

Mavian eller *Rica-själ*?

– En analys av servicekulturen på Malmö
Aviation och Rica Talk Hotel

Av: Edona Alija och Emma Häggblom
Handledare: Gustaf Onn

Sammanfattning

Titel: *Mavian* eller *Rica-själ?* – En analys av servicekulturen på Malmö Aviation och Rica Talk Hotel

Nivå: Kandidatuppsats i Turismvetenskap, 15 hp

Författare: Edona Alija och Emma Häggblom

Handledare: Gustaf Onn

Nyckelord: Servicekultur, frontpersonal, utbildning, motivation, empowerment

Syfte: Uppsatsens syfte är att jämföra och analysera Malmö Aviation och Rica Talk Hotels servicekultur. Detta görs genom att utifrån tre teman undersöka organisationernas sätt att arbeta med utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal.

Metod: Uppsatsen är en fallstudiebaserad kvalitativ undersökning som huvudsakligen tar sig uttryck i semistrukturerade, kvalitativa intervjuer med olika personer inom de två organisationerna.

Teori: Den teoretiska referensramen behandlar teori inom två block. Det första blocket, organisationers betydelse för servicekvaliteten, behandlar företags servicekultur eller serviceklimat samt olika managementstrategier. Block två, personalens betydelse för servicekvaliteten, behandlar uppsatsens tre teman; utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal

Resultat: Både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel är företag som lägger stort fokus på att utveckla och upprätthålla en god servicekultur inom organisationen. Den stora skillnaden mellan Malmö Aviation och Rica Talk Hotel när det gäller servicekultur är att Malmö Aviation har en väletablerad och välfungerande servicekultur inom företaget, medan Rica Talk Hotel befinner sig i en utvecklingsprocess där de reviderar sin befintliga servicekultur. Denna förändring gör att den nya servicekulturen ännu inte har förankrats inom företaget, och därmed finns utvecklingspotential inom både utbildning, motivation och empowerment av frontpersonalen.

Abstract

Title: *Mavian or Rica-spirit?* – An analysis of the service culture at Malmö Aviation and Rica Talk Hotel

Level: Bachelor thesis in Tourism studies, 15 credits

Authors: Edona Alija and Emma Häggblom

Supervisor: Gustaf Onn

Keywords: Service culture, frontline employees, training, motivation, empowerment

Purpose: The purpose of this thesis is to compare and analyze Malmö Aviation and Rica Talk Hotel's service culture. This is done by examining three themes, the organizations ways of working with training, motivation and empowerment of frontline employees.

Method: The essay is a case study-based qualitative research which mainly focuses on semi-structured, qualitative interviews with various people within the two organizations.

Theory: The theoretical framework considers theory within two sections. The first section, the organizations importance in service quality, focuses on service culture or service climate and different management strategies. Section two, the employees' importance in service quality, focuses on three themes: training, motivation and empowerment of frontline employees

Results: Both Malmö Aviation and Rica Talk Hotel are companies that put great emphasis on developing and maintaining a quality service culture within the organization. The main difference between Malmö Aviation and Rica Talk Hotel in service culture is that Malmö Aviation has a well established and well functioning service culture within the company, while Rica Talk Hotel is in the middle of a development process where they are reviewing their existing service culture. The new service culture has not yet been established in the company, and therefore there is a great development potential within education, motivation and empowerment of frontline employees.

Förord

Denna rapport är ett examensarbete på 15 högskolepoäng som är utfört vid Södertörns högskola. Vi som författare av denna uppsats ser service som en av huvudfrågorna för turismbranschens framväxt och har därför valt att skriva vår uppsats inom detta ämne.

Vi har under arbetets gång gemensamt arbetat med uppsatsen, men har delat upp ansvaret för olika kapitel mellan oss. Edona Alija har ansvarat för kapitel 1 Inledning, kapitel 3 teoretisk referensram, kapitel 4 organisationsbeskrivningar samt kapitel 5 analys. Emma Häggblom har i sin tur ansvarat för kapitel 2 metod, kapitel 4 Empiri, samt kapitel 7 resultat. Undersökningen har varit väldigt lärorik och intressant att genomföra, även om det inte alltid varit lätt. Vi vill rikta ett stort tack till de som bidragit till genomförandet av denna uppsats.

Ett särskilt tack vill vi rikta till alla våra informanter på Malmö Aviation och Rica Hotels som bidragit med sin tid och kunskap till våra intervjuer. Utan Er medverkan skulle denna uppsats inte varit genomförbar.

Tack till vår handledare Gustaf Onn som kommit med konstruktiv kritik och bidragit till att förbättra uppsatsens kvalitet.

Vi vill även tacka deltagarna i vår seminariegrupp och andra vänner som läst uppsatsen under arbetets gång och kommit med idéer och synpunkter.

Stort tack!

Stockholm 1 juni 2011

Edona Alija

Emma Häggblom

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Abstract	2
Förord	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Avgränsningar och fokus	7
1.5 Definitioner	8
1.5.1 Empowerment	8
1.5.2 Frontpersonal.....	8
1.6 Uppsatsens disposition	8
2. Metod	10
2.1 En kvalitativ, induktiv forskningsmetod	10
2.2 Fallstudier.....	11
2.3 Semistrukturerade intervjuer	11
2.4 Tillvägagångssätt och urval.....	11
2.5 Analysmetod.....	12
2.6 Metod- och källkritik.....	13
3. Teoretisk referensram	14
3.1 Organisationens betydelse för servicekvaliteten	14
3.1.1 Servicekultur/serviceklimat.....	14
3.1.2 Managementstrategier	15
3.2 Personalens betydelse för servicekvaliteten	17
3.2.1 Betydelsen av utbildning	17
3.2.2 Betydelsen av motivation	18
3.2.3 Betydelsen av empowerment	19
4. Organisationsbeskrivningar	21
4.1 Malmö Aviation	21
4.2 Rica Talk Hotel	21
5. Empiri	22
5.1 Malmö Aviation	22
5.1.1 Servicekultur/-klimat på Malmö Aviation	22
5.1.2 Utbildning på Malmö Aviation	23
5.1.3 Motivation på Malmö Aviation.....	24

5.1.4 Empowerment på Malmö Aviation	25
5.2 Rica Talk Hotel	26
5.2.1 Servicekultur/-klimat på Rica Talk Hotel	26
5.2.2 Utbildning på Rica Talk Hotel	27
5.2.3 Motivation på Rica Talk Hotel.....	28
5.2.4 Empowerment på Rica Talk Hotel	29
6. Analys	31
6.1 Servicekultur/-klimat.....	31
6.2 Utbildning.....	32
6.3 Motivation	33
6.4 Empowerment	34
7. Resultat.....	36
7.1 Frågeställning 1	36
7.2 Frågeställning 2	36
7.3 Frågeställning 3	37
7.4 Slutsatser	37
7.5 Avslutande kommentarer	38
7.6 Kunskapsbidrag.....	39
7.7 Förslag till fortsatt forskning.....	39
Referenslista.....	40
Tryckta publicerade källor.....	40
Elektroniska källor	41
Muntliga källor.....	42
Bilaga 1	43
Intervjufrågor – chefer på lokal nivå.....	43
Bilaga 2	44
Intervjufrågor – frontpersonal Malmö Aviation.....	44
Bilaga 3	45
Intervjufrågor – frontpersonal Rica Talk Hotel.....	45
Bilaga 4	46
Intervjufrågor – organisationsledning	46

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel beskrivs bakgrunden till uppsatsens undersökningsområde. Därefter redogörs för studiens syfte samt en mer preciserad beskrivning av undersökningsområdet. Det mer övergripande syftet definieras och preciseras ytterligare genom de frågeställningar studien kommer att utgå ifrån. I följande stycken definieras viktiga begrepp, redogörs för vilka avgränsningar vi tagit hänsyn till samt beskriver uppsatsens disposition i korthet.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Turismnäringen i Sverige är en ständigt växande industri som bidrar till en god ekonomi och en ökad sysselsättning inom landet. (Tillväxtverket, 2010) Detta har uppmärksammats genom att ökat intresse under senare år har riktats mot turismindustrin och den har erkänts som en viktig del av serviceekonomin. (Reisinger, 2006 s.1) Ett sätt för företag att positionera sig på den växande marknaden och därmed öka sin konkurrenskraft är att erbjuda sina kunder extraordinära upplevelser. Kundupplevelser definieras som kundens direkta erfarenhet av serviceprocessen, och handlar om hur kunden blir behandlad av serviceföretaget. Detta inkluderar kundens personliga interaktion med organisationen, dess kundbemötande personal, teknologi och faciliteter. (Johnston & Clark, 2008, s.8)

Det är inom forskningen känt att ett företags personal i stor utsträckning bidrar till kundens upplevda servicekvalitet. Speciellt företagets frontpersonal är av stor vikt, då det är frontpersonalen som i slutändan levererar servicen till kunden, och därmed *blir* servicen och kundens syn på organisationen (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.354: Johnston och Clark, 2008, s.237). Men det räcker inte med frontpersonalen för att ett företag ska lyckas med att leverera en hög servicekvalitet, företagets ledning är också av stor vikt. Lee-Ross menar att *“Service quality stands or falls by the outcome of the service encounter. Excellence can only be achieved by commitment starting at the top of the organization and being translated by managers providing leadership by example.”* (Lee-Ross, 2001 s. 93) Även Schlagel & Wuest (2001) anser att en stor del av ledningens roll när det kommer till gästservice ligger i utvecklingen av en serviceorienterad personal, och att chefernas förmåga att anställa, utbilda, motivera och belöna serviceorienterad personal i stor utsträckning påverkar organisationens förmåga att tillhandahålla en hög servicekvalitet. (Schlagel & Wuest, 2001 s. 63)

Det är från dessa utgångspunkter uppsatsen har sin början. Finns det en väg för att uppnå en hög servicekvalitet och arbetar de på samma sätt inom olika turistiska organisationer trots olika kärnverksamhet? Den här uppsatsen inriktar sig på hur företag i två olika turistiska

branscher arbetar med sin frontpersonal för att skapa en bra servicekultur inom organisationen och i slutändan leverera en hög servicekvalitet till kunden.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att jämföra och analysera Malmö Aviation och Rica Talk Hotels servicekultur. Detta görs genom att utifrån tre teman undersöka organisationernas sätt att arbeta med utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal.

1.3 Frågeställningar

De frågeställningar vi utgår ifrån för att kunna uppfylla vårt syfte är:

- Hur utbildar organisationerna sin frontpersonal för att uppnå högsta servicekvalitet?
- Hur motiverar organisationerna sin frontpersonal för att leverera bästa möjliga service?
- I vilken utsträckning har frontpersonalen möjlighet att själva fatta beslut i mötet med kunden?

1.4 Avgränsningar och fokus

Uppsatsen kommer att avgränsas till två turistiska organisationer, Malmö Aviation och Rica Hotels. Största delen av undersökningen kommer att genomföras på Malmö Aviations placeringsort på Bromma Flygplats samt Rica Talk Hotel i Älvsjö, men även personer från organisationsledningsnivå kommer att vara delaktiga i undersökningen. Vi kommer inte att titta närmare på organisationernas olika kärnverksamheter, utan endast fokusera på servicekulturerna.

Undersökningen kommer att koncentreras kring tre teman; utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal och hur organisationerna arbetar med detta. Fokus kommer att ligga på företagets ledning och frontpersonal och hur de uppfattar servicekulturen inom företaget. Hur kunderna uppfattar företagets servicekultur är också en viktig del inom service, men på grund av den begränsade tidsramen har vi valt att lyfta ur den delen ur undersökningen.

1.5 Definitioner

1.5.1 Empowerment

Empowerment ses vanligen som en sätt för företag att involvera personalen. Detta är ett sätt för ledningen att öka personalens engagemang och bidragande till organisationen. (Wilkinson, 1998) Med empowerment menas även att ge anställda vilja, förmåga, verktyg och befogenhet att serva kunden. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.371) Motsvarande uttryck för empowerment saknas i svenskan och därför kommer det engelska begreppet att användas genom hela uppsatsen.

1.5.2 Frontpersonal

Frontpersonal är den del av ett företags personal som kommer i direkt kontakt med kunden. Frontpersonalen representerar i många fall hela organisationen, och service bottnar i många fall i frontpersonalens skicklighet, förmåga och kunskap. (Johnston & Clark, 2008 s. 236-237)

1.6 Uppsatsens disposition

Inledning: I uppsatsens inledande kapitel beskrivs bakgrunden till uppsatsens undersökningsområde. Därefter redogörs för studiens syfte samt en mer preciserad beskrivning av undersökningsområdet. Det mer övergripande syftet definieras och preciseras ytterligare genom de frågeställningar studien kommer att utgå ifrån. I följande stycken definieras viktiga begrepp, redogörs för vilka avgränsningar vi tagit hänsyn till samt beskriver uppsatsens disposition i korthet.

Metod: I detta kapitel redogörs för de metoder och tillvägagångssätt som använts i insamlingen och tolkningen av studiens empiri. Här motiveras och redogörs även för det urval som gjorts och det övergripande förfarandet av datainsamlingen. Slutligen presenteras metod- och källkritik.

Teoretisk referensram: I följande kapitel redogörs för de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för undersökningen. De begrepp som används och deras funktion inom relevanta forskningsområden beskrivs och förklaras. Den teoretiska referensramen kommer senare att kopplas till det empiriska materialet i analysen.

