

Värdskap inom hotellbranschen

En kvalitativ studie om hotell i Stockholmsområdet

Av: Felicia Olsson & Sarah Sparrdal

Handledare: Anders Steene

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Turismvetenskap C | Vårterminen 2018



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Abstract

The continuing increase in traveling has over the years resulted in greater competition between hotels. In order for hotels to receive good reviews to attract new guests whilst simultaneously maintaining relationships with recurring guests they need to stand out among competitors. One way to do so is through exceptional hospitality. Exceptional hospitality means that the hotels services are delivered with care and attention, rather than being viewed as a routine. For this reason, the purpose of this study has been to gain a deeper understanding of how hospitality at hotels in Stockholm can affect the guest's experience from a producer perspective. The following will be researched; the difference between hospitality and service, how hospitality are shown, management's role in hospitality, hospitality on a theater scene, hospitality in the team and hospitality after a stay at a hotel is used and analyzed. A qualitative method in form of interviews has been used to collect primary data. The results from this study are that hospitality can be shown in different ways. It depends on what type of service or image the hotel wants to communicate to their guests and what type of culture the organisation has and wants to maintain. The final conclusion is that hospitality is connected to the treatment of the guests at the hotel.

Keywords: Hospitality, Hotel, Hotel Industry, Service, Staff, Management

Sammanfattning

I takt med att resandet ökar, har även konkurrensen mellan hotell ökat. För att hotell skall få återkommande gäster och goda recensioner av befintliga gäster behöver de sticka ut bland konkurrenterna. Ett sätt att göra detta är genom värdskap. Värdskap är något som personalen på hotell bidrar med när det utför en service med omtanke och inte bara på rutin. Av den anledningen har syftet med denna studie varit att få en djupare förståelse för hur värdskap på hotell i Stockholmsområdet kan påverka gästers upplevelse från ett producentperspektiv. De teorier som använts är, skillnad mellan värdskap och service, hur värdskap visas, ledningens roll i värdsvarsarbetet, värdskap på en teaterscen, värdskap i teamet och värdskap efter vistelsen används och analyserats. En kvalitativ metod i form av intervjuer tillämpades för insamling av primärdata. Slutsatser som kan dras av denna studie är att värdskap kommer till uttryck i olika former, vilket är beroende av vilken service och image hotellen vill förmedla till sina gäster, samt vilken organisationskultur hotellen har. En annan slutsats som kan dras är att värdskap är knutet till bemötandet av gäster.

Nyckelord: Värdskap, Hotell, Hotellbranschen, Service, Personal, Ledning

Förord

Skribenterna vill rikta ett stort tack till alla medverkande respondenter på hotellen som har intervjuats, utan dem hade studien inte varit möjlig. Skribenterna vill även tacka handledaren Anders Steene och opponenter som har gett stöd och råd under studiens gång.

Felicia Olsson har haft de övergripande ansvaret för de kapitel som berör inledning, metod, kunskapsläge och teori. Sarah Sparrdal har haft de övergripande ansvaret över de kapitel som handlar om empiri, analys och slutsatser. Insamlingen av empirin har skett gemensamt och samtliga delar i studien har bearbetats tillsammans.

Felicia Olsson & Sarah Sparrdal
Stockholm, Maj 2018

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Begreppsdefinitioner	4
2. Metod	5
2.1 Val av metod	5
2.2 Forskningsdesign	5
2.3 Urval.....	6
2.4 Kvalitativa intervjuer	6
2.5 Analysmetod	7
2.6 Etisk diskussion	8
2.7 Reliabilitet och Validitet	9
2.8 Metodkritik.....	9
3. Teori och tidigare forskning.....	11
3.1 Kunskapsläget	11
3.2 Skillnad mellan värdskap och service	12
3.3 Hur värdskap visas	12
3.4 Ledningens roll i värdskap arbetet.....	13
3.5 Värdskap på en teaterscen.....	13
3.6 Värdskap i teamet.....	14
3.7 Värdskap efter vistelsen.....	14
3.8 Teoretisk referensram	15
4. Empiri.....	16
4.1 Definition av värdskap och service	16
4.2 Information.....	16
4.3 Standardfraser	17
4.4 Design	17
4.5 Renhet och säkerhet	18
4.6 Uppmärksamhet	18
4.7 Vänlighet.....	19
4.8 Lyssnande.....	19
4.9 Minskad väntetid.....	19
4.10 Pris	20

4.11 Utbildning, belöningssystem och merförsäljning	20
4.12 Uniformer.....	22
4.13 Stöttning av personal.....	22
4.14 Gästenkäter och recensioner	23
5. Analys	26
5.1 Hotellens definition av värdskap och skillnaden mot service.....	26
5.2 Hur värdskap visas	26
5.2.1 Information.....	26
5.2.2 Design	27
5.2.3 Renhet	27
5.2.4 Säkerhet.....	27
5.2.5 Uppmärksamhet	27
5.2.6 Vänlighet.....	28
5.2.7 Lyssnande.....	28
5.2.8 Hastigheten.....	28
5.2.9 Priset.....	28
5.3 Hur ledningen påverkar värdskap	29
5.4 Personal och värdskap på en teaterscen	30
5.5 Hur ledning och personal upprätthåller värdskap i teamet	30
5.6 Hur värdskap ger uttryck efter vistelsen	31
6. Slutsatser	33
6.1 Förslag till vidare forskning.....	34
6.2 Avslutande diskussion	34
Källförteckning	36
Bilagor	

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Enligt internationella bedömningar kommer den globala turismen och resandet att stiga med cirka tre procent per år fram till år 2030 (Tillväxtverket 2017). År 2017 ökade antal gästnätter i Sverige på stugbyar, campingplatser, hotell och kommersiellt förmedlande privata stugor och lägenheter med 1,2 miljoner jämfört med tidigare år (Tillväxtverket 2018). I takt med att fler reser och blir vana resenärer på destinationer, ställs högre krav på service, komfort, hållbarhet och upplevelser. En stor del av utvecklingen som sker inom turism har sin bakgrund i förändrat beteende hos konsumenterna (Tillväxtverket 2017). Forskning tyder på att konsumenter i allt större utsträckning letar efter upplevelser som berör dem på ett emotionellt plan och som är minnesvärda (Eriksson 2017).

Den tjänst som ett hotell tillhandahåller gentemot en gäst är inte bara ett rum att sova i utan mycket mer. Tjänster i hotellbranschen är baserade på fyra grundläggande funktioner med abstrakta, odelbara, förgängliga och temporära egenskaper. Abstrakta egenskaper innebär att en hotellvistelse inte kan upplevas förrän gästen är där. Odelbara egenskaper innebär att gästen måste vara på plats för att uppleva en tjänst i sin helhet samt att det är omöjligt att särskilja ifrån ögonblicket när tjänsten tillhandahålls. Förgängliga egenskaper innebär att upplevelsen av tjänsten är beroende av vem, när och var den tillhandahålls. På grund av detta är det nödvändigt att skapa ett visst förtroende bland gästerna genom att bland annat anställa kompetent personal. Temporära egenskaper innebär att en tjänst är omöjlig att lagra. Ett hotellrum som står tomt en natt kan inte sparas till nästkommande dag utan är en förlorad intäkt för hotellet (Batinic 2016).

Det finns en servicedominerande logik som bygger på en förståelse för att gäster och organisationer är sammankopplade och utbyter erfarenheter och kompetenser med varandra, för att öka det egna välbefinnande. Denna logik grundar sig i ett engagemang från alla inblandade aktörer där alla byter något med varandra och skapar där ett värde genom ett ömsesidigt tillhandahållande av tjänster. Värdet i sig är däremot subjektivt. Det är mottagaren av tjänsten som själv bestämmer värdet även fast hen är med och skapar värdet. I denna servicedominerande logik är kunskapsskapande och tillämpning av värde en konkurrensfördel för organisationen vid tillhandahållandet av tjänsten (Lusch, Vargo & O'Brien 2007). Eksell är inne på samma spår och menar att värde skapas genom ett samspel mellan organisationen och gästen och antas växa fram mellan parterna. Värdeskapande är med andra ord en process som formas kontinuerligt och inte något statiskt och färdigt. Gästen är en resurs för organisationen och måste inkorporeras i organisationen för att värdeskapande skall kunna ske (Eksell 2013, s.39).

En tidigare studie om hur värdskap påverkar gästers upplevelser på lyxhotell indikerar att den personliga servicen, komforten och den direkta oväntade servicen "straight from the heart" ökar gästers tillfredsställelse. Den personliga servicen var associerad med hög service och ett högt emotionellt värde. Komforten var associerad till att gäster kunde bekräfta sin egen självbild genom att bo på ett lyxhotell. Den sista faktorn "straight from the heart"

associerades med att få den oväntade servicen som kom direkt från hjärtat. Det skulle kunna beskrivas som att gästerna får extra service utöver de vanliga rutinerna. Studien visar på att det är viktigt för hotellchefer att förstå hur stor påverkan värdskap har på deras gäster (Ariffin, et. al 2018).

En reell händelse som en av skribenterna till denna studie har upplevt, är ett tydligt exempel på en situation där ett hotell hade tjänat på att utöva värdskap. Scenariot som utspelade sig på hotellet inträffade under frukosten i frukostmatsalen när det var mycket folk i rörelse. En sektion i matsalen var avspärrad och endast konferensgäster hade tillgång till den sektionen av sittplatser, men alla gäster hämtade frukost vid samma buffébord. Det var därmed svårt för icke konferensgäster att hitta ett bord som var ledigt att sitta vid. Detta bidrog till stress och tog bort känslan av en lugn och lyxig frukostupplevelse. Att gäster äter frukost vid liknande tidpunkt försvårar personalens arbete med att fånga upp alla gäster och möta deras behov. För att förbättra utövandet av värdskapet skulle personalen kunnat förbereda gästerna på att det var högt tryck i matsalen under vissa tider samt föreslå alternativa tidpunkter för frukost. Ett annat sätt skulle kunna varit att informera om orsaken till det höga trycket vid ingången till frukosten. Hade personalen gjort det är chanserna större att gästerna hade fått en positivare upplevelse och känt sig mer sedda genom att erhålla en personlig service, vilket den tidigare studien av Ariffin et. al (2018) visade på. Den personliga servicen har en stor påverkan på gästernas upplevelser och är en viktig del av hotellets arbete med värdskap. Gästerna i sin tur kan då även skapa sig en förståelse för situationen. Hotellet kunde även ha sett över om det fanns möjlighet att flytta konferensgästerna till en separat matsal, vilket hade minskat antal gäster i matsalen och bidragit till en bättre helhetsupplevelse för hotellets övriga gäster.

1.2 Problemformulering

Hotell idag ställs inför höga krav då det inte längre är tillräckligt att erbjuda ett rum och frukost, för att skapa en framgångsrik hotellupplevelse. För att ett hotell skall bli framgångsrikt måste ett hotell både vara en upplevelseproducent och en mötesplats. Från att haft funktionella erbjudanden som fokuserar på endast tak över huvudet, fokuserar företag idag på upplevelsemässiga, meningsskapande erbjudanden (Eksell 2013, ss.129-130). Under 1950-talet föredrog gästerna att leva anonymt, medan dagens gäster vill socialisera med andra gäster, vänner eller med affärspartners. Att interagera med andra människor och visa gästfrihet tycks skapa värde för gästen (Eksell 2013, s. 137).

Hotellgäster nöjer sig vanligtvis inte längre med en "one-size-fits-all" serviceupplevelse. Detta betyder att hotell inte längre kan ha samma erbjudande till alla gäster. Förbättrad teknik och ökad konkurrens har gett gästerna en möjlighet att förvänta sig mer av en tjänsteleverantör. Gästernas förväntningar har anpassats till nuvarande förutsättningar och de blir en allt mer individuell anpassning. Ur organisationers perspektiv kan denna individuella anpassning strida mot normerna som finns inom organisationen att arbeta snabbt och effektivt. Införandet av individuella anpassningar i organisationen kan leda till konkurrensfördelar, långsiktiga relationer och ökad glädje för gästen (Wilder, Collier & Barnes 2014).

Även en "bra" serviceupplevelse kan lätt glömmas bort. Om gästen redan innan besöket på ett hotell har en förväntad serviceupplevelse, som sedan hotellet möter, men inte överträffar är det inte av någon vikt för gästen att berätta vidare om serviceupplevelsen. När servicenivån lever upp till förväntningarna finns det inget incitament för gästen att prata om serviceupplevelsen och den glöms därför bort (Collier, Barnes, Abney & Pelletier 2018).

Serviceklimatet inom hotellbranschen är det som binder samman medarbetarupplevelsen och gästupplevelsen. Gästen upplever inte bara det sociala sammanhanget, utan bygger sin egna sociala verklighet med hjälp av serviceklimatet. Serviceklimatet fungerar därför som ett lim för människors gemensamma förståelse (Bowen & Schneider 2014). För att en serviceupplevelse skall anpassas efter gästens individuella behov är det av vikt att de personalen som möter gästen känner igen vissa beteendemönster för att förutse potentiella behov (Wilder et al. 2014). Detta för att gästerna skall känna att personalen och hotellet bryr sig om dem och att de känner sig välkomna, upplever värdskap och får en bättre hotellupplevelse.

Det finns en mängd olika motiv för personalen på hotell att arbeta med värdskap. Men för att gästerna skall känna att det upplever värdskap när de besöker ett hotell måste personalen kunna erbjuda en genuin omtanke som bygger på värdskap. Värdskapet måste överlappa kulturella och inhemska dimensioner för att alla gäster skall känna sig välkomna (Lashley 2015). Dessa kulturella hinder måste frontpersonalen identifiera och förebygga för att utöva värdskap mot alla typer av gäster.

