



LUNDS UNIVERSITET

Institutionen för Service Management

Campus Helsingborg

Hur bör hotellverksamheter styras?

- En studie av styrningsverktygen standardisering och kundanpassning

Dahl Catharina

Esbo Pontus

af Petersens Rebecka

Eldh, Christer

Åström, Eva

C-uppsats

VT. 2010

Abstract

Bachelor of Science in Service Management.

Department of Service Management at University of Lund, spring term 2010.

Author: Dahl, Catharina & Esbo, Pontus & af Petersens, Rebecka.

Supervisor: Eldh, Christer & Åström, Eva.

Title: How to govern a hotel business? – A study of the management tools standardizing and customizing

Keywords: standardization, customization, competitive advantage and way of governing.

Background: The globalised world of today, where we experience shorter distances and an international ever-changing scene, has led to that many hotel-chains have established businesses in different continents. The standardization has grown to be a control-tool, which helps enhance predictions and minimise risk. The endeavour for a standardized business model has been put against another viewpoint, namely a customized model, where the importance of individualized service is constantly playing an increasing roll as well as the wish for an immediate service satisfaction from the guest. The interesting paradox is that a major part of the previous researchers believe that combining the two different governing-systems is not possible since they do not create any competitive edge. This is something we question and therefore chose to investigate.

Purpose: The purpose of this report is to investigate to what extent it is possible to combine standardized and customized control-tools within the hotel industry, with the aim to generate more tangible competition advantages within the business.

Previous theory and research: The literature that is the basis for answering our questions revolve around our purpose two concepts, standardization and customization as well as an eventual combination of both. We are of the opinion that the literature written about this subject is of an high standard and reputation, leading to strenght and power in the material gathered and contributes to high reliability.

Method: In order to investigate and respond to the above question, our paper is built on two qualitative methodologies in the form of four semi-structured interviews and four semi-structured observations on representative hotels in Sweden. Through the interviews we will obtain qualitative descriptions of the world of the interviewee and simultaneous observations will confirm or deny the interviewees information about the business.

Results and conclusions: The study finds that the majority of businesses surveyed say they work with a standardized format, but also at the same time working with a customized strategi. We do not agree with the majority of previous researchers, which highlighted that a combination was not possible. Our research show that many tangible competitive advantage may arise if the two different governing-tools are integrated. We are of the view that if the standardization-tool is used at the top of the business, it can create competitive advantages in the form of a safe quality level which enables flexibility and freedom of action, increases motivation and predictability for both management and employees.

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Service Management.

Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet, Vårterminen 2010.

Författare: Dahl, Catharina & Esbo, Pontus & af Petersens, Rebecka.

Handledare: Eldh, Christer & Åström, Eva.

Titel: Hur bör hotellverksamheter styras? - En studie av styrningsverktygen standardisering och kundanpassning

Nyckelord: Standardisering, kundanpassning, konkurrensfördelar och styrsätt.

Bakgrund: Dagens globaliserade värld, med upplevda kortare fysiska avstånd och en internationell snabbt föränderlig scen har lett till att andelen stora hotellkedjor med verksamheter på flera kontinenter och platser tagit form. Standardiseringen har växt fram som ett kontrollverktyg vilken främjar riskminimering och förutsägbarhet. Strävan efter en standardiserad verksamhet har dock ställts mot ett annat synsätt av flertalet forskare, det kundanpassade, där vikten av individualiserad service i allt större takt spelar en betydande roll samt att dagens gäster söker omedelbar tillfredsställelse. Den intressanta paradoxen ligger i att flertalet av de tidigare forskarna anser att en kombination av de två olika styrverktygen inte är möjlig då det inte frambringar några konkurrensfördelar. Detta är något som vi satt ett frågetecken för och därmed valt att undersöka.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka i vilken utsträckning det inom hotellbranschen går att kombinera ett standardiserat- och kundanpassat styrsätt med en med avsikt att generera fler påtagliga konkurrensfördelarna inom verksamheterna.

Tidigare teori och forskning: Litteraturen som ligger till grund för att besvara våra frågeställningar kretsar kring vårt syftes två begrepp; standardisering och kundanpassning samt eventuella kombinationen dem sinsemellan. Vi anser att den insamlade litteraturen har ett högt anseende inom området, vilket leder till att materialet får en kraft och styrka som bidrar till en hög tillförlitlighet.

Metod: För att undersöka och svara på ovan nämnda syfte bygger vår uppsats på två kvalitativa metoder i form av fyra semistrukturerade intervjuer och fyra semistrukturerade observationer på representativa hotell i Sverige. Via intervjuerna erhåller vi kvalitativa beskrivningar av den intervjuades värld samtidigt som observationerna kommer att bekräfta eller dementera informantens avlagda svar om verksamheten.

Resultat och slutsatser: Studien finner att majoriteten av de undersökta verksamheterna säger sig arbeta efter en standardiserad utformning, samtidigt menar de att de även arbetar utifrån ett kundanpassat styrsätt. Vi sätter oss emot majoriteten av den tidigare forskning vilken framhävde att en kombination inte var möjlig. Våra studier visar på att flertalet påtagliga konkurrensfördelar kan uppstå om de två olika styrverktygen integreras med varandra. Vi är av uppfattningen att om standardiseringsverktyget används högt upp i verksamheten kan det skapa konkurrensfördelar i form av en kvalitetssäkringsnivå som i sin tur möjliggör den flexibla handlingsfriheten, ökar motivationen samt en förutsägbarhet för både ledning och personal.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 – Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Nyckelbegrepp	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Studiens fortsatta disposition	8
Kapitel 2 – Teoretisk referensram	8
2.1 Tidigare forskning inom det standardiserade fältet	9
2.1.1 Skapar förutsägbar servicekvalité konkurrens fördelar?	9
2.1.2 Standardisering genom legitimitet	9
2.1.3 Trygghet genom standardisering	10
2.2 Tidigare forskning inom det kundanpassade fältet	12
2.2.1 Det fysiska servicelandskapet	12
2.2.2 Verksamhetens personella resurser	12
2.3 Tidigare forskning huruvida en kombination av standardiserat och kundanpassat är möjlig	14
2.3.1 Är en kombination av standardisering och kundanpassning möjlig?	14
Kapitel 3 – Metod	19
3.1 Presentation av metoder	19
3.1.1 Intervjuer	20
3.1.2 Observationer	20
3.2 Selektion av tidigare forskning	21
3.3 Tillvägagångssätt	21
3.4 Urvalsteknik	22
3.5 Undersökningens trovärdighet	23
3.5.1 Undersökningens reliabilitet	23
3.5.2 Undersökningens replikation	24
3.5.3 Undersökningens validitet	24
3.6 Reflektioner kring våra metodval	24
Kapitel 4 – Resultat och analys	26
4.1 Hotellverksamheterna	27
4.2 Vilka konkurrens fördelar kan ett standardiserat styrsätt bidra till?	27
4.3 Vilka konkurrens fördelar kan ett kundanpassat styrsätt bidra till?	31
Kapitel 5 – Slutsatser och avslutande diskussion	36
5.1 Slutsatser huruvida konkurrens fördelar genom en kombination av de bägge styrsätten kan möjliggöras?	37
5.2 Diskussion	41
5.3 Reflektioner	43
5.3.1 Fortsatt forskning	44
Kapitel 6 – Källförteckning	46
Bilaga 1	50
Bilaga 2	51

Kapitel 1 – Inledning

Syftet med detta inledande kapitel är att introducera läsaren i ämnet vi har valt för denna studie samt att placera detta i ett sammanhang och beskriva paradoxen kring området. Vidare kommer vårt syfte och våra frågeställningar att redovisas, vilka utgör grunden för vår studie. Därefter följer en kort beskrivning av studiens mest centrala begrepp samt undersökningens relevanta avgränsningar. Avslutningsvis presenteras en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Idag verkar och agerar vi i en värld där de fysiska upplevda avstånden mellan kontinenter och platser ter sig allt kortare. Detta har bidragit till att det globala resandet har ökat i snabb takt (Strömberg 2007). Den växande turismen och andelen ökade affärsresenärer har bidragit starkt till att internationella hotellkedjor växer i snabb takt och de standardiserade hotellverksamheterna har blivit ett allt vanligare styrsätt på marknaden (Sandoff 2000). Flertalet verksamhetsledningar och forskare förespråkar idag en standardiserad strategi för hotellverksamheter, då den främjar kontroll, riskminimering och förutsägbarhet (Sandoff 2005). Med tanke på den världsomspännande och globala marknaden där många aktörer har sin positionering vitt spridd världen över har enligt Sandoff (2005) och Ritzer (2010) standardiseringen blivit ett kontrollverktyg för att säkerställa att kvalitén genomgående kan upprätthållas. Genom att kvalitén kontrolleras och säkerställs sägs detta leda till ökade konkurrensfördelar som i sin tur bidrar till att ekonomisk lönsamhet ofta går hand i hand med standardiseringsverktygen (Patterson 2006). Ritzer (2010) framhäver fyra aspekter vilka han menar ligger till grund för den standardiserade verksamheten; förutsägbarhet, effektivitet, kalkyleringsbarhet och kontroll.

Strävan efter standardisering kan dock ställas mot ett annat synsätt, det kundanpassade. Detta synsätt har vuxit fram utifrån informationssamhället vilket har bidragit till en ökad medvetenhet bland gäster vilket i sin tur leder till högre krav på de aktörer som skall leverera tjänsten. Valmöjligheterna har ökat, det konsumerande värdet i tjänsten skall inte vara förutbestämt utan detta skall skapas i ett individanpassat samspel mellan producent och konsument (Strömberg 2007). Vikten av individualiserad service spelar i allt större takt en mer betydande roll samt att dagens kunder omedelbart vill bli tillfredsställda (Vargo & Lusch 2004; Bitner & Brown 2008). Makten kan anses ha flyttats från serviceaktören till individen för vad

som egentligen är värdeskapande attribut (Grönroos 2008). Vargo & Lusch (2004) anser att nyckeln till framgång inom hotellbranschen oftast ligger i de anställdas förmåga att kunna anpassa sig till kundens individuella behov och förväntningar. Precis som i ovanstående synsätt där Sandoff (2005) och Ritzer (2010) förespråkar standardisering menar det motsatta kundanpassade synsättet att även det gynnar och bidrar till konkurrensfördelar.

Vi menar att det finns en motsättning i de olika teorierna i avseende vilket som är det mest framgångsrika styrmedlet vilket innebär ledande konkurrensfördelar gentemot övriga verksamheter på marknaden, som på lång sikt kan frambringa ekonomisk lönsamhet. Detta skapar en problematik för dagens internationella aktörer; skall de vara individuellt fokuserade och kundanpassade eller skall de säkerställa verksamheten enligt en mer standardiserad modell? Aktörerna står, enligt flertalet forskare, inför ett vägval då en kombination av de båda styrsätten inte anses vara möjlig (Sandoff 2000, 2005; Meyer & Rowan 2006). Sandoff (2000) anser bland annat att det inte går att utvecklas mot standardisering samtidigt som att bibehålla en kundanpassad organisation.

Hotellbranschen agerar på en snabb föränderlig marknad (Paterson 2006). Den globalisering och internationalisering som under senaste åren växt fram har suddat ut tvetydiga gränser, vilket vi anser kräver ett nytt typ av styrsätt. Som ovan nämnts finns det två läger, två grupperingar som förespråkar två olika styrsätt. På senare tid har dock en del forskare (Hsien & Lindridge 2005; Whitla et al. 2007; Hart 1994) presenterat hypoteser som menar att kombinationen av de två styrsätten sinsemellan både är möjlig samt att det dessutom är framtidens strategi på marknaden. I enlighet med dessa forskare menar vi att morgondagens styrverktyg, för att skapa konkurrensfördelar, är att kombinera ett standardiserat kontrollsystem samtidigt som man ger det kundanpassade och individuella värdeskapandet lika stort utrymme. Dessa hypoteser kring en kombination av de båda styrmedlen är något vi vill undersöka och finna möjlig förutsättning för att i framtiden optimera och skapa ett mervärde i en allt mer konkurrensutsatt bransch. Samtidigt som Sandoff (2005) och Grönroos (2004) anser att större aktörer inom branschen är i behov av standardisering samt drar fördelar utifrån styrsättet menar de även att en kundanpassning blir till fördel då detta skapar ett sätt för gäster att identifiera sig till verksamheten, ett medvetande och koppling skapas från verksamhet till individ.

1.2 Syfte och frågeställningar

Debatten mellan standardiserad- och kundanpassad service är idag ett faktum inom *Service Managementlitteraturen*. Dock är frånvaron av forskning som fokuserar på en kombination av de båda styrsätten ej lika utbrett som den enskilda forskningen av de två områdena. Vi menar att en balans av styrsätten sinsemellan skulle kunna leda till konkurrensfördelar för hotellverksamheter. Vi har med anledning av den angivna problematiken genomfört en undersökning för att möjliggöra en eventuell verklighetsidentifiering i detta avseende och utgått från nedanstående syfte:

Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera i vilken utsträckning det inom hotellbranschen går att kombinera ett standardiserat- och kundanpassat styrsätt med avsikt att generera fler påtagliga konkurrensfördelar inom verksamheterna.

Utifrån ovanstående syfte har vi formulerat två frågeställningar:

1. Vilka konkurrensfördelar kan ett standardiserat styrsätt bidra till?
2. Vilka konkurrensfördelar kan ett kundanpassat styrsätt bidra till?

1.3 Nyckelbegrepp

Då denna studie i stor utsträckning bygger på två olika styrsätt och begrepp ger vi i detta avsnitt en kortfattad redogörelse för de två begreppen.

Standardiserad: Innebörden i detta begrepp ligger i att verksamheter arbetar aktivt med systematisk ordnings- och regelskapande styrverktyg såsom manualer, rutiner och riktlinjer i syfte att uppnå optimala ekonomiska och kontrollmässiga lösningar. Detta för att bibehålla en noggrann uppsikt över verksamheten (Sandoff 2005; Paterson 2006).

Kundanpassad: Innebörden i detta begrepp ligger i att verksamheter individualiserar sina tjänster som att exempelvis ge sina anställda *empowerment* för att tillfredställa kunders enskilda specifika önskemål. Kundenpassning leder till att varje enskild konsument ges möjligheten att konsumera en unik tjänst eller produkt (Grönroos 2004).

1.4 Avgränsningar

Teoretiska avgränsningar har gjorts då vi endast använder oss av litteratur som debatterar och presenterar för- och nackdelar med standardisering och kundanpassning eller en kombination av dessa styrsätt. Sammanfattningsvis kan sägas

att vi enbart kommer fokusera på en övergripande syn på hotellverksamheters styrsätt, därmed exkluderas fördjupande litteratur vilken bryter ner hotellverksamheterna i mindre bitar såsom ekonomisk fakta, verksamhetsstyrning etc.

1.5 Studiens fortsatta disposition

I detta avsnitt kommer vi att presentera studiens fortsatta upplägg, vilket är baserat på ”Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter” (2008).

I kapitel 2 kommer den teoretiska referensramen presenteras, vilken ligger som utgångspunkt för studiens senare analys. Kapitlet är uppdaterat i tre huvuddelar vilka i tur och ordning presenterar teorin och den tidigare forskningen inom standardisering-, kundanpassning- och kombinationsstyrsätten.