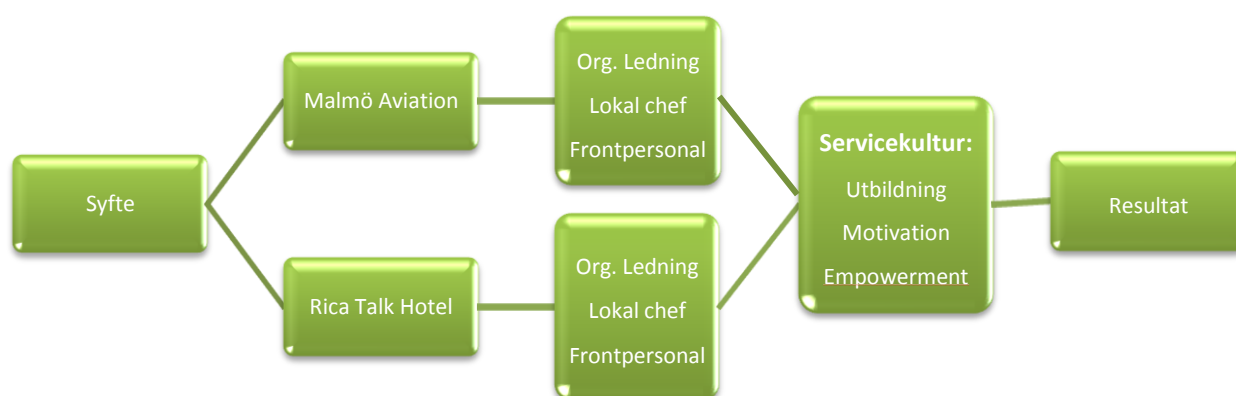
Organisationsbeskrivningar: Här följer en beskrivning av de inför undersökningen utvalda organisationerna. Detta för att skapa en förståelse för deras verksamhetsområden och ge en bild av företagens olika inriktningar.

Empiri: I detta kapitel redovisas en sammanfattad version av de intervjuer som utförts med personal från de två utvalda organisationerna. Empirin utgår även den från de tre teman som undersökningen bygger på; utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal.

Analys: I analysen kopplas de empiriska resultaten samman med den teoretiska referensram som presenterats i ett tidigare kapitel och författarnas egna reflektioner och tankegångar framförs. Det är framförallt i detta kapitel som undersökningens frågeställningar besvaras.

Resultat: I detta kapitel redovisas undersökningens resultat och slutsatser baserade på analysen av det empiriska och teoretiska materialet. Undersökningens frågeställningar besvaras även kortfattat. Vidare redovisas även kunskapsbidrag och förslag till fortsatt forskning.

En modell över uppsatsens disposition presenteras i figur 1.



Figur 1. Uppsatsens disposition och upplägg
Källa: Egen konstruktion

2. Metod

I detta kapitel redogörs för de metoder och tillvägagångssätt som använts i insamlingen och tolkningen av studiens empiri. Här motiveras och redogörs även för det urval som gjorts och det övergripande förfarandet av datainsamlingen. Slutligen presenteras metod- och källkritik.

2.1 En kvalitativ, induktiv forskningsmetod

Till denna undersökning har vi valt att utgå ifrån en kvalitativ forskningsansats som huvudsakligen tar sig uttryck i kvalitativa intervjuer och utgår från tre teman; utbildning, motivation och empowerment. Anledningen till att vi som författare av denna uppsats anser en kvalitativ ansats mer gynnsam än en kvantitativ motiveras av uppsatsens syfte som försöker nå en förståelse av dessa två organisationer och på det sätt de arbetar med sin frontpersonal. Detta stöds av Hartman som menar att *”kvalitativa undersökningar karakteriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärlden hos en individ eller en grupp individer”* (Hartman, 2004 s.273). Den kvalitativa forskningsmetoden skiljer sig från den kvantitativa genom att istället för att fokusera på generaliseringar och strukturerad forskning, kännetecknas den kvalitativa forskningsmetoden av en förståelse av den sociala verkligheten och en ostrukturerad forskning för att komma fram till aktörernas innebörder. I en kvalitativ forskningsstrategi ligger tonvikten oftare på ord än kvantifiering vid insamlingen och analys av data. (Bryman, 2011) Även detta ligger väl i linje med syftet för denna uppsats då vi vill skapa en förståelse för de utvalda företagens servicekulturer.

Vi har i undersökningen även använt oss av ett interaktivt induktivt sätt att förhålla oss till sambandet mellan teori och empiri, vilket innebär att forskningsprocessen styrs under tiden undersökningen genomförs. (Hartman, 2004 s.290) Detta betyder för undersökningen att genom omväxlande planering, datainsamling, analys som leder till nya idéer samt ny planering kommer vi att kunna fokusera på det som upptäcks vara viktigt, utan att samla på oss mängder med icke relevant data. Hartman menar att genom detta förs ett deduktivt moment in i undersökningen *”eftersom man ur teoretiska idéer härleder vad man skall fråga om eller observera, och vilket urval man skall göra”* (Hartman, 2004 s.289)

Våra tre teman utbildning, motivation och empowerment är utvalda för att på ett föredelaktigt sätt kunna besvara vårt syfte att analysera företagets servicekultur. Utbildning, motivation och empowerment är även välanvända begrepp i forskningslitteraturen inom vårt valda ämne. Med hjälp av dessa tre teman får vi en övergripande bild av servicekulturen inom respektive företag.

2.2 Fallstudier

För detta ändamål har vi valt att lägga upp vår forskning inom ramen för fallstudier. Detta innebär att *"ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning"* (Gummesson, 2004, s.116). I fallstudiebaserad forskning försöker forskaren antingen dra generella slutsatser från ett begränsat antal fall, eller dra specifika slutsatser gällande ett speciellt fall utifrån intresse av det specifika fallet. Fallstudier ger även möjlighet till en holistisk syn på processer (Gummesson, 2000). I denna studie har vi valt att studera två utvalda fall och kommer därför att dra slutsatser utifrån dessa två.

2.3 Semistrukturerade intervjuer

Undersökning kommer att baseras på semistrukturerade intervjuer med utvalda personer från de båda organisationerna. Semistrukturerade intervjuer är en typ av kvalitativ intervju där målet är att uppnå en flexibel intervjuprocess där intervjupersonerna har frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman, 2011 s.415). Vår undersökning kretsar kring ett relativt specifikt ämne vilket gör att vi valt semistrukturerade intervjuer. Detta stöds av Bryman (2011) som menar att semistrukturerade intervjuer vanligen väljs när forskaren inleder sin studie med relativt tydligt fokus, för att forskaren ska kunna ta sig an specifika frågeställningar. Bryman menar även att denna typ av kvalitativ intervju är lämplig när en undersökning innehåller flera fall, för att jämförelser mellan dessa ska vara möjlig. (Bryman, 2011)

2.4 Tillvägagångssätt och urval

I fallstudierna används målstyrda urval, vilket innebär att fallen är utvalda på ett strategiskt sätt för att vara så relevanta som möjligt för de forskningsfrågor som söks svar på. Vid målstyrda urval väljs personer och organisationer ut för att skapa en så bra förståelse av ett socialt fenomen som möjligt. (Bryman, 2011, s. 392) I denna här undersökning innebar detta att förfrågningar via e-post skickades ut till turistiska organisationer som förmodades aktivt arbeta med service och där service var en stor del av verksamheten. I den första kontakten beskrevs undersökningens tema övergripande för att se vilket intresse som fanns hos de tillfrågade företagen. De företag som hade intresse av att delta skickades sedan en mer utförlig beskrivning av undersökningens syfte och frågeställningar. Slutligen valdes Malmö Aviation och Rica Talk Hotel för att de båda är turistiska organisationer från olika turistiska branscher där service anses vara en viktig faktor för företagets framgång. Dessutom är båda företagen välkända inom sina egna verksamhetsområden och bedömdes ha en utvecklad intern servicekultur. Yin (2009, s.54) menar att inom fallstudier väljs fall utifrån att forskaren antingen förutspår liknande resultat, *bokstavlig replikering*, eller förutspår kontrasterande resultat av förväntade anledningar, *teoretisk replikering*. Fallen i denna studie valdes utifrån att Malmö Aviation och Rica Talk Hotel innan undersökningen genomfördes förutspåddes vara två företag som båda arbetade med servicefrågor och hade kommit långt i detta arbete.

Liknande resultat från dessa organisationer förutspåddes därför kunna uppnås. Även olika resultat förväntades i den bemärkelsen att företagen opererar inom olika kärnverksamheter och därav kan förväntas ha olika sätt att arbeta med service och ha annorlunda servicekulturer.

Innan intervjuernas genomförande utarbetades semistrukturerade intervjuguider, vilka användes som mallar vid intervjutillfällena. Alla intervjuer har spelats in, detta för att minimera risken att förlora information, för att kunna återge en trovärdig bild samt för att kunna transkribera intervjuerna i skriftlig form. Intervjuerna genomfördes med en person på organisationsledningsnivå, en chef på lokal nivå samt två frontpersonal från varje utvalt fall. Detta för att få ledares syn på hur företaget har valt att arbeta med servicefrågor och servicepersonal, samt hur frontpersonalen som levererar servicen uppfattar att detta arbete fungerar. Personerna valdes ut för att dessa ansågs vara mest lämpade att besvara frågorna samt i den mån vi fick tillgång till dem från företaget. När det gäller frontpersonalen valdes de ut baserat på att de arbetade dagen för intervjutillfällena. Alla intervjuer genomfördes på personernas arbetsplatser. Detta gjordes för att intervjupersonerna skulle känna sig så trygga som möjligt och befinna sig så nära sin naturliga miljö som möjligt. (Trost, 2010 s. 65) En intervju genomfördes på grund av stort fysiskt avstånd via telefon, men även den spelades in. Under intervjuerna eftersträvades en avslappnad stämning där intervjupersonerna hade stor frihet att utforma svaren som de själva ville, vilket även förespråkas av Bryman (2011, s. 415) Intervjuernas längd varierade beroende på vilken position personen hade inom företaget. Frontpersonalens intervjuer var 10-15 minuter långa medan övriga intervjuer var 45-80 minuter långa. Intervjuernas längd skilde sig åt i tid på grund av att vi gick in djupare inom varje tema med ledningen än med frontpersonalen.

2.5 Analysmetod

Vid analysen av vårt empiriska material har vi utgått ifrån grundad teori som analysmetod. Grundad teori innebär att vår analysmetod är inriktad på teoriutveckling utifrån data och har ett iterativt synsätt, det vill säga *”att insamling och analys av data sker parallellt och i en växelverkan med varandra”*. (Bryman, 2011 s. 513) Grundad teori är ett tillvägagångssätt där empiriskt fältarbete är en viktig faktor på grund av att inom grundad teori bygger man upp sin teori efter de empiriska data som insamlats. Därmed fås en ny uppfattning och infallsvinkel efter varje undersökningsfas. (Denscombe, 2009 s.125-129) Vi har inte använt alla de steg och element som ingår i grundad teori, utan utgått från några av synsättets kärnprocesser; kodning, memo och att låta teoretiska idéer växa fram ur tillgänglig data. Även detta är ett vanligt tillvägagångssätt inom grundad teori. (Bryman, 2011 s. 521) Detta tillvägagångssätt har i praktiken inneburit att kodningar och memos skrivits utifrån tillgänglig data för att hitta olika begrepp, kategorier och teman i materialet. Dessa begrepp, kategorier och teman har sedan blivit ny utgångspunkt vid insamlandet och analyserandet av ytterligare data och teoretiskt urval. Eftersom vi är öppna med vilka resultat undersökningen kommer att få anser vi att grundad teori är lämplig analysmetod för vår undersökning.

2.6 Metod- och källkritik

De två organisationer vi har valt att studera har skiftande kärnverksamhet, vilket kan ses som ett problem. Studien fokuserar dock på hur organisationerna levererar service genom sin frontpersonal, vilket går att studera även om organisationerna inte delar samma kärnverksamhet. Servicekvalitet är viktigt inom i stort sätt alla turistiska organisationer med kundkontakt, även deras olika verksamheter gör att vi inte kan göra några generaliseringar. Detta är heller inte meningen när det kommer till kvalitativa undersökningar.

Vi har i denna undersökning valt att arbeta med en organisation från var sin turistisk bransch. Andra sätt att göra detta på hade kunnat vara att titta närmare på fler organisationer inom varje bransch, i detta fall fler hotell och flygbolag för att få en bredare bild av hur verkligheten ser ut. Med anledning av den begränsade tid vi hade att genomföra denna studie har dock detta inte varit möjligt och vi har därför valt att titta närmare på endast två organisationer. Av samma skäl har vi även begränsat antalet intervjuade frontpersonal till två per organisation. Hade mer tid funnits hade vi även här valt att intervjua ett större antal anställda inom organisationerna.

