



LUNDS
UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Den brutala sanningen är några få klick bort

- En studie av relationen mellan hotell i Sverige och Tripadvisor

Martin Gunnarsson 860626

Cornelia Hermelin 880429

Mikaela Pettersson 850912

Handledare:
Ulrika Westrup
Veronica Åberg

Kandidatuppsats
VT- 2011

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Den brutala sanningen är några få klick bort - En studie av relationen mellan hotell i Sverige och Tripadvisor.

Ämne/kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15hp.

Fördjupningsämne: Kommunikation och organisation.

Författare: Martin Gunnarsson, Cornelia Hermelin, Mikaela Pettersson.

Handledare: Ulrika Westrup, Veronica Åberg.

Nyckelord: *Word of mouth, electronic word of mouth*, sociala medier, kommunikation, organisering, kunskap.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur hotell i Sverige anpassat sig till framväxten av de sociala medierna samt granska vilka nya krav som ställs på hotellen i och med denna utveckling.

Frågeställning: Hur har den nya kommunikationsstrukturen som utvecklats i och med de sociala medierna förändrat arbetet på hotellen och hur har hotellens förutsättningar förändrats till följd av de nya omständigheterna som vuxit fram?

Metod: Det empiriska materialet är insamlat genom en kvalitativ ansats där sex stycken intervjuer med personer med olika befattningar och funktioner på hotell i Sverige har utförts. Vi har även utfört passiva observationer på Tripadvisors hemsida för att se hur hotellen använder Tripadvisor som kommunikationsverktyg.

Sammanfattande slutsatser: I en informationsintensiv värld flödar kunskap och åsikter fritt över landgränser och sociala hierarkier. Framväxten av sociala medier har lett till att vem som helst kan recensera en hotellupplevelse på publika forum. Genom att organisera sig på rätt sätt för att tillmötesgå denna utveckling kan hotellen få tillgång till gratis *feedback*, bredare omvärldsbevakning samt en effektivare hantering av gästernas åsikter. Pålitligheten i informationen som sprids i de sociala medierna går dock att diskutera. Kan den accepteras som legitim fakta eller är det en blandning av ogrundade individuella åsikter? Risken för fusk från hotellens sida bör tas i beaktning, samtidigt som det faktum att det inte krävs några förkunskaper för att recensera försvagar informationens pålitlighet ytterligare.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 Problembeskrivning.....	5
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
1.3 Disposition	8
2. METOD	10
2.1 Val av ansats.....	10
2.1.1 Val av studieobjekt	11
2.2 Semistrukturerade intervjuer	12
2.2.1 Genomförande av intervjuer	13
2.3 Observation	14
2.4 Litteraturinsamling.....	14
2.5 Analys.....	15
2.6 Källkritik	15
3. TEORETISK REFERENS RAM	16
3.1 Kommunikationens utveckling	16
3.1.1 Envägskommunikation	16
3.1.2 Tvåvägskommunikation	17
3.1.3 Flervägskommunikation	17
3.1.4 Samverkansspiralen och kommunikationens fyra funktioner	18
3.2 Företagskommunikation.....	20
3.3 Extern respektive intern kommunikation	20
3.4 <i>Word of mouth</i> utvecklas till <i>electronic word of mouth</i>	21
3.5 Informationens pålitlighet	23
3.6 Ingen rök utan eld – Från kommunikation till kunskap	24
3.7 Hur organiseras kunskap?	24
3.8 <i>Knowledge management</i> – Konsten att lära av berättelser	25
3.8.1 Organisatoriskt lärande	25
4. EMPIRI OCH ANALYS	27
4.1 Tripadvisor's plats hos hotellen	27
4.1.1 Empiri	27
4.1.2 Tripadvisor's användningsområden	30
4.1.3 Tripadvisor som kommunikationsverktyg	32
4.1.4 Slutsats	37
4.2 Hur kommuniceras recensionerna internt?	39
4.2.1 Empiri	39
4.2.2 Bearbetandet av informationen på Tripadvisor och dess pålitlighet	42
4.2.3 Slutsats	44
4.3 Måste hotellen organisera sig annorlunda till följd av Tripadvisor?	46

4.3.1 Empiri	46
4.3.2 Hur påverkas organisationen av Tripadvisor?	49
4.3.3 Slutsats	51
5. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	54
5.1 Ett öppnare landskap.....	54
5.2 Hur olika hotell tillmötesgår Tripadvisor	54
5.3 Pålitlighet och fusk.....	55
6. REFLEKTIONER	57
6.1 Tripadvisor – En gratistjänst?	57
6.2 De privata hotellens förfall.....	57
6.3 Trovärdighet.....	57
6.4 Vikten av att vara med från början.....	58
6.5 Framtida studier	58
REFERENSLISTA	59
Artiklar	59
Böcker	62
BILAGA	65
Intervjuguide	65

1. Inledning

År 1999

Karl Lövenblad med familj från Söderköping skulle äntligen åka på sin efterlängtnade solsemester. Karls fru, Berit, tyckte att de skulle åka till Gran Canaria då hennes väninna sagt att det var ett fint ställe. Det fanns dessutom ett speciellt hotell som låg gömt på öns östra sida som hon varmt rekommenderat. Berits väninnas råd ledde till att familjen gick till den lokala resebyrån och bokade en resa till Gran Canaria och valde att bo på hotellet Las Buinitos. Väl framme på Gran Canaria sken solen och barnen var spända på nya upplevelser då det var deras första utlandsresa. När de anlände till hotellet, som endast setts på bild, insåg familjen att det inte alls såg ut som på bilden. Lille Erik menade att familjen hade hamnat på fel hotell, det fanns ju inte någon stor rutschkana i anslutning till poolen. Det fanns inte någon pool överhuvudtaget. Familjen klev in i receptionen och frågade vad det var som försiggick, vad hade hänt med hotellet som de hade bokat? Karl visade den bild som hela familjen tittat på i flera månader, då den hängt på deras kylskåp. Receptionisten tittade på bilden och brast ut i skratt. Han förklarade att bilden var tagen minst 20 år tidigare och att det hade skett vissa förändringar under åren. Familjen Lövenblad hade inget val, de spenderade sin semester på ett gammalt hotell som inte levde upp till deras förväntningar. Efter en vecka kom familjen djupt besvikna hem till Söderköping efter en misslyckad semester. De berättade för några av sina vänner om sin besvikelse över resan och hotellet.

År 2011

Per Bjällerhatt från Malmö med familj planerar sin kommande semester. Pers kompis Johan har bott på en fin anläggning på Maldiverna som han varmt rekommenderar. Per går in på Tripadvisor och läser hundratals recensioner om hotellet. Han får dock intrycket av att hotellet ofta anses smutsigt och frukostbuffén verkar ha ett begränsat utbud. Per surfar runt på hemsidan och får upp ögonen för ett annat hotell som ser bra ut. Det har bara fått positiva recensioner och många beskriver hotellet som barnvänligt, vilket leder till att Per bokar det hotellet. Han visar sin familj många bilder från Tripadvisor som visar det perfekta hotellet. De åker till Maldiverna och får precis vad som utlovats i alla recensioner. Allt är toppen, förutom ett smalt restaurangutbud. Väl hemma loggar Per återigen in på Tripadvisor. Han skriver en positiv recension, men nämner att restaurangutbudet var undermåligt.

Några månader senare i Trelleborg planerar gourméerna Sture och Maja sin resa till Maldiverna. De läser på Tripadvisor om Pers upplevelse av ett hotell de tycker verkar mysigt. Dock ser de att restaurangutbudet var litet och därför utesluts detta hotell från beslutsprocessen och de väljer ett annat hotell genom Tripadvisor som passar deras preferenser bättre.

1.1 Problembeskrivning

I den ovan inledande berättelsen skildras hur åsikter och erfarenheter förmedlades förr om åren. Negativa upplevelser kunde då spridas vidare muntligt till familj och vänner, vilka sedan eventuellt förde budskapet vidare ett steg till. Detta kallas *word of mouth* och syftar på genomslagskraften och påverkningsgraden av att en oberoende person som man litar på återger sin åsikt om en vara eller tjänst.¹ I den senare berättelsen beskrivs hur denna form av kommunikation har förändrats. I och med internet och de kommunikationsmöjligheter som genom det har uppstått finns nu olika vägar att sprida åsikter på. Internet har öppnat möjligheter för och förändrat sättet vi bearbetar information på. Åsikter sprids nu öppet på publika internetforum där vem som helst kan ta del av dem. Från att webbinnehåll publicerades av främst en officiell källa börjar nu ett mer gemensamt informationsskapande växa fram där innehållet kontinuerligt uppdateras av flera olika källor.² Conley uttrycker detta på följande sätt:

Social media are terms used to describe technologies that facilitate information sharing, conversations, and community building using Web-based services delivered over the Internet. When individuals use social media, they are actually creating, sharing, organizing, editing, combining, and commenting on content available online.³

De medieplattformar som citatet syftar till är utformade främst för konsumenterna. På dessa pågår ett ständigt informationsflöde där konsumenterna, precis som Conley poängterar, tycker till och informerar varandra om företag, tjänster och upplevelser. Det är fria, publika forum där det skapas en form av kollektiv intelligens i och med att vem som helst kan komma till tals. Det blir en ärligare marknadsföring då en vara eller tjänst framställs på ett sätt som andra konsumenterna ofta ser som tillförlitligt.⁴ För de omnämnda företagen kan dock detta skapa en problematik då recensionerna inte alltid är gynnsamma.⁵ Vilka konsekvenser får detta för företagen och hur kan de vända detta kommunikationssätt till sin fördel?

Kommunikationsskiftet har i synnerhet påverkat turismbranschen och hotellindustrin då det skett en förändring i människors sätt att planera och konsumera resor.⁶ Sociala medier har

¹ Breazeale, M. (2008). *Word of mouse, An assessment of electronic word-of-mouth research. International Journal of Marketing Research. Vol. 51, nr 3.*

² Conley, S., Lull, K., Monsalve, L. (2010). *What is social media and what can it do for me? NASN School Nurse, ISSN: 1942602X. Vol. 25 Issue: 2.*

³ a.a. Sid 70-71.

⁴ <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3576076>.

⁵ Zheng, X., Ulrike, G. (2001). *Role of social media in online travel information search. Tourism Management, Volume 31, Issue 32. Sid 180.*

⁶ Buhalis, D., Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet the state of eTourism research. Tourism Management, 29(4), Sid. 609-623.*

utvecklats till att bli en kommunikationskanal med hög genomslagskraft inom hotellindustrin där många söker information innan sitt hotellbesök. Det skapar både fördelar för såväl gästerna som för hotellen då kommunikationsvägarna blir mer öppna och det är lättare att föra en dialog mellan flera parter.⁷ Genom att verka på den sociala webben ökar kommunikationseffektiviteten då informationen är direkt åt båda håll. Traditionell marknadsföring ger inte samma snabba respons, då det där kan ta lång tid innan effekterna av budskapet märks. Sociala medier växer fyra gånger snabbare än allt annat internetanvändande och står för 25 procent av all tid som spenderas på internet.⁸ Dessa medier har därmed kommit att bli ett synnerligen relevant verktyg för hur kommunikation sprids och tolkas.

Sociala medier tar det klassiska begreppet *word of mouth* (WOM) till en ny dimension som benämns eWOM, det vill säga word of mouth som sprids elektroniskt.⁹ Den klassiska WOM-interaktionen sker *face-to-face* där individer samtalar och får möjlighet att bilda sig sociala uppfattningar om varandra. Vid eWOM blir det däremot svårare för parterna att bilda sig en uppfattning om personerna de diskuterar med då cybervärlden står emellan. Effekterna av WOM och *face-to-face* har genom åren hyllats för trovärdigheten som kommunikationsformen inger. Människor har en förmåga att lita på sina medmänniskor.¹⁰ Går denna trovärdighet att överföra även till den nya, elektroniska versionen av WOM?

EWOM skapar förutsättningar för en mer interpersonell och informell kommunikation. I takt med att användningen av onlinekommunikationskanaler ökar blir hotellbranschen mer beroende av vad som skrivs om dem på nätet.¹¹ Det är dock svårt för hotellen att kontrollera de publika kommentarerna som sprids och verksamheten blir mer transparent i och med det nya informationsflödet som vuxit fram, vilket också ställer nya krav på hotellnäringen.¹² Eftersom negativa kommentarer kan spridas ökar risken för missgynnsam exponering. Det är mer kritiskt nu än någonsin att en missnöjd gäst inte lämnar hotellet då följderna av dennes åsikter får en starkare genomslagskraft genom de sociala medierna. Idag använder två tredjedelar av onlineresenärerna sig av internetrecensionssidor vid reseplanering.¹³ Det blir

⁷ Walden, P., Papageorgiou, A., Carlsson, C. (2011). *Travel information Search- The presence of Social Media*. 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences. Sid. 1.

⁸ www.infopaq.se/

⁹ Yeap, A.I., Leen, J., Ignatius, J., Ramayah, T. (2009). *Ranking Preferred Web 2.0 Applications of eWOM*. An AHP Proposed Research Agenda, *American Journal of Scientific Research*. Sid. 27-28.

¹⁰ Eccleston, D., Griseri, L. (2008). *How does Web 2.0 Stretch traditional influencing patterns?* *International Journal of Market Research*. Vol. 50, nr 5.

¹¹ Jeong, M., Mindy, J., Myunghee. (2008). *Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM)*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 17: 1, Sid. 122.

¹² Walden, P., Papageorgiou, A., Carlsson, C. (2011).

¹³ Zheng, X., Ulrike, G. (2001). Sid. 179.

därmed ännu viktigare för hotellen att säkerhetsställa att gästerna får tillfredställande hotellupplevelser för att undvika negativ information i dessa medier. I och med skiftet i kommunikationsvägarna kan det vara nödvändigt för hotellen att anpassa organisationen och arbetet efter de förutsättningar som uppkommit i och med sociala medier och den allt mer öppna insynen i verksamheten som dessa medier bidrar med. Organiserar sig hotellen på ett annat vis än tidigare för att ta hand om den nya kommunikationen och medför detta nya krav på de som arbetar på hotellen?

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att tillföra ny kunskap till det, än så länge, begränsade forskningsfältet kring sociala medier. Genom uppsatsen ska vi bidra med en djupare förståelse för hur de nya kommunikationsvägarna, som utvecklats i och med de sociala medierna, har påverkat hotellindustrin. Detta gör vi genom att studera hur hotell i Sverige bemöter framväxten av publika gästrecensioner i sociala medier samt reflektera över vilka nya krav som ställs på dem till följd av denna utveckling. Organiserar sig hotellen annorlunda för att anpassa verksamheten efter framväxten av de sociala medierna och hur används detta kommunikationsverktyg?

Utifrån detta syfte har vi kommit fram till följande frågeställning:

Hur har den nya kommunikationsstrukturen som utvecklats i och med de sociala medierna förändrat arbetet på hotellen och hur har hotellens förutsättningar förändrats till följd av de nya omständigheterna som vuxit fram?

Det sociala mediet som varit utgångspunkten i uppsatsen är hemsidan Tripadvisor. Tripadvisor grundades år 2000 i Massachusetts, USA. På hemsidan är de huvudsakliga aktiviteterna att recensera, betygssätta samt kommentera andra resenärers recensioner. Recensionerna är strukturerade efter land, stad och upplevelsenäring. Varje recenserad verksamhet får ett allmänt betyg mellan ett och fem som baseras på samtliga recensioner som gjorts av dess besökare. Tripadvisor har som mål att bli världsledande inom reserådfrågning på internet. Varje månad besöker miljontals människor hemsidan för att ta del av recensioner och tips gällande hotell och restauranger.¹⁴ Med några få klick på datorn kan man via

¹⁴ www.tripadvisor.com

Tripadvisor nå ut till miljontals människor. Informationen sprids snabbt och effektivt via eWOM. Recenserandet på Tripadvisor är frivilligt, vilket tros öka värdet och pålitligheten i jämförelse med traditionella enkätbaserade gästrecensioner där svaren lätt påverkas av den bakomliggande organisationen.¹⁵ En studie av TimesOnline visar att 82 % av offentliga användare litar på recensioner som publicerats på reserecensionssidor som Tripadvisor.¹⁶

1.3 Disposition

I *metodavsnittet* beskrivs den metod som vi har använt för att samla in det empiriska materialet, vilket är insamlat genom en kvalitativ metod i form av djupintervjuer. För att få en tyngd i analysen har vi valt att utföra intervjuerna med personer med olika befattningar och funktioner i hotellbranschen. Detta har bidragit till mer bredd och mångsidighet i det empiriska materialet.

Den *teoretiska referensramen* har till uppgift att ge läsaren en förståelse för hur de sociala medierna har påverkat hotellen i Sverige samt vilka nya krav detta har medfört. I detta kapitel presenterar vi de teorier som anses vara nödvändiga för att besvara vår frågeställning. Vi börjar med att redogöra för kommunikationsteorier då dessa är grundläggande för att diskutera kommunikationsfenomen som Tripadvisor. Vi visar på olika typer av kommunikation för att ge läsaren en grundlig bild av hur kommunikation inom organisationer påverkar många faktorer. Vidare förklaras begreppet *word of mouth* samt pålitlighetsaspekten i denna typ av kommunikation. Nästkommande teorier behandlar kunskap och hur den hanteras inom organisationer. Hur insamlas ny kunskap och hur används den befintliga kunskapen som finns inom organisationen? Detta är intressant då den kunskap som hotellen får genom Tripadvisor kan ha stor betydelse för verksamheten.

I efterföljande del presenterar vi det *empiriska materialet*. Delen är indelad i tre teman, där vi i varje tema presenterar empiri från respektive hotell. De tre temana är: Tripadvisors plats hos hotellen, hur kommuniceras recensionerna internt samt måste hotellen organisera sig annorlunda till följd av Tripadvisor? Empirin följs av en *analys* där teorierna möter det insamlade empiriska materialet. Efter varje analys redovisas en slutsats där våra egna reflektioner lyfts fram.

¹⁵ Jeong, M., Mindy, J., Myunghee. (2008).

¹⁶ a.a. Sid. 125.

I de *sammanfattande slutsatserna* summerar vi de tidigare slutsatserna. Vi redovisar de punkter som har visat sig vara mest centrala för att besvara frågeställningen.

I *reflektionerna* lyfter vi fram några av de tankar som väckts under uppsatsens gång och avslutningsvis ger vi förslag på framtida forskning för att utveckla studien kring detta område ytterligare.

2. Metod

I metodavsnittet redogör vi för det tillvägagångssätt vi använt för insamlandet av såväl det empiriska materialet som för de teorier vi valt att utgå ifrån. Vi förklarar vilka metoder vi använt oss av samt hur det framtagna materialet har kommit att hjälpa oss i arbetet att besvara frågeställningen. I avsnittet följer även en presentation av våra studieobjekt, samt en förklaring till varför vi valt att intervjua dessa.