Under kapitlet 3 kommer vi att presentera våra metoder, tillvägagångssätt i undersökningen och urvalstekniker. Vidare diskuterar vi trovärdigheten av undersökningen samt en avslutande del där vi reflekterar över våra valda metoder.

Kapitel 4; vilket också är det första kapitlet i den avhandlande delen kommer resultaten av genomförda metoder att presenteras och diskuteras tillsammans med en analys av undersökningens utfall.

Avslutningsvis i kapitel 5 behandlar vi de slutsatser vi har kunnat dra från våra frågeställningar. Detta kommer att fungera som svar på vårt ovan angivna syfte. Slutligen presenteras lärdomar som dragits, studiens begränsningar samt förslag på vidare forskning inom ämnet.

Kapitel 2 – Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer teorier och modeller vilka vi anser vara relevanta för att besvara våra ovanstående frågeställningar att presenteras och diskuteras. Detta kapitel kommer att föra en kritisk diskussion kring varje teoris brister och fördelar samt presentera deras centrala kärnpunkter. Kapitlet kommer att struktureras upp i tre delar, där varje enskild del behandlar ett enskilt styrsätt. Anledningen till ovan nämnd disposition bygger på att underlätta för läsaren då vi är av uppfattningen att en integrering och presentation av styrsätten samtidigt skulle skapa en förvirrande bild, vilket skulle försvåra den fortsatta läsningen.

2.1 Tidigare forskning inom det standardiserade fältet

Ändamålet med detta teoriavsnitt är att presentera det som flertalet forskare under senaste årtiondet har uppmärksammat; det starka sambandet mellan att rationalisera sina tjänster genom en standardisering för att uppnå konkurrensfördelar.

2.1.1 Skapar förutsägbar servicekvalité konkurrensfördelar?

Ritzer (2010) anser att vårt samhälle genomgår en rationaliseringsprocess, som han benämner som McDonaldisering, där en utveckling av standardisering är en förutsättning för att uppnå rationella mål. Sandoff (2005) menar att kontroll och förutsägbar servicekvalité gentemot gästerna är av största vikt för att skapa ekonomisk lönsamhet i form av konkurrensfördelar, trots att de anställda får mindre flexibilitet att skapa en kundanpassad service. Ritzer (2010) anser att gästen har vissa förväntningar på servicen och dess nivå innan servicemötet, förväntningar som måste tillgodoses från leverantörer. Att uppnå dessa förväntningar skulle för en verksamhet vara omöjliga att upprätthålla utan en standardisering av de anställdas arbetssätt. Genom rutiner, riktlinjer och manualer skapas en intern och extern trygghet kring servicenivån och servicemötet, då en standardisering reglerar och bidrar till en ökad effektivitet, kontroll, förutsägbarhet och kalkyleringsbarhet (Paterson 2006; Ritzer 2010). Sammantaget bidrar detta till att ett varumärke byggs upp vilken kommunicerar ut verksamhetens antagna servicenivå både internt och externt. Detta kan bidra till konkurrenskrafter vid en överensstämmelse mellan kommunicerad och faktisk servicenivå (Grönroos 2004).

Dagens verksamheter domineras av globala aktörer, vilket innebär att en ökad kontroll krävs för att kunna garantera en servicekvalitet som är i riktlinje med ledningens strategi över de nationella gränserna. Sammanfattningsvis kan det utläsas att ovanstående forskare (Ritzer 2010; Paterson 2006; Sandoff 2005) bidrar till resonemang där de menar att det gynnar verksamheter att införa standardisering som kontrollfunktion. Detta för att minska de risker som kan uppstå från de mänskliga faktorer samt för att kontrollera utfallet av tjänsten, som annars är svårt att förutsäga. Detta för att kunna bibehålla en avtalad standard både lokalt och globalt.

2.1.2 Standardisering genom legitimitet

Som ett svar på en allt osäkrare omvärld har ett behov av standardisering skapats inom hotellbranschen (Sandoff 2000). Likriktning är en naturlig följd av behovet och önskan att erhålla legitimitet från sin omvärld menar Sandoff (2000). Det finns tydliga

paralleller mellan diskussionen om likriktning och Selznicks (1957) institutionella perspektivet i Sandoff (2000). Kärnan i det institutionella perspektivet är att samtliga verksamheter omges av institutionella krav, rationalitetsnormer och värderingar, vilka ställer starka krav på hur verksamheter ska agera internt och externt. Dessa finns inte nedskrivna utan är kulturella uppfattningar, men är enligt Selznick (1957) i Sandoff (2000) av betydande form då man genom att säkerställa legitimitet till omvärlden erhåller tillgångar på exempelvis knappa resurser (Sandoff 2000). Legitimitetsfrågan, vilken är utgångspunkten i det institutionella perspektivet, är att en verksamhets struktur, mål och strategi måste erhålla ett godkännande från sin omgivning och de värderingar som dominerar den för att kunna överleva på marknaden. Detta har lett till att verksamheter väljer att följa ideal, så kallade *best practice*, som är populära och ledande på marknaden i strävan efter att erhålla denna legitimitet (Sandoff 2000). Förutom en omedveten styrning av omvärlden finns enligt Brunsson & Jacobson (1998) ett flertal fördelar och motiv bakom valet med likriktning genom standardisering. Genom att följa en standardmall avbördas det egna ansvaret och beslut kan tas av en tredje part. Vidare skapas en trygghet, man slipper oroa sig för konsekvenserna av sina val samt att ledningens ansvar reduceras vilket gör att de kan fokusera på andra uppgifter. När utbudet på en marknaden blir allt mer standardiserat, skapas en naturlig likartad efterfråga hos gästen (Sandoff 2000). För hur skall gästerna kunna efterfråga något som inte erbjuds? Detta bidrar till att gästerna efter tid formas av det utbud som erbjuds på den aktuella marknaden (Sandoff 2000). Avslutningsvis kan det utläsas att likriktning sker på både utbuds- och efterfrågsidan, på grund av dominerande och kulturella värderingar. Detta bidrar till att en så kallad *best practice* mall skapas och styr branschens utformning och dess aktörer.

2.1.3 Trygghet genom standardisering

Nyckeln till framgång inom hotellbranschen anses ofta ligga i de anställdas lojalitet, ärlighet samt motivation. Detta har en stor betydelse för verksamheters korta- och långsiktiga framgångar (Wesström 1998). De anställda besitter enligt Wesström (1998) en position som kan tolkas vara överlägsen ledningen, då de anställda har något som ledningen är i behov av men som samtidigt inte är styrbart likt industriella maskiner. Därför bör standardisering nyttjas som ett ledningsverktyg för att implementera och kontrollera att strategier och mål efterföljs, skapa förutsägbarhet samt minimera misstag och risker bland de anställda vid samtliga tillfällen (Sandoff 2005). När ledningen har stora möjligheter till att kunna förutsäga framtida

handlingar, aktiviteter och kvaliteter, kan verksamhetens ekonomiska situation förväntas öka (Sandoff 2005). Genom användning av manualer, standarder och riktlinjer säkerställs även kontroll av kvalitén i varje servicemöte, vilket leder till förutsägbarhet utan otrevliga överraskningar för varken mottagaren eller sändaren (Sandoff 2000). Det finns krav på tydliga riktlinjer och standards vid varje nivå inom en verksamhet anser Sandoff (2005), detta för att kunna bibehålla en sammanhållning av verksamhetens identitet både internt och externt.

Verksamheter handlar om resurser, såsom humankapital, hur dessa ska samordnas och koordineras för att uppnå strategiska mål. Utifrån detta ska standardisering inte ses som begränsningar utan som en trygghet för både ledning och personal, då den bidrar till att verksamheten arbetar tillsammans för att uppnå sina strategiska mål, *goal congruence* (Anthony & Govindarajan 2007). När de anställda integrerar i möten med gäster, övrig personal eller ledning möts olikheter menar Wesström (1998) då människor företräder olika uppfattningar och personligheter. I sådana möten är det nästintill oundvikligt att konflikter eller dilemma uppstår, om inte en utformad standardisering finns utarbetad. Standarder bidrar även till att en ökad planering, koordinering och kommunikationsflöde frambringas vilket enligt Wesström (1998) och Anthony & Govindarajan (2007) leder till att de anställda känner en säkerhet, då de får tydligt formulerade mål, rutiner och information samt en förutsägbarhet.

Fokusering på att tillfredställa gästerna är den viktigaste prioriteringen för en hotellverksamhet (Grönroos 2004; Norrman 2000). Författarna anser att denna kundfokusering bygger på en unik och individanpassad behandling av varje enskild gäst. En sådan syn på kundfokusering hävdar Wesström (1998) inte går att tillhandahålla gästerna utan att de anställda belastas kritiskt samt att stora kostnader uppstår. Sandoff (2000) samstämmer och menar att resonemanget med en kundfokuserig inte bygger på unika lösningar utan ligger i att skapa ett antal standardiserade utbud, som säkerställer att flera målgrupper tillfredställs. Bredd och storlek istället för djup i servicen minimerar osäkerhet och möjliggör stordrift menar Sandoff (2000). Fokus har enligt Sandoff (2000; 2005) och Lyon et al. (1994) förflyttas från att verksamheten ska ha som ambition att avläsa gästernas alla behov till att vara produktionsinriktade, med en strävan att genom stordriftsfördelar kunna producera ett antal koncept genom interna standardföreskrifter och riktlinjer som gästerna efterfrågar. En sådan inriktning, med standardisering, gynnar både säkerhet och lönsamhet samt säkerställer att servicen håller önskad nivå (Sandoff 2000;

Paterson 2006). Sammanfattningsvis kan det utläsas från ovanstående författare att man genom en standardiseringsprocess skapar ett brett och varierande utbud av servicen. En intressant diskussion som uppstår utifrån detta är att gästernas individuella situation inte framstår som kritisk vid servicemötet.

2.2 Tidigare forskning inom det kundanpassade fältet

Det här avsnittet av teorikapitlet har för avsikt att presentera den tidigare forskning som förespråkar ett kundanpassat styrningssätt av verksamheter inom hotellbranschen.

2.2.1 Det fysiska servicelandskapet

Redan på 1950-talet diskuterade Martineau enligt Ek (2005) vad som lockar kunderna in i serviceverksamheternas tjänstelandskap. Martineau menade att inte enbart lokalisering, priser och utbud var faktorer som gästerna värdesätter, utan att verksamhetens personlighet, dess utstrålning, personal och fysiska utformning samt *image* spelar en avgörande roll (Corvellec & Lindquist 2005). Enligt Ek (2005) menar Kotler att mötet mellan gäst och säljare sinsemellan ofta sker i verksamhetens tjänstelandskap. Ek (2005) hårdtrar Kotlers resonemang genom att poängtera att atmosfären som finns i tjänstelandskapet är den primära produkten. Att verksamheter tematiserar sitt servicelandskap för att gentemot gästerna skapa en säregen upplevelse samt en differentierad produkt vilket även förespråkas av Mossberg & Johansen (2006). Ek (2005) förutspår att verksamhetens individuella atmosfärer i framtiden kan komma att bli ett av dess främsta konkurrensverktyg. Avslutningsvis kan konstateras att flertalet forskare är eniga om att morgondagens servicelandskap är av stor betydelse. Ett differentierat servicelandskap skapar ett mervärde då det skapar tankar och finns kvar i gästernas medvetande även efter avslutat servicemöte.

2.2.2 Verksamhetens personella resurser

För att kunna möjliggöra Kotlers ovanstående konkurrenskraft pekar Grönroos (2004) på två aspekter; behovet av en platt organisationsstruktur samt noggrannhet i rekrytering av ny personal. Svingstedt (2005) menar att vikten av att anställa rätt personal är vital för att kunna utföra en individualiserad service med fokus på det personliga värdskapet med individuell omvårdnad. Detta möjliggörs i sin tur av en platt organisation vilken möjliggör en mer kundanpassad serviceleverans. Prahalad & Ramaswamy (2004) argumenterar också för kundanpassade interaktioner. Att serviceverksamheter behandlar hela sin potentiella målgrupp och dess publik likt en

enda enskild gäst bidrar till försämrad upplevd kvalitet. Den individuella servicen är därför av yttersta vikt. Personalen måste ha bred kunskap och besitta en kännedom om de olika gästernas personliga önskemål, därför måste servicen i hög utsträckning vara individanpassad. Vad som uppskattas av en gäst kanske inte alls faller den andra i smaken (Prahalad & Ramaswamy 2004). Värdet i tjänsten skapas av en gemensam uppbyggnad av värde och upplevelse där gästen själv får ett ansvar över serviceprocessen. Prahalad & Ramaswamy (2004) benämner processen som *the concept of co-creation*. Konceptet innebär att verksamheter skapar ett upplevelselandskap där gästen utdelas en roll och aktivt får delta i miljön. Detta resulterar i att upplevelselandskapet blir varierande och unikt för varje gäst. Inom *the concept of co-creation* ligger mycket av vikten i att ha en aktiv individanpassad interaktion. Specifika händelser kräver ett standardiserat handlingssätt. Dock krävs det att majoriteten av händelser förfarande bör och uppskattas om de hanteras med ansvarsfrihet och en känsla av individualisering. Gästerna ska inte konsumera ett färdigt värde utan de ska skapa ett värde utifrån verksamhetens erbjudande (Vargo & Lusch 2004). Även Norrman (2000) antyder att tendensen går mot mindre traditionella producent- och konsumentrelationer. De interagerande relationerna vilka präglas av att ett gemensamt värde skapas tjänsteleverantör och gäst sinsemellan är istället framtidens recept på tillfredsställda gäster. Norrman (2000) menar även att gästernas aktiviteter och konsumtionsmönster numera är strakt fokuserade på förstärkningen av deras egen identitet, detta leder i sin tur till en ökad differentiering av livsstilar vilket återigen spär på den tidigare forskningen om att dagens gäster kräver ett individualiserat behandlingssätt. Norrman (2000) menar att detta till stor del beror på att dagens gäster har mer kunskap och är mer upplysta då vi lever i ett ständigt flödande informationssamhälle. Wesström (1998) menar istället att det standardiserade styrsättet bör prägla relationen mellan arbetsgivare och anställd. Detta för att inte skapa avundsjuka och konkurrens de anställda sinsemellan. Däremot menar Wesström (1998) att positiv särbehandling av enskilda gäster inte leder till kollektiva konsekvenser. Dessa relationer ska inte gå i ett stereotyp tecken utan istället utvecklas till unika relationer med fokus på individuell behandling (Wesström 1998). Sammanfattningsvis kan utläsas att det finns flertalet forskare som är eniga om att de personella resurserna är en och kommer i framtiden bli en alltmer påtaglig konkurrenskraft. Med kompetent personal och fokus på en individuell omvårdadservice med ett personligt värdskap skapas ett mervärde för gästen; gästen skall inte konsumera ett färdigt värde, det ska skapas i en individuell interaktion.

2.3 Tidigare forskning huruvida en kombination av standardiserat och kundanpassat är möjlig

Detta stycke i teorikapitlet kommer att diskutera integreringen mellan de två ovanstående presenterade styrsätten. Kombinationen av dessa två styrsätt kommer att belysas med hjälp av tre modeller.