Reliabilitet, validitet och replikation är tre av de viktigaste kriterierna för bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar menar Bryman (2011, s. 49). Vidare menar han dock att relevansen för dessa begrepp kan diskuteras när det handlar om kvalitativ forskning och att vissa författare förespråkar att man istället ska använda kriterierna tillförlitlighet och äkthet vid kvalitativa studier. (Bryman 2011, s. 351-352) Thurén (2005 s.13) menar i sin tur att det finns fyra källkritiska principer att följa. Dessa är:

- Äkthet - källan ska vara riktig och oförfalskad
- Tidssamband - ju kortare tid mellan händelsen och källans berättelse om händelsen desto bättre
- Oberoende - källan ska kunna stå för sig själv
- Tendensfrihet - källan ska inte ha några intressen av att förvränga verklighetsbilden

Under arbetets gång har vi försökt att göra undersökning så tillförlitlig och äkta som möjligt. Vi har dock identifierat några metodologiska svagheter i uppsatsen. De informanter vi använt oss av representerar sin organisation och är i vissa fall utvalda av organisationerna för att besvara våra frågor. Detta innebär att den information som lämnas under intervjuerna kan vara partisk och subjektiv, vilket kan ge en snedvriden bild av organisationen. Vidare är det möjligt att frontpersonalen känner ett tryck från organisationen att svara på ett fördelaktigt sätt ur företagets synvinkel och kanske inte vågar ge helt sanningsenliga svar. Detta har vi haft i åtanke under intervjuerna och har försökt att undkomma detta genom att spela in intervjuerna, ställa följdfrågor och intervjua personer inom fler hierarkiska led.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel redogörs för de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för undersökningen. De begrepp som används och deras funktion inom relevanta forskningsområden beskrivs och förklaras. Den teoretiska referensramen kommer senare att kopplas till det empiriska materialet i analysen.

Med anledning av det tillvägagångssätt vi har använt vid utformandet av undersökningen, har insamlandet av det teoretiska materialet skett växelvis med insamlandet av det empiriska materialet. Detta har slutligen lett till att vår teoretiska referensram behandlar teori inom två block. Det första blocket, organisationers betydelse för servicekvaliteten, behandlar företags servicekultur eller serviceklimat samt olika managementstrategier. Block två, personalens betydelse för servicekvaliteten behandlar uppsatsens tre teman; utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal

3.1 Organisationens betydelse för servicekvaliteten

3.1.1 Servicekultur/serviceklimat

”A strong service culture begins with leaders in the organization who demonstrate a passion for service excellence” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s. 351)

Titz (2001) menar att service måste vara en del av kulturen på ett företag. För att detta ska lyckas måste företagets ledning skapa ett serviceklimat som inte består enbart av ord utan av observerbara handlingar som främjar god service. (Titz, 2001 s. 70) Detta stöds av Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) som menar att kulturen är vad de anställda upplever att ledningen verkligen tror på och står bakom. Kultur är även att de anställda genom de dagliga upplevelser de har med nyckelpersoner inom organisationen, skapar en förståelse för vad som är viktigt och värdefullt för företaget. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s. 351-352)

Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) menar vidare att ett företags anställda i hög grad influeras av ett företags organisationskultur. Även de anställdas beteenden påverkas av detta och av de underliggande normer och värderingar som finns inom företaget. Dessa normer och värderingar ligger till grund för företagets servicekultur, vilket innebär att god service värderas och uppskattas av företaget, att alla inom organisationen förtjänar samma slags service, både interna och externa kunder samt att god service är en slags livsstil som kommer naturligt för att det är en viktig norm för organisationen. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s. 351-352)

3.1.2 Managementstrategier

Zeithaml, Bitner & Gremler (2006 s. 366-379) menar att det krävs en komplex kombination av strategier för att försäkra att serviceanställda är villiga och kapabla att leverera hög servicekvalitet, att hålla sig motiverade samt att arbeta på ett kundorienterat och serviceinriktat sätt. För att lyckas med detta menar författarna att organisationer bör utgå från fyra strategier som presenteras nedan. Dessa strategier föreslår författarna är att anställa rätt människor, utveckla människor att leverera servicekvalitet, tillhandahålla nödvändiga stödsystem samt att behålla de bästa personerna (se figur 2). Under dessa fyra strategier finns också ett antal underkategorier som fungerar som riktlinjer för att uppfylla målen. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s.366-379)



Figur 2. Human Resource Strategies for Delivering Service Quality through People
Källa: Egen avbildning från Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s. 367

Att anställa rätt människor

För att kunna leverera hög service kvalitet, krävs det att man lägger fokus på att anställa och rekrytera rätt servicepersonal, eftersom det är människorna som levererar själva servicen. Detta uppnår man med hjälp av tre underkategorier som är att *konkurrera för dem bästa människorna, att anställa servicekompetenta och servicebenägna personer* samt att *vara den fördragna arbetsgivaren*. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s.366-370)

Att utveckla människor för att kunna leverera servicekvalitet

För att kunna växa, bibehålla en kundorienterad arbetskraft och att leverera hög servicekvalitet måste en organisation utveckla sina anställda. Företagen måste även träna personalen för att kunna försäkra hög serviceprestation. Detta gör man bäst genom att *träna dem i tekniska och interaktiva kompetenser, använda sig av empowerment och att främja lagarbete*. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s.370-373)

Att tillhandahålla nödvändiga stödsystem

För att anställda ska kunna vara duktiga och effektiva på sitt arbete behöver de hjälp av interna stödsystem. Detta hjälper personalen att bli mer kundfokuserade. Utan de nödvändiga stödsystemen skulle det vara nästan omöjligt för personalen att leverera servicekvalitet. För att kunna försäkra interna stödsystem som är inriktade på kunder behövs det att man *mäter intern servicekvalitet, att man bidrar med stödjande teknologi och verktyg, samt att man utvecklar serviceorienterade interna processer*. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s.373-375)

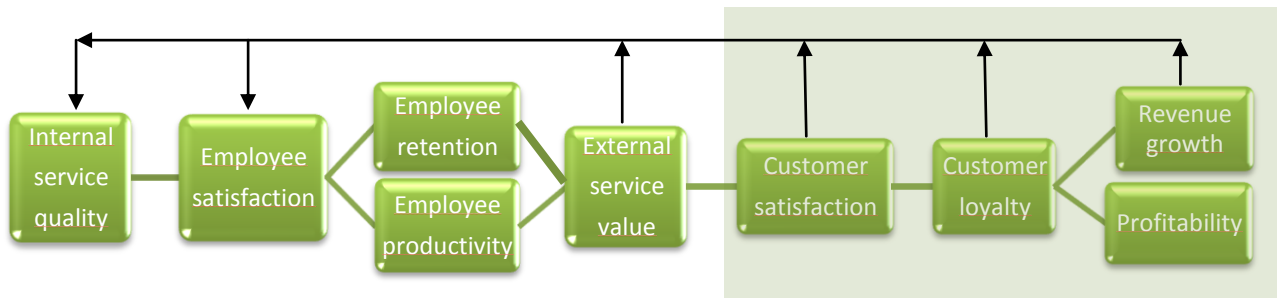
Att behålla de bästa personerna

Ett företag som anställer rätt människor och utbildar dem inom servicekvalitet, behöver även jobba på att behålla sina anställda. Servicekvalitet, kundnöjdhet samt anställdas moral kan svikta om de anställda som är duktiga slutar. Många företag lägger mycket tid och pengar på att anställa rätt människor men tenderar sedan att ta de anställda för givet. Det finns olika tillvägagångssätt för att behålla de bästa anställda. Det är genom att *inkludera de anställda i företagets vision, att behandla de anställda som kunder samt att mäta och belöna bra serviceutförande*. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s.375-379)

Även Schlagel & Wuest (2001) föreslår att företagets ledning spelar en viktig roll i leveransen av en hög servicekvalitet. Författarna menar att en stor del av ledningens roll när det kommer till gästservice ligger i utvecklingen av en serviceorienterad personal. Chefernas förmåga att anställa, utbilda, motivera och belöna serviceorienterad personal påverkar i stor utsträckning organisationens förmåga att tillhandahålla en hög servicekvalitet. (Schlagel & Wuest, 2001 s. 63) Rabey (2001) menar i sin tur att den viktiga faktorn som håller ihop en organisation är det förtroende och samarbete som bör finnas mellan anställda och deras närmaste chef. Detta bör förekomma på alla nivåer när det gäller att dela information och att söka efter förbättringar. (Rabey, 2001)

En koppling mellan anställdas nöjdhet och lojalitet, kundernas nöjdhet och lojalitet till att slutligen bli förtjänster illustreras i ”The Service Profit Chain” som visas i Figur 3. Servicekedjan visar att det finns tydliga kopplingar mellan intern servicekvalitet, anställdas nöjdhet och produktivitet, servicevärdet som erbjuds kunderna och slutligen kundnöjdhet, kundernas återkommande och vinster för företaget. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.357) Författarna påpekar vikten av att ”The Service Profit Chain” inte genererar några orsakssamband, vilket innebär att anställdas nöjdhet inte ger upphov till kundnöjdhet utan att båda två är relaterade till varandra. Det modellen dock gör tydligt är att företag som visar

framgång inom modellens olika delar blir mer framgångsrika och vinstgivande än de som inte väljer att satsa på intern servicekvalitet. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.357)



Figur 3. The Service Profit Chain

Källa: Egen avbildning från Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006 s. 357

3.2 Personalens betydelse för servicekvaliteten

Johnston & Clark (2008) menar att ur ett kundperspektiv ligger skillnaden mellan medioker och utmärkt service ofta i vem som ger servicen, frontpersonalen, alltså kundens omedelbara kontakt med företaget. Vidare menar författarna att service i grund och botten handlar om frontpersonalens skicklighet, förmåga och kunskap samt att frontpersonalen *är* själva servicen och i många fall representerar hela organisationen. (Johnston & Clark, 2008 s. 236-237)

3.2.1 Betydelsen av utbildning

För att ett företag ska utveckla och bibehålla en kund- och kvalitetsorienterad arbetskraft, är det viktigt för företag att utveckla sina anställda att leverera servicekvalitet. Med det menas att organisationer måste utbilda och arbeta med sin personal för att kunna försäkra en god servicekvalitet. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.370) Även Hartline & Jones (1996) menar att frontpersonalen behöver utbildning och träning för att kunna leverera hög kvalitet som är värdeskapande för kunden. Detta är även viktigt för att frontpersonalen ska kunna anpassa sig socialt till kunden. (Hartline & Jones, 1996) Chiang & Jang (2008) påpekar även den vikten av att chefer erbjuder sina anställda utbildningar, och framhåller att det hjälper personalen att kunna använda sina förmågor och kunskaper fullt ut. (Chiang & Jang, 2008)

Daniels (2003) menar att utbildning är en av de största kostnaderna för ett företag, men trots detta når inte majoriteten av utbildningarna det bästa möjliga resultatet. Ledningen är ofta inte klar med vad de vill få ut av utbildningen och därav kan det vara så att utbildningen inte stämmer överens med organisationens mål och vision. Daniels menar att ett lyckat utbildningsprogram handlar om att förnya sig. Ett välfungerande utbildningsprogram förstår vad företagets strategi är och kan på ett kreativt sätt leda personalen i den riktningen. Utbildning är en plats där kompetens kan stärkas, attityd förändras och idéer utvecklas. Med hjälp av utbildning kan personalen skapa ett helt nytt organisationsklimat. Det viktigaste för

ett företag är vad som händer efter själva utbildningen d.v.s. hur personalen inarbetar det som de har lärt sig under utbildningen gång in i deras arbete. (Daniels, 2003)

Lee-Ross (2001) nämner i sin tur två olika sätt att effektivt utbilda personalen, den första är evangelisk och den andra är explorativ. Med evangelisk utbildningsform menar man att det är vanligt att en större grupp anställda kommer samman för att kunna värkställa en högre grad av spänning, entusiasm och samhörighet. Ledaren är någon man kan identifiera sig med samt inspireras av. Tyvärr så bibehålls inte glöden av denna utbildningsform på arbetsplatsen, menar författaren. Med explorativ utbildningsform vill man öka entusiasm på ett mer diskret sätt och under än längre tid. Man är även medveten om att det finns de som ställer sig emot förändringar. Med detta tillvägagångssätt vill man skapa ett klimat där de anställda utvecklar och lär sig. Denna form av delaktighet och involvering i beslutsprocesser leder även till ett större engagemang från personalen. (Lee-Ross, 2001 s. 91-92)

3.2.2 Betydelsen av motivation

Nohria, Groysberg & Lee (2008) menar att anställdas motivation i huvudsak påverkas av fyra emotionella faktorer. Drivkraften att erhålla, drivkraften att stärka band, drivkraften att inbegripa och drivkraften att försvara. Författarna menar att dessa fyra faktorer måste mötas och uppfyllas av företagen för att få en motiverad personal. Drivkraften att erhålla, det vill säga att förvärva sådant som stärker vår känsla av välbefinnande som exempelvis en befordran, lättast möts av en organisations belöningsystem. Belöningsystemen kan bland annat behandla hur effektivt företaget skiljer på bra och dåliga prestationer, knyter belöningar till prestationer och ger de bästa personerna möjlighet till avancemang inom organisationen. Vidare menar författarna att drivkraften att stärka band, det vill säga motivationen som kommer av att känna tillhörighet till organisationen, uppfylls effektivast av att organisationen skapar en kultur som förespråkar teamwork, samarbete, öppenhet och vänskap. Drivkraften att inbegripa, att ge ett meningsfullt bidrag till organisationen, kan mötas genom att organisationer skapa arbeten som är meningsfulla, utmanande och intressanta för de anställda och därmed motiverande. Slutligen drivkraften att försvara, som ofta förklarar människors motstånd till förändring, möts bäst genom rättvisa, transparanta och tillförlitliga processer för verksamhetsstyrning. Författarna menar även att företag, för att nå en ledande position inom anställdas motivation, bör uppfylla alla de fyra emotionella drifternas istället för att inrikta sig på enstaka insatser. (Nohria, Groysberg & Lee, 2008)