En tidigare studie om hur frontpersonal på hotell uppfattar, tolkar och lär sig värdskap tyder på att det finns en svårighet för frontpersonalen att förstå vad värdskap egentligen innebär. Utan tydliga riktlinjer för vad värdskap och service innebär resulterar det i svårigheter för personalen att utöva det. Majoriteten av respondenterna från studien berättade att dem aldrig hade tolkat begreppet värdskap förut vilket belyser en viktig del inom området. Värdskap kan ha blivit övertagen av service, standard bemötande och effektivitet. Studien tyder på att utövandet av en tjänst är en obligatorisk förutsättning för att utöva värdskap men att värdskap och äkta omsorg inte verka vara det. En faktor som kan sätta stopp för utövandet av värdskap är hotellets regler och hotellets fysiska miljö (Golubovskaya, Robinson, & Solnet 2016).

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur värdskap på hotell i Stockholmsområdet kan påverka gästers upplevelse från ett producentperspektiv.

1.4 Frågeställningar

- Hur arbetar hotell i Stockholmsområdet med värdskap före, under och efter gästens besök för att påverka gästens upplevelse?
- Hur kan ledningen påverka värdskapet som hotell förmedlar?

1.5 Avgränsningar

I denna studie har skribenterna gjort en avgränsning till att enbart betrakta producentperspektivet det vill säga hotellbranschens, hotellpersonalens och de enskilda hotellets perspektiv. Detta innebär att bilden av hur värdskap kan påverka gästers upplevelse på hotellet skapas av andras berättelser, iakttagelser och bilder, både från vår tolkning samt från respondenternas beskrivningar. Den geografisk avgränsning som har gjorts är till hotell i Stockholmsområdet för att möjliggöra utförandet av intervjuer på plats på de utvalda hotellen.

1.6 Begreppsdefinitioner

Dessa begreppsdefinitioner är hur skribenterna själva tolkar och kommer att använda begreppen i denna studie.

Värdskap: Definieras som något som utförs med omtanke och inte bara på rutin.

Service: Definieras som något som utförs på rutin av personal på hotellen.

Belöningsystem: Definieras som att personal erbjuds en sorts ersättning för att bli motiverade i arbetet. Det kan vara både materiella och immateriella belöningar.

Servicepersonal: Personal som arbetar med service ut mot gäster. Det kan vara personal ifrån till exempel receptionen, restaurangen, frukostmatsalen eller städavdelningen.

2. Metod

2.1 Val av metod

Enligt Bryman finns det två grundläggande forskningsstrategier, kvantitativ och kvalitativ forskning. Kvantitativ forskning betonar kvantifiering vid insamling och analys av data, där tyngden ligger på prövning av teorier. Kvalitativ forskning är en forskningsstrategi där vikten läggs vid ord och på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman 2011, ss. 40-41). I denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi tillämpats.

Vid kvalitativa studier ifrågasätter forskaren givna antaganden i samhället för att skapa en förståelse för dem. Detta gör de genom att hitta distinktioner och förklarar dem, vilket kan leda till att forskaren hittar meningen bakom exempelvis människors handlande (Aspers 2011, s. 14). Forskaren vid kvalitativa studier vill uppnå en förståelsebaserad förklaring, vilket betyder att de vill hitta en förståelse för hur människor tänker och handlar (Aspers 2011, s. 37). För att forskaren skall kunna skapa en förståelsebaserad förklaring är de vanligaste metoderna observation och intervju (Aspers 2011, s. 107). Observationer använder sig forskaren av för att studera exempelvis ett speciellt rörelsemönster. Intervjuer använder sig forskaren av för att förstå exempelvis meningen bakom rörelsemönstret och skapa en förståelse för individens tankar (Asper 2011, s. 139).

Inom samhällsvetenskaplig forskning finns två ståndpunkter, objektivism och konstruktionism. Objektivism handlar om att den sociala verkligheten skall uppfattas som något yttre i förhållandet till de sociala aktörerna. Saker och ting sker oberoende av individen och ligger utanför vårt intellekt (Bryman & Bell 2013, s. 42). Konstruktionism handlar om att sociala företeelser inte bara skapas via socialt samspel utan att det också befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering (Bryman & Bell 2013, s. 43). Denna studie presenterar den sociala verklighet vi befinner oss i just nu och kan därför inte betraktas som slutgiltig. Konstruktionen av vår sociala verklighet skapas av oss och är i ständig förändring.

I studien har primära data hämtas in från direkta intervjuer och sekundärdata från hotellens webbplats samt artiklar, litteratur och internetkällor. Val av metod föll på en kvalitativ forskningsstrategi för att det är i linje med de datainsamlingsmetoderna som har används. Samt för att skribenterna vill skapa en förståelsebaserad förklaring av ämnet de studerar.

2.2 Forskningsdesign

En komparativ forskningsdesign tillämpas i studien, vilket innebär att det tillämpas mer eller mindre identiska metoder för att studera två eller fler fall. Det inrymmer en jämförelselogik genom att forskningsdesignen förutsätter att skribenterna bättre kan förstå en viss social företeelse om den jämförs med likartade situationer (Bryman 2011, s. 80). Forskningsdesign passar studien då skribenterna undersöker hur värdskap kan påverka gästers upplevelse. Skribenterna kan därmed analysera om det finns likheter eller olikheter i de olika hotellens sätt att arbeta med värdskap.

2.3 Urval

Ett bekvämlighetsurval har använts i studien. Bekvämlighetsurval innebär att forskaren använder sig av individer som för tillfället råkar vara tillgängliga för hen.

Bekvämlighetsurval är förekommande om forskaren har begränsat om tid eller pengar. Vid ett bekvämlighetsurval är det viktigt att vara medveten om undersökningens begränsningar när det gäller generaliserbarheten. Då bekvämlighetsurval är ett icke slumpmässigt val och forskaren aktivt väljer respondenter gör det resultatet omöjligt att generalisera. Resultatet blir därmed inte ett slutgiltigt resultat men kan vara ett gott underlag för vidare forskning (Bryman 2011, ss. 194-196).

Populationen för denna studie är hotell i Sverige. Ett urval har genomförts av hotell tillgängliga i Stockholmsområdet som har över 100 rum som ingår antingen i en hotellkedja eller är fristående hotell. Valet att välja tillgängliga hotell som uppfyllde skribenternas kriterier utgör urvalet till ett bekvämlighetsurval. Även den begränsade tiden för att genomföra studien bidrog till att valet föll på ett bekvämlighetsurval. Skribenterna har därmed svårt att generalisera resultatet av studien eftersom de inte vet om de utvalda hotellen är representativa för hela populationen.

2.4 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer möjliggör för respondenterna att förklara sina tankar medan forskare har möjlighet att tolka innebörden i meningarna och hitta värdefullt material. Forskare ökar på så sätt chanserna att förstå respondenternas livsvärld eller en komplex händelse. Fördelar med kvalitativa intervjuer är att forskaren kan skapa sig djupare förståelse och kartlägga orsakssamband. En annan fördel är att forskaren kan samla in ett mer informativt material i jämförelse med en enkätundersökning. En nackdel med kvalitativa intervjuer är att forskaren ofta inte kan intervjua lika många personer i jämförelse med om hen skulle göra en enkätundersökning (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, ss. 149–150). Vid en intervju styr ofta intervjuaren samtalet mer än respondenten, vilket innebär att intervjuaren har en tydlig agenda med specifika frågor. Detta kan vara problematiskt då maktbalansen kan uppfattas otrevlig och resultera i ett resultat som inte är fördelaktigt för forskaren. Viktig information kan även falla bort när forskaren styr samtalet till att enbart handla om delar av respondentens livsvärld (Aspers 2011, s. 141).

Det finns olika intervjutyper och för att skilja på de är det lättast att undersöka vilken grad av struktur de har. Exempelvis kan grad av struktur undersökas genom att lyssna/titta på vem som frågar mest eller vem som svarar mest under intervjun. Struktur skapar forskaren genom att använda sin roll för att bestämma vilka ämnen och teman som intervjun skall handla om. Exempelvis kan forskaren bestämma hur frågorna skall ställas och formuleras och när det är dags att byta ämne (Aspers 2011, s. 144). Den typ av intervju denna studie är uppbyggd kring är semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har förberett en uppsättning frågor som kan beskrivas som en intervjuguide och ordningen på frågorna kan variera något från fall till fall. Intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna om hen uppfattar att det behövs, för ett bättre innehåll från intervjutillfället

(Bryman 2011, s. 206). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att intervjuprocessen är flexibel (Bryman & Bell 2013, s. 476). Nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att den som blir intervjuad har en begränsad möjlighet att lyfta upp sitt perspektiv (Aspers 2011, ss. 143–144). Respondenterna valde även att genomföra direkta intervjuer (ansikte mot ansikte). Fördelen med direkta intervjuer är att forskaren kan läsa av respondentens ansiktsuttryck och kroppsspråk. Genom det kan forskaren reagera på tecken från respondenten och exempelvis upprepa en fråga om det behövs. Forskaren kan även säkerställa att den pratar med rätt person. Nackdelar med direkta intervjuer är att det kan medföra resekostnader och ta mer tid i jämförelse med exempelvis en telefonintervju. Respondentens svar kan även påverkas av faktorer som exempelvis kön, etnisk bakgrund och ålder, vilket kan medföra att respondentens svar formas på ett sådant sätt som respondenten tror att intervjuaren vill ha (Bryman 2011, s. 209).

Skribenterna genomförde sju stycken intervjuer med sju olika hotell i Stockholmsområdet. Intervjuerna tog plats på respektive hotell i någon av hotellets konferensrum. Tjugonio intervjufrågor (se bilaga 1) ställdes till samtliga hotell och följdfrågor som skapades under intervjuerna var bland annat “kan ni berätta mer om”, “vad betyder det”, “hur arbetar ni kring det”. Personerna som intervjuades på de olika hotellen hade olika befattningar med en ledande position inom organisationen. Personerna som intervjuades kontaktades per mejl. Deras mejladresser stod antingen på de berörda hotellens hemsidor eller så kontaktades hotellen per telefon för att upprätta en mejlkontakt. Till samtliga respondenter mejlades en intervjuguide för att de skulle kunna vara väl förberedda inför intervjutillfället. Fördelen med att förbereda respondenten är att det kan stärka tillförlitligheten i studien (Bryman & Bell 2013, s. 482).

Alla intervjuer pågick under cirka en timme. Intervjun med Hotell Jupiter genomfördes den 19/4 med hotellets verkställande direktör. Intervjun med Hotell Pluto genomfördes den 20/4 med deras hotelldirektör. Intervjun med Hotell Mercurius genomfördes den 26/4 med hotellets receptionschef. Intervjun med Hotell Saturnus genomfördes den 27/4 med hotellets verkställande direktör. Intervjun med Hotell Venus genomfördes den 3/5 med deras receptions- och konferenschef. Intervjun med Hotell Mars genomfördes den 7/5 med hotellets vice verkställande direktör. Den sista intervjun med Hotell Neptunus genomfördes den 8/5 med hotellchefen på hotellet. Sex av de sju intervjuerna är inspelade och transkriberade. Under den intervjun som skribenterna inte fick tillåtelse att spela in togs anteckningar samt att respondenten mejlade svar på intervjufrågorna efter avslutad intervju. Därav anses den intervjun vara lika verklighetstrogen som de andra transkriberade intervjuerna.

2.5 Analysmetod

För att förbereda för kommande analys har sex av sju genomförda intervjuer spelats in i samråd med respondenterna och sedan transkriberats. Intervjuerna transkriberades för att det underlättar en noggrannare analys av vad respondenterna egentligen sa under intervjutillfället (Bryman & Bell 2013, s. 489). Vid intervjun som inte spelades in togs anteckningar och respondenten mejlade efter avslutad intervju sina intervjuvar till skribenterna, vilket medförde att även den intervjun kunde analyseras på liknande sätt som de övriga. I detta

stadie lästes transkriberingarna och anteckningarna upprepade gånger för att bekanta sig med materialet och för att hitta betydelsefulla teman. Analysen är av ett deduktivt synsätt då tyngden ligger i prövning av teorier (Bryman 2011, s. 40). Utformningen av våra forskningsfrågor utgick därför från de teorier som valts.

En tematisk analys har använts vid analysering av de insamlade materialet. Detta har skett med hjälp av kodning, tematisering och summering. Vid kodningen kokades de insamlade materialet ner till en uppsättning betydelsefulla beståndsdelar (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s. 37). Det skapades en överblick och ordning av materialet. Målet var att hitta de centrala delarna i materialet och upptäcka vad som var av vikt för att uppfylla studiens syfte. Detta genomfördes genom att skriva ut transkriberingarna och sedan använda olika färgade överstrykningspennor och markera i var och en av transkriberingarna med olika färger vad som hängde samman. När materialet var kodat började olika teman visa sig. Dessa teman visade sig genom olika mönster bland koderna (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s. 40). De olika teman som utmärkte sig var hotellens definition av värdskap och skillnad mot service, information, bemötande, utbildning och profilering. När en mättnad av kodningen och tematiseringen av materialet uppstod gjordes en summering (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s. 41). Vid summeringen användes analysen för att dra slutsatser av studiens viktigaste fynd. Värdefulla citat som respondenterna sagt under intervjutillfället har även plockats ut för att stärka den insamlade empirin.

2.6 Etisk diskussion

Bryman och Bell tar upp fem etiska förhållningsregler: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar.

Informationskravet innebär att medverkande respondenter skall informeras om studiens syfte samt vilka moment som ingår. Samtyckeskravet innebär att de medverkande respondenterna skall godkänna sin medverkan i uppsatsen och de kan när som helst avbryta deltagandet om så önskas. Konfidentialitets- och anonymitetskravet innebär att de medverkande respondenterna och hotellen skall behandlas med största möjliga konfidentialitet. Insamlade personuppgifter skall förvaras på ett sådant säkert sätt som möjligt. Nyttjandekravet innebär att de uppgifter som samlat in endast får användas för denna studies ändamål och inte till någon annan studie. Falska förespeglningar innebär att intervjuare inte skall ge respondenten falsk eller vilseledande information om studien (Bryman & Bell 2013, s. 137). Dessa etiska förhållningsregler efterföljdes för att minimera risken för att de medverkande hotellen skall känna sig missnöjda, lurade, eller komma till skada av vår studie. Anonymitet kan utlovas om forskningsfrågan är känslig eller om någon respondent önskar det. Att anonymisera svaren på intervjuerna kan vara besvärligt om urvalsramen är för snäv (Hjerm, Lindgren & Nilsson 2014, s. 163). De medverkande respondenterna och hotellen kommer att vara anonyma och inneha fiktiva namn i denna studie, vilket innebär att inget kan härledas tillbaka till respondenten personligen eller till ett namngivet hotell. Anledningen till att hotellen är anonyma är för att vikten inte ligger i vilka hotell som har intervjuats utan hur hotellen arbetar med värdskap samt för att en av respondenterna önskade att vara anonym.