2.1 Val av ansats

Vi har valt att låta empirin ligga till grund för vår uppsats och för att kunna besvara vår frågeställning ansåg vi det nödvändigt att få mycket kvalitativ information som bidrar med utvecklade skildringar av respondenternas uppfattningar.¹⁷ För att detta ska vara möjligt har vi valt att arbeta efter den kvalitativa ansatsen där vi genom främst djupintervjuer med personer på olika hotell i Sverige har fått en förståelse för hur hotellen i verkligheten arbetar med det nya fenomenet Tripadvisor. En kvalitativ forskning är mer inriktad på ord än den kvantitativa forskningen, så som enkäter, där siffror används mer. Då vi i uppsatsen inte har fokus på siffror föll det sig naturligt att arbeta efter den kvalitativa ansatsen. Genom enkäter skulle vi dock ha fått ett bredare empiriskt material att arbeta med samtidigt som materialet däremot inte skulle ha haft samma djup. Genom den kvalitativa ansatsen med djupintervjuer har vi nu fått möjlighet att få en djupare verklighetsuppfattning om hur hotellen arbetar med Tripadvisor, vilket har hjälpt oss att besvara frågeställningen.

Den kvalitativa metoden är en öppen metod där vi så lite som möjligt försöker styra den information som samlas in.¹⁸ Denna forskning har även en kunskapsteoretisk ståndpunkt som är tolkningsinriktad, vilket innebär att tyngdpunkten ligger på att få en viss förståelse för den sociala verkligheten.¹⁹ I de kvalitativa intervjuerna ligger fokus på respondentens egna uppfattningar och synsätt,²⁰ saker studeras i dess naturliga miljö.²¹ Detta har gjort att vi valt att intervjua våra utvalda personer på deras arbetsplatser, det vill säga i deras naturliga miljöer.

¹⁷ Kvale, S., Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 43-44.

¹⁸ Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och i andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 140.

¹⁹ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi. Sid. 250.

²⁰ a.a. Sid. 300.

²¹ Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi. Sid. 14.

2.1.1 Val av studieobjekt

Vår uppsats grunder sig i sex stycken intervjuer utförda med representanter från olika hotell i Sverige. Vi har gjort ett medvetet val, där vi valt att intervjua personer med olika befattningar och funktioner för att få fler synvinklar i empirin, vilket resulterar i en mer trovärdig analys där fler perspektiv belyses. Genom att välja respondenter från olika hotell har vi fått en mer nyanserad bild av hotellens inställning till Tripadvisor. Blandningen av såväl hotell som respondenter har givit det empiriska materialet substans och varians som gjort att vi har kunnat skapa oss en trogen bild av verkligheten.

De hotell som vi har samlat våra empiriska fakta ifrån är:

Hilton Malmö City, ett av Sydsveriges största konferenshotell i Malmös stadskärna. Hotellet har 216 rum, 16 möteslokaler, en restaurang samt ett gym.²² Vi intervjuade Sunneva Johansson, sälj- och marknadskoordinator.

Clarion Grand Hotel Helsingborg, ett större hotell i centrala Helsingborg. Det har 158 rum, sju möteslokaler, restaurang och pianobar samt en relaxavdelning.²³ På Clarion Grand Hotel talade vi med Andrea Larsen, front desk manager.

Hotell Linnea, ett mellanstort hotell i centrala Helsingborg. Hotellet har 39 rum, två möteslokaler och en mindre restaurang för hotellets gäster.²⁴ När vi besökte hotellet intervjuade vi Lise-Lott Modin, hotelldirektör.

Hotell Viking, ett mellanstort hotell i Helsingborg. Det har 40 rum samt en bar och en restaurangdel²⁵. Vi talade med Sandra Kittel, receptionschef. Vi har även haft mailkontakt med hotellägaren Christopher Alm.

Hotel Maria, ett mindre privatägt hotell i Helsingborgs stadskärna med 16 hotellrum, ett konferensrum samt en tapasrestaurang.²⁶ På Hotel Maria intervjuade vi My Åkesson, hotellchef.

²² <http://www.hiltonmalmo.se/hotellet.html>

²³ <http://www.clarionhelsingborg.se/>

²⁴ <http://www.hotell-linnea.se/>

²⁵ <http://www.hotellviking.se/>

²⁶ <http://www.hotelmaria.se/>

Strand Hotell, ett litet boutiquehotell i centrala Norrköping. Hotellet har tio rum, tre konferensrum samt frukostservering.²⁷ Den person vi intervjuade på Strand Hotell var Lena Bernström, ägare.

2.2 Semistrukturerade intervjuer

Till skillnad från den strukturerade intervjun där intervjuaren har ett fastställt frågeschema och där frågorna formuleras så att det enbart finns ett fåtal svarsalternativ är den kvalitativa intervjun mer fri.²⁸ "Intervjun har kallats för ett samtal med syfte"²⁹ och den semistrukturerade intervjun, som vi har valt att använda oss av, kan liknas med just ett samtal där vi som intervjuare, utöver de förbestämda frågorna i intervjuguiden, även ställer en del spontana frågor.³⁰ Vi valde att använda oss av kvalitativa intervjuer för att kunna vara flexibla. Genom att inte låsa intervjupersonerna till förutbestämda frågor lämnades utrymme för de intervjuade personerna att ta upp saker de var speciellt intresserade av. Vi har varit följsamma i den bemärkelsen att vi rättat oss efter den riktning som intervjupersonens svar gått i. När vi skrev intervjuguiden utgick vi från vår frågeställning eftersom intervjuerna skulle ligga till grund för hur vi besvarade vår frågeställning. Utgångspunkten var att strukturera frågorna efter tre teman som sedan skulle följa oss i resten av arbetet. Vi insåg dock att vi skulle vara tvungna att växla mellan frågorna beroende på vilka riktningar intervjuerna tog. Trots att vi använt oss av en intervjuguide var denna inte strikt. Ordningsföljden har varierat och de följdfrågor som dykt upp under intervjuernas gång har varit anpassade efter varje enskild intervju. Genom att använda oss av denna semistrukturerade intervjuteknik har vi fått fylliga och utförliga svar där intervjupersonen varit nyanserad och delat med sig av sin unika förståelse för det undersökta området. Den kvalitativa ansatsen har också lett till att vi fått en hög intern giltighet eftersom det är den intervjuade personen som i stor utsträckning bedömer vad som är den korrekta förståelsen.³¹ Då vi varit ute på fältet har vi tänkt oss att data finns inuti intervjupersonen, varför det är av stor vikt att vi inte påverkar denna under intervjun.³² Eftersom vi valt att intervju personer från olika hotell för att se skillnader och likheter är det viktigt att det finns en viss struktur i

²⁷ <http://www.hotelstrand.se/>

²⁸ Bryman, A. (2002). Sid. 123.

²⁹ Dexter (1970) refererad i Ryen, A. (2004). Sid. 46.

³⁰ *ibid.*

³¹ Jacobsen, D. (2002). Sid. 142.

³² Ryen, A. (2004). Sid. 47.

intervjuerna. För att kunna jämföra våra svar är våra semistrukturerade intervjuer en bra grund.³³

2.2.1 Genomförande av intervjuer

Vid intervjuerna har fler i gruppen medverkat, men vi har valt att ha en person som varit mer aktiv. Detta främst för att underlätta för respondenten, men även för att underlätta för oss själva vid den kommande transkriberingen. Genom att använda oss av Kvales lista över krav på intervjuaren³⁴ har vi fått ut så mycket som möjligt av intervjuerna. Vi började med att se till att vi i gruppen var väl insatta och överens om intervjuens fokus, vilket medförde att vi på ett tydligare sätt kunde vara strukturerade vid intervjun och förklara dess syfte för respondenten. Detta gjorde även att vi kunde styra intervjuerna mot målet. Genom att ställa tydliga, korta och begripliga frågor underlättade vi för respondenten. Vi försökte inte vara märkvärdiga med någon yrkesjargong. Att visa hänsyn för den intervjuade personen gjorde vi genom att lyssna och visa intresse, vi accepterade även tystnad och pauser. Då vi var flera närvarande vid intervjuerna säkerhetsställde vi att de eventuella oklarheter som dök upp ifrågasattes samtidigt som vi kunde hjälpas åt att relatera de nya infallsvinklarna som kom under intervjun med det som sagts tidigare. För att undvika att gå miste om värdefull information har vi spelat in alla intervjuer. Vid transkriberingen har vi dock valt att bortse från harklingar och pauser då vi ansett att dessa inte haft någon betydelse för vår framtida analys. Även då vi spelade in intervjuerna valde vi att föra anteckningar under intervjuens gång. Detta främst för att skriva ner våra egna reflektioner och associationer som dök upp i och med svaren vi fick. Vi såg detta som en början på det kommande analysarbetet. Att vi antecknade sände även ut signaler till den intervjuade att det som sagts var intressant, vilket i många fall sporrade respondenten att vara ännu mer öppen.³⁵ Vid intervjuer är det viktigt att vara medveten om att respondenten kan vara partisk. När vi analyserat intervjuerna har vi tagit detta i beaktning. Med hjälp av att koppla det empiriska materialet till de teorier som vi har valt har vi kunnat neutralisera olikheterna och på så sätt fått en mer strukturerad syn. Då empirin är grunden i uppsatsen utgör respondenternas svar en central del av hur vi har besvarat frågeställningen.

³³ Bryman, A. (2002). Sid. 304.

³⁴ Kvale refererar i Bryman, A. (2002). Sid.306.

³⁵ Jacobsen, D. (2002). Sid. 171.

2.3 Observation

För att få en djupare förståelse för hur hotellen arbetar med Tripadvisor har vi valt att observera och analysera de utvalda hotellens profiler på hemsidan. Genom att studera de recensioner som lagts upp, vilken typ av klagomål och beröm som ges och hotellens förhållningssätt till dessa har vi skapat oss en bild över hotellens sociala varumärken inför intervjuerna. Vi har följt dialogerna mellan hotellen och gästerna vilket givit oss en bild av hur människor interagerar på Tripadvisor.

2.4 Litteraturinsamling

För att få en första inblick i det valda ämnesområdet sökte vi litteratur på Campus Helsingborgs bibliotek. De läroböcker som berörde ämnet gav oss hjälp att, genom litteraturförteckningarna, hitta många relevanta författare och artiklar inom området. Utöver denna typ av informationsinhämtning har vi läst ett flertal vetenskapliga artiklar hämtade främst från databaserna LibHub, EBSCOhost och Google Scholar. Vi jämförde innehållet i artiklarna för att sedan välja de som bäst lämpade sig för att finna svaret på frågeställningen. Ju mer kunskap vi fick inom området desto enklare var det att finna nya artiklar. Genom att använda oss av nyckelord så som; sociala medier, kommunikation, kunskap, Tripadvisor, WOM och eWOM i litteratursökningen kunde vi snabbare anpassa sökningen till det valda forskningsområdet.

På grund av att det område vi har valt att undersöka är ett nytt kommunikationssätt är det teoretiska fältet begränsat. Genom den teoretiska ramen har vi därför kunnat bilda oss en djupare förståelse för området. Med hjälp av teorierna har vi kopplat den traditionella synen på kommunikation med den framväxande sociala kommunikationen som vi, genom den empiriska insamlingen, har undersökt. Teorierna har legat till grund för förståelsen och bearbetningen av det empiriska materialet. Då vi använt oss av det deduktiva datainsamlingsättet har vi insamlat lämpliga teorier innan den empiriska undersökningen. Därefter har vi kopplat empirin till teorin för att kunna dra slutsatser och besvara frågeställningen. Eftersom vi främst valt att använda oss av djupintervjuer som empirisk grund har det varit viktigt att kunna koppla de muntliga källorna till det teoretiska fältet. Teorin har varit en stor hjälp för oss att få en djupare förståelse för empirin och därmed en mer vetenskaplig grund i vår uppsats.

2.5 Analys

Vid inhämtningen av det empiriska materialet har vi utgått från tre teman som även har legat till grund för strukturen i analysen. Dessa teman är: Tripadvisor's plats hos hotellen, hur kommuniceras recensionerna internt samt hur påverkas organisationen av Tripadvisor? Analysen är uppdelad i teman för att skapa en tydlighet och därmed underlätta bearbetning av texten för läsaren. I analysen har vi kopplat teorierna till det empiriska materialet för att få en djupare förståelse för området samt en vetenskaplig grund i slutsatserna.

2.6 Källkritik

Det område vi undersöker är relativt nytt och än så länge svårt att mäta utfallet av. De referenser som diskuterar sociala medier hänvisar främst till trender och tendenser och inte till handfasta fakta. Det finns därmed en risk för att vissa av referenserna blir inaktuella inom några år. Detta har vi dock skyddat oss mot genom att kombinera de mer trendanalytiska källorna med traditionella vetenskapliga fakta. Då internet har blivit ett centralt medium för kunskapsinhämtning³⁶ föll det sig naturligt för oss att inhämta stora delar av vår information från detta medium. Fördelen med att hämta information från internet är att den är lättåtkomlig. Det gäller dock att ta några faktorer i beaktning när vi använder oss av internet. Vi har varit väl medvetna om att vi är utlämnade åt oss själva och vårt omdöme³⁷ och har därför haft ett kritiskt förhållningssätt till materialet som vi har använt oss av. Vi har varit selektiva i vårt val då det gäller vilken information vi ska använda oss av. Genom att läsa flera artiklar inom samma ämne har vi fått en djupare förståelse för ämnet vilket samtidigt lett till att vi kunnat bortse från material som inte känts trovärdigt i förhållande till övrigt material. Vi har främst använt oss av artiklar hämtade från LibHub, en hemsida där det krävs behörighet för att få åtkomst, och Google Scholar. På Googles produkt Google Scholar visas det hur många gånger ett verk har citerats av andra, vilket har varit en fingervisning för oss om huruvida forskarens idéer anses betydelsefulla.³⁸ Vid användande av vetenskapliga artiklar minskar risken för förfalskningar, källans äkthet är starkare. Artiklarna är även en förstahandskälla, vilket ökar tillförlitligheten ytterligare. När det gäller de tryckta källorna har vi även där varit källkritiska. Vi har i största möjliga mån gått till förstahandskällan då författaren i en bok hänvisat till någon annan. Detta har gjort att vi kunnat säkerhetsställa äktheten i hänvisningarna, vilket gör vår uppsats mer trovärdig.

³⁶ Leth, G., Thuren, T. (2000). *Källkritik för Internet*. Styrelsen för psykologiskt försvar. Sid. 10.

³⁷ *ibid.*

³⁸ Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber ekonomi. Sid. 114.

3. Teoretisk referensram

I följande avsnitt presenteras de teorier vi har valt att använda oss av. Vi kommer främst att redogöra för ett antal kommunikations- och organisationsteorier som vi anser ha stor betydelse för hur hotellen arbetar med sociala medier. Vidare kommer vi att diskutera kring begreppet word of mouth, samt dess elektroniska variant, eWOM, och belysa pålitlighetsaspekten i detta nya sätt att kommunicera. Syftet med denna teoretiska referensram är att läsaren ska få en första förståelse för det valda ämnet samt en grund att stå på inför den kommande analysen. Då Tripadvisor är ett nytt fenomen ska den teoretiska referensramen även användas till att förstå hur sociala medier har påverkat organisationer samt vilka nya omständigheter som vuxit fram i och med detta nya sätt att kommunicera.

3.1 Kommunikationens utveckling

De kommunikativa förhållanden har stor betydelse för en organisation, så väl för dess struktur som för dess utfall och effektivitet.³⁹ Genom åren har synen på kommunikation och sätten att kommunicera på förändrats och utvecklats. Det finns två framträdande skolor beträffande kommunikationsstudier; process-⁴⁰ och kulturskolan⁴¹.

3.1.1 Envägskommunikation

Processkolan ser kommunikation som överföring av meddelanden och inriktar sig främst på sändaren och vilka effekter denne har på mottagaren.⁴² Kommunikationen ses här som en process genom vilken en person kan påverka en annan persons beteende.⁴³ I denna skola ligger fokus på transporten från sändare till mottagare, det är således en envägskommunikation. För att kommunikationen ska anses lyckad måste mottagaren ha tagit till sig det budskap som sändaren skickat. Då processkolan inte tar hänsyn till tolkningar och mottagaren inte förväntas vara aktiv, är det sändaren som har makten i denna kommunikationsform.⁴⁴ År 1949 utvecklade Shannon och Weavers en modell⁴⁵ där kommunikationen presenteras som en enkel, linjär process med en sändare och en mottagare.

³⁹ Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 11.

⁴⁰ Fiske, J. (2003). *Kommunikationsteorier en introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand. Sid. 12.

⁴¹ Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation- en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 46.

⁴² *ibid.*

⁴³ Fiske, J. (2003). Sid. 12.

⁴⁴ Falkheimer, J. (2001). Sid. 46.

⁴⁵ Shannon, C.E. (1948). *A Mathematical Theory of Communication*. Reprinted with corrections from The Bell System. Technical Journal, Vol. 27. Sid. 1-2.

Denna modell är ett tydligt exempel på processkolan där kommunikationen ses som en överföring av meddelanden.⁴⁶

3.1.2 Tvåvägskommunikation

Enkelheten i Shannon och Weavers modell ovan har kritiserats, främst med tanke på att den inte tar hänsyn till sammanhanget och mottagarens tolkningar.⁴⁷ Till skillnad från processkolan fokuserar kulturskolan på relationen mellan mottagaren, meddelandet och sammanhanget. I denna skola ses kommunikationen snarare som en öppen text än ett direkt budskap. Här är människornas involvering avgörande och kommunikationen betraktas som meningsskapande processer som är beroende av sociala, kulturella och individuella komponenter.⁴⁸ I kulturskolan finns även ett fokus på *feedback*, där mottagaren får möjlighet att svara sändaren, något som lever kvar än i dagens kommunikationsmodeller. *Feedback* leder till att sändaren kan anpassa sitt meddelande utefter mottagarens behov och dennes ansvar, samtidigt som mottagaren blir delaktig i kommunikationen på ett annat vis. Att sändaren tar hänsyn till mottagaren och är mån om dennes uppfattning gör att mottagaren lättare accepterar sändarens meddelande.⁴⁹ Genom tillägget av *feedback* utvecklades den ovan beskrivna envägskommunikationen till tvåvägskommunikation.

3.1.3 Flervägskommunikation

De kommunikationssätt som användes tidigare var massinriktade och organisationsstyrda. I och med framväxten av datorkommunikationen, med internet i spetsen, har utvecklingen gått mot en mer individanpassad och skräddarsydd kommunikation som ofta sker i nätverksform. Med denna utveckling har det organisatoriska kontaktmönstrets riktning ändrats från det klassiska en-till-många till att även fungera en-till-en, många-till-många samt många-till-en, något som benämns flervägskommunikation.⁵⁰ Övergången från envägskommunikation till flervägskommunikation har medfört att gäster inte enbart har tillgång till informationen som hotellen avser att sända ut genom traditionell envägskommunikation, utan de får även tillgång till annan information genom ett informationsbyte mellan gästerna.⁵¹ Flervägskommunikationen kan även gynna hotellen. Genom att utnyttja och ta tillvara på kommunikationen i de sociala medierna får organisationerna möjlighet att utveckla och

⁴⁶ Fiske, J. (2003) Sid. 17.