Chiang & Jang (2008) skiljer mellan inre arbetsmotivation och yttre arbetsmotivation. Inre arbetsmotivation syftar till att motivera någon inifrån, som genom känslor av stolthet och självkänsla, medan yttre arbetsmotivation menas att motivationen kommer utifrån som av ekonomiska belöningar. Resultatet av författarnas studie visar att inre arbetsmotivation i större utsträckning bidrar till anställdas motivation än yttre arbetsmotivation. När anställda känner att de gör en bra prestation på arbetet är de även motiverade att arbeta hårt. (Chiang & Jang, 2008)

Audhesh, Lou & Sheb (2005) menar att anställda som upplever en högre öppenhet och förtroende för sitt företagsklimat verkar vara mer entusiastiska över sina arbeten än de anställda med lägre grad av upplevd öppenhet. (Audhesh, Lou & Sheb, 2005) I motsats till det menar Rabey (2001) att faktorer som drar ner motivationen alltid kommer att vara frustration och osäkerhet. (Rabey, 2001)

Även Chiang & Jang (2008) påpekar vikten av att ett företags ledning motiverar sin frontpersonal och ger dem feedback. Då detta fungerar motiverande på personalen bör även cheferna berömma de anställda och uppmärksamma personal som visar goda resultat. Vidare menar författarna att det är viktigt att ledningen lyssnar på sina anställda, bryr sig om dem, samt belönar personalen med löneökningar eller bonusar. Den viktigaste faktorn för motivation menar dock författarna är att företaget stöttar sina anställda och uppmärksammar dem. (Chiang & Jang, 2008)

3.2.3 Betydelsen av empowerment

Empowerment ses vanligen som en sätt för företag att involvera personalen. Detta är ett sätt för ledningen att öka personalens engagemang och bidragande till organisationen. (Wilkinson, 1998) Med empowerment menas även att ge anställda vilja, förmåga, verktyg och befogenhet att serva kunden. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.371) Wilkinson (1998) poängterar även att information och kommunikation är en viktig del för att frontpersonalen ska kunna känna empowerment. (Wilkinson, 1998)

Att använda sig av scripting, manuskript, är ett annat sätt att kontrollera servicenivån. Scripting innebär att låta anställda svara på ett förprogrammerat sätt i servicemötet, för att på det sättet höja servicekvaliteten. (Lee-Ross, 2001 s. 89) För att manuskripten ska bli lyckade måste hänsyn tas till varje enskilt servicemöte, och det måste finnas en flexibilitet i utformandet av dessa manuskript. Om detta inte görs eller om personalen inte har möjlighet att påverka utformandet av manuskripten kommer svaren inte att kännas som deras egna. Upprepningar av inlärd mening på förutbestämda ställen i servicemötet kan ge ett ickeoriginellt och ytligt intryck för kunden. (Lee-Ross, 2001, s.89) Chebat & Kollias (2000) menar i sin tur att empowerment är ett sätt att öka flexibilitet av beteenden som annars skulle vara scriptade och normativa. Inom företag är empowerment mest användbart när man försöker bygga en servicerelation till skillnad från när man endast utför en transaktion. När frontpersonalen har en möjlighet att anpassa sig efter situation är empowerment som mest effektivt. (Chebat & Kollias, 2000)

För att organisationer ska lyckas med empowerment krävs att ledningen visar frontpersonalen hur beslut ska tas genom träning, riktlinjer och verktyg. Detta är viktigt eftersom det kan vara svårt för personalen att ta empowerment till sig, särskilt om organisationerna tidigare har varit hierarkiska eller byråkratiska. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006, s.371)

Chebat & Kollias (2000) menar även att empowerment bidrar till att skapa en lärande organisation. Frontpersonal som är utbildad inom empowerment ändrar sitt beteende och sin attityd mot gäster för att kunna nå sina personliga samt företagets mål. Den flexibilitet samt möjlighet till att ta egna beslut som uppnås med hjälp av empowerment leder till att frontpersonalen känner sig mer nöjd med sitt jobb, minskar stressen de känner inför jobbet, ökar deras självförtroende till att prestera bättre, samt ökar deras förmåga till att anpassa sig till förändringar. Empowerment är därmed ett sätt och påverka frontpersonalens beteende. (Chebat & Kollias, 2000)

4. Organisationsbeskrivningar

Nedan följer en beskrivning av de inför undersökningen utvalda organisationerna. Detta för att skapa en förståelse för deras verksamhetsområden och ge en bild av företagens olika inriktningar.

4.1 Malmö Aviation

Malmö Aviation är ett miljöcertifierat flygbolag med inriktning på inrikesflyg. Företaget grundades 1981 och under följande år började man med verksamhet som taxi-, skol- och fraktflyg. 1991 expanderade man med persontrafik till Hamburg och London. Året där på avreglerades inrikesmarknaden och man startade upp reguljärtrafiken på Bromma Flygplats, då man började flyga linjerna Bromma-Malmö och Bromma-Göteborg. 1993 tog Familjen Crafoord-Wiklund över Malmö Aviation och fick verksamheten att växa under mitten av 1990-talet fram till 1998 då företaget blev köpt av Braathens ASA. Man slår samman Malmö Aviation och Braathens Sverige till Braathens Malmö Aviation och förlägger det nya kontoret till Malmö. Samma år omstruktureras verksamheten till att lägga all företagets inrikestrafik till Bromma. År 2000 bestämmer man sig för och fokusera sig på den svenska verksamhet och samt återta namnet Malmö Aviation. (www.malmoaviation.se, nr 1) Idag ingår företaget fortfarande i koncernen Braathens Aviation som ägs av Per G. Braathen. Alla bolag inom koncernen delar affärsidén att leverera det lilla extra till kunden till ett konkurrenskraftigt pris. Deras slogan lyder ”Vi skall inte nödvändigtvis vara störst, men våra kunder skall uppfatta oss som bäst”. (www.malmoaviation.se, nr 2)

4.2 Rica Talk Hotel

Rica Talk Hotel är ett fyrstjärnigt, svanenmärkt hotell som är beläget i Älvsjö utanför Stockholm, i direkt anslutning till Stockholmsmässan. Hotellet öppnade 2006 och består i dagsläget av 248 rum och sviter samt 13 konferenslokaler som rymmer upp till 1000 personer. (www.rica.se, nr 1) Rica Talk Hotel är en del av Rica Hotels, en privatägd hotellkedja som ägs av grundaren Jan E. Rivalsrud. Kedjan startade år 1975 då Jan E. Rivalsrud och Prins Carl Bernadotte öppnade Rica Hotell- og Restaurantkedje. Den växte snabbt till drygt 20 restauranger innan man på 90-talet valde att renodla verksamheten till att bli den hotellkedja Rica är idag. I Norge är Rica Hotels den enda landstäckande hotellkedjan och i Sverige finns hotell i Stockholm, Göteborg och Malmö. (www.rica.se, nr 2) Inom Rica Hotels eftersträvar man att vara "Det Goda Värdskapet" för gästen. Med detta menas att kedjan ska leverera hotelltjänster med kvalitet och att ta emot hotellgäster på samma sätt som man skulle ta emot en gäst i sitt eget hem. (www.rica.se, nr 3)

5. Empiri

I detta kapitel redovisas en sammanfattad version av de intervjuer som utförts med personal från de två utvalda organisationerna. Empirin utgår även den från de tre teman som undersökningen bygger på; utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal.

5.1 Malmö Aviation

Här presenteras en sammanfattning av den information som framkom under intervjuerna med Robert Arvefalk, Station Manager på Malmö Aviation Bromma Flygplats, Malin Olin, Inflight & Lounge Manager, tidigare serviceansvarig, på Malmö Aviations huvudkontor samt Maria Pettersson och Maria Eriksson, frontpersonal på Malmö Aviation Bromma Flygplats.

5.1.1 Servicekultur/-klimat på Malmö Aviation

När det gäller hur företaget ser på ordet service menar Arvefalk att Malmö Aviation inte nöjer sig med bra service utan vill uppnå *utmärkt* service hela tiden. Det gäller därför att försöka överträffa kundens förväntningar i alla led. Olin menar också att *”service är namnet på hela vår produkt egentligen”* då företaget eftersträvar att kunden ska uppleva sin resa smidig, enkel och samtidigt behaglig. Både Olin och Arvefalk är överens om att frontpersonalens roll är av största vikt för att företaget ska kunna leverera en god service till sina kunder. Olin menar att alla företags anställda som möter kunder är ansvariga för den kundens första intryck av företaget. Om kundens första intryck av företaget blir dåligt måste alla arbeta mycket hårdare resten av resan för att kunden ska uppleva företaget som bra, än om kundens första intryck blir bra från början.

Olin menar att Malmö Aviation har en medarbetarfilosofi som grundar sig i service. Den handlar om att försöka förutse saker och alltid ligga steget före kunden. Den handlar även om att visa respekt både mot sina medarbetare men även mot passagerarna. *”Jag känner mig stolt över att jobba på Malmö Aviation, just för att de ger det där lilla extra och ser varje kund”*, menar Eriksson. Arvefalk berättar även att de arbetar med något som de kallar för *Service Chain* och innebär att företaget har en person som är ansvarig för varje steg i den så kallade servicekedjan. Den innefattar kundens alla steg från det att man bokar en resa till dess att resan är avslutad. Varje steg har en person som är ansvarig för det steget inom hela organisationen och alla ansvariga träffas en gång per månad för att stämma av att kedjan fungerar. *”Om en del inte fungerar har ju hela kedjan spruckit”*, menar Arvefalk. Något som både Arvefalk och Olin berättar om är det så kallade *Framsteget*. Det innebär att om man som anställd har ett förslag till förbättring inom något av stegen i servicekedjan skickar in det till den ansvariga personen och det bästa förslaget varje månad belönas med ett pris. Även frontpersonalen anser att Malmö Aviation har ett bra serviceklimat. Pettersson menar att det

beror på att service och kundfokus är det som genomsyrar hela företaget och Eriksson poängterar att det gör många satsningar på att det ska vara utmärkt service mot kunderna.

Malmö Aviations ägare och VD är också drivande i arbetet med service. Både Olin och Arvefalk understryker vikten av att ägaren Per G Braathen och VD:n Bengt Roswall är synliga ute i organisationen med jämna mellanrum. Olin berättar att ägaren ofta talar med personalen om vikten av god service och om hur Malmö Aviation ska uppfattas av passagerarna *”för det är det enda som betyder något när de igen ska välja flygbolag till nästa resa. Är de inte nöjda med vår produkt är det så lätt att välja en annan.”* Olin menar även att VD:n Bengt Roswall brukar säga att Malmö Aviation inte ska ge kunden en enda anledning till att lämna företaget. Om alla har det tänket så blir det bra till slut, menar Olin. Hon anser att Malmö Aviation har ett bra serviceklimat och tänker då främst på hur de alltid tänker kunden först och hur de arbetar för att minimera kundens lidande. Olin påpekar också att hela Malmö Aviations verksamhet bygger på det och att alla medarbetare tänker så.

På frågan om Malmö Aviation arbetar framgångsrikt med att leverera en hög service till kunderna svarar Olin ja, men tycker samtidigt inte att de är bäst i klassen. *”Vi får aldrig luta oss tillbaka, då blir vi nog väldigt snabbt omkörda tror jag. Det handlar hela tiden om att jobba på, fortsätta utvecklas och lyssna mycket på passagerarna”.* Även Arvefalk anser att företaget har lyckats bra med att leverera en hög service och menar att det är det som är företagets styrka, konkurrensmedel och det som Malmö Aviation kämpar för. Vidare menar Arvefalk att det är otroligt viktigt att förändra sig över tiden och att de inte kan ha samma ledarskap om två år. *”Man kan aldrig säga i den här industrin att vi gör såhär för det har vi alltid gjort”.*

5.1.2 Utbildning på Malmö Aviation

Malin Olin startade tillsammans med en kollega upp serviceakademin på Malmö Aviation 2008. Detta för att alla inom företaget, oavsett position skulle få gå i samma skola och alltid tänka kunden först. Olin anser dock att Malmö Aviation som företag alltid har varit fokuserade på servicefrågor, men att Serviceakademin senare kom att bli ett arbetsnamn för något som alltid hade funnits där. Vi utformningen av utbildningarna inom organisationen har man inte köpt några färdiga utbildningsprogram, utan alla utbildningar är utformade för att passa just Malmö Aviation och framtagna inom företaget, dock med konsultstöd. Målet med Serviceakademin är att utbilda personalen så att kunden alltid ska komma tillbaka och vilja flyga med Malmö Aviation igen, menar Olin. Serviceakademin har gått en stegvis utveckling och idag är både Olin och Arvefalk överens om att den är en övergripande introduktionsutbildning som handlar om att föra vidare företagets normer och värderingar, framförallt hur viktig kunden är för företaget. Arvefalk menar också att Serviceakademin ger alla oavsett arbetsuppgift inom Malmö Aviation en gemensam grund att stå på. Serviceakademin utbildningar följs även upp genom så kallade ”brush-up” kurser som genomförs av de anställda på egen hand. Det anordnas mellan fem och sex prov per år för personalen som är till för att behålla de kunskaper de anställda har skaffat sig under tidigare utbildning, berättar Arvefalk.

