

Kurskod: SKOK11
Termin: Vårterminen 2022
Handledare: Clara Gustafsson
Examinator: Malin Andersson

Konsten att skapa en stamgäst

En kvalitativ fallstudie om ESS Group som ett house of brands
inom hotell- och serviceindustrin

REBECKA KULLENBERG & SARA NILSSON

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Ett stort tack!

Vi vill ägna ett stort tack till ESS Group och samtliga respondenter för ert oerhörda engagemang och deltagande i vår studie, ert bidrag är ovärderligt och utgör kärnan för hela studien. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Clara Gustafsson för din kompetens, dina råd och din stöttning genom hela uppsatsskrivandet, din handledning har sannerligen hjälpt oss i rätt riktning. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och många skratt, uppsatsen och uppsatsskrivandet hade inte varit densamma utan båda parter.

Lund, 31 Maj 2022



Rebecka Kullenberg



Sara Nilsson

Abstract

The art of creating recurring guests

This study aims to examine the house of brands strategy within the hotel industry, as well as to understand the relationship building strategies for brands and the communication of them. To achieve the purpose of the study, a case study was conducted with seven semi-structured interviews within the hotel group ESS Group. The empirical material was analysed with a thematic analysis based on hermeneutic perspective. The results of the study illustrate how the house of brands strategy is used by creating the foundation of the brands centrally at ESS Group, but with the possibility of local ownership at the different hotels. Furthermore, the results of the study indicate that ESS Group is using three types of strategies, namely internal, interactive and external, in order to build long-term relationships with their stakeholders. The results of the study demonstrate that the used strategies consist of an effective internal communication with inclusion of the employees, a memorable interaction with the guest, and a trustworthy external communication. In conclusion, the study emphasises the implementation from the management, the local ownership of the hotel, and the involvement of the employees. Accordingly, the study shows the importance of being trustworthy with a long-term perspective in order to build relationships and create recurring guests.

Keywords: house of brands, hotel and service industry, brand communication, relationship building strategies, strategic communication, co-creation

Number of characters including spaces: 99 737

Sammanfattning

Konsten att skapa en stamgäst

Denna studie syftar till att undersöka house of brands-strategin för varumärken inom hotellbranschen, samt att förstå de relationsbyggande strategierna bakom uppbyggnaden och kommunikationen av varumärkena. För att uppnå syftet med studien genomfördes en fallstudie med sju semistrukturerade intervjuer inom hotellgruppen ESS Group. Empirin analyserades sedan utifrån en tematisk analys med hermeneutisk utgångspunkt. Resultatet av studien visar hur house of brands-strategin används genom att skapa grunden för varumärkena centralt inom ledningen på ESS Group, men med möjlighet för ett lokalt ägandeskap på de olika hotellen. Dessutom indikerar studiens resultat att ESS Group använder tre typer av strategier, nämligen interna, interaktiva och externa, i syftet att bygga långsiktiga relationer med sina intressenter. Resultatet av studien visar att strategierna inkluderar en effektiv intern kommunikation med inkludering av medarbetare i samskapandet av varumärket, ett minnesvärt interaktivt möte med gästen och en trovärdig extern kommunikation. Sammanfattningsvis betonar studien vikten av implementeringen från ledningen, det lokala ägandeskapet av hotellen och medarbetarnas involvering. Därmed visar studien värdet av trovärdighet och långsiktighet för att bygga relationer och skapa stamgäster.

Nyckelord: house of brands, hotell- och serviceindustrin, varumärkeskommunikation, relationsbyggande strategier, strategisk kommunikation, samskapande

Antal tecken inklusive blanksteg: 99 737

Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering	6
1.1 Syfte och frågeställningar	8
1.2 Studiens relevans	8
1.3 Avgränsning	9
2. Tidigare forskning	10
3. Teoretiskt ramverk	13
3.1 Varumärken och varumärkeskommunikation	13
3.2 House of brands som varumärkesuppbyggnad	14
3.2.1 Shadow endorsers	15
3.2.2 Uppbyggnaden av strategier	15
3.3 Consumer brand relationship - att skapa starka band	16
3.4 Relationsbyggande strategier inom servicevarumärken	16
3.4.1 Co-creation som strategi	17
3.4.2 Service som strategi	18
3.4.3 Sociala medier som strategi	19
3.4.4 Integrated marketing communication som strategi	20
4. Metod	21
4.1 Vetenskaplig utgångspunkt	21
4.2 Fallstudie	22
4.3 Forskningsstrategi: intervjuer	22
4.3.1 Urval	23
4.3.2 Insamlingsmetod	24
4.4 Analysmetod	25
4.5 Metodologiska reflektioner	26
4.6 Etiska aspekter	27
5. Analys	28
5.1 House of brands och varumärkena	28
5.1.1 Strategier för varumärkena - att arbeta både centralt och lokalt	29
5.1.2 Nischade segment för varje destination	31
5.1.3 Ömsesidiga utbytet av löften - skapa stamgäster	31
5.2 Det interna	33

5.2.1 En stark värdegrund som kommuniceras internt	33
5.2.2 De anställda som varumärkesambassadörer	35
5.2.3 Mäta kundnöjdhet och förstå gästernas förväntningar	36
5.3 Det interaktiva	37
5.3.1 Att arbeta utifrån trovärdighet och långsiktighet	37
5.3.2 Synen på servicemötet utifrån tre perspektiv	39
5.3.3 Strategier för upprepade köp	41
5.4 Det externa	42
5.4.1 Att möta förväntningar för att skapa tillit	42
5.4.2 Att skapa engagemang på sociala medier	43
5.4.3 Att tala utifrån den gemensamma kulturen	44
6. Diskussion och slutsats	46
6.1 Förslag på framtida forskning	48
7. Referenser	49
8. Bilagor	54

1. Inledning och problemformulering

Följande avsnitt syftar till att ge bakgrund till problemet som studeras för att sedan introducera studiens syfte och forskningsfrågor. Slutligen diskuteras studiens relevans och avgränsning.

Känslan av att vakna upp i silkeslena lakan, att få frukostbuffé serverad eller att ta på sig en morgonrock för att gå ner till spaet kan anses som viktiga säljargument för att locka till sig gäster till ett hotell. Men vad är det egentligen som får människor att känna en emotionell koppling till ett specifikt hotell? Hur kan hotell arbeta med kommunikation för att skapa relationer mellan gästen och varumärket?

Hotell- och logiverksamhet är en viktig bransch för besöksnäringen och står för 20 procent av Sveriges turistsättning (Tillväxtverket, 2020). Under de senaste tio åren har det funnits en positiv utveckling för turismen i Sverige och turismkonsumtionen uppgick till 300 miljarder kronor år 2019 (Tillväxtverket, 2020). Hotell- och serviceindustrin är präglad av hög konkurrens och består idag av många framgångsrika och utmärkande aktörer, vilket sätter krav på att skapa ett starkt varumärke (Cai & Hobson, 2004). Aaker (2010) menar att det finns ett flertal svårigheter för att etablera ett starkt varumärke, bland annat konkurrensen, komplexiteten med strategier och relationer, innovation och investeringar. Bertilsson (2017) belyser hur långsiktiga relationer till konsumenter visat sig spela en allt större roll inom branscher med hög konkurrens i syftet att bygga ett starkt varumärke. Relationer genererar nämligen fördelar såsom lojalitet mot varumärket och möjliggör även att konsumenter talar gott om varumärket med andra konsumenter (Bertilsson, 2017). Dessutom menar Hollenbeck (2018) att den ökade tillgängligheten av information kan medföra stora konsekvenser för varumärkesbyggande i hotellbranschen i framtiden. Därav krävs en större medvetenhet och ett starkare engagemang i strategierna bakom varumärkeskommunikationen.

I övervägande fall i hotellbranschen används kommunikations- och varumärkesstrategier kopplat till ett varumärkesnamn, som exempelvis Scandic Hotels och Elite Hotels (Hollenbeck, 2018). I dessa exempel öppnar hotellkedjan nya destinationer med nya koncept men med en stark koppling till kedjan, exempelvis Scandic Opalen i Göteborg (Scandic Hotels Group, u.å). Detta av anledningen att hotellets namn och varumärke visar sig spela en stor roll vid valet av hotell då det kan skapa en igenkänning hos gästen (Imrie &

Fyall, 2000). Att använda sig av denna strategi möjliggör även att hotell under samma varumärkesnamn kan dela resurser, vilket medför många ekonomiska fördelar (O'Neill & Carlbäck, 2011).

I motsättning till strategin av hotell som kedjor kan en organisation även välja andra kommunikations- och varumärkesstrategier som skapar en stark positionering och differentiering utan en tydlig association till ett och samma varumärkesnamn. Ett exempel på en sådan organisation är hotellgruppen ESS Group, vilket även är vår studies fallorganisation. ESS Group grundades 2007 och består idag av 12 hotell, eller som ESS Group benämner det 'destinationer', och 15 restauranger (ESS Group, u.å). Ystad Saltsjöbad, Hotel Pigalle, Ellery Beach House är några av de stora destinationer som ingår i ESS Group och under hösten 2022 öppnar ännu en ny destination upp i Göteborg (ESS Group, u.å). Till skillnad från många större hotellkedjor tillämpar fallorganisationen en princip av house of brands där varje destination har ett unikt varumärke och namn utan direkt koppling till huvudvarumärket.

Tillämpningen av house of brands inom hotellbranschen är ett tämligen ovanligt fenomen att studera eftersom forskningen framför allt har dominerats av kedjetillhörighet. Avsaknaden av forskning om house of brands inom hotell- och serviceindustrin kombinerat med den tidigare forskning som understryker vikten skapa emotionella kopplingar till varumärket visar på en lucka att fylla i det vetenskapliga fältet. Detta skapar en nyfikenhet kring hur diverse kommunikationsstrategier kan bygga upp starka relationer och skapa varumärkesidentiteter inom fenomenet house of brands. I linje med detta har ledningen ett stort ansvar i att implementera strategierna för varumärket, men även i att förmedla det till dem anställda (Kandampully et al., 2001). Utöver arbetet ledningen har med att förmedla strategierna internt finns det även ett högt värde av att vd:ar eller andra personer i ledningsgruppen är goda kommunikatörer för att lyckas förmedla varumärket externt (Melewar et al., 2006). Därför ligger även en nyfikenhet i att studera fenomenet utifrån ledningens perspektiv, eftersom de initialt arbetar med strategierna, implementeringen och kommunikationen mot intressenter.

1.1 Syfte och frågeställningar

Med utgångspunkt i problemet är syftet med studien att studera fenomenet house of brands inom hotell- och serviceindustrin och förstå de relationsbyggande strategierna bakom uppbyggnaden av varumärken och den strategiska kommunikationen kring dessa. Genom att studera detta utifrån ett ledningsperspektiv vill vi uppnå mer kunskap om det ovanliga fenomenet och få svar på följande forskningsfrågor:

- Hur ser uppbyggnaden av strategier ut för ett house of brands inom hotell- och serviceindustrin?
- Hur kan en hotellkoncern använda relationsbyggande varumärkesstrategier för att differentiera sig på en konkurrenskraftig marknad?

1.2 Studiens relevans

Essensen i forskning inom strategisk kommunikation handlar om att svara på frågor relaterade till varför vissa organisationer lyckas med sina kommunikationsinsatser för att uppnå önskade mål, medan andra inte gör det (Zerfass, Verčič, D, Nothhaft, & Werder, 2018). Genom att studera en fallorganisations kommunikationsstrategier och fenomen inom branding skapas en förståelse för teorin i praktiken, men även kunskap som kan appliceras på andra fall i framtiden. Varumärkeskommunikation och de bakomliggande strategierna är därav av stor relevans, inte bara inom den specifika branschen men även rent generellt för att lyckas med de uppsatta målen för organisationen. Med andra ord handlar det om att förstå vilka kommunikativa resurser som används kopplat till exempelvis relationer (Zerfass et al., 2018).

Heide et al. (2018) talar om att varumärke och rykte är nyckeltillgångar i en organisation och menar att interaktionen mellan alla organisationsmedlemmar och externa intressenter är avgörande för deras framgång. Därför lägger studien stor fokus på samskapandet av varumärket mellan olika grupper för att nå essensen av strategisk kommunikation. Vidare avser det även att nå en komplexitet genom att studera strategisk kommunikation på olika nivåer, vilket bidrar till att man kan conceptualisera den strategiska kommunikationen som en pågående process (Thomas & Stephens, 2014).

Inom forskningsfältet för strategisk kommunikation bidrar därför vår studie med tvärvetenskaplig kunskap som är grundad i en fallorganisation. Vidare är fenomenet viktigt

att studera dels för att nå ny kunskap om varumärkesarbete, och dels för att konstant utveckla forskningen i takt med att världen förändras.

1.3 Avgränsning

Studien är avgränsad till en specifik koncern och tre av dess tillhörande hotell. Hotellen ses som lämpliga för studien då de inte associeras med namnet på huvudvarumärket, utan har skapat egna varumärken på sina separata håll. Anledningen till att endast en fallorganisation studeras beror på att vi önskar nå ett större djup i analysen. Vidare avgränsar sig studien till sju intervjuer med respektive vd för de tre hotellen, vd för ESS Group, Brand Director, Commercial Director och projektledare på marknadsavdelningen. Det empiriska resultatet från de utvalda respondenterna med chefspositioner kan således generera ett rikare svar på studiens frågeställningar och intentionen att få ett ledarperspektiv på ämnet.

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras en översikt av tidigare forskning som studien tar utgångspunkt från. Avsnittets primära fokus ligger på att ge översikt av vanligt förekommande relationsbyggande strategier inom branschen. Beskrivningen av den tidigare forskningen ämnar till att ge förståelse för kunskapsgapet som studien avser att fylla.

Under lång tid har hotellkedjor och strategier för hotellkedjor dominerat forskningen inom varumärkeskommunikation i hotell- och serviceindustrin. Forskningen menar på att associationen till huvudvarumärket skapar trovärdighet och trygghet för konsumenten (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Likaså lägger den tidigare forskningen tyngd vid fördelarna att signalera gemensamma attribut genom samma namn, logotyp och marknadsföring (Hollenbeck, 2018). Dock har ett skifte i samhället skett och förändringen tyder på att kedjetillhörighet har minskat rejält sedan 2015, vilket ger mer plats för andra strategier att bli mer dominerande (Hollenbeck, 2018).

