att arbeta med de tre benen. Studier har även visat att det ligger en lönsamhet i att investera i servicekvalitet. Rust, Moorman och Dickson lägger i sin studie fram belägg för att kvalitetsarbete är en investering som, på långsikt, genererar lönsamhet i form av nöjda gäster, kundlojalitet och återköp såväl som ekonomisk vinning.⁵⁷ Med det sagt har kvalitet blivit en viktig strategisk byggsten för lönsamhet och överlevnad. Resonemanget kan knytas till uppsatsens utgångspunkt gällande vikten av att kommunicera ut servicekvalitet.

4.2 Forskning kring kvalitetsarbete

Ett allt mer homogent tjänstesamhälle leder till att serviceerbjudande blir allt mer standardiserat världen över, vilket i sin tur ligger till grund för uppbyggandet av förväntningar.⁵⁸ Att standardisera service och att definiera vilken typ av servicekvalitet som passar alla gäster världen över kan anses vara svårt.⁵⁹ Definitionen av *kundnöjdhet* enligt Kotler lyder *“the extent to which a product’s [or services [red. Anm.]] perceived*

⁵⁵ López Fernández. & Serrano Bedia. 2004.

⁵⁶ Haywood, K.M. 1983.

⁵⁷ Rust, R. T. & Moorman, C. & Dickson, P. R. 2002.

⁵⁸ Paterson. 2006.

⁵⁹ Moran, R. T. & Harris, P. R. & Moran, S. V. 2007: 37.

*performance matches a buyer's expectations*⁶⁰. Vilket betyder att om kunden lägger en viss förväntning eller värde i servicemötet, som de vill ska mötas, och det inte möts blir kunden antagligen missnöjd.

Medvetenheten om vad som är kundnöjdhet gör att kvalitetsfrågor blir en alltmer integrerad del av organisationer och ett exempel på ett kvalitetsarbetsynsätt är *Total Quality Management* (härefter TQM). Enligt Bergman och Klefsjö tolkas TQM som ”/.../ständig strävan efter att uppfylla, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar till lägsta kostnad genom ett kontinuerligt förbättringsarbete där alla är engagerade och som (sic) har fokus på organisationens processer.”⁶¹ TQM är en kulturgrundad organisationsfilosofi som måste genomsyra hela organisationen, inte bara ledningen. Sedan 1980-talet har det varit ett hett ämne inom management och ett använt förändringsverktyg. Insikten kring att TQM inte är någon snabblösning utan en långsiktig organisationsfilosofi med kundnöjdhet och lönsamhet som huvudmål blir allt mer accepterat.⁶² TQM kan anses vara ledningens och medarbetarnas systematiska arbete med att; fastställa kvalitet, förebygga kvalitetsbrister, mäta kvalitet och förbättra kvalitet.⁶³ Två av de första pionjärerna inom filosofin är Deming och Juran. Demings grundidé är att kvalitetsförbättringar sker genom att minska variationen inom alla företagens processer med hjälp av statistisk kontroll. Deming har utifrån det presenterat 14 punkter om ledarskap.⁶⁴ Jurons inställning till kvalitetsstyrning var att det borde betraktas som en ingående del i ledningsarbetet och ha en lika stor vikt som det ekonomiska och finansiella arbetet. Han utvecklade kvalitetstriologin som består av kvalitetsplanering, kvalitetsstyrning och kvalitetsförbättring.⁶⁵ En summering av TQM filosofin tyder på att organisationens arbete består av ständig förbättring av kvalitet och underlättar så att hela organisationen innefattas i kvalitetsarbetet. I en komplex servicemiljö, som den inom hotellsektorn, spelar värderandet och medvetenheten om gästens uppfattning av faciliteter och service stor roll. Den här medvetenheten ger ledningen information då de vill utvärdera sin servicenivå, men även för att kunna generera återköp och locka nya kunder.

⁶⁰ Kotler, P. & Armstrong, G. 2003.

⁶¹ Bergman, B. & Klefsjö, B. 2007:37.

⁶² Ibid. 2007:38.

⁶³ Soriano, D. R. 1999.

⁶⁴ Se Demings 14 ledarskapspunkter i Deming, E. W. 1983.

⁶⁵ Juran, J.M & Godfrey. B. 1991: 24-25

På en hårt utsatt konkurrensmarknad måste företag finna ett sätt att attrahera och behålla nya kunder samtidigt som de måste förbli målinriktade och lönsamma. Då kunder idag dessutom kan ha tillgång till mer information, är flexiblare i sina beslut och har fler valmöjligheter än tidigare kan det vara svårt. Walter, Edwardsson och Öström understryker, i sin studie, att drivkrafterna bakom vad kunder föredrar ligger i de sociala interaktionerna av tjänstemötet, tjänstens kärna och fysiska kontext. Speciell vikt ligger i det sociala mötet och att kontakten mellan personal och kund är avgörande för upplevelsen i helhet. De understryker även att kunden är delaktig i upplevelseskapandet. De menar att servicekvalitetsforskningen och mätningen av denna har sett kunden som passiv observatör snarare än en delaktig part i vad resultatet blir. De menar att forskning har lagt tyngden på vad kunden har för inneboende förväntningar av servicemötet snarare än att se kunden som en medproducent till upplevelsens utfall. Walter, Edwardsson och Öström visar på att den sociala interaktionen är avgörande för om en gäst blir nöjd eller inte. Studien föreslår att det behövs stora insatser relaterade i att förstå processerna i kundens upplevda erfarenhet och de olika interaktionerna i mötet.⁶⁶

Marknadsförare poängterar ofta att det är fem till tio gånger så dyrt att skaffa en ny kund som det är att behålla en befintlig.⁶⁷ Om så är fallet är det på en konkurrensutsatt marknad nödvändigt att skapa mervärde för sina kunder och att produkten eller tjänsten som erbjuds är eftertraktad av kunderna. För att kunna behålla kunder är det sedan kvalitet som genererar återköp och på sikt möjlighet för företaget att höja priset på sina tjänster.⁶⁸ Edwardsson et al redovisar en undersökning, baserad på data från Svenskt Kvalitets index som är ett organ vilka bland annat kontrollerar kunders förväntningar och upplevda kvalitet, där de studerat eventuella skillnader i kundbeteende mellan tjänsteföretag och varuproducerande företag. Slutsatsen de redogör för är att kundtillfredsställelse har en större betydelse för återköp och lönsamhet i serviceföretag än i produktföretag. Serviceföretag måste ”förtjäna” sin lojalitet genom att leverera god servicekvalitet vilket kan vara svårt då själva tjänsten och dess kvalitet produceras och levereras i samma ögonblick.⁶⁹

⁶⁶ Walter, U. & Edwardsson, B. & Öström, Å. 2010.

⁶⁷ Gummesson, E. 1998.

⁶⁸ Grönroos, C. 2008.

⁶⁹ Edwardsson, B. et al. 2000: 918.

Kvalitetsarbetet måste genomsyra hela verksamheten och all personal samtidigt som medvetenheten om upplevd kvalitet ska tydliggöras. Haywood talar, som tidigare nämnts, om vikten av personal och ledning som en del av hans trebenta pall.⁷⁰ Heide och Grønhaug har även de påtalat vikten av personalen, de visar i sin studie att hotell bör visa omtanke och professionalitet mot sina gäster och att den viktigaste tillgången i det här arbetet är motiverad och lojal personal.⁷¹ Fornell poängterar meningen med att träning är nyckeln till kvalitet vilket i sin tur ger avkastning.⁷² Lee et al. framhåller vikten av personalens attityder och beteende när de konstaterar att servicekvalitet påverkar servicevärdet beroende på vilken gradering ett hotell har.⁷³ Samtliga forskare poängterar vikten av att leda personal och att hålla en hög kvalitetsnivå vilket i sin tur kan leda till lönsamhet.

De senaste årtionden har flertalet forskare observerat ett samband mellan ekonomisk vinning och att rationalisera tjänster genom standardisering samt att investera i servicekvalitet.⁷⁴ Denna koppling är för det första ofta långsiktig vilket gör den svår att se. Dessutom har andra faktorer än servicekvalitet inverkan på lönsamheten vilket gör det svårt att härleda vinsten till en faktor. Slutligen är det inte mängden som investeras i kvalitet utan var och hur det investeras som genererar vinst.⁷⁵ Kundupplevd kvalitet genererar ofta vinst genom ökade intäkter till följd av kundnöjdhet, återköp och lojalitet. Rust, Moorman och Dickson redogör för två olika skolor i hur avkastning för investeringar i servicekvalitet nås. Den första är att fokusera internt genom kostnadsreducering och effektivisering. Den andra är att fokusera externt och öka intäkter genom lojalitet, återköp och kundnöjdhet. Forskarna menar att de organisationer som satsar på den intäktsinriktade skolan får den största kakan, och genererar högre vinst.⁷⁶

Alla kvalitetsförbättringar leder dock inte till lönsamhet och därmed kan det vara väsentligt att mäta och registrera kvalitetskostnader (Cost of Quality) för att härleda vart kostnader kopplade till kvalitetsinvesteringar kommer ifrån. Kostnaden av dålig kvalitet (Cost of poor quality) i en organisation är skillnaden mellan den faktiska kostnaden och vad kostnaden skulle vara om det inte fanns några misstag i systemet eller personalen i

⁷⁰ Haywood. 1983.

⁷¹ Heide, M. & Grønhaug, K. 2009.

⁷² Fornell, D. 2005.

⁷³ Lee, Y.K. et al. 2004.

⁷⁴ Se t.ex. Paterson. 2006.; Rust & Oliver. 1994.

⁷⁵ Zeithaml, V. A. 2000: 67.

⁷⁶ Rust & Moorman & Dickson. 2002: 7-24.

systemet.⁷⁷ Kostnaden av kvalitetsinvesteringar betyder med andra ord den kostnad som uppstår för att förhindra misstag i kvalitetsleveransen som kan påverka kundens förväntningar.⁷⁸

Hittills har avsnittet betonat betydelsen av personal och ledning i servicekvalitetsarbetet. Här ser uppsatsskribenterna en koppling till att en del av upplevelsen är den mån som personalen och serviceleverantörerna har förmågan att korsa kulturella gränser och leverera ett ”internationellt” servicebemötande. En följd av en allt mer global värld, där resandet blir en allt större del av vår vardag, betyder servicemötet i många fall kulturella möten. Paterson menar att standardisering av servicemötet är nyckeln till att underlätta och bygga upp förväntningar över kulturella skillnader.⁷⁹ Förmågan att kunna leverera ett internationellt servicebemötande kan underlättas genom cultural intelligence, även kallat CQ. CQ är den förmåga en person har att integrera och effektivt kunna förflytta sig över kulturella gränser. Det är något som kan tränas och byggas upp över tid och skulle i sin tur kunna skapa en högre grad av servicekvalitet.⁸⁰ Enligt Thomas kan en person uppnå CQ genom exempelvis formell träning och utbildning. Emellertid anser forskaren att erfarenhetsinläring är nyckeln till att öka sitt CQ.⁸¹

Sammanfattningsvis har det här avsnittet talat om kvalitetsförbättringsverktyget TQM och resultatet av att kvalitetsarbete kan leda till lönsamhet har presenterats. Personalens roll i servicemötet, har betonats, det här tydliggörs bland annat genom exempel på att kulturell förståelse kan vara nyckeln till att leverera god servicekvalitet. Resonemanget har betydelse för uppsatsens syfte då personalen är en väsentlig del av servicemötet och denna interaktion är inte inkluderad i det nuvarande hotellklassificeringssystemet.

