



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Standardiserad Kundanpassning

---

Betydelsen av att knyta samman standardisering och  
handlingsfrihet

Anna Linell

Thereze Carlson

Handledare:

Su Mi Dahlgaard-Park

Richard Ek

Magisteruppsats

Vårterminen 2011

## Tack!

Vi skulle vilja rikta ett varmt och stort tack till Jonas Sehested, hotelldirektör på Renaissance Malmö Hotell, och Ann-Marie Lewis. Jonas Sehested har varit otroligt hjälpsam och tillmötesgående och utan honom hade detta arbete aldrig gått att genomföra, därför vill vi rikta ett extra stort tack till honom. Ann-Marie Lewis har varit en inspirationskälla och en motivation till att skriva detta arbete och vi tackar henne varmt. Dessutom vill vi tacka våra handledare, Su Mi Dahlgård-Park och Richard Ek som varit till hjälp vid vägval vi haft under arbetets gång. Vi vill även tacka Madeleine, AnnKristin och Per som så vänligen tagit sin fria tid för att hjälpa oss att korrekturläsa och komma med nya tankar. Slutligen vill författarna tacka varandra för en lärorik vår tillsammans, vilken slutar med en magisterexamen och en skön sommar innan vi tar ett stort språng ut i den stora världen.

*Anna & Thereze*

*Helsingborg, 19 maj 2011*

# Sammanfattning

*Magisteruppsats Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg*

---

**Titel:** *Standardiserad Kundenpassning- en studie om möjligheterna att sammanföra standardisering och handlingsfrihet.*

**Författare:** Anna Linell och Thereze Carlson

**Handledare:** Su Mi Dahlgaard-Park och Richard Ek

**Problembeskrivning:** Uppsatsförfattarna har uppmärksammat att textböckerna ofta valt att placera standardiserad service och kundanpassad service som två ytterligheter av hur service ska utföras. Författarna ser vidare att det finns svårigheter i att definiera och förklara servicebegreppet och dess komponenter, då det är individuellt och subjektivt förknippat, vilket bidrar till problematik gällande hur standardisering och handlingsfrihet kan och bör användas.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är uppdelat i två steg. För det första ämnar uppsatsen belysa det hotellgäster ser som service och för det andra undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet kan och bör standardiseras.

**Metod:** Genom kvalitativa metoder, i form av intervjuer och observationer av omdömessidor, samt genom att kvalitativt analysera styrdokument har uppsatsens syfte undersökts.

**Teori:** Den teoretiska grunden ligger i servicebegreppets subjektivitet, individualitet och komplexa natur som kan delas upp i hårda och mjuka värden. Helheten av servicemötet har två infallsvinklar i den klassiska Service Management-litteraturen, antingen standardisera för att riskminimera och kvalitetssäkra eller ge personalen handlingsfrihet så att servicemötet kan skraddarsys efter gästens förväntningar och önskemål.

**Slutsatser:** Service för gästen är ett begrepp som inkluderar både hårda och mjuka värden och att se helheten av dessa aspekter är nödvändigt för att kunna svara på vad gästen anser vara service. För att kunna säkra kvaliteten och överträffa gästens förväntningar krävs det att serviceverksamheter integrerar både hårda och mjuka värden i serviceleveransen. Genom att standardisera hårda värden samt se till att de mjuka värdena ges av ”service entusiastisk” personal som har handlingsfrihet kan serviceverksamheten uppfylla gästens förväntningar och leverera önskad servicenivå.

**Nyckelord:** *service, servicemöte, standardisering, kundanpassning, hårda värden, mjuka värden*

# Abstract

*Master one year thesis, Service Management, Lund University, Campus Helsingborg*

---

**Title:** *Standardized Customization – a thesis regarding the possibility to connect standardized and customized service.*

**Author:** Anna Linell and Thereze Carlson

**Advisors:** Su Mi Dahlgaard-Park and Richard Ek

**Background:** The authors have noticed that the textbooks of Service Management have described standardized service and customized service as two extremes of the service encounter and service delivery. The authors see a difficulty in defining and explaining the service concept and the components included when it is in fact both individually and subjectively perceived, which contributes to the problem in how and when standardization and customization should be used.

**Purpose:** The purpose of this thesis are divided in two parts. First, the thesis intends to highlight what the hotel guest see as service and, second, whether all these aspects of the service encounter could and should be standardized.

**Method:** Through qualitative methods, such as interviews, observations of hotel reviews and qualitative analyzing policies and manuals the purpose of this thesis are being fulfilled.

**Theoretical Background:** The theoretical foundation lies in the service concepts subjectivity, individuality and complexity which can be divided into hard and soft values. The totality of the service encounter has two approaches in the classical Service Management literature, either standardization to minimize risk and to ensure quality or to give the employees empowerment in the service encounter so they can customize in order to fulfill guests expectations.

**Conclusion:** The service concept includes both hard and soft values and therefore it is essential to see the big picture of all aspects and furthermore a necessity to be able to answer what the guest see as service. For the organization to guarantee a certain quality and top the guests expectation it needs to integrate both hard and soft values in the service delivery. By standardize hard values as well as to enable the employees to be “service enthusiasts” and deliver true soft values through empowerment, could the organization fulfill the guests expectations and deliver desired service.

**Keyword:** *service, service encounter, standardization, customization, soft- and hard measures*

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problembeskrivning & Syfte .....	7
1.3 Disposition.....	9
2 Metod .....	10
2.1 Förförståelse.....	10
2.2 Vetenskaplig ansats & Kunskapssyn.....	11
2.3 Val av studieobjekt .....	11
2.4 Kvalitativ eller kvantitativ forskning .....	12
2.5 Intervju.....	13
2.6 Observation av omdömessidor .....	15
2.7 Handboken .....	17
2.8 Teoriinsamling och litteraturanvändning .....	18
2.9 Validitet & Reliabilitet.....	19
3 Tidigare forskning.....	21
3.1 Servicebegreppet .....	21
3.2 Hårda & Mjuka värden .....	24
3.3 Gästens bakgrund, Servicekultur & Handlingsfrihet.....	26
3.4 Standardisering & Servicedesign.....	28
3.5 Uppsummering av tidigare forskning .....	30
4 Empiri & Analys .....	31
4.1 Vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell? .....	31
4.2 Kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras?.....	36
4.3 Uppsummering av Empiri & Analys.....	42
5 Slutsats, Diskussion & Reflektioner .....	44
5.1 Vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell? .....	44
5.1.1 Diskussion & Reflektion .....	45
5.2 Kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras?.....	46
5.2.1 Diskussion & Reflektion .....	48
5.3 Kunskapsbidrag & Vad vi tar med oss .....	50
5.3.1 Inför framtiden .....	51
6 Referenslista.....	53
Tryckta källor: .....	53
Bilaga 1.....	58
Bilaga 2.....	59
Bilaga 3.....	60
Bilaga 4.....	61

# 1 Inledning

---

*I det inledande kapitlet kommer läsaren att introduceras till bakgrunden för och till författarnas inspiration av denna uppsats. Författarna har uppmärksammat att textböckerna ofta valt att placera standardiserad service och kundanpassad service som två ytterligheter av hur serviceinteraktionen ska utföras. Det här har lett uppsatsförfattarna till den problemformulering och det syfte som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Sverige beskrivs ofta som ett land där lagom är bäst och där ingen får vara för mer än någon annan. I landet lagom och i ett land där ”Janten” bor inom oss alla (Alexander 2008; Fredholm-Blomst 2010), hur kan vi då leverera en internationellt sett hög standard? Uppsatsförfattarna har uppmärksammat att vi i internationella termer, med denna mentalitet, inte kan mäta oss med internationellt sett hög hotellservice. Den svenska gästen kan således bli besviken då svensk hotellservice inte är som på exempelvis Thailandsemestern eller under en New York weekend. Bland annat är amerikanerna kända för att leverera ”god” service, som för oss svenskar i många fall kan kännas krystat och påklistrat. Men vad är då svensk service? Sverige ligger i många fall efter i jämförelse med hur hotell runt om i världen jobbar med standardiserade servicemöten och har istället anammat en personalinitiativ inriktad filosofi. Kan man då säga att svenskar inte kan service och kan något som inte finns standardiserat? Uppsatsförfattarna ställer sig undrande till om hotell måste välja den ena eller andra vägen för att leverera det gästen vill ha och förväntar sig att få under sin hotellvistelse. Är det således mjuka värdena såsom personlighet och adjektiv, i form av personalens egenskaper, eller är det de hårda värdena i

form av små fysiska detaljer som gästerna värdesätter mest? Med en allt större rörlighet har dessa frågor blivit högst intressanta och även svenska hotell måste kunna mäta sig med en internationell servicenivå. Men hur mycket får då vara den svenska charmen och hur mycket ska hotellföretag i Sverige anamma den amerikanska servicen?

Själva ordet service kommer ursprungligen från latinets *servitium* som betyder "slaveri, trälldom" och utvecklades under mitten av 1300-talet till att användas med mening att "passa upp" (Etymonline). Enligt Nationalencyklopedin definieras service som en "åtgärd som utförs i syfte att betjäna kunder". Service kan med andra ord vara allt ifrån en klippning och roomservice till ett personligt möte mellan exempelvis hotellreceptionist och gäst. Definitionen tar dock inte med de "hårda" värdena i servicemötet utan bara interaktionen mellan gäst och serviceleverantör. Idag är även mötet med serviceverksamheten en aspekt för löpandeband-principen där serviceverksamheter försöker standardisera de aspekter som finns i servicemötet. Exempelvis är McDonaldisering (Ritzer 1983) ett begrepp som nästan varje lärobok idag behandlar. Men är det den typ av service som gästen vill ha? Begreppet service är för många positivt laddat och komplext, i och med att service för olika människor kan betyda olika saker, därmed har integreringen av standardisering och handlingsfrihet i verksamheten väckt uppsatsförfattarnas intresse. Kan service till punkt och pricka skrivas ned och kvantifieras eller bör det lämnas utrymme för den som levererar service att kunna läsa av situationer och leverera det kunden vill ha? Är *god* service att kunna läsa människor och vara lyhörd, och hur kan i så fall en egenskap standardiseras så att alla inom organisationen gör på samma sätt?

## 1.2 Problembeskrivning & Syfte

Den klassiska Service Management-litteraturen betonar att tjänsters unika särdrag är opåtaglighet, heterogenitet, oskiljaktighet och flyktighet (Zeithaml & Parasuraman & Berry 1985). Dessa karaktärsdrag bidrar till en komplexitet i servicebegreppet vilket har lett till en strävan att standardisera serviceverksamheter och därmed minska oförutsägbarheten och riskerna i servicemötet, men även för att säkerställa kvaliteten (Sandoff 2005). Samtidigt menar den klassiska Service Management-litteraturen att servicemötet även behöver utrymme för skraddarsydd service som lever upp till och helst överträffar gästens förväntningar (Grönroos 2004). Varför vill organisationer då

standardisera servicemötet och verkar det inte nästintill paradoxalt att sträva efter en manual som standardiserar alla aspekter i servicemötet om den samtidigt ska vara skraddarsydd och anpassad för kunden? Uppsatsförfattarna har valt att studera Marriott International, en hotellkedja som är känd för sin amerikanskt sett höga servicestandard, vilken nyligen etablerat sig på den svenska marknaden för att kunna belysa denna problematik.

Uppsatsförfattarna har uppmärksammat skillnader mellan den amerikanska och nordiska skolan inom det klassiska Service Management-området när det gäller valet av standardisering och handlingsfrihet. Den amerikanska skolan tenderar att generellt diskutera designandet av servicemötet och möjligheten till standardisering, medan den nordiska skolan framförallt lägger tonvikt vid personalens handlingsfrihet och att leverera kundanpassad service. Samtidigt ser uppsatsförfattarna att synen på service är beroende av gästens individuella uppfattning, vilket gör att det kan bidra till en problematik när hotell väljer att standardisera service, för hur kan något som är subjektivt och olika från person till person standardiseras? Det finns inom den klassiska Service Management-litteraturen en uppsjö av studier kring service, standardisering och handlingsfrihet men tills nu har det inte gjorts studier gällande om serviceorganisationer bör standardisera alla de aspekter hotellgästen ser som service i interaktionen med serviceverksamheten. Syftet med denna uppsats är således uppdelat i två steg. För det första ämnar uppsatsen *belysa det hotellgäster ser som service* och för det andra *undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet bör och kan standardiseras*.

Till vår hjälp och för att belysa vårt syfte har följande två forskningsfrågor utformats:

- 1) Vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell?
- 2) Kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras?



## 1.3 Disposition



I det första kapitlet har uppsatsens bakgrund och problemformulering förklarats. Dessutom har uppsatsens syfte och forskningsfrågor presenterats. Detta leder läsaren till kapitel två vilket behandlar uppsatsens tillvägagångssätt och metodologiska avvägningar som gjorts inför och under arbetets gång. Det tredje kapitlet behandlar tidigare forskning, det vill säga den teoretiska grund uppsatsen bygger på, och tar upp begrepp som service, hårda och mjuka värden, handlingsfrihet och standardisering. I det fjärde kapitlet presenterar och behandlar uppsatsförfattarna det insamlade materialet och sammanför det med teorierna i en analys. Detta görs utifrån de i det inledande avsnittet presenterade forskningsfrågorna. I det femte och avslutande kapitlet presenteras slutsatserna av det material och den analys som gjorts utifrån de forskningsfrågor som formulerats, för att sedan diskuteras mer ingående utifrån uppsatsens syfte. Detta kapitel tar även upp vad uppsatsförfattarna bidragit med, lärt sig och funderingar kring framtida forskning. Dessutom har varje kapitel ett inledande stycke som är uppsatsförfattarnas berättarröst för att ta med dig som läsare genom arbetet.

Trevlig läsning!

## 2 Metod

---

*Uppsatsens metodkapitel ämnar att beskriva vägen från problemformulering och syfte till studiens slutsatser och funderingar inför framtiden. Kapitlet syftar till att tydliggöra uppsatsens metodologiska utgångspunkt för läsaren. Denna del beskriver således samt förklarar uppsatsens tillvägagångssätt, dess undersökningsprocess och det forskningsfält som studerats samt motiverar de val som gjorts under arbetets gång .*

---

### 2.1 Förförståelse

Wolfinger (2002:86-95) betonar att insamlandet av empiri ofta genomsyras av forskarens egen bakgrund, uppfattning och förförståelse i ämnet. Han anser att empirin får en subjektiv karaktär då den är beroende av vem som utför forskningen. Även Bryman (2007) belyser att i synnerhet den kvalitativa forskningen bygger på forskarens egna uppfattning om vad som skapar mening. Vår bakgrund och förförståelse för ämnet har haft betydelse i valet av uppsatsämne. Det grundar sig i tidigare studier på Service Managementprogrammet vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg, såväl som tidigare arbetslivserfarenheter. Den teoretiska förförståelsen grundar sig i tidigare kurser där vi berört ämnen som internationalisering, standardisering och teorier kring servicemötet. Dessutom uppmärksammade uppsatsförfattarna redan under kandidatuppsatsen problematiken i servicebegreppet, men då gällande gradering av hotell. Vidare har arbetslivserfarenheter från såväl Sverige som utomlands inspirerat oss vid val av ämne då vi vid olika tillfällen stött på olika syn på service.