Oavsett om hotellet är en del av en kedja eller är oberoende av kedjetillhörighet, tyder tidigare forskning på att branding utgör en väsentlig del för att nå konkurrensfördelar och uppnå goda affärsresultat (Yang & Yang, 2020). Branding inom hotell handlar om mer än att förbinda ett hotell med ett namn och en logga, det handlar om att skapa ett värde för varumärket, kommunicera genom integrerad marknadsföring, inkludera medarbetare och skapa långsiktiga och hållbara strategier (Cai & Hobson, 2004). För att uppnå en långsiktig fördel gentemot konkurrenter inom hotellbranschen krävs ett stort fokus i att skapa emotionella kopplingar till varumärket (Cai & Hobson, 2004). För att skapa dessa emotionella kopplingar hos konsumenter, krävs ett gediget arbete med att etablera och underhålla relationer mellan varumärket och konsumenten (Keller, 2009). Kim et al., (2001) menar att ett av de mest effektiva sätten i branschen att skapa dessa relationer är genom kommunikation. Vidare kan även en varumärkesidentitet ses som ett strategisk verktyg som kan hjälpa till att bygga relationer med externa intressenter och skapa en ”vi-känsla” för de anställda (Melewar et al., 2006). Den relationsbyggande kommunikationen som tidigare undersökts inom branschen har lagt stort fokus både på den direkta kommunikationen mot konsumenten och på kommunikationen som utförs via servicen från personalen (Kim et al., 2001).

Kopplat till den externa direkta kommunikationen med konsumenten, påvisar tidigare forskning vikten av att använda de sociala kanalerna för att förstärka varumärkets image inom turism (Barreda et al., 2020). Barreda et al. (2020) menar att sociala medier kan vara fördelaktigt för företag inom turism för att skapa emotionella band hos konsumenterna och för att bygga en relation mellan konsument och varumärke. Ytterligare forskning betonar även hur sociala medier kan kombineras med *customer relationship management* (CRM) för att bygga och hantera relationer mellan konsumenten och varumärket ytterligare (Guha et al., 2018).

För att skapa en stark varumärkesidentitet krävs involvering av de anställda i processen, även kallat *co-creation* eller *samskapande* (Chang & Byrom, 2020). Chang och Byrom (2020) talar om fyra faser inom samskapandet: grunda en tydlig strategi för varumärkesidentitet, välja och designa identiteten, sammanstråla den organisatoriska identiteten och slutligen leverera denna identitet genom extern kommunikation. Studien lägger ett stort fokus på den interna kommunikationen och involveringen av anställda som i sin tur kan ge en tydlig varumärkesidentitet som gör att de anställda kan representera varumärket externt (Chang & Byrom, 2020). Tillika talar Van Nguyen et al. (2021) även om hur man bygger ett samskapat varumärkesvärde, vilket hänförs till hur hotellet arbetar med intern kommunikation och extern kommunikation på sociala medier. Van Nguyen et al. (2021) betonar även vikten av att involvera anställda i samskapandet. Samskapandet görs genom att skapa gedigen intern kommunikation om varumärket och varumärkesvärdena som sedan även reflekteras i de externa kanalerna på sociala medier (Van Nguyen et al., 2021). De anställdas involvering i varumärket skapar sedan en bättre uppfattning av hotellets serviceklimat (Van Nguyen et al., 2021).

Utöver den externa kommunikationen och det interna identitetsskapandet talas det i tidigare forskning även om att bygga starka relationer mellan varumärke och konsument via så kallade *brand loyalty programmes*. Ett brand loyalty programme syftar till att ge konsumenten fördelar både på deras hotellvistelse och utanför som en del i deras medlemskap i organisationen (Lo et al., 2017). Lo et al. (2017) menar att ett lojalitetsprogram bidrar till positiva relationer mellan konsument och varumärke, men att det krävs ett stort fokus på kommunikationen för att skapa tillit och emotionella värden.

Sammanfattningsvis har forskningsfältet sedan tidigare lagt stort fokus på hotell med kedjetillhörighet. Dessutom tyder mycket forskning på relevansen av kommunikation för att bygga relationer mellan konsument och varumärke. Att grundlägga en hotellkoncern som ett house of brands är en betydligt mer ovanlig strategi men med exempel på framgångskoncept,

pionjärer som inspirerar och minskningen av kedjetillhörighet fortsätter utvecklingen av branschen och forskningen bör adaptera nya principer. Därför är det intressant att sätta relationsbyggande strategier i en ny kontext för att skapa en förståelse för uppbyggnaden av ett house of brands inom branschen, samt bidra med kunskap inom forskningsfältet strategisk kommunikation.

3. Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket omfattas av studiens teoretiska utgångspunkt som ligger till grund för analysen av studiens empiri. Ramverket introduceras av grunden i varumärkeskommunikation, begreppet house of brands och consumer brand relationships för att sedan gå in på diverse strategier inom varumärken för relationsbyggande.

3.1 Varumärken och varumärkeskommunikation

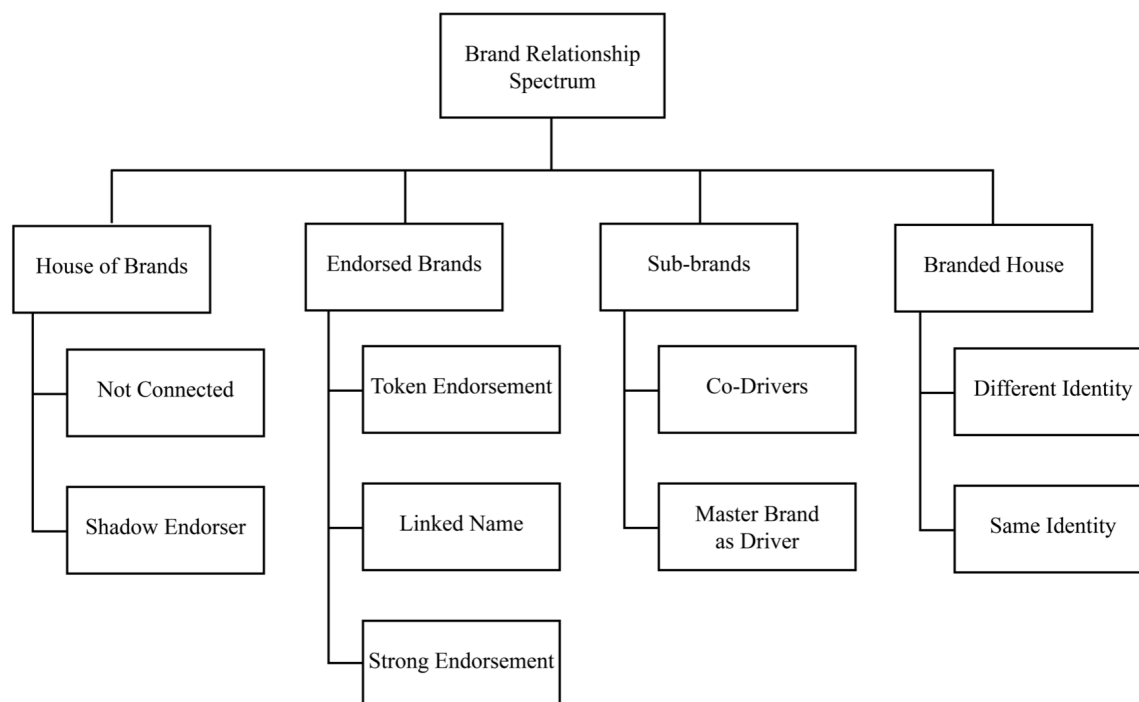
Varumärke definieras av American Marketing Association (1963) som ”a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors” (s. 9). Rosenbaum-Elliott et al. (2018) menar att det finns många olika typer av varumärken, exempelvis kan produkter, tjänster, företag, butiker, städer och personer ses som varumärken. Fokuset i den här uppsatsen ligger på *servicevarumärken*, vilket även kan definieras av de marknadsföringsprocesser som förverkligar upplevelser och bedriver ett samskapande av värdet av varumärket (Brodie et al., 2006).

För att etablera starka varumärken och för att varumärket överhuvudtaget ska existera krävs effektiva strategier för att kommunicera varumärket, det vill säga varumärkeskommunikation eller marknadskommunikation (Rosenbaum-Elliott et al., 2018). Inom marknadskommunikationen finns det två typer av meddelanden, den första är dem som menar till att skapa ett långsiktigt varumärkesvärde och den andra är kommunikation som är menat för att få direkt verkan (Rosenbaum-Elliott et al., 2018). En central del av branding består av att utforma strategier för att nå specifika mål. Inom arbetet med strategier ingår exempelvis att designa grunden i varumärket, utforma koncept och kommunicera varumärket (Rosenbaum-Elliott et al., 2018). Utöver det strategiska arbetet med varumärken menar Rosenbaum-Elliott et al. (2018) att all övrig personal också är involverad i varumärket och kommunikationen kring varumärket. Alla möten med kunder och andra intressenter kan ses som en *touchpoint*, därför handlar det om att hantera och organisera när och hur alla möten sker och försöka säkerhetsställa och forma perceptionen som kunden skapar av varumärket (Rosenbaum-Elliott et al., 2018). Rosenbaum-Elliott et al. (2018) menar att just inom servicevarumärken, har de anställdas beteende ett starkt inflytande på kundens perception. På

grund av det starka inflytandet bör de anställda ses som en viktig del i den varumärkesbyggande kommunikationen (Rosenbaum-Elliott et al., 2018).

3.2 House of brands som varumärkesuppbyggnad

Aaker och Joachimsthaler (2000) talar om *the brand relationship spectrum*, se i figur 1. Inom brand relationship spectrum tas strategin *house of brands* upp vilket ses som relevant för denna studie.



Figur 1. Karta över olika strategier inom varumärkesuppbyggnad (Aaker & Joachimsthaler, 2000, s. 105).

House of brands är en strategi där respektive varumärke har en egen roll och identitet, utan direkta associationer till huvudvarumärket (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Varumärket ses som oberoende från huvudvarumärket, vilket innebär att det inte kan nyttja de fördelarna som kommer med att använda sig av ett välkänt varumärke (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Utan en koppling till ett välkänt huvudvarumärke blir det svårare för konsumenten att dra slutsatser om kvalitet och trovärdighet för varumärket, vilket kan ses som en nackdel med house of brands-strategin (Yu, 2021).

Dock finns det även ett flertal fördelar med house of brands-strategin, förslagsvis kan varumärket positionera sig tydligt på marknaden genom de funktionella fördelarna som det besitter (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Dessutom kan house of brands-strategin stärka

möjligheten att etableras inom ett tydligt nischsegment (Aaker & Joachimsthaler, 2000). House of brands gör det således möjligt att åstadkomma nischade varumärken som inte hade kunnat uppnås vid direkt koppling till huvudvarumärket (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Ytterligare fördelar inom house of brands-strategin är dess förmåga att undvika en association till andra varumärken i gruppen som inte går i linje med vad varumärket i fråga symboliserar (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

3.2.1 *Shadow endorsers*

Aaker och Joachimsthaler (2000) talar om begreppet *shadow endorsers* inom house of brands-strategin. Shadow endorsers innebär att det inte finns en synlig koppling mellan de oberoende varumärkena och huvudvarumärket, dock finns det en medvetenhet hos många konsumenter om det givna sambandet (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Genom shadow endorsers kommunicerar huvudvarumärket att respektive varumärke representerar en annan produkt och har ett annat marknadssegment, vilket möjliggör att varje varumärke kan ha en egen image, identitet och ett eget varumärkesnamn (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Till följd av att konsumenter är medvetna om sambandet, skapas följaktligen en större spänning och mystik om varumärkena (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

3.2.2 *Uppbyggnaden av strategier*

Inom house of brands är varje varumärke unikt och som tidigare nämnt innehåller ett house of brands flera självständiga varumärken (Aaker, 2009). Gällande strategier för ett house of brands krävs därför individuella strategier för att maximera effekten på den nischade marknaden (Aaker, 2009). Uppbyggnaden som ett house of brands tillåter organisationen att positionera varumärkena tydligt med dem funktionella fördelarna för att lyckas dominera inom det nischade segmentet (Aaker, 2009). Med andra ord kan varumärkena vara inom samma marknad eller segment, men det individuella fokuset ger möjlighet till en dominans inom segmentet istället för en generell koppling till huvudvarumärket (Aaker, 2009).

Inom alla organisationer finns det flera intressentgrupper att ta hänsyn till i uppbyggnaden av strategier och i arbetet med varumärke, vilket kan se annorlunda ut beroende på strukturen på organisationen. Morley (2009) beskriver olika intressentgrupper och hur organisationer arbetar med dem inom ett house of brands. Bland annat understryker Morley (2009) vikten av att arbeta internt med bandet mellan organisationen och de anställda. Dessutom menar Morley (2009) att man bör arbeta fram strategier steg för steg genom att låta experter ta fram varumärkena inom house of brands.

3.3 Consumer brand relationship - att skapa starka band

För att lyckas nå en konkurrensfördel och sticka ut på en konkurrenskraftig marknad, fokuserar många företag på att bygga långsiktiga relationer med kunden eller konsumenten (Bertilsson, 2017). En av dem främsta anledningarna till att företag ägnar sig åt strategier för att bygga långsiktiga relationer är för att försöka uppnå en varumärkeslojalitet (Bertilsson, 2017). Ytterligare en anledning är för att konsumenter ska vara benägna att prata om varumärket och främja varumärket gentemot andra konsumenter (Bertilsson, 2017). Relationen mellan konsument och organisation är en tvåvägsprocess som primärt handlar om ömsesidighet och det ömsesidiga utbytet av löften (Dall’Olmo Riley & de Chernatony, 2000). Vidare menar Quesenberry (2021) att relationen och interaktionen mellan konsument och varumärke kan starta en möjlighet för relationer mellan människor och vidare skapa *communities*. Quesenberry (2021) talar bland annat om vikten av sociala medier för att stärka konsumentens anknytning till varumärket via ett community på sociala medier för att ytterligare stärka varumärkeslojaliteten.

3.4 Relationsbyggande strategier inom servicevarumärken

För att konceptualisera relationen mellan konsument och varumärke inom servicevarumärken kan man utgå från hur olika typer av marknadsföring påverkar perceptionen av ett servicevarumärke. Brodie (2009) diskuterar tre olika typer av marknadsföring som påverkar detta: extern marknadsföring, interaktiv marknadsföring och intern marknadsföring. Den externa marknadsföringen handlar om kommunikationen mellan organisationen och konsumenten, där essensen ligger i vilka löften som görs och kommuniceras om serviceerbjudandet (Brodie, 2009). Vidare talar den interaktiva marknadsföringen om mötet och interaktionen mellan personer som arbetar inom organisationen och konsumenten, fokuset ligger i serviceupplevelsen som levereras och vilka löften som kommuniceras i interaktionen (Brodie, 2009). Slutligen handlar den interna marknadsföringen om processen som möjliggör löfterna om tjänsteutbudet (Brodie, 2009). Vid den interna marknadsföringen läggs stor vikt vid hur personer inom organisationen involveras i servicevarumärket (Brodie, 2009).