2.7 Reliabilitet och Validitet

För att göra en bedömning av samhällsvetenskapliga studier används reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om hur resultatet av en studie hade blivit detsamma om studien hade genomförts igen, eller om studiens resultat skiljer sig åt och därför påverkas av slumpmässiga faktorer. Validitet handlar om de slutsatser som dragits i en studie hänger ihop eller inte (Bryman & Bell 2013, ss. 62-63). Reliabiliteten kan delas in i extern och intern reliabilitet. Extern reliabilitet mäter om studien kan upprepas. I de flesta fall inom den kvalitativa forskningen är detta svårt på grund av att en social miljö är omöjligt att "frysa" utan befinner sig i en ständig revidering. Intern reliabilitet betyder att skribenterna av en studie eller ett forskarlag kommer överens om hur de skall tolka informationen de samlar in (Bryman & Bell 2013, s. 401).

Validiteten kan även den delas in i extern och intern validitet. Den externa validiteten rör den utsträckning resultatet av en studie kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Den interna validiteten innebär att det skall finnas en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer forskarna studerar (Bryman & Bell 2013, s. 401).

Den externa reliabiliteten i denna studie är inte fullständig. Detta för att den sociala miljön på hotellen är i ständig förändring, men även beroende på vilken person på hotellen som intervjuades. Respondenterna tolkade intervjufrågorna efter egna erfarenheter och värderingar, dessa kan ändras om respondenternas sociala miljö förändras. Den interna reliabiliteten i studien är hög då skribenterna har diskuterat fram gemensamt om hur de insamlade materialet skall tolkas. Den externa validiteten i studien är låg. Detta beror på att hotellen i studien är anonyma vilket medför att chansen att exakt samma hotell skulle intervjuas av andra skribenter är låg. Den interna validiteten beskriver trovärdigheten av studien. Genom tidigare forskning och de insamlade materialet har studiens frågeställningar kunna besvarats och därför anses den interna validiteten vara hög. Studien bidrar till en god grund inom området värdskap men det krävs vidare forskning för att studien skall vara fullständig.

2.8 Metodkritik

Vid insamling av material och vid genomförande av analys kan forskaren och respondentens värderingar och förkunskaper påverka resultatet, även om strävan för forskaren är att ha ett objektiva förhållningssätt. Det innebär att neutral och fördomsfri forskning inte existerar utan är formad av tidigare erfarenheter (Holme & Solvang 1997, s. 30). Att studera värdskap ur ett producentperspektiv kan därmed medföra att hotellens svar på intervjufrågorna bli vinklade efter hur hotellen uppfattar deras värdsvarsarbete. Hotellen framställer troligtvis sig själva från sin bästa sida. För att komma ifrån detta problem hade en observation varit värdefull, för att kunna observera om hotellen arbetar med värdsvarsarbete som de själva säger att de gör. Intervjuerna utfördes med personer med olika ledande befattningar inom hotellen. Det medför även det olika perspektiv på värdsvarsarbete. Den som är verkställande direktör på hotellet kan exempelvis ha en mer övergripande syn på hotellets värdsvarsarbete, medan receptionist

chefen är specialist inom sin avdelning. Skribenterna är medvetna om att detta kan påverka respondenternas svar, men valde att intervjua respondenter på olika befattningar med ledande positioner inom hotellen för att samla in tillräckligt med material inom den utsatta tiden för studien. För att styrka studien ytterligare hade flera intervjuer med en större geografisk spridning varit fördelaktig.

De färdiga transkriberingarna tillsammans med ljudinspelningen skickades inte till respondenterna innan analysen påbörjades och studien avslutades. Holme och Solvang menar att på så sätt kan respondenten jämföra och se om han eller hennes åsikter återgivits på ett korrekt sätt (Holme & Solvang 1997, s. 140). Detta genomfördes inte på grund av tidsaspekten men kan ses som kritik mot studien och intervjuernas korrekthet. Skribenterna är även nybörjare på att intervjua vilket kan ses som kritik mot de genomförda intervjuerna, då både känslighet mot respondenten, hans svar på intervjufrågorna och strategiskt tänkande kan förbättras med övning (Hjern, Lindgren & Nilsson 2014, s. 164).

3. Teori och tidigare forskning

3.1 Kunskapsläget

Historiskt har värdskap funnits länge. Många religioner främjar att vara den bästa versionen av sig själv och främja det beteendet till andra. Människor skulle välkomna främlingar och bjuda in de i deras hem. Visade människor värdskap till andra kunde de hyllas och ses som gudar. Misslyckades de och inte visade värdskap för andra människor kunde de straffas och få sina ägodelar tagna. Främlingar skulle välkomnas med ett gott värdskap för att potentiellt bli en vän eller för att kunna kontrollera eventuella fiender (Lashley 2015).

Kunwar menar att värdskap är kopplat till ett välkomnande beteendet och välkommandet mot gäster. Ett välkomnande beteende kan ges i uttryck genom att personal serverar mat och dryck till gäster som resulterar i ett mervärde för gästen. Det delas en glädje mellan gästerna och personalen och en relation skapas. Samtidigt skapar det en maktrelation mellan personalen och gästerna. Personalen har kontroll över gästerna och är med att skapa ett beroende för gästerna inom service och värdskap. Samtidigt som gäster har en naturlig makt i att vara gäst. Värdskapets grundläggande funktion är att skapa nya relationer och att främja befintliga relationer vilket kan göras i ett utbyte av något. Både materiellt och symboliskt mellan personal och gäster. Det är samtidigt ett ömsesidigt spel av att vara den goda gästen eller den goda personalen. Det handlar även om att ge extra service utöver den vanliga rutinen (Kunwar 2017).

Värdskapets grund är enligt Gunnarsson och Blohm tjänandet, helheten, dialog, ansvar, omtänksamhet och kunskap. Tjänandet innebär förmågan att se och göra det bästa för dem vi möter, att gästens framgång blir personalens framgång. Helheten innebär förmågan att personal ser sambandet mellan dem själva och den organisation de representerar men även gästens tolkning. Gästen kommer kunna tyda hur stämningen är mellan kollegor och se om de arbetar tillsammans som ett team eller var för sig. Dialog innebär förmågan att skapa en förståelse för gästen och lyssna på hen. Genom dialog skall personalen helst kunna se gästens behov och uppfylla detta. Dialog skall ske på alla positioner inom organisationen, mellan personal och gäst, personal och personal men även gäster emellan. Ansvar innebär förmågan att ta emot kritik och att inte döma någon, ta sitt ansvar som människa, för sig själv och för vad organisationen gör. Omtänksamhet innebär förmågan att vara omtänksam mot en gäst när det finns chans utan att det blir påklistrat, men även omtänksamhet mot miljön. Kunskap innebär förmågan att se vad gästen ser, att enbart vara trevlig räcker inte. Personal måste veta vad hen talar om och ha grundläggande kunskap om organisationen och platsen organisationen befinner sig på (Gunnarsson & Blohm 2015, ss. 52-53).

Hanefors delar in värdskap i fem dimensioner som är starkt relaterar till varandra (Hanefors 2010, ss. 29-31). Dessa dimensioner påminner delvis om Gunnarsson och Blohms definition av värdskapets grunder. Hanefors dimensioner är välkomnande, generositet, gästfrihet, omsorg och öppenhet. Välkommandet kan ske opersonligt genom internet, som svar på exempelvis en hotellbokning. Det sker även vid personliga möten mellan personalen och gästen och då räcker ett leende och öppna armar långt. Dimensionen generositet innebär

frikostighet, beredvillighet, ädelhet och klass. Individerna är generösa och gläds när det går bra för andra, vilket också är hemligheten till egen framgång. Dimensionen gästfrihet kan innebära både egenskapen att vara gästfri gentemot någon annan eller att njuta av den gästfrihet som erbjuds. Dimensionen omsorg innebär att sköta om sin gäst, att engagerat och noggrant arbeta för en viss tanke eller sak. Dimensionen öppenhet handlar om personalens förmåga till öppenhet, att kunna dela med sig av personliga erfarenheter och organisationens öppenhet (Hanefors 2010, ss. 29-31).

Artiklarna som använts innefattar extraordinär service och gästvänlighet. Det engelska begreppet "hospitality" som på svenska betyder gästvänlighet är kanske det som bäst beskriver hur begreppet värdskap tolkas i denna studie. Att begreppet värdskap är aningen oprecist ger utrymme för egen tolkning. Alla individer har en egen tolkning om innebörden av begreppet värdskap beroende på tidigare erfarenheter och det är därav betydelsefullt att det finns utrymme för egen tolkning.

3.2 Skillnad mellan värdskap och service

Värdskap och service är något som de flesta individer förväntar sig motta under ett flertal tillfällen dagligen och orden är ofta förknippade med hotellbranschen. Dessa två ord skiljer sig ifrån varandra. Service kan definieras som "dels åtgärd eller aktivitet som utförs i syfte att betjäna kunder, dels kontroll och underhåll av t.ex. maskiner" (Nationalencyklopedin 2018). Hanefors beskriver att service är ofta baserat på tidigare erfarenheter, krav, vanor och förväntningar. Gästen kan ha en tidigare upplevelse där den har fått god service och värderar då servicegraden efter egen referensram. Kvalitet på service definieras som "att ha kunskap om vad turisterna eller besökarna förväntar sig få, för att sedan kunna ge honom eller henne detta" (Hanefors 2010, ss. 21-23). Det är således inget nytt som individer får i servicemötet utan det de förväntar sig att få. Värdskap för Hanefors är ett förhållningssätt som handlar om hur individer bemöter andra individer (Hanefors 2010, s. 27). Enligt Gunnarsson och Blohm är värdskap ett ställningstagande, ett sätt att leva, att dela med sig av sina kunskaper och av sig själv (Gunnarsson & Blohm 2015, s. 37). Skillnaden mellan värdskap och service är enligt Gunnarsson och Blohm att vid skapandet av värdskap reflekterar personen om varför den utför handlingen. Det är någon som bryr sig och har tänkt till för att möta gästernas behov på bästa möjliga sätt så att gästen känner sig välkommen. Författarna menar att reflektionens konst är att stanna upp, se och ifrågasätta till skillnad mot service där en person handlar efter en rutin (Gunnarsson & Blohm 2015, s. 41).

3.3 Hur värdskap visas

Enligt Gunnarsson och Blohm visar sig värdskap i olika former. Dessa former är: information, design, renhet, säkerhet, uppmärksamhet, vänlighet, lyssnande, hastighet och priset. Med information menar de att värdskap finns i hur gäster förstår vart de skall ta vägen och hur de skall bete sig när de befinner sig på hotellområdet. I begreppet design omfattas att gäster skall trivas på hotellet, hur rummen, lobbyn och hela hotellområdet är designat, uppbyggt och hur inredningen ser ut. Med renheten menar de att det skall vara rent och städlat. Det skall inte ligga skräp framme och personalen skall inte gå i trasiga eller smutsiga

arbetskläder. Säkerhet inom värdskap innebär bland annat att brandlarm skall finnas och fungera. Nödutgångar skall vara synliga och inte blockerade av bråte osv. Värdskap genom uppmärksamhet innebär att en i personalen uppmärksammar att en gäst befinner sig i t.ex. lobbyn på hotellet och vill checka in eller förbeställa en taxi eller liknande som sedan personalen hjälper. Vänlighet inom värdskap visar sig genom att gästen möter en i personalen som bryr sig om vad gästen tycker och tänker. I lyssnandet visar sig värdskap genom att personal lyssnar och förstår vad gäster efterfrågar. Med hastighet kan personalen påverka gäster genom att försöka minimera den upplevda väntetiden till incheckningen. Det kan exempelvis ske genom att personal har ett givet kösystem eller bjuder gäster på något för att hen ska uppleva att kötiden minskar. I priset visar sig värdskap genom att priset skall spegla det gäster betalar för. Priset skall kännas rimligt för att gäster skall vara villig att konsumera. Chefer har möjlighet att påverka nästan alla av dessa ovanstående faktorer medan personalen bara kan påverka några (Gunnarsson & Blohm 2015, s. 32).

3.4 Ledningens roll i värdskap arbetet

Al-Refaie påstår att hotell skall arbeta med personalfrågor för att öka konkurrenskraften gentemot andra hotell (Al-Refaie 2015). Kvaliteten på hotellservice påverkas av ett brett spektrum av faktorer, men det två viktigaste faktorerna är glad och motiverad personal. Missnöjd personal kan ge långsiktigt negativa konsekvenser för organisationen genom att dra ner på kvaliteten, konkurrenskraften och även det finansiella resultatet (Batinic 2016). Det är av vikt att förbättra kunskaperna inom organisationen. Genom att erbjuda aktuell utbildning för förbättrad servicekvalitet från personalens sida. Personalens tillfredsställelse har en positiv inverkan på kundtillfredsställelsen. Servicekvaliteten har även den en positiv inverkan på kundtillfredsställelsen och kundtillfredsställelsen är relaterad till kundlojalitet, vilket i hög grad påverkar hur många återkommande gäster hotellet har. Därför är det av vikt att förbättra personalens tillfredsställelse genom ett givande system, att uppmuntra lagarbete och att överträffa gästernas förväntningar. Detta för att öka kundtillfredsställelsen och därmed öka antal återkommande gäster och få en förbättrad relation till gästerna (Al-Refaie 2015). Batinic instämmer och framför att organisationer måste investera i personalresurser, det vill säga i olika utbildningar som bidrar till att personalen blir mer motiverad. Kortsiktigt innebär detta en kostnad men långsiktigt bidrar det till en högre servicegrad gentemot gästerna (Batinic 2016).