## 2.2 Vetenskaplig ansats & Kunskapssyn

Det finns flera olika sätt för hur det vetenskapliga arbetet utförs och hur forskaren väljer att angripa ett problemområde. Valet av ansats beror således på hur forskaren ser på relationen mellan teori och empiri (Reinecker & Stray Jørgensen 2004:160). Att arbeta med en deduktiv ansats innebär att man utgår ifrån teorier för att pröva, bekräfta eller avvisa dessa (Reinecker & Stray Jørgensen 2004:130). Då vi har haft en förförståelse i ämnet kan det anses att vi använt oss av ett deduktivt angreppssätt för vårt arbete, dock har vi först efter insamlad empiri satt oss ned för att skriva vår teoretiska ram.

Hermeneutiskt synsätt är den kunskapssyn som bygger på förståelsen och tolkningen av det mänskliga beteendet och deras uppfattning av världen (Hartman 2004:105–107). Då uppsatsens syfte för det första är att *belysa det hotellgäster ser som service* och för det andra att *undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet kan och bör standardiseras* är denna kunskapssyn aktuell för oss. Vi kommer således att tolka den empiri som samlats in och utifrån detta sammanföra resultatet med en teoretisk förståelse. I den hermeneutiska kunskapssynen finns det subjektivitet i tolkningen av insamlat material vilket vi är medvetna om. Det finns följaktligen ingen absolut sanning utan tolkningen är det centrala och genom den kan uppsatsens syfte uppfyllas (Hartman 2004:105–107).

## 2.3 Val av studieobjekt

Marriott International är ett väletablerat namn inom hotellbranschen och associeras med en hög servicestandard samt en god servicekänsla. Marriott International kan idag stoltsera med att vara en av världens största hotellkoncerner då de har över 3500 hotell i 70 länder och områden. Företaget grundades av J. Willard Marriott år 1927 och Marriott's varumärke förknippas med en organisationskultur och tradition av innovation, service samt "leading performance". För Marriott är personalen den absolut viktigaste tillgången (Marriott International), som de uttrycker det: "Treat your people good, and they will treat our guest good" (Jonas Sehested 2011-04-05). Omtanken till personalen handlar om alltifrån att uppmuntra utveckling inom såväl karriär som på det personliga planet och att medarbetarna ska känna stolthet för Marriott och för arbetet som utförs. I värdskapet betonas att se detaljer och att använda kreativitet för att ge gästen vad den vill ha. Samtidigt ska gästen, oavsett vilket Marriott hotell och var i världen besöket sker, känna sig trygg med samma kvalitet, hög personlig service och känna igen att det är ett Marriott

hotell de besöker. Organisationskulturen andas av ett högklassigt gästbemötande, ”Do Whatever it Takes to Take Care of the Customer” och att hela tiden se lösningar och inte problem i gästbemötandet (Marriott International).

I samarbete med Scandinavian Hospitality Group har Marriott International etablerat sig på den nordiska hotellmarknaden, och i början av januari år 2010 slogs portarna upp för två nya Marriott hotell i Sverige, ett i Stockholm och ett i Malmö. Hotellet i Malmö, Renaissance Malmö Hotell, har cirka 30 medarbetare och ligger i hjärtat av staden i den gamla saluhallen vid Lilla Torg (Jonas Sehested 2011-04-05). Varumärket Renaissance Hotels kännetecknas av unik inredning som tillvaratar lokal charm och anda med hjälp av kreativitet och originalitet. Hotellet i Malmö har 128 unikt designade rum, som enligt hemsidan gör vistelsen ”inspirerande och rogivande” (Marriott International). Den huvudsakliga målgruppen består av affärsresenärer, cirka 75- 85 procent av beläggningen, och totalt sett är ungefär hälften av gästerna av utländsk härkomst, då huvudsakligen ifrån Danmark och USA (Jonas Sehested 2011-04-05). Varumärket riktar sig till gäster, både affärs- och nöjesresenärer, som vill upptäcka och uppleva världen vilket framgår av Renaissance motto: “no matter where or why you travel, there's always something wonderfully new to be found” (Marriott International).

## 2.4 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

En vetenskaplig undersökning kan enligt metodteoretiker (se t.ex. Bryman 2007 ; Trost 2005) genomföras med utgångspunkt i två olika metodologiska inriktningar, kvantitativ eller kvalitativ metod. Trost (2007:18) anser att syftet med forskningen ska avgöra vilken metod som bör användas. Med kvalitativ metodik kan en bild av hur individer tolkar och uppfattar sin verklighet skapas samt tillåta en flexibilitet i studien och de resultat som kan urskiljas. Medans den kvantitativa metoden, enligt Trost, förenklat kan förklaras med att forskaren får ett siffermässigt resultat och att studien går att överföras i kvantifierbara termer. De båda metoderna kan även användas som ett komplement till varandra.

Utifrån uppsatsens syfte ger kvalitativa intervjuer en större inblick i hur respondenterna tänker och hur de tolkar verkligheten i det fenomen studien vill belysa (Trost 2007:20-22 ; Bryman 2007). Vi har även valt att komplettera med omdömesobservationer för att tydliggöra svårigheterna i begreppet service. Genom att kvalitativt analysera innehållet på

två omdömessidor, Booking.com och TripAdvisor, har vi försökt utkristallisera tendenser om serviceaspekter som gäster gett uttryck för i dessa forum. Förutom detta har även en analys av hotellets personalhandbok och ”Operational Procedures” gjorts för att belysa hur serviceaspekter har standardiserats.

Vår initiala intention var att även undersöka vad hotellgäster ser som service med hjälp av enkäter och på så vis kunna jämföra resultatet med vår kvalitativa observation av TripAdvisor och Booking.com. Vår förhoppning var att kunna validera det gästerna uttryckt på omdömessidorna genom enkätundersökningen. Enkäterna gav dock inte det utfall vi önskat och då vi under en tiodagars period endast fick 11 svaranden, vid en beläggning på 72 procent, bedömer vi deltagandet som väldigt lågt och anser att vi inte statistiskt kan bedöma enkäterna. Därmed har enkätsvaren inte inkluderats i vår analys och slutsats av studien.

## 2.5 Intervju

Primärdata kännetecknas av den information som forskaren själv samlar in utifrån studiens ändamål. Vid insamlandet av primärdata är tillträdet, enligt Bryman (2007:278), ett av de viktigaste men också svåraste stegen då det handlar om att få tillgång till en miljö som är relevant för undersökningens syfte. Utifrån denna studies syfte var tillträdet desto mer avgörande eftersom vi ville studera en internationell kedja i Sverige vars standard skulle vara formulerad i en amerikansk kontext. Vid den initiala kontakten uppvisade fallhotellets direktör intresse för att arbeta med oss och vid första mötet gav han oss även tillåtelse att genomföra en enkätundersökning samt att ta del av handboken och ”Operational Procedures”.

Bryman (1997) anser att insamling av empiri i kvalitativ forskning kan ske med hjälp av deltagande observationer samt strukturerade och ostrukturerade intervjuer. I det hänseendet har vi vidare tagit ställning till vilken form av intervju vi ville använda för att få ut så mycket så möjligt av intervjutillfället och att så tydligt som möjligt uppfylla uppsatsens syfte. Vi tog hjälp av Kvalessju stadier i utformandet av intervjuerna, vilket innebär att se hela processen från tematisering och design till utförande, bearbetning och analys (Trost 2005:28–29). Vi började inför intervjuerna med att tematisera och designa vad vi ville ta reda på under vår intervju. Vid de första intervjuerna användes en ostrukturerad intervju

med enbart teman som vägledning (Bryman 2007:127). Dessa teman omfattade bland annat Marriott som organisation, standardisering och handbok samt svensk- jämfört med amerikansk service. Utformningen gav respondenterna möjlighet att vara flexibla och öppna i sina svar. Det gav även oss som intervjuare möjlighet att hoppa mellan ämnen och att återkomma till delar vi tyckte var intressanta och på så vis utveckla mer av en dialog, vilket gjorde att förståelsen för oss som intervjuare ökade. Genom att ständigt hålla en öppen dialog och att bjuda in till frågor, var vår förhoppning att intervjupersonerna skulle uppskatta vårt samarbete och känna förtroende för oss och därmed bjuda in till att delge information som annars skulle vara svår för oss att få tillgång till.

Den andra intervjun med respektive respondent blev av mer strukturerad karaktär då frågorna på förhand formulerades för att vi efter första intervjun såg luckor i empirin, efter att vi skrivit och bearbetat teorin, som behövde kompletteras. Frågorna vid detta tillfälle gällde bland annat hur de uppfattade att svenska gäster såg på service, hur respondenten skulle definiera hårda och mjuka servicevärden och om standardisering som verktyg i hotellarbetet. Frågorna skickades till respondenterna i förväg och på grund av den ena respondentens tidsbrist valde denna person att svara genom e-post. Intervjupersonerna som deltog i vår studie togs kontakt med i god tid innan utförd intervju och fick både vid den initiala kontakten samt vid introducerande möte ta del av vårt syfte. Vid ett senare tillfälle kontaktades respondenterna där syftet återigen klargjordes och tid för intervjun bokades in utifrån vad som passade dem. Detta för att respondenten i god tid skulle hinna förbereda sig samt känna sig bekväm inför mötet med oss och på så vis känna en trygghet i att de var del i processen. Samtliga intervjuer spelades in och efter intervjuerna transkriberades dessa för att kunna användas i vår empiriredogörelse och kunna citera respondenterna på ett korrekt sätt. De två första intervjuerna var lite över två timmar långa och hotelldirektörens intervju, då han pratar danska, valdes att översättas.

Forskningens primärdata har således bestått av intervjuer med fallhotellets direktör Jonas Sehested, som var med vid uppstartandet av hotellet men inte blev direktör förrän början av 2011, och som har omformulerat den servicestandard hotellet använder sig av idag. Han har tidigare jobbat på Marriotts huvudkontor i USA och på Marriotts marknadsföringsavdelning i Köpenhamn. Han är aktiv i etableringen och utvecklingen av exempelvis Edition som är ett nytt hotellkoncept under Marriott Internationals vingar.

Jonas Sehested har många bollar i luften och han har nyligen även öppnat ett hotell på Mallorca, Spanien, utanför Marriotts regi. Dessutom intervjuades Ann-Marie Lewis som har erfarenhet av den amerikanska såväl som den svenska servicekulturen då hon har arbetat i olika chefsbefattningar och med allt ifrån kundrelationer till rekrytering för internationella hotellkedjor runt om i världen. Ann-Marie Lewis har även varit hotelldirektör på Trolleholms slott under många år vilket drivs som en privat countryclub och tar emot gäster från bland annat det internationella såväl som det svenska näringslivet. Ann-Marie Lewis har med sina erfarenheter varit en inspiration vid val av uppsatsämne då vi kommit i kontakt med henne tidigare under utbildningens gång då hon varit en återkommande föreläsare för hotell- och restauranginriktningen på Service Management programmet. Vid presentation av empiri och vid analysen av denna, samt genom hela arbetet, har vi valt att se dessa två respondenter som personer istället för att benämna dem utifrån befattning och titel. Vi anser att deras nuvarande titel inte har en avgörande roll för hur de ser och tolkar verkligheten gällande standardisering och handlingsfrihet samt servicebegreppet utan betoningen ligger snarare på deras uppfattning gällande dessa, vilket i sin tur bygger på deras erfarenheter. Samtidigt så är vi medvetna om och har förståelse för att deras befattning och erfarenhet kan färga deras uppfattning men utan befattning och erfarenhet hade vi inte valt att intervjua just dem.

## 2.6 Observation av omdömessidor

Genom sociala medier är det möjligt att vid ett och samma tillfälle nå ut till stort antal personer (Kaplan & Haenlein 2010). "Sociala medier är demokratisering av innehåll och förståelse för den roll människor spelar i arbetet med att inte bara läsa och sprida information, utan också hur de delar och skapar innehåll för andra att delta i" (Wikipedia). Vi har utifrån Kaplan och Haenlein samt Wikipedias definitioner tolkat bokningssidor och reseforum som en form av sociala medier. Gästerna kan här tala fritt om sin upplevelse och företagen förlorar en del av den kontroll som kommuniceras ut till framtida gäster. Därmed kan gästen ge uttryck för antingen missnöje eller uppmuntra andra resenärer att besöka exempelvis ett visst hotell. Det finns en djungel av hotellbokningssidor på Internet, däribland expedia.com, hotels.com och hotelscombined.com. Enbart en sökning av ordet "hotellbokning" på Google ger över en halv miljon träffar. I urvalet av gästers hotellrecensioner på Internet valde vi slumpmässigt en av de hotellbokningssidorna där

Renaissance Malmö fanns med, Bookings.com, samt ett av världens största reseforum, TripAdvisor.

Booking.com är en världsomspännande hotellbokningssida som startade 1996 och har idag över 30 miljoner unika besökare varje månad. Som gäst kan man söka hotell med bästa prisgaranti, lämna omdömen och få information om 120 000 hotell i 99 olika länder och på 41 olika språk (Booking.com). TripAdvisor startade år 2000, finns i 27 länder runt om i världen och är världens största reseforum. Resenärer kan på TripAdvisor få tips från andra resenärer och hitta både resealternativ och planeringsfunktioner som är direktkopplade till olika bokningsverktyg. TripAdvisor Media Group har mer än 50 miljoner besökare varje månad, uppdelade på 18 resesajter. Besökarna har därmed tillgång till mer än 45 miljoner omdömen och synpunkter (TripAdvisor).

Vi har gjort en kvalitativ analys av gästrecensionerna på Booking.com och TripAdvisor. Denna form av analys kan ses som antingen en observation eller en dokumentanalys men då det sker en viss form av interaktion mellan besökarna har vi valt att se det som en kvalitativ observation (Bryman 2007). Särskiljningen är svår då denna form av sociala medier inte direkt berörs i metodböckerna utan vi har själva fått ta ställning. Observationsformen är icke deltagande då, enligt Bryman (2007), forskaren inte aktivt deltar i det som observeras och inte heller kan påverka det vi valt att observera. Observationerna kan anses genomförts i öppen form då det material vi observerat varit öppet och till förfogande för allmänheten och på så vis har recensenterna godkänt att vem som helst får ta del av inläggen. Recensenterna har dock inte haft kännedom om att observationer och analys ska ske av materialet vilket därmed kan betraktas vara en dold observation (Bryman 2007:278-280). Emellertid kan det bedömas vara omöjligt att informera recensenterna om vår närvaro och få deras godkännande när de kan sitta vart som helst i världen och efter ett inlägg kanske aldrig besöker sidan igen. Insamlandet och analysen pågick under ett par dagar, då hemsidans upplägg, omdömenas språk och kodning till hårda och mjuka värden tog tid att genomföra. Genom denna analys fick vi dock en tydlig bild av hur gäster ser på service.

TripAdvisor hade 106 omdömen registrerade vid insamlingsdagen och Booking.com hade 316 stycken. Varje gång en gäst kommenterade någon aspekt så räknades detta, vilket



betyder att vissa omdömen blev inkluderade flera gånger under både hårda och mjuka aspekter. Vissa aspekter var för oss svårare att kategorisera som hårda eller mjuka, exempelvis kommentarer gällande roomservice vilket enligt stjärnklassificeringen (se t.ex. Linell & Sönnnergren & Carlson 2010; SHR) är ett hårt serviceattribut, men som kan tolkas som en mjuk service då det faktiskt är personal som utför denna tjänst. En annan svårkategoriserad service/tjänst är in- och utcheckning, många skulle säga att detta bör vara ett mjukt serviceattribut, men själva tjänsten med tidig eller sen in- och utcheckning räknas i stjärnklassificeringen som ett hårt serviceattribut (SHR).