⁴⁷ Falkheimer, J. (2001). Sid. 43.

⁴⁸ a.a. Sid. 47.

⁴⁹ Fiske, J. (2003). Sid. 37-38.

⁵⁰ Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur. Sid. 212.

⁵¹ a.a. Kap. 10.

kontrollera sitt sociala varumärke. Det sociala varumärket är en integrering av det egna varumärket och den sociala rösten.⁵² Denna flervägskommunikation medför att fler är delaktiga i kommunikationsprocesserna, något som benämns som interaktiv kommunikation. Alla som är delaktiga i kommunikationsprocessen får en jämställd roll och vem som helst inom processen kan ses som sändare eller mottagare. Genom interaktiv kommunikation kan organisationerna bli mer flexibla samtidigt som den hierarkiska uppdelningen allt mer suddas ut till följd av den öppna kommunikationen.⁵³

3.1.4 Samverkansspiralen och kommunikationens fyra funktioner

Synen på kommunikation som en vertikal linjär process har kompletterats med idéer om en horisontell och mer kvalitativ kommunikationsväg mellan människor. Det har därmed skapats olika interaktions- och nätverksmodeller som bygger på att människor interagerar och samverkar socialt med varandra för att på så vis nå djupare med sin kommunikation. Samverkansspiralen är ett exempel på en sådan modell. Den går ut på att människor som känner sig osäkra kan säkra sin situation genom att ingå i nätverk där de genom en stegrad identitet, gemenskap och kunskap skapar ökad handlingsbenägenhet.⁵⁴ Thunberg menar, precis som Roger i föregående stycke konstaterade, att den interaktiva kommunikationen minskar hierarkin inom kommunikationen. Genom att grupper som tidigare varit i ett kommunikationsmässigt underläge börjar kommunicera med varandra kan kommunikationsherraväldet jämnas ut. Dock krävs det inte enbart att kommunikationen ökar, den måste även samverka med den kontext den uppstår i.⁵⁵ Kommunikationens alla mönster och funktioner måste ömsesidigt samarbeta med varandra för att på så vis förstärka varandra. Detta kan göras genom att gruppen och dess medlemmar får tillfälle att delta i kommunikationens alla funktioner, det vill säga den expressiva, sociala, informativa och kontrollfunktionen, utförligare förklaring följer nedan. Genom ett ökat deltagande i denna Samverkansspiral ökas individens och gruppens kommunikationspotential, en bestående gruppdynamik växer fram, samtidigt som gruppen får mer makt och därigenom ökad möjlighet att påverka omgivningen.⁵⁶

⁵²Krol, A-S. analys- och konsultchef, Infopaq AB.

⁵³Rogers, E. M., Allbritton, M. M. (1995). *Interactive Communication Technologies in Business Organizations. Journal of Business Communication* vol. 32 no. 2 177-195 Sid. 192.

⁵⁴Larsson, L. (2008). Sid. 43-44.

⁵⁵Thunberg, A., Nowak, K., Rosengren, K., Sigurd, B. (1978). *Samverkansspiralen, Människan i Informations- och Kommunikationssamhället*. Stockholm: Liber. Sid. 82.

⁵⁶a.a. Sid. 82-84.

Kommunikationens fyra funktioner:

- Social funktion

Människor kommunicerar för att känna samvaro och få social bekräftelse av sin omgivning. Det ger en trygghet samtidigt som man genom kommunikation ger uttryck för sig själv och sina åsikter, ett slags självförverkligande.

- Expressiv funktion

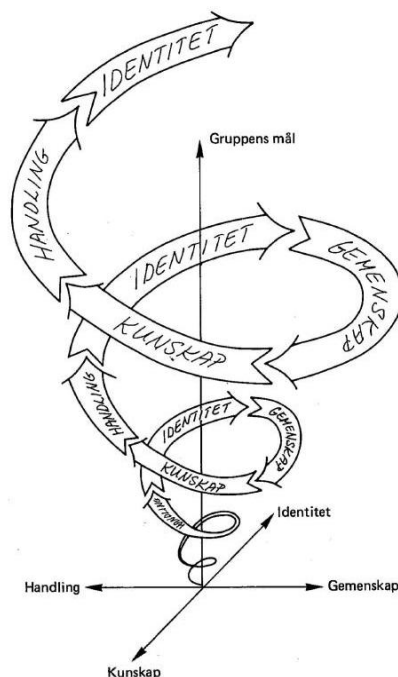
Människor uttrycker sig själv genom att visa andra vad man tycker. Detta kan visas genom ord och tal, men också genom utseende och gester.

- Informationsfunktion

Grunden till all kommunikation är att någon vill kommunicera något till sina medmänniskor. Informationens syfte och värde kan skifta mycket och röra allt ifrån en världsomspännande nyhet till en förklaring till varför banken stänger tidigare på fredagar. Syftet är att sprida kunskap.

- Kontrollfunktion

Kommunikation kan användas som ett verktyg för att få andra att göra det vi vill. Dessutom kan vi själva låta oss påverkas av andra genom att bli kontrollerade genom kommunikation, ta order. Detta är något som kan ske mer eller mindre omedvetet.⁵⁷



Figur 1:3 Samverksansspiralen⁵⁸

⁵⁷ Thunberg, A., Nowak, K., Rosengren, K., Sigurd, B. (1978). Sid. 82-84.

⁵⁸ ibid.

3.2 Företagskommunikation

Tidigare forskare har menat att kommunikation är något som sker *i* en organisation, organisationer kunde således fungera med eller utan kommunikation. Med åren har denna syn förändrats och idag argumenterar många forskare istället för att det inte går att separera en organisation och dess kommunikationsprocess.⁵⁹ Istället för att kommunikationen är *i* organisationen, skapar kommunikationen organisationen.⁶⁰ Allt som en organisation säger och gör kan ses som en typ av kommunikation. Detta innebär att kommunikation även bör ses som en strategisk fråga för ledningen och inte enbart en funktionell fråga. Då kommunikationseffekterna kan vara både positiv och negativ är det avgörande för företaget hur de hanterar kommunikationsfrågan.⁶¹ Företagskommunikation är den process där intressenter uppfattar företagets identitet och därmed skapar företagets image och rykte. Företagskommunikation kan ses som ett tredelat system där processen innefattar primär, sekundär och tertiär kommunikation. Den primära kommunikationens främsta uppgift är att förmedla en positiv bild av företaget och därmed lägga grunden för det goda ryktet. Denna kommunikation innefattar organisationens tjänster, dess service och personalens bemötande gentemot omgivningen. Den sekundära kommunikationen rör annonsering och PR och bör utformas för att stärka den primära kommunikationen. Slutligen, den tertiära kommunikationen, ska vara positiv och har som mål att resultera i ett överlägset rykte, vilket innebär att begrepp som *word of mouth* har en betydande roll i detta sammanhang. För att lyckas med den tertiära kommunikationen krävs det att de första två nivåerna fungerar väl. Då alla dessa nivåer fungerar inom en organisation finns stora möjligheter till att konkurrensfördelar skapas.⁶²

3.3 Extern respektive intern kommunikation

Då det talas om att god kommunikation är avgörande för huruvida en organisation är framgångsrik, handlar inte god kommunikation i detta fall enbart om att lyckas föra ut ett budskap. Det handlar snarare om att ständigt lyssna på omvärlden och använda den information som inhämtas på ett systematiskt sätt så att organisationen hela tiden håller sig uppdaterad.⁶³ För att lyckas med detta krävs det att så väl den interna som den externa

⁵⁹ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB. Sid. 18-19.

⁶⁰ a.a. Sid. 35.

⁶¹ Grönroos, C. (2007). 3rd ed. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Chichester: Wile. Kap. 11.

⁶² Balmer, J., Gray, E. (2000). *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*. Industrial and Commercial Training Volume 32 . Number 7.

⁶³ Falkheimer, J. (2001). Sid. 95.

kommunikationen fungerar väl. Relationen mellan den interna och den externa kommunikation glider dock allt närmre varandra. Idag är det svårt att skilja dessa begrepp åt, vilket gör att det blir ännu viktigare att båda dessa fungerar. Det interna arbetet används mer och mer i externa syften samtidigt som det externa arbetet allt oftare får interna anknytningar.⁶⁴ Det är exempelvis näst intill omöjligt att övertyga den externa publiken om inte den interna publiken först har förstått och accepterat budskapet.⁶⁵ Medarbetarna inom organisationen kan även ses som externa kommunikatörer, de fungerar som ambassadörer för verksamheten även då de inte befinner sig på arbetsplatsen.⁶⁶ Utan samstämmighet i budskapen kommer det bli svårt att bygga en övertygande identitet och skapa en trovärdighet. Att skillnaden mellan intern och extern kommunikation idag inte är speciellt stor har lett till att gränsen mellan organisationskommunikation, den tidigare interna kommunikationen, och traditionell PR, extern kommunikation, har suddats ut. Dessa två kommunikationssätt är idag ömsesidigt beroende av varandra.⁶⁷ Ett exempel på detta kan ses i de sociala mediernas värld där personer ständigt berättar öppet om sina erfarenheter från olika organisationer och då sprider omedveten reklam.

3.4 *Word of mouth* utvecklas till *electronic word of mouth*

Word of mouth (WOM) är ett svårdefinierat begrepp som många människor har försökt att greppa. American Word of Mouth Marketing Association menar att WOM uppstår då konsumenter delger information till andra konsumenter. Andra forskare har definierat WOM som *face-to-face*-kommunikation beträffande ett varumärke, produkt eller service mellan människor som inte anses ha anslutningar till ett kommersiellt företag.⁶⁸ Definitionerna syftar till att kommunikationen mellan konsumenterna är naturlig och sker utan påverkan från intresseorganisationer. WOM är ett koncept som länge har ansetts som en viktig påverkningskanal för konsumenter i deras köpbeteende, men som under en lång tid har ignorerats av företag.⁶⁹ Idag används internet i stor utsträckning för att sprida WOM, vilket har underlättat för konsumenterna att dela med sig av sina upplevelser.⁷⁰ Internet ses som ett attraktivt och effektivt verktyg för att sprida information mellan konsumenter, vilket präglas

⁶⁴ Larsson, L. (2001). Sid. 67.

⁶⁵ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). Sid. 181.

⁶⁶ Falkheimer, J. (2001). Sid. 94-95.

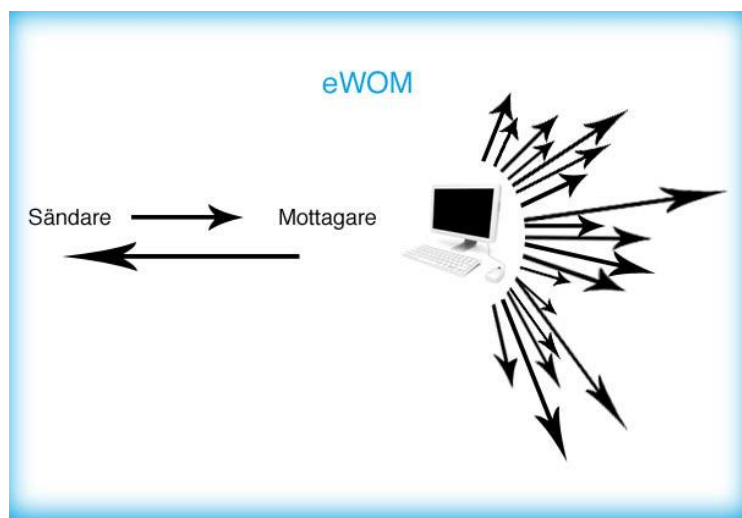
⁶⁷ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). Sid. 72.

⁶⁸ Norbert, H., Schwarting, U., Seeberger, B. (2010). *The renaissance of Word-of-Mouth Marketing*. International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Vol. 3, No. 2. Sid 82.

⁶⁹ a.a. Sid. 83.

⁷⁰ a.a. Sid. 84.

av att internet är ett multimedieverktyg som främjar interaktivitet.⁷¹ Antalet människor som använder internet för att söka information gällande destinationer ökar konstant. Det är en ny plattform som ger både företag och konsumenter möjlighet att sprida upplevelser och information både genom *business to consumer* och *consumer to consumer*. Fenomenet att WOM sprids via internet benämns som *electronic word of mouth* (eWOM) och kan definieras som all informell kommunikation riktad mot konsumenter genom internetbaserad teknologi relaterad till användandet eller karaktärer av en specifik produkt, service eller dess försäljare.⁷² EWOM skiljer sig från traditionell WOM på ett flertal sätt. EWOM sprids via ett stort antal medier, så som hemsidor, e-mail och recensionssidor till skillnad från den traditionella WOM som endast sprids *face-to-face*. Den traditionella WOM sker till största delen mellan människor som känner varandra, medan eWOM mestadels sker mellan främmande människor. Det kommunikationsnätverk som skapas genom eWOM blir dock betydligt större och varje individ får en högre påverkningsgrad då denna kommunikation sker mer effektivt och utbrett.⁷³ Studier visar att positiv eWOM leder till ytterligare kommunikationsspridning. Människor påverkas med andra ord av tidigare eWOM och ju fler som kommenterat en vara/tjänst sedan innan, desto fler blir själva benägna att sprida sina egna upplevelser vidare genom eWOM.⁷⁴



Figur 2:3 Ovanstående resonemang kan sammanfattas i följande modell. Till följd av framväxten av eWOM ökar effektiviteten i informationsutbytet. I och med publik kommunikation når mottagarens *feedback* såväl sändaren som andra intressenter.

⁷¹ Norbert, H., Schwarting, U., Seeberger, B. (2010). Sid. 87.

⁷² Stephen, W, Litvina, Goldsmith, R., Bing, P. (2008). *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*. Tourism Management 29. Sid. 458–468.

⁷³ Cheng, X., Zhou, M. (2010). *Study on Effect of eWOM: A Literature Review and Suggestions for Future Research*. 2010 International Conference on Management and Service Science. Sid. 1.

⁷⁴ Sun-Jae Doh, M.S., Jang-Sun, H. (2009). *Rapid Communication How Consumers Evaluate eWOM (Electronic Word-of-Mouth)*. Messages CYBERPSYCHOLOGY & BEHAVIOR Volume 12, Number 2.

3.5 Informationens pålitlighet

Genom att konsumenterna bidrar med informationsskapandet kring upplevelsen uppstår en situation då företagets, eller i detta fall hotellets, bild av sig själv kompletteras med utomstående individers bild, något som skiljer sociala medier från traditionella medier. Som konsument kan denna information vara värdefull då den anses vara mer opartisk än hotellets eget informationsflöde.⁷⁵ Men hur pålitlig är informationen som fås via sociala medier? Ofta vet man inte mer om avsändaren än det fiktiva användarnamn den kallar sig. Det krävs heller inga förkunskaper inom ämnet för att få kommentera i dessa medier. Informationen som ges är många gånger svår att veta om den är förankrad i verkligheten. Informationsnaivitet uppstår lätt i dessa situationer och syftar på oförmågan att skilja på faktisk och antagen kunskap. Det är skillnad på att *känna till* och *veta om*, två begrepp som är lätta att förväxla då information studeras i sociala nätverk. Det finns en problematik i situationer då olika åsikter och tankar kommer fram på en och samma plattform. Det skapas lätt ett informationsflöde där mångfalden av information skapar en felaktig framställning av skillnaden mellan vad informationsspridaren vet om respektive känner till. Som, i alla fall, där många människor kommunicerar samtidigt är det den som skriker högst som hörs mest, vilket kan leda till att felaktig information lyfts fram.⁷⁶ Det är därför svårt att mäta pålitligheten i den information som sprids genom sociala medier då det snabbt kan uppstå ryktesspridning utan förankring i legitima källor. Tyvärr finns det ingen effektiv metod för att skydda sig mot denna ovisshet.⁷⁷ Att informationen är otillförlitlig kan bero på fler aspekter. En faktor som skapar misstro hos läsaren är om författaren är anonym, eller om källan inte upplevs som tillförlitlig. För att recensionerna på Tripadvisor ska återge verkligheten på ett representativt sätt bör det finnas ett flertal recensioner författade av olika individer. Om det enbart är ett fåtal recensioner anses urvalet inte representera populationen på ett trovärdigt sätt.⁷⁸ Något som däremot ökar pålitligheten på recensionssidor är ett antal negativa recensioner. En studie gjord av Doh & Hwang (2009) visar att en kombination av positiva och negativa omdömen ökar tillförlitligheten på de lämnade recensionerna.⁷⁹ Det har även visat sig att negativa recensioner kan ha en positiv inverkan på konsumtionen. Dock bör det kommas ihåg att de positiva recensionerna givetvis genererar i högre försäljning.⁸⁰

⁷⁵ Brody, R. (2008). *Credibility and Information Naiveté in Socially Networked Information*. Technology and Society. Queens College, City University of New York.

⁷⁶ *ibid.*

⁷⁷ Yan Qu, Chen Huang, Pengyi Zhang, Jun Zhang. *Harnessing Social Media in Response to Major Disasters*. Sid. 2.

⁷⁸ Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 37.

⁷⁹ Sun-Jae Doh, M.S., Jang-Sun, H. (2009).

⁸⁰ Lynch, J., Jr., Ariely, D. (2000). *Wine online: search costs affect competition on price, quality, and distribution*. Marketing Science, 19(1).

3.6 Ingen rök utan eld – Från kommunikation till kunskap

Efter att ha resonerat kring kommunikationens utveckling och dess betydelse för organisationer i förändring, presenteras nedan teorier för hur organisationer kan ta till vara på och utnyttja den kunskap som erhålls via kommunikationen i de sociala medierna. Hur kunskap organiseras är en avgörande faktor för organisationens utveckling, vilket gör den kunskapsmässiga teorin relevant i sammanhanget.