Både Eriksson och Pettersson har gått igenom Serviceakademin och upplever att den har varit till hjälp för att kunna göra ett bättre arbete och givit en större helhetsbild av företaget. När Pettersson började på Malmö Aviation för fem år sedan fanns inte Serviceakademin, och hon upplever att introduktionsutbildningen är bättre nu än när hon började. Olin berättar vidare att Serviceakademin hjälper anställda på traven att bli *Mavianer*, att ha Malmö Aviation-andan. Detta betyder att man som anställd står bakom företagets värderingar, att man hjälper varandra och att det är hela tiden kunden som är viktigast. Som *Mavian* arbetar man hela tiden i den andan, menar Olin.

Utöver serviceakademin arbetar Malmö Aviation mycket med mentorskap, berättar Arvefalk. Detta innebär att alla nyanställda får en handledare som man går bredvid under de första arbetsveckorna, eller månaderna. Arvefalk understryker att alla är olika individer och kan därför behöva olika lång inlärningsperiod. Av den anledningen individanpassas utbildningsschemat till varje person och därmed uppnås en situationsanpassad utbildning, menar Arvefalk. Både Eriksson och Pettersson har varit mentorer åt nyanställda och upplever att mentorskapet är ett bra sätt att lära sig ett nytt arbete. Eriksson menar också att det är positivt att få gå bredvid och successivt öka ansvaret tills att man kan stå på egna ben. Även mentorskapet, likväl som Serviceakademin, syftar till att de nyanställda ska lära känna företaget och vad det står för värderingar, menar Arvefalk vidare. *"Man brukar kalla det att vara Mavian, det vill säga att ha ett förtroende för företaget, att kunna känna att man tillhör någonting. Att man inte jobbar för någon utan jobbar med någon"*.

5.1.3 Motivation på Malmö Aviation

När det gäller att motivera medarbetarna menar att Arvefalk de använder sig av många olika metoder. Bland annat försöker de se till att varje individ kan utveckla sig inom sitt arbete. Detta behöver inte nödvändigtvis innebära att gå vidare inom hierarkin, utan att utveckla sig inom flera olika arbetsuppgifter. Motivationen i detta ligger i att ena dagen arbeta som frontpersonal direkt mot kund och andra dagen inte ha någon kundkontakt alls, vilket Arvefalk menar är motiverande för personalen. *"Jag tror att det är framtiden inom servicebranschen, även om det är inom hotell eller något annat, att man får gå runt lite på arbetsplatsen"*, menar Arvefalk.

En annan motivationsfaktor är att få vara med och påverka för att bli bättre, menar Arvefalk. På Malmö Aviation arbetar man efter balanserade styrkort med ett antal mål som ska uppfyllas när det gäller exempelvis kötider, reklamationer etc. Om hela personalen klarar att uppfylla ett eller flera mål under en månads tid utgår en bonus i form av företagsfestigheter, nöjesparksbesök, biobiljetter eller liknande. Detta menar Arvefalk är positivt både för personalen och för företaget i stort *"för när de (personalen) är duktiga genererar ju det att hela företaget också är duktigt från passagerarens synvinkel"*.

Även från huvudkontoret ser man till att motivera sin personal ute i organisationen. Olin berättar att de är nogga med att vidarebefordra alla rosbrev som kommer till företaget och ser

till att de når ut till inblandade medarbetare och även publiceras i vecko- och månadsbrev. Olin menar även att det är av stor vikt att företaget är snabba på att tala om för medarbetarna när de gjort något bra, och att resultaten från kundundersökningar är ett kvitto på att man gör ett bra jobb. Vidare menar Olin att det är viktigt att alla medarbetare som möter kunder varje dag känner att det har ett viktigt arbete och att det verkligen gör ett bra jobb. Även Arvefalk poängterar vikten av att bli sedd på arbetsplatsen och att känna sig behövd för att hålla motivationen uppe.

Motivation kan även vara pengar, menar Arvefalk. På Malmö Aviation arbetar man efter något som kallas *Our Deal* och innebär att om Malmö Aviation går med vinst har ägaren valt att ge tillbaka en del av detta till personalen. Detta kommer i år betyda att tio procent av företagets vinst betalas direkt tillbaka till personalen. Arvefalk menar att en viktig motivationsfaktor är att man får något tillbaka när man är med och påverkar resultatet, och att Malmö Aviations ägare är duktig på att visa det. *"Varför ska jag vara med och påverka om jag inte får något tillbaka, vad ger det mig? Det måste finnas lite morötter hela tiden. Det behöver inte vara så mycket morötter, men litegrann så att man blir sedd och att man är med i företaget"*, menar Arvefalk.

Både Pettersson och Eriksson uppger att de känner sig tillräckligt motiverade av Malmö Aviation för att kunna göra ett bra arbete. Eriksson menar att hon känner sig uppmärksammad och sedd för det hon gör och Pettersson betonar att det inte känns tungt att komma till arbetet utan att de alltid har roligt. Motivationen är även dålig ibland, menar Arvefalk. Flygbranschen är en väderberoende bransch och det händer att planen inte får tillstånd att lyfta. Då får Arvefalks personal sätta in alla resurser och de kan behöva arbeta övertid eller utan raster för att få allt att gå ihop. *"Just då ska jag nog säga att motivationen inte är på topp, men den kommer tillbaka"*, berättar Arvefalk och menar att det företaget gör för att försöka motivera personalen betalas tillbaka i och med att de ställer upp när det verkligen behövs.

5.1.4 Empowerment på Malmö Aviation

Både Olin och Arvefalk menar att Malmö Aviation är en organisation som har ett fritt klimat där frontpersonalen har mandat att fatta egna beslut. Olin menar att detta uppmuntras av ledningen och att företaget vill att medarbetarna ska ta eget ansvar och att de ska få avgöra saker själva. Det är något som har funnits länge hos oss, berättar Olin. Arvefalk menar att hans personal har väldigt stor frihet att fatta egna beslut. Han påpekar att det finns regler och riktlinjer, men att om personalen har gjort ett val att gå emot detta står han bakom det beslutet fullt ut. *"Det är ingen som ställer någon motfråga om varför de har gjort så. Friheten är jättestor här"*, menar Arvefalk. Att man redan från början när någon anställs påpekar att friheten, och därmed ansvaret, är stort anser Arvefalk är viktigt. *"De ska känna att de inte behöver fråga, utan tar de ett felaktigt beslut står vi bakom det"*. Känner sig personalen ändå osäker på ett beslut finns alltid en arbetsledare på plats att rådfråga. Arvefalk anser att Serviceakademin, introduktionen med honom och handledartiden tillsammans gör att de nyanställda får *Mavian*-känslan att *"du är en del av flygbolaget och du tar besluten själv så länge du inte missbrukar dem"*.

Malmö Aviation har ett öppet klimat där personalen har stora möjligheter att påverka sitt arbete menar Arvefalk. Detta stöts av Eriksson som poängterar att de anställda på företaget i stor utsträckning blir informerade om högre beslutsprocesser inom företaget och har möjlighet att påverka olika beslut innan de tas. Även Pettersson anser att de i relativt stor utsträckning kan vara med och påverka beslut. *"Här på Bromma tror jag alla är ganska engagerade och kommer med förslag"*, menar hon.

När det gäller krav och förväntningar på frontpersonalen är Arvefalk tydlig *"Jag har kravet att de ska leverera utmärkt service så jag är ganska hård där"*. Arvefalk menar att när de anställda sätter på sig uniformen får de gå in i en slags roll där de blir Malmö Aviation. Då är det viktigt att de även tänker på att det är uniformen kunden blir arg på när det händer, påpekar Arvefalk. *"Det gäller att inte tappa ansiktet, som jag brukar säga"*.

5.2 Rica Talk Hotel

Här presenteras en sammanfattning av den information som framkom under intervjuerna med Jessica Jonsson, försäljnings- och marknadschef samt Det Goda Värdskapet-coach på Rica Talk Hotel, Li Wester HR- och Kvalitetschef på Rica Hotels Stockholm samt Anna Pripp och Andreas Edgarsson, frontpersonal på Rica Talk Hotel.

5.2.1 Servicekultur/-klimat på Rica Talk Hotel

Inom Rica strävar man efter att vara *Det Goda Värdskapet* för gästen. Wester menar att service på Rica handlar om att erbjuda gästen något, och *Det Goda Värdskapet* är en del av det som man erbjuder gästen på Rica och är företagets grundläggande värderingar. Detta är även företagets konkurrensmedel och på det sätt man vill utmärka sig som företag. Men *Det Goda Värdskapet* handlar inte bara om hur personalen agerar mot gästen, menar Wester, utan även hur man är mot varandra inom organisationen och mot andra intressenter runt omkring.

Jonsson och Wester berättar båda två om Ricas vision, att bli bäst på gästupplevelser. *"Det blir man genom och möta varje gäst där den är och det pratar vi mycket om i vår utbildning. All service ser ju olika ut för olika gäster"*, menar Jonsson. Arbetet med de nya utbildningarna inom *Det Goda Värdskapet* har endast pågått sedan slutet av 2010. Det är ett utvecklingsarbete som kommer att fortsätta under en längre period, menar Wester. Det finns en grov plan för hur detta kommer att se ut, men ordningen på stegen kan komma att ändras under vägens gång. Arbetet tar aldrig slut, men Wester menar att alla stegen kommer att vara genomförda om runt ett och ett halvt år. *"Det är en konst att få saker att leva över tid, och det är först när de lever över tid som de blir en del av kulturen"*, berättar Wester och säger att när de kommit dit kommer de inte heller att behöva ha så många extrainsatser. När det de nya arbetssätten blir en del av kulturen kommer ledarskapet och personalen att vara inne i sättet att arbeta och hela synen på hur man hanterar saker inom organisationen kommer att vara mer vedertagen. Wester menar inte att Rica byter kultur helt och hållet utan mer att de utvecklar den servicekultur som redan finns inom organisationen och tar det ett steg vidare. *"Jag ser det*

som att vi lägger till en dimension snarare än att ta bort något". Hur personalen ser på detta tror Wester är väldigt individuellt. "Vi har alla sorter, det är därför det är så viktigt att ta det stegvis så att alla hänger med", menar Wester.

När det gäller serviceklimatet på Rica Talk Hotel anser Jonsson att de har ett bra klimat och menar att det är viktigt att man kan skoja med varandra mellan varven. Hon menar att arbetsglädje är otroligt viktigt för verksamheten och påpekar vikten av att ha en bra chef som sätter klimatet på hela avdelningen. Om cheferna kan skoja slappnar personalen av och kan skoja tillbaka och det känner även gästerna av, menar Jonsson. Edgarsson påpekar i sin tur att serviceklimatet har blivit bättre sedan arbetet med *Det Goda Värdskapet* startat. *"Alla är i samma båt nu vilket gör att det blir väldigt bra service till slut när alla kämpar tillsammans",* menar Edgarsson. Han påpekar även att serviceklimatet alltid kan bli bättre, men att den här satsningen som nu gjorts är väldigt bra.

I rekryteringen av ny personal pratas det ofta om personen i fråga var en så kallad *Rica-själ*, menar Jonsson. Detta innebär att du ska kunna möta människor, ha en ödmjukhet och vara service minded. Detta gör att du har de bästa förutsättningarna för att lyckas, menar Jonsson och tillägger att det ofta märks redan på personens kroppsspråk och utstrålning om det är rätt person för organisationen. *"När jag har satt på mig Rica-uniformen får jag ikläda mig Ricas värderingar. När jag är på Rica och jobbar krävs det att jag har en viss attityd och inställning till hur jag utför mitt arbete och agerar därefter.",* menar Wester.

Både Jonsson och Wester anser att man i och med arbetet med *Det Goda Värdskapet* lyckas bra med att leverera en bra service till kunden och att kundnöjdheten har gått upp efter att arbetet har startat. Främst betygen på hotellens atmosfär och stämning samt serviceaktiviteter har ökat på de kundnöjdhetsindex man regelbundet genomför. *"Jag tror att vi över tid har gått från att vara mottagare av kunden till att vi erbjuder och är mer proaktiva. Det är också något vi har drivit från ledningsnivå",* menar Wester.

5.2.2 Utbildning på Rica Talk Hotel

Alla Ricahotell har sedan endast några månader tillbaka startat en ny typ av utbildning. Wester menar att Rica har genomfört serviceutbildningar även innan det nya arbetet med *Det Goda Värdskapet* började, men att man inte var riktigt nöjd med innehållet. Därför tog man från ledningen en paus i detta för att hitta ett nytt koncept. De nya utbildningarna kallas för dgV-utbildningar och syftar till att i olika etapper utbilda personalen inom *Det Goda Värdskapet*. Jonsson berättar att alla anställda nu har gått igenom steg 1 som kallas att erbjuda, och syftar till att alla inom Rica oavsett position kan erbjuda kunden något oavsett om det gäller att öppna en dörr eller genomföra en bokning. Steg 2 vänder sig till frontpersonalen och är inriktad på att erbjuda och få gästen att köpa samt steg 3 som kallas att engagera och träna och vänder sig till ledarna på hotellen. *"Man ska skapa en sådan kultur på varje arbetsstation. Man uppmanar, tränar, ger feedback och försöker korrigera. Det handlar om att ge stärkande feedback varje dag"* menar Jonsson.