För att kunna kvalitativt analysera de olika kommentarerna i vår observation har vi kvantifierat inläggen utifrån hårda och mjuka värden. Exempelvis om en person kommenterat faciliteter och inredning då har vi tolkat och räknat det som ett hårt värde medan kommentarer kring personalens egenskaper och/eller sinnesstämning tolkats och räknats som ett mjukt värde. Kvantifieringen och analysen kring tidigare gästers inlägg om hårda och mjuka värden gjordes i syfte att ta reda på om gästerna mer eller mindre frekvent har kommenterat hårda eller mjuka serviceaspekter och på så vis skapa oss en uppfattning om vad gästen ser som en del av servicemötet. För våra forskningsfrågor och uppsatsens syfte har bara omdömen där gästen kommenterat sin vistelse tagits med, vilket betyder att de inläggen med bara gradering valts bort. Detta på grund av att vi genom en gradering inte kan veta något om hur gästen ser på service och vilka aspekter denne upplevt vara bra eller dåligt med sin vistelse. Kommentarererna på Booking.com såväl som TripAdvisor är på flera olika språk, alltifrån svenska och engelska till japanska och ryska. Med hjälp av översättningsverktyg på Internet har vi översatt de främmande språken till svenska och, förutom två inlägg som inte kunnat översättas, räknat med dessa i observationen. Denna form av översättning var möjlig med tanke på att vi i vår kodning enbart sökte efter hårda- och mjuka värden, det vill säga ord för fysiska ting eller personalens egenskaper, och inte behövde sammanhanget.

## 2.7 Handboken

Renaissance handbok är en del av företagets standardisering och utifrån denna ska hotellets personal få de nycklar och verktyg som behövs för att, som de uttrycker, se till att "Every guest leaves satisfied". Handboken innehåller information kring hur företaget ser på medarbetarens roll i servicemötet och deras förväntningar på medarbetaren i hänseende av

personlig framtoning. Den personliga framtoningen handlar till stora delar om standard kring diskret smink, välansad mustasch och arbetskläder. Samtidigt tar den upp hur personalen ska agera i särskilda servicemöten och när exempelvis klagomål uppkommer. Dessutom ger handboken en övergripande förståelse för den rådande organisationskulturen. Marriott, och därmed Renaissance Malmö Hotel, använder sig även av "Operational Procedures" som är kedjespecifika standardiseringar av exempelvis lobbymusik, telefonetikett och säkerhetsföreskrifter. Både handboken och "Operational Procedures" har bearbetats utifrån samma "glasögon" som den kvalitativa analysen av omdömena. Det vill säga vi har tittat på innehållet utifrån hårda och mjuka aspekter för att skapa oss en uppfattning om dess innehåll och vad som faktiskt standardiseras i styrdokumentet.

## 2.8 Teoriinsamling och litteraturanvändning

Den teoretiska ramen som vi valt att använda oss av grundar sig i den klassiska Service Management litteraturen. Vi har i insamlandet valt att ha vårt syfte och frågeställningar i åtanke. Under första frågan har i första hand observationerna legat till grund för valet av teorier, samt hur intervjupersonerna uppfattar service. Genom teorier gällande servicebegreppet samt hårda och mjuka värden har den teoretiska grunden kunnat byggas. Under den andra frågan har handboken och manualer samt intervjupersonernas förhållning till standardisering byggt den teoretiska ram vi valt att belysa. Genom teorier och litteratur kring standardisering och handlingsfrihet kan denna fråga besvaras. Vi har således använt vår förförståelse för att söka av teorifältet och fördjupat oss i artiklar och litteratur specifikt för vårt arbete.

De vetenskapliga artiklarna som använts i denna studie har i första hand hämtats från LibHub, Lunds Universitets artikeldatabas, och Google Scholar som är en sökmotor för vetenskapliga artiklar. LibHub har dessutom fungerat som en referensdatabas och nyckel till exempelvis artikeldatabaser som Emerald och JSTOR. Sökord som användes var bland annat service, standardization- och customization of service. Detta resulterade i en hel del artiklar där vissa av dem var mer användbara än andra. Flera av sökmotorerna visar även "citation", det vill säga hur många gånger ett visst arbete refererats eller citerats, vilket varit till hjälp för att avgöra betydelsen och storheten av en viss forskare eller teori. Genom att använda oss av denna funktion har vi valt artiklar som kan sägas ha en högre

trovärdighet och pålitlighet än andra, då citeringen och refereringen säkerställer att artiklarna har varit granskade och ifrågasatta av andra forskare.

## 2.9 Validitet & Reliabilitet

Reinecker och Stray Jørgensen (2004:143) understryker att forskaren alltid ska förhålla sig kritiskt till de källor som används. Syftet med denna studie är att *belysa det hotellgäster ser som service* och *undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet kan och bör standardiseras* och därmed har en hel del empiri samlats in i form av intervjuer, handbok, gästomdömen och litteraturinsamling. De använda teorierna är grundade i huvudsak på vetenskapliga artiklar men även hämtade från tidigare kursböcker för att öka vår förståelse för teorierna. Kurslitteraturen har uppsatsskribenterna i första hand kommit i kontakt med under sina studier och kan därmed förutsättas ha godkänts av institutionen som trovärdig. Vår trovärdighet har även ökat genom att vi valt att använda databaser som visat hur många gånger en artikel citerats vilket styrkt vårt teorival. Genom att använda flera olika källor, både kurslitteratur och artiklar, för att undersöka ett område närmare ökar trovärdigheten och ger en mer nyanserad beskrivning och användning av teorier än om enbart en form av litteratur hade använts. I vårt valda ämne och i Service Management-litteraturen är det ibland svårt att särskilja den ursprungliga definitionen av ett begrepp, exempelvis sanningens ögonblick, då det skett en naturlig evolution av begreppet. Detta utgör en komplexitet i begreppsanvändningen vilket vi är medvetna om och försökt förhålla oss till.

Validitet och reliabilitet används i kvantitativa forskningsstudier för att styrka studiens trovärdighet och giltighet. Begreppen anses dock inte relevanta för den kvalitativa studien utan det finns andra som anses mer passande; *trovärdighet* och *äkthet* (Bryman 2007:258 ; Trost 2005:113-114). För det första handlar det om att skildra verkligheten på ett korrekt sätt och att därmed kunna påvisa att den data som samlats in gjorts på ett sätt som är seriöst och relevant utifrån studiens problemställning (Trost 2005:111–112). Exempelvis har vi använt oss av ostrukturerade intervjuer samt mer strukturerade intervjuer efter teoriinsamling vilket medfört att relevant information för syftet kunde samlas in. Samtliga intervjuer spelades in samt transkriberades vilket gjorde det möjligt att lyssna på intervjuerna igen vid behov, detta har ökat tillförlitligheten genom att vi kunnat återge intervjupersonernas egna ord och åsikter. Ännu ett trovärdighetskriterium är att studien ska

kunna förflyttas till en ny miljö i en ny tid och ändå ge samma resultat (Trost 2005:112). Vidare anser dock Trost (2005) att detta inte är möjligt i en kvalitativ studie då vi alla är deltagare i en process kallad verklighet snarare än att vara statiska. Eftersom studien är baserad på ett hermeneutiskt synsätt, tolkningar av verkligheten, samt med hjälp av en kvalitativ metodik kan det hända att denna studie skulle kunna få ett annat utfall om den replikerades. Samtidigt medför servicebegreppets komplexitet och det empiriska materialet att det blir en fråga om tolkningar från forskarens sida, vilket även annan forskning har belyst. Med äkthet avses att informationen i studien bör skildra en rättvisande och korrekt bild av vad respondenterna anser (Bryman 2007). Vi har medvetet använt oss av citat för att förmedla respondenternas bild av verkligheten och på så vis hålla studien fri från våra egna värderingar. Detta ger en äkthet som annars är svår att förmedla genom en kvalitativ studie.

## 3 Tidigare forskning

---

*Utifrån uppsatsens syfte; att belysa det hotellgäster ser som service och att undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet kan och bör standardiseras tar vi nu med läsaren in i den teorivärld som ligger till grund för den analys av verkligheten som sedan följer. Teorierna gällande servicebegreppets subjektivitet, individualitet och komplexa natur kan delas upp i hårda och mjuka värden. Det likväl som servicens unika karaktärsdrag berörs i kapitlet. Därifrån tar vi utgångspunkt i servicemötets helhet för att tydliggöra hur verksamheten kan arbeta; antingen standardisera för att riskminimera och kvalitetssäkra eller ge personalen handlingsfrihet så att servicemötet kan kundanpassas.*

---

### 3.1 Servicebegreppet

Som inledningsvis nämndes är Nationalencyklopedins definition av service ”en åtgärd som utförs i syfte att betjäna kunder”, vilket är en bred definition av något teorierna belyser som subjektivt och komplext.(Goldstein & Johnston & Duffy & Raod 2002) Att service är baserat på den mentala bild som kunden, såväl som anställda har, betonar Clark et al. (2000) och menar vidare att en enighet om vad som är service, från alla inblandade parter det vill säga gäster, personal och ledning, bör finnas för att minimera risken för glapp mellan förväntningarna och levererad service.(refererad i Goldstein et al. 2002: 124)

Det finns oändligt mycket forskning gjord på och om servicebegreppet och ett flertal forskare har försökt definiera vad service är.<sup>1</sup> Goldstein et al. (2002:123-125) går igenom utvecklingen av servicekonceptet och definitionen av denna som skett från mitten av 1980-

---

<sup>1</sup> För en djupare genomgång se t.ex. Linell et al. 2010

talet till början av 2000-talet. De nämner exempelvis flertalet forskare som kommit med egna definitioner av service och anser att det som karakteriserar samtliga definitioner är att de innehåller *vad* som är service och *hur* man levererar service. Vidare har den klassiska Service Management-litteraturen försökt sig på att definiera tjänste- och servicekomponenter (Zeithaml et al. 1985). En tjänst definieras enligt denna genom att lyfta fram fyra unika karaktärsdrag. Dels anses den vara *opåtaglig* vilket innebär att den i kundens mening inte går att ta på. Den kan således bero på en subjektiv uppfattning och kan uppfattas olika av olika individer. Nästa särdrag är att tjänster är *heterogena* vilket kopplas samman med att tjänster har med människor att göra och därmed har en inverkan på serviceleveransen. Det tredje karaktärsdraget som ofta nämns är *oskiljaktighet* från interaktionen där tjänsten uppstår. Kunden måste således närvara under produktionen vilket gör dem till en av resurserna och möjliggörarna i den interaktion som uppstår (Zeithaml et al. 1985:33-34). Interaktionen som uppstår är det servicemöte Normann (2000:29) benämner som *sanningens ögonblick*. Slutligen är det fjärde karaktärsdraget att tjänster är *flyktiga* och att de således inte kan hållas i lager (Zeithaml et al. 1985:34). Service kan även ses som en detaljerad beskrivning av vad kunden behöver för att bli nöjd, vad som görs för kunden och hur det ska uppnås (Edvardsson & Gustavsson & Johnson & Sandén 2000).

Grönroos (2004:61) kritiserar delvis den distinktion som används och menar att tjänster bland annat inte är lika opåtagliga som teoretikerna menar och att det ofta glöms bort att diskutera ägandet som en faktor, något som även Lovelock och Gummesson (2004) berör. Lovelock och Gummesson (2004) ifrågasätter användbarheten av synen på servicebegreppets unika särdrag som den klassiska Service Management-litteraturen använt under mer än två decennier. De fyra grundpelarna som varit normen, att service skulle vara opåtagligt, heterogent, flyktigt samt oskiljaktigt, anser de inte längre är användbart. Vidare understryker de att dessa karaktärsdrag snarare är teoretiska konstruktioner än verklighet då det inte finns empiriskt underlag för att styrka att verkligheten faktiskt förhåller sig till servicebegreppet med hjälp av dessa särdrag. De menar att det inte går att särskilja service genom enbart dessa fyra aspekter, då exempelvis aspekten opåtaglighet som syftar till att service inte kan utvärderas på förhand, vilket genererar osäkerhet för gästen, inte riktigt stämmer med verkligheten. Många serviceorganisationer inkluderar nämligen leveransen av ”påtagliga” element vilka kan

utvärderas på förhand. Ett exempel är hotellverksamheter där gästen på förhand kan gå och titta på rummet innan de checkar in, kolla allmänna utrymmen och om de inte gillar inredningen, personalens attityd eller sängen kan de gå därifrån. De kan med andra ord utvärdera servicen innan de köper den. Vidare menar de att begreppet heterogenitet, och svårigheterna i att leverera samma output varje gång, har resulterat i att standardisera serviceverksamheter. Heterogeniteten är således i många avseenden inte längre lika relevant som tidigare antytts då bättre kvalitetskontrollprocedurer, standardiseringar och trender gentemot automatisering gör att service inte längre är lika heterogent som tidigare framställts, vilket är det karaktärsdrag som verkligen lyfts fram som unik (Lovelock & Gummesson 2004). Vargo och Lusch (2004) ifrågasätter även de karaktärsdragen som presenteras som unika för servicebegreppet då de anser dessa vara en kvarvarande myt från tjänstesamhällets begynnelse. De eftersöker ett nytt förhållningssätt av relationen mellan varor och tjänster, samt menar att service idag snarare är mer överlägsna produkter än tvärtom.

En stor del av servicemötet består av sanningens ögonblick, som tidigare nämnts, vilket grundar sig i de karaktäristiska attribut av tjänster och denna interaktion ligger till grund för kundens uppfattning om servicekvalitet. Uppfattningen av service och kvalitet sker med andra ord i själva servicemötet (Normann 2000). Shostack (citerad i Bitner 1990:70) definierar servicemötet som ”a period of time during which a consumer directly interacts with a service”. Bitner menar att Shostacks definition innebär att alla aspekter av servicemötet som kunden kan komma i kontakt med är delar av sanningens ögonblick. Inte enbart interaktionen med personalen utan även andra interaktioner är en del av kundens servicemöte och därmed en del i det kunden utvärderar; exempelvis geografiskt läge, inredning och layout (Bitner 1990:70). Vidare beskriver Grönroos (2004:85) samma fenomen som ett ”gyllene tillfälle” där serviceleverantör och gäst möts. Det är endast vid detta tillfälle som serviceleverantören har en möjlighet att visa vad denne går för, sekunden senare är gästen borta och leverantören har ingen möjlighet att ändra på det som skett. I servicemötet är följaktligen kundens subjektivitet en del av hur service uppfattas och en del i servicemötet som inte bör bortses ifrån (se t.ex. Callan 1990; Grönroos 2004; Chakrapani 1991). Interaktionen, och även komplexiteten, som Normann (2000) talar om i sanningens ögonblick gör att upplevelsens subjektivitet och upplevda servicekvalitet kan skilja sig åt gång för gång. Walter, Edvardsson och Öström (2010: 248) understryker att vad kunder

föredrar ligger till stor del i de sociala interaktionerna av tjänstemötet, tjänstens kärna och fysiska kontext som kunden kommer i kontakt med. De anser att speciell vikt ligger i det sociala mötet och kontakten mellan personal och kund är avgörande för upplevelsen som helhet.

Uppsatsskribenterna delar den bild av servicebegreppet som understryker att servicebegreppet är komplext och svårdefinierat. Denna komplexitet är dock grunden till servicebegreppets individuella och subjektiva karaktär och vad gästen tar med sig ur sanningens ögonblick kan skilja sig beroende på vilken service eller tjänst det gäller.

### 3.2 Hårda & Mjuka värden

Bakom begreppet service finns en uppsjö av forskning gjord på de komponenter som resulterar i en nöjd kund eller gäst och hur dessa komponenter definieras. Uppsatsförfattarna har valt att fortsättningsvis använda begreppen hårda och mjuka värden för att belysa och kunna kategorisera vad gästen ser som service i mötet med organisationen.