3.7 Hur organiseras kunskap?

Det samhälle vi lever i idag anses vara ett kunskapssamhälle. Det innebär att organisationer måste tänka på sätt som de inte gjort tidigare gällande teknisk, produkt, strategisk, och organisatorisk innovation. Nonaka menar att de viktiga frågorna kring kunskap är hur organisationer bearbetar kunskap och hur de skapar ny kunskap. Han menar att det finns två typer av kunskap. Den ena är tyst kunskap som är svåröverförd och den andra är påtaglig kunskap som lätt kan föras vidare. Vidare menar Nonaka att kunskap är något som skapas av individer, vilket i sin tur bidrar till organisationens kunskap som helhet. Individerna inom organisationen utvecklar påtaglig kunskap genom att utföra konkreta uppgifter. Kunskapens kvalitet beror på variationen av individens tidigare erfarenheter samt individens möjlighet att tillförskaffa sig kunskap genom nya erfarenheter.⁸¹ Vidare kan diskuteras hur en organisations lärande och förnyande påverkas av hur organisationerna arbetar med förhållandet mellan *exploration* och *exploitation*. Dessa två begrepp skiljer sig på så sätt att den tidigare syftar till en organisations förmåga att lära sig nytt, medan den senare syftar till hur en organisation använder det som den lärt sig. För att ett företag ska utvecklas krävs det att det utforskar (*explores*) för att lära sig nya sätt samt att det exploaterar (*exploits*) det som det redan lärt sig. Om förnyelse ska vara strategisk måste hela organisationen vara med, inte enbart enskilda individer eller grupper.⁸² De processer inom organisationer som relaterar till *exploration* och *exploitation* benämns *feed forward* och *feedback*. *Feed forward* kopplas till *exploration* genom att de kunskaper som individer eller grupper tar till sig blir institutionaliserade i organisationen i form av system, strukturer, strategier och procedurer. *Feedback* relaterar till *exploitation* och på vilket sätt den institutionaliserade kunskapen påverkar individer och grupper.⁸³ Att arbeta med organisatoriskt lärande innebär en stor press på ledningen inom en organisation. Det kräver att den tittar noggrant på förhållandet mellan *feed forward* och

⁸¹ Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. Vol. 5, No. 1, Sid. 14-37.

⁸² Crossan, M. M, Lane, H. W. and White, R. E. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution*. *Academy of Management review*, Vol. 24, No. 3, Sid. 522.

⁸³ a.a. Sid. 524.

feedback och att den lyckas sammanlänka personal, strategi, informationsteknologi och system för lärande. Det är ett utmanande arbete för organisationer, men fördelarna med det är signifikanta.⁸⁴ Vikten för organisationerna att ta till sig ny kunskap är stor då det är en nödvändighet för att organisationer ska nå konkurrensfördelar.⁸⁵ Förmågan att ta till sig ny extern kunskap beror på organisationens tidigare kunskap relaterad till samma område. För att kunskapen ska absorberas är det dock inte tillräckligt att enbart exponera den, den måste även arbetas med.⁸⁶

3.8 *Knowledge management* – Konsten att lära av berättelser

Knowledge management handlar om hur en organisation förvaltar och införskaffar kunskap. Många beslutsfattare utgår från vetenskaplig information och fakta i sitt ledarskap. Organisatorisk kunskap härstammar dock från långt fler källor än de vetenskapliga.⁸⁷ En viktig informationskälla är att lyssna till de historier som berättas i organisationen. På så sätt lär sig ledare av vad andra säger om deras arbete. Historier ger en tydlig bild över hur arbetet sköts och hur olika problem och situationer bearbetas. Trots att alla komponenter i historierna inte alltid är sanna visar de hur beskådare uppfattar organisationen. Genom att ta del av historierna kan ledare anpassa sin ledarstil och hitta nya vägar att utföra sitt arbete på. Historierna fungerar som en informativ vägledning.⁸⁸

3.8.1 Organisatoriskt lärande

Det organisatoriska lärandet “handlar om att upptäcka fel och korrigera brister i organisationer med betoning på lärandet som en ständig process”.⁸⁹ För att detta ska lyckas krävs det att alla medarbetare är engagerade och involverade, samt att de tar ansvar och är initiativtagande. Det finns två typer av lärande, *single-loop-learning* och *double-loop-learning*. *Single-loop* innebär att man korrigerar för problem som uppstår. Det är de dagliga och rutinmässiga justeringarna. Dock innebär dessa korrigeringar ingenting för framtiden, nästa dag kommer förmodligen samma saker att justeras på likande sätt, normerna förblir de samma. *Double-loop* innebär däremot att problem korrigeras genom att grundantagandena ifrågasätts. Normerna synas och korrigeras och förändringarna består och utvecklar

⁸⁴ Crossan, M. M, Lane, H. W. and White, R. E. (1999). Sid. 535.

⁸⁵ Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2005). *Managing Potential And Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?* Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 6.

⁸⁶ ibid.

⁸⁷ Clegg, S. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö:Liber. Sid. 364.

⁸⁸ Clegg, S. (2007). Sid. 365.

⁸⁹ Larsson, L. (2001). Sid. 57.

organisationen.⁹⁰ Det traditionella synsättet på organisatoriskt lärande var att kunskapen fanns i ledningen och att den spreds uppifrån och ned i verksamheten. Det är först på senare tid som den inneboende kunskapen hos samtliga medarbetare i organisationen värdesätts. Genom att fånga och sprida kunskapen hos medarbetare och andra aktörer som påverkar organisationen skapas ett mer effektivt kunskapsskapande och konkurrensfördelar kan utvinnas.⁹¹

Kommunikation och organisation är två viktiga fält då vi talar om förändringsarbete. Vi har genom den teoretiska ramen slagit samman de tvåfälten kommunikation och organisation och därmed skapat en grund för den kommande analysen av Tripadvisor som social medieplattform. Sociala medier är ett nytt fenomen och det finns ingen, sedan tidigare, utarbetad teori inom detta område. Genom att kombinera de två områdena kommunikation och organisation skapas en god förståelse för hur de sociala medierna kan bearbetas och analyseras samtidigt som vi kan se hur dessa fält påverkar hotell i Sverige i deras arbetsätt.

⁹⁰ Argyris, S. (2000). *Chic, Mystique, and Misconception the Rhetoric of Organizational Learning*. The Journal of Applied Behavioral Science 36:

⁹¹ Clegg, S. (2007). Sid. 369.

4. Empiri och analys

I kommande kapitel är syftet att utifrån den teoretiska referensramen skapa en verklighetsförankring genom det empiriska materialet. För att underlätta för läsaren har vi valt att utgå från tre teman där vi i varje del börjar med att presentera temat som sedan följs av en redogörelse över empirin från de sex hotellen. Empirin följs av en analys där det teoretiska möter det empiriska. Varje tema avslutas med en slutsats där alla delar kopplas samman och ett resultat presenteras.

4.1 Tripadvisor's plats hos hotellen

Tripadvisor är en webbaserad *community* där vem som helst kan recensera bland annat hotell. Det enda som krävs är att man som konsument registrerar ett användarnamn och blir medlem på hemsidan, vilket är gratis. Blir hotellet omnämnt på Tripadvisor genom en gästrecension blir det automatiskt synligt i hemsidans hotellregister. Hotellägarna kan således inte välja om de vill synas på Tripadvisor. Den enda möjligheten till inflytande hotellen har på Tripadvisor är att registrera sig som ägare till hotellet och därmed få tillgång till olika tjänster som Tripadvisor erbjuder till de verksamheter som blir recenserade. Detta innebär bland annat att köpa till tjänster som gör det möjligt för dem att lägga upp bilder, utöka information samt lägga in en länk som går direkt till hotellets hemsida. Priset för dessa tjänster varierar beroende på hotellets storlek och tjänstens utformning. Exempelvis betalar ett stort hotell i Sverige 50 000 kronor per år för att ha en länk till den egna hemsidan på sin Tripadvisor-profil.⁹² En viktig del av medlemskapet för hotellen är att besvara gästernas recensioner. Detta kan göras publikt så att resten av Tripadvisoranvändarna kan ta del av kommentaren eller privat, så enbart recensenten ser svaret. I kommande avsnitt redogör vi för vilken inställning hotellen har till Tripadvisor samt hur de använder sig av denna kommunikationskanal.

4.1.1 Empiri

Hilton Malmö City

Sälj- och marknadskoordinator på Hilton Malmö, Sunneva Johansson, berättar att de inte märkt av att Tripadvisor har några direkta effekter på deras gäster. Detta förklarar hon med att Hilton Malmö främst har affärsresenärer och de är inte lika benägna att vara aktiva på Tripadvisor som fritidsresenärerna. Hilton Malmö är registrerad medlem på Tripadvisor och hänvisar gärna gäster till att gå in och recensera det på hemsidan. I receptionen och på

⁹² Bengtsson, J. Sales executive, Grand Hôtel Stockholm

hotellets hemsida finns meddelanden som uppmanar till detta. De anställda på Hilton Malmö ser hemsidan som ett viktigt informationsverktyg och de lägger ett stort arbete på att ta till sig den information som fås genom recensionerna. De är även aktiva med att besvara kommentarer. Fram till nu har de dock endast besvarat negativa recensioner, men de har förstått att de även bör besvara de positiva kommentarerna för att främja den typen av recensioner. Sunneva Johansson ser själva svarsprocessen som ett effektivt sätt att visa att de bryr sig om vad gästerna tycker. Genom att besvara deras negativa åsikter kan hon vända en missnöjd gäst samtidigt som andra potentiella gäster ser det, vilket kan leda till att även de får en ökad positiv bild av hotellet. Sunneva Johansson berättar dock att hotellchefen på Hilton Malmö till en början varit orolig att ett aktivt medlemskap på Tripadvisor skulle bjuda in till negativ kritik. Han såg en risk i att det skulle uppstå ett okontrollerbart informationsflöde som i värsta fall kunde skapa negativ uppmärksamhet. Än så länge har dock Hilton Malmö inte märkt några sådana tendenser.

Clarion Grand Hotel Helsingborg

Andrea Larsen, front desk manager Clarion Grand Hotel, märkte av Tripadvisors inverkan på branschen för två till tre år sedan. Det var också då hotellet började använda sig av hemsidan som kommunikationskanal mot gästerna. Enligt henne är det främst fritidsgäster som använder sig av hemsidan då de söker hotellinformation och det är även denna typ av gäster som recenserar. På hotellets hemsida finns en länk som hänvisar besökarna till Tripadvisor för att på så sätt främja nya recensioner. Clarion Grand Hotel är medlem på Tripadvisor, men använder inte tilläggstjänsterna i så stor mån. Andrea Larsen förklarar att de ser medlemskapet som ett sätt att synas på och vara med och påverka vad som skrivs om dem på den sociala webben. Hotellet svarar på recensionerna i den mån de går, men besvaringsarbetet sker oregelbundet. Dock tycker Andrea Larsen att det är viktigt att visa sig aktiv och besvara både negativa och positiva kommentarer. Om kommentarerna är väldigt negativa har hotellet som policy att ta personlig kontakt med gästen för att försöka gottgöra den. Hon ser Tripadvisor som ett bra verktyg att få *feedback* från gästerna, dels vad hotellet gör bra, dels vad som kan förbättras.

Hotell Linnéa

Lise-Lott Modin, hotelldirektör Hotell Linnéa, menar att de inte har märkt av Tripadvisor i någon större utsträckning. Hon avfärdar hemsidan och tycker att den inte har någon betydelse då hon ser den som oseriös. Hotell Linnéa har tidigare haft problem med återkommande

negativa kommentarer som de tidigare ägarna till slut fick be Tripadvisor att radera. Sedan dess har ingen från hotellet gått in och besvarat kommentarer. Lise-Lott Modin har känt till hemsidan i ett par år men har alltså valt att bortse från dess innehåll och inte registrerat medlemskap. Hon tror att hotell påverkas olika av recensionerna beroende på ägarstruktur och storlek. Hon står som ensam ägare för hotellet, vilket gör henne mer sårbar inför negativ kritik än en hotellchef som arbetar för en stor kedja där det slutliga ansvaret ligger högre upp i organisationshierarkin. Mindre, privatägda hotell har dessutom oftast inte samma ekonomiska resurser att luta sig tillbaka mot, vilket gör det svårare för dem att organisera arbetet efter utvecklingar som Tripadvisor.

Hotell Viking

Sandra Kittel, receptionschef, berättar att de snart ska ha ett ledningsmöte där diskussionen om hur de ska bearbeta Tripadvisor och andra sociala medier ska lyftas. I nuläget är Hotell Viking medlem på hemsidan och receptionsansvarig läser kontinuerligt de recensioner och kommentarer de får. De har precis satt upp en skylt i receptionen där gäster ombeds att recensera dem på Tripadvisor. Receptionspersonalen började känna av Tripadvisor's inverkan på gästerna redan för fem till sex år sedan. Främst är det fritidsgäster som tar sig tid att både läsa och skriva recensioner. Hotell Viking ställer sig positiva till Tripadvisor, hotellet ser det som en kommunikationskanal där personalen kan ta del av gästernas åsikter efter hotellbesöket. Sandra Kittel menar att man som anställd ser hotellet inifrån och på ett visst sätt. Det är då värdefullt att höra vad andra, utomstående personer ser som hon inte lägger märke till. I det syftet är Tripadvisor en informativ källa. De negativa recensionerna ser hon som hjälpmedel till förbättring. Dock nämner hon att viss kritik måste tas med en nypa salt då vissa gäster påpekar saker som inte är rimliga för Hotell Viking att åtgärda, såsom att anlägga en pool eller ta bort oväsen från gatan utanför under nätterna.

Hotel Maria

Enligt My Åkesson, hotellchef på Hotel Maria har Tripadvisor inte haft någon större inverkan på deras gäster. På hotellet har personalen en positiv syn på Tripadvisor, men de har ännu inte valt att gå in och registrera ett medlemskap. Frågan diskuterades på senaste ledningsmötet, men än så länge finns det inget intresse i ledningen. Hotellet har en passiv inställning, senast någon gick in och läste recensioner på Tripadvisor var för mer än tio månader sedan. Hon förklarar den passiva inställningen med att många i ledningsgruppen är äldre och inte lika benägna att följa nya trender som hon själv är. Hon ser Tripadvisor som ett sätt för hotellet att

få gratis marknadsföring genom att gäster lägger upp bilder och information om sin upplevelse från hotellvistelsen. Mys inställning är, till skillnad från andra vi talat med, att Tripadvisor skulle kunna vara en trend som är övergående. Hon bygger detta argument på tidigare tekniska företeelser som har haft kort livslängd.

Strand Hotell

Ägaren Lena Bernström på Strand Hotell berättar att hon började märka av Tripadvisor under det senaste året. Hon förklarar det med att Norrköping är en stad där besöksnäringen inte är utbredd i samma mån som i exempelvis Stockholm och därför har hemsidan inte fått fäste där ännu. Dock har hotellet blivit recenserat mer frekvent de senaste månaderna, vilket påvisar ett ökat intresse och inflytande från hemsidan. Lena Bernström förklarar att hotellet arbetar aktivt med Tripadvisor. Det finns en skylt i receptionen som hänvisar gäster till att lämna en recension på Tripadvisor, dessutom är hotellägaren på gång att lägga in en länk till Tripadvisor på hotellets hemsida. Strand Hotell är sedan en tid tillbaka medlem på hemsidan. Hotellpersonalen har inte besvarat några recensioner än men planerar att börja göra det. Ägaren är positiv till Tripadvisor och ser det som en möjlighet för hotellet att få värdefull information om gästernas åsikter. Hon tillägger att recensionerna där också tenderar till att vara längre och mer utförliga än de som kommer från andra kanaler. Tripadvisors inflytande tror hon beror på storleken på hotellet. Mindre hotell påverkas mer då de inte har avtal och upphandlingar i samma grad som större hotell. Strand Hotell är beroende av varje enskild recension i större utsträckning eftersom de inte kan ha samma framförhållning med bokningarna.

4.1.2 Tripadvisors användningsområden

Efter de utförda intervjuerna kan vi konstatera att hotellen använder Tripadvisor för att stämna av marknadens inställning. Tripadvisor fungerar som en informativ vägledning för hotellen där de genom att ta till sig av de historier som berättas om dem kan finna nya, bättre tillvägagångssätt, som i slutändan kommer att resultera i högre gästnöjdhet. Genom hemsidan kan hotellen få värdefull kunskap som de kan tillägna sig för att skapa organisatorisk lärande. För att det ska kunna ske måste hotellet inta en engagerad roll och vara lyhörda för gästernas åsikter. På Tripadvisor uppstår en flervägskommunikation där alla som medverkar kan ta rollen som både sändare och mottagare. Kommunikationen på Tripadvisor ger uttryck för en expressiv funktion av kommunikationen, där de som recenserar skapar ett socialt värde genom att dela erfarenheter med varandra. Vi människor har en strävan efter att bli bekräftade

av andra i våra åsikter, vilket vi blir genom att uttrycka dem i olika sammanhang.⁹³ Trots att hotellen inte kan påverka recensionerna i sig kan även de inta rollen som antingen mottagare eller sändare. Genom att vara aktiva i bägge rollerna är det mer troligt att de har viss inverkan på den information som sprids, samtidigt som de kan lära sig av kunskapsutbytet på den sociala webben. Kommunikationsformen har både en kontrollfunktion och en informationsfunktion då man både kan informera andra och bli informerad, samtidigt som man blir kontrollerad eller kontrollerar andras perception om ett hotell. Kommunikation handlar också om makt och påverkan.⁹⁴ Genom kommunikation väljer vi vilka vi vill nå fram till och hur budskapet ska utformas.⁹⁵ På Tripadvisor kan hotellen välja vilka de vill kommunicera med, men de kan inte påverka vilka som väljer att kommunicera med dem, vilket ger en viss makt till recensenterna som därmed får en större möjlighet att påverka hotellen. Om hotellen får upprepad kritik är sannolikheten att åtgärder vidtas stor. Att kritiken som ges på Tripadvisor är publik påskyndar dessutom åtgärdsprocessen då hotellen är måna om att skydda sitt sociala varumärke.⁹⁶ Det enda sättet hotellen kan påverka negativa recensionerna på är att dementera dem, de kan inte raderas. Det är därför viktigt att de, för att förebygga ytterligare kommentarer, vidtar åtgärd då de fått negativ kritik.

Många av de personerna som vi har intervjuat har som avsikt att svara de gäster som bemödat sig med att skriva en recension. Om hotellen väljer att besvara denna *feedback* uppstår en tvåvägskommunikation som kan ses som en del av en återställande-process där hotellet vinner fördelar av att besvara gästens missnöje. Genom väl utförd tillrättställande och kompensering finns möjlighet att den dåliga gästupplevelsen vänds till att bli positiv i och med att gästen känner sig sedd och har blivit kompenserad.⁹⁷ Tripadvisor blir därmed ett effektivt verktyg för hotellen att publikt gottgöra en missnöjd gäst. Andra människor som ser det svar eller den kompensation som getts får då också ökat förtroende för hotellet då de ser att de hanterar och följer upp klagomål. Det sänder ut positiva signaler om hotellet när det visar att det är måna om sina gäster, trots att det fått kritik. Clarion Grand Hotel har som strategi att kontakta de mest negativa gästerna personligen, det kompenserar eller bemöter dem alltså privat. Hotellet går då miste om den positiva vinning som kan komma då andra gäster läser om hur de gottgör en missnöjd gäst. Detta kan få en negativ effekt i dubbel bemärkelse då de mest negativa kommentarerna förblir obesvarade på Tripadvisor samtidigt som utomstående människor inte

⁹³ Thunberg, A., Nowak, K., Rosengren, K., Sigurd, B. (1978). Sid. 83.