3.5 Värdskap på en teaterscen

Goffman framställer livet som en teaterföreställning. Han menar att en individ tar på sig olika roller beroende på vilken situationer hen befinner sig i och spelar den rollen för att uppnå ett speciellt intryck för den publik hen ställs inför (Goffman 2014, s. 25). Framträdandet i föreställningen definierar Goffman som "all den aktivitet som en individ visar upp under en period av kontinuerlig närvaro inför en speciell grupp av observatörer och har ett visst inflytande på observatörerna" (Goffman 2014, s. 28). En individ kan även upprätthålla en fasad under framträdandet vilket han definierar som "den del av individens framträdande som regelbundet fungerar på ett allmänt och fastställt sätt för att definiera situationen för de personer som observerar framträdandet" (Goffman 2014, s. 28). Inramningen i

föreställningen är de möbler, ytplanering och andra inslag av platsen som kan vara rekvisitan för mänskliga aktiviteter som utspelar sig i framträdandet. Inramningen är platsbundet och en individ kan endast gå in i rollen för framträdandet om hen befinner sig på den specifika platsen (Goffman 2014, s. 29).

Personal på hotell ställs dagligen inför nya möten med gäster och enligt Goffman försöker individer i mötet skapa sig en allmän uppfattning av personen den möter tillsammans med deras befintliga uppfattningar. Goffman menar att individer alltid är intresserade av vilken socioekonomisk ställning den andre individen har. Detta innebär att individer alltid analyserar andras uppfattningar, både om en själv och den andre individen, genom att kolla på den andre individens kompetens, pålitlighet och attityder. Dessa uppfattningar om den andre individen leder till att situationer identifieras, vilket kan styra förväntningarna på situationen. Uppfattningarna möjliggör för personalen att leda gäster till ett önskvärt beteende och få önskvärda reaktioner (Goffman 2014, s. 11).

3.6 Värdskap i teamet

Goffman använder begreppet team som han definierar som "en samling individer som samarbetar i framställningen av en rutin" (Goffman 2014, s. 75). Teamet består av flera medlemmar som skall arbeta tillsammans för att stödja teamet och bevara gruppens hemligheter. Teamet arbetar fram en rutin för att ha ett samlat intryck för publiken. Teamet skall byggas på tre egenskaper, lojalitet, disciplin och försiktighet för att ha möjlighet att handla på ett tryggt sätt (Goffman 2014, s. 199). I teamet är de tvungna att lita på varandra och på att alla gör sitt. Om ett misstag inträffar, skall den som begår misstaget skyddas av teamet i framträdandet. Ett direkt straff skulle störa framträdandet och skall göras bakom kulisserna om nödvändigt. Bakom kulisserna kan även teamet vara mer avslappnat och öva på repliker vilket inte skall göras på den främre scenen där rutinen presenteras (Goffman 2014, ss. 77, 83).

3.7 Värdskap efter vistelsen

Radojevica, Stanicid och Staanicc menar att i hotellbranschen är kundnöjdhet en viktig beståndsdel för att fortsätta finnas på marknaden. Hotell kan bara konkurrera effektivt om de uppfyller sina gästers önskemål. För att bibehålla sina befintliga gäster eller öka antalet gäster bör ledningen på hotell ha en tydlig uppfattning om vilka faktorer som ger gästerna ett högre värde, och därmed vad som ökar konkurrenskraften på marknaden. För närvarande är en av de vanligaste metoderna för hotellgäster att återkoppla om deras upplevelse av ett hotellbesök, att göra det över internet, antingen på någon av alla hotellbokningssidor som finns eller på hotellens egna sociala kanaler. Gästernas återkoppling ser olika ut beroende på vilken sida de använder men ofta är hotellbokningssidor uppbyggda så att gästerna kan fylla i någon typ av betyg på hotellupplevelsen men även lämna längre kommentarer. Ansvariga på hotell bör lägga stor vikt vid kommentarsfälten på hotellbokningssidor och sina egna sociala kanaler. Kommentarer kan avslöja olika prestandafrågor som är lätta att åtgärda, men svåra att diagnostisera. De kan även påverka det allmänna ryktet och val av hotell för framtida gäster (Radojevica, Stanicid, & Staanicc 2015).

Chunyu, Geng och Ling undersöker svarsfrekvensen på hur hotell återkopplar till sina gäster som lämnar kommentarer på hotellbokningssidor och hur det påverkar konsumenters köpintention, kundlojalitet och gästernas värderingar av hotell. Svarsfrekvensen hänvisar till antal svar som ett hotell ger inom en viss tidsperiod. Ett frekvent svar förbättrar potentiella gästers förståelse av eventuella problem och leder till en mer tillfredsställande upplevelse, vilket resulterar i mer positiva recensioner. Frekvent respons på en gästs återkoppling ökar informations lämnandes ömsesidighet och utbytet mellan hotellet och gästen blir mer givande. Gästen känner sig sedd även efter hotellbesöket och det kan öka tillfredsställelsen av besöket (Chunyu, Geng, & Ling 2017).

3.8 Teoretisk referensram

Teorin om hur värdskap kan visas lyfter hur värdskap kan ge uttryck i materiella och immateriella faktorer som kan påverka gästers upplevelse av hotellbesöket. Perspektiven som har analyserats är information, design, renhet, säkerhet, uppmärksamhet, vänlighet, lyssnande, hastighet och pris. Teorin om värdskap har använts för att analysera om det finns något mönster i hur hotellen definierar värdskap och service. Teorin om hur ledningen kan påverka värdskap har använts för att analysera hur ledningen kan göra personal mer motiverad i sitt arbete och på så sätt utöva ett bättre värdskap. Goffmans teori om teaterföreställningen har använts för att analysera och lyfta fram hotell som en särskild miljö och en social konstruktion som möjliggör eller omöjliggör processer. Fokus på Goffmans teorier ligger på rollen som personalen spelar i framträdandet och inramningen i hotellmiljön. Goffmans perspektiv på hur individers uppfattningar om varandra påverkar en situation har även de analyserats. Det perspektivet har lyfts fram för att påvisa vilka verktyg eller medel ledningen kan ge personalen för att bemöta gäster genom sin position och socioekonomiska ställning på hotellet. Goffmans teori om teamet har använts för att analysera hur ledningen och personalen kan ge stöttning till varandra för att bli ett team. Teorin om hur värdskap ger uttryck efter en gästs vistelse har analyserats genom att ta reda på hur hotell arbetar med sina gästers återkoppling på hotellbokningssidor och genom hotellens egna sociala medier.

4. Empiri

4.1 Definition av värdskap och service

Ordet värdskap definieras olika av respondenterna på hotellen. Hotell Jupiter anser att det är konsten att få människor att känna sig välkomna, och att värdskap är ett sorts bemötande. Hotell Mercurius anser att värdskap är ett personligt och professionellt bemötande med kvalitet vilket liknar Hotell Jupiters syn på värdskap. Hotell Pluto anser att värdskap kommer från hotellets kärna och passion vilket visas i varumärket. De menar att det finns en anledning till varför en gäst bestämmer sig för ett specifikt hotell och inte ett annat och att de kommer från varumärket. Enligt Hotell Venus är värdskap ett omhändertagande. De skall se gästen och ta hand om gästen. På Hotell Mars pratar de mycket om service i världsklass och hotellet anser att de är en form av värdskap. Mer utvecklat anser de att värdskap kommer genom olika personligheter och att personalen inte håller sig till ett sätt att vara eller inom en viss ruta. Hotell Saturnus definierar värdskap utifrån att gästen skall känna att den kommer hem till en familj när de besöker hotellet och att inga hemligheter skall gömmas för gästen. Hotell Neptunus arbetar inte med värdskap utan de definierar allt som service. De tänker att värdskap är lite propert och stelt medan service är en handling som utförs.

Ordet service definieras även olika av respondenterna på hotellen. Hotell Jupiter uttrycker att service är något som dels kan vara funktionellt och dels personligt. För Hotell Mercurius är service mer opersonligt men fortfarande ett professionellt bemötande. Service för Hotell Pluto fungerar som ett ramverk, tack vare riktlinjerna som finns inom hotellet skall personalen känna sig trygg i mötet med gästen. Hotell Mars anser att vid service utgår personalen mer från en mall, men att skillnaden mellan service och värdskap är hårfin. Hotell Saturnus menar att service ligger i bakgrunden i allt de gör och att värdskap handlar väldigt mycket om service. Hotell Venus anser inte att service och värdskap är olika saker utan att de går ihop. Hotell Neptunus definierar allt som service och genom att leverera service ger dem det där lilla extra som gör att gästen känner sig välkommen.

4.2 Information

Samtliga hotell skickar ut välkomstbrev innan gästens vistelse för att gästerna skall få information om hur saker och ting fungerar på hotellet och vad det kan förvänta sig.

Men de är också därför jag skickar ut ett välkomstbrev för att jag vill att dem skall vara lite förberedda på när och vart frukosten är och sådär. För när man står och får all den här informationen matad i ansiktet när man ska checka in, då kommer man inte ihåg allting senare.
/Hotell Mercurius

Vi skickar välkomstbrev innan gästen skall komma för det är kanske första gången man skall komma till Stockholm och har aldrig varit här, vad gör man av bilen? De är ganska skönt att kunna läsa de direkt, -Okej men här kan vi parkera. /Hotell Neptunus

Hotell Mercurius och Jupiter skickar välkomstbrev till sina gäster för att förbereda dem på var exempelvis frukosten serveras och för att de inte skall få all information vid incheckningen. Hotell Neptunus uttrycker sig liknande och vill att gästen skall vara förberedd

på var exempelvis parkeringen ligger innan gästen anländer. Hotell Jupiter arbetar även med en applikation som visar var de olika konferensrummen ligger och sedan är personalen tillgänglig och skall underlätta och ge information till gästerna. Hotell Neptunus arbetar också med en applikation där gäster kan checka in och läsa information om hotellet, men de uppger att användningen av applikationen inte används i den utsträckningen som de önskar men att det kan bero på den image deras hotell har. För ett annat hotell inom samma kedja är användningen av applikationen större men de hotellet har en annan image. Samtliga hotell arbetar med skyltning för att underlätta för gästerna att hitta på hotellområdet. Hotell Mars försöker dock vara ganska diskreta i sin skyltning. Istället för fokus ligger på skyltning vill de ta emot gäster personligen och visa gästen hur hen skall ta sig runt på hotellområdet.

4.3 Standardfraser

Hotell Jupiter, Venus, Pluto och Merkurius arbetar med standardfraser vid välkommandet av en ny gäst. De har även standardfraser för välkommandet av en stamgäst men där fokus ligger mer på att gästen skall känna sig välkommen tillbaka, då gästen oftast redan vet hur saker fungerar på hotellet. Vid välkommandet av en gäst har Hotell Venus och Pluto som rutin att fråga om det är första besöket hos dem. Om det är första besöket ger Hotell Venus gästen lite mer omhändertagande då de fokuserar på att förklara mer utförligt hur allting går till. Att checka in en ny gäst tar därför lite längre tid än att checka in en stamgäst. Hotell Saturnus har inga standardfraser vid välkommandet av en gäst. Hotellet vill till skillnad från de andra hotellen skapa en känsla av att vara en italiensk gård där de producerar egna produkter snarare än ett hotell. I mötet med gästen vid incheckning arbetar hotellet med ett välkomnande som är anpassat efter gästens behov, med inslag av att ge information om deras produktion och kunskap om produktionen. Stamgäster bemöter de på liknande sätt förutom att de känner gästen bättre. Hotell Mars vill att personalen i mötet med gäster anpassar sig för den enskilde gästens behov och inte går efter ett ramverk med standardfraser. De har också en "mobil incheck" då personalen har möjlighet att checka in gäster från sin telefon och inte endast vid en fast receptionsdisk. Hotell Neptunus gör inte någon stor skillnad i välkommandet av en ny gäst eller en stamgäst utan bemötandet anpassas efter vad för typ av gäst som kommer liknande vad Hotell Saturnus och Mars också uppgav. Kommer de exempelvis en affärgäst anser Hotell Neptunus att fokus skall ligga på när frukosten öppnar medan om det kommer en barnfamilj ligger fokus på hur länge frukosten är öppen.

4.4 Design

Hotellen var olika inredda och hade olika tankegångar kring designen. Hotell Saturnus har tänkt på designen när de byggde hotellet. De har till exempel byggt restaurangens kök så att köket är helt öppet, vilket gör att gästerna kan se när maten tillagas. Från lobbyn kan gäster se på när en produkt som hotellet tillverkar och säljer produceras. Detta för att få gästen att känna sig som en del av familjen, vilket är hur Hotell Saturnus vill att gästen skall känna när den befinner sig på hotellområdet. Hotell Pluto ligger i en gammal byggnad vid skogen och de har valt att plocka fram historiken från platsen. De har även ett tema kopplat till naturen och hotellets omgivning.

4.5 Renhet och säkerhet

Samtliga hotell har en städavdelning som har huvudansvaret för att hotellrummen och de allmänna utrymmena är städade. De hotell vars intervju svar stack ut var Hotell Venus och Jupiter. Hotell Venus städavdelning har de övergripande ansvaret över städningen och en kvalitetsansvarig med ansvar över bland annat vattnet till blommorna eller när mässingen behöver putsas. Den kvalitetsansvariga ansvarar över att hela hotellet har den standarden den önskar från städning till service. På Hotell Jupiter är det allas ansvar att hålla det rent och snyggt på hotellet även om städavdelningen har det övergripande ansvaret. Personerna som har det största ansvaret över säkerheten uppgav respondenterna var hotellchef eller säkerhets- och fastighetschefer. Samtliga hotell angav att de utbildar ny och befintlig personal inom brand och säkerhet.