4.3 Service- & kvalitetsbegreppet

Kvalitets- och servicebegreppet behöver förklaras och förstås ytterligare eftersom dess betydelse inte är helt okomplicerad. Dessutom krävs denna klargörelse för att läsaren ska kunna förstå grunden till uppsatsens syfte. När uppsatsskribenterna definierar begreppen görs en särdragning mellan tjänst och service men hädanefter i uppsatsen kommer författarna i huvudsak att använda begreppet service synonymt för dem båda. Definitionen

⁷⁷ Bland, F.M. & Maynard, J. & Herbert, D.W. 1998: 367-377.

⁷⁸ Krishnan, S. & Agus, A. & Husain, N. 2000: 84.

⁷⁹ Paterson. 2006.

⁸⁰ Thomas, D. C. & Inkson, K. 2005.

⁸¹ Thomas & Inkson. 2005: 5.

av en tjänst är, enligt Nationalencyklopedin, en icke materiell prestation medan en service är en åtgärd som utförs i syfte att betjäna kunder.⁸²

Som inledningsvis presenterades finns det ett flertal författare som gett sig på att försöka definiera vad service är, till exempel Grönroos, Zeithaml och Gummesson för att nämna några. De påpekar att tjänster är opåtagligt i sin natur, det vill säga det är svårt för en kund att utvärdera vad en tjänst innebär och det som är service för en kund kan vara helt annorlunda för en annan kund.⁸³ Skillnaden mellan produkt och tjänst är tydlig eftersom en produkt kan tas på och kunden därmed kan utvärdera dess potential.⁸⁴ Opåtagligheten medför även svårigheter för en kund att veta vad han eller hon kan förvänta sig av tjänsten.⁸⁵ Ett annat karaktärsdrag hos tjänster är att de är heterogena, alla tjänster kan inte utföras på exakt samma sätt vid alla tillfällen. Det är även olika kunder som tar emot tjänsten vilket innebär att servicegivaren anpassar tjänsten utifrån vilken kund som denne möter.⁸⁶ Ytterligare ett unikt drag för tjänster är att de både produceras och levereras samtidigt, vilket förutsätter att kunden är närvarande under hela processen vilket i sin tur gör att han eller hon är delaktig i hur serviceresultatet blir.⁸⁷ Normann benämner denna interaktion och möte som sanningens ögonblick.⁸⁸ Grönroos påpekar dessutom vikten av att servicegivaren är medveten om att det är de synliga delarna av tjänsten som är mest betydelsefullt för kunden.⁸⁹ En följd av att tjänsten levereras och produceras samtidigt är att en tjänst inte går att spara eller lägga på lager, vilket du kan göra med en fysisk produkt, vilket betyder att en tjänst är flyktig.⁹⁰

Ordet kvalitet kommer från latinets ”qualitas” som betyder beskaffenhet. Det användes redan under antiken och den romerska talaren och politikern Cicero(106-43 f. Kr) anses vara den första som använde ordet.⁹¹ Berggren och Klefsjö definierar kvalitet som “Kvalitet på en produkt [eller tjänst [red]] är dess förmåga att tillfredställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar”⁹². Denna definition av kvalitet stödjer de

⁸² Nationalencyklopedin. (Se anvisning i referenslista).

⁸³ Grönroos. 2004: 61. ; Gummesson, Evert. 1995.

⁸⁴ Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2009: 20.

⁸⁵ Haywood-Farmer, J. 1987: 20.

⁸⁶ Se t.ex. Zeithaml & Bitner & Gremler. 2009: 21. ; Grönroos. 2004: 61. ; Gummesson. 1995: 1.

⁸⁷ Se t.ex. Zeithaml & Bitner & Gremler. 2009:21. ; Grönroos. 2004: 60. ; Gummesson. 1995: 2.

⁸⁸ Normann. 2000: 29.

⁸⁹ Grönroos. 2004: 60.

⁹⁰ Zeithaml & Bitner & Gremler. 2009: 22. ; Gummesson. 1995: 1.

⁹¹ Etym online. (Se anvisningar i referenslista).

⁹² Bergman & Klefsjö. 2007: 26.

amerikanska forskarna Reeves och Bednar då de poängterar att kvalitetsbegreppet är något som möter eller överträffar kundernas förväntningar. Om företaget ser till att utvärdera och undersöka vad kunderna vill ha, kan de skaffa sig ovärderliga konkurrensfördelar. Problemet ligger i svårigheten att mäta vad kunderna faktiskt förväntar sig eftersom det finns en subjektivitet i förväntningarna, olika kunder har olika preferenser i vad de förväntar sig i servicemötet. Dessutom finns det kunder som inte kan peka på vad de egentligen förväntar sig i ett servicemöte.⁹³

4.3.1 Svårigheter i servicekvalitetsbegreppet

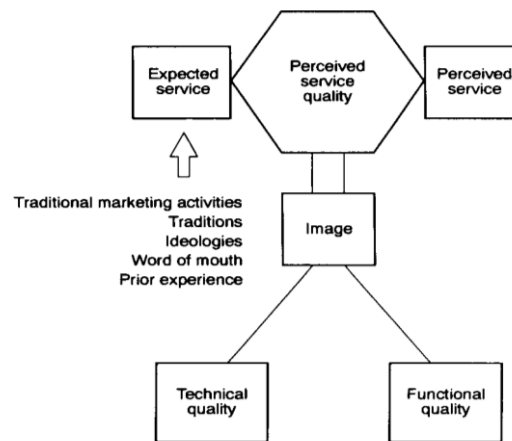
Bakom begreppet servicekvalitet finns en hel uppsjö med forskning om hur servicekvalitet kan definieras, delas upp och vilka komponenter som är inkluderade. Några av de första forskarna som studerade komplexiteten i servicekvalitet är Swan och Combs som redan 1976 var medvetna om de olika dimensionernas betydelse. Denna forskning ligger sedan till grund för mycket av Grönroos kommande servicekvalitetsforskning. Swan och Combs menar att ett köp av en produkt kan delas upp i två dimensioner av prestationer. Dels den expressiva dimensionen, det vill säga det som har att göra med hur vi psykologiskt uppfattar ett utförande, och dels den instrumentella dimensionen som har att göra med hur något fysiskt gestaltas under ett utförande. För att en kund ska bli nöjd är det nödvändigt att de instrumentella förväntningarna är uppfyllda innan de kan bli tillfredställda vad det gäller den expressiva dimensionen. Samtidigt visar studien att om inte kunden blir nöjd på det expressiva planet kommer det att resultera i ett missnöje även om de fysiska faktorerna motsvarade kundens förväntningar.⁹⁴

Grönroos visar att Swan och Combs resonemang för produkter kan appliceras på tjänster. Han ser då att det tekniska resultatet av service är den instrumentella dimensionen medan den expressiva dimensionen för service är det som uppstår i interaktionen mellan köpare och säljare. Grönroos menar fortsättningsvis att det tekniska resultatet av en serviceprocess är av betydelse för kundens utvärdering av service och kallar därmed det för en teknisk kvalitetsdimension. Samtidigt är det inte den tekniska dimensionen som avgör vad kundens totala upplevda kvalitet utmynnar i utan det beror även på *hur* det görs. Således kallar han det som genererar att kunden kan tillgodogöra sig den tekniska dimensionen för en funktionell kvalitetsdimension. Grönroos poängterar att det inte enbart är teknisk och

⁹³ Reeves & Bednar. 1994: 419-445.

⁹⁴ Swan, J. E. & Combs, L. J. 1976.

funktionell kvalitet som avgör kundens utvärdering och förväntning av en tjänst utan organisationens rykte och image spelar även en roll. Resonemanget sammanfattar Grönroos i en modell där teknisk och funktionell kvalitet tillsammans filtreras genom organisationens image och uppstår sedan som uppfattad servicekvalitet hos kunden.⁹⁵



Figur 4:1 Tjänstekvalitetsmodell
(Fritt efter Grönroos. 1984.)

En annan servicekvalitetsforskare, Chakrapani, menar att servicekvalitet beror på funktionell och personlig service. Funktionell service refererar till serviceattribut som enligt honom kan förbättras utan att kunden märker av förändringen medan personlig service inte kan genomföras och förbättras utan kundens medverkan. Chakrapani menar vidare i sin artikel att svårigheterna med personlig service är att det inte går att utveckla den lika fort som funktionell service utan det krävs att flera olika parametrar uppfylls innan en utveckling kan komma till stånd. Chakrapani fokuserar sitt resonemang kring personlig service då han menar att denna är det mest komplexa i ett serviceutförande och därmed även svårare att leverera. Chakrapani belyser även att det finns en viss subjektivitet i personlig service eftersom förändringar inte nödvändigtvis observeras direkt av kunderna utan, det kan ta tid innan kunderna inser att förändringen är för att kvarstå. Han menar att funktionell service inte är lika subjektivt då till exempel längre öppettider är något som lätt kan utvärderas och uppmärksammas av kunderna.⁹⁶

Ovanstående resonemang är något som forskaren Woodall är kritisk till, att organisationer förbättrar sin servicekvalitet genom att exempelvis förlänga öppettider och öka punktlighet

⁹⁵ Grönroos. 1984: 36-44.