⁹⁴ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). Sid. 60.

⁹⁵ a.a. Sid. 61.

⁹⁶ Krol, A-S. analys- och konsultchef, Infopaq AB.

⁹⁷ Grönroos, C. (2007). Kap. 5.

ser på vilket sätt hotellet valt att bemöta kritiken. Om ett hotell, likt Hotell Linnéa, väljer att ta en passiv ställning i informationsflödet kan det leda till att de olika åsikterna som sprids på Tripadvisor blir den sanning som gästerna skapar sig om hotellet. En flervägskommunikation bygger på en icke-hierarkisk struktur⁹⁸, vilket gör att det blir svårare för mottagarna att veta hur pålitlig informationen är. Det är lätt att misstaga de budskap som sänds ut för fakta, något som kan skapa problem för hotellen om de inte är aktiva och besvarar missgynnsamma kommentarer.

Genom att arbeta med *knowledge management* kombinerar hotellen sina egna kunskaper med gästernas historier, vilket gör att utvecklingsarbetet på hotellen får en större bredd där fler aspekter tas i beaktning. Hotellen bör vara tacksamma för alla klagomål som lämnas, det är ovärderliga råd som fås gratis. Missnöjda gäster som inte klagat är förmodligen, i samma stund som de kliver ut genom dörren, borta för alltid. Gäster som däremot klagat gör det för att de bryr sig om verksamheten, de är måna om att den ska fortsätta att fungera. En missnöjd gäst kommer dessutom att berätta om sin besvikelse för andra och då *word of mouth* är den starkaste formen av marknadsföring kommer detta spridas snabbt.⁹⁹ Eftersom konsumenter påverkas mer av negativ *word of mouth* än av positiv kommer en missnöjd gäst drabba verksamheten hårt.¹⁰⁰ Framväxten av sociala medier ökar också *feedback*-processen. Oavsett om ledningen väljer att uppmuntra personalen till att läsa recensionerna kan den ta del av dem på Tripadvisor och därigenom få bekräftelse. Ett väl utfört arbete kan därmed visa sig på Tripadvisor i efterhand.

4.1.3 Tripadvisor som kommunikationsverktyg

Det finns tre olika delar inom kommunikationsbegreppet som var och en för sig bör fungera för att företagskommunikationen ska generera konkurrensfördelar. Dessa tre olika kommunikationsformer benämns som den primära, den sekundära och den tertiära kommunikationen. Samtliga av dessa kommunikationsformer tillämpas på Tripadvisor. Den primära kommunikationen, som bland annat består av personalens agerande och den service hotellen erbjuder, lägger grunden till hotellets rykte. På Tripadvisor förmedlas den primära kommunikationen genom recensionernas innehåll, där just dessa faktorer beskrivs. Den primära kommunikationen, som sker på hotellet, är avgörande för om gästen väljer att lämna en positiv eller negativ recension på Tripadvisor. Det första steget i en lyckad

⁹⁸ Rogers, E. M., Allbritton, M. M. (1995).

⁹⁹ Grönroos, C. (2007). Kap. 5.

¹⁰⁰ Harari, O. (1992). *Thank heaven for complainers*. Management Review. Volym 81. Nr 1.

företagskommunikation är således att leverera en upplevelse som ger nöjda kunder. Den sekundära kommunikationen rör PR och annonsering. Trots att det inte är hotellen själva som annonserar på Tripadvisor fungerar gästrecensionerna i någon mån likt annonsering. Återigen understryks vikten av att få goda gästrecensioner. Vid en lyckad primär kommunikation, som leder till positiva recensioner på Tripadvisor, kommer den sekundära kommunikationen att påverkas positivt. Denna kombination innebär att hotellet får ett bra rykte som sprids på Tripadvisor genom eWOM, därigenom har även den tertiära kommunikationsformen fyllt sitt syfte då den handlar om den allmänna synen på hotellet. Dessa omständigheter kan förklara varför hotellen ser närvaron på Tripadvisor som viktig. Trots att många inte aktivt bearbetar denna kanal hävdar de att det är något de antingen precis har börjat utforma rutiner för, eller kommer att göra i framtiden. Den primära kommunikationen är kritisk för en verksamhets överlevnad. Tripadvisor skapar nya omständigheter för hotellen då de får direkt återkoppling på konsekvenserna av den primära kommunikationen då den offentliggörs på Tripadvisor. Om den sekundära kommunikationen, annonsering och PR, är negativ i sin framställning kommer den tertiära kommunikationen brista och resultaten kan bli olyckliga för hotellen.

Genom att integrera det egna varumärket och den sociala rösten kan hotellen påverka och kontrollera hur det sociala varumärket till viss grad ser ut.¹⁰¹ De blir därmed inte helt utlämnade inför vad andra människor tycker. Det sociala varumärket skapas tillsammans med omgivningen och dess funktion blir allt viktigare i och med utvecklingen av den sociala kommunikationsstrukturen.¹⁰² Informationssökning blir därmed ett viktigt moment för gästen för att skydda sig från den asymmetriska ställning som uppstår om den inte har tillräckligt med information. Sociala medier har blivit en källa som många gäster använder sig av för att samla information. Om hotellen använder detta verktyg på rätt sätt, genom att skapa ett åtråvärt socialt varumärke, kan det bli ett sätt att få gästerna att känna sig mer säkra. Många av de tillfrågade hotellen har aktivt gått med i Tripadvisor som medlemmar för att kunna ladda upp bilder och annan information om sitt hotell. På så sätt ökar de tryggheten för gästerna. Det handlar alltså om att ge gästerna viss rättmätighet, att få dem att känna att de är med och styr sina upplevelser. Om gästerna känner sig säkra med vad som erbjuds på ett hotell är det mer troligt att de kommer att välja att boka det inför sin resa än ett hotell med knapphändig information.¹⁰³ Det är därför gynnsamt att dela så mycket positiv information som möjligt på internet, vilket även förklarar varför många hotell uppmanar gäster att skriva

¹⁰¹ Krol, A-S. analys- och konsultchef, Infopaq AB.

¹⁰² ibid.

¹⁰³ Han, X. (2006). *An Investigation of the Relationship between Customer Empowerment and Service evaluation.*

om dem på Tripadvisor, då hotellens informationsutbud därmed breddas. Eftersom hotellet försöker att uppnå ett socialt varumärke innebär det att det måste ske en flersidig process i konsumtionen, där även gästerna är med och påverkar varumärket.

Dialogen har fått en stor betydelse i dagens organisationer och framställs som en framgångsfaktor för moderna organisationer. En avgörande anledning till vikten av fungerande dialoger beror främst på utvecklingen av platta kommunikationsvägar där information kan flöda effektivt. Genom att utnyttja och ta vara på dialogen kan hotellet få nya insikter och kunskaper som det annars hade gått miste om.¹⁰⁴ Forskare har talat mycket om dialogen mellan medarbetare och chef, men i detta sammanhang blir dialogen mellan gäst och hotell minst lika avgörande. Då dialogen handlar om att ta vara på varandras erfarenheter för att få en djupare förståelse i en fråga, visar det på vilken stor betydelse gästrecensionerna från Tripadvisor har för hotellens utveckling. De intervjuade nämner just förbättringsmöjligheterna som Tripadvisor ger som dess största användningsområde. En förutsättning för dialogen är att alla deltagare har möjlighet att delta på samma villkor. De ska fritt kunna säga sin mening och genom denna forma sin åsikt. På Tripadvisor har alla möjlighet att uttrycka sin personliga åsikt då det, som ovan nämnts, enda som krävs är ett registrerat användarkonto. Dialogen kan ses som en matematisk uträkning där $1 + 1 = 3$. Genom att alla lyssnar på varandra byts erfarenheter och kunskap mellan de berörda, vilket resulterar i att de tillsammans får en djupare förståelse och en större insikt.¹⁰⁵ Om hotellen väljer att utnyttja recensionerna som skrivs på Tripadvisor är det denna effekt som uppstår. Det vill säga att hotellen genom att lyssna och ta till vara på gästernas åsikter och sedan besvara dem skapar en grund för att få en djupare förståelse, något som genererar ny kunskap för dem själva men också för gästerna som deltar i dialogen. Lena Bernström, Strand Hotell, upplever att recensionerna är längre och mer utförliga på Tripadvisor. Detta kan förklaras med att gästerna skriver fritt och efter egna erfarenheter. De skriver för att förklara för andra om sin upplevelse, vilket blir en begynnelse till en dialog då hotellen och andra recensenter får möjlighet att besvara inlägget. Innan Tripadvisors utveckling gavs gästerna enbart möjlighet att besvara enkätundersökningar som utformats av hotellen, vilket innebar att de var medvetna om att de inte skulle få någon direkt *feedback* på sina svar. Det var heller ingen annan än hotellet som skulle ta del av dem, vilket innebar att det inte fanns förutsättningar för en dialog

¹⁰⁴ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). Sid. 24-25.

¹⁰⁵ a.a. Sid. 110.

mellan besökarna. Att Tripadvisor bjuder in till dialoger frambringar alltså längre och mer beskrivande recensioner i jämförelse med andra, liknande hemsidor.

På senare tid har eWOM blivit ett betydelsefullt verktyg som inte bör underskattas. De hotell som hänvisar gästerna att recensera dem på Tripadvisor får ökad uppmärksamhet genom eWOM. Det är positivt att vara omnämnd av många olika människor då det ökar funktionen av Tripadvisor som kommunikationsverktyg för så väl hotellen som för de potentiella gästerna. Det tycks även finnas ett samband mellan positiv WOM och tillväxttakten för ett företag inom branschen. *“Ju mer entusiasm ett företags kunder uppvisar i sina rekommendationer av företaget och dess produkter, desto högre är företagets tillväxttakt.”*¹⁰⁶. Dock visar en studie gjord av Doh & Hwang (2009)¹⁰⁷ att ett antal negativa recensioner också kan leda till att eWOM om produkten blir mer tillförlitlig. Det kan alltså vara till hotellens fördel att ha några negativa recensioner. En studie av effekterna av New York Times bokrecensioner på bokförsäljningen styrker denna ansats. Som tidigare antagits visar dock denna undersökning att positiva recensioner hade en mer positiv inverkan på försäljningen än de negativa recensionerna. Det uppseendeväckande med studien är däremot att även de negativa recensionerna hade en positiv inverkan på försäljningen.¹⁰⁸ Om vi översätter detta till hotellvärlden betyder det, precis som både Sunneva Johansson, Hilton Malmö, tidigare påpekat och studien av Doh och Hwang visat på, att även de negativa recensionerna gynnar hotellen i slutändan. Såväl positiva som negativa kommentarer gör de potentiella gästerna mer medvetna om hotellens existens. Anledningen till detta kan, som Sandra Kittel på Hotell Viking nämnde, vara att vissa negativa kommentarer handlar om faktorer som hotellet inte kan åtgärda, exempelvis att hotellet borde anlägga en pool. Denna typ av kritik håller inte alla gäster med om och den upplevs därmed inte som negativ i allas ögon. Kritiken påvisar dock att gäster som besökt hotellet har haft en kritisk inställning, men ändå inte hittat något av betydelse att klaga på, vilket då ger en positiv bild av hotellet. Det finns även undersökningar som visar att exponering av onlineinformation om produktkvalitet minskar konsumenternas priskänslighet.¹⁰⁹ Detta bör leda till en mindre intensiv priskonkurrens mellan hotellen, vilket följaktligen leder till högre marginaler. Trots att även de negativa recensionerna i slutändan kan ha en positiv inverkan på hotellen är det viktigt att komma ihåg att negativa recensioner

¹⁰⁶ Grönroos, C. (2007). Sid. 294.

¹⁰⁷ Sun-Jae Doh, M.S., Jang-Sun, H. (2009).

¹⁰⁸ Vermeulen, I.E., Seegers, I.E.(2008). *Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration* Department of Communication Science, Faculty of Social Science.

¹⁰⁹ Lynch, J., Jr., Ariely, D. (2000).

är mer inflytelserika än positiva och det är därför viktigt att majoriteten av recensionerna är positiva.¹¹⁰

Användandet av Tripadvisor kan ses som en effekt av den så kallade Samverkansspiralen. Medlemmarna har ingått i ett nätverk och reducerar på så sätt osäkerheten kring en hotellupplevelse genom att ta del av varandras upplevelser inom nätverket. Tripadvisor fungerar som ett hjälpmedel för att minska osäkerheten vid hotellbokning. I och med den legitimitet och trovärdighet som Tripadvisors varumärke ger till de recensioner som läggs upp på hemsidan skapar användarna ett förtroligt nätverk som de känner att de kan lita på. Studier visar att 90 % litar helt eller till mestadels på de vi känner och i dagens samhälle "känner" vi fler personer genom internet och de sociala medierna.¹¹¹ Eftersom människor påverkas i den höga mån bör inte denna typ av kommunikationskanal ignoreras. Hotell Linnéa, som ställt sig emot Tripadvisor, kan tappa många potentiella gäster genom att inte verka på hemsidan. Den ökning i kommunikation som sker mellan individer på internet är en effekt av att kommunikationspotentialen ofta är högre där än i många verkliga miljöer. På Tripadvisor, där användarna är anonyma för varandra, är kommunikationspotentialen väldigt hög i och med den neutrala miljö som uppstår då det inte finns någon hierarki bland medlemmarna och alla har samma möjlighet att uttrycka sin åsikt.¹¹² Möjligheten till att kommunicera i olika sammanhang kan variera och den ser olika ut för olika individer. Sociala faktorer, kommunikationssystemets uppbyggnad och personliga egenskaper kan vara omständigheter som påverkar kommunikationspotentialen. På plattformar som Tripadvisor kan isolerade individer med hjälp av god kommunikationspotential och genom samverkan sammanföras och bilda ett nätverk för att uppnå ett gemensamt syfte.¹¹³ På Tripadvisor är nätverkets syfte att frambringa oberoende information om olika hotell så att medlemmarna, utan att träffas fysiskt eller prata, kan utbyta kunskap som leder till att de alla får en djupare förståelse för ämnet. Isoleringen bryts och genom eWOM blir individerna istället en samverkande grupp. Många av de hotell vi besökte har insett potentialen som finns genom det gemensamma kunskapsbyggandet på Tripadvisor och har därför som mål att börja bearbeta kommunikationen aktivt för att kunna påverka den på ett sätt som gynnar dem.

¹¹⁰ Sun-Jae Doh, M.S., Jang-Sun, H. (2009).

¹¹¹ <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most/>

¹¹² Thunberg, A., Nowak, K., Rosengren, K., Sigurd, B. (1978). Sid. 80.

¹¹³ a.a. Sid. 84.

Tidigare har verksamheter använt sig av hemsidor för att sända ut information på internet. Kommunikationen har då fungerat som en envägsprocess där sändaren ensam har makten över utförandet av budskapet.¹¹⁴ Då det på Tripadvisor är utomstående konsumenters bild av hotellet som förmedlas ser många informationen på denna hemsida som mer pålitlig än den information som hotellet själv sänder ut på exempelvis sin egen hemsida.¹¹⁵ Den sociala kommunikationen som förmedlas via Tripadvisor ligger mycket långt ifrån processkolans teori om envägskommunikation. På de sociala plattformarna är det inte endast en sändare som sprider budskapet till mottagaren, utan det sker ett utbyte av information mellan flera olika parter, så kallad flervägskommunikation. Envägskommunikationen är ofta övervägande kunskapsmässig och informerande medan flervägskommunikation, utöver de informativa, har mer emotionella inslag.¹¹⁶ I Tripadvisors fall blir flervägskommunikationen riktad till potentiella besökare av hotellet, en form av många-till-en-kommunikation genom att det uppstår ett publikt nätverk.¹¹⁷ Flervägskommunikation gör det möjligt för gästerna att få information om långt mer än det som hotellet själv väljer att sända ut. Genom den interaktiva kommunikationen mellan gästerna ökar transparensen och informationen som ges ut på Tripadvisor känns därför mer genuin. Hotellen har dessutom möjlighet att påverka den information som sprids på Tripadvisor. I och med den öppna, horisontella flervägskommunikationen är alla som kommunicerar jämställda, det finns ingen hierarki. Om hotellen lägger upp felaktig information kan gästerna genom bilder och text visa den rätta framställningen av hotellet på Tripadvisor. På samma sätt kan hotellen gå in och besvara felaktig information som gästerna förmedlat. De hotell som väljer att inte vara aktiva på Tripadvisor tar således en risk att den information som flödar mellan användarna blir felaktig och negativ för hotellet.

4.1.4 Slutsats

Efter att ha intervjuat de olika personerna på respektive hotell konstaterar vi att det till största del är fritidsgäster som använder sig av Tripadvisor. Tripadvisor fungerar som en hjälpande hand vid informationssökning av hotellet då recensioner skrivna av andra gäster ses som mer trovärdiga än hotellens egenskivna information på deras egna hemsidor. Framväxten av sociala medier leder till att hotellen närmast måste anpassa sig till de nya omständigheterna. Om de inte gör det finns en risk att resultatet på de sociala plattformarna blir mer och mer

¹¹⁴ Falkheimer, J., Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

¹¹⁵ Brody, R. (2008).

¹¹⁶ Thunberg, A., Nowak, K., Rosengren, K., Sigurd, B. (1978).

¹¹⁷ Larsson, L. (2008). Sid. 212.

negativt. Om ett hotell får en negativ recension kan de besvara den på hemsidan, så att alla kan se, vilket kan vända recensenten och läsarnas inställning till det positiva då hotellen genom detta visar att de bryr sig om sina gäster. Om de inte arbetar aktivt med detta kan dock följden istället bli att det sociala varumärket skadas i takt med att de negativa recensionerna eskalerar. Om hotellen inte bemöter de negativa recensionerna kommer dessa att kunna tas som sanning och efterföljande recenser påverkas av de negativa åsikterna då de skriver sin recension. Vidare är det dock även viktigt för hotellen att visa uppskattning för de positiva recensionerna, något som ger ett sympatiskt intryck. Vi har förstått att det är lätt att det positiva glöms bort och att det blir ett för stort fokus på de negativa. Gästerna som berömmar är minst lika betydelsefulla som de som kritiserar, detta är något hotellen bör ha i åtanke.

Samtliga av hotellen hävdar att de inte märkt någon direkt effekt av Tripadvisor. De flesta tycker dock att Tripadvisor är relevant och de ser denna utveckling som något bestående och inte som någon övergående trend. Det kan vara anledningen till att de väljer att lägga ned tid och arbete på något som än så länge inte verkar ha genererat mer än hårdare press på hotellens service. En faktor som försvårar mätningen av Tripadvisors inverkan är att det är svårt att ta reda på om gästerna först läste om hotellet på Tripadvisor för att sedan gå till en annan, mer renodlad bokningssida, för att göra bokningen. På så sätt faller Tripadvisor bort i statistiken över var bokningarna kommer ifrån, vilket kan ge en missvisande bild.