Vi har ganska hårda brandregler inom hotellet. Personalen skall vara tränad, ingen som börjar här får börja utan att ha gått en säkerhetsrunda. /Hotell Pluto

Direkta bombhot, stölder och diverse kanske vi har mer sällan men när det gäller brand, när det gäller HLR, alltså hjärt- och lungräddning är det kontinuerliga utbildningar. Och då är det kanske inte alla utan, brand är givetvis för alla men HLR är dem som jobbar mer service. /Hotell Saturnus

Då har vi vår säkerhetschef som också är vår fastighetschef. Men jag skulle säga att fast han är säkerhetschef ligger ansvaret på avdelningschefer som jag i receptionen, att utbilda alla i receptionen kring säkerhet, hur gör vi i olika situationer, i olika krissituationer, brand och säkerhet. Så man hela tiden skall känna sig lugn om någonting händer. /Hotell Venus

Hotellen uppger att det är viktigt med kontinuerlig träning av brand- och säkerhetsrutiner. Utbildningarna tar plats både fysiskt och teoretiskt.

4.6 Uppmärksamhet

På samtliga hotell uppmärksammar de vilken gäst som stiger in på hotellet genom att identifiera om det är en ny gäst eller en stamgäst. Hotellen har olika strategier kring hur de skall uppmärksamma sina gäster. Hotell Pluto kan se om det är en stamgäst vid incheckningen medan Hotell Venus lär personalen vilka deras stamgäster är för att kunna känna igen dem redan när de kliver in genom dörren. Hotell Neptunus uttrycker sig såhär:

Och sen när dom väl är på plats, vi jobbar ju extremt mycket med service och bemötande överlag och att alla är ju tränade i de och vi jobbar med de hela tiden att när gäster är på plats, det handlar återigen om att se gästen. Att hela tiden vara uppmärksam, du skall inte gå förbi en gäst utan att säga hej även om du jobbar på housekeeping eller i brasseriet. /Hotell Neptunus

Hotell Neptunus arbetar med att all personal skall uppmärksamma gästen oavsett vilken avdelning de arbetar på.

4.7 Vänlighet

Vänligheten uttrycker sig i bemötandet mellan personal och gäst men även personal emellan.

Att någon ringer upp på kvällen och frågar, är det något jag kan hjälpa till med extra nu? /Hotell Venus

Det är att man gör något för tillfället, om man vet att en gäst är superförkyld så ställer man upp en bricka med halstabletter på rummet till att man ger en kollega en smoothies för att man vet att det har jobbat hårt. /Hotell Neptunus

Hotell Venus arbetar med något de kallar gästresan där de vill följa upp gästens vistelse från början till slut. I gästresan vill de ge extra omtanke till gästen genom att till exempel ringa och fråga om hen vill ha något extra efter ankomst till hotellet. Hotell Neptunus tar tillfället i akt att vara vänliga. Om en gäst är förkyld kan de överraska med halstabletter på rummet. De kan även göra någon liten gest personalen emellan för att uppmuntra utfört arbete eller liknande. Hotell Jupiter visar ibland vänlighet genom att bjuda sina gäster på alkoholfria drinkar medan de väntar på att checka in.

4.8 Lyssnande

Samtliga hotell ansåg att det var av vikt att lyssna på gästen. Hotell Neptunus och Pluto försöker läsa av vilket bemötande de skall ge gästen beroende på kroppsspråk.

Man märker ju ganska snabbt om en person kommer in med låg energi och är lite blyg, ja men då går man inte fram och leker clown. Men en gäst som kommer in och är lite mer energi, då går man ju själv kanske också lite mer igång. /Hotell Neptunus

Så det får man känna av också. Någon som kommer klockan 12 på kvällen, de har inte lust att stå där och småprata utan dem vill bara checka in, de är jättetrötta. Så det måste man känna av. /Hotell Pluto

Personalen uppmanas att anpassa bemötandet av olika gäster. Vid missnöjda gäster försöker Hotell Merkurius arbeta med att ta på sig ansvaret och lyssna på vad gästen har att säga.

Om en gäst är missnöjd och påtalar det vid utcheckning då har vi fortfarande chans att rädda situationen. (...) Ibland handlar det inte om några pengar egentligen utan de handlar om att ta på sig ansvaret, - Det var totalt vårt fel och vi bjuder på det här. Det kan vara kaffe, det kan vara garage, det kan vara ibland hela vistelsen men om man bara gör någonting så visar man iallafall att man har brytt sig. /Hotell Merkurius

Hotell Merkurius arbetar med att ingen gäst skall lämna hotellet och känna sig missnöjd. De lyssnar på gäster och försöker förstå varför hen är missnöjd och hur de kan agera annorlunda. En del av arbetet är att lyssna men även kompensera gäster om de behövs.

4.9 Minskad väntetid

Samtliga hotell har ett liknande sätt att minska köer vid incheckningen när det kommer en större grupp av konferensgäster eller företagsgäster. Då ser de till att nycklar till gästernas rum redan är klara och har en separat incheckningsdisk för dem.

Nästa vecka kommer det 150 personer från ett företag, då har vi separat check-in för dem. Antigen här uppe eller ute i lobbyn men då måste vi förbereda det innan. Förberedelserna, detaljplanering som vi kallar de är ganska djupgående på större grupper. Då har vi förmöten med driften för att ta reda på och säkerhetsställa att alla vet vad dem ska göra när gruppen väl kommer. /Hotell Pluto

Hotell Pluto arbetar med att förbereda för vilka gäster som de skall ha under dygnets timmar och anpassar sin dagliga verksamhet efter gästerna. Hotell Neptunus erbjuder olika sätt att checka in. Det har den traditionella receptionen men de har även utvecklat en applikation där gästen kan checka in, göra betalningen och få tillgång till sin nyckel själv via sin mobiltelefon. De anser att deras gäster kan välja att checka in själva, eller få den där personliga servicen och vänta kanske 10 minuter för att prata med någon i receptionen, om det är många gäster som checkar in samtidigt. Hotell Venus har ett stamgästprogram där stamgäster inte behöver checka in själva, utan när receptionen ser dem får de sin nyckel och kan enkelt gå upp till sina rum. Även stamgäster som bor på Hotell Neptunus har en egen check-in station där det är förberett med kuvert med deras nycklar, vouchers och eventuella parkeringsbiljetter. Hotell Jupiter, Merkurius och Saturnus arbetar alla med att servera dryck i receptionen när deras gäster väntar på att checka in.

4.10 Pris

Samtliga hotell arbetar efter "revenue management" vilket innebär att priset speglar utbud och efterfrågan.

Vi tar rummen först då sysslar vi med ett koncept som heter revenue management och där har vi en strategi att ligga lite högre i pris än vad andra gör runt omkring oss. För att vi tycker att vi har väldigt mycket mer att erbjuda i vår produkt. Men sedan följer vi marknaden väldigt mycket. /Hotell Saturnus

Vi har ett system som känner av, men framför allt så tittar vi på hur det ser ut hos oss. Vi kan ha en grupp som ligger inne och det kanske inte dom andra har och då går ju vårt pris upp. Då kan vi ligga mycket högre än konkurrenterna och tvärtom så kan vi ju ligga lägre för att det går dåligt eller för att vi ska ha det priset. /Hotell Mars

Hotell Saturnus har en prisstrategi att ligga högre i pris än de hotell som ligger i närheten för de anser att dem har mer att erbjuda. Hotell Mars anpassar sig mer efter rådande omständigheter. Samtliga hotell tittar på hur konkurrenterna prissätter sina hotellrum och hur de själva låg till föregående år.

4.11 Utbildning, belöningsystem och merförsäljning

På Hotell Jupiter får ledningsgruppen och avdelningscheferna möjlighet att fyra gånger per år åka på utbildning tillsammans med andra hotell och chefer inom samma koncern. Kunskapen och erfarenheterna de utbyter under dessa tillfällen förmedlas sedan vidare neråt i organisationen. Avdelningscheferna får bonus baserat på hotellets budgetmål. För att uppnå budgetmålen arbetar hotellets avdelningar med olika strategier. Receptionen arbetar med "upsell" vilket innebär att om en gäst uppgraderar sitt rum, får personen som säljer in uppgraderingen en bonus. Personalen i baren arbetar med "sell it" vilket innebär om de

exempelvis ser att en gäst börjar få tomt i glaset, föregår bartendern gästen och frågar om hen inte skulle vilja beställa en ny dricka. För den nya drycken som bartendern lyckas sälja får hen provision.

Alla hotell arbetar med uppgradering av hotellrum i receptionen och annan merförsäljning men belöningsystemen skiljer sig åt för personalen. Hotell Pluto arbetar bara med belöningsystem för uppgradering av hotellrum under vissa perioder men när de arbetar med det, är belöningen för personalen i pengar. Hotell Saturnus, Mercurius och Venus arbetar inte med belöning i pengar utan för dem är priset ofta något litet, som en middag någonstans eller en flaska vin. Det är vad som gör personalens vardag lite roligare. De ser inte pengarna som de viktiga utan att personalen känner att de utvecklas och får den uppmärksamhet de förtjänar.

Hotell Neptunus arbetar med olika belöningsystem för att motivera personalen. De utser en "service hero" varje månad och den som blir de får 2000 kronor extra på lönen. De som blir "service heroes" på hotellet har möjlighet att bli årets medarbetare på hotellkedjan där vinsten är 50 000 kronor. Internt på hotellet skickar personalen runt en stjärna som symboliserar att personen som har stjärnan har gjort något litet extra servicemässigt mot en gäst. Hotellet arbetar även med att om någon i personalen blir omnämnd med namn av en gäst i en recension kan hen få en biobiljett eller en trisslott. Liknande system har Hotell Venus, om en i personalen blir omnämnd med namn i gästenkäten som de skickar ut till alla gäster efter vistelsen får personen en biobiljett. Det är en liten gest från hotellets sida men de vill visa personalen som blev omnämnd att hen gjorde ett bra intryck hos gästen. Hotell Mars har en applikation där personalen själva är aktiv och poängsätter olika aktiviteter de gjort för gäster under dagen. Den som samlar mest poäng har chans att vinna biobiljetter.

De verktyg som ledningen behöver ge personalen för att de skall kunna leverera ett gott värdskap varierar lite mellan hotellen. Gemensamt för hotellen är att det anser att kommunikation och coachning är viktigt.

Coachning tror jag mycket på, själv vara aktiv i driften och visar och stöttar och ge feedback hela tiden. De är den viktigaste grejen faktiskt. /Hotell Mars

Kommunikation tycker jag är superviktigt, att man kommunicerar vad som händer och hur man pratar om hur man skall agera och hur saker kan uppfattas och så där och då tycker jag man kommer väldigt långt. /Hotell Mercurius

Hotell Mars tror mycket på coachning och att själva vara aktiva i driften. Hotell Mercurius tror på kommunikation och genom detta kommer de väldigt långt. Kommunikation och coachning är en del av utbildningen som samtliga hotell erbjuder. Både Hotell Neptunus och Pluto anser dock att tid är en bristvara när det kommer till utbildning.

Ett av de viktigaste verktygen är att man har tid. Det är ju ofta den största boven med att man vill väldigt mycket med det finns oftast ingen tid för de. /Hotell Neptunus

Vi behöver jobba mer med utbildningsplattformen, för där finns egentligen allting men det är upp till avdelningscheferna att se till att personalen gör de här grejerna. De måste tillrättalägga tid och möjlighet till att göra det. /Hotell Pluto

Hotell Neptunus tycker att brist på tid är den största boven i deras utbildningsarbete. Hotell Pluto har en utbildningsplattform som all personal har tillgång till och när vi frågar om det finns en avsatt tid för personalen att använda utbildningsplattformen svarar de: "det får dem då se till att det avsätter, de är inte helt enkelt kan jag ju säga". Personalen får ansvara över att ta del av utbildningen själva, vilket ledningen uppger kan vara svårt ibland då tiden inte räcker till.

4.12 Uniformer

På samtliga hotell arbetar servicepersonalen i uniformer. Uniformerna utmärker att de är personal och speglar hotellens image. På samtliga hotell har avdelningarna olika uniformer. Hotell Neptunus och Jupiter uppgav även att deras personal bar namnskyltar. Hotell Mars utmärkte sig genom att ha en mer neutral klädsel på personalen och har endast ett läderband runt halsen som skiljer personalen från gäster. Hotellet arbetar istället med att personalen skall visa gästerna att de arbetar där genom kroppsspråk och dialog.

4.13 Stöttning av personal

Personalen på hotellen arbetar tillsammans för att se till att gästerna skall få en så bra upplevelse som möjligt.

Vi brukar vara väldigt tydliga med att jag och hela ledningen står bakom min personals beslut till 100% sen kan man alltid diskutera i efterhand. /Hotell Venus

Om en person i personalen och en gäst inte lilar ihop då brukar vi tänka på att min kollega kan ta över det här, för vi kan inte kommunicera ordentligt. Att man byter person. Det behöver inte vara att chefen kommer, utan något sånt att bara att den här gästen får prata med en annan person. Sen så gäller det att ge varandra feedback, till varandra, hela tiden. /Hotell Merkurius

Ja men ibland och det känner man av lite själv att nu kommer inte jag längre med den här personen och då är det alltid lika bra att låta en chef eller kollega komma över och ta diskussionen. Ibland är det så att personligheter krasar och då gäller det bara att förstå det i god tid. /Hotell Saturnus

Ledningen på Hotell Venus står alltid bakom sin personals beslut, även om de anser att personalen agerade fel i situationen som uppstod. De står bakom personalen fullt ut framför gästerna men efteråt kan de diskutera hur de kan agera om samma situation uppstår igen. På Hotell Merkurius och Saturnus behöver det inte vara en chef som tar över och stöttar upp om en situation uppstår utan det kan lika gärna vara att de byter person som pratar med gästen. Detta för att den första personen kanske sagt något dumt som inte går att ta tillbaka men den andra personen kan hantera det på ett bättre sätt. När gästen har gått ifrån situationen diskuterar personalen om händelsen och ger varandra återkoppling och stöttning i hur de kan agera nästa gång, för att lära sig av varandra. Hotell Neptunus och Mars arbetar på ett liknande sätt. Om en i personalen och en gäst inte matchar varandra, kan det räcka med att byta person. Om en gäst sedan vill prata med någon ansvarig tillgodosör dem gästen för att

hen skall bli nöjd. Hotell Jupiters ledning arbetar med att stötta personalen i den dagliga driften. Om till exempel receptionschefen hör att en i personalen informerar gästen fel eller uttrycker sig dumt kan hen säga det till personalen direkt när gästen har gått, för att personalen skall kunna bemöta gäster bättre nästa gång. Om en gäst skriver en negativ recension eller kommentar efter vistelsen och personalens namn står med i den, tar de alltid upp händelsen med personalen i fråga och ger förslag på hur hen kan agera i framtiden. På Hotell Pluto arbetar de olika från situation till situation. De utbildar personal på olika sätt på olika tillfällen för att alla tar in information olika. Detta för att teamet skall bli sammansvetsat och stötta varandra men även ha samma grund att stå på. De ser det som en utmaning att alltid bli bättre.