Tabell 1.1 Sammanställning av forskning som särskiljer hårda och mjuka serviceaspekter. (Se Linell et al. 2010 samt Bastås och Gälldin 2011 för vidare resonemang och förklaring.)

	<b>Mjuka värden</b>	<b>Hårda värden</b>
Swan & Combs (1976)	<i>Expressiva dimensioner</i>	<i>Instrumentella dimensioner</i>
Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)	<i>Trovärdighet, serviceanda, tillit, empati</i>	<i>Materiella ting</i>
Chakrapani (1991)	<i>Personlig service</i>	<i>Funktionell service</i>
Mei, Dean & White (1999)	<i>Personal, trovärdighet</i>	<i>Materiella ting</i>
Grönroos (2004)	<i>Funktionell kvalitet</i>	<i>Teknisk kvalitet</i>
Lovelock & Wirtz (2007)	<i>Immateriella (mjuka) värden</i>	<i>Materiella (hårda) värden</i>

På den hårda sidan finns det som exempelvis Grönroos (1984) benämner som teknisk kvalitet, sådant som berör faciliteter och inredning, medan den mjuka sidan benämns som funktionell kvalitet, såsom interaktioner mellan personal och gäst. Grönroos anser att det inte är den tekniska dimensionen ensam som avgör *vad* kundens totala upplevda kvalitet mynnar ut i utan det beror även på *hur* det görs samt organisationens rykte och image (Grönroos 1984:36–44; Linell et al. 2010). Vilket även Goldstein et al. (2002) ansett är



viktiga delar av teoretikernas servicedefinitioner. Gästens förväntningar påverkas även av en rad olika faktorer exempelvis tidigare erfarenheter, personliga behov och företags externa kommunikation (Parasuraman et al. 1985). Tidigare forskning gjord på komponenterna och definitionerna av vad som är hårda respektive mjuka värden tydliggör att det inte är den ena eller andra aspekten av service som resulterar i om kunden blir nöjd med sitt servicemöte, utan en helhet (Goldstein et al. 2002). Bastås och Gälldin (2011) har i sin studie; *Hårda sängar och mjuka möten - en undersökning av affärsresenärers lojalitet mot hotell*, presenterat en egen definition av mjuka värden: ”Värden skapade genom personalinitiativ som ämnar upptäcka och möta var gästs behov, etablera en relation och bevara den genom sättet att skapa möten och genom handlingar som överträffar gästens förväntningar” (2011:35) och konstaterar att det är svårt för gästen att särskilja vad som är hårda och mjuka värden. Goldstein et al. (2002:122) frågar sig om gästen definierar service som summan av fysiska såväl som icke fysiska komponenter eller om de definierar service beroende av enstaka komponenter istället för ett helhetsintryck. Vidare poängterar samma forskare att serviceleverantören bör ha såväl förståelse som kunskap kring alla de komponenter som gästen förväntar sig. Oavsett hur service definieras, har gästen en förutfattad mening om vad som är service även om gästen aldrig upplevt det tidigare. Dessa förväntningar är relaterade till hela servicepaketet såväl som servicekonceptets natur och varaktighet samt kundflexibilitet under servicemötet.

Då gästens uppfattning om servicemötet grundar sig i många olika faktorer är det svårt att särskilja exakt vad som gör gästen nöjd. Lovelock och Wirtz (2007) menar att de hårda värdena är lättare att mäta och kvantifiera till skillnad från de mjuka värdena. På grund av det här är det vanligt att företag, då de skall undersöka och kontrollera servicekvalitet, fokuserar på att mäta och kontrollera de hårda värdena. Lovelock och Wirtz betonar att det är de immateriella elementen i servicemötet som kunden värderar högst och som ger störst bidrag till ökad servicekvalitet. Woodall (2001) är däremot kritisk till att organisationer använder sig av exempelvis längre öppettider och minskar väntetider som ett sätt att förbättra servicekvaliteten. Han anser att dessa åtgärder inte påverkar kvaliteten utan är en kvantifiering av service, snarare än en förbättring av servicekvalitet. Istället för fler serviceaspekter bör verksamheten istället jobba med hur det görs och inte vad som görs.

### 3.3 Gästens bakgrund, Servicekultur & Handlingsfrihet

Kultur kan förklaras som summan av alla beteendemässiga normer och mönster som delas av en social grupp (Usunier & Lee 2005:4–18). Hofstede och Hofstede (2009:17) för ett liknande resonemang när de pratar om kultur som en mental programmering. De menar att alla individer har ett specifikt sätt att tänka, prata och agera, vilket lärts in under hela individens livstid. De menar fortsättningsvis att detta mentala program beror på den sociala miljö som individen vuxit upp i och säger samtidigt att det är vad som brukar kallas kultur. Exempelvis beskriver Alexander (2008:25–29) den svenska mentaliteten och vad som påverkar svenskarnas självuppfattning. Han menar att trots en stor samhällsförändring under de senaste 100 åren så ser svenskarna likadant på sig själva nu som de gjorde då. Jantelagen, att aldrig tro att man är bättre än någon annan (Alexander 2008:32–35) är en strävan efter jämlikhet som är djupt rotad i svenskarnas identitet (Fredholm-Blomst 2010). Det sitter även djupt inom alla svenskar att ”lagom är bäst” och att vara varken för lite eller för mycket genomsyrar såväl människors personliga uppfattning som organisationsklimat och ledarskap (Alexander 2008:32–35).

En organisation kan även den ses som en social grupp med delade värderingar och har därmed sin kultur. Betydelsen av att leverera god service benämns i teorierna tillsammans med företagets serviceambition som servicekultur. Komplexiteten i olika servicesituationer ökar betydelsen av en välkommunicerad servicekultur eftersom den då fungerar som en vägvisare och hjälp för servicepersonalen. För att en organisation ska kunna utveckla en god servicekultur behövs en servicestrategi innehållande väldefinierade tjänstekoncept som förklarar ”vad som ska göras, för vem, hur och med vilka resurser, samt vilka fördelar kunderna därmed erbjuds” (Grönroos 2004: 400). Samtidigt är det ledningens och arbetsledarnas ansvar att se till att servicekulturen efterlevs bland personalen och det är synnerligen viktigt att ledningen delar samt stödjer dessa värderingar om företagets personal ska kunna leverera den tänkta serviceambitionen (Grönroos 2004).

En del i servicekulturen är att skapa utrymme för personalens *handlingsfrihet* vilket kräver både individuella och organisatoriska faktorer. Ro och Chen (2011) anser att kundorienterad personal och serviceträning, belöning samt kommunicerad servicestandard påverkar medarbetarnas inflytande. Deras studie visar att tillhandahållandet av en välkommunicerad servicestandard, utbildning i service och att belöna utmärkt

servicebeteende är viktigast för att skapa handlingsfrihet. Grönroos (2004) anser att det för företaget och dess personal är av stor vikt att på förhand fundera över och definiera olika problematiska situationer som personalen kan ställas inför och då framförallt vad dessa olika situationer kräver för åtgärder. Samtidigt som det är viktigt att beslut fattas snabbt och nära kunden, måste det från ledningens sida även finnas en uppfattning om hur långt personalen får gå i strävan efter att möta kundens behov. I planeringen ingår dessutom att se till att personalen har alla de verktyg och medel de behöver för att kunna leverera tjänsteprocessen utifrån företagets vision och mål (Grönroos 2004). Chebat och Kollias (2000:76) studie visar att ju mer handlingsfrihet personalen har i serviceorganisationen desto mer effektivt kan de utföra sin uppgift och är mer villiga att ge det där "lilla extra" till gästen/kunden. Med handlingsfrihet kommer den anställde ha möjlighet att leverera den service som gästen vill ha och förväntar sig, snarare än att bara leverera ett manus. Studien visar vidare att desto mer heterogen tjänst desto viktigare med möjlighet till handlingsfrihet utanför ramarna, då detta bygger relationer och lojala gäster. De menar till och med att det är oundvikligt med en viss grad av handlingsfrihet i serviceintensiva företag om verksamheten vill behålla gästerna. Det är enligt Chebat och Kollias (2000) den anställdes förmåga att skraddarsy och leverera det gästen vill ha, som resulterar i hur nöjd gästen är och i slutändan är det den anställde som i servicemötet faktiskt *är* servicen ur kundens synvinkel.

Likväl som en organisationsbestämd servicekultur skapar utrymme för personalen, och därmed spelar roll i serviceleveransen, så spelar den nationella kulturen och gästens bakgrund roll för serviceuppfattningen. Gästens kulturella bakgrund ligger till grund för hans eller hennes förväntningar vilket styr synen på service och stämmer inte dessa överens kan det ske en "krock". Det betyder att det även är viktigt att ha förståelse för teorier gällande gästens kulturella bakgrund. Hall och Reed Hall (1990:xiv) uppskattar att 90 procent av den kulturella kommunikationen är icke-verbal. En obetydlig situation kan således innefatta många olika kulturella meningar och därmed också skiljas åt beroende av vilken kultur vi härstammar från. Kultur och kulturella variationer hänger därmed samman med människors beteende i olika situationer och därmed även synen på service. Både uttrycklig och icke-verbal kommunikation har koder, mental programmering, som inte kan tolkas av den andra parten om de lärt sig olika manus (Hall & Reed Hall 1990, Hofstede & Hofstede 2009). Stauss och Mang (1999) menar att servicemötet ofta sker på rutin och i

vissa fall nästan automatiserat med en liten förändring i beteendemönster från gång till gång. Det är bara när upplevelsen skiljer sig från manuset, när situationen skiljer sig från ”vanliga fall”, som kunden eller serviceleverantören måste omforma sitt beteende så att servicemötet kan utföras vilket annars skapar motsättningar. I serviceinteraktionen spelar den anställdes erfarenhet och personlighet således roll och ”service entusiasten” (Grandey & Fisk & Mattila & Jansen & Sideman 2005) går gärna en bit längre för att överträffa gästens förväntningar.

### 3.4 Standardisering & Servicedesign

Människan är en väsentlig del av serviceproduktionen och till skillnad från maskiner kan det vara svårt att standardisera människans beteende. Jones et al. (refererad i Sandoff 2005) uttrycker att standardisering har blivit alltmer populärt i individintensiva verksamheter då det är ett sätt för ledning att kontrollera, förutsäga och minimera misstag och avvikelser hos anställda (Sandoff 2005). Standardisering och manualer används för att styra beteenden hos personal så att ledningen kan kontrollera den output och servicekvalitet som företaget levererar, vilket är ett sätt att minimera risker, beroende på mänskliga faktorer (Sandoff 2005:529; se även Ritzer 1983). De Vries (2001:91) anser att standardisering idag är ett måste för såväl tillverkande företag som serviceföretag, då det är ett sätt att säkerställa ekonomisk överlevnad genom att effektivisera *vad* och *hur* man gör samt ett sätt att reglera kostnader. Redan 1983 kom Shostack (1983:134) med forskning kring standardisering och designande av service genom skapandet av en ritning, ”blue-print”, över önskad service. Ungefär samtidigt kom Ritzer (1983) med sina teorier om McDonaldisering, baserade på Taylorismens ”löpandeband princip”. Ritzer studerade hur organisationer minutiöst kunde standardisera en tjänst för att rationalisera och effektivisera serviceföretag.

Stauss och Mang (1999) anser i sin tur att kundens uppfattning om service skapas i de olika servicemöten de kommer i kontakt med och att interaktionen antingen kan vara positiv eller negativ, vilket är viktigt för serviceföretaget att ha förståelse för. Utifrån en sådan ståndpunkt kan den fysiska miljön och servicegivarens beteende bli influerat, eller designat, så att de negativa servicemötena kan minimeras och positiva servicemöten kan skapas. De menar att alla aspekter går att standardisera (Stauss & Mang 1999). Termen ”*service with a smile*”, som syftar till att standardisera leenden vid serviceleveransen, är

enligt forskarna Grandey et al. (2005) inte fullt möjligt då gästen vill ha det äkta och genuina beteendet för att bli fullt nöjd. Om organisationen inte enbart har tvättäkta "service entusiaster" kommer gästen se leendet och handlingen som ett skådespeleri, således inte få den service de eftersöker (Grandey et al. 2005; jfr även Goffman 2007). Stauss och Mang (1999) menar vidare att inom den teoretiska världen är standardiseringen dock en vedertagen, allmänt accepterad, utgångspunkt men att forskare har bortsett ifrån de internationella aspekterna i detta möte. De betonar även att det är allmänt accepterat att arbeta med standardisering och att det är snarare normen i dagens serviceverksamheter. Vilket styrks av Sandoff (2005) som betonar att hotellverksamheter i många fall väljer att just standardisera sina processer. Stauss och Mang (1999) påpekar dock att forskningen inte har tagit hänsyn till att dagens globalisering och ökade rörlighet har medfört kunder med olika kulturell bakgrund vilket betyder att de har olika förväntningar om servicemötet och att de ser situationer på olika sätt. Detta kan leda till "kultur krockar" i servicemötet när gästen har kulturellt grundade förväntningar. De anser att skillnaden i gästens förväntningar och den faktiskt levererade servicen skapar gap i servicemötet, vilket även kan knytas an till Clark et al. ovanstående resonemang om vikten av enighet gällande servicesynen från alla inblandade parter. Då servicemötet kan bestå av alla interaktioner kan det vara gap gällande exempelvis inredning och servicepersonal, således kan det ske gap om serviceleverantören inte når upp till den nivå av exempelvis kompetens, empati eller artighet som den utländska gästen förväntat sig (Stauss & Mang 1999).

Servicebegreppet spelar en stor roll i servicedesignen, det vill säga vid utvecklingen och användandet av en servicestandard. Goldstein et al. (2002:123) anser, som tidigare nämnts, att inom en standard definierar servicebegreppet *hur* och *vad* som ska designas samt hjälper till att balansera och definiera gästens behov och därmed även organisationens strategiska avsikt. De förklarar vidare att service består av en kombination av processer, personliga egenskaper och andra delar som måste passa in i designandet av servicestandarden. Samma resonemang kan återfinnas hos Grönroos (2004:85) då han menar att risken för denna "kritiska stund", det vill säga sanningens ögonblick, kan elimineras genom att planera tjänsteprocessen utifrån möjliga "scenario". Grönroos poängterar att det är framförallt den funktionella kvaliteten som riskerar att falla om inte tjänsteprocessen är noga planerad och styrd. Sandoff (2005:529) menar att genom att säkerställa vad och hur något ska utföras så får ledningen kontroll över servicemötet och

minskar risken att personalen tolkar och handlar fel i interaktionen med gästen. Vidare menar hon att ledningen genom standardisering kan, liksom även Ritzer (1983) understryker, ”industrialisera” serviceintensiva interaktioner så att variationer i servicekvaliteten minimeras. Hon menar att ledningen ska se standardiseringen som ett sätt att inte ”lämna något åt slumpen” så att gästen inte får en ”obehaglig överraskning”. Standardisering skapar även självförtroende och en känsla av trygghet för de anställda att kunna leverera service med personlig touch och kvalitet som uppnår organisationens krav, vilket även används som ett argument för att standardisera. Sandoffs (2005:532) studie visar på att tillgången till en manual ger de anställda en känsla av trygghet, snarare än att ses som en begränsning. Goldstein et al. (2002) menar även att denna process samt att förnya, omdesigna och utveckla befintlig standard ska vara ständigt pågående inom serviceorganisationer då de är en levande organism som ständigt förändras och ändrar form.