De hotell som ser Tripadvisor som ett informativt kommunikationsverktyg har god potential att lyckas på den sociala webben. Utifrån vår analys har vi kommit fram till att hotellen kan dra många fördelar av att vara aktiva på Tripadvisor. De som ser plattformen som enbart konsumenternas sida att uttrycka sig på har missförstått dess potential då hotellen har precis samma möjligheter som gästerna att uttrycka sig på hemsidan.

Eftersom gästerna får skriva fritt vad de tycker om hotellet och dess erbjudande kommer det fram ny information till hotellet. På Tripadvisor styrs inte gästerna att skriva om vissa speciella saker utan de ges möjlighet att skriva om vad som helst. Detta kan vara en förklaring till att många recensioner på hemsidan är längre än annat, liknande recensionsmaterial. Gästerna är mer benägna att recensera mer utförligt om saker de själva anser vara viktiga, till skillnad från om de ombeds skriva om förutbestämda faktorer, som är fallet vid enkätundersökningar.

4.2 Hur kommuniceras recensionerna internt?

Redan 500 år före Kristus sägs den grekiske filosofen Herakleitos ha myntat uttrycket ”Ingenting är permanent förutom förändringar”.¹¹⁸ Det finns ingen organisation som är sig lik år efter år. Den förändras kontinuerligt i takt med att omgivningen förändras. Det är därför viktigt för organisationerna att anpassa sig till dessa förändringar för att överleva.¹¹⁹ I förändringsprocesser är det avgörande att den interna kommunikationen fungerar, det handlar om att få alla inom organisationen att få förståelse för de nya omständigheterna. För hotellen innebär det även att de måste ta beslut om vilka recensioner som ska förmedlas internt. Om recensionerna som lämnas på Tripadvisor ska ses som användbara och pålitliga krävs det att de är representativa samtidigt som informationen ska anses vara relevant. I följande stycke presenterar vi hur personerna vi har intervjuat arbetar med den interna kommunikationen på respektive hotell samt vilken information de väljer att föra vidare internt.

4.2.1 Empiri

Hilton Malmö City

Sunneva Johansson, sälj- och marknadscoordinator på Hilton Malmö, berättar att de använder sig av ett intranät där de mäter prestationer mellan de olika hotellen inom kedjan över tiden. Sunneva Johansson använder detta instrument för få en inblick i hur andra hotell arbetar för att få positiva gästrecensioner på Tripadvisor. Sunneva Johansson säger att Hilton Malmö alltid är tacksam för recensioner, det är genom den nya kunskapen som hotellet kan utvecklas och på så sätt kunna erbjuda något mer attraktivt för gästerna. På Hilton Malmö arbetar det mycket med den interna kommunikationen, alla recensioner som skrivs på Tripadvisor förmedlas till personalen. Genom detta försöker de undvika att liknande gästklagomål sker igen, samtidigt som det är viktigt att alla i personalen får ta del av den ära och berömmelse som gästerna lämnar på Tripadvisor. Sunneva Johansson ser dialogen mellan henne och medarbetarna som viktig, en fungerande dialog är avgörande för att en hotellverksamhet ska vara framgångsrik. Vidare berättar sälj- och marknadscoordinator att hon i framtiden ska gå in på Tripadvisor och besvara kommentarerna tillsammans med den berörda avdelningen, så att just den avdelningen får möjlighet att ta del av recensionen direkt. De personer på hotellet som får positiva recensioner har möjlighet att bli *team member of the month*. På så sätt sprids de goda prestationerna internt och inspirerar den övriga personalen. Vidare anser Sunneva Johansson att trovärdigheten på Tripadvisor är diskutabel, hon menar att det finns risk att

¹¹⁸ Johansson, C., Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB. Sid. 11.

¹¹⁹ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). Sid. 21.

konkurrenter skriver negativa recensioner för att smutskasta andra hotell. Dock tror hon att just den företeelsen inte sker i samma omfattning idag som den gjorde för ett par år sedan.

Clarion Grand Hotel Helsingborg

Andrea Larsen, front desk manager på Clarion Grand Hotel Helsingborg, berättar att receptionisterna ofta är inne på Tripadvisor och läser hotellets recensioner, något som hon menar ökar motivationen hos de anställda. Personalen har ett ansvar att stämma av Clarions egna internsysteem, C2. Det är ett förbättringssystem där samtliga inom hotellkedjan lägger in beröm, reklamationer, klagomål samt idéer till förbättringar. De kommentarer som sprids om hotellet på Tripadvisor läggs in i C2, tillsammans med en redogörelse över hur de hanterat just den benämnda situationen. Då det lämnas allvarligare klagomål meddelar front desk manager den berörda avdelningen direkt, innan det läggs in i C2. Andrea Larsen tror att C2 fyller en viktig funktion i och med att personalen kan ta del av information som berör samtliga avdelningar vilket leder till att de ser hotellet i ett större sammanhang. Att trovärdigheten gällande Tripadvisor skulle vara låg i och med att vem som helst kan gå in och recensera ett hotell är inget som bekymrar Andrea Larsen. Hon tror att det inte finns något intresse i att smutskasta ett hotell eller lämna en felaktig recension.

Hotell Linnéa

Lise-Lott Modin, hotelldirektör på Hotell Linnéa, är kritisk till Tripadvisor och anser att hemsidan är oseriös. Orsaken till detta är att hon menar att den inte har någon trovärdighet då recensionerna på Tripadvisor kan vara utförda av personer som inte bott på hotellet. Hon förklarar att hon hellre läser recensioner från andra källor, där gästen måste ha bott på hotellet för att kunna betygsätta vistelsen. Hon tycker att det är för lätt att uttrycka åsikter på Tripadvisor, vilket bidrar till att det kan komma fram felaktig information. Lise-Lott Modin förklarar att Hotell Linnéa enbart bryr sig om recensioner där kritiken är konstruktiv. Dock inser hon att det är viktigt att ta till sig kritik för att hålla sig uppdaterad och utvecklas, men hon menar att det, för det syftet, finns bättre källor än Tripadvisor. Vidare berättar hon att hotellet under den tidigare ledningen var väldigt toppstyrt. Ägarna bestämde allt och personalen fick dålig tillgång till information. De var, enligt Lise-Lott Modin, "inlåsta i sina små boxar". Sedan hon tagit över hotellet arbetar de på ett nytt sätt, som ett team, där informationen snabbt och effektivt förs vidare mellan de olika funktionerna i organisationen. Deras interna kommunikation är informell men effektiv.

Hotell Viking

Sandra Kittel, receptionschef på Hotell Viking, är positivt inställd till Tripadvisor. Hon tycker att det är viktigt att alla i personalen får möjlighet att ta del av den kritik som finns på hemsidan. Personalen på Hotell Viking är måna om de kommentarer de får och de är noga med att återkommande klagomål följs upp och tas om hand. Sandra Kittel skriver ut recensioner och sätter dem på en anslagstavla där de anställda kan läsa dem. Städavdelningen samlar sina recensioner i en pärm, då renligheten på rummen är en kritisk faktor som ofta nämns i recensionerna. När en negativ recension lämnas går det nästan alltid genom receptionschefen, men vid allvarigare klagomål går ärendet till hotelldirektören. Sandra Kittel tycker att man måste ha tillit till människor och ser därför ingen fara i att konkurrenter eller gäster som inte bott på hotellet skulle gå in och skriva negativa kommentarer om Hotell Viking.

Hotel Maria

My Åkesson, hotellchef på Hotel Maria, menar att det är viktigt att kritiken som fås via Tripadvisor är konstruktiv för att den ska kommuniceras inom organisationen. Hon förklarar att det ofta förekommer gäster som klagar på delar av vistelsen som hotellet inte kan påverka såsom, högljudna människor på gatan utanför eller nattklubbar i närheten. Dessa recensioner förklarar My Åkesson att de ignorerar då de inte kan hjälpa att den situationen uppstår. Om gästerna däremot skriver recensioner om att de är missnöjda med delar av vistelsen som hotellet faktiskt kan påverka, så som smutsiga handdukar eller otrevlig personal, kommuniceras det alltid vidare internt. På samma vis som den negativa kritiken kommuniceras, förs även den positiva *feedbacken* vidare inom hotellet. Den sprids internt för att inspirera och göra personalen glad och stolt. Vidare berättar My Åkesson att hon anser att trovärdigheten på Tripadvisor är hög, hon tror inte att någon skulle gå in och skriva en dålig recension om de inte bott på hotellet. På Hotel Maria ser de Tripadvisor som en kunskapskälla som ger möjlighet till förbättring. Det är ett sätt för hotellet att få gratis utvärdering och på så sätt kunna utveckla och förbättra sina tjänster.

Strand Hotell

Lena Bernström, ägare av Strand Hotell, är positiv till det informationsutbyte som fås via Tripadvisor. Strand Hotell är ett mindre hotell med bara 10 rum vilket underlättar den interna kommunikationen. Då det skrivs positiva recensioner på Tripadvisor meddelar Lena Bernström personalen vilket bidrar till en högre motivation. När recensenter ger konkreta tips

tar Lena Bernström till sig det direkt, hon anser att det är ett bra sätt att få nya idéer och hon lyssnar gärna på vad gästerna har att säga.

På Tripadvisors hemsida kan man klicka på en stad och där se de högst rankade hotellen enligt användarna. Listan är baserad på medlemmarnas recensioner och betyg. Lena Bernström tar upp problemet med att denna lista kan bli missvisande i de fall det inte förekommer en stor mängd recensioner. I en stad som inte har en utbredd turism tenderar dessa listor att endast baseras på ett fåtal recensioner och urvalet är då inte representativt. Lena Bernström menar därför att än så länge är Tripadvisor bäst lämpad för användare som söker råd på välbesökta platser där många olika människor gått in och recenserat. Hotellägaren berättar att en negativ recension även kan skapa fler liknande recensioner. Hon förklarar att de exempelvis aldrig haft klagomål om värmen på hotellrummen tidigare, men då en gäst en gång skrivit en recension om att det var kallt i badrummet, uppstod en snöbollseffekt och efterkommande gäster poängterade att även de tyckte det var kallt där. Lena Bernström förtydligar genom att säga att hon kan se en tendens av att gäster påverkas av vad andra har skrivit. Hon tror att gästerna känner efter på ett annat vis efter att de läst en negativ recension. Hon förklarar vidare att insikter som detta gör att trovärdigheten på Tripadvisor kan minska, men hon ser däremot ingen fara i att människor som inte bott på hotellet går in och skriver elaka recensioner för att smutskasta hotellet.

4.2.2 Bearbetandet av informationen på Tripadvisor och dess pålitlighet

Kommunikationen har som uppgift att uppfylla båda delarna i motsatsparet innovation och stabilitet. Samtidigt som kommunikationen driver organisationen framåt ska den också skapa en trygghet, det gäller att hitta en balans mellan stabilitet och förändring.¹²⁰ Kommunikation ses ofta som en uppifrån och ned-process¹²¹, men på Tripadvisor rör det sig snarare om en nedifrån och upp-process. Det är gästerna som genom sina recensioner kommunicerar *upp* till hotelledningen och det är sedan hotellet som bär ansvaret för att ta vara på informationen som erhållas via Tripadvisor. Att Clarion Grand Hotel har ett väl fungerande internt kommunikationssystem, där vem som helst kan vara sändare respektive mottagare och där alla kommunikatörer står på samma nivå, oavsett befattning, är positivt ur en innovationsaspekt. Detta skapar goda förutsättningar för intern flervägskommunikation som är en bidragande faktor för att främja konkurrensfördelar.

¹²⁰ Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). Sid. 38.

¹²¹ Johansson, C., Heide, M. (2008). Sid. 20.

Genom att föra ständiga dialoger med de anställda och få dessa att känna engagemang och en hög grad av involvering skapas också förutsättningar för organisatoriskt lärande. För att hotellen ska kunna utvecklas och uppnå målen om högsta kvalitet är det avgörande om huruvida de jobbar med *double-loop-learning*. Ett hotell som enbart arbetar med *single-loop-learning* kommer inte att nå några större framgångar. Hotellet kommer då kompensera gäst efter gäst utan att fundera närmre på varför missnöjet uppstått i första hand. Genom *double-loop-learning* fokuserar hotellen istället på grundorsaken till problemet, i dessa fall den missnöjda gästen. Efter ett effektivt arbete med de negativa recensionerna går de till botten med den uppstådda avvikelsen och sätter upp nya rutiner för att undvika att liknande missnöjen uppstår igen. Tripadvisor ger hotellen förutsättningar att på ett enkelt sätt få information om vilka brister de har, vilket därefter ger dem möjlighet att undersöka grundorsaken till kundens missnöje. Av de personer vi har intervjuat kan vi se att de flesta hotell utnyttjar Tripadvisor till att identifiera hotellets brister för att därefter kunna arbeta för att kommande gäster inte ska uppleva samma missnöje. Med ett *effektivt double-loop-learning*-arbete bör gästklagomålen minska och således de positiva recensionerna på Tripadvisor öka.^{122,123}

Det som gör Tripadvisor annorlunda från andra recensionssidor är att det är gästerna själva som går in och skriver på eget bevåg. Informationsflödet som uppkommer styrs av dem och inte av hotellet. Detta tycks skapa en mer genuin och pålitlig bild av hotellet då gästerna inte bör ha något egenintresse i att sprida en falsk bild av hotellet. Lise-Lott Modin, hotell direktör på Hotell Linnéa, hävdar dock motsatsen. Hon ser en problematik i detta då trovärdigheten minskar när vem som helst kan skriva en recension, oavsett om de faktiskt bott på det hotell de recenserar eller inte. Trots att de övriga personerna vi har intervjuat inte håller med Lise-Lott Modin i hennes kritik mot Tripadvisor finns det studier som styrker hennes kritiska åsikter. Dessa hänvisar bland annat till att informationen som sprids på Tripadvisor har låg trovärdighet då det lätt kan uppstå ryktesspridning utan att den är verklighetsförankrad. Att recensenterna är anonyma kan även det göra att recensionernas trovärdighet minskar.¹²⁴

¹²² Argyris, S. (2000)./

¹²³ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Vol. 74, No. 1, s. 75-85.

¹²⁴ Yan, Q., Chen, H., Pengyi, Z. (2010).

Lena Bernströms, Strand Hotell, upptäckt om att de som recenserar hotell påverkas av varandra stöds till viss del av studien "*How customers evaluate eWOM messages*"¹²⁵ som bygger på argumentet att ju fler positiva recensioner desto mer ökar chansen till ytterligare recensioner. Recensenterna påverkas således av vad tidigare användare skrivit. Detta leder till att pålitligheten för Tripadvisor minskar i och med att dialogen i flervägskommunikationen styrs av andra människors tidigare åsikter. En annan aspekt som påverkar pålitligheten är att det krävs ett värdigt urval av gästrecensioner, det måste finnas ett tillräckligt antal recensioner för att informationen ska vara representativ för populationen. Ju fler recensioner av samma hotell som författats av olika personer, desto större är representativiteten.¹²⁶ På Tripadvisor bör informationen om vilket hotell som har bäst rykte jämföras med hur många som recenserat hotellet. I vissa fall, där det är ett icke-representativt antal gästrecensioner, kan besökarna på hemsidan luras av att ett hotell med endast en positiv recension är bättre än ett med tio recensioner, även om det med fler recensioner endast har haft ett klagomål. Trovärdigheten ökar i takt med att gästrecensionerna ökar, något som de olika hotellen verkar ha i åtanke då många av de vi talat med hänvisar gästerna till att recensera dem på Tripadvisor.

4.2.3 Slutsats

Ny informations- och kommunikationsteknik, så som Tripadvisor, har medfört att hotellen varit tvungna att anpassa och förändra sättet de kommunicerar med sina gäster och övriga intressenter på. Kommunikationen har i och med de nya kanalerna blivit mindre beroende av tid och rum. Genom Tripadvisor kan hotellen bli medvetna om omständigheter de inte visste att de var otillräckliga inom. De ökar självmedvetenheten och får en djupare förståelse för hur de kan utveckla den egna verksamheten. Trots att förändringen med framfarten av de sociala medierna inte är något som respektive hotellchef har valt måste de anpassa sig till de nya förutsättningarna. I alla förändringsprocesser är kommunikationen avgörande för huruvida en organisation lyckas med förändringen. För att kunna använda sig av den information som sprids på Tripadvisor på bästa sätt är det av betydelse att föra informationen vidare internt i organisationen. I den hårda konkurrensen som råder har hotellen inte råd att bortse från den kunskap som finns på Tripadvisor. För att hålla sig konkurrenskraftiga och för att ständigt vara uppdaterade om vad marknaden efterfrågar kommer hotellen att bli tvungna att lägga större fokus på att ta till sig recensioner, vilket ställer krav på att den interna

¹²⁵ Sun-Jae Doh, M.S., Jang-Sun, H. (2009).

¹²⁶ Trost,,J. (2007).

kommunikationen är väl fungerande. Hotellen måste utforma en tydlig strategi för hur de ska hantera recensioner för att de på bästa sätt ska kunna utnyttja den nya kunskap de får tillgång till via Tripadvisor. Det bör finnas tydliga riktlinjer i strategin som förklarar hur informationen från recensionerna ska tas om hand. Varje hotell bör ha en ansvarig person som ansvarar för att läsa, bemöta och vidarebefordra kritiken från Tripadvisor. Är det för många personer inblandade i arbetet kan det lätt leda till att hotellet ger en otydlig bild, vilket kan leda till att gäster tappar förtroende för hotellet. Det är viktigt att den interna och den externa kommunikationen talar samma språk. Genom att recensionerna sprids internt ökar förutsättningarna för *double-loop-learning*. Hotellen får en möjlighet att kartlägga återkommande klagomål för att på så vis finna grundorsaken till dessa och därmed kunna säkerhetsställa att de inte uppstår igen.

Då några av de vi intervjuat har nämnt problematiken med pålitlighetsaspekten på Tripadvisor kan vi konstatera att Tripadvisor genom små åtgärder kan undgå detta ifrågasättande. Genom att ge de boende på hotellen en kod som måste registreras för att det ska vara möjligt att lämna en recension skulle Tripadvisor säkerhetsställa att enbart boende på hotellen lämnar recensioner. Denna åtgärd skulle dock medföra att idén med den öppna recensionskulturen på Tripadvisor går förlorad. Poängen med Tripadvisor är att det ska vara enkelt att lämna ett avtryck utan restriktioner om vad som ska beröras i recensionerna. Det är alltså en utmaning att göra Tripadvisor både så tillgänglig och pålitlig som möjligt. Dock är det endast en av de intervjuade som ser trovärdigheten som ett så pass stort problem att hemsidan blir oanvändbar, vilket innebär att Tripadvisor trots möjligheten att icke-boenden på hotellen recenserar, håller en hög användnings- och pålitlighetsnivå.