2.3.1 Är en kombination av standardisering och kundanpassning möjlig?

Internationaliseringen av hotellverksamheter ökar behovet av kontroll och standardiserade styrmedel för att kunna bibehålla varumärkets strategi och en viss servicestandard (Ritzer 2010; Paterson 2006; Sandoff 2005). Idag poängteras betydelsen av att finna en global balans, att integrera politik och internationellt värde tillsammans med aktiviteter inom områden såsom utbildning, inköp och tonvikt på att utveckla ett globalt varumärke. Detta för att servicekvaliteten skall bibehålls oavsett hotell i verksamhetskedjan (Whitla et al. 2007). Inom hotellbranschen är egenskaperna i servicepaketet antingen kundanpassat för att möta gästernas behov eller så har man implementerat standardiserade mått; exempelvis hur man ska bemöta och tilltala sina gäster. Det blir allt vanligare att standardiserade massproduktionsföretag börjar implementera kundanpassade produkter för att tillfredsställa gästers behov och öka kundlojaliteten (Normann 2000). Det finns fyra standardiseringsmetoder vilka verksamheter använder sig av för att genomföra kundanpassning i stor skala, så kallad *mass customization*:

Swaminathans fyrfältare

Operationella strategier för standardisering

		Del standardisering Maximera komponenter gemensamt mellan produkter	Process standardisering Fördröj kundanpassningen så sent som möjligt
Tjänst/produkt	Modulära		
	Icke-modulära	Produkt standardisering Begär ett antal produkter i lager	Upphandlande standardisering Utnyttjar utrustning och en del gemensamhet mellan produkter
		Icke-modulära	Modulära
		Process	

Fig. 2:1 (Swaminathan 2001, s. 132.)

Beroende på verksamhet passar de olika standardiseringsstrategierna olika bra, då modulariteten i figur 2.1 innebär att olika enheter i en produktionsprocess kan skapa och tillhandahålla ett kundanpassat system för tjänster. Utifrån figuren kan det utläsas var i processen som det är möjligt för en verksamhet att implementera

kundanpassning och om det är tänkbart att realisera kundanpassning i standardiseringsstrategierna. Om man kan implementera ett system av modulära processer kan detta bidra till ökad flexibilitet i produktionsprocessen samt minska antalet steg i processen samtidigt som det ökar utbudet av tjänster och produkter mer effektivt och kostnadseffektivt (Swaminathan 2001). Exempelvis inom hotellbranschen då kundanpassningen vanligtvis sker sent i processen då personalen är i direktkontakt med gästen. I processtandardiseringen (se fig. 2:1) är allt som sker innan mötet med gästen redan standardiserat, då det möjliggör för verksamheten att lagra inventering i exempelvis halvfabrikat form, innan fullständig information om efterfrågan förverkligas och därefter anpassas tjänsten efter behov. Detta möjliggör även för verksamheten att undersöka efterfrågan och därigenom effektivisera och minska inventeringskrav. Upphandlande standardisering kan också fungera inom hotellbranschen, då man delar utrustning och inköp, efterfrågan kan samordnas över olika typer av produkter och verktyg. Den största fördelen med upphandlande standardiseringsmetoden är att den utnyttjar produktionsresurser och minskar råvaror eller varulager på grund av risksammanslagning över olika typer av tjänster (Swaminathan 2001). För att kunna ge kundanpassad service ska de så kallade ”hårda” standardiserade måtten enbart vara ramar för serviceagerandet och övriga processen. Effektiva serviceverksamheter grundas oftast på den sociala innovationen, som fungerar likt ett medel för att uppnå kvalitet och kostnadseffektivitet (Norrman 2000). Vilket innebär att verksamheten bör fastställa klara ”hårda” standardiserade styrmedel som ram för verksamheten, med mål att öka kontroll samt för att bibehålla varumärkets strategi. Däremot när väl gästen är i interaktion med personalen kan man vara mer flexibel och kundanpassad, och agera ”mjukt” så länge personalen håller sig inom den uppsatta ramen (Norrman 2000). En standardiserad verksamhet kan utifrån uppsatta standardiserade ramar, systematisera kundanpassade system inom ramarna för att bibehålla kontrollen över verksamheten. Kan det vara möjligt att systematisera olika system, moduler, beroende på när man är i interaktion med gästen och samtidigt ha möjlighet att bevara de uppsatta standardiserade måtten? Om detta nu är möjligt och fungerar bra inom alla led innan man är i interaktion med gästen sägs det gynna verksamheten på sikt, då man kan bibehålla kontrollen, riskminimering och förutsägbarheten samtidigt som man kan erbjuda kundanpassade tjänster.

Begreppet *mass customization* har idag trätt fram i och med att individuella önskemål och behov av standardiserade tjänster har fått ett ökat värde, vilket påverkar den

stabila massmarknaden som innebär effektivitet, stabilitet och kontroll (Hart 1994). Duray et al. (2000) poängterar hur man kan uppnå kundanpassning i massproduktion. Den stora variationen av tjänster och substitut på marknaden kan tillfredsställa många gäster, men för att kunna implementera *mass customization* måste verksamheter erbjuda unika tjänster. Detta för att kunna tillfredsställa gästernas individuella och specifika behov. För att veta vad gästerna egentligen har för önskemål, rangordningar och prioriteringar av produkter och tjänster, har Kano i Matzler et al. (1996) tagit fram en modell där han belyser tre olika typer av krav som påverkar kundtillfredställelsen på olika sätt:

The Kanon model – Customer satisfaction

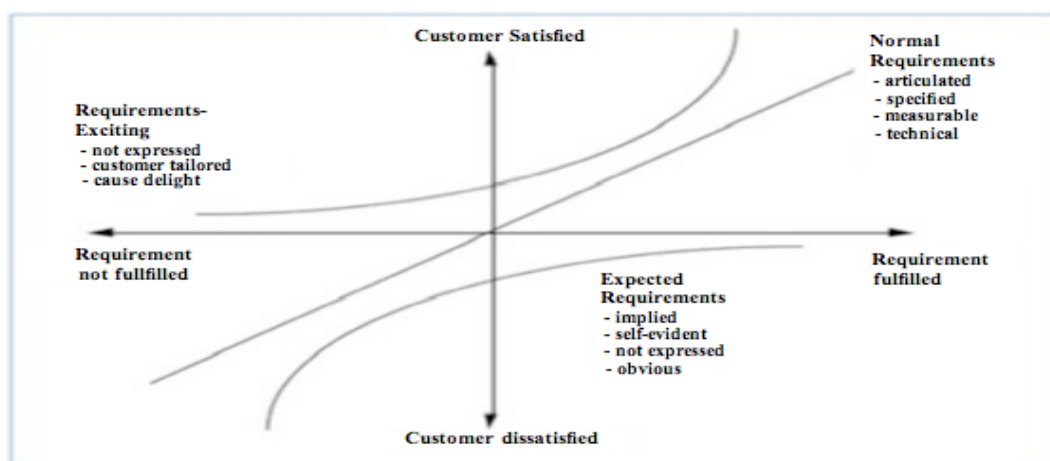


Fig 2:2 (Matzler et al. 1996, s. 7.)

Den första är *Expected Requirements* av en tjänst vilken måste vara fullständig för att kunna tillfredsställa gästen. Detta är baskravet vilket oftast är vad som förväntas av gästen som oftast har förkunskaper och tar dessa många gånger för givet. Dessa krav är en avgörande konkurrensfaktor och om de inte uppfylls kommer gästen inte vara intresserad att överhuvudtaget konsumera tjänsten. Den andra aspekten kallas *Normal Requirements*, denna behandlar kundtillfredställelsen i proportion till graden av självförverkligande. *Normal Requirements* efterfrågas vanligen av gästen. Om de två första kraven är uppnådda kommer man till det tredje kravet, *Requirements Exciting*. Detta kan ses som de attraktiva kraven vilket är kundanpassat och har störst inverkan på hur nöjd gästen kommer bli av en viss tjänst. Dessa krav varken uttryckas eller förväntas av gästen, om dessa inte uppfylls uppstår däremot ingen känsla av missnöje hos gästen (Matzler et al. 1996). Idag är utbudet av hotellverksamheter stort och baskraven på vad verksamheterna skall erbjuda, utifrån priset, är relativt självklara för resande konsumenter. Om inte verksamheterna kan leverera det gästerna önskar kan de enkelt byta hotell, vilket ökar betydelsen för attraktiva krav inom

hotellverksamheter, då tjänsterna som hotellverksamheter erbjuder kan bli mer kundanpassat vilket kan stärka servicekvaliteten, kundnöjdheten och förhoppningsvis kundlojaliteten. Sammanfattningsvis kan det vara nödvändigt att använda sig av standardiserade mått för att kunna uppnå baskraven och det som vanligtvis förväntas av gästerna. I och med att gäster idag ställer fler individanpassade krav under sin vistelse kan det vara nödvändigt att implementera mer kundanpassade system som uppfyller de attraktiva kraven. Men hur och till vilken grad kan dessa attraktiva krav uppnås, är det möjligt att från ett standardiserat system implementera kundanpassning till samma nivå?

För att ta reda på vinstpotentialen genom att implementera *mass customization* i en verksamhet har Hart (1994) utvecklat en mall med utgångspunkt att en verksamhet har ett välutvecklat TQM, *Total Quality Management*, vilket kompletteras av en strikt plan för att analysera verksamhetens yttre miljö, speciellt sina konkurrenter och gäster. Modellen är uppbyggd av fyra pelare som är avgörande för om det är lämpligt att implementera *mass customization* i sin verksamhet;

The Hart model - *mass customization*

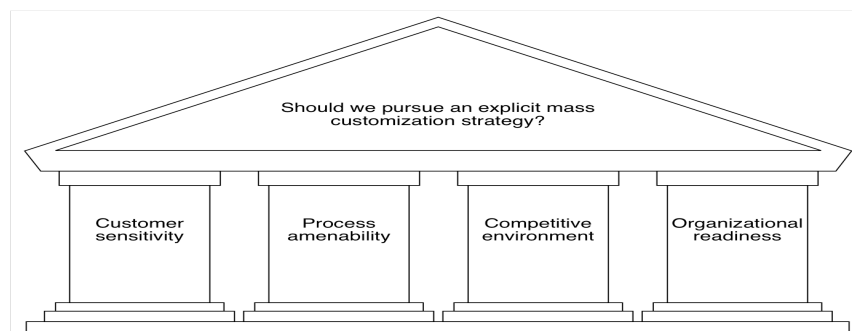


Fig. 2:3 (Hart 1994, s. 4.)

Den första pelaren behandlar kundens känslighet, vilket bygger på två grundläggande faktorer. Den första är det unika med gästens behov om vad, när och hur gästen vill ha en viss tjänst samt hur pass möjligt det är för en verksamhet att kunna uppfylla gästens behov. Det är av betydelse att gäster inte blir överväldigad av val och alternativ. Hart (1994) poängterar att gäster inte vill ha valalternativ; de vill ha vad de förväntar sig. Den andra faktorn avgör kundkänsligheten och vad en gäst offerar för att tillfredställa sitt behov. Här måste man titta på skillnaderna mellan den tjänst som man fördelar gästers önskemål på som faktiskt tillhandahålls av leverantörerna på marknaden. Gäster av alla sorter upppoffrar sig för långa väntetider, krångel, brist på fullkomliga alternativ etc. (Hart 1994). Detta kan underlättas vid *mass customization*,

då man kan komma på nya strategier för att minimera kunduppsiffringar. Den andra pelaren behandlar processens tillmötesgående som innefattar möjliggörandet, marknadsföring, strategi, design, produktion och distribution. Möjliggörandet, här ställer man sig frågan om det är möjligt att implementera *mass customization* utifrån den teknologi verksamheten har och organisationens flexibilitet, och vad man behöver införskaffa vid implementering av *mass customization*. Det är även av betydelse att beakta varumärket, vid behandling av marknadsföring. Om exempelvis en verksamhet utökar tjänstesortimentet för långt och för snabbt kan det medföra osäkerhet bland konsumenterna om vad varumärket står för (Hart 1994). Informations- och kommunikationsspridningen i verksamheten är av betydelse för samtliga i verksamheten, att alla vet vad som händer i verksamheten, vilket även angår marknadsföringsavdelningen. Design och utformning av *mass customization* behandlar tillgängligheten av information om individuella behov, om det är möjligt att kunna översätta och förstå dessa behov. Verksamheten måste här vara snabb och flexibel för att detta ska kunna vara möjligt. Den sista faktorn behandlar produktion och distributionen i verksamheten, där man ska undersöka i vilket steg i produktionsprocessen sker arbetet för särskilda produkter och tjänster (Hart 1994). Om man ser till Swaminathans (2001) modell kan man skapa förståelse om hur och till vilken grad man kan kombinera standardiserat styrsätt med kundanpassade medel i sin verksamhet (se fig. 2:1). En annan faktor behandlar produktionsprocessen vilket tar hand om den nödvändiga omställningen som krävs vid *mass customization*, exempelvis hur fasta kostnader och rörliga kostnader påverkas och förändras. Den tredje pelaren behandlar den konkurrenskraftiga miljön. Här bör man ställa sig frågan om det finns konkurrenskrafter som kan öka eller försämra de fördelar som verksamheten skulle vinna på vid implementering av *mass customization*. Om man är först ut på marknaden med så kallade *mass customizedtjänster* kan detta leda till påtagliga fördelar. Att vara den första verksamheten inom sin bransch att verkligen kunna spåra och uppfylla enskilda gästers behov, att kunna engagera gäster i dialog och bygga upp ett förhållande som bygger på kunskap och förtroende. Den sista pelaren behandlar den organisatoriska beredskapen. Denna del kräver en ärlig och genomgående granskning av organisationens attityder, kultur och resurser. Här ska man upptäcka graden av anpassning och flexibilitet för affärsmöjligheten av *mass customization* (Hart 1994). Sammanfattningsvis bör man enligt Hart (1994) granska dessa fyra pelare i sin verksamhet vilket kan ge en bra vägledning om det är lönsamt eller ej att implementera *mass customization* strategi i verksamheten. Om implementering av *mass customization* passar in i verksamheten och genomsyrar hela

verksamheten kommer detta enligt teorin skapa nya strategiska mål för verksamheten som kommer resultera till lönsamhet i längden som ökad kundlojalitet, marknadsledarskap, produktivitet. Måste man i praktiken gå igenom verksamhetens samtliga led för att det ska vara möjligt att implementera *mass customisation* i ett tjänsteföretag för att det skall verka på längre sikt samt för att behålla verksamhetens kontroll?

Kapitel 3 – Metod

I nedanstående kapitel kommer vi att presentera de metoder som ligger till grund för insamlingen av det material vilken den fortsatta studien bygger på. Vidare kommer vi att närmare precisera vårt tillvägagångssätt, urvalsteknik, undersökningens trovärdighet samt reflektioner kring våra metodval.