Hotell Saturnus anser att deras personal går in på en teater när det kommer till hotellet.

Jobba på hotell och restaurang är lite som att jobba på en teater. När du kommer hit går du på scen. Och du kanske har haft en skitdag. Tunnelbanetåget kanske stanna mitt i tunneln och någon snodde din väska osv. men det spelar ingen roll. När du kommer hit då går du på en scen. Och ibland måste man liksom ha lite stöttning i det också. Och förstå det. Så det viktigaste verktyget är kontinuerliga utbildningar och sen att man förklarar hela tiden, pratar om värdskapet och service hur vi ska möta gäster. /Hotell Saturnus

Hotell Saturnus arbetar med att stötta sin personal i den dagliga verksamheten och har förståelse för att personalen kanske har en dålig dag. Dock vill de vara tydliga med att när de går in genom personalingången går de in på en scen och måste kunna utöva den värdskap och den servicen som förväntas av dem.

4.14 Gästenkäter och recensioner

Hotellen arbetar olika med att besvara gästers återkoppling. En del återkoppling sker genom gästenkäter efter avslutad vistelse medan en del återkoppling sker på sociala medier. Alla hotell skickar ut gästenkäter till gästerna efter vistelsen. Det är bara Hotell Pluto som skickar ut gästenkäter till slumpmässigt utvalda gäster efter avslutad vistelse. De andra hotellen skickar gästenkäter till alla gäster som de har en mejladress till.

Alla som har en mejladress i systemet får de, så de är automatiskt. De är inte så att vi sitter och väljer, utan de skickas på automatik. Med sen är det inte säkert att vi har allas mailadresser. /Hotell Mercurius

Nej det är ju alla som har bokat via oss. Annars äger de tredje part sajterna mejladresserna. Men sen frågar vi efter mejladress när de är på plats eller när de checkar ut. /Hotell Mars

Hotell Mercurius menar att vid konferenser och stora grupper är det svårt att nå ut med information och feedback till alla då de ofta är en som bokar för alla vilket gör att det endast blir en mejladress registrerad för hela sällskapet. Hotell Mars har samma problematik men vid incheckning och utcheckning försöker de att registrera mejladress på alla som de saknar. Hotell Venus arbetar mycket med sin relation till gästerna och på deras gästenkät finns det en ruta där gästen kan klicka i om den vill bli kontaktad per telefon av någon från hotellet.

Hotell Jupiter svarar på alla recensioner som deras gäster skriver på social media. Deras mål är att svara på recensionerna inom 24 timmar och om det misslyckas med de kommer det en påminnelse från systemet de arbetar med. De svarar på alla recensioner, positiva som negativa men de argumenterar aldrig med en gäst, de diskuterar aldrig personlig smak, religion eller liknande utan då tar de gästen offline och försöker lösa situationen genom dialog. Om det är en stor incident kopplas Hotell Jupiters verkställande direktör in direkt annars kan hotellchefen, receptionschefen och service managerna som arbetar i receptionen besvara recensionerna. Hotell Saturnus anser att det är av vikt att följa sitt ryktes kapital samt ha en kommunikation med gästen där gästen befinner sig. De har en marknads- och kommunikationsansvarig som ansvarar för att besvara gästernas återkoppling. Både positiva och negativa kommentarer besvaras. Gästernas återkoppling delas även inom hotellet till den berörda personalen. Om någon är namngiven i en kommentar och den är positiv så försöker de alltid lyfta upp det med den berörda personen. Även vid en negativ återkoppling lyfter dem upp det med personalen för att ta lärdom från situationen. Hotell Saturnus mäter hur snabbt dem återkopplar till gästens kommentarer online. Just nu ligger dem på två och en halv dagar i snitt, något som de ser som en utmaning till att få ner till en dag i snitt.

Hotell Neptunus har en marknadskoordinator som ansvarar för återkopplingen till gästerna, om återkopplingen gäller större incidenter kan de olika områdescheferna gå in och svara. På det flesta recensionssidorna skall de svara gästen inom 24 timmar men på några sidor har de som policy att de inte behöver besvara återkopplingen förrän inom 48 timmar. De lägger mer fokus på negativa kommentarer för att de anser att de kräver mer eftertanke bakom svaret än den positiva återkopplingen. Men all återkoppling skall besvaras med ett personligt svar och inte med något standardsvar. Hotell Pluto prioriterar även den negativa återkoppling innan den positiva, de anser att positiv återkoppling tåls att vänta lite mer för att ge respons på. Det är receptionschefen som ansvarar för återkopplingen till gästen men de har ingen tidsram att arbeta efter. På Hotell Mercurius är det verkställande direktören som besvarar återkopplingen till gästerna. De försöker besvara återkopplingen varje vecka i den mån de går. De tar negativ återkoppling på större allvar och vill vara tydliga med de till gästen. De kan därför kompensera gästen på ett sätt som fungerar bäst för att gästen skall bli nöjd. På Hotell Venus är det marknadsavdelningen som svarar på gästernas återkoppling. De svarar både på positiva och negativa recensioner och om en i personalen blir omnämnd i gästenkäten eller på social media ser de alltid till att den berörda personalen vet om det, för att även personalen skall känna sig sedd. Respondenten visste inte om det fanns en exakt tidsram på när gästen skulle motta ett svar, men de svarar på allt. Hotell Mars svarar på all återkoppling från gästerna men det är olika personer som besvarar dessa för tillfället och det finns ingen tidsram utan de gör det så fort som möjligt.

Hotell Venus och Saturnus arbetar med att svara frekvent på gästernas återkopplingar. Det arbetar även med att sprida gästernas återkopplingar vidare till personalen.

När jag får dem här omnämningarna, då skickar jag alltid mejlen vidare. -Wow, bra jobbat! Du har blivit omnämnd, då får personen tänka vem var den här gästen? Kommer jag ihåg den här

gästen? Checkade den in eller checkade den ut? Vad var de jag gjorde som var så bra? Så att man också tar till sig det. /Hotell Venus

Positiva kommentarer försöker vi få ut till alla, speciellt dem som är involverade eller namngivna i det. De skall vi lyfta upp, de är ju det bästa man kan få när någon tycker att ens service eller bemötande var riktigt bra. Negativa kommentarer är ju också viktigt för man måste ta lärdom av det. /Hotell Saturnus

Hotell Venus delar positiv återkoppling till den berörda personalen för att även de skall känna sig sedda. Hotell Saturnus däremot delar både positiva och negativa kommentarer med personalen som blir nämnd med namn i återkopplingen. Den positiva för att de vill lyfta personen som gjort något bra och den negativa för att de ser att de kan ta lärdom av situationen och lär sig något.

5. Analys

5.1 Hotellens definition av värdskap och skillnaden mot service

Även fast hotellen definierar värdskap olika eller inte använder ordet alls finns det ett mönster att värdskap handlar om ett förhållningssätt för hur personal bemöter sina gäster vilket bekräftar Hanefors (2010, s. 27) definition av värdskap. Flertal av hotellen anser att värdskap är ett personligt och professionellt bemötande och att gäster skall känna sig omhändertagen. Det kan ses som ett ställningstagande, ett sätt att leva som Gunnarson och Blohm (2015, s. 37) uttrycker värdskap. De hotell som sticker ut från mängden är Hotell Pluto som menar att värdskapet kommer från varumärket. Dock kan de ses som att hotellet menar att det har ett gott värdskap som ger sig uttryck i varumärket genom gott rykte och tidigare gott bemötande med sina gäster, vilket landar i bemötande, ett förhållningssätt och ställningstagande mot sina gäster.

Service är enligt Hanefors (2010, ss. 21-23) att ha kunskap av vad turisten eller besökaren förväntar sig att få, och sedan kunna ge honom eller henne detta. Enligt Gunnarsson och Blohm (2015, s. 41) är service när en person handlar efter en rutin vilket liknar Hanefors definition. När Hotell Pluto förklarar begreppet service som ett ramverk bekräftar dem Hanefors och Gunnarsson och Blohm teori. Ramverket kan ses som vad Hotell Pluto tror att deras gäster förväntar sig av dem. Hotell Mars menar likadant när det förklarar service som en mall. Mallen skall då leva upp till vad gäster förväntar sig av hotellet genom deras tidigare erfarenheter och förutfattade meningar om hotellets image. Nationalencyklopedin (2018) definierar service som en aktivitet som utförs i syfte att betjäna kunder, något som Hotell Jupiter menar när det säger att service är funktionellt.

5.2 Hur värdskap visas

5.2.1 Information

Information som hotellen gav ut berodde på hur hotellen var byggd och hur hotellen ville att deras service och värdskap skulle uppfattas av gäster. Informationen kom i uttryck i form av välkomstbrev och vid välkommandet av gäster från samtliga hotell och i skyltning från majoriteten av hotellen. Välkomstbrev skickades ut före vistelsen för att tillgodose gäster med värdefull information. Information på hotellområdet bestod bland annat av skyltar. En del av hotellen arbetade mer med skyltning medan andra var sparsamma. Hotell Mars hade mindre skyltning och uppmanade personal att visa gästerna vart de skulle gå. Fyra av de sju hotellen använde sig av standardfraser vid välkommandet av gäster. Resterande hotell använde sig inte av standardfraser. Standardfraser kan upplevas som opersonliga men fördelen blir att gästerna får ta del av nödvändig information. För de tre hotellen som inte använde sig av standardfraser kan det ses som att viktig information kan falla bort. Dock har personalen möjlighet att bemöta gästerna på ett friare sätt och har då möjlighet att informera om vad de efterfrågar. Hotell Neptunus och Jupiter erbjöd en applikation där gästerna kunde söka information om hotellet. På Hotell Neptunus uppgav det att applikationen inte används i den utsträckning som de önskat. De trodde att det berodde på vilken sorts image hotellet hade då ett annat hotell i kedjan hade en större spridning på applikationen och även en annan image. Valet att ta del av olika informationskällor kan därmed vara kopplat till hotellens

image och hur hotell vill att deras service och värdskap skall uppfattas. Den sorts information gäster söker kan bero på deras tidigare erfarenheter. Är gäster vana att söka information på internet eller med en applikation kan de vara det naturliga valet. Om gästerna är mer vana vid att fråga om information väljer dem kanske hellre att ta kontakt med personalen. Att göra information tillgänglig för sina gäster är ett kriterium för värdskap så att gästerna kan veta hur de skall gå och bete sig på hotellområdet (Gunnarson & Blohm 2015, s. 32).

5.2.2 Design

Design inom värdskap kan visa sig genom att gäster skall trivas på hotellet, hur rummen, lobbyn och hela hotellområdet är designat, uppbyggt och hur inredningen ser ut (Gunnarsson & Blohm 2015, s. 32). Samtliga hotell hade en bakomliggande tanke bakom designen av hotellen. Hotelldesign kan ses som en viktig del av hotellets image men också påverka priset för gäster vilket kan påverka hotellupplevelsen. Om hotell inte skulle satsa på design överhuvudtaget kanske de hade upplevts som opersonligt och gästernas trivsel på hotellen minskat. Designen upplevs personligt av gäster och det kan vara svårt för hotell att tillfredsställa alla gästers personliga smak. Design inom värdskap är därför svårt att kategorisera och inget den enskilda personalen på hotellen kan påverka vilket de kan göra med välkommandet av gäster.

5.2.3 Renhet

Renhet inom värdskap kan visa sig genom att det skall vara rent och städat. Det skall inte ligga skräp framme och personalen skall inte gå i trasiga eller smutsiga arbetskläder (Gunnarsson & Blohm 2015, s. 32). Samtliga hotell hade en person som var ansvarig över städningen på hotellen. Hotell Venus hade även en kvalitetsansvarig som ansvarade över alla små detaljer på hotellområdet. Allt ifrån att blomvattnet blev utbytt på snittblommorna till om städerskorna städade enligt hotellets normer. Om hotellet har ruttna blommor i hotellreceptionen leder de till att gästerna får ett sämre första intryck och det påverkar upplevelsen. Därför kan det ses som positivt att ha en kvalitetsansvarig för att stärka gästernas helhetsupplevelse.

5.2.4 Säkerhet

Säkerheten inom värdskap kan visa sig genom att exempelvis personal har ansvar över att ingen nödutgång blockeras (Gunnarson & Blohm 2015, s. 32). Säkerheten sågs som en naturlig del av samtliga hotellens utbildning och vardagliga arbete. Inom värdskap är det en viktig del då individer skall kunna känna sig trygga där de skall spendera natten. Om säkerheten inte sköts på ett naturligt sätt kan gäster eventuellt uppleva en osäkerhet om till exempel brandlarmet går och personalen upplevs stressade och rädda.

5.2.5 Uppmärksamhet

Uppmärksamhet inom värdskap kan visa sig genom att personalen uppmärksammar att en gäst befinner sig i lobbyn på hotellet och vill checka in eller förbeställa en taxi eller liknande för att sedan hjälpa gästen (Gunnarson & Blohm 2015, s. 32). Samtliga hotell arbetade med att uppmärksamma deras gäster och hälsa dem välkomna. Genom att uppmärksamma gästen

och hälsa dem välkomna visar även personalen att de finns på hotellet och kan hjälpa gästen om det skulle behövas, vilket kan påverka gästens upplevelse.