Tillika talar Kim et al. (2001) om hur hotell bör leverera den service som varit lovad för att lyckas skapa relationer som kan bidra till att gästen talar gott om varumärket. Vidare menar Kim et al. (2001) att hotellservice kan bli indelat i tre delar: före service, under service och efter service. Dessa tre delar kan även starkt kopplas till hur de anställda bör vara

involverade i varumärket, hur interaktionen mellan gäst och organisationens medlemmar ter sig och hur organisationen kommunicerar ut budskapen externt (Kim et al., 2001). Kim et al. (2001) lägger även stor vikt vid kommunikationens värde och nödvändighet för att lyckas bygga relationer. Fokuset i att bygga relationer ligger därför mycket i de strategier som sätts upp inom kommunikation och marknadsföring, där målet är att leverera utifrån de löften som kommunicerats och vara trovärdiga (Brodie, 2009; Kim et al., 2001).

3.4.1 Co-creation som strategi

Co-creation ses som en väsentlig del av att skapa en stark varumärkesidentitet, vilket innebär att de anställda har betydande roll i varumärkesprocessen (Chang & Byrom, 2020). För att nå fördelar i en konkurrenskraftig bransch såsom hotellbranschen är det således väsentligt för hotell att samskapa mervärde med kunderna genom deras anställda (Xie et al., 2019). Samskapandet kan generera många fördelar för de anställda, exempelvis en större kunskap om varumärket, ett starkare band med varumärket samt en större vilja att kommunicera varumärkesidentiteten (Chang & Byrom, 2020). De anställda kan genom sin starka roll i varumärkesbyggandet representera varumärket externt (Chang & Byrom, 2020). Van Nguyen et al. (2021) menar även att det kan generera en förmånlig bild av serviceklimatet på hotellet genom att använda de anställda i varumärkesbyggandet.

Van Nguyen et al. (2021) framför att det krävs en förståelse för varumärkets värderingar för att de anställda ska kunna bidra till samskapandet av varumärket. När de anställda når större förståelse om varumärket får de även en djupare förståelse för hur deras roller relaterar till det (King & Grace, 2006). Ytterligare en viktig aspekt är värdet av de anställdas förståelse för organisationens affärsfilosofi och hur de ska kunna leverera ett minnesvärt servicemöte (King & Grace, 2006). Ledningen måste sålunda leverera varumärkets riktlinjer till de anställda på ett meningsfullt och relevant sätt, förslagsvis genom utbildningar och tydlig kommunikation (King & Grace, 2006).

Genom en stark och meningsfull förståelse för varumärkesidentiteten kan de anställda följaktligen representera varumärket externt och fungera som varumärkesambassadörer (Kimpakorn & Tocquer, 2007). Varumärkesambassadörer kan sålunda bli förespråkare för varumärket och kommunicera ut både dess image och kultur externt (Kimpakorn & Tocquer, 2007). Tillika är det de anställda som interagerar med gästerna på en daglig basis, vilket innebär att det är de som vet vad gästerna förväntar sig och kan sålunda leverera det (Van Nguyen et al., 2021). Iglesias och Bonet (2012) betonar att gästnöjdheten således kommer påverkas genom de interaktioner som varumärkesambassadörerna har med gästen.

Varumärkesbyggande är med andra ord en holistisk process och hanteringen av hur både varumärkesidentiteten och varumärkesimagen uppfattas kan därmed stärka varumärket (Chang & Byrom, 2020). Följaktligen spelar de anställda en stor roll i processen och en strategi för att motivera anställda kan vara att kommunicera kundnöjdhetsdata till dem, det vill säga hur kunderna uppfattar servicen (Kimpakorn & Tocquer, 2007). Kundnöjdhetsdata kan även fungera som ett sorts återkopplingssystem (Kimpakorn & Tocquer, 2007). Kimpakorn och Tocquer (2007) menar att anställda är mer motiverade till att leverera god service när varumärket upplevs ha ett högt värde för konsumenterna. Även Van Nguyen et al. (2021) talar om att arbetsgivaren bör framföra feedback från konsumenter för att förbättra varumärkesvärdet för de anställda.

Vidare finns det även risker med att överlåta så högt ansvar till de anställda, vilket Morsing (2006) beskriver som normativ kontroll. Normativ kontroll kan likställas med en kultur där företagets moraliska disciplin genomsyrar alla de anställdas tänkande inom organisationen, vilket kan ses som positivt för de externa intressenterna då det genererar konsekventa budskap om varumärket (Morsing, 2006). Däremot kan den normativa kontrollen och standardiseringen förhindra de anställdas innovation, kreativitet och självständighet, vilket följaktligen kan bli kontraproduktivt i slutändan (Morsing, 2006).

3.4.2 Service som strategi

Som tidigare nämnt spelar de anställda en stor roll i varumärkesarbetet och likväl kvaliteten på servicen som tillhandahålls. I servicevarumärken är det således väsentligt för varumärken att vara kundorienterade för att bibehålla sina relationer med kunderna (Kim et al., 2001). Långsiktiga relationer genererar inte bara långsiktig lojalitet, utan förbättrar även hotellets lönsamhet (Kim et al., 2001). För att lyckas bygga långsiktiga relationer är det av högsta vikt att varumärket håller sina löften till kunden, det vill säga att prestera utifrån de förväntningar som kunden har (Kim et al., 2001).

Kandampully et al. (2001) uttrycker att gästen ofta kommer ihåg dålig service, medan bra service ofta går obemärkt förbi. Det är således väsentligt att förstå vad som påverkar gästernas uppfattning av servicekvaliteten och hur man kan arbeta med dessa faktorer för att förbättra servicestrategin (Kandampully et al., 2001). Implementeringen av strategierna glöms ofta bort inom organisationen och ledningen måste därmed ta ett stort ansvar i att förmedla dem till de anställda (Kandampully et al., 2001). Varumärken kan inte leverera en hög servicekvalitet till sina kunder om de anställda inte är engagerade och kapabla till att

göra det (Grönroos, 1992). Det ställs därmed höga krav på det interna arbetet, eftersom det interna speglas externt i interaktionen med gästen (Kandampully et al., 2001).

Det finns olika sätt att mäta prestationen för ett hotell. Kim et al. (2001) talar bland annat om kontinuitet, det vill säga upprepade köp, vilket är en väsentlig del för att bygga långsiktiga relationer. Om gästerna är medvetna om att de kommer få god service varje gång de besöker hotellet kommer det leda till att de blir återkommande gäster (Kandampully et al., 2001). Kim et al. (2001) diskuterar ytterligare ett begrepp som kan mäta prestationen för ett hotell, nämligen *word of mouth* (Kim et al., 2001). Word of mouth innebär att det sker interpersonell kommunikation mellan olika personer, vilket ses som grundläggande inom hotellbranschen då kunder aktivt söker information från andra kunders upplevelser (Kim et al., 2001).

3.4.3 Sociala medier som strategi .

Framväxten av sociala medier har förändrat kommunikationsklimatet för organisationer och dess konsumenter (Quesenberry, 2021). Det har skett ett skifte där konsumenter vänder sig till sociala medier snarare än traditionella medier för att ta del av information (Jain et al., 2018). Detta ökar kraven på organisationen att fokusera på relationen mellan konsument och varumärke även på de sociala plattformarna (Jain et al., 2018). Tench och Yeomans (2017) menar att relationer är en av åtta viktiga kompetenser för att kunna använda sociala medier så effektivt som möjligt. Sociala medier öppnar upp möjligheter för tvåvägskommunikation och interaktion som i sin tur gynnar den dialogiska relationen och engagemanget i varumärket (Tench & Yeomans, 2017). Jain et al. (2018) menar att *brand trust*, som syftar till tilliten konsumenten känner att varumärket kommer leverera utifrån de uttalade löfena, kan bidra till att skapa en lojalitet och till word of mouth. Brand trust är därför en viktig del att ha i beaktning i strategierna för att bygga relationer på sociala medier (Jain et al., 2018).

Ytterligare ett sätt att bygga och bibehålla relationen mellan konsument och varumärke är genom engagemang på de sociala kanalerna. Hamzah et al. (2021) studie påvisar att engagemang från konsumenten har positiva effekter på relationen mellan konsument och varumärke. Dessutom kan konsumentens kopplingar till varumärket på sociala medier främja meningsfulla relationer till varumärket (Hamzah et al., 2021). För att uppnå engagemang på sociala medier menar Hamzah et al. (2021) att organisationen bör lägga ett stort fokus på att skapa *interaktivitet* men även en *nymodighet*. Interaktiviteten refererar till en två- eller flervägs kommunikation där alla kommunikationsparter kan agera och reagera på varandra (Liu & Shrum, 2002). Nymodighet handlar snarare om i vilken

utsträckning varumärket representerar och levererar någonting unikt eller nytt och hur det uppfattas av konsumenten (Mendelson, 2001).

3.4.4 Integrated marketing communication som strategi

I det ständigt föränderliga tekniska landskapet krävs det effektiva strategier för att bygga relationer med sina intressenter, *integrated marketing communication* (IMC) kan ses som ett relevant verktyg för detta (Porcu et al., 2019). IMC är en strategi för att utveckla långsiktiga relationer med intressenter genom en planerad och anpassad kommunikation som genomsyrar hela organisationen (Porcu et al., 2019). IMC gör det därför möjligt att skapa ett konsekvent budskap i samtliga mediekanaler (Porcu et al., 2019). IMC genererar ett flertal fördelar, utöver långsiktiga relationer kan det även bidra till kundlojalitet och ett ökat finansiellt resultat (Pisicchio & Toaldo, 2021). Således är det viktigt att ledningen förstår behovet av en effektiv kommunikation och lägger vikt vid att lyssna på både de interna och externa intressenterna (Pisicchio & Toaldo, 2021; Porcu et al., 2019). Om ledningen förstår intressenternas behov kan de således anpassa sin kommunikation därefter (Porcu et al., 2019). Det är nämligen avgörande att ha en stor förståelse för sina intressenter och beakta deras röster genom interaktivitet om ett varumärke ska lyckas upprätthålla långvariga relationer med dem (Porcu et al., 2017).

4. Metod

Följande avsnitt beskriver studiens vetenskapliga utgångspunkt, därefter beskrivs de valda insamlings- och analysmetoderna och urvalet samt reflektioner kring dem. Slutligen presenteras etiska aspekter och metodologiska reflektioner kring studien.

4.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Kvalitativ metod är vald för att samla detaljerad och deskriptiv information, som i sin tur ger en djupare förståelse av både fenomenet och fallorganisationen vi studerar och deras koppling till varandra (Boyle & Schmierbach, 2019). Den kvalitativa metoden bidrar till ett lärande av den sociala verkligheten och används för att beskriva, utforska och förklara ett fenomen (Leavy, 2020). Genom att studera *hur* något sker uppnås syftet med kvalitativa studier, nämligen att nå djup förståelse men även ingående beskrivningar av fenomenet i fråga (Leavy, 2020). Studien är av induktivt slag då vi syftade till att utifrån vårt insamlade material upptäcka relevanta mönster och därefter hitta teori för att förklara dessa mönster (Björklund & Paulsson, 2014).

Studien utgår från ett hermeneutiskt förhållningssätt vilket innebär att tolkning av mening är i fokus (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom studien syftar till att nå en förståelse för ett visst fenomen, blev således den hermeneutiska metoden ett naturligt val. Ödman (2017) menar nämligen att tolkning är det primära tillvägagångssättet för att uppnå förståelse. För att tolka och förstå mening är det nödvändigt att pendla mellan de olika delarna till helheten och sedan från helheten till delarna igen, vilket benämns som den hermeneutiska cirkeln (Ödman, 2017). Den hermeneutiska cirkeln tillämpades genom att intervjuerna transkriberades från ljud till text för att sedan pendla mellan tolkning av teori och tolkning av empiri ett steg i taget, för att uppnå en högre nivå av förståelse (Ödman, 2017). Studien ses även utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, vilket innebär att verkligheten är socialt konstruerad och skapas genom samspel med andra (Heide & Simonsson, 2014; Silverman, 2017). I en dialog finns det därav inte endast en bild av ett fenomen, utan båda parterna kan således konstruera olika kunskap om det studerade ämnet tillsammans (Möllerström & Stenberg, 2014). Genom dialog under insamlingen av materialet nåddes ett mer utvecklat resonemang och sålunda skapades verkligheten i forskningsfältet.

4.2 Fallstudie

Vi har valt att utföra en fallstudie på fallorganisationen ESS Group och de tre hotellen Ellery Beach House, Hotel Pigalle och Ystad Saltsjöbad. Fallstudier ses som en relevant strategi när forskare vill undersöka en specifik fråga eller fenomen och få en grundlig förståelse och kunskap för dessa (Boyle & Schmierbach, 2019). Eftersom studien syftar till att undersöka fenomenet house of brands samt varumärkesstrategier för relationsskapande, lämpar sig således en fallstudie. Genom en fallstudie är det även möjligt att redogöra för flera delar, i detta fall både ESS Group och de tillhörande destinationerna, vilket genererar detaljrik information om samtliga delar (Heide & Simonsson, 2014). Den ingående informationen gör det sålunda möjligt att redogöra för de aspekter som studien ämnar att undersöka, samt att förstå de bakomliggande orsakerna till dessa (Boyle & Schmierbach, 2019).

4.3 Forskningsstrategi: intervjuer

Som forskningsstrategi har vi valt att genomföra intervjuer då de genererar djup och kan finna nyanserade perspektiv om det studerade fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2014).

I en kvalitativ forskningsintervju syftar man till att förstå intervjupersonens livsvärld och dennes tolkning av de olika fenomen som diskuteras (Kvale & Brinkmann, 2018). Därav nås en förståelse för intervjupersonens perspektiv på det studerade ämnet och intervju ses följaktligen som ett lämpligt val för vår studie (Kvale & Brinkmann, 2018). Ifrågasättande och lyssnande är väsentligt i intervjun för att uppnå ett professionellt samspel och skaffa sig rätt kunskap om ämnet (Kvale & Brinkmann, 2018). För att tolka och förstå meningen krävs som tidigare nämnt tolkning utifrån den hermeneutiska cirkeln (Ödman, 2017). Det finns således ett ömsesidigt samband mellan förförståelsen och förståelsen (Ödman, 2017). Vår förförståelse om ämnet har därav likaså en stor påverkan på hur rätt kunskap kan anskaffas om ämnet (Ödman, 2017).