3.1 Presentation av metoder

I nedanstående text kommer vi redogöra för hur vi har gått tillväga i våra två olika kvalitativa metoder; intervjuer och observationer. För att kunna besvara våra frågeställningar har vi valt ett tillvägagångssätt där vi ska utföra en undersökning på fyra olika hotellverksamheter i Malmö. Dessa fyra hotellverksamheter är alla ledande och välkända varumärken, vilka därför torde vara standardiserade för ökad kontroll, effektivitet och förutsägbarhet samt för att alla hotellverksamheter ska kunna leverera en lika högt ställd servicekvalité som dess varumärke externt förmedlat (Ritzer 2010; Paterson 2006; Sandoff 2005). Samtidigt uppfattar vi, av egna erfarenheter, att samtliga fyra hotellverksamheter vill utföra en kundanpassad service för att skapa en unik upplevelse för gästerna. Utifrån detta ansåg vi dessa verksamheter fungera som ett representativt urval för våra frågeställningar. Verksamheterna som står under granskning kommer inte att benämnas vid namn, då vi inte anser detta vara relevant för vår studie, utan kommer benämnas som Verksamhet A, B, C och D. De personer som har intervjuats från de fyra verksamheterna kommer inte heller de att benämnas vid namn utan kommer att refereras som Alan från Verksamhet A, Bertil från Verksamhet B, Carina från Verksamhet C och David från Verksamhet D.

3.1.1 Intervjuer

För att pröva och besvara våra frågeställningar valde vi att samla kvalitativ information, då detta skulle bidra till mer grundliga skildringar av vad som egentligen

sker inom utvalda verksamheter (Bryman 2002). Via intervjuer anser vi oss erhålla kvalitativa beskrivningar av den intervjuades värld, i avsikt att tolka deras mening (Kvale 1997). De intervjuer vi har genomfört är samtliga av semistrukturerad design vilket betyder att intervjun är uppbyggd kring en intervjuguide vilken omfattar en rad teman och förslag på relevanta frågor (se bilaga 1). Emellertid tillåter semistrukturerade intervjuer plats för nytänkande och flexibilitet, vilket ses som en fördel då nya diskussioner och perspektiv inom ämnet lätt kan komma till kännedom (Kvale 1997). Denna typ av intervju förespråkas oftast enligt Bryman (2002) då författare, precis som i vårt fall, bygger sin undersökning utifrån våra formulerade frågeställningar. Utifrån intervjun kommer en dialog att möjliggöras mellan informanten och intervjuaren vilken ligger till grund för vår senare analys för hur verksamheterna värderar och nyttjar standardisering och kundanpassning samt respektive för- och nackdelar. Den semistrukturerade intervjun lägger fokus bortom de på förhand förutbestämda frågorna vilket tillåter iakttagelser i form av hur informanten reagerar, väljer sitt svar och beteende samt i vilken utsträckning han eller hon går utanför frågorna för att återge sin syn på verksamheten. Utifrån ovan angivna motivering menar vi att semistrukturerade intervjuer ger oss inblickar i och förståelse för hur utvalda enskilda verksamheter arbetar med standardisering och kundanpassning i hopp om att försöka etablera konkurrensfördelar på marknaden.

3.1.2 Observationer

Vår andra metod är semistrukturerade observationer, vilken enligt Bryman (2002) kompletterar den semistrukturerade intervjun på ett bra sätt då den antingen kommer att förtydliga informantens avlagda svar om hur verksamheten bedrivs eller rentav visa på motsägelser. Denna vetenskapliga metod används för att beskriva, jämföra och skapa en förståelse för den sociala världen och dess olika kultur- och samhällstyper genom fältstudier (Bryman 2002). Enligt O' Toole & Were (2008) kan observatörerna utifrån att observera både tid och rum samt den materiella kulturen få en djupare förståelse och kunskap av kulturens identitet, maktrelationer, sociala strukturer och meningar. Denna metod lämpar sig bäst enligt Bryman (2002) när det, precis som i vår undersökning, finns en experimentell design av studien. Den semistrukturerade observationen byggs upp av ett observationsschema (se bilaga 2). Detta kategorischema har gjort det möjligt för oss att översätta det vi ville observera till observerbara skeenden, operationalism, samt att det har skapat riktlinjer för vår analys av beteenden (Bryman 2002). Observationsschemat vägleder oss genom verksamheternas kulturer och dess samspel och vi har valt att strukturera detta schema utifrån Schines (1988) tre kulturella nivåer (www.valuebasedmanagement.net).

Vi som observatörer kommer att vara deltagande i observationen, då vi kommer att interagera med synlig personal. Emellertid kommer vi inte att avslöja vårt syfte med mötet eller vår identitet för personalen, då vi vill undvika den så kallade observationseffekten (Bryman 2002). Genom vår diskreta observationsroll tilläts vi att störa verksamhetens ordning och det vardagliga och på så sätt skapa motsägelser och mångtydlighet, vilket gav oss rikligt med material för vår kommande analys. Då vi bar liknande kläder som övriga gäster samt accessoarer, som bärbara datorer, smälte vi in i omgivningen och enligt vår mening är vi av uppfattningen att vi uppfattades som den publik hotellen är vana att hantera. Det hade varit intressant att exempelvis klä sig annorlunda för att se om skillnader i bemötandet skulle uppstå, dock ligger den typen av exempel utanför syftets ramar.

3.2 Selektion av tidigare forskning

Litteratur som för en diskussion kring vårt syftes två centrala begrepp; standardisering och kund Anpassning samt den eventuella kombinationen dem sinsemellan har mestadels hämtats ifrån tidskrifter som bland annat; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *International Journal of Hospitality* och *Manchester School of Management*. Artiklar har även erhållits från Handelshögskolan vid Göteborg och Stockholms Universitet, *American Journal of Sociology* och *Service Industry Journal*. Samtliga artiklar är tryckta i välkända och välrenommerade tidskrifter, vilket gör att forskarnas argument och diskussioner har en hög trovärdighet och relevans. Vi anser att den insamlade litteraturen från tidigare forskning har ett högt anseende inom området, vilket leder till att materialet får en kraft och styrka som bidrar till en hög tillförlitlighet. Trots att materialet har ett högt anseende inom området ställer vi oss fortfarande granskande till det då vi inte vill bli förblindade av det höga anseendet.

3.3 Tillvägagångssätt

Innan genomförandet av intervjuer utarbetades en semistrukturerad intervjuguide vilken användes som mall vid samtliga intervjutillfällen. Intervjuguiden behandlar fyra huvudområden med; inledande frågor, frågor som berör standardisering, frågor som berör kund Anpassning och avslutningsvis sammanvägande frågor. Intervjuerna har alla dokumenteras via diktafon, detta för att minimera risken att förlora information, kunna återge en trovärdig bild samt för att kunna transkribera intervjunerna i skriftlig form. Den första intervjun ägde rum i Stockholm, då en av gruppmedlemmarna (Pontus) genomförde en intervju med en *Food & Beverage*

Manager från Verksamhet D. Den nästkommande intervjun genomfördes i Malmö. Två av gruppmedlemmarna (Rebecka & Catharina) träffade där en *Front Office Manager* från Verksamhet B. En annan av våra intervjuer ägde också rum i Stockholm där en av gruppmedlemmarna (Rebecka) träffade en *Hotel Manager* från Verksamhet A. Den sista av våra intervjuer skedde via mail med en *Global Sales Manager* för vår fjärde och sista utvalda verksamhet, Verksamhet D. Tillvägagångssättet för vår sista intervjumetod var inte frivilligt då en oförutsedd vulkan inträffade på Island och lamslog flygtrafiken under vårt inplanerade besök.

Den 20 - 21 april 2010 utfördes fyra dolda observationer på våra utvalda hotellkedjor i Malmö. Observationerna ägde rum från klockan 09.00 till 13.00 på samtliga verksamheter. Observationerna genomfördes enskilt av gruppmedlemmarna. För att undersökningen skulle behålla samma fokus på alla fyra platserna använde vi oss av en utarbetad observationsguide, med tydliga ramar för vad som skulle studeras. Beroende på hotellets utformning valde vi en strategisk plats där både reception och matsal samt både gäster och personal var under uppsikt. Denna plats förblev vår observationsbas under genomförandet. Vi hade inför observationerna inte utarbetat någon reservplan då vi ansåg att vår observation inte löpte några risker att upptäckas eftersom vi agerade som "vanliga" gäster. Arbetsverktygen under samtliga observationer var bärbara datorer. Under tidens gång var det även inplanerat att ställa ett antal olika frågor som berörde servicen och, enligt vårt tycke, utanför de uppsatta ramarna som frontpersonalen är vana att få bemöta (se bilaga 2). Graden av att frånga de standardiserade arbetssättet och rutinmässiga frågor sattes på sin spets. Klockan 13.00 avslutades observationerna. Efter en kortare lunch sammanställdes observationernas faktiska utfall direkt för att minimera risken för att glömma bort detaljer, uttryck, konversationer etc.

3.4 Urvalsteknik

Vi valde att använda oss av ett strategiskt urval i våra observationer, där de enheter i populationen som har valts ut har en koppling till vårt syfte eftersom de i viss grad arbetar efter ett av de två styrsätten. Dock anser vi inte att det skapar en skevhet i resultaten då våra resultat endast ska generaliseras på populationen i vår utvalda urvalsram (Bryman 2002). Bryman (2002) poängterar även att det är mer relevant hur man hanterar det insamlade materialet än ett slumpmässigt urval i populationen. Då vi har utgått ifrån sannolikhetsurval, minskar risken för urvalsfel då skillnaden mellan urvalet och valda populationen minskar.

Intervjupersoner i dessa verksamheter har valts utifrån ett strategiskt urval av högt

uppsatta personer inom dessa hotellkedjor såsom *Hotel Manager*, *Food & Beverage Manager*, *Front Office Manager* och *Global Sales Manager*, vilka alla har djupa kunskaper inom sina respektive områden och hotell, detta för att få fram en generaliserbar bild utifrån valda verksamheter samt undvika en bristfällig urvalsram. För att undvika en bristfällig urvalsram inom observationerna har vi valt att utföra varje observation i fyra timmar under förmiddagar, då vi anser att det under denna period av tid är mest rörelse på verksamheterna vilket ger oss djupare kunskap inom dess kultur. Vi har i efterhand reflekterat över hur vida denna tidpunkt påverkat våra resultat, då det kanske hade varit mer rörelse på verksamheterna under kvällstid. Emellertid känner vi oss nöjda med val av tidpunkt då vi fick en teoretiskt mättnad inom området.

3.5 Undersökningens trovärdighet

Bryman (2002) framhåller tre kriterier för samhällsvetenskapliga undersökningar; reliabilitet, replikation och validitet. Reliabilitet rör frågan om det är möjligt att nå samma resultat om undersökningen genomförs igen eller om resultatet är färgat av slumpmässiga incidenter. Replikation är snarlikt reliabilitet och rör frågan om huruvida undersökningen kan upprepas eller inte. Ett krav för detta är att utformande och tillvägagångssätt beskrivs i detalj (Bryman 2002). Med validitet menas att avgöra huruvida de resultat och slutsatser som nåtts via undersökningen har en koppling eller inte (Trost 2001).

3.5.1 Undersökningens reliabilitet

Applicerar man ovanstående kriterier på vår undersökning anser vi att reliabiliteten kan ha färgats av slumpmässiga incidenter under undersökningstillfället vad avser de observationer vi har genomfört. Vidare anser vi dock att det är mindre sannolikhet att eventuella yttre omständigheter skall ha påverkat våra intervjuer. Samtliga intervjuer har dokumenterats och spelats in. Med tanke på gruppens storlek om tre personer anser vi risken för syftes- och tolkningsfel som låg då samtliga intervjuer har analyserats av gruppen för att säkerställa att en rättvist och samtydig bild finns inom gruppen. Dock genomfördes två intervjuer endast av en gruppmedlem vilket marginellt kan ha påverkat intervjuens utfall. Som nämndes tidigare i avsnitt 3.3 har fyra intervjuer genomförts på fyra olika hotell. En av intervjuerna har dock genomförts via mail då tillfälle att träffa en representant från denna hotellkedja ej kunde möjliggöras. Att utfallet från intervjun kan ha påverkats på grund av att den endast genomfördes via skriftlig kommunikation är möjligt då avsaknaden av att

iaktta kroppsspråk, blick och ögonkontakt är påtaglig. Inom gruppen är vi dock av uppfattningen att vi fått en rättvis och trovärdig bild av verksamheten. Vi anser inte att om intervjuerna hade genomförts mer än en gång med samma intervjuobjekt att validiteten hade påverkats. Den sammanvägda bilden är emellertid att samtliga intervjuer skulle kunna genomföras ytterligare än en gång med samma resultat.

Vad gäller de observationer som har genomförts menar vi att faktorer som veckodag, tidpunkt, andelen operativ personal i drift, syfte- och tolkningsfel av oss observatörer är aspekter vilket kan göra att det faktiska utfallet aningen kan skilja från gång till gång. En annan faktor att ta i anspråk är den rådande miljön vilken observationen genomförts i vilken kan påverka olika sinnen och i slutändan det totala intrycket. Även faktorer som etiska och personliga bakomliggande faktorer kan påverka utfallet samt eventuella frånfall och brister i översättningen av materialet.

3.5.2 Undersökningens replikation

Beträffande replikationen menar vi att den är mycket god då den enkelt skulle kunna upprepas då den är lättillgänglig, enkel samt går att utföra igen. Emellertid ter sig replikationen lättare att återskapa i intervjuerna kontra observationerna. Precis som nämndes tidigare, kan utfallet vid en ny och ytterligare studie eventuellt te sig annorlunda då en observationshändelse är svårare att återskapa och kontrollera. Bryman (2002) ställer också ett krav för detta. Han menar att utformandet och tillvägagångssätt måste beskrivas i detalj för att det ska bli genomförbart. Något som vi anser finns i denna undersökning vilket leder till, enligt oss, att replikationen är god.

3.5.3 Undersökningens validitet

Validera innebär att kontrollera. Rörande undersökningens intervjuer anser vi validiteten god då frågorna, dess struktur och svarsalternativen ger oss den information som krävs för att besvara våra frågeställningar. Även observationerna menar vi genomfördes med pragmatisk validitet, förmågan att trovärdigt översätta observationer och tolkningar under kontrollerade och välförberedda former.

3.6 Reflektioner kring våra metodval

Efter genomförandet av vår undersökning känner vi oss tillfredställda med det vi har gjort i form av undersökningen. Självklart finns det dock anledning att reflektera kring metoderna, dess urval och tillvägagångssätt. En första reflektion efter vårt genomförande var att det hade varit lämpligt att utföra pilotundersökningar. Detta för att finna eventuella problem som behövs ändras samt inneburit en möjlighet för att

skapa en vana och säkerhet hos oss att genomföra undersökningen samt se till hur relevanta våra guider är för våra frågeställningar. Vi ser dock inte att en frånvaro av pilotundersökning har påverkat vårt material, utan mer att det hade fungerat som ett hjälpmedel för oss. I de semistrukturerade intervjuerna, ämnade vi att undersöka om verksamheternas ledning anser att de bedriver en standardiserad- eller kundanpassad strategi. Vi anser att vi erhöll en kvalitativ beskrivning av informanternas åsikter och tankar kring detta ämne, vilket var vårt mål. Om längre tid hade givits hade en större mängd intervjuer gjorts för att öka generaliserbarheten. En eftertanke efter intervjuerna var vikten av ett aktivt lyssnande för att kunna producera kunskap under metoden, istället för att ha fokus på frågorna. En svårighet med intervjuerna var att materialet under transkriberingen inte skulle utsättas för en omskapande process genom våra egna översättningar, ordval, bakgrunder och tankar. Emellertid är detta en omöjlighet att helt undgå då Idvall (2005) menar att vår naturliga inramning alltid påverkar våra val och översättningar. Detta var något vi tänkte på under både materialinsamlingen och transkriberingen. För att bibehålla objektiviteten lade vi fokus på att undersökningen skulle återspegla naturen hos verksamheten som undersöks. Detta för att frambringa informanternas uttryck angående sin uppfattning om den sociala världen, vilket ligger till grunden för den senare analysen. Effekten av att en intervju genomfördes mellan en manlig informant och manlig författare, en annan intervju mellan en manlig informant och en kvinnlig författare och en tredje intervju mellan en manlig informant och två kvinnliga författare kan ha påverkat tonläget och stämningen. Denna konstellation kan ha påverkat interaktionen och samspelet, emellertid anser vi inte att detta ha påverkat våra resultat i undersökningen. Vi anser heller inte att ålderskillnader, etiskt ursprung etc. har påverkat resultatet.