De två intervjuade frontpersonalen, Edgarsson och Pripp upplever att utbildningarna har hjälpt dem att kunna leverera en bättre service till gästerna genom att ge dem verktygen för detta. *”Man får ju en väckarklocka”*, menar Pripp som i likhet med Jonsson och Wester anser att *Det Goda Värdskapet* står för att man ska se till kundens behov hela tiden. *”Dgv-utbildningen ger mig verktygen att vara flexibel och att kunna arbeta utanför ramen just när det gäller gästerna”* menar Pripp vidare. Edgarsson påpekar vikten av att gå vidare till nästa steg i utbildningen men att fortfarande komma ihåg vad man lärt sig på vägen.

När det gäller just introduktion och utbildning menar Jonsson att det i andra företag är vanligt att man kastas ut i verksamheten utan utbildning i företagets värderingar. Hon upplever det som negativt och menar att det är ett företags personal som bygger hela varumärket och upplevelsen. *”Det är människorna du möter som kund och det är otroligt viktigt att ha en bra introduktion och utbilda och träna”*. Just att träna situationer genom rollspel är något som man försöker att använda sig av på Rica Talk Hotel. Jonsson menar att rollspel är ett bra sätt att öva på återkommande situationer genom att ställa öppna frågor till varandra och ge varandra feedback.

5.2.3 Motivation på Rica Talk Hotel

Alla intervjuade inom organisationen är överens om att det är viktigt att vara motiverad på arbetsplatsen. *”Jag upplever att man gör ett mycket bättre jobb om man är motiverad”* menar Edgarsson. Jonsson håller med om detta och poängterar även vikten av arbetsglädje. *”Jag tycker det är viktigt att det finns arbetsglädje på arbetsplatsen speciellt om man jobbar med service. För att det känns hela vägen ut här om man inte trivs”*.

När det gäller hur man motiverar frontpersonalen inom organisationen berättar Edgarsson att Rica bland annat anordnar säljtävlingar med priser för att motivera personalen, något som han upplever som positivt. Vidare berättar han om *”Kvartalets dgv”*, vilket är en tävling där hotellets personal nominerar någon som har gjort något extra bra. I årsskiftet skickas sedan den bästa från varje hotell vidare till koncernledningen i Norge där de utser årets bästa dgv, berättar Edgarsson. Jonsson berättar ytterligare att man på Rica även mäter kundindex, vilket fungerar som en indirekt motivation. *”Det sporrar hela hotellet för då tävlar vi med de andra Ricahotellen hur indexen går upp och ner”*, menar Jonsson och berättar att man redan nu kan se en hur kundnöjdheten ökat efter de genomförda utbildningarna inom organisationen. Både Jonsson och Wester berättar även att man arbetar mycket med feedback inom Rica och Jonsson påpekar vikten av att ta upp saker med medarbetarna så fort något inte är enligt *Det Goda Värdskapet*. *”Ibland måste man ge korrigerande feedback och man måste göra det på rätt sätt så att man inte förminskar människorna utan får dem och växa”*, menar Jonsson.

Jonsson menar att man som chef inte kan skapa motivation hos de anställda, det är något de måste göra själva, men att man kan skapa ramarna för detta och elda på motivationen. *”Ansvaret ligger på varje chef och följa upp och det hänger väldigt mycket på vad man har för chef. Det är jätte viktigt att ha en bra medarbetare där som är service minded”* menar Jonsson. Även Wester påpekar vikten av ett bra ledarskap för att ska

motivation his medarbetarna. Hon menar att den person som motiverar personalen är den närmsta chefen och därför är motivation något som är en viktig del av företagets ledarskapsutbildningar. Det Rica försöker göra centralt är att stödja ledarna och se till att det finns processer som motiverar, som utbildningar, lönepolicys, personlig utveckling och så vidare. *"Men till syvende och sist är det du som står där med din avdelning och då är det väldigt mycket upp till dig som ledare"*, menar Wester och påpekar att det är hur chefs ledarskap är som blir själva motivationen för medarbetaren.

Både Pripp och Edgarsson uppger att de känner sig motiverade i sin roll som frontpersonal på hotellet, men Jonsson påpekar att Rica Talk Hotel just nu är inne i en turbulent period med en del personalomsättning och nya chefer som kan dra ner motivationen. *"Men i de stora så tror jag att de är motiverade för de tycker ändå att det är en trevlig arbetsplats och en fin miljö att jobba i"*, menar Jonsson. Edgarsson tillägger även att den satsningen som nu gjorts inom *Det Goda Värdskapet* även den i stor utsträckning bidrar till att öka motivationen.

5.2.4 Empowerment på Rica Talk Hotel

När det gäller empowerment menar både Pripp och Edgarsson att de har stor frihet i sitt arbete som frontpersonal och möjligheter att själva påverka sitt arbete, vilket upplevs som väldigt positivt. *"Policyn är att hellre fatta ett fel beslut än att inte fatta något beslut alls"* menar Wester och syftar på att man eftersträvar att kunden inte ska behöva vänta. Att göra gästen nöjd där och då. Wester menar att detta arbetssätt inte förmedlas direkt under dgv-utbildningarna, utan att det främst handlar om hur cheferna är och hur de agerar. Det handlar om vilken inställning chefen har och vad som är tillåtet och inte. Därför är detta något som man tar upp på ledarutbildningarna, menar Wester. Även Jonsson anser att det i dagsläget läggs ett stort ansvar på cheferna, och att det man försöker åstadkomma med utbildningarna är att våga lägga ut mer ansvar på varje enskild person. *"Det finns utvecklingspotential att lägga ut mer ansvar på varje individ i receptionen till exempel"*, menar Jonsson.

Både Edgarsson och Pripp berättar att de använder sig av ganska mycket standardiserade mallar i sitt arbete som frontpersonal, och upplever att dessa underlättar vid stressiga eller svåra situationer. Pripp upplever även att personalen efter dgv-utbildningarna vågar gå utanför mallarna i större utsträckning, medan Edgarsson menar att han inte har märkt något av det ännu, men att det troligen kommer att komma längre fram.

Jonsson menar att frontpersonalen har stor möjlighet att fatta egna beslut i mötet med kunden, om de väljer att ta det ansvaret. Hon menar att man från ledningen försöker motivera och uppmuntra personalen att ta ansvar och vara kreativa, men att det inte fungerar fullt ut. Jonsson upplever generellt att frontpersonalen har möjlighet att ta egna beslut, men att de väljer att inte göra det i sin fulla utsträckning. Hon tror att detta beror på att man tidigare inom organisationen har varit väldigt hierarkiska och att man nu tar tid att komma ifrån detta. *"Det tar tid att vänja om personalen att det är okej att prova själv och ta ansvar"*. Jonsson menar att det handlar om att ha en motiverad chef som uppmanar till att ta egna beslut så att personalen vågar göra det. *"Det jobbar vi på, där är vi inte än just nu"*, menar Jonsson.

När det gäller att vara delaktig i högre beslutsprocesser menar Pripp att frontpersonalen skulle kunna få vara med och påverka mer. ”*Där tycker jag att vi skulle kunna få mer inflytande*”, menar hon. Edgarsson anser i sin tur att frontpersonalen får ta del av vissa beslut inom organisationen och till viss del får vara med och påverka dessa.

6. Analys

I analysen kopplas de empiriska resultaten samman med den teoretiska referensram som presenterats i ett tidigare kapitel och författarnas egna reflektioner och tankegångar framförs. Det är framförallt i detta kapitel som undersökningens frågeställningar besvaras.

6.1 Servicekultur/-klimat

The Service Profit Chain (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006) visar hur anställdas nöjdhet kan kopplas till vinster för företaget. Författarna menar att om företag arbetar med intern servicekvalitet kan detta leda till att anställda blir mer nöjda och produktiva. Mer nöjda och produktiva anställda kan i sin tur leda till högre kundnöjdhet och därmed generera vinster för företaget. Detta samband är något som vi uppfattar att båda organisationerna har insett vikten av och arbetar med. Detta stöds också av Arvefalk och Jonsson som menar att höga siffror uppnås i de kundmätningar som görs på var sitt håll av företagen. Därför kan vi säga att både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel har en hög intern servicekvalitet som vi kan anta bidrar till ökad vinst åt företaget i slutändan.

Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) menar att ett företags normer och värderingar ligger till grund för företagets servicekultur som innebär en slags livsstil för företaget. Både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel har uttalade mål och budskap som är en del av deras servicekultur. Arvefalk och Olin poängterar att Malmö Aviation vill leverera utmärkt service hela tiden och att resan ska vara smidig, enkel och behaglig för kunden. Jonsson och Wester understryker istället Det Goda Värdskapet och visionen att Rica ska bli bäst på gästupplevelser. Titz (2001) menar i sin tur att för att service ska bli en del av kulturen på ett företag måste ledningen skapa ett serviceklimat som inte består enbart av ord utan observerbara handlingar. Detta är något som båda organisationerna har lyckats med genom arbeta aktivt med servicefrågor.

Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) menar att organisationer bör utgå från fyra strategier när det kommer till att leverera hög servicekvalitet,

- att anställa rätt människor
- att utveckla människor för att kunna leverera hög servicekvalitet
- att tillhandahålla nödvändiga stödsystem
- att behålla de bästa personerna

Alla fyra strategier är naturligtvis viktiga för organisationer helt och hållet ska uppnå hög servicekvalitet, men på grund av den här uppsatsens syfte har vi valt att fokusera på de strategier företag bör ha efter att de har anställt sin personal. Därför kommer vi inte att analysera strategin att anställa rätt personer. När det gäller att utveckla människor för att kunna leverera servicekvalitet kan man se att både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel

arbetar med samtliga punkter författarna förordar. Genom att utbilda och träna samt att använda sig av empowerment arbetar organisationerna aktivt med att utveckla sin personal. Organisationernas sätt att utbilda sin personal och använda empowerment kommer att analyseras djupare under en egen rubrik.

Eftersom båda organisationerna befinner sig inom branscher där service är ett viktigt element och där båda företagen uppgett av man använder service som konkurrensfaktor, så arbetar de med att tillhandahålla nödvändiga stödsystem. Både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel är måna om att ha fungerande interna processer, stöttade av riktlinjer som personalen har möjlighet att påverka.

Efter att ett företag anställt sin personal behöver de även arbeta på att behålla dem. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006) Detta har organisationerna förstått och arbetar med att få de anställda delaktiga i visioner och mål, känna sig motiverade, utmanade och uppskattade. Organisationernas tillvägagångssätt för detta analyseras vidare under egen rubrik.

Den befintliga organisationskulturen betonas i teorin som viktig för företags framgång inom service. Både Titz (2001), Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) samt Schlagel & Wuest (2001) framhåller vikten av företagets ledning när det gäller att skapa en god servicekultur inom företaget och man betonar att organisationers förmåga att tillhandahålla hög servicekvalitet beror på chefernas förmåga att anställa, utbilda, motivera och belöna personal. (Schlagel & Wuest, 2001) Hos Malmö Aviation och Rica Talk Hotel kan vi se att båda organisationerna arbetar med att ha en väletablerad servicekultur, men att Rica Talk Hotel inte har kommit lika långt i sitt arbete. Rica Hotels är just nu inne i en förändringsprocess där man försöker skapa en ny slags kultur, där Wester menar att de försöker lägga till en dimension till sin redan existerande kultur.

6.2 Utbildning

Anställdas utbildning är viktigt för företag av flera olika anledningar. Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) betonar vikten av utbildning för att kunna försäkra en god servicekvalitet, medan Hartline & Jones (1996) menar att utbildning även är viktigt för att frontpersonalen ska kunna anpassa sig socialt till kunden. Chiang & Jang (2008) anser i sin tur att utbildning hjälper personalen att kunna använda sina förmågor och kunskaper fullt ut. Därför finns flera olika fördelar med att utbilda sin personal, vilket både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel har uppmärksammat och implementerat. Båda organisationerna har idag en grundläggande utbildning för alla sina anställda som förutom att introducera nyanställda i företaget syftar till att forma anställda efter företagets normer och värderingar. Detta stämmer överens med det Daniels (2003) påpekar är viktigt för ett välfungerande utbildningsprogram.

Skillnaden mellan organisationerna utbildningsprogram är att man inom Malmö Aviation fokuserar på mentorskap efter introduktionsutbildningen, medan man på Rica Talk Hotel använder sig av rollspel som utbildningsform. Båda formerna av utbildning anser vi hamnar

under Lee-Ross (2001) benämning explorativ utbildning. Detta med anledning av att både rollspel och mentorskap syftar till att engagera personalen samt att få dem delaktiga och involverade i sitt arbete. Något värt att reflektera över är att Malmö Aviations arbete med mentorskap kan göra att kvaliteten på utbildningen skiftar. Beroende på vad mentorn väljer att lägga vikt på i utbildningen kan den komma att bli olika för olika personer och skulle i förlängningen kunna innebära att man inom företag har olika kunskapsnivåer och synsätt. Det är inte på något sätt säkert att det är så i Malmö Aviations fall, men ett möjligt scenario.

Daniels (2003) menar att ett av problemen med utbildning är att ledningen ofta inte vet vad de vill ha ut av utbildningen eller att den inte stämmer överens med organisationens vision och mål. Detta kan vara anledningen till att Wester påpekar att Rica Hotels gjorde ett uppehåll med sina serviceutbildningar för att finna ett nytt koncept. Ricas nystartade utbildningsprogram är förnyat och format efter företagets mål och visioner. Därmed kan Rica Hotels i enlighet med vad Daniels (2003) menar skapa ett helt nytt organisationsklimat, vilket är precis vad Wester och Jonsson säger att organisationen försöker genomföra.