### 3.5 Uppsummering av tidigare forskning

Den teoretiska plattformen grundar sig i begrepp såsom service, hårda och mjuka värden, handlingsfrihet samt standardisering. Komplexiteten i servicebegreppet har utifrån teorierna förklarats och uppsatsförfattarna har vidare utgått ifrån detta med hjälp av hårda och mjuka värden samt de verktyg som finns att tillgå på vardera sida. Kapitlet har presenterat uppsatsförfattarnas utgångspunkt inför nästa kapitel där teorierna kommer att sammanföras med det insamlade materialet. Denna plattform kommer således att ligga till grund för analysen av insamlad empiri i nästa kapitel. Teorierna gällande servicebegreppet, hårda och mjuka värden kommer huvudsakligen användas för att besvara den första forskningsfrågan; vad innebär servicebegreppet för gästen. Teorierna gällande standardisering och handlingsfrihet kommer belysas under den andra forskningsfrågan, kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras.

## 4 Empiri & Analys

---

*Med hjälp av den teoretiska grund som läsaren nu fått kommer uppsatsförfattarna att presentera hur detta relateras till den undersökta verkligheten. Utifrån huvudsakligen omdömessidorna presenteras forskningsfrågan; Vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell? Utifrån den andra frågan kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras, presenteras intervjuer och analysen av handboken samt styrdokument. Kapitlet avslutas med en summering av materialet innan nästkommande kapitel presenterar slutsats, diskussion och reflektion av arbetet.*

---

### 4.1 Vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell?

Om utgångspunkt tas i teoriernas argument att service är baserat på något individuellt och subjektivt, som bygger på hur gästen ser på servicebegreppet och vilka förväntningar denne har på servicemötet, är det inte enstaka faktorer som i slutändan avgör vad service innebär för gästen. De teoretiska servicedefinitionerna karaktäriseras av att det finns ett *vad*, det vill säga den hårda sidan bestående av fysiska attribut, och ett *hur*, den mjuka sidan bestående av adjektiv och egenskaper hos personalen, inbäddat i servicebegreppet. Oavsett hur service definieras är forskarna ense om att gästen har en förutfattad mening om servicebegreppet och att denna är just individuell och subjektiv. Uppsatsförfattarna har observerat vilka komponenter gästen är benägen att kommentera kring sin vistelse och kopplat ihop det med vad gästen ser som service i mötet med serviceorganisationen. Vid sammanställningen av omdömen på TripAdvisor och Booking.com visar det sig att av de omdömen som registrerats på TripAdvisor kommenterades hårda aspekter 333 gånger och mjuka aspekter 106 gånger, och på Booking.com fanns det sammanlagt 695 kommentarer

på den hårda sidan och 274 kommentarer på den mjuka sidan. Analysen av omdömena tyder på en komplexitet i servicebegreppet, vilket Walter et al. (2010) även understryker, att det snarare är en helhet av servicemötet inklusive både hårda och mjuka värden som gästen ser som service. Komplexiteten, att serviceuppfattningen är individuell och subjektiv, är något som exemplifieras i nedanstående omdömen:

”Mycket bra hotell med fantastisk personal och bästa läge. Det saknar emellertid den extra lyx man förväntar sig på ett femstjärnigt hotell, t.ex. hjälp med bagaget till rummet, hjälp att köra bilen till garaget, uppbäddning av sängen inför kvällen, saker som är självklara på de flesta andra femstjärniga hotell. Det hade heller inte skadat med t.ex. en chokladbit på sängen med hälsning från Management, morgonrockar på rummet och lite andra lyxmarkörer. Sammanfattningsvis Ett jättebra hotell, men knappast femstjärnigt!”

Booking.com - 3 Mars 2010

Även om hotellet numera avskaffat sina stjärnor kan författarna urskilja hur en annan gäst kommenterar samma femstjärniga service, som förknippas med hotellnamnet, med andra preferenser:

”/.../ På ett 5 stjärnigt hotell förväntar jag mig mer artighet och mindre personlighet. Jag vill att de kan vårda sitt språk och säga varsågod istället för det e lugnt t.ex. Det är vid dessa tillfällen jag märkte att jag var i Sverige, utomlands skulle ett sådant beteende aldrig tillåtas. Jag skulle inte rekommendera hotellet men heller inte inte rekommendera det.”

Booking.com - 27 oktober 2010

Omdömen som dessa återspeglar och styrker det Goldstein et al. (2002) framhåller om att individens syn på service beror på tidigare erfarenheter och förväntningar där både hårda och mjuka aspekter finns inkluderade. Service innehåller således båda aspekterna när gästen beskriver sin upplevelse och vistelse på hotellet, vilket tyder på att de inte ser eller värdesätter servicen utifrån enbart opåtagliga eller påtagliga aspekter (Lovelock & Gummesson 2004). Som påpekas i ovanstående citat, gällande att den svenska servicen inte kan mätas med service utomlands, har gästen en mental bild av serviceinteraktionen vilket har betydelse för hur gästen ser på hela upplevelsen och i sin tur kan denna ha betydelse för synen på hårda och mjuka värden. Lovelock och Wirtz (2007) menar att det för företag kan vara enklare att kvantifiera och mäta hårda värden vilket kan kopplas till varför gästen är mer benägen att kommentera hårda aspekter av service som denne kan ta eller se på. Det som kommenterats flest gånger på den hårda sidan är hotellrum, geografiskt läge, inredning och frukost. Andra aspekter som även dök upp var ljudnivå,



pris och hotellets faciliteter. På den mjuka sidan kommenterades ofta termen service i generell mening och de egenskaper som omnämndes mest var trevlig och vänlig-, hjälpsam- samt tillmötesgående personal. Ett antal andra mjuka aspekter kommenterades i enstaka fall, då ofta i hänseende till någon specifik händelse, såsom personlig, rutinerad och arrogant. Bastås och Gälldin (2011) har i sin studie presenterat empiriska belägg för att varken hårda eller mjuka värden kan bortses ifrån och deras resultat styrks i de omdömen gjorda på TripAdvisor och Booking.com.

Den mjuka sidan består, som tidigare nämnts, av de egenskaper som personalen levererar i sanningens ögonblick. Grönroos (2004:61) påtalar att gästen ofta använder ord som ”upplevelse” och ”känsla” för att beskriva en service. Vilket även styrker Walter et al. (2010) resonemang om att det är betydelsefullt för gästen hur den sociala interaktionen utförs. Uppsatsförfattarna delar Bastås och Gälldins (2011) definition av mjuka värden, som presenterades i teoriavsnittet, och ser en koppling mellan denna och Chebat och Kollias (2000:69) resonemang, att personalen i många fall *är* själva servicen för gästen. Samtidigt bekräftar det Grönroos (2004) beskrivning på serviceinriktad personal:

”.../ är artigare och mer flexibla, försöker hitta lämpliga lösningar på kundernas önskemål och anstränger sig för att ställa situationen tillrätta när något har gått på tok eller det har uppstått en oväntad situation.”

Grönroos 2004 Sid. 397-398

Följaktligen är personalen och deras agerande en väsentlig del i gästens uppfattning av service. Samtidigt visar Ann-Marie Lewis som har lång erfarenhet och gedigen bakgrund inom servicevärlden, genom sin definition på service, att personalens betydelse inte enbart beror på interaktionen med gästen utan att service är när gästen inte märker av att det är en tjänst denne köper. Personalen skapar därmed en helhetsupplevelse för gästen genom att bara vara en skugga i serviceinteraktionen, vilket motsäger Walter et al. (2010) resonemang om att det är de sociala interaktionerna som är mest betydelsefulla för gästen.

”Ja när man bara anar i kulisserna att det händer, att det är någon som har tänkt, jaha nu har hon druckit te nu kanske vi skulle fylla på den kannan. Alltså när jag inte märker servicen då har jag god service. Behöver jag gå och fråga efter något så är ju inte servicen på topp.”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-04

Att bara ana service, att det finns i bakgrunden och att allt därmed fungerar återfinns även bland omdömen gjorda på TripAdvisor och Booking.com

”Fantastiskt ställe, allt fungerar!”  
Booking.com - 25 november 2010  
(författarnas översättning)

”Hotellet är nytt och därmed är standarden hög och allt fungerar - det är genomfört hela vägen igenom. Allt var i grund och botten riktigt bra.”  
Booking.com - 20 oktober 2010  
(författarnas översättning)

Grönroos (2004), Goldstein et al. (2002) såväl som Edvardsson et al. (2000) påtalar att service är *vad* som behövs för att tillgodose gästens behov samt *hur* detta uppnås, för att kunna leva upp till och helst överträffa gästens förväntningar. Vilket kan kopplas till hotelldirektören Jonas Sehesteds egen syn på vad som är service för honom:

”.../ definitionen av service för mig det är något icke materiellt, det är något icke existerande och något inte fysiskt /.../ ett hårt service, hård servicevärde är nästan något som är materiellt /.../ Mjuk definition på service, eller om man definierar begreppet service så är det ju något som överstiger den förväntning som man har omkring vad man förväntar sig att få för service.”  
Jonas Sehested - 2011-04-29  
(författarnas översättning)

Däremot ligger svårigheten i att definiera service som ett samlat begrepp, det vill säga vad alla gäster eftersöker, vilket även genomsyrar teorierna såväl som omdömena. Det är tydligt att gästerna ofta tar med såväl hårda som mjuka värden i sina omdömen vilket försvårar en helhetsdefinition om de komponenter som inkluderas i service.

”Trevliga och rymliga rum. Mycket servicevänlig personal. Bra läge.”  
Booking.com - 30 Mars 2011

”Väldigt fint hotell med trevlig personal och fina, rymliga, tysta rum...”  
TripAdvisor - 30 mar 2011

”.../5 stjärnor av 5 möjliga :) Miniweekend med min fru. Nytt, fräscht, fina rum, bra service och älskade den mysiga atmosfären i baren/.../”  
TripAdvisor - 7 okt 2010

”Bra mottagande, god service och mycket vänlig personal. Kanon läge mycket trevligt område. Rummet till belåtenhet.”  
Booking.com - 25 August 2010

Att service skiljer sig från person till person är inget konstigt då även människors bakgrund skiljer sig åt, exempelvis påverkar vår kulturella bakgrund hur vi ser på servicebegreppet. Den spelar även en roll i vilka förväntningar gästen har på service vilket Ann-Marie Lewis exemplifierar då hon säger:

”Den stereotypiska svenske gästen ser service i att effektivt och snabbt få en nyckel, en säng med vita rena lakan, en korrekt nota och en lagom näringsriktig och för magen lättsmält måltid serverad i lagom tid/.../Den utländske gästen ser service i få en nyckel med ett genuint leende även om det tar en minut extra, en säng med en personligt skriven hälsning på kudden, en chokladbit eller en blomma/.../”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-28

Om den kulturella synen på service inte stämmer överens med den levererade servicen uppstår glapp mellan serviceleverantören och gästen vilket resulterar i att servicemötet inte blir lyckat (Stauss & Mang 1999). Detta kan bero på att olika kulturer har olika preferenser som påverkar hur vi förhåller oss till omvärlden, och kan även påverka vilka förväntningar gästen har på serviceinteraktionen (Hofstede & Hofstede 2009). Vilket även är märkbart för Jonas Sehested då gäster med olika bakgrund har olika preferenser i servicemötet:

”.../ den amerikanska gästen förväntar sig att man tar sig tid till att berätta var allting ligger och hur lång tid det tar att komma hem, och de bokar bord, alla såna saker. De förväntar sig att vi gör det arbetet för dem eftersom det är vad man är van vid i USA. Svenskarna tycker att de kan lika gärna göra det själv för det är igen en integritetsgrej, du ska inte komma här och berätta för mig, jag kan gott göra det själv. Individualister. Så därför så vill amerikanare hellre tas omhand medan svenskarna vill klara sig själv.”

Jonas Sehested - 2011-04-29  
(författarnas översättning)

Sammanfattningsvis, då gästens upplevelse och syn på service grundar sig i dennes subjektiva mening, erfarenheter och bakgrund resulterar det i att det är väsentligt att se till helheten av servicemötet och att inte bedöma service utifrån enbart mjuka eller hårda värden. Vilket i sin tur bidrar till det teorierna understryker, att servicebegreppet är komplext. Detta kan urskiljas i vad som kommenteras på omdömessidorna, att det inte går att särskilja på hårda och mjuka servicevärden. Gästens bild av service bygger på den mentala bild som gästen har med sig i bagaget, vilket bygger på tidigare erfarenheter och på den sociala miljö som individen vuxit upp i. Så om service är ett individuellt och subjektivt begrepp, hur kan det då standardiseras?

## 4.2 Kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras?

Den teoretiska grunden i denna uppsats poängterar att servicebegreppet och serviceuppfattningen är något individuellt och subjektivt. Samtidigt är det just servicekonceptet som har nyckelrollen i hur organisationer designar och utvecklar konkretiseringen av vad som ses som service. Servicekonceptet, det vill säga hur man ser på service, definierar inte bara hur och vad som ska designas utan säkerställer även integrationen mellan hur och vad. Om det finns en skillnad mellan organisationens intention med standardiseringen och vad kunden faktiskt eftersöker uppstår det ett glapp som kan undvikas vid designandet genom att klargöra målgruppens behov och förväntningar (Goldstein et al. 2002). Detta leder till frågan; bör dessa serviceaspekter standardiseras?

”Det är en nödvändig överlevnadsprincip, har man inte den standarden, har man inte kommit överens om inom bolaget med tider, förväntningar, deep service acting, var går gränserna och vad har vi för regler på företaget, så kommer man inte att lyckas.”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-04

Ovanstående citat visar Ann-Marie Lewis syn på anledningen till varför organisationer bör standardisera. Något som styrks av Sandoff (2005) som anser att standardisering är ett sätt att mäta, kvantifiera och kontrollera något annars så opåtagligt som en tjänst. Likväl betonar Rust och Oliver (1994) att det finns ett tydligt samband mellan ekonomisk vinning i att standardisera och att rationalisera tjänster och att det på så vis är lönsamt att investera i standardiserad servicekvalitet. Ann-Marie Lewis anser att vi i Sverige är väldigt duktiga på den tekniska biten och att det finns checklistor, för att exempelvis kolla glödlampor, vilket är en del i standardiseringen av driften men att den mjuka delen ofta glöms bort i servicedesignen. Lovelock och Wirtz (2007) betonar att de tekniska aspekterna är enkla att kvantifiera och därmed mätbara. På grund av det här är det vanligt att företag, då de skall undersöka och kontrollera servicekvalitet<sup>2</sup>, fokuserar på att mäta och kontrollera de hårda värdena. Vilket Woodall (2001) är kritisk mot då han uttrycker att organisationer ofta blandar ihop servicekvalitet och servicekvantitet, det vill säga serviceverksamheten tror att de ökar kvaliteten när det egentligen fokuserar på kvantiteten. Sandoff (2005) understryker att servicekvantitet i sig är en motivering till att standardisera då det skapar en trygghet för de anställda i att veta hur de exempelvis ska bete sig när de svarar i telefon eller hur ett

---

<sup>2</sup> För vidare insikt i hur servicekvalitet kan mätas se Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)

klagomål ska tas omhand. Genom att standardisera riskminimerar företagen servicemötet och sanningens ögonblick samt motverkar den heterogenitet som annars anses vara ett av de grundläggande karaktärsdragen i serviceverksamheter (Lovelock & Gummesson 2004). Jonas Sehested påtalar att de i koncernens handbok har standardiserat stora delar av det dagliga arbetet, exempelvis att tilltala folk med efternamn och att de har en speciell telefonetikett. Denna understryker att medarbetare ska hantera telefonsamtal med professionalism och ”*timley manner*”. Manualen standardiserar även fraser som ska användas och hur samtalet ska fortskrida, och kan med andra ord ses som en kvantifiering.