⁹⁶ Chakrapani, C. 1991.

i tidtabeller. Han menar att det egentligen innebär en förändring av servicekvantitet och att om en organisation ska förändra sin servicekvalitet ska den se till att utföra befintlig service bättre och inte enbart erbjuda mer och fler serviceaspekter. Woodall anser att det här är en följd av att organisationer fokuserar mer på den tekniska aspekten. Resonemanget leder till att Woodall är kritisk mot Grönroos servicekvalitetsmodell då han anser att den tekniska aspekten bör undertonas och att fokus i stället bör ligga i den funktionella kvalitetsaspekten.⁹⁷ Det finns vissa likheter mellan Chakrapani och Grönroos resonemang om servicekvalitetens dimensioner. Grönroos tekniska dimension är på sätt och vis en form av funktionell service även om Chakrapani inte uttrycker det som fysiska och synliga attribut utan mer som en effekt av den tekniska dimensionen. Samtidigt är Chakrapanis ”personlig service” mer knutet till Grönroos funktionella kvalitetsaspekt eftersom det handlar om hur service levereras och hanteras.⁹⁸

Uppsatsskribenterna har även noterat ett samband mellan Swan, Combs och Grönroos resonemang kring olika dimensioner och annan servicekvalitetsforskning inom området. Woodalls diskussion om servicekvantitet och hans kritiska ställningstagande till Grönroos tekniska kvalitet kan kopplas till resonemanget kring hotellklassificering. Liksom Woodall talar Haywood om att gästen kopplar service till en viss fysisk ”egenskap”, dock säger den fysiska ”egenskapen” inte något om servicekvaliteten.⁹⁹ Båda dessa ståndpunkter visar på att faciliteter inte är ett substitut för faktiskt upplevd servicekvalitet. Resonemanget kan ses ur ett vidare perspektiv genom att relatera till de expressiva och instrumentella dimensionerna som Swan och Combs utvecklat. De menar, till skillnad från Woodall och Haywood, att både mjuka och hårda servicevärden är lika betydelsefulla vid utvärdering av kundnöjdhet.

Även forskarna Lovelock och Wirtz understryker att servicekvalitet kan delas upp i två dimensioner, vilka de benämner som hårda (materiella) och mjuka (immateriella) värden. De menar att hårda värden är fysiska attribut och således kvantifierbara och lätta att mäta. Mjuka värden är däremot svårare att ta på vilket gör dem svårare att mäta. På grund av det här är det vanligt att företag, då de skall undersöka och kontrollera servicekvalitet,

⁹⁷ Woodall, T. 2001.

⁹⁸ Chakrapani. 1991.; Grönroos. 1984.

⁹⁹ Haywood. 1983.

fokuserar på att mäta och kontrollera hårda värden.¹⁰⁰ Lovelock och Wirtz talar om att det är de immateriella elementen i servicemötet som kunden värderar högst och som ger störst bidrag till ökad servicekvalitet.¹⁰¹ Grönroos dimensioner av kvalitet kan även uttryckas som hårda och mjuka värden där den tekniska aspekten ses som hårt värde medan den funktionella aspekten är ett mjukt värde. Chakrapani anser vidare att en uppdelning av hårda och mjuka värden gör att det blir lättare att skilja de funktionella och personliga dimensionerna av servicekvalitet åt. Resonemanget bygger på att den funktionella aspekten är ett hårt värde medan den personliga aspekten är ett mjukt värde. De mjuka värdena gör att ett serviceföretag kan överträffa kundernas förväntningar och skapa konkurrensfördelar eftersom de hårda värdena enkelt kan imiteras.¹⁰² Haywood diskuterar tjänstens karaktär och gör en koppling mellan opåtaglighet, hårda och mjuka värden. Han visar i sin studie att när en gäst utvärderar opåtagliga faktorer som exempelvis omtanke, gästfrihet och komfort är det vanligt att de i stället använder påtagliga ledtrådar som exempelvis layout, design och kostym i utvärderingen. Gästen tar till hårda värden för att utvärdera mjuka värden.¹⁰³

Tabell 4:1 över begreppssamband (författarnas tolkning)

<i>Forskare</i>	<i>Vad som upplevs</i>	<i>Hur det upplevs</i>
Swan, J & Combs, L	Instrumentell	Expressiv
Grönroos, C	Teknisk	Funktionell
Chakrapani, C	Funktionell	Personlig
Lovelock & Wirtz	Hårda värden	Mjuka värden

Som tidigare nämnts finns det fler forskare som betonar subjektivitet i servicemötet.¹⁰⁴ Forskaren Callan har studerat hotellklassificeringen genom att låta ett antal journalister inom turismområdet agera gäster och på så sätt uttala sig om hotells servicekvalitet. Studien påvisade att servicekvalitet är subjektivt, det den ena inspektören anser vara servicekvalitet anser inte den andra. Samtidigt poängteras att det är bättre med en subjektiv bedömning av servicekvalitet än ingen bedömning alls och fler subjektiva omdömen kan

¹⁰⁰ Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Chakrapani. 1991.

¹⁰³ Haywood. 1983: 168.

¹⁰⁴ Se t.ex. Grönroos. 2004. ; Reeves & Bednar. 1994. ; Chakrapani. ; 1991. ; Callan, R. J. 1990.

skapa en tillförlitlighet och en helhetsbild av upplevd kvalitet.¹⁰⁵ Att hotellvistelsen är flyktig och heterogen och kan skilja sig i attribut bidrar till en svårighet då gästen själv måste närvara i serviceleveransen.¹⁰⁶ Denna interaktion, som Normann talar om i sanningens ögonblick och de synliga delar som Grönroos refererar till, gör att upplevelsens subjektivitet och upplevda servicekvalitet kan skilja sig åt gång på gång.¹⁰⁷ Callan menar vidare på att ju fler subjektiva omdömen hotellet är medvetna om ju större helhetsbild kan skapas och subjektiviteten kan delvis överbyggas.¹⁰⁸ Vilket i ett vidare sammanhang gör att om hotell skulle samla in information om så många servicemöten som möjligt skulle en helhet över faktisk servicekvalitet skapas. Det här understryker Kotler då han talar om att upplevd leverans av service bör matcha den förväntning gästen har eftersom det annars kan leda till missnöje.¹⁰⁹ Ett liknande samband poängterar López Fernández och Serrano Bedia i deras studie kring hotellklassificering då de menar att förväntningar och tjänstekvalitet måste matchas snarare än en gradering.¹¹⁰

I ovanstående avsnitt har uppsatsförfattarna uppmärksammat komplexiteten i servicekvalitetsbegreppen genom att definiera en tjänst och kvalitet och vidare tydliggöra forskning inom servicekvalitet. Begreppet har, vilket flertalet forskare visat på, två dimensioner där den ena är hur kvalitet upplevs och det andra är vad som upplevs. Förståelsen för denna natur gör att uppsatsskribenterna uppmärksammat att både hårda och mjuka värden bör kommuniceras till gästen vilket författarna tar med sig när grunden till en ny servicecertifiering utformas och förankras.

4.4 Tidigare forskning kring mätning av servicekvalitet

När kvalitet definieras i litteraturen talas det om att nå och helst överträffa kundens förväntningar.¹¹¹ Utifrån denna tolkning av servicekvalitet fanns det ett behov av att finna ett verktyg som kunde jämföra den förväntade och upplevda servicenivån.¹¹² Som Callan påpekar är servicekvalitet svårt om inte omöjligt att mätas objektivt vilket gör begreppet svårdefinierat och abstrakt.¹¹³ I hotellbranschen kan faktorer såsom svårigheten att

¹⁰⁵ Callan. 1990: 45-58.

¹⁰⁶ Zeithaml & Bitner & Gremler. 2009. ; Grönroos. 2004. ; Gummesson. 1995.: Reeves & Bednar. 1994.

¹⁰⁷ Normann. 2000.

¹⁰⁸ Callan. 1990.

¹⁰⁹ Kotler & Armstrong. 2003.

¹¹⁰ López Fernández & Serrano Bedia. 2004.

¹¹¹ Se t. ex. Grönroos. 1984. ; Parasuraman & Zeithaml & Berry. 1985.

¹¹² Grönroos. 1984. ; Parasuraman & Zeithaml & Berry. 1985. ; Callan. 1990.

¹¹³ Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990.

precisera vad som är god servicekvalitet, tillförlitlighet och det personliga mötet göra det svårt att identifiera, leverera och mäta servicekvalitet.¹¹⁴ Befintlig forskning föreslår en mängd olika verktyg för mätning av servicekvalitet.¹¹⁵ SERVQUAL modellen är det mest erkända mätverktyget, mycket på grund av att den sägs kunna mäta relevanta aspekter i upplevd servicekvalitet och att den kan användas generellt över de flesta branscher.¹¹⁶ SERVQUAL har sin grund i tjänstemarknadsföringsteorierna, som vid modellens utveckling inte erbjöd ett verktyg för att mäta servicekvalitet.¹¹⁷ Med denna bakgrund utvecklades SERVQUAL.

Parasuraman, Zeithaml och Berry, utvecklarna av SERVQUAL, utförde i sin studie djupintervjuer med chefer inom serviceindustrin och kundfokusgrupper där de kunde definiera servicekvalitet som gapet mellan kundens upplevda och förväntade service.¹¹⁸ Parasuraman, Zeithaml och Berry tog 1988 fram fem dimensioner:

- **Materiella ting:** Kopplade till fysisk miljö, utrustning och utseende av personal.
- **Tillförlitlighet:** Förmåga att utföra den utlovade tjänsten pålitligt och korrekt.
- **Tjänstvillighet:** Viljan att hjälpa kunder, att personalen är mottagliga för kundernas önskemål och att ge snabb service.
- **Försäkran:** Kunskap och artighet av de anställda och deras förmåga att agera förtroendeingivande och att de har den kunskap som krävs för att besvara kundens frågor.
- **Empati:** Handlar om förståelse för kunden och att företaget ger individuell uppmärksamhet till sina kunder.