Vår andra metod, semistrukturerade observationer gav oss material och underlag för att pröva om informanternas resonemang och åsikter stämde överens med verkligheten som delgav oss. Detta anser vi komplettera vår första metods resultat samt hjälper oss besvara våra frågeställningar. Genom våra observationer skapades nya förståelseformer för begreppen standardisering och kundanpassning och hur de faktiskt nyttjas. Observationerna blev ett redskap för att ifrågasätta etablerade synsätt och svar som vi fått från intervjuerna samt ett redskap för att tydliggöra dolda uppfattningar, värderingar och göra dem offentliga. En svårighet var att finna nyckelsymboler vilket Bryman (2002) benämner som centrala symboler vilka innehåller förtätade budskap om våra frågeställningar, dock gav sig detta med tiden. Liknande intervjuerna är översättningen en central del, då det är svårt att inte låta våra egna

tolkningar ta över situationen och materialet. Vi fokuserade därför på noggrannhet och självkritik vid översättningen av materialet för att skapa en giltighet hos texten. Trots att observationerna skapar svårigheter i att replikera samt gör det svårt för oss att fastslå hur vi kommit fram till våra resultat anser vi denna metod som det enda alternativet för att sätta sig in i kulturen och faktiskt se vad som pågår. Om längre tid hade givits hade vi velat genomföra fullt deltagande observationer, med en dold identitet för att verkligen bli insatta i verksamheterna. Reflektioner som uppstått efter våra genomförda observationer är att den interaktion som skedde med frontpersonalen för med sig ett etiskt dilemma såsom att vi faktiskt har utvärderat hur väl de utfört sitt arbete utan dess medgivande eller kännedom om vår roll som observatörer. Dock anser inte vi detta vara ett större etiskt problem då frågornas karaktär inte var av personlig sort utan rörde dess roll som anställd. Sammanfattningsvis skulle vi kunna beskriva metoden som en personlig process där verksamheternas kultur blir en svårkontrollerad blandning av kreativitet och disciplin vilken var rolig att genomföra samt gav värdefullt material.

Något vi i efterhand reflekterat över är att vi hade velat göra respektive intervju och observation på samma hotell i stället för, som i två av fallen, där intervjuerna har skett inom samma verksamhetskedja, fast i Stockholm. Detta kan ha lett till att våra resultat blivit färgade då informanterna inte varit direkt placerade på den verksamheten inom kedjan som observerades, emellertid anser vi att verksamheterna genomsyras av samma värderingar, ledord, grunder och byggstenar oavsett stad och region. Därmed menar vi att detta inte torde ha en avgörande betydelse då studiens syfte är att återge en generell bild. Avslutningsvis vill vi även poängtera att om ekonomi och tidsramar tillåtit oss hade det varit intressant och gynnande genom att agera som ”riktiga” gäster på samtliga hotell inklusive övernattningar och matförtäring. Detta hade givit oss en djupare insikt både i personalens agerande och verksamheternas strategier.

Kapitel 4 – Resultat och analys

Detta kapitel kommer att presentera våra resultat från vår genomförda undersökning tillsammans med en analys av studiens utfall. Delen kommer integrera våra resultat, teorier och tidigare forskning. Kapitlet kommer struktureras upp i två olika delar där varje enskild del behandlar en av våra två frågeställningar. Varje frågeställning avslutas med en sammanfattning. De två resultaten kommer att analyseras tillsammans i nästkommande kapitel samt kommer ligga som grund för våra slutsatser och avslutande diskussioner där vi besvarar vår frågeställning.

4.1 Hotellverksamheterna

De fyra valda hotellverksamheterna är samtliga starka och välkända varumärken på den nationella marknaden. Verksamheterna A, C och D är även utbredda i övriga Europa samt på den amerikanska marknaden. Alla verksamheter är en del av en större hotellkedja, vilket innebär att de står under ett etablerat varumärke samt en centralstyrning från huvudkontorets ledning. De fyra hotellen kan säga representera fyra olika personligheter, då de riktar sig till olika marknadssegment såsom lyx-, medelklass-, familje- och affärsresenärer. Detta återspeglas i dess servicemiljöer, inramning och dess gäster samt i deras värderingar och visioner. De valda verksamheterna disponerar mellan 97 till 278 rum, serverar både frukost och middag i egna restauranger samt har en personalstyrka på över 50 personer vilket gör att hotellen kan klassificeras som mellan- och stora verksamheter.

4.2 Vilka konkurrensfördelar kan ett standardiserat styrsätt bidra till?

Enligt Ritzer (2010) krävs det en standardiseringsutformning genom rutiner, riktlinjer och manualer för att uppnå rationella mål. Genom en sådan utformning regleras och skapas en ökad effektivitet, kontroll, kalkyleringsbarhet och förutsägbarhet (Paterson 2006).

Genom våra observationer och intervjuer har vi kunnat iaktta att majoriteten (tre av fyra) av verksamheterna arbetar efter ett standardiserat styrsätt. Vad gäller Verksamhet D visade det sig via vår observation samt intervju att denna verksamhet har valt att arbeta efter ett kundanpassat styrsätt. Att den standardiserade utformningen dock dominerar över den kundanpassade ser vi inte som ett överraskande resultat efter våra genomförda intervjuer, observationer samt den tidigare forskning vi tagit del av. Det standardiserade styrsättet uppgavs under flertalet av intervjuerna fungera som ett kontrollincitament för att kunna bibehålla avsatt servicenivå verksamheten igenom. Bland annat menar Alan från Verksamhet A att: *”Utan standardiserade ramar har jag svårt att se att vårt hotell skulle lyckas så väl som vi gör idag”*. Alan och de övriga informanternas resonemang styrks även av Sandoff (2005) och Paterson (2006) vilka menar att en applicering av en standardiserad utformning gynnar hotellverksamheter. De menar bland annat att utformningen fungerar som en rättesnöreguide, för både ledning och frontpersonal, att luta sig mot när det faktiskt är mänskliga faktorer som utgör de vitala delarna i servicemötet. *”Vi har jättemycket ung personal och extrapersonal som bara är inne på helgerna. Jag tror inte man kan släppa de helt och låta dem agera fritt. Just den*

delen av vår personalstyrka måste kontrolleras på ett sätt”, framhäver Carina från Verksamhet C. Ritzer (2010) menar att standardiseringen fungerar som en kontrollfunktion för att minska de eventuella risker som kan uppstå då mänskliga resurser har en större felmarginal än maskiner. Bertil från Verksamhet B menar precis som Ritzer (2010) att vid användning av mänskliga resurser, såsom i hotellverksamheter, är det av yttersta vikt att använda sig av kontrollfunktioner för att falla tillbaka på som mall vid svåra händelser.

Samtliga intervjuer har inletts med att informanterna har återgett verksamheternas övergripande mål, visioner och byggstenar för hur dess verksamheter skall styras. Informanterna poängterar att det är viktigt att ha en standardisering i form av vissa begrepp som präglar både verksamhetens styr- och arbetssätt för att kunna upprätthålla en sammanhängande servicenivå. Två av verksamheternas informanter, Alan från Verksamhet A och Carina från Verksamhet C, menar att kvalitet är ett begrepp som genomsyrar alla dess olika verksamheter; från ledning till personal och hela vägen ut till gästerna. Tanken med den standardiserade utformningen menar informanterna ligger i att samtliga gäster, oavsett hotell inom verksamheterna, skall ha en kännedom om vad som de faktiskt kan förvänta sig av verksamheterna. Informanternas argument grundar sig i Whitlas et al. (2007) argumentering om vikten av att bibehålla och skapa ett globalt varumärke för att upprätthålla en genomgående servicenivå på verksamheternas hotell, oavsett plats på jorden. Alan från Verksamhet A poängterar att de utgår ifrån två olika typer av standardregler inom dess verksamhet. *Standard Basics* vilket är en grundpelare för samtliga verksamheter i dess verksamhetkedja innebär att rum, utformning och uniformer är likadana för vardera hotell inom kedjan. Samtidigt innehar de också flertalet gemensamma regler och normer som de anställda måste följa för att upprätthålla den profil och strategi som verksamheten valt och vill förmedla. *Local Standard Operations Procedures*, vilket är den andra nivån i dess standardiserade system innebär att de enskilda hotellen själva fastställer egna rutiner och handlingar för att optimera det enskilda hotellet. Alan från Verksamhet A framhävde ett exempel om vikten av den lokala standarden då han lyfte fram ett exempel och menade att människor i Skandinavien inte vill bli bemötta av personalen på samma sätt som amerikaner vill bli bemötta. Detta gör att verksamheterna måste lokalanpassa sin standardisering samt arbeta frekvent med en lokal standard. Detta menar informanten i sin tur bidrar till konkurrensfördelar. Likaså arbetar Verksamhet B enligt dess informant Bertil med en genomgående lokal anpassning: *”Riktlinjer är A och O i den världsomspännande*

marknad som vi verkar i. Vi skapar med våra riktlinjer ideal för hur vi vill att allt ska ske; hur vi ska kommunicera och positionera oss.” menar Bertil.

Vi anser att den standardiserade utformningen är vald främst för att fungera som ett kommunikationsverktyg. Detta eftersom samtliga studerade verksamheterna finns utbredda och representerade på flertalet platser både nationellt och globalt, med reservation för Verksamhet B (enbart nationellt). Enligt vår mening blir de standardiserade mallarna och reglerna en trygghet för att samordna, koordinera och implementera varumärkets visioner och strategiska mål så att samtliga verksamheter i varumärkets namn kommunicerar samma externa mål såväl lokalt som globalt. Utifrån användningen av ovan nämnd standardisering menar vi att detta skapar och optimerar konkurrensfördelar. Vänder vi på resonemanget och tittar på efterfrågesidan menar vi, efter att ha analyserat våra observationer, att det även finns en trygghetsfaktor för gästerna som agerar i en standardiserad verksamhet. Trygghet i form av överensstämmelse av kommunicerad och faktisk servicenivå. Via våra observationer iakttog vi flertalet interaktioner mellan gäst och frontpersonal. Den sammanvägda bilden är att interaktionernas karaktär speglas av ett gemensamt samspel där gästen i majoriteten av fallen vet vad som kan frågas och förväntas av personalen. Aspekter såsom självklara frågor och spørsmål menar vi grundar sig i vilken typ av verksamhet och tjänst som gästerna konsumerar. Graden av frågorna menar vi också varierar från verksamhet till verksamhet. Vad som kan förväntas av Verksamhet A kanske inte är möjligt på Verksamhet C. Gästerna kan sägas ha tagit del av en standardiserad extern kommunikation innan de konsumerar tjänsten. På så sätt blir också gästerna agerande standardiserad då det vet vilka ramar hotellet verkar i och på så sätt också vilka ramar de kan röra sig inom under konsumtionen. Om verksamheternas externt förmedlade kommunikation stämmer överrens när gästen skall använda tjänsten finns alla förutsättningar för ett lyckat servicemöte vilket också frambringa konkurrensfördelar för den aktuella verksamheten.

Efter vår genomförda undersökning ser vi den standardiserade utformningen som ett naturligt behov för hotellverksamheter. Den samordning och koordinering som den standardiserade utformningen gynnar menar vi resulterar i en likriktning som både inom verksamheten och kedjan sprids för att säkerställa att gårdagens- och dagens drift är likvärdiga. Sandoff (2000) menar att detta är en omedveten styrning som sker i samhället för att säkerställa legitimitet från omvärlden. Hon benämner detta som *best practies*. Detta är också något vi kan se efter att ha analyserat våra intervjuer där

majoriteten av informanterna menar att de ständigt arbetar efter att hitta det ultimata arbetssättet.

Majoriteten av våra undersökta verksamheter arbetar i någon form efter standardiserade manualer och riktlinjer för att minimera risker och övervaka sina anställda samt skapa *goal congruence* (Wesström 1998; Anthony & Govindarajan 2007). Emellertid iakttog vi flertalet incidenter under våra genomförda observationer som motsäger den tidigare forskning vilken just förespråkar standardisering. Att man genom standards och manualer kan kontrollera verksamheternas humankapital i samtliga situationer ser vi som en omöjlighet. Rent konkret förstår vi att det kan skapa en trygghet för personalen men vi ser inte hur det kan fungera som ett kontrollverktyg då varje servicemöte är unikt. Vi menar även, utifrån våra observationer, att en för hårt hållen frontpersonal via riktlinjer kan försvåra för dem att erbjuda den personliga service som många servicemöten kräver. Detta var något som vi tydligt såg som frånvarande på två av de undersökta verksamheterna, Verksamhet D och A. Brunsson & Jacobson (1998) menar bland annat att man genom en standardiserad utformning reducerar ledningens ansvar, då frontpersonalen skall verka och agera efter en utarbetad mall. Dock motsätter vi oss dess resonemang. Vi är istället av uppfattningen att vid hantering av humankapital kan alltid överraskningar ske vilket medför att ansvaret enligt vår mening inte kan överlåtas i skriftlig form. Istället menar vi, precis som Norrman (2000), att vissa riktlinjer via standarder kan fungera som ”hårda” ramar vilka man bör agera ”mjukt” kundanpassat innanför. Med ”hårda” ramar avser vi att verksamheterna kan skapa gemensamma kommunikationsverktyg för vad varumärket vill förmedla och en förutsägbarhet i form av utformning av servicelandskap, inramning etc. Emellertid menar vi att innanför de ”hårda” ramarna så handlar det om människor, både på efterfråge- och utbudssidan, varför vi menar att fastställda kontrollverktyg som bland annat Ritzer (2010) och Paterson (2006) förespråkar inte är optimalt för att skapa konkurrensfördelar. Det går inte att kontrollera mänskliga resurser likt maskiner (Wesström 1998). Därför ansluter vi oss till Wesström (1998) och menar att nyckeln till att skapa lönsamhet och konkurrensfördelar ligger i de anställdas lojalitet, ärlighet samt motivation.