”/.../ vi har en brand standard bok som vi går efter, det ska vara detsamma. Det beror dels på, inte minst för, att det är en trygghet för gäster som kommer igen och igen och igen/.../”

Jonas Sehested - 2011-04-29  
(författarnas översättning)

Ann-Marie Lewis talar om vad en handbok betyder för verksamheten och servicelevererandet och exemplifierar hur handboken bör användas, och uppsatsförfattarna tolkar nedanstående citat som att handboken inte ska vara en manual som är ristad i sten utan bör ses som ett mer dynamiskt verktyg vilken kan förändras utifrån kunder såväl som personal.

”Å det är det jag menar har du ett manuskript, har du en som du ska följa, kolla tillbaka vid bordet när gästerna äter middag x antal gånger, finns i närheten, läs av, titta på minspelet/hur är kroppsspråket, har kroppsspråket bland gästerna förändrats? Det krävs så oerhört mycket så det är inte bara de som är glada och positiva som kan jobba med/.../”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-04

Samtidigt ser Jonas Sehested en svårighet i att standardisera så mycket som amerikanarna gjort:

”Eh under det negativa så är det så mycket McDonaldskultur, du vet att du får BigMac som smakar exakt samma varhelst du får den, eh, du vet när du bokar ett rum på Marriott så får du det du betalar för och vet exakt hur det ser ut och det är en trygghet för många.”

Jonas Sehested – 2011-04-05  
(författarnas översättning)

Resonemanget motsäger den grenen inom teorivärlden som förespråkar en fullständig standardisering av service. Emellertid kan det knytas samman med det Goldstein et al. (2002) menar med att alla på företaget måste dela servicesynen för att kunna leverera det gästen vill ha. Även Grönroos (2004) argument att personal och ledning måste vara

införstådda i organisationens servicesyn är en motivering till att standardisera. Svårigheterna i detta är att standardisera beteenden hos personalen då en standardisering i många fall inkluderar adjektiv och personlighetsaspekter och att då säkerställa att alla inom organisationen delar samma innebörd i det standardiserade beteendet kan bli problematiskt. Citatet nedan understryker vikten av en tydligt kommunicerad servicesyn inom organisationen så att personalen vet vad de ska leverera för service till gästen.

”/.../det [måste] ju vara hotelledningen eller företagsledningen som bestämmer sig för att vi vill bemöta våra gäster på detta sättet och sen kör man på det./.../ Det är inte lätt och man måste lägga tid på det/.../”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-04

Jonas Sehested poängterar att Marriotts ursprungliga handbok är en standard som inte är skandinavisk, och därmed inte anpassad till svenska mått vilket betyder att den skulle vara svår att implementera i Sverige då det inte är en del av vår kultur (Jonas Sehested 2011-04-04). Skillnaden mellan den svenska och amerikanska servicekulturen är anledningen till varför hotellchefen valt att skriva om och anpassa den handbok de idag använder så att den bättre passar den svenska kulturen. Som forskaren Alexander (2008) menar är ”landet lagom”, där lagom är bäst, och ”jantelagen”, där ingen får vara för mer än någon annan, något som är typiskt i vår svenska kultur, vilket gör att Jonas Sehested ser att den amerikanska servicekulturen inte skulle ”passa in”. Då den amerikanska servicestandarden är mer minutiöst planerad och standardiserad kan det resultera i en påklistrad uppfattning för den svenska gästen. Den svenska handboken tar visserligen med svåra kvalitativa adjektiv, i form av personliga egenskaper, men betonar samtidigt handlingsfrihet. Kvantifieringen av service finns med i hotellets ”Operational Procedures” där det exempelvis uttrycks hur många knackningar personalen ska använda innan de äntrar ett hotellrum. Detta betyder att även om organisationen designat och standardiserat specifika delar ligger mycket fortfarande hos personalen, vilket styrker exempelvis Normanns (2000) och Grönroos (2004) betoning på vikten av det personliga mötet, och att personalen behöver ha möjlighet att anpassa servicemötet till gästen. Eftersom service är baserat på den mentala bild som gästen såväl som personalen har är det enligt Clark et al. (refererad i Goldstein et al. 2002) viktigt att ha en förståelse för denna syn såväl inom organisationen som ut mot gästen. Detta leder till att servicekulturen och den organisatoriskt satta servicestandarden är viktig för kundrelationerna. Ann-Marie Lewis menar vidare, som

tidigare berörts, att den syn organisationen har på service måste delas av alla inom organisationen:

“/.../för personalen och ledningen på företaget ska ju ha arbetat fram dokumentet de ska vara överens om det och alla ska veta vad som förväntas. Du ska veta exakt hur du svarar i telefon och hur du tar en bokning, du ska känna dig fullständigt comfortable/.../”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-04

Servicesynen innebär även att personalen ska vara en del av företagets presentation utåt. Handboken visar att personalens framställning och personliga presentation även är viktiga delar i verksamheten då de är en del i organisationens marknadsföring, vilket även Grönroos (2004) betonar. Handboken uttrycker det enligt följande:

“Personal appearance is an essential part of providing the best service to our guests. The following standards have been set in an effort to maintain the appearance of all our Associates./.../ ‘I am on stage. I always look my best.’”

Associates Handbook

Om servicemötet ses som en teater (jfr Goffman 2007 ; Grönroos 2004) och de anställda är skådespelarna så är gästerna publiken som ser skådespelarna som själva servicen. Med detta förhållningssätt blir skådespelarnas agerande centralt i den bild som gästen får av servicen, med andra ord *de* blir servicen (Chebat & Kollias 2000). Skådespelarens färdigheter gällande faktisk kunskap, kompetens och kommunikationsfärdigheter lyser igenom dennes ageranden, och därmed gästens upplevda servicekvalitet. Här behöver skådespelaren en ram för sitt manus men utrymme till att improvisera så att dennes talang kan ge gästen en ”Wow”-känsla. I serviceinteraktionen spelar även den anställdes erfarenhet och personlighet roll, och ”service entusiasten” (Grandey et al. 2005) går gärna en bit längre för att överträffa gästens förväntningar. Ann-Marie Lewis talar även om att mötet mellan kund och serviceleverantör är en form av teater från den anställdes sida men understryker samtidigt vikten av att bibehålla det personliga mötet:

”/.../ i servicemötet så ska du ju ändå vara en individ. Gästen måste ändå känna att du och din omtanke, ditt personliga värdskap lyser igenom och det ligger i ett intresse för gästen, en ödmjukhet för gästen. Inte så mycket i det du ska rabbla upp eller säga, du måste kunna spela teater i servicebranschen, om du hör att gästen vill ha reda på något först innan du har gått igenom, då får du kasta om ditt manus och personifiera ditt manus på ett sätt så att du ändå har fått med det som krävs.”

Ann-Marie Lewis - 2011-04-04

Som Jonas Sehested understryker går det inte att lära ut ett visst beteende då det skulle bli en charad som gästen märker ganska snart.

”/.../kan man lära någon att le? Nej det kan man inte. Du kan inte lära en gammal hund att sitta, det går inte. Genuint intresse och charm, det är något man har, allt annat är falskt. Är du duktig skådespelare så kan du lura folk en viss tid men efterhand lär man sig också att se om det är äkta eller om det är oäkta/.../”

Jonas Sehested - 2011-04-29  
(författarnas översättning)

Handboken standardiserar inte bara den personliga presentationen utan även beteenden genom att specificera olika processer som personalen ska anamma, exempelvis använder de sig av en process som kallas ”THE LEARN”. Denna innebär att stegvis gå igenom hur personalen ska bemöta gästen vid klagomål och förklarar vad som ses som ”Service Excellence Standards”. Handboken går även igenom hur personalen i denna process ska ta ögonkontakt, le och hälsa, och att de i en varm ton, vänligt och artigt ska tala med gästen. Det betonas att personalen i olika skeenden ska visa genuin värme, använda en icke monoton röst, visa respektfullhet och artigt ska använda gästens namn när det är möjligt samt att personalen ska uppvisa en genuin och ett entusiastiskt intresse för gästen (Associates Handbook). Hotellets handbok är en del av organisationens kvalitetsarbete, och är därmed ämnad till att göra den dagliga driften både enklare och mer meningsfull för personalen, vilket därmed bidrar till ständig förbättring och utveckling av den service hotellet utövar. Problem anses vara till för att lösas och personalen är en viktig del i detta arbete (Associates Handbook). Samtidigt betonas att den service som personalen ger är nyckeln till nöjda gäster och därmed företagets framgång:

“Being completely focused on satisfying each of our customers, earning their trust and loyalty, and creating long-term relationships with them/.../”

Associates Handbook

Då servicemötet består av sociala interaktioner kan varken teorierna eller verkligheten bortse från ett visst spelrum i standardiseringen vilket Chebat och Kollias (2000) argumenterar kring. Detta skapas genom att organisationen möjliggör för personalen att tillgodose och överträffa gästens förväntningar (Chebat & Kollias 2000). I detta avseende menar Fornell (2005) att träning är nyckeln till servicekvalitet, vilket i sin tur ger avkastning. Vilket även Ro och Chen (2011) argumenterar för då de anser att träning ger



personalen kunskap om organisationens servicestandard och kan i sin tur kopplas till Sandoff (2005) resonemang då hon menar att standarden skapar en trygghet för personalen. Med trygghet från utbildning och träning kan personalen gå utanför ramen utan att riskera servicekvaliteten. För att personalen ska kunna känna handlingsfriheten behöver organisationen följaktligen premiera en kultur som värdesätter personalen och ser dem som en tillgång. Som handboken uttrycker det: "Create an environment where all are empowered to care for customers and associates; an environment that is both enjoyable and productive..."(Associates Handbook)

Handlingsfriheten ses som nyckeln till att nå upp till gästens förväntningar och att det ger personalen självförtroende och befogenhet till att leverera den servicenivå som företaget vill förmedla. Hotellets arbete med träning och utbildning (Jonas Sehested 2011-04-05) är något teoretikerna anser ökar personalens motivation i arbetet och tryggheten i att kunna leverera den service gästen eftersöker. Ro och Chen (2011) understryker att träning så väl som utbildning är nycklar till handlingsfrihet. Genom att personalen fattar beslut och tar egna initiativ kan nivån på servicen förbättras. Handboken definierar vad personalen behöver för verktyg för att ha handlingsfrihet och nedan följer några exempel på dessa; "To be told what you are expected to do" (Associates Handbook) som kan ses vara en ram för handlingsfriheten och på sätt och vis den standard som hotellet vill använda, vilket motsäger Sandoffs (2005) motivering kring standardiseringen- att personalen inte ska kunna tolka och handla fel i mötet med gästen; "To be shown what you have to do" (Associates Handbook) vilket kan kopplas samman med Ro och Chens (2011) resonemang, likväl som Fornells (2005), att personalen behöver träning och utbildning för att känna trygghet och skräddarsy servicemötet; "To have the tools to do your job" (Associates Handbook) vilket Grönroos (2004) fastslår är en väsentligt förutsättning och därmed ett viktigt verktyg för att personalen ska kunna leverera servicemötet utifrån organisationens mål och vision. Genom handlingsfriheten skapas en känsla hos personalen för att kunna leverera det "lilla extra" till gästen. Handboken förmedlar vidare att kvalitet och kundnöjdhet är definierat utifrån gästens preferenser och att handlingsutrymme därmed behövs för att nå upp till detta samtidigt som det gäller under ansvar och godkännande:

"Empowerment will give you the authority to take care of your customers, whatever it takes."

Associates Handbook

Handboken uttrycker även att gästen ska känna sig som hemma på hotellet och att vägen dit är det möte som personalen ger. Ord som välkomnande och genuint leende när personalen hälsar och bemöter gästen betonas vara viktiga aspekter för att bygga lojalitet och nöjdhet (Associates Handbook). Personalen blir med andra ord marknadsföraren av företaget och det intryck gästen får är avgörande för hur gästens upplevelse blir, bra eller dåligt (Grönroos 2004). Personalen behöver därmed överträffa förväntningarna genom att uppmärksamma detaljer, förutse gästens behov och göra ett gott första intryck då ”you will never get a second chance to make a good first impression” (Associates Handbook). Vilket bekräftas av Grandey et al. (2005) då de menar att ett äkta och genuint beteende resulterar i nöjda gäster och att detta är naturligt för ”service entusiasten” samt medför att servicen inte blir ett tomt skådespeleri, vilket även Jonas Sehested (2011-04-29) bekräftar.

Uppsatsförfattarna har utifrån insamlad empiri ställt möjligheten och motiveringen bakom standardisering mot teorierna. Motiveringen för serviceorganisationen till att standardisera är enligt forskarna bland annat för att säkerställa ekonomisk överlevnad, rationalisera och kvalitetssäkra servicemötet. En standardisering innebär även en trygghet för personalen då de vet vad som förväntas av servicemötet och säkerställer därmed även att kunden vet vad denne kan förvänta sig. Baksidan med standardisering är att en nöjd kund inte enbart innebär att förväntningar ska mötas utan även överträffas, vilket i sin tur innebär att ett alltför preciserat servicemöte kan upplevas som stelt, oflexibelt samt opersonligt och därmed inte ge det ”lilla extra” kunden väldigt gärna vill ha. Möjliggöraren till detta är handlingsfriheten då den är betydande för att kunna leverera skraddarsydd service som inte känns inövat. Det går inte som Jonas Sehested uttrycker det ”lära någon att le” utan beror till syvende och sist på inneboende egenskaper hos personalen.

### 4.3 Uppsummering av Empiri & Analys

I detta avsnitt har uppsatsförfattarna presenterat studiens empiri och sammanfört detta med teori utifrån de två forskningsfrågor som ligger till grund för arbetet, vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell? och kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras? Under första frågan har i första hand vår analys av observationerna presenterats samt hur intervjupersonerna uppfattar service. Detta har ställts emot vad teorierna säger om servicebegreppet samt hårda och mjuka värden. Under den andra frågan har handboken och manualer samt intervjupersonernas förhållning till standardisering

presenterats. Detta har sedan ställts emot teorierna kring standardisering och handlingsfrihet. I nästkommande kapitel dras slutsatser kring dessa frågor samt diskuteras och reflekteras över i ett större sammanhang.