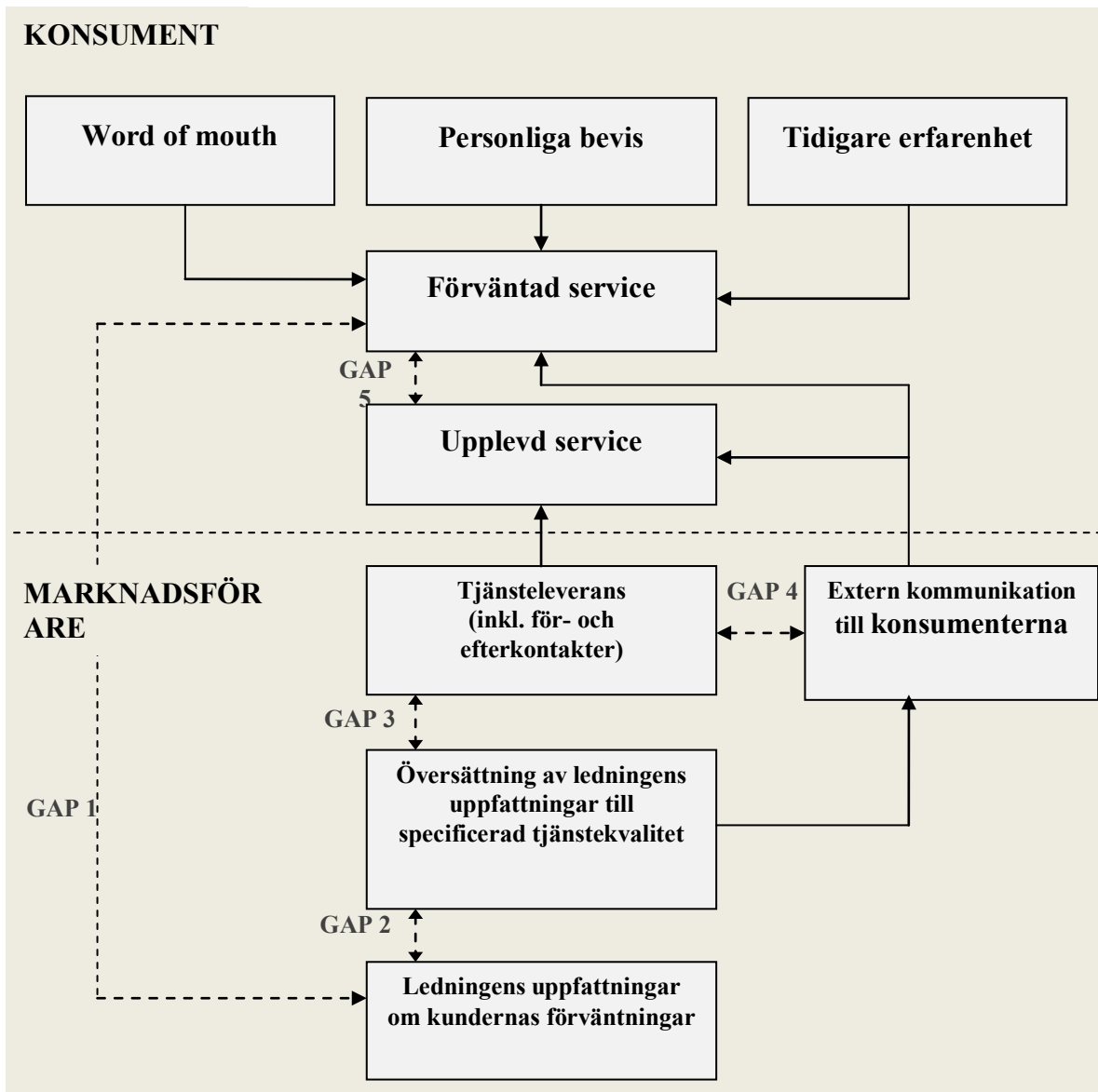
¹¹⁴ Se t.ex. Mei, A.W.O. & Dean, A.M. & White, C.J. 1999: 136-143.

¹¹⁵ Se t.ex. Cronin, J. J. Jr. & Taylor, S.A. 1992. ; Parasuraman & Zeithaml & Berry. 1985.

¹¹⁶ Se t.ex. Tsang, N. & Qu, H. 2000. ; Carman. 1990.

¹¹⁷ Parasuraman & Zeithaml & Berry. 1985.

¹¹⁸ Parasuraman, A. & Zeithaml, A. & Berry, L.L. 1988. (jfr 1985, 1991, 1994)



Figur 4.2 SERVQUAL modell på svenska
Inspirerad av: Grönroos. 2008.

Uppsatsförfattarna vill poängtera att det finns två sätt att se på SERVQUAL, dels som ett verktyg för att identifiera kvalitetsbrister genom att analysera gapen som uppstår i olika interaktioner. SERVQUAL kan dels även användas till att mäta upplevd tjänstekvalitet.¹¹⁹

Inom turism, och därmed även hotellindustrin, har det utförts ett fåtal empiriska studier där de använder SERVQUAL. Den kroatiska forskaren Grzinic utförde en studie där hon anpassar SERVQUAL på kroatiska hotell och tydliggör förväntningarnas roll för nöjdhet.

¹¹⁹ Parasuraman & Zeithaml & Berry. 1988.

Hon anser att SERVQUAL kan anpassas i praktiken och användas i hotellindustrin, men betonar samtidigt vikten av att upplevelsen är subjektiv och att det måste finnas i åtanke vid användandet.¹²⁰ Mei, Dean och White undersökte dimensionerna av servicekvalitet i hotellbranschen i Australien. Med utgångspunkt i SERVQUAL modellen utvecklade de en ny skala som de kallar HOLSERV, ett nytt instrument för att mäta servicekvalitet i hotellbranschen. Resultatet av studien blev att servicekvalitet i första hand representerades av tre dimensioner i hotellbranschen; personal, påtagliga faktorer och tillförlitlighet. Dessutom drogs slutsatsen att den viktigaste dimensionen för övergripande servicekvalitet är personaldimensionen.¹²¹ Knutson et al. utvecklade en liknande modell, LODGSERV, som även den hade grund i SERVQUAL. LODGSERV är ett instrument för mätning av servicekvalitet i hotellbranschen. Studien visade att när en rangordning av betydelse för utvärdering av servicekvalitet gjordes, hamnade tillförlitlighet på första plats följt av säkerhet, lyhördhet, påtaglighet och empati.¹²²

För att läsaren ska få en mer nyanserad bild av servicekvalitetsmätning har uppsatsskribenterna även valt att belysa en del av den kritik som riktats mot SERVQUAL som mätverktyg. Cronin och Taylor ifrågasätter vad SERVQUAL faktiskt mäter; uppfattad, subjektiv, servicekvalitet eller kundnöjdhet. Enligt Cronin och Taylor mäter SERVQUAL modellen nöjdheten i överföringen av service snarare än servicekvalitet och författarna menar att relationen mellan kundnöjdhet och servicekvalitet inte klargjorts.¹²³ Parasuraman, Zeithaml och Berry svarar på kritiken genom poängterandet att SERVQUAL mäter servicekvalitet, vilket de menar är en attityd, och att servicekvalitet och kundnöjdhet är nära relaterat.¹²⁴ Wisinewski har diskuterat att förvirringen över definitionen av förväntad servicekvalitet och kundnöjdhet i praktiken resulterat i att SERVQUAL används för att mäta båda.¹²⁵ Användandet har resulterat i att förväntningar ses som en jämförelsestandard där serviceleveransen vägs mot servicekvalitet, speciellt inom turism och hotellbranschen.¹²⁶ Cronin och Taylor kritiserar även SERVQUAL för att förenkla serviceuppfattningsrelationen i sin modell. De testar istället en alternativ metod för mätning av servicekvalitet, som betonar attityd och nöjdhet, och ger denna modell namnet

¹²⁰ Grzanic, J. 2007.

¹²¹ Mei & Dean & White. 1999.

¹²² Knutson, B. et al. 1990: 227-284.

¹²³ Cronin & Taylor. 1992.

¹²⁴ Parasuraman & Zeithaml & Berry. 1988.

¹²⁵ Wisinewski, M. 2001. jfr Akan, P. 1995.

¹²⁶ Cronin & Taylor. 1992. Jfr Teas, R.K. 1993.

SERVPERF.¹²⁷ Yilmaz menar att SERVQUAL inte är anpassningsbar för att mäta hotellservice, utan att SERVPERF som ser till serviceprestationsdimensioner är ett bättre verktyg. Yilmaz menar att SERVQUAL fokuserar för mycket på mätning av förväntningar än att mäta skillnaden i servicekvalitet.¹²⁸ Enligt Van Dyke, Prybutok och Kappelmans studie riktas kritik mot SERVQUAL modellen då användningen bidrar till problem gällande validering, diskriminerings-, överensstämmelse- och framtida giltighet hos mätningen. De poängterar vikten att ha det här i åtanke i användningen av SERVQUAL och att modellen inte är ett tillräckligt mått inom vissa branscher.¹²⁹ En annan kritik som riktas mot SERVQUAL är att dimensionerna inte avgör utfallet i kundnöjdheten. Exempelvis Saleh och Ryan studie i hotellbranschen där de identifierade fem dimensioner av servicekvalitet. Faktorer de hittade var gemytlighet, påtaglighet, tillförsikt, undvika sarkasm och empati, vilket skilde sig från dimensionerna i SERVQUAL. Deras studie visade även att dimensionen gemytlighet utgjorde den största delen av variansen.¹³⁰

Som en summering av SERVQUAL är modellen ett av de mest välanvända verktygen för att mäta hur serviceleveransen upplevs, det mäter dock inte vad gästen efterfrågar. SERVQUAL är ett verktyg för att mäta nuvarande gap i servicekvalitet och levererandet av denna, för att sedan kunna förminska dessa. Forskare har kommit fram till att det finns svårigheter med att anpassa SERVQUAL till hotellbranschen, vilket resulterat i att olika varianter av mätverktyget har presenterats då forskningen sett att modellen inte är tillräcklig. Kritiken mot SERVQUAL har påvisat svagheter gällande såväl definitioner av begrepp, som förväntning och kundnöjdhet, likväl som en förenkling av relationen mellan dessa. I praktiken har denna förvirring över servicekvalitet och kundnöjdhet resulterat i att SERVQUAL används för att mäta båda.

Servicegarantier

Ett alternativt sätt att visa kunden vilken servicenivå hotell har kan vara genom servicegarantier. Servicemötet utgörs av människor vilket gör att utvärderingen av dess faktiska kvalitet kan vara svårbedömd. Utvärderingen kan även leda till svårigheter för konsumenter när de väljer bland flera olika tjänsteleverantörer med liknande produkter samt i samband med utvärdering för att göra återköp. När köpet av bästa kvalitet är svårt

¹²⁷ Cronin & Taylor. 1992: 55-68.

¹²⁸ Yilmaz, I. 2009: 375-386.

¹²⁹ Van Dyke, T. P. & Kappelman, L. A. & Prybutok, V. R. 1997, 1999.

¹³⁰ Saleh, F. Ryan, C. 1992: 324-343.

att bedöma uppfattas inköpet som riskfyllt och konsumenten söker efter en viss försäkrans.¹³¹ Intresset för servicegarantier har drivits på av olika framgångshistorier och företagens ökade medvetenhet om behovet av att ge framträdande kvalitetssignaler till konsumenter på marknaden.¹³² Servicegarantier ses som ett effektivt verktyg för kvalitetsförbättringar och för att upprätthålla en hög kvalitetsnivå.¹³³ Enligt litteraturen inger en servicegaranti trygghet såväl före som under hotellvistelsen och ger signaler till gästen om vad som kan förväntas. En garanti minskar därmed risktagandet hos gästen.