Sammanfattningsvis ser vi från det standardiserade hållet konkurrensfördelar i form av kontroll, checklistor och manualer för frontpersonalen att falla tillbaka på vid händelser som är svårhanterliga. Samt att det även är ett kontrollorgan för ledningen då en mer säkerställd operativ drift av verksamheten möjliggörs. Standardisering leder även till att ledningen kan delegera ansvar neråt i verksamheten tack vare tryggheten

att uppgifterna kommer söktas utifrån ledningens önskemål. Konkurrensfördelar kan även frambringas genom att implementeringen av mål och visioner blir konkret och fastställd. Vilket leder till att standardiseringens främsta konkurrensfördelar och egenskaper är i form av en rak och tydlig kommunikationskultur genom verksamheterna. Vi menar även att man kan dela in de olika huvudingredienserna i ett servicemöte enligt tre punkter; ledning, anställda och gäster. Att standardisera samtliga steg i kedjan, från ledning hela vägen ner till varje enskild gäst, tror vi efter våra undersökningar inte är den optimala vägen att gå. Vi menar däremot att man i det första steget, mellan ledning och anställd kan standardisera arbetssättet med flertalet olika styrverktyg. Att standardisera den här arbetsvägen menar vi kan skapa klara konkurrensfördelar i form av standardiserade mallar och manualer tryggar de anställda som skall erbjuda den slutliga tjänsten. Frontpersonalen får med detta standardiserade arbetssätt en klar bild av vad som förväntas av dem samt vad som ligger inom dess befogenheter. För frekvent återkommande gäster blir då den upplevda servicenivån likvärdig från gång till gång vilket kan medföra konkurrensfördelar för verksamheterna. Emellertid ställer vi oss dock skeptiska till att standardisera frontpersonalens serviceleverans ut till gästerna. Vi menar att man i den interaktionen måste ta till vara på varje gästs unikhet, önskemål och egenskaper. Ingredienser som måste kundanpassas för att få gästen att bli en frekvent återkommande besökare och därmed skapa en långvarig kundrelation.

4.3 Vilka konkurrensfördelar kan ett kundanpassat styrsätt bidra till?

Trots att majoriteten av de undersökta verksamheterna anser sig arbeta efter standardiserade mallar och rutiner framkom det under våra intervjuer att samtliga verksamheter även strävar efter ett kundanpassat styrsätt. Med anledning av den hårda konkurrensnivån inom branschen förespråkar bland annat Vargo & Lusch (2004) en individanpassad interaktion så kallad *concept of co-creation*, vilket innebär en integrerande relation mellan gäst och serviceleverantör sinsemellan. Även Prahlad & Ramaswamy (2004) lyfter fram den gemensamma uppbyggnaden av värde och upplevelse, där kunderna får en aktiv roll och servicemötet blir därmed individualiserat och unikt för varje enskild gäst.

Verksamhet D utmärkte sig, då den inte har arbetar utifrån en standardiserad utformning. Under vår intervju med David på Verksamhet D menade han att de valt att inte arbeta efter standardiserade manualer då detta skulle hämma varje servicemötes unikhet. Informanten påpekade att han på ett sätt är nöjd med denna

struktur då manualer, hårda riktlinjer och strukturer kan hämma personalen i servicemötet med gästen: *"Min personal måste vara flexibel och jag vill inte låsa dem med massa riktlinjer"*, menar David. Å andra sidan menar han att negativa spiraler kan fastna i de frekvent återkommande gästerna då hotellens arbetsätt kan te sig olika och på så sätt göra att upplevelsen inte blir den samma på samtliga av dess verksamheter i kedjan. David poängterar att detta kan minska verksamhetens konkurrensfördelar då gästernas förväntningar på servicemötet inte stämmer överrens med vad de tidigare upplevt.

För att skapa en viss nivå av riktlinjer och standards har David från Verksamhet D tillsammans med övriga verksamheter i kedjan, likt Verksamhet A, valt att samordna sig för att skapa en intern utbildning för personalen inom verksamheterna. David och Alan tror att detta skulle kunna skapa en ökad kontroll och förutsägbarhet. Emellertid menar de bägge informanterna att detta inte får ta för stor plats och sudda ut dess kundanpassning. Precis som Wesström (1998) menar informanterna att detta kan leda till att personalens motivationsnivå sänks på grund av för kraftiga styrningar hur de ska agera. Verksamhetens personella sociala färdigheter, vilket Wesström (1998) ser som en given konkurrenskraft åsidosätts. Eftersom avsaknaden av det standardiserade är påtagligt framhäver David att dess personella resurser blir en vital del för att skapa lönsamhet och konkurrensfördelar. Att personalen är lojal och motiverad i varje servicemöte, för att upprätthålla verksamhetens visioner och värderingar, blir till stor vikt för att kunna skapa konkurrensfördelar såsom kundtillfredsställelse genom unika servicemöten. Under intervjun med Verksamhet B och Bertil framkom det en oro över just detta; att personalen inte alltid handlar utifrån hotellets värderingar gentemot sina gäster. Det yttersta ansvaret läggs i sin tur på frontpersonalen vilket gör det svårt för avdelningschefer att säkerställa att dess önskade servicenivå upprätthålls eftersom övervakning i varje servicemöte ej anses möjligt. Dock vill Bertil inte ta bort denna frihet då han menar att detta är ett starkt motiveringsverktyg samt en grundpelare i dess servicekoncept. Svingstedt menar i Servicemötet (2005) att vikten av att anställa rätt personal är av yttersta vikt för att kunna utföra en individualiserad service med fokus på det personliga värdskapet med individuell omvårdnad. Detta möjliggörs i sin tur av en platt organisation vilken möjliggör en mer kundanpassad serviceleverans.

Majoriteten av de undersökta verksamheternas informanter menade att deras gäster förtjänar all uppmärksamhet de kan få. Samtliga hotell skall vara lyhörda för önskemål och lyssna på vad gästen vill ha. Emellertid gav ett av observationstillfällena, på verksamhet D, en svagare bild av dess uppmärksamhet

gentemot gästerna. Exempelvis tog det lång tid innan någon personal uppmärksammade observatörens entré i servicelandskapet. Den första synliga frontpersonalen för oss var en manlig receptionist. Med tanke på att vi redan då hade varit i restaurangen utan att ha iakttagit någon personal ställde vi frågan till honom om vi kunde dricka kaffe någonstans. Till synes mycket besvärad responderade han direkt och undrade om vi var gäster på hotellet. Efter mycket om och men rekommenderade han in oss i restaurangen. Vi poängterade då att vi redan varit där utan att se någon personal. Receptionisten menade i sin tur att: *”vi snällt får vänta där eftersom personalen skall vara någonstans i krokarna”*. I en annan verksamhet, som även den framhävde vikten av att arbeta utifrån en kundanpassning i form av ständig uppmärksamhet gentemot gästen för att skapa konkurrensfördelar iakttogs tydliga brister i hur flertalet gäster behandlades. Den generella bilden som kunde iakttas var att personalens fokus låg på arbetet som skulle utföras och inte på interaktionen med gästen, exempelvis blev svaret på frågan om att få påtår till kaffet att observatören kunde ta från den avslutande konferensfikan längre ner i lokalen. Väl där visade sig kaffet vara slut. Frågan ställdes då återigen om möjlighet till påtår med hänvisning till att det överblivna konferensfikat var helt slut. Anmärkningsvärt var även att andra frågor såsom låna internet, tidningar etc. avvisades med en nedlåtande ton. Den kundpassning vilken informanten (Verksamhets D och David) hänvisade till under vår intervju var ej tydlig under denna observation då personalen inte bidrog till att skapa ett mervärde i interaktionen utan endast såg till att tillfredställa gästernas mest basala behov. Utifrån ovanstående exempel från vår undersökning kan det utläsas att många verksamheter inom hotellbranschen använder sig av begreppet kundpassning för att beskriva deras arbetssätt och samspel gentemot gästerna. Dock är detta ett begrepp lätt att säga sig använda sig av, men svårt att upprätthålla, vilket visar sig genom våra observationer. Det vi har kunnat utläsa genom vår undersökning är att ledningen oftast har en bild av begreppet, dock så kan denna bild vara svår att implementera till dess anställda och därför återge till sina gäster.

Ovan nämnda brister som vi kunde iaktta anser vi vara av det allvarigare slaget, speciellt då verksamhets D's informant angav att deras främsta konkurrenskraft är de personella resurserna. Verksamhetens humankapital kan bli den främsta konkurrenskraften om dess anställda har en kunskap och motivation att upprätthålla en individuell atmosfär mot gästen (Corvellec & Lindquist 2005; Mossberg & Johanssen 2006). Externt förmedlar Verksamhet D tre ledord vilka man strävar efter i sin serviceplan; *kvalité, uppmärksamhet och personlighet*. Enligt vår mening brister

verksamheten på samtliga ledord eftersom frontpersonalen inte har den kunskap eller uppbackning av standardiserade hjälpmedel som krävs. Generellt menar bland annat Wesström (1998) och Norrman (2000) att det kundanpassade synsättet bör prägla relationen mellan frontpersonal och gäst då detta skapar förutsättningar för individuella personliga servicemöten. Detta är något som bland annat Strömberg (2007) menar krävs på dagens hotellscen för att skapa konkurrensfördelar i form av att verksamheters positioner stärks i gästernas medvetande. Under observationen på Verksamheten D delar vi informanten Davids definition på nyckelordet personlighet. Verksamheten sprider en personlig och varm känsla under vår iakttagelse. Dock uppfattade inte vi det personliga servicemötet som något utöver det vanliga. Utan precis som nämnts ovan tillgodoses gästernas grundläggande behov, dock utan att det skapas ett mervärde genom längre konversationer, leenden eller försök till merförsäljning.

Att verksamheterna ständigt strävar efter att lära känna sina gäster och tillmötesgå deras individuella önskemål framkommer genom flertalet av informanterna. Emellertid är det endast en av våra verksamheter som arbetar för att skapa en unik och personlig stil i servicelandskapet, trots att de är en del av en större kedja med ett redan förutbestämt *layoutkoncept*. Informanten på Verksamhet C menar att detta görs för skapa en upplevelse som gör att gästen väljer oss vid nästa behov av att boka hotell. Enligt Ek i Servicemötet (2005) menar Kotler att atmosfären som finns i tjänstelandskapet är den primära produkten. Att verksamheter tematiserar sitt servicelandskap för att gentemot gästerna skapa en unik upplevelse samt en differentierad produkt vilket även förespråkas av Mossberg & Johansen (2006). Enligt Bertil på Verksamhet B skapar atmosfären ett mervärde för gästen och en unik upplevelse; traditionen, byggnaden och historien blir en indirekt marknadsföring, menar han. Byggnaderna som förvaltas, menar informanten från Verksamhet B, skall fyllas men en unik kundanpassning som för varje enskild gäst skall bidra till ett unikt servicemöte med en lokal anpassning. Ek (2005) menar att ett differentierat servicelandskap genererar ett mervärde då det skapar tankar som finns kvar i kundernas medvetande även efter avslutat servicemöte.

En annan iakttagelse under observationstillfället på Verksamhet A grundade sig i att ett äldre par bad om att få äta sin frukost strax utanför den ordinarie frukostmatsalen. Personalen meddelade att detta var helt ”okej” och visade dem en mer avskild plats. Det äldre paret blev väl omhändertagna trots att de inte befann sig i personalens primära synområde och den ordinarie servicemiljön. Detta flexibla agerande av

frontpersonalen styrks även utifrån intervjun med Alan och hans syn på dess organisation. Han framhäver att ledningen uppmuntrar till ovanstående agerande för att bibehålla en viss standard samt att de aldrig vill frångå de individuella behoven majoriteten gäster besitter. Denna kundfokusering menar Grönroos (2004) är en grundsten i skapandet av konkurrensfördelar genom att verksamheten differentieras och mervärden skapas.

På en annan verksamhet (A) i samspelet mellan gäster och frontpersonal observerades en *serviceminded* personal som i de synbara interaktionerna agerade både professionellt och med ett intresse för att uppfylla gästens önskemål. Detta ter sig synligt då personalen anpassar sitt agerande, tonfall och tal utifrån vad de enskilda gästerna har för kön, bakgrund, ålder etc. Detta kan också styrkas utifrån vår genomförda observation. Under observationen ställdes ett antal frågor såsom: ”kan jag få låna internet trots att jag inte bor här?”, ”kan jag ta med en av tidningarna hem trots att jag inte bor här?” m.m. Samtliga tre receptionister agerade hjälpsfullt och tillgodosåg att vi blev tillfredställda utifrån alla våra önskemål. Kundanpassningen är en betydande del för denna verksamhet. Informanten Alan menar bland annat att klagomålshantering är något som uppmuntras inom verksamheten då det är genom denna process som verksamheten kan dra lärdomar och motverka att eventuella problem skall uppstå i framtiden. Dock uppstod en incident under observationen som kan motsäga informantens syn på *empowerment*. Vid lunchtid anlände en budfirma med en större staty som verksamheten hade beställt. Budfirman frågade personalen vart de skulle placera statyn. De tre synliga receptionisterna verkade inte ha någon uppfattning huruvida denna staty var beställd eller inte och än mindre var den skulle placeras. Situationen ledde till att personalen blev mer och mer stressade då budfirmans lastbil blockerade den lilla gatan där verksamhetens beställda taxibilar normalt anländer. Situationen resulterade i att flertalet gäster blev irriterade då dess beställda taxibilar inte kom fram. Receptionisterna blev samtidigt upptagna med andra telefonsamtal, andra frågor samt att de sprang runt och verkade leta efter någon som hade mer insyn i beställningen av statyn. Detta resulterade ett stilje och avbrott i servicemötet.

Sammanfattningsvis menar vi att det kundanpassade styrsättet frambringar, precis som det standardiserade, konkurrensfördelar. Den främsta fördelen vi iakttagit är att fokus läggs på gästens unikheter och dennes individuella behov och egenskaper. Gästen ges en chans att i ett personligt samspel med verksamheten konstruera en upplevelse

och ett mervärde i tjänsten som enligt honom eller henne är direkt avgörande för hur dess tillfredsställelse ska ta uttryck. Den främsta konkurrens fördelen, sett ur internt humanperspektiv, är att personalen med detta styrverktyg ofta besitter en större grad av *empowerment*, de känner en högre grad av delaktighet i verksamhetens framgång samt att de slipper arbeta efter rutinmässiga strukturer. En viktig konkurrens fördel för arbetsgivaren i form av motiverad personal möjliggörs tack vare detta, vilket också är av yttersta vikt inom tjänstesektorn.

Vi är av uppfattningen att begreppet kundanpassning ofta är något ledningen talar varmt om, dock utan att implementera ut hos de anställda vad den bakomliggande innebörden faktiskt är. Ordet kan tyckas vara vackert och klingar väl, men vad innebär det egentligen? Trots att ledningen har utformat en innebörd av ordet optimerat för dess verksamhet kan vi se brister i hur, eller ens om, det implementeras ut i alla frontpersonalled. Det finns också en problematik i uppföljningen av styrsättet. Hur vet egentligen ledningen att samspelet och interaktionen mellan gäst och personal fungerar som de önskat? Ett sätt för att lägga goda grundstenar och ha en chans att möjliggöra en kundanpassad strategi menar vi ligger i vikten av noggrann personalrekrytering, rätt anställd på rätt plats samt en lojal och motiverad personalstyrka, vilket kan frambringa konkurrens fördelar. Detta är dock inte hela receptet på framgång utan andra viktiga byggstenar ser vi i form av varumärkesbyggande, utbud, servicelandskap och inramning (Strömberg 2007). Sker detta på rätt sätt finns goda möjligheter till unika och personliga servicemöten vilka i sig är vitala konkurrens fördelar för branschen då detta ger ökad gästnöjdhet mm. (Grönroos 2004). Genom att verksamheter skapar ett individualiserat servicemöte där gästerna inte konsumerar ett färdigt värde utan att de tillsammans med verksamheten får en aktivt deltagande roll skapas det så kallade *concept of co-creation*. Detta menar Grönroos (2004) skapar konkurrens fördelar då gästerna på dagens marknad vill ha en aktiv roll för att kunna skraddarsy sina egna upplevelser. Det handlar inte bara idag om ”vad” som utbyts i interaktionen. Idag har en addition av begreppet ”hur” servicen levereras tagit allt större utrymme. Detta för att skapa det mervärde som gäster i allt större takt eftersträvar och som även skapar konkurrens fördelar för verksamheterna (Grönroos 2004; Norrman 2000).