4.3 Måste hotellen organisera sig annorlunda till följd av Tripadvisor?

Framväxten av Tripadvisor och detta nya sätt att kommunicera och sprida information på har gjort att det ställs högre krav på hotellen. Det blir viktigare för hotellen att prestera felfria servicemöten för att undvika att negativ information om hotellet sprids. För att anpassa sig till denna kommunikationsförändring kan det krävas en omorganisering inom hotellen. Ger hotelledningen personalen nu större frihet vad gäller kompensering av missnöjda gäster för att minimera de negativa recensionerna på Tripadvisor och organiserar sig hotellen annorlunda till följd av Tripadvisor?

4.3.1 Empiri

Hilton Malmö City

Hilton Malmö har en välutvecklad strategi över hur det ska synas i och bearbeta sociala medier. Denna aktivitetsplan är utformad centralt från ett kontor i London som arbetar specifikt med Hilton Hotels kommunikationsstrategi på webben, Hilton eCommerce. I aktivitetsplanen ingår uppgifter om vilket språk som ska användas, hur ofta uppdateringen ska ske och på vilket sätt gästrecensioner ska besvaras. Aktivitetsplanen ska täcka samtliga sociala plattformar som Hilton figurerar på och Tripadvisor är alltså bara en del av dem. I skrivande stund håller hotellet på att implementera en strategi för hur det ska bemöta den information i form av text och bilder över hotellet som gäster själva lägger upp. Denna information har ibland visat sig vara felaktig eller inaktuell, något som skapar en missgynnsam bild av hotellet. Genom att vara aktiv på Tripadvisor är Hilton Malmös ambition att kunna påverka det som skrivs om hotellet. Att svara på gästrecensioner och lägga upp information om sig själv gör att det kan påverka gästerna och på så sätt ta viss kontroll över informationsflödet på Tripadvisor.

På Hilton Malmö har all personal befogenhet att ta beslut vad gäller compensation av en missnöjd gäst. Det finns inte någon oro hos ledningen över att en gäst kan bli överkompenserad, det viktigaste är att gästen lämnar hotellet nöjd. Sunneva Johansson, sälj- och marknadskoordinator på Hilton Malmö, förklarar att personalen får *feedback* då de valt att kompensera en gäst och i vissa fall kan de komma överens om att nästa gång en likande situation uppstår kan det vara tillräckligt att exempelvis bjuda på en dessert istället för att bjuda på hela middagen. På Hilton Malmö arbetar ledningen aktivt med att uppmuntra personalen till att vara lyhörda. De försöker få personalen att uppmärksamma gäster som

uttrycker visst missnöje innan det blir för stort och svårt att gottgöra. Genom att vara proaktiva försöker de undvika att gäster lämnar hotellet med en missnöjd uppfattning om upplevelsen. Sälj- och marknadskoordinatören poängterar dock att hotellets personal alltid satt gästen i centrum och att Tripadvisor inte har påverkat hur hotellet ser på gästmötet.

Clarion Grand Hotel Helsingborg

På Clarion Grand Hotel Helsingborg finns ingen enhetlig strategi över hur de ska hantera sociala medier som Tripadvisor. Däremot får ledningen vissa riktlinjer centralt för hur de ska bete sig på plattformarna Facebook och Twitter. Andrea Larsen, front desk manager på Clarion Grand Hotel, tror dock att det kommer bli en mer strukturerad organisering över hur sociala medier och Tripadvisor ska bemötas i framtiden. Hon menar att detta är något som behövs. I dagsläget är det främst Clarion Grand Hotels hotellchef som arbetar med denna del, vilket har lett till att hennes huvudsakliga arbetsuppgifter blir lidande.

För att få möjlighet att ta del av gästernas missnöje frågar receptionisterna på Clarion Grand Hotel gästerna då de checkar ut om de är nöjda och Andrea Larsen påstår att gästerna oftast lämnar ett ärligt svar. Hon förklarar vidare att de arbetar mycket med attityd på hotellet, det handlar om att ge det där lilla extra samt att alltid våga ställa frågan om gästen är nöjd. På Clarion Grand Hotel har all personal frihet att kompensera en gäst. Det är upp till personalen att bedöma vilken typ av kompensation som är lämplig. Andrea Larsen förklarar att personalen inte förändrat sitt servicearbete på grund av Tripadvisor. Gästerna har alltid varit i fokus och personalen gör allt för att tillfredsställa varje gäst.

Hotell Linnéa

Då ägaren, Lise-Lott Modin, på Hotell Linnéa är negativt inställd till Tripadvisor har de inte gjort några organisatoriska förändringar på hotellet till följd av utvecklingen av Tripadvisor. Det finns ingen i personalen som är ansvarig för de sociala medierna, utan alla hjälps åt. Lise-Lott Modin menar att själva arbetsutförandet på hotellet inte har förändrats till följd av Tripadvisor, men hon förklarar att de känner en större press, nu än tidigare, att prestera bra gästupplevelser i och med de konsekvenser som kan komma till följd av att negativ eWOM sprids på Tripadvisor. Receptionspersonalen har, precis som tidigare, ett stort ansvar när det handlar om att kompensera en missnöjd gäst. Personalen försöker hitta den mest lämpliga kompensationen för varje enskild gäst. Lise-Lott Modin menar att detta är ett beslut som receptionisterna får ta själva, eftersom Hotell Linnéa är för litet för att personalen ska behöva

vänta på besked från någon högre. De kompensationer som utförts tas sedan upp på personalmöten där alla får komma med synpunkter på hur problemen skulle kunna lösas i framtiden.

Hotell Viking

Sandra Kittel, receptionschef på Hotell Viking, berättar att hon anser att det finns ett behov av en enhetlig strategi över hur hotellet ska bemöta Tripadvisor, men att det idag saknar denna strategi. Hon tror att det inom kort kommer att hända mer på Tripadvisor och för att kunna utnyttja den information och kunskap Tripadvisor ger krävs det för hotellet att vara förberedd och ha en utförlig strategi, något ledningen kommer att fokusera på den närmsta tiden. Christopher Alm, ägare av Hotell Viking, menar dock att trots avsaknaden av den enhetliga strategin arbetar hotellet noggrant med informationen från Tripadvisor. Den är för värdefull för att inte användas. Trots Tripadvisor och dess betydelse är Sandra Kittel bestämd med att tala om att på Hotell Viking har de alltid haft fullt fokus på gästen. Det spelar ingen roll om det finns en recensionssida, alla gäster är lika viktiga och arbetar man i servicebranschen ska målet alltid vara att göra gästen nöjd.

På Hotell Viking får all personal ta beslut angående kompensation för gäster, men då det handlar om större saker går det via receptionsansvarig alternativt ägaren av hotellet.

Hotel Maria

På Hotel Maria arbetar det idag inte med Tripadvisor, det finns ingen plan över hur dessa medier ska bemötas. My Åkesson, hotellchef, förklarar att detta främst beror på osäkerheten över vad Tripadvisor kommer att innebära. Hon menar att ledande positioner inom hotellbranschen präglas av äldre personer utan intresse för nya företeelser. Hon förklarar att ägaren till hotellet exempelvis inte vill att de ska vara listade på eniro.se utan att de enbart ska vara med i den tryckta telefonkatalogen. My Åkesson tror att det är en generationsfråga och att det så småningom kommer att förändras, men det kommer att ta tid.

På Hotel Maria går besluten om huruvida missnöjda gäster ska kompenseras via hotellchefen. Hon tillbringar mycket tid på hotellet, men vid de tillfällen de skulle dyka upp problem då hon inte är på plats är hon alltid tillgänglig via telefon. Eftersom Hotel Maria inte märkt av Tripadvisor har personalen inte haft någon anledning till att ändra sitt arbete vad gäller

service- och gästmöten. Hos dem har det alltid varit stort fokus på att ingen missnöjd gäst ska lämna hotellet.

Strand Hotell

Lena Bernström, ägare på Strand Hotell förklarar att hotellet arbetar aktivt med sociala medier. Alla i personalen är involverade och det är ett ämne som diskuteras dagligen. Personalen följer allt som skrivs om hotellet på Tripadvisor och ser det som en del av arbetet. Lena Bernström berättar hur en av de anställda, efter arbetstid, skickat ett sms där det stod att de var topplistade på Tripadvisor. De anställda är alltså så pass måna om hotellets rankning på hemsidan att de kontrollerar den även privat. Det är Lena Bernström som är initiativtagare till arbetet med Tripadvisor, men hon delegerar uppgifter till de anställda eftersom hon tycker att de är bättre på att förmedla det hon vill ska komma fram på de sociala plattformarna.

Eftersom hotellet är litet och ägaren vill hålla en hög men personlig service ser Lena Bernström det som en nödvändighet att personalen känner sig berättigade att ta beslut som rör de dagliga sysslorna. Personalen har samma ansvar över alla delar i verksamheten, det finns inte en receptionschef som tar besluten utan det görs av alla anställda. Som ägare är Lena Bernström ansvarig, men hon litar på att de anställda fattar goda beslut.

4.3.2 Hur påverkas organisationen av Tripadvisor?

Det kunskapssamhälle som vi idag lever i ställer krav på organisationer att ständigt arbeta med så väl befintlig kunskap som ny kunskap.¹²⁷ På Tripadvisor finns kunskapen i form av recensioner synlig för alla att ta del av, vilket i sin tur ställer krav på hotellen. Det är upp till dem att ta vara på denna kunskap. Recensionerna är påtaglig kunskap som hotellen lätt kan föra vidare till anställda eller andra gäster. Det är genom att förstå denna kunskap och arbeta med den som den omvandlas till tyst kunskap och därigenom blir svåröverförd.¹²⁸ Crossan menar att hotellens lärande och förnyande påverkas av hur de väljer att arbeta med *exploration* och *exploitation* av ny kunskap.¹²⁹ Idag har hotellen stor möjlighet att utforska ny kunskap med hjälp av Tripadvisor och denna kunskap bör hanteras på ett systematiskt sätt för att den ska bli användbar för hotellen. Kunskapen som gästerna delar med sig av på Tripadvisor bör absorberas av hotellens anställda och institutionaliseras i organisationen genom *feed forward*, processen som möjliggör för kunskapen att bli en varaktig del av

¹²⁷ Nonaka, I. (1994).

¹²⁸ *ibid.*

¹²⁹ Crossan, M. M, Lane, H. W. and White, R. E. (1999). Sid. 522.

organisationen.¹³⁰ Genom detta kommer hotellen kunna utvecklas och dessutom åtgärda de brister som framkommit genom den *feedback* de erhållit från gästerna. Om hotellen ska nå konkurrensfördelar måste de ta till sig den nya kunskapen som finns tillgänglig.¹³¹ Det innebär att den information som hotellen har tillgång till via Tripadvisor inte enbart ska exponeras för personalen, den måste även absorberas av organisationen.¹³² För att hotellen ska kunna ta till vara på kunskapen och lyckas förmedla denna internt krävs det att hotellen organiserar sig på så vis att de är mottagliga för den information som presenteras för dem genom recensionerna. Kunskap institutionaliseras inte av sig själv i en organisation, människorna inom verksamheten måste tillsammans se till att kunskapen sprids vidare från individ- och gruppnivå till organisationsnivå.

Nästintill alla de personer som vi har intervjuat anser att det är viktigt att ge personalen befogenhet att själv agera utifrån varje enskilt möte med gästen för att uppnå ett så individanpassat servicemöte som möjligt. Alla hotell, utom det mindre privatägda hotellet Hotel Maria, ger sin personal full frihet att ta beslut om hur de ska agera i de situationer som uppstår med gästerna. Det är svårt att inom serviceindustrin utforma standardiserade ramar för hur ett gästmöte ska löpa. Det är därför viktigt att företagskulturen stödjer ett serviceinriktat agerande och att de anställda känner sig säkra i sin position samtidigt som organisationen är flexibel. Detta är något som ledningen kan säkerställa genom att upprätta rutiner och processer för att det dagliga arbetet ska löpa effektivt, för att på så sätt ge personalen möjlighet att handla på ett serviceinriktat sätt då det uppstår oplanerade möten med gästerna.¹³³ Genom att skapa goda förutsättningar för personalen att vara lyhörd inför gästernas behov ökar möjligheterna för att de ska kunna tillmötesgå otillfredsställda gäster och vända deras missnöje för att på så vis förhindra negativa recensioner. Gäståtervinningsprocessen blir därmed viktig. Om organisationen är stram och reglerad sköts arbetsuppgifterna enligt förutbestämda regler och det försvårar det situationsanpassade agerandet hos personalen. För att de ska känna sig motiverade att agera serviceinriktat krävs det en god kultur i företaget där alla strävar mot att gästerna ska bli nöjda. Det sätter press på ledningen eftersom det är den som skapar förutsättningar i organisationen för att en bra kultur skapas.¹³⁴

¹³⁰ Crossan, M. M, Lane, H. W. and White, R. E. (1999). Sid. 524.

¹³¹ Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2005).

¹³² *ibid.*

¹³³ Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000). *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools* The TQM Magazine. Volume 12 . Number 4 . 2000.

¹³⁴ Sunil, B., Aspelin, D. (1994) *TQM? It's as Easy as ABC*. The TQM Magazine, Vol. 6 Iss: 3.

För att möta den öppna recensering som sker på Tripadvisor är en del av arbetet att skapa en effektiv organisation där all personal har kompetens för att möta gästernas krav. För att detta ska fungera krävs det att ledningen har utformat en idé om hur processerna inom verksamheten ska löpa. Hotellen måste organisera sig så att det är korta beslutsvägar och att personerna närmast gästerna ska ha så väl kunskap som befogenhet att ta korrekta beslut.¹³⁵ Utgångspunkten bör vara att gästernas uppfattningar om tjänsten är de mest centrala för verksamheten. Om gästerna är missnöjda kommer hotellet inte att överleva på marknaden. För att kunna uppnå ett resultat med hög kvalitet och nöjda gäster måste de interna processerna och informationsflödet löpa effektivt. Om en verksamhet lyckas implementera en kultur som strävar efter effektivitet och goda resultat finns goda förutsättningar att nå målet, nöjda gäster.¹³⁶ De besökta hotellen har kommit olika långt med detta arbete och deras inställning till huruvida det krävs en omorganisering till följd av Tripadvisors utveckling skiljer sig åt. De större hotellen, Hilton Malmö och Clarion Grand Hotel, får sällskap av de mindre hotellen, Hotell Viking och Strand Hotell, i resonemanget om att en enhetlig strategi för att bemöta de sociala medierna är ett måste. De är överens om att det bör finnas någon på hotellen som är ansvarig för arbetet med Tripadvisor och är eniga om att det krävs en insats för att lyckas utnyttja den kunskap de får från gästerna via Tripadvisor.

4.3.3 Slutsats

Det kan diskuteras huruvida framväxten av Tripadvisor har skapat förändringar i hur hotellpersonalen i Sverige arbetar. Servicen skulle kunna förväntas förbättras då de, i och med den öppna recenseringen, blir mer måna om att leverera lyckade servicemöten för att undvika negativa recensioner på Tripadvisor. De vi intervjuat menar dock att de inte förändrat sitt servicearbete på grund av Tripadvisor. De är överens om att gästen alltid ska sättas i centrum inom servicebranschen, oavsett recensionssidor och omdömen. Då vi intervjuat beslutsfattare på hotellen bör man ha i åtanke att deras svar kan skilja sig från vad den övriga personalen på hotellen tycker. Vår uppfattning är att personalen på golvet fått en ökad medvetenhet till följd av de publika recensionerna, vilket har lett till att de känner högre krav på att fokusera på varje gästmöte för att undvika negativa recensioner på Tripadvisor.

I och med de sociala medierna ställs det nya krav på hotellen. De förväntas läsa och svara på påståendena som kommer från gästerna i de öppna medierna, trots att de själva inte valt att

¹³⁵ Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston, Mass: McGraw Hill. Sid. 185-186.

¹³⁶ Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000).

vara aktiva på dessa hemsidor. Det är viktigt att hotellen är ärliga i sina kommentarer då kommunikationen blivit mer transparent. De blir mer trovärdiga om de även vågar svara de negativa recensionerna. Väljer hotellen däremot att inte besvara dessa kan de negativa kommentarerna förstöras samtidigt som recensenten känner sig bortglömd och blir ännu mer missnöjd. Tripadvisor ger hotellen ökad möjlighet att lyssna på och lära av sina gäster. I slutändan är det dock hotellen själva som väljer om de ska ta till vara på den kunskap som gästerna sprider. De positiva konsekvenser som Tripadvisor medför när hotellen arbetar på rätt sätt med hemsidan är dock för stora för att inte utnyttjas. Både personal och ledning har nytta av att delta i dialogerna som förs på Tripadvisor. Då hotellen blir allt mer bedömda och deras arbete mer transparent bör de vara måna om att få personalen att förstå vikten av att ta del av recensionerna. På så sätt skapas förståelse hos personalen för hur de kan påverka gästernas upplevelser och hotellets rykte.

Alla hotell, förutom Hilton Malmö, saknar en genomtänkt strategi över hur arbetet på Tripadvisor ska fortskrida. På de övriga hotellen hanterar man arbetet med Tripadvisor på skilda sätt, dock finns det ett samband i arbetssätt och hotellens storlek. I dagsläget provar de mindre hotellen sig fram, det finns varken rutiner eller riktlinjer att följa, medan de större hotellen är något mer strukturerade med en början till plan över hur de ska bearbeta Tripadvisor. Det är uppseendeväckande att de mindre hotellen, med mer begränsade resurser, har kommit längre än de mellanstora hotellen i arbetet med Tripadvisor. Detta skulle kunna förklaras genom att personal och ägare på de mindre hotellen har ett mer personligt engagemang i hotellet. På alla hotell, oavsett storlek, bör det dock finnas utarbetade strategier för hur de ska bemöta dessa typer av recensionssidor. Frågor som: ”Hur, när, och vem ska vi svara?” bör diskuteras på ledningsnivå. Det är viktigt att skapa förutsättningar för personalen för att de ska kunna ta del av det som skrivs om hotellet. Rutiner och riktlinjer bör upprättas för att underlätta det löpande arbetet med hur man ska lyfta fram och arbeta med gästkommentarerna. I och med den snabba spridningen av information som internet möjliggör, måste det dessutom finnas en kontinuitet i svarsprocessen. Ett hotell som enbart bemöter äldre, inaktuella recensioner sänder ut signaler om att gästens åsikter har låg prioritet. För att detta arbete ska fungera och för att eliminera risken att kunskapen och de positiva möjligheter som Tripadvisor ger går förlorad, krävs det en ansvarig person. Den personal som är ansvarig för Tripadvisor måste vara bekväm med att verka på dessa kanaler. En person som är serviceinriktad och omtyckt av gästerna på hotellet är nödvändigtvis inte lika trevlig i skrift. Det är även viktigt att hotellen tar hänsyn till om det krävs en omallokering av resurser

i och med Tripadvisor. Om fler gäster väljer att lämna sina avtryck på Tripadvisor istället för att fylla i förtryckta enkäter på rummen måste även resursfördelningen följa med i denna förändring.