En servicegaranti kan antingen vara ovillkorlig eller villkorlig. En ovillkorlig garanti är, precis som namnet antyder, helt utan begränsningar, exempelvis ”Är du inte nöjd får du pengarna tillbaka”. Medan en villkorlig garanti sätter ett motkrav på vad som garanteras, exempelvis ”får du inte roomservice till rummet inom 20 minuter står vi för kostnaden”. Därmed kräver en ovillkorlig garanti att personalen fokuserar på kundernas behov och tjänsternas kvalitet istället för att tillämpa en standardiserad form av tjänsteutförande. Det innebär även att företaget måste acceptera klagomål gällande aspekter i tjänsten även om dessa inte upplevts som problem tidigare. Om en verksamhet är ovillig att acceptera de risker som går med ordet "ovillkorligt" kan garantin begränsas till aspekter av den speciella tjänsten - tjänstetid, kvalitet på utfört arbete, och så vidare. Det är relativt enkelt att idag införa en servicegaranti, ovillkorlig eller villkorlig.¹³⁴ Ostom och Iacobucci visar att servicegarantier är ett bra marknadsföringsverktyg men att det inte är ett universalmedel på alla organisatoriska nivåer.¹³⁵ Enligt Hart ska en välutformad servicegaranti vara ovillkorlig, lätt att förstå och kommunicera, meningsfull, lätt att åberopa och att få utdelning av.¹³⁶ En servicegaranti gynnar konsumenterna genom att minska den uppskattade risken genom att förtydliga vad kunden kan förvänta sig.¹³⁷ Genom en servicegaranti uppfattar kunden tjänsteleverantören som mer pålitlig, då ett företag som inte erbjuder god servicekvalitet inte skulle kunna använda en servicegaranti.¹³⁸ Ostom och Iacobucci visar på flera olika exempel på varför vissa chefer är motvilliga till att införa en servicegaranti. För det första anses det då att en garanti visar på misslyckande från

¹³¹ Wirtz. 1998.

¹³² Ostom, A. L. & Iacobucci, D. 1998.

¹³³ Wirtz, J. (1998).

¹³⁴ Hart, C. W. L. 1988.

¹³⁵ Ostom & Iacobucci. 1998.

¹³⁶ Hart. 1993.

¹³⁷ Wirtz, 1998.

¹³⁸ Hart. 1993.

servicegivaren vilket inte är det budskap som organisationen vill förmedla. För det andra anses garantier vara dyrt om företaget inte lyckas uppfylla det utlovade och att utbildningskostnad av personal ökar för att kunna lösa problem relaterade till servicegarantin. Sist anses en garanti uppmuntra klagomål. Ostom och Iacobucci menar att det är servicegarantins förtjänst att ovanstående problem kan lösas. Kunderna får genom en servicegaranti ett större förtroende för företaget då garantin minskar riskuppfattningen.¹³⁹ Svårigheten med servicegarantier ligger i att ge lämplig utbildning för personal, hantering av klagomål enligt gällande garanti och dessutom använda garantin som ett förbättringsverktyg för servicekvalitet.¹⁴⁰

En av de svenska forskarna som har fokuserat sin forskning kring service och värdet av en servicegaranti är forskaren Edvardsson. Han tar sin utgångspunkt i det som forskare såsom exempelvis Hart, Wirtz samt Ostom och Iacobucci bidragit till, vilket han sedan applicerar på svenska förhållanden. Björlin Lindén tillsammans med Edvardsson fokuserar exempelvis i sin studie på kundens förväntningar av en servicegaranti. Studien resulterar i att kunden föredrar en specifik, och gärna detaljerad, servicegaranti istället för en helt ovillkorlig garanti. Kunden vill kunna avläsa i vilka fall en servicegaranti är gällande och om kunden dessutom har en negativ uppfattning om företaget tolkas en ovillkorlig garanti som lurendrejeri. Forskarna fann även att kunden söker efter en rättvis garanti där alla kunder har samma möjlighet att kunna dra nytta av, eller ta del av, garantin.¹⁴¹ McDougall, Levesque och VanderPlaat visade i sin studie att en ovillkorlig servicegaranti inte alltid är optimalt då det kan skapa ett obehag hos kunden. Forskarna menar att en servicegaranti är ett strategiskt vapen för att differentiera sig och skapa konkurrensfördelar. Forskarna anser vidare att potentiella fördelar med servicegarantin är att öka kundnöjdhet och återbesök genom minskad risk, förbättrad servicekvalitet och att etablera en servicestandard, vilket i sin tur har inverkan på lönsamheten. Garantin formulerar vad gästen kan förvänta sig och vad de kan få om servicenivån inte uppnås.¹⁴² Wirtz (2000) undersökte i sin studie nyttan av att ha servicegaranti och om den i så fall gynnar alla typer av hotell. Wirtz, Kum och Lee studie visar att genom införandet av en specifik servicegaranti kan företaget komma att

¹³⁹ Ostom & Iacobucci. 1998.

¹⁴⁰ Hart. 1988.

¹⁴¹ Björlin Lindén, S. & Edvardsson, B. 2003.

¹⁴² McDougall, G.H.G & Levesque, T. & VanderPlaat, P. 1998.

påverka konsumenternas uppfattning positivt, speciellt för tjänsteleverantörer som är mindre kända för enastående kvalitet på tjänster.¹⁴³

Teoriavsnittet har visat på att SERVQUAL modellen inte tillräckligt täcker det kommunikationsbehov av servicekvalitet till gästen som efterfrågas. Här fann uppsatsskribenterna att servicegaranti kan vara ett sätt att kommunicera servicenivå till gästen. Frågan om denna garanti ska vara villkorlig eller ovillkorlig är något som forskare diskuterar, forskningen har visat på att en ovillkorlig garanti kräver mer av personalen och att den kan uppfattas som negativ av gästen. Då uppsatsen syfte är att genom en forskningsöversikt initiera en framtida servicecertifieringsmodell, och därmed bidra till en utveckling av det befintliga hotellklassificeringssystemet, tar uppsatsförfattarna med sig kunskaperna gällande servicegarantier in i uppbyggandet av en sådan modell.

4.5 Summering av teoriavsnittet som helhet

För att summera hela teoriavsnittet har servicekvalitet en betydande roll för organisationers lönsamhet. Genom en gradering kan hotell kommunicera en vald image och inslag i verkligheten har visat att klassificerade hotell har en högre lönsamhet. Det nuvarande klassificeringssystemet fokuserar på faciliteter, det Grönroos benämner som teknisk kvalitet, och kopplar samman service med fysiska attribut vilket litteraturen benämner som servicekvantitet. Avsaknaden av funktionell kvalitet har uppmärksammats i såväl bransch som litteratur. Forskning tyder på att gästen, trots avsaknaden av funktionell kvalitet, ändå kan ha skapat sig en bild av vilket bemötande som hör till en viss gradering. Kundens förväntningar är inte alltid tydliga och subjektiviteten understryks i servicemötet, samtidigt som forskning visar att det är bättre med subjektiva bedömningar än inga alls. Flertalet forskare klargör skillnaden mellan mjuka och hårda värden, samt vikten av att båda delarna innefattas i servicemötet. Personalens betydelse, i form av bemötande och professionalism, likväl som gästens deltagande i sanningens ögonblick avgör utfallet på servicekvalitet.

¹⁴³ Wirtz, J. & Kum, D. & Lee, K. S. 2000.

5. Servicecertifieringens utformning

Uppsatsens syfte var att initiera en framtida servicecertifieringsmodell och därmed bidra till en utveckling av det befintliga hotellklassificeringssystemet. En certifiering av servicekvalitet skapar en begreppsgrund för vad gästen kan förvänta sig i servicemötet. I avsnittet kommer uppsatsförfattarna redogöra för vad den valda teorigrunden bidrar till gällande uppsatsens syfte och redogöra för dess resultat.

Denna forskning har presenterat en teoretisk grund för att investeringar i god servicekvalitet genererar lönsamhet i form av ekonomisk vinning och lojala nöjda kunder. Det här styrker uppsatsens syfte, varför en modell som symboliserar servicevärde bör tas fram. Utvecklandet av en modell bör ta avstamp i kundens faktiska förväntning av ett servicemöte och utifrån det sätta kriterier för servicekvalitet som motsvarar förväntningarna. Därifrån kan sedan en kontroll ske för att säkerställa att dessa uppnås. Uppsatsskribenterna har uppmärksammat möjligheten att märka och kontrollera servicekvalitet, då ett liknande system idag finns exempelvis inom hotellbranschen i England och Kina.

Uppsatsen har medfört att uppsatsskribenterna inte rekommenderar att integrera funktionell kvalitet med stjärnsättningen utan servicecertifieringen bör vara en fristående del. En certifiering av servicenivån blir då snarare ett komplement till den nuvarande klassificeringen. Det här medför att förväntningarna i en certifiering inte blir påverkade av en stjärnmärkning. Den rådande hotellklassificeringen anger idag enbart teknisk kvalitet, det vill säga hårda värden, och kvantifierar i viss mån service. Funktionell kvalitet, såsom bemötande, attityder och gästfrihet, berörs idag inte i klassificeringen även om dessa är en stor del av den totala upplevelsen. Såsom, bland andra, Lovelock & Wirtz tydliggjort har de mjuka värdena, funktionell kvalitet, betydelse för upplevelsens helhet. Uppsatsens teoretiska grund har visat att bemötande är en stor del av hur den totala upplevelsen blir, inte enbart vilka faciliteter som finns på hotellet. Författarna anser därmed att servicecertifieringen och hotellklassificeringen bör vara två skilda märkningar i ett gemensamt system. Det vill säga att hotellklassificeringen står för tekniska faciliteter samt i viss mån även det som Woodall benämner servicekvantitet. Hotellklassificeringen ska med andra ord vara oförändrad och fortsätta bestå av en gradering med hjälp av stjärnor.

Servicecertifieringen däremot, ska vara en märkning som förtydligar gästens förväntningar av servicekvalitet. Med det sagt betonar uppsatsförfattarna att funktionell kvalitet ska resultera i den ”nöjda kunden” oavsett vilken facilitetsstandard som hotellet har och inte bara vara en klichéartad vision för hotellverksamheten. Servicecertifieringsmodellen blir ett komplement där hotell oavsett standard strävar efter att uppfylla gästens inneboende förväntningar kring servicenivå.

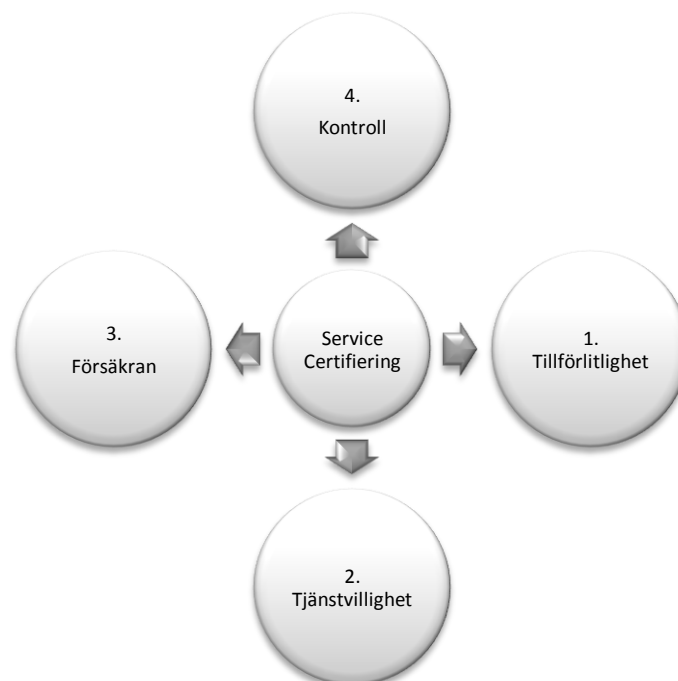
Avsaknaden av ett system som visar vilken servicekvalitet hotell har gör att kunder kan bli missnöjda då stjärnorna inte besvarar de förväntningar som kunden kan ha på upplevd servicenivå. Diskussionen som pågått, gällande klassificeringssystemet, understryker att det finns en efterfrågan av ett system som inkluderar eller visar på levererad servicekvalitet. Diskussionen antyder även att ett klassificeringssystem sätter en norm, det vill säga kommunicerar ut vad gästen kan förvänta sig av ett servicemöte, vilket även forskning visat på då en märkning kan förenkla och förtydliga. Det styrks av Swan och Combs resonemang kring att båda dimensionerna är lika betydelsefulla när det gäller kundnöjdhet och den totala upplevelsen. Innebörden av ett sådant system stärker kundens medvetenhet kring vad en märkning består av, vilket förenklar och tydliggör vad kunden kan förvänta sig precis som Ingram, Cser och Ohuchi betonar. Resonemanget tydliggör uppsatsskribenternas avsikt att ta fram en kompletterande servicecertifieringsmodell vilket utvecklar den befintliga stjärnklassificeringen som täcker in hårda värden.