Kapitel 5 – Slutsatser och avslutande diskussion

I detta avslutande kapitel kommer vi att knyta ihop de svar vi har återgett i föregående kapitel i form av en slutsats och slutdiskussion. På ett konkret plan vill vi i detta

kapitel ta ställning till huruvida konkurrens fördelar genom en kombination av de två styrsätten är möjlig eller ej. Vi kommer även att föra in vårt resonemang i en diskussion genom att ställa våra resultat mot den tidigare forskningen inom området. Avslutningsvis kommer vi reflektera över hur väl våra valda metoder hjälpt oss under arbetets gång, hur väl våra frågeställningar har kunnat besvaras samt att vi även kommer presentera vad framtida undersökningar inom problemområdet skulle kunna handla om.

5.1 Slutsatser huruvida konkurrens fördelar genom en kombination av de bägge styrsätten kan möjliggöras?

Genom vår genomförda undersökning har vi samlat in en generaliserande bild över hur ett antal hotellverksamheter på den svenska marknaden styrs och agerar. Den generella bilden som har insamlats visar att fler verksamheter lutar sig mot det standardiserade styrsätten. Emellertid säger sig samtliga undersökta verksamheter även arbeta med en kundanpassning. Under samtliga intervjutillfällen poängterade informanterna att de förespråkar en standardiserad verksamhet som samtidigt är kundanpassad. Verksamhet D's informant David menar emellertid att integreringen av de två styrsätten inte är lätt att arbeta fram. Han menar att ett stort ansvar läggs på samtlig personal genom hela verksamheten. David framhäver att han inte tror på en jämbördig integrering utan att det ena styrsättet bör dominera över det andra för att få en stabil grund att stå. Just den här problematiken menar vi inte har uppmärksamats av de tidigare forskarna Hart (1994) och Sandoff (2000; 2005). Dessa forskare anser vi inte problematiserar kombineringsen av styrsätten fullt ut. Forskarna menar till att en kombineringsen är möjlig. Dock påvisas aldrig hur denna kombination rent konkret ska ta uttryck i verksamheter. Efter genomförd undersökning har vi kunnat konstatera att verksamheter, för att få konkurrens fördelar, bör fokusera på ett av styrsätten för att sedan komplettera med det icke förstvalda.

Likt Swaminathan (2001) förespråkas en processtandardisering i majoriteten av våra utvalda verksamheter. Han poängterar och förespråkar att allt som sker innan servicemötets existens med gästen bör vara enligt en standardiserad utformning. Detta möjliggör för verksamheten att lagra inventering i exempelvis halvfabrikat form, innan fullständig information om efterfrågan förverkligas och därefter anpassas tjänsten eller produkten efter behov. Detta kunde även skönjas via vår undersökning då majoriteten av våra undersökningsobjekt hade valt en standardiserad grund för att kunna säkerställa en servicenivå som är genomgående lik under samtliga besök av

gäster. Precis som Swaminathan (2001) anser även vi, tillsammans med en av informanterna (David på Verksamhet D), att en gyllene medelväg kan medföra konkurrensfördelar för verksamheterna. I och med ett förarbete genom mallar och rutiner som har utformats innan servicemötet med gästen, skapar detta en standardiserad och stabil grund inför sanningens ögonblick när gästen väl anländer till servicelandskapet. Väl där sker ett individuellt bemötande som skiljer sig från gäst till gäst. En både standardiserade och kundanpassad serviceleverans är ett faktum. Här menar vi dock att det finns en problematik i form av att den tidigare forskningen inte har konkretiserat hur den gyllene medelvägen ska ta uttryck. Vi menar till att om verksamheter skall lyckas med denna fördelaktiga kombination krävs tydliga roller för vad och vem som utgör den standardiserade respektive kundanpassade leveransen. Utifrån vår genomförda undersökning kan vi konstatera att de brister som uppstod i flertalet servicemöten just berodde på personalens oförmåga att veta om de hade befogenheter att gå utanför de uppsatta mallarna. Vi menar att ledningens tydlighet kan utgöra en konkurrensfördel i form av tydliggörandet och skillnaden när verksamheten ska agera standardiserat respektive kundanpassat.

Under två av våra observationer inträffade extraordinära och icke-standardiserade incidenter; på en av verksamheterna (A) blev det komplikationer då flertalet taxibilar anlände samtidigt som gästerna inte visste vilken bil som var deras och vice versa. På en annan verksamhet (D) var personalen i restaurangen ej synlig under det första fem minuterarna. Med anledning av detta skedde en interaktion med en receptionist, en av gruppmedlemmarna undrade då om han kunde bistå för att tillfredställa gruppmedlemmens dryckesbehov. Gemensamt för de bägge incidenterna är att de visar graden av att kunna anpassa sig efter rådande omständigheter och därmed kliva ur den standardiserade rollen för att lösa plötsligt inträffade oväntade händelser. I både händelserna lämnade inte personalen sina primära serviceområden för att lösa de inträffade tillbudena. Enligt vår mening visar detta tecken på att standardiseringen tagit en något för stor roll; kundanpassningens flexibilitet har åsidosatts. Norrman (2000) argumenterar för att verksamheter skall arbeta efter ”hårda” tydliga standardiserade ramar, för att sedan agera ”mjukt” och kundanpassat innanför de. Ovanstående två incidenter anser vi tyder på att dem ”hårda” ramarna har fått för stort utrymme och inkräktat på det ”mjuka” området. Genom att arbeta med övergripande ”hårda” yttre ramar och inre ”mjuka” ramar i serviceleveransen ser vi tydliga konkurrensfördelar i form av att varken den standardiserade kontrollen eller kundanpassade flexibiliteten åsidosätts. Samtidigt som det finns en trygghet med de ”hårda” ramarna försvinner inte den ”mjuka” motivationen, att göra varje servicemöte unikt. Vi är av

uppfattningen att om standardiseringsverktyget används högt upp i verksamheten kan det skapa konkurrensfördelar i form av en kvalitetssäkringsnivå som i sin tur möjliggör den flexibla handlingsfriheten. Genom att enbart använda standardiseringen som ett internt verktyg för mål att sträva efter sätts inte en uttalad standard för hur själva interaktionen med gäster ska se ut. På så sätt tillåts också frontpersonalen en handlingsfrihet genom att överträffa den redan existerande servicenivån för att optimera gästens upplevelse. Vi är av uppfattningen att så inte hade varit fallet vid en strikt standardiserad servicenivå. Här ställer vi oss intill Wesströms (1998) resonemang där hon menar att den standardiserade kommunikationen och styrsättet skall prägla relationen mellan ledning och frontpersonal. Detta menar vi då skapar en grund och förutsättning för en kundanpassad relation som skall genomsyra samspelat mellan frontpersonal och gäst. Rent konkret menar vi att de standardiserade formerna skall ske *back office* där gäster inte ges möjlighet att ta del av detta. Utifrån vår undersökning har vi förstått att dagens medvetna gäster inte vill se eller direkt uppleva de standardiserade formerna som ofta uppfattas som tråkiga och omoderna. Emellertid måste denna form finnas för att upprätthålla en gemensam servicenivå och varumärke samt för att fungera som ett kommunikationsverktyg. Med dagens tuffa konkurrens i beaktning vill gästerna vara delaktiga och känna en unikhet då de konsumerar sina tjänster varför också kundanpassningen bör vara ansiktet utåt.

Informanten för Verksamhet B, Bertil, menar att man inom verksamheten vill avdramatisera rollen mellan ”ni” och ”jag” till ”du” och ”jag” genom att exempelvis bjuda in gäster i konversationer, tilltala dem vid förnamn och om situationen tillåter fysisk beröring i form av en klapp på axeln vid exempelvis en situation där man måste lugna ner en upphäussad stämning. Valet av språk, tonläge och kommunikation menar Bertil skall vara av den avslappnade sorten så tillvida att det inte behöver vara strikt och formellt; ett ”hej/hallå” istället för ”välkommen, hur kan jag hjälpa er” premieras. Bertil menar till att de anställda själva måste kunna anpassa sig efter situationen och gästen, för att skapa ett lyckat servicemöte. Emellertid menar också Bertil att det måste finnas gränser för hur pass mycket kundanpassning som kan användas och utföras. Han menar att de anställda här måste ha kännedom och kunskap om hur långt man kan ta denna kundanpassning. Rollen som serviceleverantör får aldrig åsidosättas. Återigen blir detta en ledningsfråga, att implementera Norrmans (2000) övergripande standardiserade ramar för den att styra de anställda in på rätt väg. Likaså menar Hart (1994), precis som oss, att *mass customization* är en process som måste granskas noga genom alla led inom verksamheten för att kunna erhålla den kunskap

som krävs för att kunna spåra och uppfylla enskilda gästers behov, kunna engagera gäster i dialog och bygga upp ett förhållande som bygger på kunskap och förtroende. Denna kunskap är av betydelse för att den individualiserade servicen i ett standardiserat styrsätt skall kunna vara framgångsrikt.

Kano argumenterar i Matzler et al. (1996) för tre begrepp som skall genomsyra verksamheter. Han lyfter fram begreppen *Expected Requirements*, *Normal Requirements* och *Requirements Exciting*. Dessa tre begrepp fanns i vårt medvetande under observationerna och tog sin form i flertalet aspekter. Begreppet *Expected Requirements* beskriver de grundläggande och basala kraven som gästerna förväntar sig av en verksamhet. Under våra observationer kunde detta iakttagas i form av exempelvis sovplatser, matsalar, receptioner, personal mm. Den andra aspekten, *Normal Requirements*, innefattar kundtillfredsställelsen i proportion till graden av självförverkligande. *Normal Requirements* efterfrågas vanligen av gästen. Under observationerna tog detta sin form i teknisk utrustning, barer, städning mm. Om de ovanstående begreppen uppnås kommer man till det tredje kravet, *Requirements Exciting*, de attraktiva kraven. Detta är kundanpassat och har störst inverkan på hur nöjd gästen kommer bli av en viss tjänst. Kanos argument menar vi visar på graden av hur den standardiserade utformningen och det kundanpassade tredje samspelet ständigt överlappar stödjer varandra i servicemötet. De kundanpassade interaktionerna kan inte utföras så länge de inte har stöd av det standardiserade i utformningen. Standardisering kan ses som byggstenen för kundanpassningen. Återigen menar vi att detta visar på att styrsätten hör ihop och att det ena inte utesluter det andra, tvärtom, integreringen av dem frambringar konkurrensfördelar. Konkurrensnivån har gjort att marknaden utvecklats snabbt de senaste åren vilket vi menar leder till att verksamheter ständigt måste finna nya lösningar på att skapa konkurrensfördelar. Vad som skapade konkurrensfördelar igår behöver inte vara morgondagens synsätt på en framgångsrik verksamhet. Dagens upplevelseindustri, med fokus på hotellbranschen, har vidgat synen från att erbjuda enklare former av logi till att skraddarsy individuella personliga helhetslösningar. Detta eftersom en kundanpassad differentiering krävs för att skapa en tydligare position på marknaden. Likt Grönroos (2004) menar vi att efterfrågan har skiftat fokus från ”vad” som erbjuds till ”hur” det levereras.

Sammanfattningsvis menar vi med ovanstående argumentering att det finns tillräckligt stort stöd för att implementera en kombination av de bägge styrsätten i verksamheter. Vi ser fler potentiella konkurrensfördelar med en välplanerad strategisk kombination kontra att endast arbeta efter ett av styrsätten. Dock vill vi återigen poängtera att vi

tror att kombinationen inte ska inkräkta på varandras område. Som tidigare nämnts förespråkar vi en kombination där de standardiserade styrningsverktygen präglar kommunikationen och arbetssättet mellan ledning och de som ska levererar serviceupplevelsen. Från serviceleverantör ut till de enskilda gästerna menar vi då att man åsidosätter de standardiserade verktygen och istället arbetar efter en flexibel kundanpassning. Vi tror inte att ett flexibelt system i kommunikationen mellan ledning och anställda optimerar några konkurrensfördelar. Den kommunikationsvägen måste präglas av tydliga regler, riktlinjer och manualer för hur arbetet i stora drag skall skötas. Aspekter såsom hur stor andel nöjda gäster skall vi sträva efter, hur stor andel lojala gäster har vi inom verksamheten, hur stor andel av vår personalstyrka är tillfredställd med sitt arbete, hur mår vår personal etc. De här exemplen visar på graden av standardiserade mål. Vi är av uppfattningen att verksamheterna i någon mån måste utarbeta den här typen av standardiserade ramar för att sedan arbeta flexibelt och kundanpassat för att uppnå dessa. Viktigt i denna fråga blir för ledningen att verkligen visa genom tydliga exempel på vad som innefattar och vad innebörden med att personal får och ska arbeta kundanpassat tar sig uttryck. Det räcker inte med att endast informera personalen att ni ska arbeta kundanpassat i serviceleveransen. Visar de däremot, genom sina standardiserade mål och mallar, att det ”här” innebär kundanpassning inom vår verksamhet menar vi att många lyckade servicemöten kan skapas och att verksamheten kan inbringa flertalet konkurrensfördelar.

5.2 Diskussion

Vi konstaterade redan under uppsatsen inledande fas att detta är ett intressant och delvis utforskat område. Att majoriteten tidigare forskning framhäver att en kombination mellan styrsätten ses som mycket svår att verkställa samt att en sådan kombinationsform inte skulle medföra några konkurrensfördelar såg vi som en intressant problematik. Redan under uppsatsens inledning var vi eniga och hade en samtydig uppfattning om att en kombination av standardiserad- och kundanpassad strategi kan vara möjlig att applicera i praktiken.

Harts (1994) och Sandoffs (2000; 2005) hypoteser där de poängterar att kunder inte vill ha valalternativ de vill ha vad de förväntar sig, inspirerade oss. Tankegången utvecklade sig till kärnan i våra resonemang; att en integrering av de olika styrverktygen skulle kunna leda till fler påtagliga konkurrensfördelar.

I fortsättningen av detta avsnitt kommer vi diskutera de slutsatser som framkommit efter resultatet av våra undersökningar och som kan komplettera den tidigare forskning som finns inom ämnet.