5. Sammanfattande slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka om hotell i Sverige organiserat sig annorlunda till följd av utvecklingen av de sociala medierna samt vilka nya krav som ställs på hotellen i och med denna utveckling. I följande avsnitt kommer vi att summera slutsatserna från föregående avsnitt samt besvara vår frågeställning; Hur har den nya kommunikationsstrukturen som utvecklats i och med de sociala medierna förändrat arbetet på hotellen och hur har hotellens förutsättningar förändrats till följd av de nya omständigheterna som vuxit fram?

5.1 Ett öppnare landskap

I slutet av denna uppsats kan vi nu konstatera att fördelarna med Tripadvisor, enligt de intervjuade, ofta är fler än nackdelarna, vilket visar att tron på Tripadvisors positiva konsekvenser är stor. Det som talar för att Tripadvisor kommer att ha stort inflytande över hotellen i framtiden är att Tripadvisor konstant växer och har blivit en hemsida som majoriteten av de vi intervjuat arbetar allt flitigare med. Hotellen har inte ändrat arbetssättet vad gäller servicemötet till följd av utvecklingen av Tripadvisor, däremot har de fått en större press att alltid prestera perfekta servicemöten. I och med den öppna recenseringen på Tripadvisor kan varje misstag få förödande konsekvenser. Genom Tripadvisor har hotellen fått bättre möjligheter till omvärldsbevakning. De ökade kommunikationsmöjligheterna gör att hotellen kan hantera klagomål på ett annat sätt än tidigare. Nu kommer klagomålen till dem på ett tydligt vis och det är sedan upp till varje hotell hur de väljer att bemöta denna kritik. Hotellen som tar till vara på kunskapen som gästerna ger dem genom att föra informationen vidare internt i organisationen har stora möjligheter att utvecklas. Det är genom gästernas berättelser på Tripadvisor som hotellen blir uppmärksammade på sina brister, vilket gör Tripadvisor till en viktig del i hotellens förbättringsarbete.

5.2 Hur olika hotell tillmötesgår Tripadvisor

Trots att de flesta av de intervjuade är överens om Tripadvisors positiva konsekvenser är det få hotell som har en enhetlig plan över hur de sociala medierna ska bemötas. En anledning till det tros vara att det är svårt att se de direkta följderna av Tripadvisor. Det går inte att mäta resultatet, utan de positiva följderna baseras mer på antaganden är ren fakta. Vad vi kan se är dock att för att utnyttja Tripadvisor och ta del av den kunskap som gästerna förmedlar till hotellen krävs en omorganisering hos hotellen. Det bör finnas en ansvarig person på varje

hotell som sköter Tripadvisor, en person som både sammanställer och svarar på kommentarerna samtidigt som denne kommunicerar informationen vidare internt i organisationen. Ju mer hotellen fokuserar på Tripadvisor desto mer respons får de, vilket visar att det krävs en ansträngning från hotellens sida för att utnyttja Tripadvisor till fullo. De nya kommunikationsvägarna Tripadvisor har medfört har gjort begreppen kommunikation och organisation svåra att separera. Det krävs därmed såväl organisatoriskt som kommunikativt arbete för att hotellen ska kunna använda sig av de positiva följderna Tripadvisor kan ge. Hotellens storlek har påverkat arbetet med Tripadvisor. De större hotellen har en enhetlig strategi, alternativt en plan på gång, över hur dessa medier ska bemötas, vilket de mindre saknar. Detta kan förklaras med att de mindre hotellen inte har samma ekonomiska resurser att lägga på denna typ av arbete, speciellt med tanke på att någon egentlig positiv påverkan ännu inte upptäckts. De mindre hotellen har färre anställda, där varje person har många olika ansvarsområden. Att införa en ny arbetsuppgift rörande sociala medier skulle då påverka organisationen på ett mer omfattande sätt än på ett stort hotell. På större hotell har personerna i personalstyrkan ett mer definierat ansvarsområde och att införa en ny arbetssyssla för en eller ett par inom personalstyrkan påverkar då inte hela organisationen i samma grad som på ett mindre hotell.

5.3 Pålitlighet och fusk

I och med att gästerna skriver recensionerna på eget initiativ blir informationen på Tripadvisor mer personlig då de inte tvingas recensera saker de inte berörts av. I många fall skickar hotell ut färdiga enkäter där gästerna får fylla i sin uppfattning om förutbestämda ändamål. I Tripadvisors fall kommer den information som varje enskild gäst anser vara betydelsefull fram, vilket kan skapa en mer trovärdig bild av hotellet. Dock bygger denna trovärdighet på att alla talar sanning, något som är svårt att kontrollera då vem som helst kan gå in och recensera på Tripadvisor. Något vi reagerade på då vi talade med de olika hotellen var att vissa av dem nämnde att pålitligheten på Tripadvisor minskade eftersom personer som inte bott på hotellen kan lämna en negativ recension enbart för att skada ett hotell. Ingen sa däremot något om att hotellpersonalen, på samma sätt, kan gå in och skriva en positiv recension om det egna hotellet för att vinna positiv publicitet. Det är enkelt att som hotellägare gå in och låtsas vara en gäst som bott på hotellet. Denna omständighet är något alla som använder Tripadvisor som informationskälla bör ha i åtanke. Det kritiska med Tripadvisor är just att det inte krävs något bevis på att man bott på ett visst hotell för att

recensera det och det krävs heller inga förkunskaper från medlemmarna som recenserar. Då det inte finns någon tydlig avsändare kan ingen hållas ansvarig för de åsikter som sprids på hemsidan. Hemsidan är en grundlös källa av information om olika hotell. Utmaningen ligger därmed hos användaren att bedöma om informationen är relevant och verklighetsförankrad.

6. Reflektioner

I följande stycke presenterar vi några av de tankar som väckts under arbetets gång och avslutningsvis ger vi förslag på framtida studier inom det utforskade området.

6.1 Tripadvisor – En gratistjänst?

Efter att ha talat med representanterna från de olika hotellen och analyserat deras svar har vi funderat kring vilka arbetsuppgifter som uppstått till följd av de nya omständigheterna som Tripadvisor medfört. De flesta av de personer som vi har intervjuat är överens om att det bör finnas någon som har det yttersta ansvaret för Tripadvisor på varje hotell. De är också eniga om att kraven på felfria servicemöten ökar i och med den öppna recenseringen. De nya arbetsuppgifter som därmed uppstår till följd av Tripadvisor kommer i slutänden sannolikt att leda till högre kostnader för hotellet. Om kostnaderna öka måste hotellen höja priserna för att inte tappa lönsamhet. Vi kan därför ifrågasätta huruvida Tripadvisor är en gratistjänst för hotellgäster. Om man ser det ur detta större perspektiv kommer de nya administrationskostnaderna för hotellen slutligen att falla på gästernas hotellnotor.

6.2 De privata hotellens förfall

En upptäckt vi gjort är att det i slutänden är de mindre hotellen som kommer påverkas mest från hemsidor som Tripadvisor. De är mer beroende av vad enskilda gäster tycker då de inte har avtalsgäster i samma grad som de större kedjorna. Om ett hotell inte har ett väletablerat namn att luta sig mot blir det dessutom mer sårbart för kritik. Det blir därmed viktigare för de mindre, privatägda hotellen att utföra serviceerbjudandet felfritt redan från början för att undvika att bli nedskrivna på den sociala webben. För dessa mindre hotell är det då enklare att lyckas genom att ansluta sig till en större kedja, där de vinner både ekonomisk säkerhet och det goda ryktet, som kommer med ett väletablerat varumärke. Utvecklingen av sociala medier ökar medvetenheten hos alla parter som väljer att vara aktiva, vilket kan leda till att små hotell blir utdömda direkt om de inte lyckas leverera samma erbjudande som stora hotell. Detta kan vara problematiskt då det blir svårare för enskilda näringsidkare att etablera sig då de ständigt blir öppet jämförda och recenserade med de stora, väletablerade kedjorna.

6.3 Trovärdighet

För att öka trovärdigheten i recensionerna som lämnas på Tripadvisor bör medlemmarna ges möjlighet att ta del av viss bakgrundinformation om recensenterna, så som kön, ålder,

hemland och vad de anser är viktigt vid ett hotellbesök. På så sätt kan potentiella gäster göra en bedömning om de har ungefär samma utgångspunkt i sina åsikter. I dagsläget har Tripadvisor en funktion där det går att se en persons alla recensioner, vilket gör att man kan se hur berest recensenten är och vilken typ av hotell denne föredrar. Detta är en funktion som bör utvecklas, något som vi anser kommer att stärka trovärdigheten på informationen som skrivs samtidigt som det sätter en hårdare press på att de som recenserar ska stå bakom sina åsikter då de genom dessa funktioner inte längre är lika anonyma.

6.4 Vikten av att vara med från början

Det utvecklas fler och fler elektroniska produkter som många är anpassade för att ge användaren möjlighet att vara aktiv på de sociala medieplattformarna. De nya tekniska möjligheterna gör informationsutbytet mer tillgängligt. Trots att hotellen ännu inte sätt några direkta följder av Tripadvisor är det riskabelt att ignorera hemsidan, särskilt med tanke på den snabba utveckling Tripadvisor hittills har visat på. Det är därför avgörande för hotellen att redan nu lära sig att hantera dessa kommunikationsplattformar för att inte komma efter de andra hotellen i utvecklingen och därmed gå miste om de konkurrensfördelar som kan uppstå genom ett aktivt arbete med Tripadvisor.

6.5 Framtida studier

Då Tripadvisor och dess konsekvenser är ett outvecklat studieområde finns det även efter vår studie mycket kvar att undersöka. Vill ni vidareutveckla våra slutsatser rekommenderar vi att komplettera denna analys med kvantitativa metoder i form av enkäter för att på så vis även ta gästperspektivet i beaktning. För att kunna få en bredare bild över hur Tripadvisor påverkar hotell i Sverige måste även gäst perspektivet belysas Det är via intervjuer och enkäter med gästerna som följderna av Tripadvisor kan ses ur gästens ögon. I slutänden är det gästerna som avgör huruvida Tripadvisor påverkar hotellen, vilket gör denna typ av studie relevant.

Referenslista

Artiklar

- Argyris, S. (2000). *Chic, Mystique, and Misconceptionthe Rhetoric of Organizational Learning*. The Journal of Applied Behavioral Science 36: Sid. 456-473.
- Balmer, J., Gray, E. (2000). *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*. Industrial and Commercial Training Volume 32 . Number 7, Sid. 256-261.
- Breazeale, M. (2008). *Word of mouse, An assessment of electronic word-of-mouth research*. International Journal of Marketing Research. Vol. 51, nr 3. Sid. 297-315.
- Brody, R. (2008). *Credibility and Information Naiveté in Socially Networked Information*. Technology and Society. Queens College, City University of New York.
- Buhalis, D., Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research*. Tourism Management, 29(4), Sid. 609–623.
- Cheng, X., Zhou, M. (2010). *Study on Effect of eWOM: A Literature Review and Suggestions for Future Research*. 2010 International Conference on Management and Service Science.
- Conley, S., Lull, K., Monsalve, L. (2010). *What is social media and what can it do for me?* NASN School Nurse, ISSN: 1942602X. Vol. 25 Issue: 2, Sid 70-71.
- Crossan, M. M, Lane, H. W. and White, R. E. (1999). *An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution*. Academy of Management review, Vol. 24, No. 3, Sid. 522-537.
- Eccleston, D., Griseri, L. (2008). *How does Web 2.0 Stretch traditional influencing patterns?* International Journal of Market Research. Vol. 50, nr 5. Sid. 591-616.

Han, X. (2006). *An Investigation of the Relationship between Customer Empowerment and Service evaluation*.

Harari, O. (1992). *Thank heaven for complainers*. Management Review. Volym 81. Nr 1.

Hellsten, U., Klefsjö, B. (2000). *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*. The TQM Magazine. Volume 12 . Number 4 . 2000 . Sid. 238-244.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2005). *Managing Potential And Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?* Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 6.

Jeong, M., Mindy, J., Myunghee. (2008). *Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM)*. Journal of Hospitality Marketing & Management, 17: 1, Sid. 121 — 138.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Vol. 74, No. 1, Sid. 75-85.

Leth, G., Thuren, T. (2000). *Källkritik för Internet*. Styrelsen för psykologiskt försvar.

Lynch, J., Jr., Ariely, D. (2000). *Wine online: search costs affect competition on price, quality, and distribution*. Marketing Science, 19(1) Sid. 83-103.

Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science, Vol. 5, No. 1, Sid. 14-37.

Norbert, H., Schwarting, U., Seeberger, B. (2010). *The renaissance of Word-of-Mouth Marketing*. International Journal of Economic Sciences and Applied Research, Vol. 3, No. 2.

Rogers, E. M., Allbritton, M. M. (1995). *Interactive Communication Technologies in Business Organizations*. Journal of Business Communication vol. 32 no. 2 177-195 Sid. 177-196.

Shannon, C.E. (1948). *A Mathematical Theory of Communication*, Reprinted with corrections from The Bell System. Technical Journal, Vol. 27.

Stephen, W., Litvina, Goldsmith, R., Bing, P. (2008) *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*. Tourism Management 29. Sid. 458–468.

Sunil, B., Aspelin, D. (1994) *TQM? It's as Easy as ABC*. The TQM Magazine, Vol. 6 Iss: 3, Sid. 32 - 38.

Sun-Jae Doh, M.S., Jang-Sun, H. (2009). *Rapid Communication How Consumers Evaluate eWOM (Electronic Word-of-Mouth)*. Messages CYBERPSYCHOLOGY & BEHAVIOR Volume 12, Number 2.

Vermeulen, I.E., Seegers, I.E.(2008). *Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration* Department of Communication Science, Faculty of Social Science.

Walden, P., Papageorgiou, A., Carlsson, C. (2011). *Travel information Search- The presence of Social Media*. 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences.

Yan, Q., Chen, H., Pengyi, Z. (2010). *Harnessing Social Media in Response to Major Disasters*. College of Information Studies. University of Maryland, College Park, MD 20742.

Yeap, A.I., Leen, J., Ignatius, J., Ramayah, T. (2009). *Ranking Preferred Web 2.0 Applications of eWOM: An AHP Proposed Research Agenda*, American Journal of Scientific Research. Sid. 27-32.

Zheng, X., Ulrike, G. (2001). *Role of social media in online travel information search*. Tourism Management, Volume 31, Issue 32.

Böcker

Anthony, R., Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Boston, Mass: McGraw Hill.

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

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber ekonomi.

Clegg, S. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber.

Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation- en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.

Falkheimer, J., Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Fiske, J. (2003). *Kommunikationsteorier en introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Grönroos, C. (2007). 3rd ed. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. Chichester: Wile.

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2008). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

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

Johansson, C., Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber AB.

Kvale, S., Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB.

Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.

Thunberg, A., Nowak, K., Rosengren, K., Sigurd, B. (1978). *Samverkansspiralen, Människan i Informations- och Kommunikationssamhället*. Stockholm: Liber.

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur AB.

Elektroniska källor

<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most/> (11.04.19 kl. 10.55)

<http://www.clarionhelsingborg.se/> (11.04.16 kl. 16.28)

<http://www.clickz.com/showPage.html?page=3576076> (11.04.30 kl. 13.34)

<http://www.hiltonmalmo.se/hotellet.html> (11.04.16 kl. 16.20)

<http://www.hotell-linnea.se/> (11.04.16 kl. 16.40)

<http://www.hotellmaria.se/> (11.04.16 kl. 16.43)

<http://www.hotelstrand.se/> (11.04.16 kl. 16:45)

<http://www.hotellviking.se/> (11.04.05 kl. 11.40)

<http://www.infopaq.se/> (11.05.13 kl. 17:05)

<http://www.tripadvisor.com> (11.03.28) – (11.05.23)

Muntliga källor

Bengtsson, J. Sales executive, Grand Hôtel, Stockholm (11.04.20)

Johansson, S. Sälj och marknadscoordinator, Hilton Malmö City, Malmö (11.03.31)

Kittel, S. Receptionschef, Hotell Viking, Helsingborg (11.05.03)

Krol, A-S. Analys- och konsultchef Infopaq AB, Malmö (11.04.15)

Larsen, A. Front desk manager, Clarion Grand Hotel Helsingborg, Helsingborg (11.04.05)

Modin, L-L. Hotelldirektör, Hotell Linnéa, Helsingborg (11.04.05)

Åkesson, M. Hotellchef, Hotel Maria, Helsingborg (11.04.12)

Bilaga

Intervjuguide

1. Bakgrund

- 1.1. Berätta om dig själv och din roll på hotellet!
- 1.2. Finns det en enhetlig strategi för hur ni ska hantera sociala medier?

3. Tripadvisors framväxt inom hotellindustrin

- 3.1. När och hur började ni märka av TripAdvisors inverkan på bokningar?
- 3.2. Uppskattningsvis, hur många procent av era bokningar får ni genom Tripadvisor?
- 3.3. Har ni en aktivitetsplan för hur ni arbetar med sociala medier?
 - 3.3.1. Om ja, hur ser er aktivitetsplan för hur ni bearbetar sociala medier ut?
- 3.4. Är ni aktiva medlemmar på TripAdvisor?

4. Det interna arbetet med Tripadvisor

- 4.1. Vilka på hotellet arbetar direkt med att hantera sociala medier?
- 4.2. Hur hanterar ni negativa recensioner?
 - 4.2.1. Följer ni upp dem internt och sprider informationen vidare?
- 4.3. Hur hanterar ni positiva recensioner?
 - 4.3.1. Följer ni upp dem internt och sprider informationen vidare?
- 4.4. Direkt klagomål, hur hanteras de?
- 4.5. Hur uppmuntrar ni missnöjda gäster att ge direkt feedback till er istället för att skriva en negativ recension på Tripadvisor?
- 4.6. Hänvisar ni era gäster att recensera er på Tripadvisor?

5. Förändringar i och med Tripadvisor

- 5.1. När ni nya kundgrupper genom att synas på Tripadvisor?
- 5.2. Har gästerna högre förväntningar/krav då de läst tidigare recensioner på Tripadvisor?

6. Framtid

- 6.1. Är TripAdvisor positivt eller negativt för er verksamhet?
 - 6.1.1. På vilket sätt?
- 6.2. Hur tror du att Tripadvisor kommer att påverka ert hotell långsiktigt?
- 6.3. Hur tror du att Tripadvisor kommer att påverka hotellbranschen i stort?