Forskning har observerat att det saknas en märkning av vad kunden kan förvänta sig i ett servicemöte. Det behövs skapas en bild kring det Service Management forskningen anser vara viktiga dimensioner i servicekvalitet. Idag är det, vilket uppsatsförfattarna själva erfarit, svårt för gemene man att veta vilka dimensioner som ligger till grund för god servicekvalitet. Servicekvalitet är därför väsentligt att kommunicera ut till gästen via en märkning precis som Bengtsson och Östberg betonar. Därigenom kan gästen skapa en uppfattning om vilken förväntning som ligger i servicekvalitet. I förlängningen kommer certifieringen att stå för funktionell kvalitet medan klassificeringen står för den tekniska kvalitetsdimensionen. Det här medför att ett system, bestående av klassificering och certifiering, skulle skapa en gemensam bild av både mjuka och hårda värden.

Uppsatsförfattarna understryker att en utformning av en modell ska ta avstamp i SERVQUAL modellens dimensioner. Precis som teorin tidigare påvisat är SERVQUAL i

första hand ett internt kvalitetsförbättringsverktyg samt mäter upplevd tjänstekvalitet. Författarna, har som kritikerna, poängterat att modellen i sig inte är tillräckligt anpassningsbar till hotellbranschen. Att funktionell kvalitet inte inkluderats i det rådande klassificeringssystemet beror på svårigheten att mäta och kontrollera servicekvalitet precis som Knutson et al och Cronin och Taylor påpekar. Även om de flesta hotell idag använder sig av SERVQUAL, som mätverktyg för servicekvalitet, kommuniceras inte uppmätt kvalitet ut till gästen. SERVQUAL mäter gapet mellan upplevd och förväntad kvalitet vilket kan uppfattas negativt om inte förväntningarna uppfylls. Dock är SERVQUAL ett bra instrument för att se hur service upplevs, men det sätter inga kriterier för vad kunden faktiskt vill ha i servicemötet. En certifiering skulle således kunna kommunicera ut att ett hotell har en kontrollerad servicenivå och därmed underlätta för gästen.

Uppsatsförfattarna anser att SERVQUAL modellens dimensioner, som är avgörande för kundens upplevda servicekvalitet, är en bra utgångspunkt till vad en servicecertifiering bör bestå av. Således har uppsatsförfattarna valt att lyfta ut dessa dimensionsbegrepp för att sätta dem i ett sammanhang i den föreslagna modellen.



Figur 5:1

Integrerade dimensioner i en servicecertifieringsmodell.

Den första delen av servicecertifieringen handlar om tillförlitlighetsaspekter och vad hotellet faktiskt levererar till kunden. Här ser uppsatsförfattarna att tillförlitligheten i certifieringen ligger i att kommunicera ut vad kunden faktiskt kan förvänta sig i form av bemötande. Ledningens roll blir att skapa en organisationskultur som genomsyrar hela verksamheten, vilket TQM kännetecknas för, och skapa tillförlitlighet i servicekvalitetsförmedlandet. Precis som Walter, Edvardsson och Öström understryker är de sociala interaktionerna och mötet med personalen avgörande för upplevelsens helhet. Med det sagt skapas en tillförlitlighet i, det Normann benämner, sanningens ögonblick om en certifiering skulle införas. Här finns det mycket att lära utifrån servicegarantins karaktärsdrag som innebär ett lägre risktagande och större trygghet för gästen.

Den andra delen av modellen är dimensionen tjänstvillighet. Här ser uppsatsförfattarna att personalen måste ha de verktyg som behövs för att leverera god servicekvalitet. Även flera teoretiker har visat att personalens och ledningens roll i kvalitetsarbetet är viktigt. Det här måste genomsyra hela organisationen och TQM filosofin kan då vara en bra ledstjärna med tanke på att den ser till organisationen som helhet. Dessutom måste personalen ha tillräcklig kunskap och utbildning för att hjälpa kunden. Exempelvis genom handlingsfrihet, klagomålshantering, konflikthantering och kulturell förståelse. Det här ger personalen möjlighet att visa tjänstvillighet mot gästerna. Personalens roll, som både Lee et al, Heide och Grønhaug betonat, grundas i att det finns rätt ledning som är medveten om vikten av god servicekvalitet. Det här är även något som Haywood poängterar då han illustrerar sambandet genom sin lönsamhetspall. Resonemanget visar på att personalen och ledningen är viktiga byggstenar i en modell för servicekvalitet då dessa är nyckeln till de sociala interaktionerna i serviceleveransen och därmed även lönsamhet. Kostnaden i att inte arbeta med god servicekvalitet, vill uppsatsförfattarna uppmärksamma, då personalens misstag kan bidra till missnöjda kunder och därmed påverka det ekonomiska resultatet. Personalens betydelse för god servicekvalitet glöms, såsom forskarna Mei, Dean och White poängterat, lätt bort i SERVQUAL modellen. Dock är det viktigt att poängtera personalens roll eftersom de medverkar till både kundnöjdhet och lönsamhet vilket är en väsentlig förutsättning för att tjänstvillighetsdimensionen ska fungera.

Den tredje delen i servicecertifieringen kan jämföras med SERVQUAL modellens försäkringsdimension, då kunden känner en trygghet i att hotellet levererar förväntad servicekvalitet. Här innebär en servicegaranti ett sätt för serviceorganisationer att

kommunicera sin servicenivå. Idag är servicegarantier i första hand ett marknadsföringsverktyg som varken kontrolleras eller mäts. Däremot underlättar garantin för kunden då den kommunicerar vad denne kan förvänta sig. Forskning har även visat att en ovillkorlig servicegaranti mottas negativt av kunden då denne blir obekvämt när det saknas en tydlig specifikation, vilket talar för att införa en servicecertifiering med tydliga kriterier. Dessutom kan kundens förtroende öka med en certifiering då ett hotell utan god servicekvalitet inte skulle ha råd eller riskera att införa en servicecertifiering, precis som Ostom och Iacobucci poängterar. Tryggheten bör med andra ord ligga i en form av servicegaranti då det försäkrar gästen att certifieringen dels är kontrollerad samt visa på att hotellet strävar efter att uppfylla gästens förväntningar.

Den fjärde och sista aspekten i servicecertifieringen är den del som kontrollerar att ovanstående element uppmärksammas. Det är en viktig aspekt då servicekvalitet är ett svårt begrepp som har med subjektivitet att göra. Det krävs att modellen skapar en villkorlighet för vad servicecertifieringen täcker in. Delen bör till viss del standardisera vad gästen kan förvänta sig i servicemötet. I en servicecertifiering tillåts fortfarande individualism och egenheter då målet med en certifiering inte är att servicemötet ska bli en kvantifierad serviceprodukt. Författarna anser att certifieringen skapar ett större utrymme för att överträffa kundens förväntningar och i längden nöjda kunder då den visar på lägsta möjliga servicenivå. Exempel på kontrollerade aspekter skulle kunna vara hälsningsfraser och kvalitet på utfört arbete i olika interaktioner. Kontroller ska ske i form av obokade besök av exempelvis en mystery shopper, vilka kan kontrollera de tre servicecertifieringsaspekterna genom exempelvis olika scenarios, då det endast genom situationer är möjligt att avgöra om personal har möjlighet att leverera utlovad servicekvalitet. Det inledande scenariot hade inte behövt inträffa om hotellet kommunicerat ut att de haft en servicecertifiering. Ett certifierat hotell skulle inte acceptera denna form av bemötande och heller inte ha råd att förmedla ett sådant budskap till en gäst. Hade uppsatsens inledande situation ändå utspelat sig hade gästen kunnat, om en servicecertifiering fanns, hänvisa till denna och känna att en kompensering var aktuell. Med det här sagt skulle enbart hotell som upplever att de kan leverera den lägsta nivån för god servicekvalitet välja att certifiera sig. För att kontrolleras vill vi se vissa riktlinjer för vad företaget måste uppfylla för att få kalla det servicecertifiering. Forskning har betonat, såväl som uppsatsförfattarna själva upplevt, att de olika stjärnorna skapar en inneboende

förväntning hos gästen. Vilket genom en fristående certifiering skulle kunna undvikas. Som John Brennan, VD för Jurys Inn, poängterat behövs det ett system som rankar, eller kommunicerar, servicenivå till kunden i ett språk som denne förstår.

SERVQUAL modellen inkluderar även dimensioner kring materiella ting och empati. Uppsatsförfattarna har dock valt att inte inkludera dessa i servicecertifieringsmodellen då de materiella aspekterna redan täcks in i det nuvarande stjärnklassificeringen och empati, enligt uppsatsförfattarna, är en grundläggande egenskap för servicepersonal.

Det bör poängteras att servicecertifieringen, även om den är inspirerad av grunden i en servicegaranti, inte är den samma som det redan existerande verktyget. Dels då det är ett komplement till rådande stjärnklassificering, dels att det ska vara en kontrollerad märkning så att kunden vet vad denna innebär.

För att återkoppla till det inledande scenariot med den missnöjda gästen, som byggt upp en förväntning kring den gällande stjärnmärkningen, skulle en servicecertifiering av ett hotell istället kunna resultera i följande scenario:

Resan hade börjat bra. Flygtaxin körde upp framför den palatsliknande byggnaden. Hotellvärden öppnade dörren till taxin, bockade artigt och sa sedan ”God kväll frun, har flygresan gått bra?” När han öppnade den stora entrédörren möttes jag av kristallkronor, äkta indiska mattor och ett centerbord med ett bedårande blomsterarrangemang. Receptionisten talade i telefon men lade på samtidigt som jag kom fram till receptionsdisken. ”God kväll, frun. Vad kan jag göra för dig?” Efter incheckning fick jag hjälp med bagaget upp på rummet och hotellvärden frågade ”Är det något mer jag kan stå till tjänst med?” Jag tackade men sa att allt var bra. Det här servicecertifierade hotellet brydde sig verkligen om mig.¹⁴⁴

Avslutningsvis menar uppsatsskribenterna att servicecertifieringen är en kontrollerad märkning och en tillförlitlig certifiering som kommunicerar hotellens tjänstvillighet samt försäkrar att förväntad servicekvalitet levereras.