Kvaliteten på den empiri som skapas utifrån intervjun beror på intervjuarens hantverksskicklighet (Kvale & Brinkmann, 2018). Därför var vi noggranna med att förbereda oss inför intervjuerna, visa prov på samtalsförmåga och språkkunnighet, samt hjälpa intervjupersonerna att utveckla deras berättelser genom gensvar och vår lyhördhet (Kvale & Brinkmann, 2018). Det är även viktigt att intervjun inte ses som en öppen dialog, utan att det finns en viss sorts maktasymmetri mellan parterna där intervjuaren sätter scenen och styr sekvensen genom intervjun (Kvale & Brinkmann, 2018). Svaren i en intervju kan emellanåt vara mångtydiga och svåra att tolka, därav är det väsentligt att analysera om mångtydigheten

beror på intervjupersonens livsvärld eller på utformningen av intervjun (Kvale & Brinkmann, 2018).

Vi har utfört semistrukturerade intervjuer då de är strukturerade i en viss mån, men det fanns möjlighet för förändringar under intervjuens gång (Kvale & Brinkmann, 2018). Intervjuerna inkluderade öppna frågor som fokuserade på ämnet vi vill studera, samtidigt hade intervjupersonerna möjlighet att styra sig mot olika perspektiv kring de teman som undersöks (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi valde att utföra korta och enkla frågor som var lätta att förstå vilket Kvale och Brinkmann (2018) förespråkar. De korta frågorna kombinerades med introducerande, ledande och uppföljningsfrågor för att nå ett större djup i svaren (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.3.1 Urval

Vid urvalet av intervjupersoner är det viktigt att ha sina forskningsfrågor i åtanke (Magnusson & Marecek, 2015). Eftersom studien syftar till att undersöka varumärkesstrategier utifrån ett ledningsperspektiv, valde vi således att utföra intervjuer med personer inom höga positioner som arbetar med varumärkesstrategier. Vi valde att utföra sju intervjuer för att få så detaljerade och djupgående intervjuer som möjligt och i sådana fall kan ett mindre antal respondenter räcka (Magnusson & Marecek, 2015).

Vi valde urvalsstrategierna kriterieurval och strategiska urval för att uppfylla studiens syfte (Falkheimer, 2014). De kriterier som ställdes på intervjupersonerna var att de skulle vara ansvariga för strategier och varumärkesbyggandet inom ESS Group. Tillika ville vi undersöka tre hotell och hur implementeringen av strategier fungerade på dessa och bedömde att samtliga vd:ar på de tre hotell var ett lämpligt kriterium. Då det fanns fler hotell att välja mellan inom ESS Group valde vi strategiskt hotell inom tre separata län för att nå en större bredd. Vi valde även att inte endast utgå från spahotell, utan kombinera det med stadshotell för att således få ett mer representativt urval av hotellen (Boyle & Schmierbach, 2019). De passande intervjupersonerna kontaktades initialt via mail och samtliga gav ett starkt inledande intresse för sitt deltagande men även för studiens ändamål.

4.3.2 Insamlingsmetod

Namn och titel	Företag/ hotell	Datum för intervju	Längd på intervju
Daniel Franzén, vd	Ellery Beach House	6 april 2022	57 minuter
Anna-Carin Rasmusson, Commercial Director	ESS Group	19 april 2022	46 minuter
Jonas Stenberg, vd och partner	ESS Group	19 april 2022	55 minuter
Kent Johansson, vd	Hotel Pigalle och Hotel Bellora	19 april 2022	48 minuter
Klara Sundqvist, projektledare marknadsavdelningen	ESS Group	19 april 2022	35 minuter
Carl Lundgren, Brand Director och partner	ESS Group	22 april 2022	48 minuter
Carina Dillman, vd	Ystad Saltsjöbad	22 april 2022	40 minuter

Tabell 1. Tabell över intervjuer

I genomsnitt var intervjuerna med ledningen och vd:arna runt 45 minuter långa och genererade stort djup och välutvecklade svar. Vid en intervju frångick vi ledningsperspektivet, närmare bestämt i intervjun med en projektledare på marknadsavdelningen. Detta val gjordes då vi ville få en tydligare bild av det praktiska arbetet med strategierna i den externa kommunikationen, därav var intervjun även av kortare slag då den framför allt syftade till att bidra med ett praktiskt perspektiv och ge en mer holistisk syn.

Sex av sju intervjuer hölls på plats med intervjupersonerna. Vi syftade till att utföra intervjuerna på plats eftersom det personliga mötet kan skapa en större tillit mellan de båda parterna, vilket framför allt ses som väsentligt när det gäller intervjuer med personer med chefsroller (Von Platen & Young, 2014). Trots lång resväg till intervjuerna, närmare bestämt Göteborg och Ystad, prioriterade vi intervjuer på plats just på grund av möjligheten för ökad kvalitet. På grund av det långa reseavståndet till Stockholm (Ellery Beach House) och

tidsbrist genomfördes en av intervjuerna över det digitala samtalsverktyget Zoom. Däremot genererade även den intervjun ett gynnsamt material av hög kvalitet. Samtliga intervjuer inleddes med en förklaring om det studerade ämnet, syftet och vår roll som forskare. Vidare tydliggjordes valet till anonymitet för att därefter introducera intervjuguiden. Guiden var förberedd sedan tidigare och uppbyggd med diverse huvudteman kombinerad med uppföljningsfrågor.

I relation till empirisk mättnad, ansåg vi att det efter fem intervjuer fortfarande krävdes aningen mer fördjupning och bekräftelse. Efter sex intervjuer hade vi nått högre förståelse av fenomenet i fråga. Vid den sjunde intervjun ansåg vi att empirisk mättnad hade nåtts. Det vill säga att vi efter sju intervjuer hade intervjuat det antal personer som behövdes för att få svar på våra forskningsfrågor (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare lades större fokus på förberedelser inför intervjuerna med research om personen och individuella intervjuguides samt att analysera det insamlade materialet noggrant istället för att göra ett större antal intervjuer, detta val gjordes då det i många fall gynnar studiens kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.4 Analysmetod

För att analysera det insamlade materialet valde vi att genomföra en tematisk analys. Processen inleddes med en typ av initial kodning som innebär en genomgång av utskrifterna av intervjuerna (transkriberingar) för att sätta etiketter/namn på det som verkar vara viktigt för studiens ändamål eller av teoretisk vikt (Bryman, 2018). Vidare arbetade vi med att utveckla koderna till nyckelteman och hitta delteman eller fler dimensioner av de teman eller koder som har hittats (Bryman, 2018). Den tematiska analysen övergick sedan till att namnge teman för att kunna fånga in större delar av datan för att sedan hitta samband och kopplingar mellan de övergripande temana (Bryman, 2018). Hela processen kan även likställas med Rennstam och Wästerfors (2015) analysstrategi av att kategorisera, reducera och argumentera. Det innefattar att ett initialt arbete gjordes med att sortera datan i teman, för att vidare reducera bort delar av materialet utifrån en kategorisk reduktion, och slutligen applicera en slags empiriberoende argumentation för att förklara det fenomen vi hittade utifrån vår fallorganisation (Rennstam & Wästerfors, 2015).

4.5 Metodologiska reflektioner

Björklund och Paulsson (2014) menar att det är av stor betydelse att reflektera över och att vara medveten om såväl fördelarna som nackdelarna med den valda metoden för att öka trovärdigheten på studien. Eftersom kvalitativa studier inte utgår från större statistiska undersökningar som kvantitativa undersökningar gör, är inte statistisk generaliserbarhet viktigt, utan istället ligger fokus i denna studie på att ge täta beskrivningar av det specifika fallet och samtidigt svara på vad studien är ett fall av (Heide & Simonsson, 2014). Mot metoden forskningsintervju kan kritik ibland föras angående dess vetenskaplighet, då tolkningar kan göras olika beroende på vem som utför dem. Inom hermeneutiken avstår man dock från att söka efter korrekta och sanna betydelser utan fokuserar istället på olikheter, nyanser eller paradoxer vilket ger en styrka till forskningsintervju (Kvale & Brinkmann, 2014).

Inom kvalitativ forskning lämpar det sig inte lika väl att reflektera kring reliabilitet och validitet som i en kvantitativ studie då data inte mäts och det inte finns någon förutsättning om endast en verklighet (Bryman, 2018; Heide & Simonsson, 2014). Istället är det möjligt att utvärdera utifrån fyra kriterier för kvalitativa studiers kvalitet: trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet och bekräftelsebarhet (Guba & Lincoln, 1985). Genom att använda så kallad respondent- eller deltagarvalidering ökar trovärdigheten och tillförlitligheten för studien (Guba & Lincoln, 1985). Deltagarvalidering innebär att personer inom den studerade organisationen fått vara med och stämma av tolkningarna som forskarna har genomfört, vilket vi primärt gjorde genom avstämning under intervjuens gång (Heide & Simonsson, 2014). Ser man istället på kriteriet överförbarhet behöver inte fallstudien vara direkt överförbar till ett annat fall då man utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv tror att det finns mer än en verklighet (Heide & Simonsson, 2014). Fokus har istället i denna studie som tidigare nämnt legat på att skapa en tät beskrivning av fallet för att ge läsaren större möjlighet att förstå kontexten och överföra så mycket av kunskaperna som möjligt till andra situationer (Heide & Simonsson, 2014).

Valet av en fallstudie har gjorts dels för att nå djup kunskap om komplicerade frågor, och dels för att det är lämpligt inom strategisk kommunikation (Heide & Simonsson, 2014). Gällande fallstudie har vi tagit hänsyn till flera faktorer för att tillgodose en god kvalitet av fallstudien, bland dessa är val av organisation, val inom organisation och flera perspektiv (Heide & Simonsson, 2014). Detta innebär att organisationen som är vald är välkänd inom branschen och inom organisationen har det funnits en kontaktperson som har hjälpt till att

hitta rätt personer (Heide & Simonsson, 2014). Vidare har intervjuer valts att hållas med personer som bidrar med olika perspektiv såsom olika hotell inom ESS Group men också olika typer av tjänster inom både varumärkesarbete och relationsbyggande (Heide & Simonsson, 2014).

4.6 Etiska aspekter

Vidare är det viktigt att överväga och reflektera kring de etiska aspekter som är aktuella i studien. Kvale och Brinkmann (2014) talar om fyra olika aspekter som kan ses som etiska riktlinjer för en forskare: konfidentialitet, samtycke, konsekvenser och forskarens roll. För att säkra konfidentialiteten och få ett informerat samtycke har alla intervjupersoner erbjudits möjlighet att vara anonyma, blivit försäkrade om principerna som gäller med inspelning, transkribering och citering (Kvale & Brinkmann, 2014). För att ytterligare stärka det informerade samtycket lades stor vikt att i början av intervjuerna introducera intervjupersonerna för studiens syfte och skapa en förståelse hos intervjupersonerna för vilka intentioner som forskarna har (Kvale & Brinkmann, 2014). Ytterligare en etisk aspekt som är av stor vikt att reflektera över och bedöma är de konsekvenser studien kan få för deltagarna (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom studien inte tar ett kritiskt perspektiv utan snarare har som mål att kartlägga ett fenomen minimeras risken för konsekvenser som blir lidande för deltagarna. På grund av detta väger fördelarna med kunskapen som utvinns upp för risken och beslutet att genomföra studien är därav rättfärdigat (Kvale & Brinkmann, 2014). Dock har medvetenheten kring konsekvenser fortfarande varit stor och vi har därför lagt stor vikt vid att överväga konsekvenser men även göra deltagarna medvetna om konsekvenserna innan deltagandet skedde (Kvale & Brinkmann, 2014). I talan om forskarens roll har vi utifrån bästa förmåga sökt en hög vetenskaplig kvalitet genom engagemang i moraliska frågor och de etiska aspekterna (Kvale & Brinkmann, 2014). Dessutom har vi många gånger reflekterat över etiska aspekter för att uppnå en medvetenhet exempelvis angående ledande frågor under intervjuerna.

5. Analys

I följande avsnitt analyseras det empiriska materialet för att få svar frågeställningarna inom relationsbyggande strategier. Analysen delas upp i fyra delar, först uppbyggnaden som ett house of brands och varumärkena i sig för att besvara den första forskningsfrågan, för att sedan gå vidare till tre kategorier av strategier, de interna, de interaktiva och de externa, för att kunna besvara den andra forskningsfrågan.

5.1 House of brands och varumärkena



Figur 2. Karta över ESS Groups funktion som ett house of brands med de stora destinationerna (Kullenberg & Nilsson, 2022)

Aaker och Joachimsthaler (2000) talar om begreppet house of brands som en strategi för att bygga upp ett företag där varumärkena inte har en association till ett huvudvarumärke. Gemensamt för samtliga intervjupersoner inom ESS Group är deras benämning om företaget som en grupp och inte som en kedja. Vd och partner för ESS Group talar om grunden i att företaget startades som house of brands ligger i en drivkraft och passion att skapa något personligt och något som man själv tror på och är stolt över. Vidare pekar vd:n ut att det blir en typ av synergieffekt av konceptet house of brands, eftersom det är lätt att ta fram nya produkter eller varumärken när man redan har en ekonomiavdelning, en marknadsavdelning etcetera. Aaker och Joachimsthaler (2000) betonar fördelar med house of brands, bland annat möjligheten att positionera varumärket tydligt inom ett nischat segment. Fördelen med ett

nischat segment stärks av vd för ESS Group genom att påpeka skillnaden på de mål man sätter och vilka segrar man firar. Vd:n menar att en hotellkedja där alla anläggningar har koppling till huvudvarumärket snarare kanske siktar mot att ha många hotell och finnas på många ställen, medan ESS Group lägger tyngdpunkt i att nisha sig och vara smalare. Tillika talar Brand Director och partner för ESS Group om att drivkraften bakom företaget inte bara handlar om att tjäna pengar utan att driva hotellen med stolthet med mycket involvering.

Inom house of brands talar Aaker och Joachimsthaler (2000) om shadowed endorsers som syftar till att en del konsumenter vet om sambandet mellan varumärkena, trots att det inte är särskilt synligt. För ESS Group går det att argumentera för att varumärkena är självständiga i sig men ändå har ett samband, vilket framför allt uttrycks i värdegrunden i ESS Group. Vidare påpekar både Commercial Director för ESS Group och vd för ESS Group att likheter i de olika varumärkena kan finnas i att det känns varm och ombonat på alla destinationer, vilket skapar en form av igenkänning. Aaker och Joachimsthaler (2000) menar att medvetenheten av shadowed endorsers kan skapa en mystik och spänning om de andra varumärkena. Detta bekräftas av Commercial Directorn som använder strategier för att försöka matcha den upplevda vistelsen med en nyfikenhet för en ny passande destination. Ytterligare utifrån ett kommersiellt perspektiv menar Commercial Directorn att det i framtiden finns möjligheter att vidare förstå nyfikenheten med nya teknologiska system inom marketing automation. Vd för ESS Group påpekar att han inte tycker att det är trovärdigt och effektivt om kampanjer och strategier är likadana för samtliga varumärken, därför försöker dem nu fokusera på att utforma varumärkena så individuellt som möjligt fast med utgångspunkt i den gemensamma värdegrunden. Detta uttrycks bland annat i de individuella sociala mediestrategierna som är vitt skilda men har en utgångspunkt i värdegrunden, menar Commercial Directorn.