## 5 Slutsats, Diskussion & Reflektioner

---

*Uppsatsförfattarna kommer i detta kapitel presentera uppsatsens slutsats samt diskutera och reflektera över resultatet utifrån syftet, att belysa det hotellgäster ser som service och att undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet bör och kan standardiseras. Vi ställer således servicebegreppet mot standardisering och dess motsats handlingsfrihet för att besvara syftet utifrån de två forskningsfrågorna som inledningsvis presenterades. Avslutningsvis reflekterar uppsatsförfattarna över de lärdomar de fått samt ger förslag på framtida forskning inom området.*

---

### 5.1 Vad innebär servicebegreppet för gästen på ett hotell?

För att svara på den inledande frågan om vad servicebegreppet innebär för hotellgästen har denna studie styrkt forskningen som betonar att gästens syn på serviceupplevelsen är individuell och det en gäst ser som service betyder inte nödvändigtvis service för en annan gäst. Om uppsatsförfattarna börjar nysta i de mjuka värdena understryker teorierna att en viktig komponent är det personliga mötet som sker i själva interaktionen med serviceverksamheten vilket uppsatsförfattarna kunnat bekräfta genom de omdömen som gjorts på TripAdvisor och Booking.com där servicepersonalens egenskaper ofta kommenterades och värdesattes. Enligt teorierna blir serviceleverantören förknippade med själva servicen och det är de personliga interaktionerna som gästen ofta kommer ihåg efteråt. Vilket kan kopplas till det Grönroos uttrycker att gäster som förklarar en tjänst eller service ofta använder ord som ”upplevelse” eller ”känsla”. Om uppsatsförfattarna sedan går över till de hårda värdena visar studien att gäster har en större benägenhet att kommentera dessa. Teoretikerna menar att det beror på att det är lättare att ”sätta fingret

på” och således uttrycka sig om hårda fysiska värden. Det empiriska resultatet tyder på att det inte går att sära på hårda och mjuka värden i gästens totala upplevelse av service samt i vad de ser som service. I den empiriska studien kan uppsatsförfattarna se att både adjektiv och egenskaper omnämns, likväl som hårda serviceattribut frekvent kommenteras. Detta motsäger Lovelock och Wirtz (2007) resonemang om att det är de mjuka, immateriella, värdena som betyder mest för gästen, men styrker samtidigt deras tankegångar kring att gästen kan ta hjälp av hårda värden för att utvärdera serviceupplevelsen. Service är med andra ord ett komplext begrepp med tydliga subjektiva inslag och dess helhet har betydelse för om gästen i slutänden blir nöjd eller inte. Som påvisats i analysen är det individens mentala bild som ligger till grund för hur denne ser på service. Följaktligen är det en fråga om hur vad levereras till gästen men att *hur:et* och *vad:et* ska grundas i individuella preferenser och förväntningar.

### 5.1.1 Diskussion & Reflektion

Den del som här kommer klargöras är den del av syftet som ämnar *belysa det hotellgäster ser som service* vilket leder författarna till den problematik som syns i såväl empiri som teori, att servicebegreppet är komplext och svårt för gästen att definiera, likväl som för teorierna att kunna presentera en helhetsdefinition av servicebegreppet. De definitioner som teorierna lyfter fram tar i många fall inte upp att service för gästen är mer än bara *vad* som ska göras utan beror även på *hur* det görs och inkluderar både de hårda och mjuka aspekterna i servicemötet. Då gästens syn på service grundar sig i förväntningar och tidigare erfarenheter är det således omöjligt att kunna hitta en definition som är giltig för alla gäster. Gästens subjektiva mening om vad som är service är således ett problem för teoretikerna, vilket har gjort definitionen av servicebegreppet väldigt abstrakt. Uppsatsförfattarna har belyst den problematik som finns i att ge en samlad bild och en definition av service, då gästens uppfattning är subjektiv och individuell, och menar att teorier och verksamheter istället ska se helheten av servicemötet som service och att både hårda och mjuka värden är en naturlig del i den samlade bild gästen har av serviceverksamheten.

Vidare ser uppsatsförfattarna att diskussionen som Lovelock och Gummesson (2004) för kring servicebegreppets karaktärsdrag i den klassiska Service Management-litteraturen, vilket ligger till grund för många teoretiska generaliseringar och formuleringar, mynnar ut i

att en tjänsts unika särdrag inte längre kan anses giltiga. En tjänsts unika särdrag kan numera ses vara förlegade och det är dags att se på service med nya ögon och uppdatera denna syn. Att tjänster skulle vara opåtagliga, heterogena, oskiljaktiga och flyktiga är således inte hela sanningen omkring hur gästen särskiljer på service och produkter samt vad gästen förväntar sig i servicemötet. Uppsatsförfattarna ser att det kan vara en naturlig utveckling att ifrågasätta dessa karaktärsdrag och synen på service med tanke på att samhället idag är mer beroende av tjänster och att vi numera ser produkter mer som ett komplement till service snarare än tvärtom. Uppfattningen som återspeglas i läroböcker baserad på den klassiska Service Management-synen förhåller sig till tjänster som att de är underordnade produkter vilket idag, enligt uppsatsförfattarna, inte är hållbara argument, ett resonemang som även förs av forskare såsom Vargo och Lusch (2004).

För att även reflektera över en av de frågor som författarna i bakgrunden öppnade upp för, att gästen i vissa fall förknippar service med den internationell hotellstandard, finns det empirisk grund till att säga att det gästen i vissa fall förväntar sig är förknippat med en utländsk service vilket inte är normen i Sverige. Den standard är inget som, vilket även Jonas Sehested betonat, ”fungerar i Sverige” då det råder en annan servicekultur här. Resonemanget leder till att den vana resenären kan bli besviken på den servicenivå förknippad med hårda värden som vi har och tillhandahåller här i Sverige. Samtidigt kan den svenska servicekulturen förknippas med det som teorierna understryker att det måste finnas ett visst spelrum och en handlingsfrihet hos personalen för att kunna skräddarsy servicemötet så att det lever upp till de förväntningar gästen har.

## 5.2 Kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras?

Uppsatsens andra forskningsfråga löd; kan och bör dessa serviceaspekter standardiseras? Här understryker teorierna att för att säkerställa långsiktig överlevnad ska såväl hårda som mjuka serviceaspekter standardiseras. Sandoff (2005) poängterar att många hotellkedjor välkomnar standardiseringen som ett sätt att ha kontroll, förutsägbarhet och riskminimering snarare än att ge ”skräddarsydd” service och enligt Stauss och Mang (1999) minskar standardiseringen de negativa servicemötena. Empirin visar att handboken och olika manualer kvantifierar såväl hårda som mjuka värden, vilket gör det lättare att mäta och kontrollera. Detta styrker det teorierna betonar att verksamheten genom kvantifiering kan säkerställa en viss kvalitet av serviceinteraktionerna med gästen. Även

Ann-Marie Lewis understryker att verksamheten genom att använda checklistor kan säkerställa denna kvalitet och därmed en viss servicenivå. Teorierna understryker även vikten i att skapa en delad servicesyn och organisationsklimat som främjar personalens framträdande. Vilket är något som Jonas Sehested menar tar vid redan vid rekrytering och sedan säkerställs i olika former av vidareutbildningar. Just träning är, enligt teorierna, en nyckel till att standardiseringen ska fungera, vilket även Ann-Marie Lewis understryker. Utan träning finner inte personalen den trygghet de behöver för att kunna utföra sin roll och den kunskap som behövs för att kunna leverera den servicestandard som är satt.

Om uppsatsförfattarna börjar med om de hårda aspekter går att standardisera är frågan lätt att besvara. De hårda värdena är relativt enkla att standardisera och kvantifiera så att en viss nivå upprätthålls och gästen vet vad de kan förvänta sig, till exempel kan hårda värdena inbegripas i en checklista som kontinuerligt ska kontrolleras. Vissa, för gästen mjuka värden, är egentligen hårda då det går att kvantifiera exempelvis väntetid och incheckning. Om uppsatsförfattarna sedan försöker svara på om de mjuka värdena kan standardiseras är det inte riktigt lika enkelt. De mjuka värdena som inkluderar adjektiv och personliga egenskaper är svårare att standardisera då de inte går att kvantifiera och även är tolkningsbara. Att vara tidsmässigt punktlig är lätt att förstå och lära sig som anställd, men att vara professionell ligger lite i betraktarens ögon och kan vara svårt att standardisera i en handbok. Uppsatsförfattarna ser därmed att många av de aspekter som gästen ser som service kan standardiseras men att det dock är en fråga om serviceverksamheten bör göra det, vilket leder till frågan om kvalitet kontra kvantitet. Här visar gästens komplexa syn på service såväl som teorierna att det behövs handlingsfrihet vilket ger personalen möjlighet att kundpassa och skräddarsy serviceinteraktionen till varje enskild gäst. Teorierna understryker dock, likväl som empirin påvisar, att för att kunna leverera en skräddarsydd service måste det finnas flexibilitet inom servicestandarden så att personalen genom handlingsfrihet kan nå upp till och överträffa gästens förväntningar. Handlingsfriheten är, som betonats av Chebat och Kollias (2000), essentiellt för att kunna leverera en service vars karaktärsdrag annars anses heterogent. För att detta ska vara möjligt behöver organisationen dela den syn som teorierna lägger tonvikten vid, att personalen är den viktigaste tillgången och möjliggörare till att leverera den servicekvalitet som gästen eftersöker, vilket knyter an till ovanstående resonemang att organisationen är den som lägger grunden för hur personalen kan agera i serviceinteraktionen. Således är

handlingsfriheten och möjligheten att skraddarsy service i vissa fall avgörande för om gästen kommer tillbaka och/eller rekommenderar verksamheten till andra potentiella gäster.

För att summera fråga två kan uppsatsförfattarna dra slutsatsen att alla serviceaspekter visserligen skulle gå att standardisera genom att ”kvantifiera” såväl hårda som mjuka aspekter. Däremot kan det anses omöjligt för hotellverksamheter och även andra serviceverksamheter att försöka sig på att standardisera beteenden, som ska användas i interaktionen med gäster, då betydelsen bakom dessa beteenden kanske inte delas av alla och kan ha olika innebörd för olika personer. Det kan även vara svårt att få dessa aspekter till ”mjuka” om de skulle standardiseras och därmed kvantifieras, då det förmodligen skulle bli ett tomt manuskript utan ytterligare mening eller ”glöd” från personalens sida, vilket även intervjupersonerna antyder. Dessutom kan verksamheten då inte säkerställa kvaliteten som kommer ut ur produkten, utan det bidrar istället till ett varierat resultat med automatiserat agerande, en form av slaveri om det ska hårdas. Det skulle således förstöra bilden av service och den nöjda gästen skulle därmed bara bli en bisak. Så visst går det att standardisera alla aspekter men frågan är om man vill det då det i så fall skulle strida mot essensen i servicebegreppet, nämligen att service är en ”åtgärd som utförs i syfte att betjäna kunder” och att god service är att överträffa gästens förväntningar.

### 5.2.1 Diskussion & Reflektion

Den del som här kommer belysas är den del av syftet som ämnar *undersöka om alla dessa aspekter i servicemötet bör och kan standardiseras*. Uppsatsförfattarna har visat på att det går att standardisera alla aspekter men att frågan snarare är om detta bör göras. Om service är så komplext som framgår av första frågan behöver serviceverksamheten ha utrymme för att anpassa serviceinteraktionen efter varje enskild gäst och därmed bör personalen ha en viss handlingsfrihet till att kunna leverera det gästen eftersöker.

Det ska understrykas att standardiseringen är ett användbart verktyg för att säkra den kvalitet serviceorganisationen vill leverera. Service är, som uppsatsförfattarna ser det, nästan omöjligt att inte till viss del kvantifiera för att hålla uppe servicekvaliteten samt för att säkerställa en viss kontinuitet i det servicemöte verksamheten vill leverera ut till gästen. Samtidigt ser uppsatsförfattarna att ramen för en servicestandardisering måste lämna



utrymme för att inte bli ett tomt skådespeleri från serviceleverantörens sida. Gästen märker ganska snart om denne är välkommen genom det agerande som personalen presenterar. Som gäst känner du av om receptionisten säger välkommen men inombords bara skriker ”Åhhh jag orkar inte med en gäst till”. Att kunna agera är visserligen en naturlig del av servicekonceptet men det behövs personal som inte behöver, eller vill, agera efter manus utan är ”service entusiaster” som med ett äkta leende och med trovärdighet säger ”varmt välkommen”. Det räcker med andra ord inte att personalen besitter en viss kunskap om *vad* som ska göras utan de måste även ha en känsla för *hur* det ska göras. Kanske är ovanstående resonemang en anledning till varför svenskar upplever den amerikanska servicen som påklistrad och oäkta? För om den amerikanska servicekulturen är utformad så att alla aspekter i ett servicemöte, såväl hårda som mjuka, ska standardiseras då ökar även risken för ett automatiserat agerande från personalens sida utan glöd. Risken finns därmed att den svenska gästen, som är mer van vid individanpassning, kan uppleva beteendet från personalen som inövat och konstlat.

Uppsatsförfattarna anser att det, utifrån ovanstående resonemang, finns ett stort glapp i den klassiska Service Management-litteraturen gällande servicesyn och standardisering. Den nordiska skolan förespråkar företrädesvis mjuk service, med utrymme för handlingsfrihet, medan den amerikanska skolan framhåller en mer hård framtoning, med minutiös standardisering för både mjuka och hårda aspekter. Uppsatsförfattarna menar att istället för att ge en polariserad bild som två ytterligheter bör helheten betonas och *inte* vara ett val mellan hårda och mjuka värden i serviceinteraktionen. Lovelock och Gummesson (2004) för även fram liknande tankegångar då de anser att paradigmer snarare bör vara anpassningsbara än ristade i sten och att de därför bör hänga med i utvecklingen. Så teorierna i den klassiska Service Management-litteraturen kanske inte är så paradoxala när allt kommer omkring, utan både standardiseringen och handlingsfriheten är naturliga delar av servicemötet och en del av serviceverksamheten. Men då behöver glappet, som nämns ovan, mellan teorierna minskas och litteraturen behöver istället lägga tyngdpunkten vid gästens mångfacetterade syn på service och att varken mjuka eller hårda värden ensamma utgör servicemötet. Serviceorganisationer måste med andra ord ha en välutvecklad och välkommunicerad servicestandard samtidigt som det lämnas utrymme för personalen att agera med fingertoppskänsla så att gästen i slutändan får det som han eller hon har förväntat sig.

### 5.3 Kunskapsbidrag & Vad vi tar med oss

Vad ska då serviceverksamheterna ta sig till? Ska de välja handlingsfrihet eller standardisering? Studien har försökt att fylla den lucka uppsatsförfattarna sett i diskussionen och teorierna kring om det går att standardisera alla de aspekter som är service för gästen och om hotell bör standardisera. Inledningsvis ställde uppsatsförfattarna en rad frågor vilka grundat sig i den ”antingen/eller” argumentation som vi sett inom ämnet. Författarna har belyst den komplexitet som finns i servicebegreppet och visat på att det inte är hårda eller mjuka serviceaspekter som ensamt betyder service för gästen utan en kombination av dessa två. Detta betyder således att serviceverksamheten inte kan välja på antingen den hårda eller mjuka vägen, att kvantifiera alla delar i servicemötet eller att låta personalen ha fria tyglar för att överträffa gästens förväntningar. Det blir med andra ord en balansgång där harmoni bör skapas mellan standardisering och handlingsfrihet. Då både standardisering behövs för att kunna kvalitetssäkra servicenivån och handlingsfriheten behövs för att gästen ska känna sig som ”kung för en dag”, när denne besöker ett hotell, är det ledningens uppgift att balansera dessa. Men teorierna behöver även de belysa denna samvaro av två extremer så att kommande generationer av ledare kan anamma en mellanväg.

För uppsatsförfattarna är service och värdskap konsten att få människor att känna sig välkomna och handlar om fingertoppskänsla från serviceleverantörens sida. ”Servicemindness” är en egenskap och inte något som kan eller ska standardiseras. Uppsatsförfattarna ser att det i verkligheten gör att en standardisering av servicemötet är ett nödvändigt ont för att faktiskt hålla en lägsta servicenivå och för att kunna kvalitetssäkra servicemötet. Detta är något hotell absolut måste jobba med och kanske till och med mer än vad som görs idag, och borde med andra ord vara en självklar lägstanivå för den som har värdskapet. Därmed kan hotell inte i minsta detalj planera servicemötet då varje gäst inte är den andra lik och både har olika preferenser, servicesyn och önskningar i mötet med hotellet. Från det förhållningssättet ser uppsatsförfattarna att det är konstigt att inte teorierna har sammanfört dessa ännu mer, då verkligheten faktiskt har både standardiserat och kundanpassat servicemötet med gästen. Uppsatsförfattarna anser att textböckerna och därmed teorierna behöver belysa de svårigheter som kan uppkomma när organisationer jobbar med två så olika verktyg och samtidigt belysa de möjligheter som ges om dessa jobbas med.