¹⁴⁴ Som inledande scenario är även detta en uppdikad historia.

6. Avslutande reflektioner

I det avslutande avsnittet kommer författarna att redovisa uppsatsens bidrag till den svenska hotellbranschen samt ge förslag på framtida forskning, vilket är ett nödvändigt nästa steg i den fortsatta utvecklingen av servicecertifieringen. Avslutningsvis reflekterar författarna kring kontrollerande organ till servicecertifieringen samt avsaknaden av tydligt specificerade element i servicecertifieringen.

6.1 Författarnas bidrag

Uppsatsen bidrar till att, genom tidigare teoretisk forskning inom området, förankra betydelsen av servicekvalitet i en servicecertifieringsmodell. Modellen är ett underlag för hur en lösning på den diskussion som pågått inom hotellbranschen, gällande att mjuka värden inte inkluderas i det nuvarande klassificeringssystemet, skulle kunna se ut.

6.2 Förslag till framtida forskning

Uppsatsförfattarna vill, inför framtiden, föreslå att forskning tar vid där denna uppsats slutar och testar denna modell empiriskt. Då uppsatsen är uppbyggd kring en teoretisk ansats har inte resultatet testats empiriskt på hotellbranschen och dess gäster. Dessutom har inte branschen tagit ställning till en vidareutveckling av det nuvarande klassificeringssystemet, i form av en separat servicecertifiering, vilket författarna ser som nästa steg i denna forskning. Vidare studier behöver även undersöka Internets betydelse för att utvärdera om det är ett fullgott substitut till en servicecertifiering. Det krävs även att framtida forskning genomför studier ur både organisations- och kundperspektiv då det kan skilja sig åt avseende resultat.

6.3 Avslutande Reflektioner

För att det praktiskt ska vara möjligt att använda en nationell servicecertifiering behövs ett kontrollerande organ. Uppsatsskribenterna har uppmärksammat att England och Scotland inkluderar servicekvalitet i sin hotellklassificering samt att dessa kontrolleras av det engelska och skotska turistrådet. Den svenska servicecertifieringen bör kontrolleras på samma sätt, till exempel av det svenska turistrådet Visit Sweden. Författarna hade från början en tanke på att SHR kunde vara kontrollerande organ, dock har denna ståndpunkt förändrats då det är väsentligt att särskilja servicecertifiering och hotellklassificering. Anledningen är att författarna vill undvika en förväxling mellan de olika systemen samt att

underlätta för gästen. Detta kan undvikas genom ett samarbete mellan exempelvis turistrådet Visit Sweden och SHR.

Uppsatsförfattarna vill poängtera deras medvetenhet om att femstjärniga hotell i många fall har en utmärkande service, men att syftet med en servicecertifieringen är att separera på vad som är bekvämlighetsstandard och vad som är servicenivå. Det här ger även lägre rankade hotell möjligheten att utmärka sig gällande servicekvalitet. En servicecertifiering skulle således stå för den lägsta möjliga servicenivån som kunden kan förvänta sig vilket skulle bidra till att, oavsett gradering, lämnas ett större utrymme för att överträffa kundens förväntningar.

Uppsatsförfattarnas föreslagna modell ska enbart ses som ett underlag för en tänkt servicecertifieringsmodell vilket inneburit att ingen djupgående klargörelse gjorts gällande specificeringen av de fyra dimensionernas innehåll. Författarnas tanke är att den framtida forskningen, se förslag i ovanstående stycke, ska resultera i att bransch såväl som gäster lägger fram förslag kring mer detaljerade specifikationer.

Uppsatsförfattarna ser dock en möjlig nackdel med en servicecertifiering eftersom denna skulle innebära ytterligare en märkning, för såväl kund som hotellföretag. Dock menar uppsatsförfattarna att det är svårt att inkludera just mjuka värden i det nuvarande klassificeringssystemet då servicevärden i form av ett varmt välkomnande, ett leende och ett bra bemötande är svårt att gradera och värdesätta i olika nivåer. Samtidigt ligger det en svårighet i vad en servicecertifieringsmodell skulle inkludera då gränsen mellan vad som är kvantifierad service och vad som är mjuka värden i vissa fall är hårfin, vilket vidare forskning skulle behöva belysa ytterligare.

Ytterligare en reflektion uppsatsförfattarna erhållit är teoriernas, och branschens, åsikt gällande svårigheten att internationalisera en klassificering. Här ser författarna att en certifiering av servicekvalitet skulle kunna överbygga den internationella differensen i vad som graderas. Visserligen kan bemötande vara delvis kulturellt betingat men vissa aspekter är densamma världen över. Ett leende är alltid ett leende. Detta styrker uppsatsens syfte att separera facilitetsgraderingen från vilken servicekvalitet som hotell levererar.

Bilaga 1. Kriterierna

Källa: Hotels in Sweden. Se anvisningar i referenslista.

De olika stjärnklasserna kan sammanfattas med följande obligatoriska kriterier exempel:

★ Hotell med primärt gemensamma utrymmen för bad/wc, handduk, centralvärme, frukostservering samt tillträde dygnet runt, möjlighet till väckning, daglig städning av rum.

För ★ Superior gäller att samtliga rum har privat badrum/wc samt TV.

★★ Hotell har, utöver krav för 1*, minst 40% privata badrum/wc och TV, badlakan samt handfat på rum med tvål duschkräm och sänglampa.

För ★★ Superior gäller att samtliga rum har privat badrum/wc och TV.

★★★ Receptionsservice minst 14 timmar, samtliga rum utrustade med privat bad/wc, hårtork, helfigurspegel, bagagestativ, arbetsbord, radio, TV, möjlighet till internetuppkoppling, möjlighet till bagageservice, tvättpåse, skoputsmöjligheter, hiss.

★★★★ Reception bemannad minst 18 timmar, bar minst 6 dagar i veckan, bekväma möbler, safebox, gäst PC, internetuppkoppling i rum, dryck i minibar alt. via roomservice, middagsservering minst 6 dagar i veckan och roomservice med mat, dagstidningar, syservice, hiss.

För ★★★★★ Superior krävs middagsrestaurang öppen minst 6 kvällar i veckan.

★★★★★ Reception bemannad 24 timmar, sviter, extra toalettartiklar på rum, badrock och tofflor, extra kuddar, urval av kuddar, bekväma sittplatser i rum, bar 7 dagar i veckan, lunch och middag 7 dagar i veckan, minibar, roomservice dygnet runt, bagageservice, olika servicefunktioner, strykservice, tvättservice samma dag, second service/turndown, mystery checking m.m.

För samtliga stjärnklasser krävs, utöver de obligatoriska kriterierna, ett antal tilläggs-kriterier för att uppnå stjärnklass. Därutöver bedöms även hotellet i sin helhet vad gäller underhållsstandard, kvalitet på möbler och utrustning samt allmänt intryck.

7. Källförteckning

Metodkällor:

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

Bjurwill, Christer. (2001). *A, B, C och D Vägledning för studenter som skriver akademiska uppsatser*. Studentlitteratur: Lund

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 4. Liber Ekonomi: Malmö.

Leth, Göran & Thurén, Torsten. (2000). *Källkritik för internet*. Rapport 177, Styrelsen för psykologiskt försvar.

Thurén, Torsten. (2001). *Källkritik*. Liber: Stockholm.

Westrup, Ulrika & Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken: Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Uppl. 1. Institutionen för Service Management, Lunds universitet: Helsingborg.

Skriftliga källor:

Akan, P. (1995). *Dimensions of service quality: a study in Istanbul*. *Managing Service Quality*. Vol. 5, nr 6.

Bengtsson, Anders. & Östberg, Jacob. (2006). *Märken och Människor - om Marknadssymboler som kulturella resurser*. Studentlitteratur: Lund.

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Uppl. 4. Studentlitteratur: Lund

Björilin Lindén, Sara & Edvardsson, Bo. (2003) *Customer expectations on service guarantees*. *Managing Service Quality*. Vol. 13, nr. 5. Sid. 338-348.

Bland, F.M. & Maynard, J. & Herbert, D.W. (1998). *Quality costing of an administrative process*. *The TQM Magazine*. Vol. 10, nr. 5.

Callan, Roger J. (1990). *Hotel award schemes as a measurement of service quality- an assesment by travel industry journalists as surrogate consumers*. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 9, nr 1.

Carman, J.M. (1990). *Consumer perceptions of service quality: an assesment of the SERVQUAL dimensions*. *Journal of Retailing*. Vol. 66, nr. 1. Sid. 33–55.

Caterer & Hotelkeeper. (2009). *Jurys wants service rankings to replace star rating system for hotels*. Caterer & Hotelkeeper. Vol. 199, nr. 4583.

Chakrapani, Chuck. (1991). *Service Quality Measurement And the Myth of Service*. Magazine of the PMRS. April.

Cronin, Joseph J. Jr. & Taylor, Steven A. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. Journal of Marketing. Vol. 56, nr. 3.

Cser, Katalin. & Ohuchi, Azuma. (2008). *World Practices of Hotel Classification System*. Asia Pacific Journal of Tourism Research. Vol. 13, nr. 4.

Deming, W.E. (1986 rev upplaga 2000). *Out of the crisis*. Uppl. 2. Cambridge University press: Cambridge, Massachusetts.

Edvardsson, B. & Johnson, M. D. & Gustafsson, Anders & Strandvik, Tore. (2000). *The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services*. Total Quality Management. Vol. 11, nr. 7.

Fornell, Don. (2005). *What's the ROI of training Programs?* Lodging Hospitality. Vol. 61, nr. 7. Sid. 46-47.

Grzinic, Jasmina. (2007). *Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry*. Department of Economics and Tourism. July.

Grönroos, Christian. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications*. European Journal of Marketing. Vol. 18, nr 4. Sid. 36-45.

Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och Marknadsföring - en CRM ansats*. Upplaga 1:2. Liber Ekonomi: Malmö.

Grönroos, Christian. (2008). *Service Management och marknadsföring, kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Uppl. 2. Liber: Malmö.

Gummesson, Evert. (1993). *Quality management in service organizations: an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*. ISQA: New York.

Gummesson, Evert. (1995). *Truths and myths in service quality*. Journal for Quality & Participation. Vol. 18, nr. 6.

Gummesson, Evert. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hart, Christopher W.L. (1988). *The Power of Unconditional Service Guarantees*. Harvard Business Review. Vol. 66, nr 4.