5.1.1 Strategier för varumärkena - att arbeta både centralt och lokalt

I uppbyggandet av strategier för varje varumärke inom ett house of brands understryker Aaker (2009) vikten av att ha individuella strategier för varje varumärke med fokus på att positionera dem med tydliga funktionella fördelar. Brand Directorn talar om processen för att ta fram och skapa ett varumärke för en destination. Grunden för varumärkena ligger i en kommunikationsguide som tas fram individuellt för varje varumärke och förklarar konceptet, tonaliteten, bildmanér med mera. Kommunikationsguiderna är även något som tas upp av Commercial Directorn och projektledare på marknadsavdelningen som ett hjälpsamt verktyg i tolkningen och implementeringen av varumärket, såväl centralt på ESS Group, som på de

faktiska destinationerna. Rosenbaum-Elliott et al. (2018) menar att en stor del av branding handlar om att skapa koncept och strategier för att sedan kommunicera det, vilket ESS Group bekräftat gör med det gedigna arbetet med kommunikationsguider för att bilda tydliga linjer för alla inom organisationen.

Morley (2009) belyser bland annat värdet av att låta experter ta fram strategier för att sedan arbeta ett steg i taget med att stärka bandet mellan alla anställda och varumärket. Brand Directorn berättar om branding processen på ESS Group som en mix av både den centrala och den lokala expertisen för att bygga strategierna.

Vi måste ju få alla våra vd:s att driva sina hotell som egna enheter, och att dem utvecklar det och gör det på sitt sätt, sen behöver vi ju hitta ett ramverk till dem, hjälpa till och knuffa dem i rätt riktning och sådär. (Brand Director ESS Group)

Brand Directorn trycker på det ramverk och strategier som skapas centralt av honom och ledningen men lägger även vikt vid kravet på kompetens på plats för att utveckla varumärket och skapa trovärdighet. Tillika talar vd för ESS Group samt Commercial Directorn om att delaktighet lokalt är a och o för att skapa äkthet och trovärdighet. Dock menar dem på att det inte går att lämna uppdraget för varje individ att tolka själv, utan att det bör ske inom ett ramverk som skapats centralt. Vidare benämns det så kallade lokala ägandeskapet på varje destination av bland annat vd på Ellery Beach House, han menar att det krävs lokal expertis och att försöka äga ledorden själv på varje destination. Vd:n påpekar bland annat att det inte går att arbeta med passion om man bara får ledord påklitrade. Dessutom menar vd:n att kommunikationen inte blir lika trovärdig om den bara ägs centralt utan det krävs ett samspel med destinationen och det lokala. Vidare talar även vd för Ystad Saltsjöbad om hur ramverket sätts centralt men att ägandeskapet och lekfullheten som varje destination har skiljer dem åt från en hotellkedja. Detta stärks även av vd för Hotel Pigalle som talar om att ESS Group är en trygg ryggrad och ett ramverk men att det finns fria tyglar inom ramarna där destinationen kan känna ett ägandeskap och köra sitt eget race.

Inom varumärkeskommunikation menar Rosenbaum-Elliott et al. (2018) att det finns två typer av meddelanden, de som är långsiktiga och de som är mer kortsiktiga för direkt verkan. Långsiktighet är ett vanligt förekommande ord i många av intervjuerna, exempelvis talar Brand Directorn om trovärdigt, äkta och långsiktigt för att beskriva ESS Groups varumärkesarbete. Vd för Hotel Pigalle påpekar att just långsiktigheten är en styrka i ESS Group som ett house of brands. Vd:n menar att styrkan ligger i kompetensen som byggts upp

och i det långsiktiga tänket, vilket gör att ESS Groups varumärkesarbete kan nå längre än andra lokala konkurrenter.

5.1.2 Nischade segment för varje destination

Projektledaren som arbetar aktivt med tre destinationers varumärken betonar hur kommunikationen skiljer sig åt mellan de olika varumärkena och hur dem fokuserar på att frambringa associationer, skapa känslor och bygga relationer på egna sätt. Även vd för ESS Group förklarar hur målsättningen är att budskapen i kommunikationen ska skilja sig åt markant. Tillika talar Aaker (2009) om att just bygga associationer för det specifika varumärket för att ge möjlighet till dominans inom just det segmentet. När det talas om segment eller nisch är det tre valda destinationerna för studien inom olika segment och dem har även vitt skilda mål. De varumärkena inom ESS Group som denna studie har valt att fokusera på är Ellery Beach House, Hotel Pigalle och Ystad Saltsjöbad, vars identitet kommer beskrivas nedan utifrån det insamlade materialet från intervjuerna. I bilaga 1, 2 och 3 finns även bilder på de tre destinationerna.

Ellery Beach House beskrivs av Brand Directorn som lyxigt 70-tals retro där kommunikationen är väldigt vågad, designen är lite mer utmanande och konceptet representerar storstad. Vd för Ellery Beach House bekräftar liknande beskrivning och förmedlar även en bild av att Ellery är något som Sverige inte har sett innan. Vd:n pekar även på att det ska vara en upplevelse att vara på hotellet. Vidare till Hotel Pigalle, så talar vd för Hotel Pigalle om att inspirationen för hotellet kommer från Frankrike, 1920-tal och att det ses som sensuellt och flirtigt. Fortsatt betonar Brand Directorn känslan du känner i miljön med dovt ljus, tjocka mattor, musik och att titta ut över takåsar i Paris. Sist men inte minst så beskrivs Ystad Saltsjöbad av Brand Directorn som ett klassiskt strandhotell och konferenshotell. Brand Directorn menar att känslan byggs upp av en sommar som lever vidare hela året och designen är inspirerat av amerikansk västkust. Vd för Ystad Saltsjöbad lägger även tyngd i att destinationen är en kombination mellan avslappnad lyx och en upplevelse.

5.1.3 Ömsesidiga utbytet av löften - skapa stamgäster

Trots att varumärkena skiljer sig mycket åt i uttryck, målgrupp och kommunikation finns det ändå en gemensam värdegrund som ESS Group skapat och som omtalas i samtliga intervjuer. Värdegrunden innehåller flera delar men ett primärt mål för ESS Group är att skapa stamgäster. Bertilsson (2017) betonar vikten av att bygga långsiktiga relationer med

konsumenter för att lyckas stå ut på en konkurrenskraftig marknad likt hotell- och serviceindustrin. I sex av sju intervjuer frågades det om intervjupersonens syn på relation mellan gästen och varumärket och samtliga betonade att det är av otrolig vikt av att bygga relationer.

Vårt yttersta mål, inte bara på Hotel Pigalle utan även i ESS Group, är att skapa stamgäster.
(Vd Hotel Pigalle)

Uttalandet i kombination med fler intervjuer tyder på att ESS Groups mål med relationen är att skapa stamgäster. Begreppet stamgäster definierar inte bara relationen med gästen men även långsiktigheten i en stamgäst. Vidare belyser även Commercial Directorn vikten av relationer och hur man adderar värde genom att som organisation vara personlig mot gästen.

Superviktig! Och väldigt väldigt central där vi med våra tre värderingar inom ESS har adderat en fjärde värdering för ett tag sen, som är personligt. Passionerad, professionell och lekfull har vi haft länge, men vi adderade personlig just för att relationen till varje gäst tycker vi är så viktig och att inte bli som alla andra. (Commercial Director ESS Group)

Vidare belyser Dall’Olmo Riley och de Chernatony (2000) att relationen handlar om ömsesidiga utbyten av löften. I intervjun med Brand Directorn talas det om gästernas förväntningar. Brand Directorn menar att om man inte är tydlig i kommunikationen blir förväntningarna otydliga. Om förväntningarna är otydliga blir det även svårt att leva upp till förväntningarna eller leverera bättre än förväntningarna, vilket är starkt kopplat till de ömsesidiga löfterna som Dall’Olmo Riley och de Chernatony (2000) talar om. Likaså talar vd för Ellery Beach House om att kommunicera om rätt saker för att kunna möta de förväntningar som byggs upp, vilket görs genom att bryta ner det i mindre delar och visa det som faktiskt finns och möta förväntningar på så sätt. Vd:n menar även att förväntningar är en väsentlig del av kommunikationen vilket framgår i citatet nedan.

Förväntningar är det största kommunikativa medlet vi har. Vad är det för förväntningar vi kommunicerar och kan vi nå upp till dem? (Vd Ellery Beach House)

För att nå framgång i relationsbyggandet mellan konsumenten och de olika varumärkena krävs ett strategiarbete och implementering av dessa. Brodie (2009) menar att man inom

servicevarumärken kan titta på processen utifrån tre olika perspektiv, den interna marknadsföringen, den interaktiva marknadsföringen och den externa marknadsföringen. Bland annat påpekar Brand Directorn vikten av att lyckas säkerhetsställa identiteten internt för att kunna leverera den i interaktion med gästen men även i de externa kanalerna. Det påpekas även att det är något som är en stor utmaning och som ESS Group konstant arbetar med, vilket kan tolkas som ett tecken på att ännu mer fokus bör läggas på de här tre typerna av strategier och fördelningen av dem. Vidare menar även Kim et al. (2001) att kommunikation är värdefull och nödvändig för att bygga relationer. Därför presenterar vi nedan fortsatt analys uppdelad i de tre typerna av marknadsföring: intern, interaktiv och extern med ett fokus på strategierna inom dem och den kommunikativa aspekten.

5.2 Det interna

I en högt konkurrenskraftig bransch visar sig de anställda spela en allt större roll i varumärkesbyggandet, då de samskapar mervärde med kunderna (Xie et al., 2019). Det framgick från vd:arna på samtliga hotell att de anställda spelar en central roll inom varumärkesbyggandet, men även att relationsbyggande varumärkesstrategier generellt genomsyrar ESS Groups interna kultur. Långsiktiga relationer kan ses som en av de viktigaste pelarna för ESS Group då deras primära målsättning är att just skapa stamgäster, det vill säga återkommande gäster. Genom att se de anställda som en viktig del i processen kommer det generera fördelar för organisationen, både internt och externt (Chang & Byrom, 2020; Van Nguyen et al., 2021).

5.2.1 En stark värdegrund som kommuniceras internt

ESS Groups destinationer skiljer sig väsentligt åt på många sätt, men trots det genomsyras de av samma starka värdegrund som kommuniceras internt. Brand Directorn menar att kulturen med de starka värderingarna och målet att skapa stamgäster är det som håller ihop hela gruppen och möjliggör att de kan ta ut svängarna i de olika varumärkena. Han belyser att det är okej att göra fel på vägen, men i slutändan hade inget av det gått att genomföra utan den väletablerade kulturen. Det är således viktigt att varumärket är tydligt internt och kommunicerat korrekt, men det finns fortfarande utmaningar kvar med detta i hans åsikt. Det tyder på vikten av ett starkt ledarskap där ledningen sätter riktlinjer och implementerar dem i praktiken, vilket är förenligt med teorin som tidigare diskuterats av Kandampully et al.

(2001). Vidare förklarar vd för ESS Group att det är enkelt att ta fram policydokument och brandbooks, men att implementeringen ses som det svåra.

Ledningen på ESS Group och vd:arna på de olika destinationerna arbetar med att de anställda ska förstå värdegrunden och den interna arbetsfilosofin på olika sätt, vilket King och Grace (2006) förespråkar som en viktig del för att anställda ska leverera ett gott servicemöte. King och Grace (2006) betonar bland annat tydlig kommunikation och interna utbildningar som exempel på strategier för att de anställda ska förstå vad organisationen står för. Det krävs således ett stort ansvar från ledningen och empirin visar att samtliga destinationer engagerar sig i olika aktiviteter för detta.

Förslagsvis förklarar vd för Ystad Saltsjöbad att vid nyrekrytering går 'The Essence' igenom, vilket är en medarbetarguide för att få förståelse för ESS Groups serviceavtal och hur gäster ska känna under besöket. Dessutom får samtliga anställda en fyra timmars utbildning i ESS Groups värderingar som utgår från vad de benämner som 'den lilla röda'. 'Den lilla röda' består av de fyra tidigare nämnda värdeorden passionerad, professionell, lekfull och personlig, men även servicelöften, missionen och slutligen deras målsättning. Vart fjärde år utför de även något som vd:n beskriver som 'brand-certifiering', nämligen ett event med anställda samt stora delar av ledningen inom både ESS Group och destinationen själv, där de kommunicerar ut kommunikationsguiden. Vd:n förklarar att det är ett sätt att förstå den större bilden och vart de ska någonstans och hur de tar sig dit. Vidare förklarar vd:n att de har en affärsplan som skrivs varje år, men att det gäller att bryta ner och förklara den för att få med sig teamet. Eftersom det krävs en förståelse för varumärkets värderingar för att de anställda ska kunna bidra bättre till varumärket som Van Nguyen et al. (2021) belyser, kan det vara lämpligt att göra som vd:n för Ystad Saltsjöbad beskriver och bryta ner affärsplanen i delar för att det ska bli förståeligt för alla.

Vd för Ellery Beach House talar likaså om 'den lilla röda' och de fyra värdeorden som ESS Group genomsyras av, men framhäver vikten av att det ska personifieras för Ellery Beach House. Vd:n menar att de anställda ska förstå vad exempelvis passionerat betyder för mig på just Ellery Beach House och inte på ESS Group, vilket återkopplas till det lokala ägandeskapet som nämndes tidigare. Genom Ellerys rekryteringsguide 'How to be an Elletarian' får även nyanställda en förståelse om deras personlighet matchar med det Ellery Beach House står för förklarar vd:n. Likväl erbjuder de sina anställda en heldag varje månad spenderad med ledarna för att gå igenom guiden och få en knuff i rätt riktning. Detta kan kopplas an till den tidigare forskningen som nämnts, nämligen att utbildning för de anställda är väsentligt för att förstå varumärkets affärsfilosofi för att leverera ett minnesvärt

servicemöte och vara en del i varumärkesskapandet (King & Grace, 2006). Vd:n förklarar även att deras senaste personalfest hölls på Ellery Beach House för att de anställda själva skulle få uppleva varumärket och hur de vill att gästerna ska känna när dem är där, vilket även kan ses som en strategi att förmedla vad organisationen står för till de anställda.