Vad som framkommit under våra undersökningar har redan diskuteras under de två föregående kapitlen. Däremot finns det en hel del av våra slutsatser som kan föras in i ett djupare resonemang. Till att börja med ser vi en intressant problematik kring de två styrbegreppen då verksamheterna ser de som självklara och givna begrepp att applicera på dess verksamheter. Känslan av att verksamheterna säger sig arbeta efter båda begreppen menar vi grundar sig i att man vill skydda sin egen fasad. Att enbart säga att man arbetar efter standardiserade mallar innebär att verksamheten förknippas med snabbmatsverksamheter. Att säga att man inte är kundanpassad gör att paralleller till McDonald's kan uppstå; att säga att man inte är kundanpassad på dagens marknad är "fult". Efter den genomförda granskningen av tidigare forskning och våra undersökningar menar vi att man inte, exempelvis, behöver ta Ritzers (2010) tankar om standardisering till punkt och pricka.

Känslan av att verksamheterna slänger sig med begreppen utan att förtydliga den bakomliggande förklaringen för de anställda kan stjäla mer än hjälp i vissa fall. Efter denna arbetsgång kan vi konstatera att verksamheternas humankapital och personella resurser är det som är avgörande för hur väl verksamheten lyckas med sitt servicekoncept eller ej. Därmed blir det av yttersta vikt för verksamheterna att informera hur dessa begrepp skall ta uttryck i dess olika individuella servicemöten för att konkurrensfördelar skall frambringas.

Dagens hårda konkurrensnivå har lett till att gäster blir mer och mer medvetna om vad de vill uppleva och åstadkomma med sin konsumering, samtidigt vill de ha en jämn standard på tjänsterna som inte avviker allt för mycket mellan konsumtionstillfällena. Därför sätter vi oss emot den tidigare forskning inom området som menar att ett val mellan de två styrverktygen måste ske. Dock kan vi samtycka med vissa resonemang som de tidigare forskarna för angående den svårighet som de menar att en kombination av de två styrsätten kan medföra samt att vissa konkurrensfördelar blir mer påtagliga vid användningen av endast ett av styrverktygen. Emellertid menar vi att dessa resonemang bär en gammaldags stämpel. Dagens globaliserade marknad kräver en nyare form och ett annat synsätt för att skapa en konkurrenskraftig position på marknaden. Vi menar att internationaliseringen har medfört att ett standardiserat system med en flexibel kundanpassning är att föredra då de kontrollerar verksamheten samtidigt som den möjliggör unikheter i servicemötena. I och med att marknaden skiftat

fokus från att bara erbjuda en tjänst till att lägga allt större fokus på hur den nämnda tjänsten levereras menar vi att den tidigare forskningen inte längre ter sig aktuell utan måste förnyas med tankar, modeller och resonemang som även fungerar på morgondagens marknad.

5.3 Reflektioner

Det har både varit utmanande och utvecklande att skriva om de konkurrensfördelar som kan uppstå genom en kombinerad och kundanpassad styrsätt. En utmaning som förekommit har varit att få med alla i gruppens viljor och tankar genom hela arbetsprocessen. Samtliga gruppmedlemmar har alla haft starka viljor och tankegångar och det har funnits perioder där det varit svårt att förena allt till en enhetlighet där man bibehåller ”den röda tråden” genom uppsatsen. Emellertid har detta med tiden blivit ett mindre problem då frågeställningar och teorier valts, vilket gjorde att forskningsområdet krympte. Det har varit utvecklande att genomgå denna process i form av en grupp, då vi har lärt oss mycket ifrån varandras tankar och diskussioner.

Innan denna arbetsprocess tog fart hade vi som grupp redan ett starkt intresse för att undersöka hur konkurrensfördelar uppstår och växer fram inom hotellverksamheter. Emellertid var det inte självklart att undersöka detta utifrån de två styrsätten; standardisering och kundanpassning. Det var efter att vi fördjupat oss inom *Service Managements* tidigare forskning som vi ansåg att det fanns en intressant paradox inom området och de två begreppen. Forskarna menade att de två styrsätten inte går att kombinera på grund av att det inte frambringar några konkurrensfördelar. Detta såg vi som något intressant och värt att undersöka, då mycket starka åsikter fanns som vi inte stöttade då vi trodde att de fanns konkurrensfördelar att utvinna utifrån en kombinerad av de två. Detta intresse satte fröet för vårt syfte och två frågeställningar.

Genom vår utvalda tidigare forskning har vi fått stor hjälp, dels för att styrka våra egna tankar och resonemang, men även för att finna nya förbindelser och diskussioner kring våra frågeställningar. I början av denna arbetsprocess kändes forskningsområdet och dess innehåll överväldigande och det var svårt att bestämma sina avgränsningar. Emellertid hjälpte våra valda teorier till att begränsa oss och fokusera på det som vi ansåg vara relevant; konkurrensfördelarna som utifrån en kombinerad av styrsätten standardisering och kundanpassning uppstår.

Efter att ha genomfört semistrukturerade intervjuer och dolda semistrukturerade observationer på fyra utvalda hotell, vilka enligt gruppen representerar den svenska hotellmarknaden, har resultat och slutsatser kunnat dras angående uppsatsens syfte. Vi kan konstatera att de bägge styrsätten kan kombineras och utifrån detta frambringa starka konkurrensfördelar. Utifrån våra undersökningar bevisar vi att det standardiserade styrsättet framkallar konkurrensfördelar i form av kontroll och säkerhet, både för ledning och anställda samt att det fungerar som en implementering och kommunikationsverktyg för visioner och mål genom verksamheten. Det kundanpassade styrsättet alstrar konkurrensfördelar, då dess främsta fördel vi iakttagit är att fokus läggs på gästens individuella behov. Detta skapar ett mervärde för verksamheten på den hårt konkurrerande marknaden. Interna konkurrensfördelen som uppstår är motivering och flexibilitet. Gruppen kan se hur de enskilda styrsätten, enskilt skapar diverse konkurrensfördelar, dock har vi kunnat se att en kombinerad av de två styrsätten även det frambringar konkurrensfördelar. Genom arbeta med övergripande ”hårda” yttre standardiseringsramar och inre ”mjuka” kundanpassningsramar i serviceleveransen ser vi tydliga konkurrensfördelar i form av att varken den standardiserade kontrollen eller kundanpassade flexibiliteten åsidosätts.

Av denna uppsats har gruppen fått en djupare insikt i hur konkurrensfördelar kan uppstå utifrån de bägge styrsätten och hur en kombinerad av de två är att föredra. Den tidigare forskningen inom området beskriver en hotellmarknad som inte stämmer överens med den framtida marknaden där en kombinerad av de två styrsätten är att föredra och krävs för att som verksamhet skapa en minnesvärd upplevelse för sina gäster.

5.3.1 Fortsatt forskning

I vår uppsats belyser vi styrningsverktygen standardisering och kundanpassning samt hur de tar sig uttryck inom svenska hotellverksamheters servicelandskap. Vi anser att det finns stora möjligheter för fortsatt forskning inom området. Då vi enbart har utfört en generaliserbar bild över den svenska hotellmarknaden anser vi att det skulle vara mycket intressant att gå mer in på djupet på någon hotellkedja eller på den internationella marknaden. Förslagsvis studera huruvida konkurrensfördelarna hade förändrats om hotellverksamheter väljer en dominerande standardiserade utformning och endast låter kundanpassningen ta mindre roll, eller vice versa. Genom att gå mer in på djupet inom ämnet skulle det kunna hjälpa hotellverksamheter att få en klarare bild om hur de kan gå tillväga för att själva uppnå konkurrensfördelar på marknaden.

Det hade även varit intressant att utföra en fältstudie under en längre period än den vi haft till vårt förfogande. Då hade man haft en möjlighet att insamla en större mängd intryck genom att man exempelvis övernattar och agerar mer som "riktig" gäst inom verksamheterna.

Kapitel 6 – Källförteckning

Tryckta källor

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2007). *Management Control Systems*, Boston, McGraw Hill.

Bitner, Mary- Jo & Brown, Stephen W. (2008). The service imperative. *Business Horizons* 51, 39- 46.

Brunsson, Nils. & Jacobsson, Bengt. (red) (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

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

Duray, Rebecca., Ward, Peter., Milligan, Glenn. and Berry William. (2000). Approaches to mass customization: configurations and empirical validation. *Journal of Operations Management* 18 (2000), pp. 605-625.

Ek, Richard. (2005). Mot ett kritiskt perspektiv på servicelandskap – Behovet av *Critical Service Management Studies* (CSMS). I Herve Corvellec & Lindquist Hans. (red) (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

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

Grönroos, Christian. (2008). Service logic reisted: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*.

Hart, Christopher (1994). Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2 (1995), pp. 36-45.

Hsien, Ming- Huei & Lindridge, Andrew. (2005). *Universal appeals with local specifications*. Emerald Group Publishing Limited.

Idvall, Markus. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Etnologiska institutionen, Lunds Universitet.

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

- Lyon, Phil., Taylor, Stephen., Smith, Sheena (1994). *McDonaldization: A reply to Ritzer's Thesis*. Elsevier Science Ltd.
- Matzler, Kurt., Hinterhuber, Hans, H., Bailom, Franz Bailom. Sauerwein., Elmar. (1996). How to delight your customers. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5, No. 2 1996, pp. 6-18.
- Meyer, Heinz- Dieter & Rowan, Brian. (2006). *The New Institutionnalism in Education*. Albany: State University of New York Press.
- Mossberg, Lena & Johanssen, Erik- Niessen (2006) *Storytelling: Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Lund: Studentlitteratur
- Normann, Richard. (2000). *Service Management- ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.
- O'Toole, Paddy. & Were, Prisca. (2008). Observing places: using space and material culture in qualitative research. *I Qualitative Research* 8:5.
- Paterson, Mark. (red). (2006). *"Consumption and Everyday Life"*. New York: Routledge.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao. & Ramasawamy Venkatram. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation, *journal of interactive marketing*. Vol 18 (3): 5-14.
- Ritzer, George (2010). *McDonaldization, The Reader*. London: Pine Forge Press, an Imprint of SAGE Publications, Inc.
- Sandoff, Mette. (2005). Customization and standardization in hotel- a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. VoL 17, No 6 Sid 529- 535.
- Sandoff, Mette (red). (2000). *Likriktning av hotellverksamhet – uttryck och konsekvenser*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Strömberg, Per. (2007) *"Upplevelseindustrins turistmiljö. Visuella berättarstrategier i svenska turistanläggninga 1985-2005"*. Diss konstvetenskapliga institutionen, Uppsala Universitet. Uppsala: Front Förlag.

Svingstedt, Anette. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig: En praktikers reflektioner. I Herve Corvellec & Lindquist Hans. (red) (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Swaminathan, Jayashankar, M. (2001). Enabling Customization Using Standard operations. *California Management Review*, Vol. 43, No. 3 2001, pp. 125-136.

Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). Evolving to a new logic for marketing, *Journal of Marketing*. Vol 68(1):1-17.

Wesström, Mette (1998). *Hotellet, kunden eller jag?* Göteborg: Bokförlaget BAS, handelshögskolan.

Westrup, Ulrika., Eldh, Christer., Sjöbäck, Karin. (2008). *Skrivhandboken*. Lund: Institutionen för Service Management: Lunds universitet.

Whitla, Paula., Walters, Peter G.P., Davies, Howard. (2006). Global strategies in the international hotel industry. Elsevier Ltd.

Webbdokument

Value Based Management (2010).

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html (Läst 2010-04-16)

Otryckta källor

Intervjuer

Intervju med *Hotel Manager* på verksamhet A, datum 2010-04-16.

Intervju med *Front Office Manager* på Verksamhet B, datum 2010-04-22.

Intervju, via mail, med *Global Sales Manager* på Verksamhet C, datum 2010-04-26 till 2010-04-28.

Intervju med *Food & Beverage Manager* Verksamhet D, datum 2010-04-23.

Observationer

Observation på Verksamhet A, datum 2010-04-20.

Observation på Verksamhet B, datum 2010-04-20.

Observation på Verksamhet C, datum 2010-04-20.

Observation på Verksamhet D, datum 2010-04-21.

Bilaga 1

Semistrukturerad intervjuguide

Inledande frågor

- Introducera dig själv och din position inom verksamheten.
- Kan du precisera verksamhetens övergripande mål, strategier och visioner.
- Hur bidrar du och din roll för att upprätthålla verksamhetens ställda krav på servicen?

Frågor som berör standardisering

- Hur tolkar du ordet standardisering utifrån Er verksamhet?
- I vilken grad anser du Er verksamhet arbeta och fungera utifrån en standardisering?
- Hur visas detta? Ge exempel.

Frågor som berör kund Anpassning

- Hur tolkar du ordet kund Anpassning utifrån Er verksamhet?
- I vilken grad anser du er verksamhet vara kund Anpassade?
- Hur visas detta? Ge exempel.

Sammanvägande frågor

- Vilket av de två begreppen; Standardisering och kund Anpassning anser du passa bäst på Er verksamhet?
- Vad ser du för fördelar respektive nackdelar med de två ovan nämnda begreppen?
- Anser du att de går att kombinera och låta dem interagera med varandra?
- Om nej; varför inte?
- Om ja; vilka fördelar skulle kunna uppstå?
- Hur uttrycker sig begreppen standardisering och kund Anpassning i Ert servicelandskap och ert tillvägagångssätt i interaktionen med gästerna?

Bilaga 2

Semistrukturerad observationsguide

Nivå 1: Artefakter

Miljön – Hur ser kontexten ut? Dess utformning, design, logotyper? Var sker i servicemötet?

Deltagarna - Vika beteende kan iakttas hos personal? Deras klädsel, smycken, frisyrer, uniform etc. Vilken typ av ton används i den verbala kommunikationen gentemot gäster och kollegor? Verbala skämt och berättelser? Besitter de passiva eller aktiva roller?

Publik – Vika beteende kan iakttas hos publiken? Syftet med interaktionen med personalen?

Aktiviteter & Samspel – Vad är den faktiska händelsen? Ritualer och sedvänjor? Uppfattade standardiserade mönster i de rådande aktiviteterna? Uppfattade kundanpassade mönster i de rådande aktiviteterna?

Nivå 2: Gemensamma värderingar och normer

Visuella påtagliga värderingar – Form av medvetenheten i miljön? Icke-verbala budskap?

De sociala principerna: mål och standars som kan finnas i kulturen?

Normer: oskrivna regler som finns i verksamheten?

Moraliska aspekter – Hur stor vikt läggs vid att tillfredsställa gästernas behov? Medvetna mål, strategier och filosofier som kommuniceras? Går dessa att iakttas?

Nivå 3: Grundläggande antaganden

Uppfyller frontpersonalen hotellets externt förmedlade budskap av vad de står för?

Vad som inte händer under observationen som, enligt vårt tycke, borde ha skett?

Abstrakta regler?

Sanning och verkligheten?

Exempel på konkreta test av kundanpassning och standardisering

Vid samtliga tillfällen utsatt vi *Front Office* personalen för situationer som vi anser speglar verksamheten och dess personals nivå av kundanpassning. Dessa situationer rörde alltifrån att konsumera dryck på icke angivna platser, tillträdde till platser som ej var öppna, rabatterade priser, internetförfrågningar, lov om ta med diverse tidskrifter, frågor om att få förtära överbliven mat samt mer vardagliga frågor såsom öppettider, is till beställd dryck och information angående verksamheten