En viktig punkt när det gäller utbildning är hur personalen använder det de lärt sig under utbildningen i sitt dagliga arbete. (Daniels, 2003) Jonsson menar att Rica Talk Hotel betonar betydelsen av uppföljning och att utbilda stegvis för att behålla kunskaperna, vilket i enlighet med Daniels gör att kunskaperna implementeras hos individerna. Malmö Aviation har valt att använda sig av kunskapsuppföljningar som utförs några gånger per år, vilket visserligen håller personalens sakkunskaper vid liv, men kanske inte bidrar till att bibehålla servicekvaliteten.

Något som identifierats är att båda organisationerna har gett namn åt de beteenden och värderingar man anser att de anställda ska ha inom företaget. Malmö Aviation använder namnet *Mavian* och Rica Talk Hotel använder sig av *Rica-själ* för att beskriva hur man vill att personalen ska vara eller bli. Detta i enlighet med vad Johnston & Clark (2008) anser om att frontpersonalen blir företagets ansikte utåt och ofta kundens uppfattning om vad företaget står för. Detta kan också ses som ett sätt att få personalen att identifiera sig med företaget och att känna samhörighet och stolthet gentemot dem.

6.3 Motivation

I det empiriska materialet framgår att både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel arbetar för att sin frontpersonal ska känna sig motiverad. I undersökningen visade det sig att de lyckas med detta då frontpersonalen från båda företagen uppger att de känner sig tillräckligt motiverade av sitt företag.

Sättet som organisationerna motiverar sin personal på skiljer sig delvis åt. Båda organisationerna belönar goda prestationer, men sedan delar sig arbetssätten. Rica fokuserar i större utsträckning på prestation med säljtävlingar, dgV-index och så vidare medan man på Malmö Aviation poängterar vikten av att vara med och påverka och att känna sig behövd vilket visas med bland annat Framsteget. Detta skulle kunna tolkas som att man på Malmö

Aviation försöker motivera frontpersonalen så att de genom själva motivationen ska prestera bättre, medan man på Rica Talk Hotel är mer resultatnriktade och att belöningen av god prestation bli motivationen. Detta kan kopplas till Chiang & Jangs (2008) teorier kring inre och yttre arbetsmotivation, där Malmö Aviation fokuserar på inre arbetsmotivation och Rica på yttre arbetsmotivation.

I enlighet med Nohria, Groyberg & Lees (2008) teori kring hur motivationen påverkas av fyra emotionella faktorer, använder sig Malmö Aviation av dessa för att motivera sin frontpersonal. Genom att belöna goda prestationer, ha en öppen och tillåtande kultur, skapa meningsfulla och omväxlande arbeten samt att ha en transparent organisation med möjlighet att påverka, uppfyller Malmö Aviation alla fyra drivkrafter. Detta visar sig stämma överens med verkligheten då frontpersonalen uppger sig vara motiverade och belyste flera olika faktorer som motiverade dem i sitt arbete. På Rica Talk Hotel uppnår man inte till fullo alla fyra faktorer. Detta kan bero på att man på Rica Talk Hotel är mitt upp i ett förändringsarbete i och med nystarten med *Det Goda Värdskapet*. Detta gör att arbetsprocesserna ännu inte är befästa inom organisationen och att de fortfarande arbetar med att befästa sin nya kultur, vilket stöds av informationen som givits av Wester och Jonsson. Detta förändringsarbete kan även leda till osäkerhet bland frontpersonalen, vilket Rabey (2001) menar är en faktor som drar ner anställdas motivation. Därför skulle en möjlighet kunna vara att motivationsnivån hos frontpersonalen på Rica Talk Hotel skulle kunna öka ytterligare. Att Rica Talk Hotel befinner sig i startfasen av sitt förändringsarbete tyder på att de har stora möjligheter att utveckla sig och uppnå alla Nohria, Groyberg & Lees (2008) emotionella faktorer på sikt, när den nya kulturen har etablerat sig.

6.4 Empowerment

Chebat & Kollias (2000) menar att empowerment är mest användbart i företag där de försöker bygga en servicerelation till skillnad från när man endast utför en transaktion. Därför är både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel passande organisationer för att tillämpa empowerment. Det framkommer tydligt att båda organisationerna ger frontpersonalen stort eget ansvar och arbetar mycket med empowerment eftersom både ledning och frontpersonal inom organisationerna styrker detta. Enligt Olin har Malmö Aviation arbetat länge med empowerment, medan Jonsson påpekar att det är något Rica Talk Hotel arbetar med att öka, samt att det finns utvecklingspotential att få frontpersonalen att ta fler egna beslut.

Zeithaml, Bitner & Gremler (2006) menar att personal måste tränas inom empowerment och ges riktlinjer och verktyg för detta, speciellt om organisationerna tidigare har varit hierarkiska eller byråkratiska. En anledning till att Rica Talk Hotel inte upplever att frontpersonalen tar egna beslut fullt ut kan därför vara att deras personal just påbörjat den nya serviceutbildningen och därför lever kvar i den gamla företagskulturen. Detta stöds av Jonsson som menar att Rica Talk Hotel tidigare har varit en mer hierarkisk organisation. En annan anledning till att Ricas ledning inte når ut med informationen om empowerment kan vara att detta inte tas upp nämnvärt under serviceutbildningen, utan Wester uppger istället att

det är upp till varje chef att förmedla detta till sina medarbetare. Wilkinson (1998) betonar vikten av information och kommunikation för att frontpersonal ska kunna känna empowerment, och det finns potential att utveckla informationen och kommunikationen kring personalens empowerment inom Rica Talk Hotel. På Malmö Aviation uppfattar personalen i större utsträckning än Rica Talk Hotel att de kan vara med och påverka beslutsprocesser. Detta kan bero på att Malmö Aviations ledning strävar efter att personalen ska känna att de arbetar med företaget istället för åt företaget.

I motsats till Rica Talk Hotel är Malmö Aviation noga med att redan från introduktionskursen upplysa personalen om att de har stor frihet att fatta egna beslut. Arvefalk har kravet att frontpersonalen ska leverera utmärkt service till kunden, och detta har sedan personalen frihet och ansvar att göra på bästa sätt. Detta stämmer överens med vad Chebat & Kollias (2000) anser är meningen med empowerment, och att personal som är utbildad inom empowerment ändrar sitt beteende och sin attityd mot gäster för att kunna nå sina personliga samt företagets mål. Att Arvefalk påpekar att de även står bakom frontpersonalens felaktiga beslut visar på en stark tillit från organisationens sida. Denna tillit kan komma ifrån att Malmö Aviation har arbetat med empowerment en längre tid och känner att det är väl etablerat inom organisationen.

Trots att företagen använder sig av empowerment, har de också en hel del riktlinjer och mallar att följa. Lee-Ross (2001) menar att scripting, manuskript, är ett sätt att höja servicekvaliteten vilket frontpersonalen i båda organisationerna håller med om. Vidare menar Lee-Ross (2001) att det måste finnas en flexibilitet i utformandet av dessa manuskript, vilket även det stöds av frontpersonalen inom båda organisationerna som hävdar att de har stora möjligheter att själva fatta beslut i servicesituationer.

7. Resultat

I följande kapitel redovisas undersökningens resultat och slutsatser baserade på analysen av det empiriska och teoretiska materialet. Undersökningens frågeställningar besvaras även kortfattat. Vidare redovisas även kunskapsbidrag och förslag till fortsatt forskning.

I uppsatsens inledande kapitel framfördes att uppsatsens syfte är att jämföra och analysera Malmö Aviation och Rica Talk Hotels servicekulturer. Detta skulle göras genom utifrån tre teman undersöka organisationernas sätt att arbeta med utbildning, motivation och empowerment av frontpersonal. Därför presenteras här svaren på våra frågeställningar och slutsatser vi har dragit utifrån dessa.

7.1 Frågeställning 1

Hur utbildar organisationerna sin frontpersonal för att uppnå högsta servicekvalitet?

Inom utbildning har båda organisationerna idag en grundläggande utbildning för alla sina anställda som förutom att introducera nyanställda i företaget syftar till att forma anställda efter företagets normer, värderingar, visioner och mål. Genom att göra detta försöker organisationerna skapa en företagsanda som de anställda känner samhörighet till och delaktighet i, vilket organisationerna kallar att vara *Mavian* respektive *Rica-själ*. Efter den inledande utbildning skiljer sig organisationernas arbetssätt sig åt, då Malmö Aviation fokuserar på mentorskap efter introduktionsutbildningen, medan man på Rica Talk Hotel använder sig av rollspel som utbildningsform. Målet med utbildningarna är detsamma, att engagera personalen och forma dem efter företagets värderingar, men medlen för detta skiljer sig åt.

7.2 Frågeställning 2

Hur motiverar organisationerna sin frontpersonal för att leverera bästa möjliga service?

När det gäller motivation arbetar organisationerna delvis på olika sätt. Båda organisationerna är måna om att sin personal känner sig motiverade och försöker att höja motivationen genom att belöna goda prestationer. Rica Talk Hotel fokuserar i större utsträckning på prestation med säljtävlingar och så vidare medan man på Malmö Aviation poängterar vikten av att vara med och påverka och att känna sig behövd. Malmö Aviation använder även alla fyra emotionella faktorer för motivation som Nohria, Groyberg & Lees (2008) förespråkar, medan Rica Talk Hotel inte uppnår alla till fullo. Det är viktigt att poängtera att Rica befinner sig mitt i ett förändringsarbete vilket gör att arbetsprocesserna ännu inte är fullt befästa i skapandet av sin

nya servicekultur. Detta förändringsarbete kan även leda till att frontpersonalen känner sig mer osäkra. Malmö Aviation uppfyller flera av de emotionella kriterierna, fokuserar mer på vikten av att frontpersonalens påverkansmöjlighet och frontpersonalen nämner flera sätt som företaget försöker motivera dem på. Rica Talk Hotel uppfyller i sin tur inte alla fyra emotionella faktorer och fokuserar mer på prestation än delaktighet.

7.3 Frågeställning 3

I vilken utsträckning har frontpersonalen möjlighet att själva fatta beslut i mötet med kunden?

Båda Malmö Aviation och Rica Talk Hotel tillämpar empowerment i stor utsträckning, även om båda företagen har regler och riktlinjer att hålla sig till. Personalen inom båda organisationerna har dock stor möjlighet att själva fatta beslut utanför dessa riktlinjer om den enskilda situationen kräver det. Frontpersonalens empowerment är något som förespråkas på organisationsledningsnivå hos båda företagen och de båda arbetar med att personalen ska våga fatta egna beslut. Skillnaden mellan organisationerna är dock att Malmö Aviation aktivt arbetar med att redan från introduktionen förespråka empowerment medan man hos Rica Talk Hotel överlåter detta på cheferna att förmedla till sin personal. Det har alltså visat sig att frontpersonalen i båda organisationerna i stor utsträckning har möjlighet att fatta egna beslut i mötet med kunden, men att det inom Rica Talk Hotel inte efterlevs av frontpersonalen på samma sätt som hos Malmö Aviation.

7.4 Slutsatser

Utifrån analysen av vårt teoretiska och empiriska material och svaret på våra frågeställningar har vi kommit fram till följande slutsatser kring Malmö Aviations och Rica Talk Hotels servicekulturer.

Både Malmö Aviation och Rica Talk Hotel är företag som lägger stort fokus på att utveckla och upprätthålla en god servicekultur inom organisationen. Den stora skillnaden mellan Malmö Aviation och Rica Talk Hotel när det gäller servicekultur är att Malmö Aviation har en väletablerad och välfungerande servicekultur inom företaget, medan Rica Talk Hotel befinner sig i en utvecklingsprocess där de reviderar sin befintliga servicekultur. Denna förändring gör att den nya servicekulturen ännu inte har förankrats inom företaget, och därmed finns utvecklingspotential inom både utbildning, motivation och empowerment av frontpersonalen.

En viktig framgångsfaktor för en välfungerande servicekultur är att ge de anställda kunskaper, redskap och önskan att förbättras. Detta är något som Malmö Aviation har lyckats bättre med än Rica Talk Hotel genom att kommunicera och göra frontpersonalen delaktig i företagets utveckling. I Ricas fall handlar det om att informera personalen snarare än att kommunicera. Även sätten att motivera frontpersonalen skiljer sig åt. Inom Malmö Aviation motiveras

personalen på olika sätt för att i slutändan prestera bättre, medan Rica Talk Hotell belönar goda prestationer och använder det som motivationsfaktor. Denna skillnad i arbetssätt botten troligen i att Rica Talk Hotel ännu är i startfasen med sina nya arbetssätt medan Malmö Aviation har arbetat på detta sätt länge. Det gör att Malmö Aviation även kan visa en större tillit till sin frontpersonal och ge dem friare händer. Detta kan summeras till att Malmö Aviation har hittat sig själv i sin servicekultur medan Rica Talk Hotel fortfarande söker. Viktigt att poängtera är att ett helt annat resultat kunde ha uppnåtts om undersökningen ägt rum vid en annan tidpunkt. När Rica Hotels är färdiga med sitt förändringsarbete och hittat den servicekultur som passar dem, kanske resultatet hade sett annorlunda ut.

I undersökningens inledande skede valdes dessa två organisationer utifrån att de förutspåddes vara företag där servicefrågor var prioriterade. Vi trodde inte att detta nödvändigtvis behövde betyda att de arbetade på samma sätt, men att servicearbetet var väletablerat inom organisationerna. Det vi kan se efter undersökningens avslutande är att dessa två företag från olika turistiska branscher ändå arbetar på liknande sätt med service och att båda eftersträvar en liknande servicekultur, även om det ena företaget har kommit längre i etablerandet av denna servicekultur.