-
- Hart, Christopher W.L. (1993). *Extraordinary Guarantees: A New Way to Build Quality Throughout Your Company and Ensure Satisfaction For Your Customers*. AMACOM: New York, NY.
- Haywood, K.M. (1983). *Assessing the quality of hospitality services*. International Journal of Hospitality Management. Vol. 2, nr. 4.
- Haywood-Farmer, John. (1987). *A Conceptual Model of Service Quality*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 8, nr. 6.
- Heide, Morten & Grønhaug, Kjell. (2009). *Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere*. Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 50, nr 1.
- Ingram, Hadyn. (1996). *Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and bed and breakfast accommodation*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 8, nr. 5. Sid. 30–34.
- Juran, J.M. & Godfrey, B. (1991). *Juran's Quality Handbook*. Uppl. 5. McGraw- Hill Education: Europe.
- Knutson, B. & Stevens, P. & Wullaert, C. & Patton, M. & Yokoyama, F. (1990). *LODGSERV: a service quality index for the lodging industry*. Hospitality Research Journal. Vol. 14, nr. 2.
- Kotler, A. & Armstrong, G. (2003). *Principles of Marketing*. Uppl. 12. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.
- Krishnan, S. & Agus, A. & Husain, N. (2000). *Cost of quality: the hidden costs*. Total Quality Management. Vol. 11, nr. 4/5/6.
- Lee, Yong-Ki & Lee, Youngjae & Lee, Kyung Ah & Park, Dae-Hwan & Moon, Hyungnam. (2004). *Exploring the Role of Service Value in the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration. Vol. 5, nr. 1.
- López Fernández, M. Concepción & Serrano Bedia, Ana. M. (2004). *Is the hotel classification a good indicator of hotel quality? An application in Spain*. Tourism Management. Vol. 25, nr 6.
- Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Uppl. 6. Pearson Education Ltd: Upper Saddle River, New Jersey.
- McDougall, G.H.G & Levesque, T. & VanderPlaat, P. (1998). *Designing the service guarantee: unconditional or specific*. The Journal of Service Marketing Vol. 12, nr 4.
- Mei, A.W.O. & Dean, A.M. & White, C.J. (1999). *Analysing service quality in the hospitality industry*. Managing Service Quality. Vol. 9, nr. 2.

-
- Moran, Robert T. & Harris, Philip R. & Moran, Sarah V. (2007). *Managing Cultural Differences. Global Leadership Strategies for the 21 st Century*. Uppl. 7. Elsevier: Oxford.
- Normann, Richard. (2000). *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Uppl. 4. Liber: Malmö.
- Ostom, Amy. L. & Ioacobucci, Dawn. (1998). *The effect of guarantees on consumers' evaluation of services*. Journal of service marketing. Vol. 12, nr 5.
- Page, Stephen. J & Connell. Joanne. (2006). *Tourism: a modern synthesis*. Uppl. 2. Thomson Learning: London.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, Valarie A. & Berry, Leonard L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing Vol. 49, nr 4. Sid. 41-50.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing. Vol. 64, nr. 1. Sid. 12-40.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1991). *Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Retailing. Vol. 67, nr. 4. Sid. 420-450.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry, L. (1994). *Alternative scales for measuring service quality and its implications for future research*. Journal of marketing. Vol 49.
- Paterson, Mark. (2006). *Consumption and everyday life*. Routledge Taylor & Francis Group: New York.
- Reeves, Carol A. & Bednar, David A. (1994). *Defining quality: Alternatives and implications*. Academy of Management Review. Vol. 19, nr. 3.
- Rust, Roland T. & Moorman, Christine & Dickson, Peter R. (2002). *Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?*. Journal of Marketing. Vol. 66, nr 4.
- Rust, Roland T. & Oliver, Richard L. (red.) (1994). *Service quality: new directions in theory and practice*. Sage Publications: Thousand Oaks, Calif.
- Saleh, F. & Ryan, C. (1992). *Analyzing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model*. Service Industries Journal. Vol. 11, nr. 3.
- Soriano, Domingo Ribiero. (1999). *Totally Quality Management – Applying the European Model to Spain's Urban Hotels*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. February.
- Su, Ching-Shu & Sun, Lou-Hon. (2007). *Taiwan's Hotel Rating System: A Service Quality Perspective*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 48, nr 4.

Swan, John E. & Combs, Linda Jones. (1976). *Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept*. Journal of Marketing. Vol. 40, nr. 2.

Teas, R.K. (1993). *Expectations, performance evaluation and consumer's perception of quality*. Journal of Marketing. Vol. 57, nr 4.

Thomas, David C. & Inkson, Kerr. (2005). *People skills for a global workplace. Consulting to Management* Vol. 16, nr. 1. Sid. 5-9.

Tsang, Nelson & Qu, Hailin. (2000). *Service Quality in Chinas hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol 12, nr. 5. Sid. 316-326.

Van Dyke, Thomas P. & Kappelman, Leon A. & Prybutok, Victor R. (1997). *Measuring Information Systems Service Quality: Concerns on the Use of the SERVQUAL Questionnaire*. MIS Quarterly, Management Information Systems Research Center: University of Minnesota. Vol. 21, nr 2.

Van Dyke, Thomas P & Prybutok, Victor R. & Kappelman, Leon A. (1999). *Cautions on the Use of the SERVQUAL Measure to Assess the Quality of Information Systems Services*. Decision Sciences Vol. 30, nr 3.

Walter, Ute. & Edvardsson, Bo. & Öström, Åsa. (2010). *Drivers of customers' service experience: a study in the restaurant industry*. Managing Service Quality. Vol. 20, nr. 3. Sid. 236-258.

Wirtz, Jochen. (1998). *Development of a service guarantee model*. Asia Pacific Journal of Management. Vol. 15, nr 1.

Wirtz, J. & Kum, D. & Lee, K. S (2000). *Should a firm with a reputation for outstanding service quality offer a service guarantee?* Journal of Services marketing. Vol 14, nr 6.

Wisniewski, M. (2001). *Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL*. Total Quality Management. Vol. 12, nr 7.

Woodall, Tony. (2001). *Six Sigma and Service Quality: Christian Grönroos Revisited*. Journal of Marketing Management. Vol. 17, nr 5/6.

Ylmaz, Ibrahim. (2009). *Measurement of Service Quality in the Hotel Industry*. Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality research. Vol. 20, nr. 2.

Zeithaml, Valarie A. (2000). *Service Quality, Profitability and the Economic worth of Customers: What we know and What we Need to Learn*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 28, nr 1. Sid. 67-85.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. (2009). *Services Marketing Intagrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill: New York.

Zeithaml, Valerie A. & Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press: New York, NY.

Elektroniska källor:

American Automobile Association:

http://hotels.about.com/gi/o.htm?zi=1/XJ&zTi=1&sdn=hotels&cdn=travel&tm=65&gps=143_62_1003_592&f=00&su=p284.9.336.ip_p531.51.336.ip_&tt=2&bt=0&bts=0&st=33&zu=http%3A//www.aaa.com/diamonds

Läst 2010-05-25.

Choice Hotels:

Om Choice Hotels Scandinavia <http://www.choicehotels.no/chs/choice/sv/om>

Läst 2010-04-17.

Attitude at Clarion <http://www.choicehotels.no/chs/clarion/sv/om-2/attitude-at-clarion>

Läst 2010-04-17.

Elite Hotels:

Policies <http://www.elite.se/sv/node/399>

Läst 2010-04-17.

Etym online:

Sökord: Quality. www.etymonline.com

Läst 2010-05-22.

Grand Travel Award:

<http://www.grandtravelaward.se/nominerade.html>

Läst 2010-04-27.

HotelStar Union:

<http://www.hotelstars.eu/en>

Läst 2010-05-14

Medlemmar HotelStar Union <http://www.hotelstars.eu/en/index.php?open=Members>

Läst 2010-05-14.

Hotels in Sweden:

En gemensam hotellklassificering i Europa <http://www.hotelsinsweden.com>

Läst 2010-04-15.

Mer information <http://www.hotelsinsweden.com>

Läst 2010-04-15.

Många kriterier ger en rättvis och lättförståelig bild <http://www.hotelsinsweden.com>

Läst 2010-04-15.

Kriterier 2010 <http://www.hotelsinsweden.com>

Läst 2010-04-15.

International Organization for Standardization (ISO):

Om ISO <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Läst 2010-04-20.

ISO 9000

http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm

Läst 2010-04-18.

Nationalencykpedin

Definition tjänst <http://www.ne.se/tjanst>

Läst 2010-04-27.

Definition service <http://www.ne.se/service>

Läst 2010-04-27.

Rezidor/Radisson Blu:

<http://www.rezidor.com/cs/Satellite/Page/Rezidor/Page/defaultRezidor/1165590536508/fr/>

Läst 2010-04-17.

100% Guest Satisfaction Guarantee

http://www.radissonsas.com/cs/Satellite/Page/RadissonSAS/Page/rsasNews/114432758520/0/se/extra--Article_p:1052118214061/

Läst 2010-04-17.

Restauratören:

Europagemensam hotellklassificering från årsskiftet.

<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=16036>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Datum.

Hotellstjärnor har spelat ut sin roll. <http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=16114>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Svar till: "Hotellstjärnor har spelat ut sin roll"

<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=16107>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Mer stjärnglans behövs. <http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=16050>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Klassificerade hotell går bäst. <http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=1722>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Scandic och Choice klarar sig bra utan stjärnor.

<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=11989>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Britter kritiserar Tripadvisor. <http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=16198>

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Tufft men inget blodbad http://www.restauratoren.se/document/Hotellaret_2009_ny.pdf

Ansvarig utgivare: Ninni Dickson. Läst 2010-04-22.

Scandic:

Scandic Business School <http://www.scandichotels.se/settings/Sidfot/About-us-Container-/Jobba-hos-oss/Utbildning>

Läst 2010-05-14.

Scandinavian Service and Quality Award:

Vad heter sidan? <http://www.ssq-award.com/om-ssq/>

Läst 2010-04-27.

Tripadvisor:

Om TripAdvisor® Media Network http://www.tripadvisor.se/pages/about_us.html

Läst 2010-04-19.

Visit Scotland:

Star grading scheme <http://shared.visitscotland.com/quality-assurance/star-grading-scheme/>

Läst 2010-04-25.

VisitScotland Quality Assurance <http://shared.visitscotland.com/quality-assurance/>

Läst 2010-04-25.

Övriga källor:

Email referens:

Nordquist, Eva. Projektadministratör, SHR. 2010-05-05.

Uppsatsreferens:

Filip Schönbeck & Carin Victorin. *En förbättring eller ett steg närmare avveckling? Ett nytt gemensamt klassificeringssystem för hotell*. Restaurang- och hotellhögskolan Grythytte Akademi, Örebro Universitet.