Vidare talar även vd för Hotel Pigalle om att det är väsentligt att låta de anställda vara personliga i sin yrkesroll för att bygga relationer med gäster. Vd:n förklarar att så länge det ligger i linje med varumärkets värderingar i att göra gästen nöjd och med målsättningen att skapa en stamgäst så får personalen gärna ta ut svängarna och gå utanför den klassiska rollen som exempelvis servitör. Vd:n menar på att målet är att de anställda bör känna att de har ett mandat med sig för att känna sig trygga i vilket svängrum de har, vilket överensstämmer med King och Graces (2006) forskning kring att ledningen måste leverera tydlighet kring organisationens riktlinjer. Vidare förklarar vd:n hur Hotel Pigalles varumärkesidentitet således blir välkänd genom tydlig kommunikation och genom hans ansvar att alla förstår och är informerade om det. Han anser även att det är relevant att kommunicera det genom diverse metoder på grund av att anställda tar åt sig informationen på olika sätt. Förslagsvis är det genom kortare inlägg i deras personalapp Beekeeper, som även är gemensam för samtliga destinationer inom ESS Group, men det kan likväl vara genom personalmöten.

5.2.2 De anställda som varumärkesambassadörer

Har ledningen lyckats kommunicera ut varumärkesidentiteten internt och lyckats skapa en meningsfull förståelse för den, kan de anställda fungera som varumärkesambassadörer och bli förespråkare för varumärket externt (Kimpakorn & Tocquer, 2007). Vd för Ellery Beach House talar om att de har ett antal ambassadörer som de bygger mer på och att de har gjort en spännande förflyttning från att vara 4-5 personer som har förstått vad Ellery Beach House är till att idag vara närmare 50 personer. Vd:n förklarar även att ett varumärke inte byggs på Instagram och andra sociala medier, utan det byggs i driften och de anställda spelar följaktligen en helt avgörande del i skapandet av varumärket. Chang och Byrom (2020) menar att detta samskapande av varumärken är avgörande för att kunna vidare leverera varumärket externt. Tillika talar vd på Ystad Saltsjöbad om ambassadörer för varumärket och beskriver hur dem är väl inlärd med 'den lilla rödas' värderingar. Vd:n förespråkar att det är viktigt att låta dem vara en del av varumärkesbyggandet för det tillåter dem följaktligen att växa. Vd för Hotel Pigalle tror att rollen som en varumärkesambassadör även kan generera fördelar för de anställda, såsom att skapa ett engagemang och ett högre syfte.

Det finns däremot även risker med att delge för högt ansvar till anställda då det i slutändan kan hämma innovationen, kreativiteten och självständigheten hos dem om organisationens moraliska disciplin är så pass stark att den genomsyrar allas tänkande (Morsing, 2006). Dock påvisar både vd för Ellery Beach House och projektledaren på marknadsavdelningen flera exempel på hur kreativiteten främjas och tillåts på destinationerna, exempelvis talar projektledaren om en ansvarig för sociala medier på Ellery Beach House. Personen på Ellery Beach House använder de sociala kanalerna för att både spegla destinationen och hennes egen personlighet vilket projektledaren menar bidrar till relationsskapande.

En kritisk synpunkt angående varumärkesambassadörer är dock att inte alla kan ta rollen som varumärkesambassadörer eftersom det riskerar att bli spretigt menar vd:n för Hotel Pigalle, vilket ställer krav på honom som ledare.

Men ju fler man involverar desto fler olika linjer kan man ju dra åt också. Så det gäller ju för mig att hålla ihop det och på något sätt inte döda individernas passion. Men det måste ju också förhålla sig till vissa riktlinjer, för om alla får göra sin grej fullt ut inom sociala medier eller service på plats så kan det bli väldigt väldigt spretigt. (Vd Hotel Pigalle)

Arbetet med de anställdas involvering som varumärkesambassadörer kräver alltså inte bara ledningens involvering utan även en viss mån av riktlinjer. Därför menar vd:n att en kommunikationsguide, som nämndes tidigare, kan vara en väsentlig del för att tydliggöra vad som gäller. Detta eftersom kommunikationsguiden fungerar som ett hjälpsamt verktyg i tolkningen av varumärket i syfte att utforma tydliga riktlinjer inom ESS Group, så att det inte resulterar i vad vd:n nämner som "spretigt".

5.2.3 Mäta kundnöjdhet och förstå gästernas förväntningar

Vd för ESS Group talar om vikten av NPS (net promoter score) det vill säga gästnöjdheten. När resultaten om gästnöjdheten kommuniceras ut internt menar Kimpakorns och Tocquers (2007) att anställda blir motiverade till sitt arbete och leverera service av hög kvalitet om det visar sig ha en stor påverkan för gästerna. Att förmedla den här sortens data kan även ses som återkoppling för de anställda menar Kimpakorn och Tocquer (2007). Utöver NPS som är riktat mot gäster, mäter ESS Group även ENPS, det vill säga employer net promoter score, för att få de anställdas bild av dem som arbetsgivare. Vd:n beskriver det som en oerhört viktig resurs, bland annat för att det kostar pengar att anställa en ny person och för att det kan

leda till att de tappar mycket kunskap. Nöjda gäster och nöjda medarbetare påverkar följaktligen lönsamheten, vilket går i linje med Kim et al. (2001) resonemang om att långsiktiga relationer genererar både lojalitet och lönsamhet.

De anställda är dessutom dem som har kontinuerlig kontakt med gästerna, vilket genererar en större inblick i gästernas förväntningar och en större förståelse för hur de som anställda kan leverera dessa förväntningar (Van Nguyen et al., 2021). Således har de anställda verktyg till att både förstå vad varumärket står för internt, vilket möjliggörs genom tydliga riktlinjer och utbildningar från ledningen. De anställda inom ESS Group har även förståelse för hur det uppfattas av gästen genom statistiken som förmedlas till dem. De anställda har även en förståelse för gäster genom den dagliga interaktionen. Utifrån detta tydliggörs de anställdas väsentliga roll i samskapandet av varumärkena och hur de bidrar till relationsbyggande.

5.3 Det interaktiva

Vikten av att bygga långsiktiga relationer med både interna och externa intressenter har framkommit från samtliga vd:ar och ledningen i ESS Group. Då varumärkesbyggande är en holistisk process kan varumärket stärkas genom att hantera både identiteten och imagen (Chang & Byrom, 2020). Brodie (2009) framhäver att leverera ett gott servicemöte är en viktig del i skapandet av ett varumärke inom servicebranschen och att det handlar om att leverera de löften som kommunicerats. ESS Groups Commercial Director förklarar att relationen med gästen förmodligen är det mest centrala framöver, men att det existerar utmaningar i takt med att bruset och kommunikationen från alla håll ökar. Hon tillägger att ökningen av bruset gör att man som varumärke måste förtjäna en relation och plats i varje persons val, medvetande och hjärta.

5.3.1 Att arbeta utifrån trovärdighet och långsiktighet

ESS Group har som tidigare nämnt en värdebok som är väsentlig för det interna arbetet, vilken benämns som 'den lilla röda'. I 'den lilla röda' framkommer målsättningen som samtliga destinationer ska arbeta för, nämligen att skapa stamgäster. Att skapa stamgäster framgår således vara ett av deras primära mål och för att lyckas skapa just långsiktiga relationer krävs det att varumärkena håller deras kundlöften menar Kim et al. (2001). ESS Groups Brand Director delar synen av att hålla löfterna som kommunicerats med gästen och förklarar att det är möjligt att kommunicera en sak på sociala medier och nyhetsbrev, men om

destinationerna inte lever upp till det på plats så faller de platt. Även vd för Ellery Beach House talar om löften och förklarar hur de själva misslyckades i kommunikationen vid deras öppning av hotellet 2020. Han beskriver hur hela deras kommunikation gick ut på att visa hur det var att bada i deras utomhuspool, som enbart fylldes upp för PR-kampanjen för att därefter tömmas då den inte var färdig att bruka. När gästerna väl anlände och möttes av en tom pool menar vd:n att de hade misslyckats eftersom de hade byggt upp en förväntan som inte var möjlig att möta.

Likt kundlöften är trovärdighet ett återkommande segment och framträdde i flertalet intervjuer. Trovärdighet ses som en viktig faktor i relationsbyggandet för varumärkena och Brand Directorn beskriver ESS Groups varumärkesarbete med just orden trovärdigt, långsiktigt och äkta. Tillika redogör vd för Ystad Saltsjöbad hur de vann gäster på deras ärliga kommunikation kring allt som skedde under upploppet av covid-19 eftersom den ärligheten likaså skapade trovärdighet för varumärkena. Vd för Ellery Beach House menar även på att trovärdighet är allt i relationen med gästen och det speglas genom rätt personal på rätt plats. Vd:n menar att man investera hur mycket pengar som helst på häftiga lokaler, men har man inte rätt person där så misslyckas man varje gång.

Det uppdagas även i intervjuerna hur långsiktighet är en viktig pelare inom varumärkesbyggandet. Vd för ESS Group framhäver hur viktigt det är att vara långsiktig i relationen med gästerna genom att presentera ett exempel hur de valde att arbeta med konferensbokare under coronapandemin. Även fast pandemin och dess olika restriktioner försvårade konferensläget valde ESS Group att inte kräva betalningen för en konferens som avbokades i sista sekund, även om de hade skyldighet att betala då den inte täcktes av avbokningsreglerna. Utan ESS Group valde att istället göra en ny affär av det och skjuta fram det till året efter, även om det innefattade att de tappade en stor intäkt där och då. Som Kim et al. (2001) nämner är det viktigt för servicevarumärken att leverera ett högt värde till sina kunder för att bibehålla relationerna, vilket vd:ns exempel visade att ESS Group gjorde i det här fallet.

Vidare kan de relationer som skapas utifrån detta leda till att gäster talar om varumärket med andra i sin närhet, med andra ord, word of mouth (Kim et al., 2001). Kim et al. (2001) menar att word of mouth är av största vikt inom en bransch som hotellbranschen då många väljer att söka information om upplevelsen från andra kunders upplevelser. Tillika menar Brand Directorn att trovärdigheten ökar när det är någon annan som berättar om deras upplevelse. Vd för ESS Group går i liknande tankar och förklarar att det är möjligt att läsa sig

till information om hotell på hemsidor som Tripadvisor, men trovärdigheten skapas när någon som gillar samma saker som dig själv rekommenderar en plats.

Likt word of mouth belyser Kandampully et al. (2001) att gäster kommer ihåg dålig service, till skillnad från bra service som ofta förblir osedd, vilket instämmer med vd för ESS Group analys av upplevelser. Vd:n menar nämligen att om något har varit bra berättar man endast det för 3-5 personer, medan man låter alla veta om något varit dåligt. Han tillägger även att med en miljon gäster på deras hotell per år så är det självfallet att saker går fel ibland, men hur viktigt det i sådana lägen är att vända gästen och att personalen på plats ska ha fått befogenheter till hur detta görs. Eftersom servicen spelar en väsentlig roll är det viktigt att servicestrategierna implementeras av ledningen, vilket Kandampully et al. (2001) förklarar ofta glöms bort.

Kandampully et al. (2001) talar även om att det är väsentligt att förstå hur gästerna uppfattar servicekvaliteten för att således ha möjlighet att förbättra den. Det kan kopplas an till vad som framfördes i föregående kapitel kring att mäta NPS och förmedla statistiken internt till de anställda och därigenom engagera dem ytterligare. Vidare kan engagerade anställda leverera hög service, vilket betonar hur det interna har en stor påverkan på vad som speglas externt (Grönroos, 1992; Kandampully et al., 2001). Förutom att vara engagerade måste de anställda även vara kapabla till att faktiskt leverera en hög servicekvalitet menar Grönroos (1992), vilket tidigare har konstaterats att organisationen möjliggör genom diverse riktlinjer och interna utbildningar.

5.3.2 Synen på servicemötet utifrån tre perspektiv

Vidare kan servicen på hotell delas in i tre delar: före service, under service och efter service (Kim, et al., 2001). Vd för Ystad Saltsjöbad förklarar hur de arbetar med gästen före, under och efter gästens vistelse och att de olika delarna kan förbättras ytterligare i takt med att de blir mer digitala. Däremot poängterar vd:n att det samtidigt ligger ett stort fokus på att inte tappa den analoga och personliga biten av servicemötet. Vd:n menar att ett telefonsamtal från servicepersonalen innan vistelsen kan förhöja serviceupplevelsen och vidare bidra till relationsskapande. Commercial Directorn ger samma bild av strategin och förklarar vikten av att uppmärksamma gästen genom kommunikation innan vistelsen genom olika budskap beroende på vilket paket gästen bokat. Vidare tillägger Commercial Directorn att de även kommunicerar med de som inte ens har bokat utan enbart visat intresse på olika sätt, genom exempelvis cookies från hemsidan.

Under service, det vill säga under vistelsen, poängterar samtliga vd:ar att det inte enbart handlar om en övernattnings och att sälja rum, utan att istället förmedla en upplevelse. Tillika framkom det under intervjuerna att varumärkena inte benämns som hotell, utan som destinationer. Vd för Ystad Saltsjöbad bekräftar bilden och förklarar att de under de senaste åren har gått från hotell till destination och att nästa steg framöver är att gå från destination till upplevelsedestination. Målet är enligt vd:n att inte locka gäster till konferenser genom fina lokaler, utan att kommunicera ut en upplevelse istället. Tillika belyser Commercial Directorn att de har målet att skapa destinationer där man stannar och trivs på länge genom att leverera en helhetsupplevelse till gästen. Vidare menar hon att de vill skapa en reseanledning till att besöka och uppleva varumärket och inte för att uppleva staden där destinationen är belägen.

Mötet mellan personalen och kunden benämns som en touchpoint och det anses viktigt att hantera interaktionen mellan kund och varumärke, samt hur kunden uppfattar varumärket (Rosenbaum-Elliott et al., 2018). Rosenbaum-Elliott et al. (2018) belyser även att personalens beteende visar sig ha ett starkt inflytande på just perceptionen som kunden skaffar sig om varumärket och bör således ses som viktiga i den varumärkesbyggande kommunikationen. Brand Directorn verifierar Rosenbaum-Elliott et al. (2018) teori genom att tydliggöra vikten av ett personligt bemötande och att vara närvarande med gästen. För att uppnå det målet, förklarar Brand Directorn hur ESS Group har arbetat med att skapa processer för att hitta synergier där mail och återkoppling kommer vid rätt tidpunkt. Processen görs för allt ska mynna ut i målet att kunna vara personliga när gästen väl är på plats för att kunna lägga all kraft på bemötandet. Vidare bekräftar vd:n för Ellery Beach House att relationen med gästen skapas genom dialog med personalen.

Relationen sker ju när personen sitter i morgonrock och en av våra superstjärnor går in i en dialog med dem och pratar. Pratar på riktigt. (Vd Ellery Beach House)

När gästen sedan återkopplar med namn i gästenkäterna efter vistelsen och inte bara ”den blonda tjejen i receptionen” har de lyckats med relationen menar vd för Ellery Beach House. Vd:n belyser vidare hur dem på golvet är dem riktiga relationsbyggarna mot gäst, vilket tämligen stärker interaktionens roll i relationsbyggande och målet att skapa stamgäster.