5.2.6 Vänlighet

Vänlighet inom värdskap kan visa sig genom att gäster möter en i personalen som bryr sig om vad hen tycker och tänker (Gunnarson & Blohm 2015, s. 32). Hotell Jupiter bjöd ibland sina gäster på alkoholfria drinkar medan de väntade på att checka in. Detta kan uppfattas som en vänlig gest från hotellets sida. Samtidigt kan en gäst som ena gången fick en drink och andra gången inte uppfatta det som att de var mer generösa den första gången och det påverkar gästens upplevelse. Hotell Neptunus uppmuntrade sina kollegor och gäster genom olika små gester. En gest var att uppmärksamma någon som var förkyld genom att bjuda på halstabletter. Det kan dels uppfattas som att vissa gäster får mer värdskap än andra. Beroende på när gästen anländer kan personalen ha mer eller mindre att göra och hinna se gästens tillstånd och erbjuda något därefter.

5.2.7 Lyssnande

Lyssnande inom värdskap kan visa sig genom att personalen lyssnar och förstår vad gästen efterfrågar (Gunnarson & Blohm 2015, s. 32). Lyssnandet uttrycks bland annat i bemötandet mellan personal och gäst, hur väl personalen lyssnar på gästen och tvärtom. Alla hotell ansåg att det var viktigt att lyssna och bemöta gäster efter deras behov. För att personalen skall kunna läsa av gästens behov krävs det att personalen lyssnar på gästen. Samt att gästen uttrycker sig så att personalen i fråga förstår vad gästen menar. Att vara alla gäster till lag kan vara problematiskt och kräva erfarenhet av olika situationer. Det kan göra att det är svårt för nyanställda med mindre erfarenhet av hotellet att vara alla till lags. Men det kan även vara svårt för personal som har arbetat länge när gäster kommer med orimliga krav.

5.2.8 Hastigheten

Hastigheten inom värdskap kan visa sig genom att personalen gör sitt bästa för att förhindra köbildning för att gäster inte skall behöva vänta länge för att få uppmärksamhet och hjälp (Gunnarson & Blohm 2015, s. 32). Hotellens sätt att separera privatgäster och stora sällskap för konferens- och affärgäster är ett sätt att minimera väntetiden under incheckningen och det påverkar hastigheten till de positiva för gästerna. Då några av hotellen erbjuder alternativa metoder för att checka in tyder även de på att de har tänkt till och vill minska tiden för incheckningen när det är många gäster som vill checka in samtidigt. Tre av hotellen arbetar även med att minimera den upplevda väntetiden till incheckningen genom att servera dryck medan gästerna väntar på sin tur. Detta bidrar till att gästerna kan uppleva kötiden till incheckningen som kortare när de blir upptagna och distraherade med något att göra under tiden de väntar på sin tur.

5.2.9 Priset

Priset inom värdskap kan visa sig genom att gästen skall vara villig att konsumera. Priset skall kännas rimligt för det som hotellet har att erbjuda (Gunnarsson & Blohm 2015 s. 32). Hotellen prissätter sina hotell olika och det kan ha att göra med vilken image hotellet har. De vill även prissätta sina rum efter vad som finns på marknaden vilket gör att priserna kan

variera mycket för gästen beroende på hög-och lågsäsong. Detta kan göra att gästernas upplevelse påverkas då de ena dagen får betala ett dyrt pris och en annan dag ett billigt pris för samma hotellrum.

5.3 Hur ledningen påverkar värdskap

Kvaliteten på hotellservice påverkas av ett brett spektrum av faktorer, men det två viktigaste faktorerna är glad och motiverad personal (Batinic 2016). För att motivera sin personal arbetade hotellen med utbildning. På Hotell Jupiter åker avdelningscheferna och ledningsgruppen på utbildning fyra gånger per år tillsammans med personal från andra hotell inom samma koncern. Detta motiverar dem att fortsätta arbeta för att nå hotellets uppsatta budgetmål då dem genom utbildningen får verktyg till att lära sig motivera personalen som arbetar runt omkring dem. Genom att bara ledningsgruppen och avdelningscheferna får åka iväg på utbildning kan det även motivera personal på lägre befattningar inom organisationen att vilja bli avdelningschef. Batinic (2016) menar att organisationer måste investera i olika utbildningar som bidrar till att personalen blir mer motiverad. Hotell Neptunus och Pluto nämner att tid var en bristvara när det kommer till utbildning. Om nu hotellen har utbildningar men inte utnyttjar resurserna de har på grund av tidsbrist hjälper det inte personalen att bli mer motiverad i sitt arbete. Utbildningen på Hotel Pluto var även under varje personals ansvar vilket kan resultera i olika kunskaper beroende på hur intresserad individen är att ta del av utbildningen. Kortsiktigt innebär det en kostnad att investera i sin personal men långsiktigt bidrar det till en högre servicegrad gentemot gästerna (Batinic 2016). Att investera i sin personal är något som alla hotell gjorde. Kommunikation och coaching var en del av utbildningen som hotellen erbjöd. Genom kommunikation och coaching kan även personalen känna sig mer bekväm i sin roll och därmed mer tillfredsställd på sin arbetsplats.

Personal kan öka sin tillfredsställelse på arbetet genom ett givande belöningsystem och genom att uppmuntra lagarbete (Al-Refies 2015). Belöningsystemen såg lite olika ut på hotellen men deras syfte var detsamma. Vilket var att öka tillfredsställelsen hos personalen. Ofta var belöningsystemen kopplade till merförsäljning som exempelvis uppgradering av hotellrum. Vilket medförde att personalen kunde påverka sin egen arbetssituation.

Merförsäljningen handlade delvis om ökade intäkter men i förlängningen att gästen skall erhålla en bättre upplevelse, vilket stämmer överens med vad Al-Refaie (2015) menar med att personalens tillfredsställelse har en positiv inverkan till kundtillfredsställelsen och servicekvaliteten för gästen vilket även skapar återkommande gäster. Dock har inget av hotellen uttryckt att de arbetar med ett gemensamt belöningsystem för ett gemensamt mål, utan som en individuell tävling där det finns vinnare och därmed också förlorare. Detta kan försämra personalens tillfredsställelse om de inte trivs med belöningsystemet eller inte är tävlingsmänniskor. Att personalen får en biobiljett eller liknande när de blir omnämnda med namn på recensioner eller gästenkäter kan även de ses positivt och negativt. Positivt för att personalen känner att den blir uppskattad och sedd av både ledningen och gästen. Negativt om samma person alltid blir omnämnd och en annan inte, vilket kan leda till avundsjuka och minskad tillfredsställelse då vissa i personalen inte blir uppmärksammade. Det kan också

driva personalen till ett bättre arbete inom värdskap då de blir mer motiverade att bli omnämnda av gäster och arbetar därmed hårdare.

5.4 Personal och värdskap på en teaterscen

Goffman (2014, s. 25) menar på att individer ändrar roll beroende på vilken publik den ställs inför. Personalen på samtliga hotell ändrar roll när de kliver in genom dörrarna på hotellområdet och sedan byter om till sin uniform för att möta gästerna. Denna process möjliggörs av hotellmiljön och hotellets inramning, då det inte är möjligt för personal att kliva in i sin arbetsroll som exempelvis receptionist i hemmet (Goffman 2014, s. 29). För Hotell Mars som inte har en utmärkande uniform kan de vara svårt för gästerna att avgöra direkt om vilka som är personal eller inte vilket kan vilseleda gästen. Genom att personalen bär uniform går de in i en roll där gäster förväntar sig att personalen skall uppföra sig på ett visst sätt. Gästen har därför möjlighet att identifiera situationen hen går in i när de anländer till hotellet. Personalen kan även identifiera gästen när den kommer in, då gästen inte bär uniform. Enligt Goffman (2014, s. 11) försöker individer hela tiden skapa sig en allmän uppfattning av personer de möter genom den andres socioekonomiska ställning, genom att personal står i receptionen och bär uniform kan de styra ett önskvärt beteende hos gästerna. Alla hotell har diverse olika utbildningar för deras personal inom olika områden. Det möjliggör även att gäster känner att personalen är kunnig och pålitlig inom sitt område, vilket leder till att de kan utöva ett gott värdskap och påverka gästers attityder till de. Det tyder Goffman (2014, s. 11) på att individer gör för att upprätthålla önskvärda beteenden.

Samtlig personal på hotellen förväntas även att ändra attityd från sin vardagliga till en mer professionell, vilket Goffman (2014 s. 28) menar att personal gör när dem upprätthåller en fasad under framträdandet. Något som Hotell Saturnus tar upp, om personalen där har haft en dålig start på dagen måste de kunna kliva in i en arbetsroll och ge gästerna den service och värdskap de förväntar sig när dem kommer till hotellet. Det skall inte spela någon roll vad som händer i personalens privatliv, utan när hen är på hotellet kliver den in i rollen som personal och uppträder därefter. Detta visar på att Hotell Saturnus arbetar för att upprätthålla en gemensam fasad inför deras gäster.

5.5 Hur ledning och personal upprätthåller värdskap i teamet

Goffman (2014, s. 75) definierar begreppet team som "en samling individer som samarbetar i framställningen av en rutin". Personalen på hotellen arbetar tillsammans för hjälpa gäster och detta kan ses som en rutin, något som både personal och ledning arbetar med. Vid konflikter med gäster arbetar personalen med att hjälpa varandra. Om till exempel ett samtal med en gäst gick överstyr och fastnar kan de gynna gästen att byta person att prata med. Detta för att möta gästen på bästa sätt och för att undvika onödigt stora konflikter. Detta går i linje med vad Goffman (2014, ss. 77,83) menar på vad som händer när ett misstag inträffar. Då skall den som begår misstaget skyddas av teamet, vilket sker på hotellen vid missnöjda gäster. Goffman (2014, ss. 77,83) menar även att ett direkt straff skulle störa framträdandet och skall göras bakom kulisserna om nödvändigt. Något som Hotell Venus tar upp, ledningen där stöttar alltid personalen framför gästen. Men de kan diskutera personalens agerande i

efterhand, bakom kulisserna och inte framför gästen. Framför gästen har personalen och ledningen ett gemensamt framträdande. Alla hotell utbildar sin personal, något som Hotell Pluto tar upp att de gör för att teamet skall få en sammansvetsad grund. Genom utbildningen och att lära sig av varandra arbetar hotellen fram en rutin och lär sig hur de skall hantera olika typer av gäster, situationer och upprätthålla ett gemensamt intryck. Genom utbildning kan Goffmans (2014, s. 199) olika egenskaper om ett team skapas. De tre egenskaperna är lojalitet, disciplin och försiktighet. Dock är det svårt för skribenterna att säga hur vidare hotellen lyckas med teamets egenskaper då studien endast studerat från ledningens perspektiv. Lyckas hotell vara ett team kan en gemensamt profil upprätthållas och därmed påverkas gästers upplevelse av personalens värdskap.

5.6 Hur värdskap ger uttryck efter vistelsen

Radojevic, Stanicic och Staanic (2015) menar att i hotellbranschen är kundnöjdhet en viktig beståndsdel för att fortsätta finnas på marknaden. Hotell kan bara konkurrera effektivt om de uppfyller sina gästers önskemål. Att Hotell Pluto endast skickar ut gästenkäter till ett slumpmässigt antal gäster kan ses som att de missar värdefull information ifrån gästerna. Att skicka ut gästenkäter till samtliga gäster men även vissa utvalda hjälper bara hotellen i sitt arbete med värdskap om de tar in och utvärderar alla information ifrån gästerna. Om hotellen anpassar sig helt efter gästernas önskemål kan de istället tappa sin inriktning och nisch. Även om hotellen skickar ut gästenkäterna till alla sina gäster kan det tänkas vara ett stort bortfall för att gästerna inte är lika engagerade i att hjälpa hotellet efter avslutad vistelse. Det kan också ses som att det är enklare att ta till sig återkopplingen om det endast är några utvalda gäster som får enkäten för det blir då lättare att analysera de insamlade svaren från gästen. Då visar dock inte svaren en generell bild för hur alla gäster uppfattar hotellet utan bara vad de gäster som mottar och svarar på enkäten tycker.

Chunyu, Geng och Ling (2017) menar att ett frekvent svar på återkoppling från en gäst förbättrar potentiella gästers förståelse av eventuella problem och leder till en bättre upplevelse. De hävdar även att gästen känner sig sedd även efter hotellbesöket och det kan öka tillfredsställelsen av besöket. Hotell Jupiter, Saturnus och Neptunus arbetar strukturerat med gästernas återkoppling och har en tidsram att följa. Tidsramen varierar något mellan hotellen men mellan ett dygn och två och en halv dagar skall all återkoppling vara besvarad, både positiva som negativa recensioner. De tre hotellen har rutinen att skicka frekventa svar till sina gäster. De ser det som en möjlighet att skapa en dialog med gästen och att kommunicera med gästen på den plattform där de befinner sig. Chunyu, Geng och Ling (2017) menar även att ett frekvent svar på en gästs återkoppling ökar informationslämnandets ömsesidighet och utbytet mellan hotellet och gästen blir mer givande. Detta är något som Hotell Venus och Hotell Saturnus arbetar med. Hotell Mars, Pluto och Merkurius har inte någon tidsram på när de skall besvara deras gästers återkoppling men de svarar på recensioner i den mån det går.

Hotell Mars hade inte en fast person som svarade på deras gästers återkoppling, men resterande hotell har det. Utbytet mellan Hotell Mars och gästerna skulle kanske bli ännu mer givande om det var samma person som arbetade med att svara på gästernas återkoppling hela

tiden. Därför att de prestandafrågor som är lätta att åtgärda, men svåra att diagnostisera (Radojevica, Stanisci, & Staanic 2015) riskerar att glömmas bort då ingen fast personal har ansvaret över återkopplingen. Att några hotell inte har någon tidsram för att besvara sina gästers återkoppling kan ses som negativt om det tar lång tid. Social media utvecklas idag fort framåt och att kommentera går på under en minut, vilket medför att gäster kan bli besvikna om de inte får ett svar lika snabbt. Att några hotell inte har en tidsram behöver inte betyda att de svarar på återkopplingen långsamt men risken finns när det inte finns ett ramverk som hjälper till med riktlinjer för återkoppling till gästen.