Olika hotell har olika syften, precis som gäster har olika preferenser, och hotell behöver fråga sig ”varför” de finns till och varför gästen vill bo där. Ett hotell utmed motorvägen eller ett hostel på en Thailändsk backpacker ö har kanske inte lika stor användning eller behov för att överträffa gästens förväntningar för att deras målgrupp är tillfällig eller inte har samma höga krav som ett city hotell med hög konkurrens. Samtidigt anser vi att det inte finns hotell, oavsett syfte och/eller målgrupp, som inte bör fokusera på att leverera god service till gästen. Vi har dessutom reflekterat över att den europeiska stjärnklassificeringen (SHR) är en form av standardisering som kvantifierar olika hotellnivåer. Denna klassificering tar enbart med hårda värden och vissa värden som gästen ser som mjuka räknas inte in i graderingen. Vilket i ett större sammanhang kan betyda att gästen vet vad denne kan förvänta sig vid en viss gradering i fråga om hårda värden men att de mjuka aspekterna kan variera avsevärt.

Då vi kunnat samla in ett brett empiriurval i form av kvalitativa observationer av omdömen, strukturerade samt ostrukturerade intervjuer och handboksanalys har vi kunnat skapa en helhetssyn såväl inom som utanför organisationens väggar som annars hade varit svårt att greppa om. Exempelvis ger intervjupersonernas olikheter i synen på standardisering en nyanserad bild av det vi valt att studera vilket fungerat som motpoler till varandra och kunnat styrka vår studie på ett sätt som annars skulle varit svårt. Vi har även reflekterat över att det skulle gå att analysera flera omdömessidor och således få ett större urval men ansåg utifrån arbetets omfång och vårt varierande metodval att detta inte var nödvändigt. Våra tidigare erfarenheter och studier vid Service Managementprogrammet har bidragit till en kunskapskritik som annars skulle vara svårt att uttrycka och har under arbetets gång insett hur mycket vi har utvecklats och att vi nu kan förhålla oss till en komplex värld vilket är en nyttig insikt inför framtiden.

### 5.3.1 Inför framtiden

Så vad är nästa steg och vad behöver framtida forskning belysa? Empirisk forskning kring servicens karaktärsdrag behöver göras för att både ompröva och omvärdera samt betona helheten i servicebegreppet. Som redan flera forskare betonat är karaktärsdragen inte empiriskt grundade och här ser uppsatsförfattarna att forskningen behöver lägga mer tyngd. En ny paradigm i all ära men den måste även grunda sig i verkligheten.

Därutöver anser uppsatsförfattarna att det skulle vara intressant om forskningen även kunde lägga vikt vid demografiska skillnader än mer än vad som tidigare gjorts. Kön, ålder och kulturell bakgrund har en inverkan på gästens preferenser och förväntningar vilket uppsatsförfattarna anser att det inte gjorts mycket forskning kring. Exempelvis skulle forskningen behöva gå på djupet i hur vår kulturella bakgrund kan påverka den individuella synen på service, hur denna kan skilja sig från kultur till kultur samt undersöka hur internationella kedjor och multinationella företag bör bete sig i mötet mellan olika kulturer. Ytterligare forskning på interkulturella möten där kommunikation, kulturell intelligens, kunskap och servicesyn betonas som en del av problematiken och möjligheterna till ett lyckat servicemöte efterlyses.

## 6 Referenslista

### Tryckta källor:

Alexander, J. (2008). *Consensus – The hidden Codes of Swedish Leadership*. Inter Media Publications: London, Stockholm.

Bastås & Gälldin. (2011). *Hårda sängar och mjuka möten- en undersökning av affärsresenärers lojalitet mot hotell*. Företagsekonomi C, uppsats. Örebro Universitet, Handelshögskolan.

Bitner, M J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Management*. Vol. 54, nr. april. Sid. 69-82.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och Kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur: Lund.

Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:4. Liber: Malmö.

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

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

Chebat, J-C. & Kollias, P. (2000). The impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service organizations. *Journal of Service Research*. Vol. 3, nr. 1. Sid. 66-81.

De Vries, H J. (2001). Standardization- a new discipline? Standardization and Innovation in Information Technology. *2nd IEEE Conference*. Sid. 91-105.

Edvardsson, B. & Gustavsson, A. & Johnson, M.D. & Sandén, B. (2000). *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Studentlitteratur: Lund.

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

Fredholm- Blomst, S. (2010). Jantelagen and Multiculturalism- A Dynamic Dual. *Berkeley Undergraduate Journal*. Vol. 23, nr. 1. Sid. 12.

Goffman, E. (2007). *Jaget och Maskerna- en studie i vardagslivets dramatik*. Fjärde upplagan. Nordstedts Akademiska Förlag: Smedjebacken.

Goldstein, S M. & Johnston, R. & Duffy, J. & Raod, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*. Vol. 20. Sid. 121–134.

Grandey, A. A. & Fisk, G. M. & Mattila, A. S. & Jansen, K. J. & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol 96. Sid. 38–55.

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

Grönroos, C. (2004). *Service Management och marknadsföring – En CRM Ansats*. Upplaga 1:2. Liber Ekonomi: Malmö.

Hall, E T. & Reed Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences- Germans, French and Americans*. Intercultural Press: Yarmouth.

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande - Från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur: Lund.

Hofstede, G. & Hofstede, G J. (2009). *Organisationer och kulturer*. Upplaga 2:5. Studentlitteratur: Lund.

Kaplan A M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. Vol. 53, nr. 1. Sid. 59-68.

Linell & Sönnergren & Carlson. (2010). *Servicecertifiering- en väg till att kommunicera servicekvalitet inom hotellbranschen*. Kandidatuppsats, 15hp. Lunds Universitet, Service Management.

Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). “Whither services Management? In search of a new paradigm and fresh perspectives”. *Journal of Service Research*. Vol. 7, nr. 1. Sid. 20-41.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services Management: People, Technology, Strategy*. Uppl. 6. Pearson Education Ltd: Upper Saddle River, New Jersey.

Normann, R. (2000). *Service Management – Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Upplaga 4:1. Liber: Malmö.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V A. & Berry, L L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 49, nr. 4. Sid. 41-50.

Reinecker, L. & Stray Jorgensen, P. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Andra upplagan. Liber: Malmö.

Ritzer, G. (1983). The McDonaldization of Society. *The Journal of American Culture*. Vol. 6, nr. 1. Sid. 100-107.

Ro, H. & Chen, P J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30, nr. 2. Sid. 422-428.

Rust, R T. & Oliver, R L. (red.) (1994). *Service quality: new directions in theory and practice*. Sage Publications: Thousand Oaks, Calif.

Sandoff, M. (2005). Customization and standardization in hotels – a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 17, nr. 6. Sid. 529-535.

Shostack, G L. (1983). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. Vol. january/february. Sid. 133-139.

Stauss, B. & Mang, P. (1999). "Culture shocks" in inter-cultural service encounters? *Journal of Services Management*. Vol. 13, nr. 4/5. Sid. 329-346.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa Intervjuer*. Tredje upplagan. Studentlitteratur: Lund.

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. Upplaga 3:2. Studentlitteratur: Lund.

Usunier, J C. & Lee, J A. (2005). *Management Across Cultures*. Fjärde upplagan. Pearson Education Limited: Harlow.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). "The four service Management myths: remnants of a goods-based, manufacturing model". *Journal of Service Research*. Vol. 6, nr. 4. Sid. 324-35.

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

Wolfinger, N H. (2002). On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies. *Qualitative Research*. Vol 2. Sid. 85-95.

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

Zeithaml, V A. & Parasuraman, A. & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Management. *Journal of Management*. Vol. 49, nr 2. Sid 33-46.

### Muntliga källor:

Intervju med Lewis, Ann-Marie. 2011-04-04, Lund.

Intervju med Lewis, Ann-Marie. 2011-04-28, e-post.

Intervju med Sehested, Jonas. 2011-04-05, Malmö.

Intervju med Sehested, Jonas. 2011-04-29, Malmö.

### Elektroniska källor:

#### **Booking.com:**

<http://www.booking.com/general.html?sid=e595ce9cb3a926e554147c402efddf6c;tmpl=docs/about> (Läst 2011-04-12)

#### **Online Etymology Dictionary, sökord Service:**

<http://www.etymonline.com/index.php?term=serve> (Läst 2011-04-25)

#### **Marriott International:**

[http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Hotel\\_development/RenaissanceDevelopmentBrochure.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Hotel_development/RenaissanceDevelopmentBrochure.pdf) (Läst 2011-03-28)

<http://www.marriott.com/hotel-development/real-estate-investments.mi> (Läst 2011-03-28)

<http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreValuesCulture.mi> (Läst 2011-04-27)

<http://www.marriott.com/corporateinfo/culture/coreCulture.mi> (Läst 2011-04-27)

<http://news.marriott.com/renaissance-hotels.html> (Läst 2011-03-28)

<http://www.marriott.com/hotels/travel/mmabr-renaissance-malmo-hotel> (Läst 2011-03-28)

#### **Marriott Pressmeddelande:**

<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0B/84/A5/wkr0003.pdf>

(Läst 2011-03-28)

#### **Nationalencyklopedin, sökord service:**

<http://www.ne.se/service> (Läst 2011-04-27)



**SHR:**

<http://shr.se/hotelsinsweden> (Läst 2011-05-11)

**TripAdvisor:**

[http://www.tripadvisor.se/pages/about\\_us.html](http://www.tripadvisor.se/pages/about_us.html) (Läst 2011-04-12)

**Wikipedia, Sociala medier:**

[http://sv.wikipedia.org/wiki/Sociala\\_medier](http://sv.wikipedia.org/wiki/Sociala_medier) (läst 2011-04-12)

# Bilaga 1

## TripAdvisor 106 omdömen (2011-04-06)

Hårda aspekter:	Antal (st):	Procent (%):
Hotellrum	75	22,5
Läge	64	19,2
Inredning	57	17,1
Frukost	54	16,2
Pris	19	5,7
Ljud	13	3,9
Bar	11	3,3
Atmosfär	8	2,4
Garage	7	2,1
Internet	5	1,5
Pool/Spa/Gym	4	1,2
Temperatur	3	0,9
Exklusivitet	3	0,9
Belysning	2	0,6
Standard	2	0,6
Mat	2	0,6
Komfort	1	0,3
Hemsida	1	0,3
Faciliteter	1	0,3
Utsikt	1	0,3
<b>Summa:</b>	<b>333st</b>	

Mjuka aspekter:	Antal (st):	Procent (%):
Service	27	25,5
Trevlig/Vänlig	26	24,5
Hjälpsam	10	9,4
Tillmötesgående	9	8,5
Glad/Positiv	5	4,7
Professionell	5	4,7
Välkomnande	5	4,7
Bra personal	4	3,8
Uppmärksam	4	3,8
Kunskap	2	1,9
Effektiv	2	1,9
Artig	1	0,9
Personlig	1	0,9
Tillgänglig	1	0,9
Ovänlig	1	0,9
Arrogant	1	0,9
Otrevlig	1	0,9
Orutinerad	1	0,9
Ouppmärksam	1	0,9
<b>Summa:</b>	<b>106st</b>	

## Bilaga 2

### Booking.com 316 omdömen (2011-04-06)

Hårda aspekter:	Antal (st):	Procent (%):
Hotellrum	158	22,7
Läge	141	20,3
Frukost	134	19,3
Inredning	97	13,9
Ljud	29	4,2
Pris	26	3,7
Garage	23	3,3
Exklusivitet	13	1,9
Bar	10	1,4
Mat	10	1,4
Komfort	8	1,1
Internet	8	1,1
Standard	8	1,1
Temperatur	7	1,0
Spa/Gym/Bastu	5	0,7
Faciliteter	5	0,7
För lite personal	3	0,4
Atmosfär	3	0,4
Information	3	0,4
Musik	1	0,1
Avkopplande	1	0,1
Paraply/Cyklar	1	0,1
Säkerhet	1	0,1
<b>Summa:</b>	<b>695st</b>	

Mjuka aspekter:	Antal (st):	Procent (%):
Trevlig/Vänlig	97	35,4
Service	51	18,6
Hjälpsam/Omtänksam	27	9,8
Tillmötesgående	16	5,8
Bra personal	13	4,7
Kunskap	11	4,0
Välkomnande	9	3,3
Professionell	9	3,3
Inte tillmötesgående	7	2,5
Uppmärksam	6	2,2
Artig	4	1,4
Service Recovery	4	1,4
Glad	3	1,1
Effektiv	3	1,1
Bekvämt	3	1,1
Opersonligt	2	0,7
Öppen/Lättsam	2	0,7
Dåligt bemötande	2	0,7
Personlig	1	0,4
Engagerad	1	0,4
Diskret	1	0,4
Mindre personlighet	1	0,4
Nonchalant	1	0,4
<b>Summa:</b>	<b>274st</b>	

# Bilaga 3

## Tematisering Intervju 1

med Jonas Sehested 2011-04-05

Presentation Anna och Thereze

Syfte och målsättning av uppsatsen

Hotelldirektören Jonas Sehested

Marriott vs. Renaissance

Servicehandbok och standardisering

Svensk vs. Amerikansk service och standard

Framtid och fortsatt samarbete

## Tematisering Intervju 1

med Ann-Marie Lewis 2011-04-04

Presentation Anna och Thereze

Syfte och målsättning av uppsatsen

Om Ann-Marie Lewis

Din Marriott bakgrund

Servicehandbok och standardisering

Svensk vs. Amerikansk service och standard

Framtid och fortsatt samarbete

# Bilaga 4

## Intervjumall Intervju 2

med Jonas Sehested 2011-04-29

Vad anser du vara hårda servicevärden?

Vad anser du vara mjuka servicevärden?

Vad tror du generellt gästen ser som service?

Vad tror du generellt gästen ser som viktigast under sin hotellvistelse?

Du nämnde vid förra intervjutillfället att ni vid rekrytering utgår ifrån personlighet, kan du utveckla det och även ge exempel på egenskaper som en nyanställd ska ha?

Hur säkerställer ni att all personal har samma syn på service som företaget?

När en gäst kommer in genom dörren, hur ser mötet med gästen ut och hur ska receptionisten bemöta gästen?

Finns det några specifika "ritualer" som receptionisten ska gå igenom?

Hur skiljer det sig ifrån den standard som Marriott International har?

Om man bortser från upplärnings- och utbildningsfasen, hur arbetar ni med handboken, exempelvis The Learn Process?

Hur säkerställer ni att personalen delar det servicebeteende som beskrivs i handboken; genuin värme, respektfullhet och artighet?

Går det att lära ut ett genuint leende?

Vi vet att man inom Hotell- och Restaurangbranschen ständigt kommer i kontakt med andra nationaliteter, vilket vi talade om lite sist vi sågs, vilket betyder att man även kommer i kontakt med andra kulturers syn på service. Undrar därför om detta är något ni arbetar med och i så fall hur? Har ni märkt av det i klagomål/feedback från gästerna?

## Intervjumall Intervju 2

med Ann-Marie Lewis 2011-04-28

Vad anser du vara hårda servicevärden?

Vad anser du vara mjuka servicevärden?

Vad tror du generellt gästen ser som service?

Vad tror du generellt gästen ser som viktigast under sin hotellvistelse?

Kan du ge ett exempel på när standardisering och handbok/manualer inte fungerar i praktiken och när det inte är användbart, eller ska det fungera/fungerar det alltid?