Efter vistelsen arbetar de slutligen med vad som benämns som återköpsstrategin, där de genom mail bland annat tipsar om vad som händer på hotellen framöver, redogör ESS Groups Commercial Director. Att återkoppla till gästen om vad som händer framöver kan eventuellt leda till det som Kim et al. (2001) talar om, nämligen upprepade köp, som

följaktligen kan leda till långsiktiga relationer. Efter en vistelse mäter de även gästnöjdheten och värde för pengarna, vilket vd för ESS Group menar är kanske det absolut viktigaste att leverera. Genom strategin får ESS Group reda på om gästerna är nöjda med upplevelsen och om dem lyckats leverera värde för pengarna. Har ESS Group lyckats leverera värde för pengarna och gästnöjdhet kan ett förtroende skapas hos gästen som kan leda till att gästen kommer tillbaka. Med ett förtroende ökar även möjligheten att gästen väljer att besöka deras andra destinationer när de får reda på att det är ESS Group som är ägaren förklarar vd:n, vilket kan kopplas an till begreppet shadow endorsers som diskuterades tidigare.

5.3.3 Strategier för upprepade köp

Kandampully et al. (2001) talar även om att det är väsentligt att förstå hur gästerna uppfattar servicekvaliteten för att således ha möjlighet att förbättra den. Det kan kopplas an till vad som framfördes i föregående kapitel kring att mäta NPS och förmedla statistiken internt till de anställda och därigenom engagera dem ytterligare. Vidare kan engagerade anställda leverera hög service, vilket betonar hur det interna har en stor påverkan på vad som speglas externt (Grönroos, 1992; Kandampully et al., 2001). Förutom att vara engagerade måste de anställda även vara kapabla till att faktiskt leverera en hög servicekvalitet menar Grönroos (1992), vilket tidigare har konstaterats att organisationen möjliggör genom diverse riktlinjer och interna utbildningar. Genom att personalen är engagerade och utbildade i servicemötet möjliggörs en god upplevelse och en relation med gästen bli således möjlig att påbörja eller utveckla.

För att sedan uppnå ESS Groups målsättning att skapa stamgäster, vilket kan kopplas till vad Kim et al. (2001) benämner som upprepade köp och kontinuitet, är det viktigt att bygga långsiktiga relationer vilket kontinuerligt betonas i studien. Vidare förklarar Kandampully et al. (2001) att gäster blir återkommande om de vet om att de kommer få god service vid varje besök och som tidigare nämnt finns det diverse strategier för att säkerställa detta. Det finns framför allt ett stort fokus på det interna, nämligen de anställda och deras roll i servicemötet. Tillika belyser vd för Hotel Pigalle att det finns många hotell som har liknande stilar och nischade koncept och framhäver att det således är relationen mellan gäst och medarbetare som bygger stamgästerna i slutändan. Sammantaget framhävs servicemötet och den interaktiva kommunikationen som en central del i varumärkes- och relationsbyggandet.

5.4 Det externa

Vidare i den relationsbyggande processen krävs ett fokus på den kommunikation om löften som sker mellan konsumenten och organisationen (Brodie, 2009). Ett av dem allt mer vanliga externa kommunikationssätten är sociala medier. Quesenberry (2021) understryker sociala mediernas möjlighet att påverka relationen mellan konsumenten och varumärket och förespråkar även att försöka skapa communities i de sociala kanalerna. Ett exempel på ett community som finns inom ESS Group är 'Friends of ESS' som kan liknas vid ett lojalitetsprogram där gästerna blir medlemmar i en klubb, inte för att samla poäng utan för att skapa en vänskap mellan ESS Group och gästen. Vd på Ellery Beach House säger att styrkan i ett lojalitetsprogram som 'Friends of ESS' ligger i att det finns ett community. Vd:n menar att gästerna då är med i ett community men även att hotellen som är väldigt olika får en igenkänningsfaktor. Dock framkom det under ett flertal intervjuer att det finns en vilja att förändra lojalitetsprogrammet för att det ska generera mer värde än vad det gör i sin nuvarande form. Av denna anledning är det svårt att analysera huruvida ESS Group arbetar för att skapa communities nu, men empirin tyder starkt på en vilja att utveckla det och en medvetenhet kring dess eventuella fördelar. Exempelvis berättar både Commercial Directorn och Brand Directorn om ambitionen att bli mer personliga och att skapa en åtråvärdhet att vara en del av communityt.

5.4.1 Att möta förväntningar för att skapa tillit

Begreppet brand trust syftar till tilliten konsumenten känner för att varumärket kommer leverera sina löften (Jain et al., 2018). Jain et al. (2018) menar att den tillit konsumenten känner kan bidra till en lojalitet, men även att konsumenten sprider vidare ordet om varumärket via word of mouth. Av denna anledning är löfterna en väsentlig del av att bygga relationer via sociala medier (Jain et al., 2018). Tillika talar Dall'Olmo Riley och de Chernatony (2000) om relationer som ett ömsesidigt utbyte av löften vilket hänvisar till den tvåvägskommunikation som finns i relationen och vad som förväntas av båda parterna. Som tidigare nämnt tar både Brand Directorn och vd för Ellery Beach House upp att kommunikationen måste vara tydlig för att kunna leverera och möta de förväntningar som ställs. När det kommer till just löfterna på sociala medier berättar som tidigare nämnt vd för Ellery Beach House om en kampanj som gjordes vid öppningen av destinationen. I kampanjen låg fokus på att exponera utomhuspoolen, problemet var bara att poolen inte var färdigställd och de löfterna som fanns på sociala medier om en utomhuspool levererades inte

när väl gästerna var på plats. Vd:n menar att det inte är hållbart att inte kunna möta de förväntningar som finns för då blir arbetet demotiverande, nu har istället en strategi byggts upp som fokuserar på att visa det dem har. Strategin har dessutom anpassats efter säsong där löftena förändras utefter förutsättningarna och gästen kan således skapa en tillit till varumärket. Vd:n menar även att för att dem ska lyckas med att kommunicera rätt löften och leverera löftena så krävs ett lokalt ägandeskap över de sociala kanalerna, där dem som är på plats kommunicerar ut det som faktiskt kan levereras.

När konsumenten har så kallat brand trust kan det vidare bidra till att konsumenten sprider vidare sin upplevelse av varumärket till andra personer i sin krets (Jain et al., 2018). När vd för Ellery Beach House talar om arbetet de gör på sociala medier betonar han att de ska prata om rätt saker, det ska vara familjärt och personligt men samtidigt tydligt och korrekt för att det ska kunna spridas vidare. Vd på Ellery Beach House säger ”Vi ska inte skryta, det ska andra få göra om oss.”

På liknande sätt anser även vd för ESS Group och Brand Directorn att det bästa sättet att lyckas nå ut externt är om dem kan få gästerna att sprida vidare ordet. De menar båda på att då kan man bygga långsiktiga relationer och samtidigt inte behöver samma kraft för att konvertera en potentiell kund till en gäst. Mycket av den externa kommunikationen från ESS Group symboliseras således av att arbeta långsiktigt för att bygga relationer samt att uppnå en trovärdighet genom att leverera utifrån löftena.

5.4.2 Att skapa engagemang på sociala medier

Vidare menar Hamzah et al. (2021) att engagemang från konsumenten på sociala medier kan ge positiva effekter på relationen mellan konsument och varumärke. Commercial Directorn framhäver hur sociala medier ska vara plattformar som attraherar nya följare, driver affärskanaler, men även engagerar följarna. Commercial Directorn förklarar hur kommunikationsguiderna som sätts för varje varumärke tolkas lokalt i en sociala mediestrategi för varje kanal och utvärderas också exempelvis efter engagement rate. Projektledaren på marknadsavdelningen som arbetar mycket med sociala medier menar på att sociala medier är väldigt engagerande kanaler. Projektledaren jämför Facebook och Instagram och kommer fram till att Facebook kanske snarare är mer av en säljkanal, medan Instagram är väldigt engagerande med alla möjligheter för content och spridning som finns. Vidare understryks även att relationsbyggande på sociala medier är superviktigt och Commercial Directorn menar på att det tar uttryck just i de olika sociala mediestrategierna.

Hamzah et al. (2021) menar att ett sätt för att öka engagemanget på sociala medier är genom att lägga fokus på interaktion. Projektledaren nämner att dem arbetar väldigt mycket med att nå en tvåvägskommunikation på de sociala kanalerna. Exempelvis berättar projektledaren om tävlingar och content som engagerar och bjuder in till interaktion. Projektledaren berättar vidare om Instagram som rolig kanal eftersom den är väldigt interaktiv. Samtidigt talar vd för Hotel Pigalle om vikten av att även hitta morgondagens kanaler och även skapa innehåll där, exempelvis tas reviews på Google upp som ett exempel som en stark möjlighet för att skapa tvåvägskommunikation och interaktion med gästerna.

Ytterligare ett sätt att öka engagemanget på sociala medier är via nymodighet, det vill säga att varumärket levererar något som konsumenten uppfattar är unikt och nytt (Hamzah et al., 2021). Vd för Hotel Pigalle förklarar att som ansvarig för sociala medier handlar det om att skapa intressant innehåll och att man äger morgondagen vilket har en stark koppling till att skapa trender och vara nymodiga. På liknande sätt talar vd för Ellery Beach House om att destinationen levererar något nytt som inte Sverige riktigt har fått se innan och att dem levererar det på ett ”edgy” och kaxigt sätt. Vd:n menar på att om dem kontinuerligt fortsätter att förädla och skruva på produkten kommer det att fortsätta utvecklas och i takt med detta kommunicera nyheterna på rätt sätt till rätt publik. Ledarnas ambition och målmedvetenhet att vara i framtiden och att ständigt utvecklas symboliserar på så sätt ett tankesätt för att vara nymodig, detta speglas i den externa kommunikationen och kan i sin tur öka engagemanget från konsumenten (Hamzah et al., 2021). I likartad uppfattning talar även Brand Directorn om att koncepten på destinationerna och den spridning i kommunikationen som skapar en känsla av åtråvärdhet som gör att folk blir nyfikna, engagerade och vill besöka destinationerna.

5.4.3 Att tala utifrån den gemensamma kulturen

För att lyckas skapa långsiktiga relationer med konsumenter kan verktyget integrated marketing communications användas, där man anpassar och planerar kommunikationen för att den ska genomsyras i hela organisationen (Porcu et al., 2019). Commercial Directorn menar att det finns en röd tråd i all kommunikation i att de vill skapa en helhetsupplevelse, skapa stamgäster och likaså i värdegrunden ’den lilla röda’ som tidigare har nämnts. Eftersom varje varumärke skiljer sig åt markant är inte målet att alla varumärken ska genomsyras av samma typ av kommunikation, utan som Brand Directorn uttrycker sig är det kulturen sammanfattar allt och det är det gemensamma målet som håller ihop hela ESS Group.

Den dagen vi inte håller fast vid att vi tar hand om vår gäst på ett ödmjukt och härligt sätt som vi står för, passionerad, då är inte vi det vi ska vara, då kommer vi tappa allt. (Brand Director ESS Group)

Brand Directorn hänvisar både till kulturen i deras värdegrund, men även till relationen med gästen. Brand Directorn menar på att gästen och relationen till gästen är det mest centrala för ESS Group och lägger tyngd i hur alla destinationer måste genomsyras av detta mål och denna kultur.

Vidare menar Porcu et al. (2019) att ledningen har ett stort ansvar i att lyssna på både interna och externa intressenter för att uppnå en effektiv och integrerad kommunikation. Vd för ESS Group påpekar just att han som vd har ett ytterst ansvar för att både lyssna in och för att implementera strategi och kultur i organisationen. Även vd för Ystad Saltsjöbad påpekar vikten av ledarnas arbete. Vd:n menar att ledare bär ett ansvar som ambassadörer och förebilder och att det måste vara rätt ledare på rätt plats för att lyckas. Genom ett gediget arbete från ledare att förmedla värderingar och kommunicera budskap kan organisationen få en tydligare kommunikation som genomsyrar hela organisationen. Det externa arbetet definieras därav av ledarnas involvering, vilka kanaler som det kommuniceras i, *vad* som kommuniceras och *hur* det kommuniceras.

6. Diskussion och slutsats

I följande avsnitt diskuteras empirins betydelse samt en sammanfattande slutsats utifrån studiens forskningsfrågor. Slutligen presenteras även förslag för framtida forskning, dels inom fenomenet i fråga, och dels inom nya forskningsområden.

Fallorganisationen befinner sig som tidigare nämnt i en konkurrensutsatt bransch, vilket tveklöst ställer krav på organisationens mål och strategier för varumärken. Analysens resultat visar på ett starkt engagemang från ledningen i ESS Group för varumärkesarbete och kommunikationen kring varumärken. Ledningen påvisar en kunskap om varumärkesprocesserna och visar även på ett starkt engagemang och involvering i processerna vilket överensstämmer med Melewar et al. (2006) uppfattningar om vikten av ledningens involvering och kommunikationskunskaper för att lyckas med förmedling av varumärket.

I linje med tidigare nämnd teori uppvisar ESS Group ett tydligt exempel på ett house of brands inom hotell- och serviceindustrin. Strukturen sammanfattas av ett ramverk för grunden av varumärket som skapas centralt på ESS Group fast med möjlighet för lokalt ägandeskap inom ramverket på destinationerna för att lyckas uppnå trovärdighet. Grunden i varumärket och ramverket för varje varumärke tar sig uttryck i en kommunikationsguide som vidare tolkas i sociala mediestrategier, service etcetera. Trovärdigheten är starkt kopplat till att leva upp till de förväntningar som sätts upp i kommunikationen vilket i sin tur kan bidra till att en relation mellan gästen och varumärket skapas, eller som ESS Group benämner det ”att skapa stamgäster”. Konceptet om en hotellgrupp som ett house of brands drivs sålunda av långsiktighet, stolthet och möjligheten att skapa något unikt, med en stark bas i en hållbar värdegrund.

ESS Group bekräftade ett användande av de tre typer av marknadsföring som Brodie (2009) presenterar, nämligen intern, interaktiv och extern. Samtliga respondenter bekräftar de anställdas gedigna ansvar och stora delaktighet i varumärkeskommunikationen. Genom att leverera en tydlighet för vad varumärket betyder tillsammans med kontinuerliga utbildningar om värdegrunden och varumärkesambassadörer på destinationerna använder ESS Group sina anställda i samskapandet av varumärkena. Ledningen påvisar inte bara de anställdas värde i varumärkeskommunikation utan även hur ledningen har ett ansvar i att lyckas kommunicera värdegrund, varumärke och identitet för att bidra till förståelsen inom hela organisationen.