6. Slutsatser

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur värdskap på hotell i Stockholmsområdet påverkar gästers upplevelse från ett producentperspektiv.

Frågeställningarna som har undersökts är hur hotell arbetar med värdskap före, under och efter gästers vistelse samt hur ledningen kan påverka värdskap som hotell förmedlar.

Arbetet med värdskap på hotellen innan gästers vistelse skedde via mejl. Hotellen skickade ut välkomstbrev för att förbereda gästerna på vad hotellen hade för erbjudanden och för att ge ut viktig information. Att gästerna skall känna sig välkomna och omhändertagna är en del av värdskapet vilket hotellen förmedlar genom bland annat välkomstbreven. Under gästernas vistelse arbetade hotellen med värdskap på flera sätt. Värdskap kom i uttryck genom personalens bemötande mot gästerna, mer specifikt påverkade personal gästernas upplevelse genom att visa vänlighet, lyssna och uppmärksamma dem. Det gjorde de bland annat genom att välkomna gästerna när de anlände och erbjöd den extra servicen utöver den vanliga rutinen. Information som hotellen visade var kopplat till vad för image de ville ha och visades genom applikationer, skyltning och hur personalen pratade med gästerna. Då hotellen erbjöd olika alternativ att ta del av informationen påverkade det gästerna på olika sätt beroende på vilket sätt informationen visades på. Alla hotell arbetade med att separera deras privatgäster och konferens- och affärgäster vid incheckning. Detta för att minimera väntetiden för båda grupperna. Några av hotellen serverade även dryck vid incheckningen om det var många gäster som väntade på att checka in för att den upplevda väntetiden skulle minska. Personalen utövade då värdskap till gästerna genom att försöka göra väntetiden kortare.

Designen på hotellen är en faktor som ledningen kan arbeta med för att gäster skall känna sig välkomna och använda som redskap för att det ska vara enkelt för gästerna att ta sig runt på hotellområdet. Designen är dock omöjlig att anpassa efter varje gäst men viktig att lägga tanke och tid på då det påverkar gästernas upplevelse. Det fanns även en städavdelning på varje hotell som såg till att allt var rent och fint när gästerna anlände och befann sig på hotellområdet. Ledningen kan påverka värdskap genom designen och renligheten genom att ha en städavdelning och designa hotellet efter gästernas generella behov och efterfrågan. Säkerheten på hotellen är också en faktor som påverkar värdskapet på hotell så att gästerna skall känna sig trygga. Samtliga hotell arbetade med säkerheten och gick kontinuerligt på utbildningar inom området.

För att förtydliga vilka som var personal och vilka som var gäster använde vissa av hotellens personal uniformer. För gäster tydliggjorde det vem de skall vända sig till om det har frågor kring hotellet. Samtidigt som personal kan urskilja vilka som är gäster. Parterna har därmed ett enkelt sätt att framställa en bild vad som förväntas av dem och hur de skall bete sig mot varandra. Inom hotell går personalen in i den tjänande rollen gentemot gästerna och gästerna intar den härskande rollen. Det underlättar för utövandet av värdskap genom att personerna vet sina olika roller och vad som förväntas av dem.

Hotellmiljön skapar en plats för personal att kunna påverka gästernas upplevelse. Utan denna miljö hade inte den specifika konstruktionen av värdskap varit möjlig. När personal och gäster går hem från hotellet ändras deras roller och det är inte möjligt att utöva exakt samma värdskap exempelvis i hemmet. Värdskapet inom hotell är därför knutit till den specifika hotellmiljön.

Efter gästers vistelse arbetade hotellen med att skicka gästenkäter och på så sätt följa upp vad gästerna tyckte om deras vistelse. Hotellen arbetade även med att svara på recensioner på internet för att möta gästerna online. Genom att hotellen svara på gästernas recensioner har hotellen möjlighet att utöva värdskap och visa att de bryr sig om både negativ och positiv återkoppling. Vilket gör att de kan följa upp när deras gäster tycker att värdskapet har brutit.

Hotellen anser att coaching, utbildning och kommunikation är betydelsefulla redskap för ledning och personal i utövandet av värdskap. Genom att motivera personal och arbeta som ett team kan ledningen påverka personalen att utöva värdskap för deras gäster och därmed påverka gästernas upplevelse. Ledningen måste hitta olika sätt att motivera sin personal för att all personal är olika, precis som hotellens gäster. Det en i personalen blir motiverad av kanske inte en annan blir motiverad av och därför krävs de olika verktyg till att motivera personalen till att utöva ett gott värdskap. De mönster som funnits är att värdskap går hand i hand med vad hotellen vill ha för service och image ut mot deras gäster. Det speglar även vilken organisationskultur de vill ha på hotellen, då majoriteten av hotellen anser att värdskap handlar om ett professionellt och personligt bemötande.

6.1 Förslag till vidare forskning

För att få en helhetsbild av hur värdskap kan påverka gästernas upplevelse bör en studie genomföras från gästernas och servicepersonalens perspektiv, och inte bara från ledningens perspektiv. Detta för att bidra med kunskap om gästernas och servicepersonalens bild av värdskapets arbetet och hur väl de stämmer överens med ledningens bild av hotellens värdskap. Gästernas perspektiv är intressant då det är dem som konsumerar hotellupplevelsen. Därför kan de belysa de egenskaper som de tycker att hotellpersonal behöver inneha för att utföra ett bra värdskapets arbete samt vad hotellen kan bidra med inom design, skyltning och utformning av lokaler mm. för att bidra till en bättre upplevelse för gästerna. Att studera servicepersonalen är intressant för att de är dem som möter gästerna i det dagliga arbetet och kan bidra med nya synvinklar som denna studie inte har belyst.

6.2 Avslutande diskussion

Då värdskap i stor del handlar om bemötande anser skribenterna att det inte går att avgöra ett sätt som är bättre än det andra att utöva värdskap på. De anser att värdskap är knutet till vad för känsla, image och organisationskultur hotellen har och vill förmedla gentemot deras gäster. Det kan även vara knutet till gästernas tidigare erfarenheter och vad de uppfattar som värdskap.

Under studiens gång väcktes funderingar om varför några hotell inte arbetade med begreppet värdskap utan bara med begreppet service. En anledning som de uppgav var att de tycker att service och värdskap går hand i hand och att service ligger i botten för allt hotellet arbetar med. Under intervjuerna framkom det att dessa hotell arbetade med värdskap, iallafall som skribenterna tolkar begreppet, men att de själva fortfarande kallar det för service, vilket tyder på att begreppet värdskap inte är lika implementerat i samhället och i vårt ordförråd som begreppet service är.

Skribenterna tror att service skapas av värdskap. För att något bara skall utföras på rutin, krävs från början en tanke bakom varför personen i fråga utför rutinen. Rutiner hotell har vid incheckning, utcheckning och städning och så vidare är förmodligen skapade med omtanke för att gäster skall få en sådan bra upplevelse som möjligt, vilket denna studie anser är värdskap för att det sker med omtanke och inte endas på rutin. När hotell bjuder sina gäster på en välkomstdrink på rutin och inte med omtanke för att till exempel svalka sig i värmen, förvandlas värdskap till service. Därför håller skribenterna delvis med deras respondenter om att service och värdskap hänger ihop. Dock anser de att värdskap är större då det tar hänsyn till både materiella och immateriella faktorer.

Källförteckning

Muntliga källor

- Hotell Jupiter, Stockholm. 2018. Intervju 19 April.
Hotell Mars, Stockholm. 2018. Intervju 26 April.
Hotell Mercurius, Stockholm. 2018. Intervju 7 Maj.
Hotell Neptunus, Stockholm. 2018. Intervju 8 Maj.
Hotell Pluto, Stockholm. 2018. Intervju 20 April.
Hotell Venus, Stockholm. 2018. Intervju 3 Maj.
Hotell Saturnus, Stockholm. 2018. Intervju 27 April.

Tryckta källor

- Aspers, P (2011). Etnografiska metoder - Att förstå och förklara samtiden. Upplaga 2. Malmö: Liber AB
- Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Upplaga 2. Malmö: Liber AB.
- Bryman, A & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.
- Eksell, J. (2013). Värdeskapande gästfrihet. *Hur gästfrihet som värde ramas in, etableras och förhandlas i hotellbranschen*. Lund: Media-Tryck.
- Eriksson, M. (2017). Customer value in Commercial Experiences -Expecting the unexpected. Sundsvall: Mid Sweden University.
- Goffman, E. (2014). Jaget och maskerna. *En studie i vardagslivets dramatik*. Upplaga 6.2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gunnarsson, J & Blohm, O. (2015). De goda värdskapet. *Konsten att få människor känna sig välkomna*. Upplaga 5. Falun: Scandbook AB.
- Hanefors, M. (2010). Värdskap – inom turism och resande. Lund: Studentlitteratur AB.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). Forskningsmetodik. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). Introduktion till samhällsvetenskaplig analys Upplaga 2. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Elektroniska källor

- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, (43), ss. 293-303. DOI: doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.016
- Ariffin, A.A.M., Maghzi, A., Soon, J.L.M, & Alam, S.S. (2018). Exploring the Influence of Hospitality on Guest Satisfaction in Luxury Hotel Services. *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, 15(1), ss. 1-20.
- Batinic, I. (2016). Hotel management and quality of hotel services. *Journal of Process Management - New Technologies, International*, 4(1), ss. 25-29. DOI: 10.5937/JPMNT1601025B
- Bowen, D. & Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), ss. 5-22. DOI: 10.1177/1094670513491633

- Chunyu, L., Geng, C., & Ling, P. (2017). The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry. *Tourism Management*, (62), ss. 42-53. DOI: doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.009
- Collier, J. E., Barnes, D.C., Abney, A. K., & Pelletier, M. J. (2018). Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter. *Journal of Business Research*, (84), ss.150-161. DOI: doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.016
- Golubovskaya, M., Robinson, R.N.S., & Solnet, D. (2016). The meaning of hospitality: do employees understand? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), ss. 1282-1304. DOI 10.1108/IJCHM-11-2015-0667
- Gunnarsson, J. (2018). *Värdskap*. Tillgänglig: <http://jangunnarsson.com/vardskap/> (08-05-2018)
- Kunwar, R. (2017). What is Hospitality? *The Gaze: Journal of Tourism and Hospitality*. Vol 8. ss. 55-115. DOI: dx.doi.org/10.3126/gaze.v8i0.17832
- Lashley, C. (2015). Hospitality and hospitableness. *Research in Hospitality Management*. 5(1), ss.1-7. DOI: dx.doi.org/10.1080/22243534.2015.11828322
- Lusch, R., Vargo, S., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, (83), ss. 5–18. DOI: doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002
- Nationalencyklopedin. (2018). *Service*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/service> (25-05-2018)
- Tillväxtverket. (2017). Fakta om svensk turism. Stockholm. Tillgänglig: https://tillvaxtverket.se/download/18.1163f22716055aadd98534d0/1513780510226/rapport_0225_webb_k4.pdf (05-03-2018)
- Tillväxtverket. (2018). Gästnätterna ökade 2017. Tillgänglig: <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fran-turismundersokningar/2018-02-07-gastnatterna-okade-2017.html> (05-03-2018)
- Radojevica, T., Stanisic, N., & Staanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, (51), ss.13-21. DOI: doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.002
- Värdskapet (2018). *Om värdskapet Sverige*. Tillgänglig: <https://www.vardskapet.se/about-vardskapet/> (08-05-2018)
- Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers' needs understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), ss. 446–459. DOI: 10.1177/109467051453004

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Hur definierar ni ordet värdskap?

Vad anser ni är skillnaden mellan värdskap och service?

Hur arbetar ni med värdskap före, under och efter gästens vistelse?

Hur välkomnar ni en ny gäst till hotellet?

Hur välkomnar ni en stamgäst till hotellet?

Finns det en strategi för att bemöta olika typer av gäster vid incheckningen? (t.ex. konferensgäster och privata gäster)

Har ni något system för att ta emot gäster om många kommer och vill checka in samtidigt? (t.ex. om många från en konferens kommer samtidigt som den privata gästen)

Arbetar de olika avdelningarna på hotellet olika i bemötandet av gästen?

Vad anser ni vara ett lyckat möte mellan er och er gäst?

Hur vet ni att det är ett lyckat möte? (och tvärtom)?

Hur hanterar ni en missnöjd gäst?

Om en i personalen skulle begå ett misstag mot en gäst, hur arbetar den eller medarbetarna för att hjälpa till? (vid t.ex. felbokning)

Hur hanterar ni ett överbokat hotell?

Finns det en bakomliggande tanke om designen av hotellet?

Vad har ni för att underlätta för gästen så att dem vet hur dem skall ta sig runt på hotellet?

Vems ansvar är det att hålla det rent på hotellet?

Vem eller vilka har ansvar för säkerheten på hotellet? (att inga dörrar blockeras osv.)

Har ni uniformer för de anställda på hotellet?

Hur prissätter ni era produkter/rum/mat etc. för att gästen skall tycka att det är prisvärt?

Har ni internutbildningar för personal och chefer? Om ja i vad för något?

Anser ni att en utbildning om värdskap skulle hjälpa er i er dagliga verksamhet?

Vilka verktyg behöver ledningen ge personalen för att de skall kunna leverera ett gott värdskap?

Har ni någon typ av belöningsystem för personalen?

Svarar ni på recensioner online?

Har ni några riktlinjer om hur snabbt/när ni svarar på gästernas recensioner online?

Vem svarar på recensionerna?

Om ni svarar, lägger ni mer fokus på att svara på negativa eller positiva kommentarer?

Har ni någon utarbetad strategi om hur ni hanterar era gästers feedback?

Vad är det viktigaste för er att gästen känner när den kommer till hotellet och när gästen lämna hotellet?