Genom en lyckad intern kommunikation skapas en gemenskap på arbetsplatsen och de anställda blir även förberedda inför det interaktiva mötet med gästen och kan således leverera utifrån målet: att skapa stamgäster och bygga långsiktiga relationer.

De interaktiva strategierna sammanfattas främst av att leverera service utifrån de löften som kommunicerats. Det interaktiva arbetet symboliseras av långsiktighet, trovärdighet och äkthet och säkerhetsställs genom en intern värdebok, kontinuerliga mätningar av kundnöjdheten och förmedling av detta till anställda, samt ett arbete utifrån olika delar av servicen, nämligen före, efter och under vistelsen. Vidare påpekas inom långsiktigheten och relationer begreppet word of mouth, där ESS Group har som mål att gästen ska prata vidare om varumärket. Bekräftat bidrar word of mouth till en trovärdighet och det ligger en väsentlig roll i både servicestrategierna och servicemötet för att lyckas nå dit.

Ytterligare en del i ESS Groups strategiarbete är det externa kommunikationsarbetet. I de sociala kanalerna identifieras ett tydligt fokus på att skapa engagemang genom interaktion och nymodighet enligt Hamzah et al. (2021) tankar kring relationsskapande på sociala medier. Strategierna tyder återigen på ett fokus i löfte och trovärdighet i strävan efter att bygga långsiktiga relationer. Ledningsperspektivet talar för vikten av att kommunicera om rätt saker i rätt kanaler, dels för att kommunicera ut rätt löften och dels för att engagera följare och potentiella gäster i relationen. Den externa kommunikationen från ESS Group har ett samband i att kommunicera en helhetsupplevelse och att vara personlig, professionell, lekfull och passionerad men tar sig uttryck på olika sätt anpassat efter de specifika varumärkena/ destinationerna. Det betyder att varje varumärke har en möjlighet att skapa stamgäster om den externa kommunikationen är trovärdig utifrån löften. Dessutom främjas potentialen för framtida stamgäster genom strategier för engagemang på sociala medier.

Sammanfattningsvis går det att definiera ESS Groups relationsbyggande strategier inom varumärkeskommunikation som *långsiktiga* och *trovärdiga*. Där ligger en stark grund i att bygga relationer mellan gästen och varumärket, och för att uppnå relationen krävs en samverkan mellan det interna, det interaktiva och det externa. ESS Group definieras utifrån att applicera ett annorlunda arbetssätt inom branschen, nämligen house of brands, och driver också verksamheten utifrån att vara unika i sina varumärken och alltid anamma eller frambringa nya trender. Exemplet belyser vikten av samspelet av strategiarbetet centralt, implementeringen från ledningen, det lokala ägandeskapet på destinationen och de anställdas involvering. Studiens resultat visar därför att trovärdighet och långsiktighet är essentiellt för att bemästra konsten att skapa en stamgäst.

6.1 Förslag på framtida forskning

Som förslag till vidare forskning anser vi att det hade varit intressant att analysera den andra typen av strategi, nämligen uppbyggnaden som en hotellkedja, som exempelvis Scandic Hotels. Detta hade möjliggjort en komparativ analys och jämförelse av strategierna gentemot varandra samt en större bredd och förståelse för hotellbranschens uppbyggnad och varumärkesbyggande. En ytterligare vinkel som är av intresse är att se på andra aspekter utöver relationer som bidrar till skapandet av tillit till varumärket för att få en mer holistisk bild av fenomenet brand trust.

Vidare anser vi att det hade kunnat vara intressant att studera ESS Group utifrån Hatch och Schultz VCI-modell för att identifiera eventuella luckor mellan varumärkets strategiska vision, företagskultur och image. I studien framkom det att ESS Group värnar högt om samtliga delar av organisationen vilket gör det intressant att analysera om de samspelar med varandra då det ses som väsentligt för ett framgångsrikt varumärkesbyggande. Likaså hade studien kunnat kompletteras genom att studera de anställdas bild av varumärket, genom förslagsvis intervjuer med anställda på hotellen eller målgruppen. Det hade möjliggjort en djupare förståelse för den interna aspekten eller den externa imagen.

7. Referenser

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Free press.
- Aaker, D. A. (2009). *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation energy, leverage, and clarity*. (2 uppl.) Free Press.
- Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. Pocket Books.
- American Marketing Association. (1963). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. American Marketing Association.
- Barreda, A. A., Nusair, K., Wang, Y., Okumus, F., & Bilgihan, A. (2020). The impact of social media activities on brand image and emotional attachment: A case in the travel context. *Journal of Hospitality & Tourism Technology*, 11(1), 109–135. <https://doi-org/10.1108/JHTT-02-2018-0016>
- Bertilsson, J. (2017). Consumer-brand Relationships. I V. Tarnovskaya, & J. Bertilsson (Red.), *Brand Theories: Perspective on brands and branding* (s. 165-184). Studentlitteratur.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2014). *Academic papers and theses: to write and present and to act as an opponent* (1. uppl.). Studentlitteratur.
- Boyle, M., & Schmierbach, M. (2019). *Applied Communication Research Methods Getting Started as a Researcher* (2. uppl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429296444>
- Brodie, R. J. (2009). From goods to service branding: An integrative perspective. *Marketing Theory*, 9(1), 107–111. <https://doi-org/10.1177/1470593108100064>
- Brodie, R. J., Little, V., & Glynn, M. S. (2006). The service brand and the service-dominant logic: Missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, 6(3), 363–379. <https://doi-org/10.1177/1470593106066797>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl.). Liber.
- Cai, L. A., & Hobson, J. S. P. (2004). Making hotel brands work in a competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 197–208. <https://doi-org/10.1177/135676670401000301>
- Chung, S.Y., & Byrom, J. (2020). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74–89. <https://doi-org/10.1108/JPBM-08-2019-2544>

- Dall'Omo Riley, F. D., & de Chernatony, L. (2000). The Service Brand as Relationships Builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137–150. <https://doi-org/10.1111/1467-8551.t01-1-00156>
- ESS Group. (u.å). *Our story and what we can do together*. <https://www.essgroup.se/about-us/>
- Falkheimer, J. (2014). Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183-195). Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (1992). *Service Management: ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*. ISL.
- Guha, S., Harrigan, P., & Soutar, G. (2017). Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(3), 193–214. <https://doi-org/10.1080/08276331.2017.1399628>
- Hamzah, Z. L., Abdul Wahab, H., & Waqas, M. (2021). Unveiling drivers and brand relationship implications of consumer engagement with social media brand posts. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 336–358. <https://doi-org/10.1108/JRIM-05-2020-0113>
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 215-232). Studentlitteratur.
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. <https://doi-org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Hollenbeck, B. (2018). Online Reputation Mechanisms and the Decreasing Value of Chain Affiliation. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 55(5), 636–654. <https://doi-org/10.1177/0022243718802844>
- Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25(2), 251–264. <https://doi-org/10.1108/09534811211213937>
- Imrie, R., & Fyall, A. (2000). Independent mid-market UK hotels: Marketing strategies for an increasingly competitive environment. *Journal of Vacation Marketing*, 7(1), 63–74. <https://doi-org/10.1177/135676670100700106>

- Jain, N. K., Kamboj, S., Kumar, V., & Rahman, Z. (2018). Examining consumer-brand relationships on social media platforms. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/mip-05-2017-0088>
- Kandampully, J., Mok, C., & Sparks, B. (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*. The Hawthorn Hospitality Press.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 139–155. <https://doi-org/10.1080/13527260902757530>
- Kim, W. G., Han, J. S., & Lee, E. (2001). Effects of Relationship Marketing on Repeat Purchase and Word of Mouth. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 25(3), 272–288. <https://doi-org/10.1177/109634800102500303>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi-org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- King, C., & Grace, D. (2006). Exploring managers' & apos; perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 369–380. <https://doi-org/10.1108/08876040610691266>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Doing Interviews*. (2 uppl.). SAGE publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3 uppl.). Studentlitteratur.
- Leavy, P. (2020). *The Oxford handbook of qualitative research*. (2 uppl.). Oxford University Press.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Liu, Y., & Shrum, L. J. (2002). What Is Interactivity and Is It Always Such a Good Thing? Implications of Definition, Person, and Situation for the Influence of Interactivity on Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising*, 31(4), 53–64. <https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673685>
- Lo, A.S., Im, H.H., Chen, Y., & Qu, H. (2017). Building brand relationship quality among hotel loyalty program members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 458–488. <https://doi-org/10.1108/IJCHM-06-2015-0283>
- Magnusson, E., & Marecek, J. (2015). *Doing Interview-based Qualitative Research*. Cambridge. <https://doi-org/10.1017/CBO9781107449893>

- Melewar, T. C., Bassett, K., & Simões, C. (2006). The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 138–147. <https://doi-org/10.1108/13563280610661679>
- Mendelson, A. (2001). Effects of novelty in news photographs on attention and memory. *Media Psychology*, 3(2), 119–157. https://doi-org/10.1207/S1532785XMEP0302_02
- Morley, M. (2009). *The global corporate brand book*. Palgrave Macmillan. <https://doi-org/10.1057/9780230239456>
- Morsing, M. (2006). Corporate moral branding & colon; limits to aligning employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 97–108. <https://doi-org/10.1108/13563280610661642>
- Möllerström V., & Stenberg, J. (2014). Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation. I J. Eksell & Å. Thelander. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183-195). Studentlitteratur.
- O'Neill, J. W., & Carlback, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515–521. <https://doi-org/10.1016/j.ijhm.2010.08.003>
- Pisicchio, A. C., & Toaldo, A. M. M. (2021). Integrated marketing communication in hospitality SMEs: analyzing the antecedent role of innovation orientation and the effect on market performance. *Journal of Marketing Communications*, 27(7), 742–761. <https://doi-org/10.1080/13527266.2020.1759121>
- Porcu, L., del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2019). Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 13–24. <https://doi-org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008>
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2017). Measuring Integrated Marketing Communication by Taking a Broad Organisational Approach: The Firm-Wide IMC Scale. *European Journal of Marketing* 51(3), 692–718. <https://doi-org/10.1108/EJM-08-2015-0587>
- Quesenberry, K. A. (2021). *Social media strategy: marketing, advertising, and public relations in consumer revolution*. (3 uppl.). Rowman & Littlefield.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur.

- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2018) *Strategic Brand Management* (4 uppl.). Oxford University Press.
- Scandic. (u.å.). *Vårt företag*. Scandic Hotels Group.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/vart-foretag/>
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research* (5 uppl.). SAGE.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring public relations* (4 uppl.). Pearson.
- Thomas, G. F., & Stephens, K. J. (2015). An Introduction to Strategic Communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3–11.
<https://doi-org/10.1177/2329488414560469>
- Tillväxtverket. (2020). *Pandemins effekter på hotell- och logiverksamhet i Sverige*. Rapport 0341. Stockholm: Tillväxtverket.
<https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2020/2020-11-23-pandemins-effekter-pa-hotell--och-logiverksamhet-i-sverige.html>
- Van Nguyen, L. T., Duy Nguyen, P. N., Nguyen, T. Q., & Nguyen, K. T. (2021). Employee engagement in brand value co-creation: An empirical study of Vietnamese boutique hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 88–98.
<https://doi-org/10.1016/j.jhtm.2021.05.015>
- Von Platen, S., & Young, P. (2014). Att intervjuar chefer med kommunikationsansvar. I J. Eksell & Å. Thelander. (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 27-42). Studentlitteratur.
- Xie, L., Guan, X., & Huan, T.-C. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value co-creation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (39), 76–86. <https://doi-org/10.1016/j.jhtm.2019.02.002>
- Yang, C.-C., & Yang, K.-J. (2020). The analyses of critical success factors for service industries to develop service brands. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7/8), 800–813. <https://doi-org/10.1080/14783363.2018.1446755>
- Yu, J. (2021). A Model of Brand Architecture Choice: A House of Brands vs. A Branded House. *Marketing Science*, 40(1), 147–167. <https://doi-org/10.1287/mksc.2020.1245>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication : Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.
<https://doi-org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Ödman, P. (2016). *Tolkning, förståelse, vetande : hermeneutik i teori och praktik* (3 uppl.). Studentlitteratur

8. Bilagor

Bilaga 1 - Ellery Beach House



Foto: Andreas Sundgren

Bilaga 2 - Hotel Pigalle



Foto: Julio Chang

Bilaga 3 - Ystad Saltsjöbad



Foto: Julio Chang

Intervjuguide inför intervju med Jonas Stenberg 19/4 - 22

Inledning

- Vill du presentera dig och din roll lite närmre?

ESS Group

- Kan du berätta mer om ESS Group och konceptet?
 - Hur många destinationer har ni?
 - Vad var grundtanken?
 - Hur ser strukturen på organisationen ut?
- Vilka ord skulle du använda för att definiera ESS Groups varumärkesarbete?
- Har ESS group en gemensam målgrupp eller skiljer det sig åt?
- Vad ser du för fördelar med ESS Group som house of brands?
- Ser du några nackdelar med ESS Group som house of brands?
- Hur skiljer ESS Group sig från konkurrenter?

Budskap inom kommunikation

- Finns det någon huvudbudskap inom kommunikationen som genomsyrar hela ESS Group?
 - Arbetar ni för att hotellen ska kommunicera samma budskap eller vill ni att dem ska skiljas åt?
- Hur fungerar kommunikationsstrategierna som ett house of brands?

Syn på relationer

- Hur ser du på relationen mellan gästen och varumärket?
 - Varför anser du isåfall det vara viktigt att arbeta med relationer?
 - Varför är det isåfall viktigt att gästen bygger relation till varumärket?

Strategier för bygga relationer med gäster

- Vilka strategier använder ESS Group för att bygga långsiktiga relationer med gästen?
 - Hur jobbar ni innan vistelsen, under vistelsen och efter vistelsen?
 - Anpassar ni strategier utifrån den specifika gästen?

Lojalitetsprogram

- Friends of ESS kan ses som ESS Groups svar på ett medlemskap, eller som man ofta kallar det i branschen lojalitetsprogram, vill du berätta lite mer om detta initiativet?
 - Vad är det övergripande syftet med medlemskapet?
- Anser du detta vara en tillgång för ESS Group med lojalitetsprogram som ett house of brands?
- Från ditt perspektiv, vad anser du att en medlems tillhörighet som Friends of ESS kan bidra med till relationen gästen känner med varumärket?

Ledarskap

- Hur bidrar du och andra ledare för att säkerställa att varumärkesidentiteten är välkänd inom organisationen?
- Har ni specifika strategier för att bygga och bibehålla en tydlig varumärkesidentitet för alla anställda?