7.5 Avslutande kommentarer

Vi har under arbetets gång stött på problem som fått oss att revidera och omstrukturera uppsatsen. Detta har försvårat vår arbetsprocess något, men det har även bidragit till att i slutändan höja uppsatsens kvalitet genom att vi ständigt varit tvungna att tänka om och anpassa uppsatsen till vårt empiriska material. Detta ser vi därför som en positiv och lärorik erfarenhet som vi kommer att ha nytta av i framtiden.

Service och servicekultur som ämne är möjligtvis för brett för att passa inom ramen för en kandidatuppsats, men vi anser ändå att vi har lyckats fånga kärnan i företagens servicekulturer även om det inte är lika djupgående som vi kunde önskat. Detta kan även innebära att vi eventuellt har dragit för stora slutsatser med tanken på det begränsade antalet undersökningsobjekt. En av undersökningens slutsatser var att de två företagen arbetade på ett liknande sätt när det kom till service och servicekultur. Detta skulle kunna vara en tillfällighet. Hade vi valt två andra företag att undersöka är det möjligt att de hade kunnat arbeta på helt olika sätt, och då hade vi kommit till en annan slutsats. För att göra resultatet med tillförlitligt hade fler undersökningsobjekt kunnat väljas. Det hade påvisat på ett mer tydligt vis om olika turistiska branscher verkligen arbetar på liknande sätt, vilket resultatet i denna undersökning visar.

En av de viktigaste saker vi fått bekräftat med denna uppsats är frontpersonalens betydelse för servicekvaliteten. Via frontpersonalen utformas och förmedlas de värderingar och budskap företagets ledning vill förmedla till kunderna, vilket påvisas av båda de undersökta organisationerna. Därför finner vi det lämpligt att avsluta den här uppsatsen med ett citat från en bok om en av de ledande organisationerna inom service:

“Take care of your employees, and they will take care of your customers”
(Marriott & Brown, 1997 s. 34)

7.6 Kunskapsbidrag

Vi hoppas att genom denna uppsats kunna bidra till en ökad förståelse för vikten av frontpersonalens utbildning, motivation och empowerment när det kommer till utvecklandet av företags servicekultur.

Resultaten av denna undersökning visar också att våra organisationer inte skiljer sig så mycket åt när det kommer till skapandet av sin servicekultur, även om de kommit olika långt i sitt arbete. Resultaten från denna undersökning pekar därför mot att olika turistiska branscher inte skiljer sig så mycket åt som man kan tro i sitt servicearbete, trots företagens olika kärnverksamhet. Ytterligare forskning behövs dock inom ämnet för att kunna säkerställa denna tes.

7.7 Förslag till fortsatt forskning

Denna undersökning fokuserar på företags servicekultur och hur de levererar service genom sin frontpersonal. Detta angreppssätt visar hur företagen ser på sin egen servicekultur, men saknar ett kundperspektiv. I en framtida undersökning skulle det vara intressant att titta på hur kunderna upplever att detta arbete fungerar och om kunderna uppfattar någon skillnad i företagens servicekultur. Ett annat alternativ skulle även kunna vara att undersöka fler organisationer inom samma verksamhetsområde och därför kunna göra vissa generaliseringar om servicekulturen inom dessa verksamhetsområden i stort, vilket inte är möjligt inom ramen för denna uppsats.

Referenslista

Tryckta publicerade källor

Audesh, K. Paswan, Lou, E. Pelton, Sheb, L. True (2005) "Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization", *Journal of Service Marketing*, Vol 19, issue 1, p.3-12

Bryman, Alan (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber AB

Chebat, Jean-Charles, Kollias, Paul (2000) "The Impact of Empowerment of Customer Contact Employee's Roles in Service Organizations", *Journal of Service Research*, vol. 3, issue 1, p.66-88

Chiang, Chun-Fang, Jang, SooCheong Shawn (2008) "An expectancy theory model for hotel employee motivation", *International Journal of Hospitality Management*, vol 27, p. 313-322

Daniels, Charon (2003) "Employee training: a strategic approach to better return on investment", *Journal of Business Strategy*, vol 24, issue 5, p.39-42

Denscombe, Martyn (2009), *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur AB

Gummesson, Evert (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, London: Sage

Gummesson, Evert i Gustavsson, Bengt. (red.) (2004), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Lund: Studentlitteratur AB

Hartline, Michael D, Jones, Keith C (1996) "Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions", *Journal of Business Research*, 35, p. 207-215

Hartman, Jan (2004), *Vetenskapligt tänkande*, Lund: Studentlitteratur AB

Johnston, Robert, Clark, Graham (2008), *Service Operation Management – Improving Service Delivery*, Harlow: Pearson Education Limited

Lee-Ross, Darren i Kandampully, Jay, Mok, Connie, Sparks Beverley (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: Haworth Press Inc.

Marriott, J.W, Brown, K.A (1997), *The Spirit to Serve: Marriott's Way*. New York: Harper Business

Nohria, Nitin, Groysberg, Boris, Lee, Linda-Eling (2008), "Employee Motivation – A Powerful New Model", *Harvard Business Review*, Vol. 86 Issue 7/8, p78-84

Rabey, Gordon P (2001) "Motivation is response", *Industrial and Commercial Training*, vol 33, issue 1, p.26-28

Reisinger, Yvette i Kandampully, Jay, Mok, Connie, Sparks Beverley (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: Haworth Press Inc.

Schlagel Wuest, Beth i Kandampully, Jay, Mok, Connie, Sparks Beverley (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: Hayworth Press Inc.

Terpstra, Peter (2010), *Fakta om svensk turism*, Tillväxtverket, Stockholm: Ordförrådet AB

Thurén Torsten (2005), *Källkritik*, Stockholm: Liber AB

Titz, Karl i Kandampully, Jay, Mok, Connie, Sparks Beverley (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: Haworth Press Inc.

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*, 4:e upplagan, Lund: Studentlitteratur AB

Wilkinson, A (1998), "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, Vol. 27 No. 1, 1998, pp. 40-56

Yin, Robert K (2009), *Case Study Research design and Methods*, Fourth Edition, California: SAGE Publications Inc.

Zeithaml, Valerie A, Bitner, Mary Jo, Gremler Dwayne D (2006), *Service Marketing – Integrated Customer Focus Across the Firm*, Singapore: Mc Graw Hill

Elektroniska källor

www.rica.se nr 1: http://www.rica.se/PageFiles/11966/Prodbl_Talk.pdf, 2011-04-06

www.rica.se nr 2: <http://www.rica.se/Om-Rica-Hotels/>, 2011-04-06

www.rica.se nr 3: <http://www.rica.se/Om-Rica-Hotels/Det-Goda-Vardskapet/>, 2011-04-06

www.malmoaviation.se nr 1: <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/1186>, 2011-04-06

www.malmoaviation.se nr 2: <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/8676>, 2011-04-06

Muntliga källor

Arvefalk Robert – Station Manager Malmö Aviation Bromma Flygplats, 2011-03-23

Edgarsson Andreas – Front Office Supervisor Rica Talk Hotel, 2011-04-20

Eriksson Maria – Trafikassistent Malmö Aviation Bromma Flygplats, 2011-04-06

Jonsson Jessica – Försäljnings- och Marknadschef Rica Talk Hotel, 2011-04-01

Olin Malin - Inflight & Lounge Manager Malmö Aviation, 2011-04-26

Pettersson Maria – Trafikassistent Malmö Aviation Bromma Flygplats, 2011-04-06

Pripp Anna – Receptionist Rica Talk Hotel, 2011-04-20

Wester Li - HR- & Kvalitetschef Rica Hotels Stockholm, 2011-05-12

Bilaga 1

Intervjufrågor – chefer på lokal nivå

Inledande frågor

- Beskriv din roll och dina ansvarsområden inom organisationen (hur många ingår i staben, hur många av dessa har direkt kundkontakt)
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Hur ser organisationen på ordet service, vad innebär det för er?
- Hur är er organisation uppbyggt kring arbetet med service (frontpersonal)?
- Hur viktig anser du att frontpersonalen är för servicen inom organisationen?

Utbildning

- Anser ni att interna serviceutbildningar är en viktig del inom organisationen?
- Genomgår frontpersonalen några serviceutbildningar?
- Genomgår alla utbildningen? Hur många? Hur ofta?
- Hur kontrolleras personalens kunskaper inom dessa områden?
- Vad vill man uppnå med att utbilda personalen inom service?

Motivation

- Hur viktigt anser du att det är för servicen att personalen är motiverad?
- Använder ni er av något speciellt sätt att motivera er personal? Belöningsystem? Tävlingar? Sammanhållning?
- Hur fungerar detta arbete, tror du att er personal känner sig motiverad?
- Följer ni upp hur motiverad personalen känner sig?

Empowerment

- I hur stor utsträckning får er frontpersonal själv fatta beslut om service i mötet med kunden?
- Hur arbetar ni för att er frontpersonal ska känna ansvar, frihet och våga ta egna beslut?
- Hur gör du för att göra din personal medvetna om att de kan ta egna beslut?
- Hur stor frihet anser du att frontpersonalen har i sitt arbete?
- Till vilken grad får frontpersonalen ta del av högre beslutsprocesser i organisationen?
- Vilka förväntningar har du på din frontpersonal?
- På vilket sätt uppmuntrar ni er frontpersonal att vara kreativa i sitt problemlösande?
- Vad förser ni er frontpersonal med för standardiserade mallar för problemlösning?

Sammanfattande frågor

- Anser du att organisationen har ett bra serviceklimat? Vad beror det på?
- Anser du att organisationen arbetar framgångsrikt med att leverera en bra service till sina kunder? Mäter ni detta?
- Har du något mer du vill tillägga innan vi avslutar?

Bilaga 2

Intervjufrågor – frontpersonal Malmö Aviation

Inledande frågor

- Beskriv din roll och dina arbetsuppgifter
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Utbildning

- Har du genomgått någon serviceutbildning? Hur många? Hur ofta?
- Anser du att den här utbildningen hjälper dig att leverera en bättre service till kunderna? På vilket sätt?
- Är det något du saknar i utbildningen som skulle göra det lättare att leverera en hög service?
- Hur uppfattar du mentorskapet som utbildningsmetod?
- Har du varit mentor till någon? Hur uppfattade du detta?

Motivation

- Hur viktigt är det för dig att du är motiverad på arbetet?
- På vilka sätt upplever du att Malmö Aviation försöker motivera sin personal?
- På vilka sätt blir ni belönade för goda prestationer?
- Känner du att dessa arbetssätt motiverar dig tillräckligt?

Empowerment

- I hur stor utsträckning kan du som frontpersonal fatta egna beslut om service i mötet med kunden? Upplever du att detta är bra eller dåligt?
- Anser du att frontpersonalen får ta del av högre beslutsprocesser i organisationen?
- Använder ni några typer av standardiserade mallar för problemlösning? Vad tycker du om det?

Sammanfattande frågor

- Anser du att Malmö Aviation har ett bra serviceklimat? Vad beror det på?
- Är det något du anser att Malmö Aviation skulle kunna förbättra inom service?
- Är det något mer du vill tillägga innan vi avslutar?

Bilaga 3

Intervjufrågor – frontpersonal Rica Talk Hotel

Inledande frågor

- Beskriv din roll och dina arbetsuppgifter
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Utbildning

- Har du genomgått någon serviceutbildning? Hur många? Hur ofta?
- Anser du att den här utbildningen hjälper dig att leverera en bättre service till kunderna? På vilket sätt?
- Är det något du saknar i utbildningen som skulle göra det lättare att leverera en hög service?
- Vad anser du att ”Det Goda Värdskapet” står för?
- Hur påverkar det dig i ditt dagliga servicearbete?

Motivation

- Hur viktigt är det för dig att du är motiverad på arbetet?
- På vilka sätt upplever du att Rica Talk Hotel försöker motivera sin personal?
- På vilka sätt blir ni belönade för goda prestationer?
- Känner du att dessa arbetssätt motiverar dig tillräckligt?

Empowerment

- I hur stor utsträckning kan du som frontpersonal fatta egna beslut om service i mötet med kunden? Upplever du att detta är bra eller dåligt?
- Anser du att frontpersonalen får ta del av högre beslutsprocesser i organisationen?
- Använder ni några typer av standardiserade mallar för problemlösning? Vad tycker du om det?

Sammanfattande frågor

- Anser du att Rica Talk Hotel har ett bra serviceklimat? Vad beror det på?
- Är det något du anser att Rica Talk Hotel skulle kunna förbättra inom service?
- Är det något mer du vill tillägga innan vi avslutar?

Bilaga 4

Intervjufrågor – organisationsledning

Inledande frågor

- Beskriv din roll och dina ansvarsområden inom organisationen
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Service

- Hur ser organisationen på order service, vad innebär det för er?
- Hur viktig anser du att frontpersonalen är för servicen inom organisationen?
- Hur är er organisation uppbyggt kring arbetet med service (frontpersonal)?
- Hur har er organisation utvecklats till att bli den serviceorganisation de är idag?
- Har organisationen alltid varit fokuserade på servicefrågor?

Utbildning, motivation & empowerment

- Vika riktlinjer finns från ledningen när det gäller frontpersonalens utbildning?
- Vika riktlinjer finns från ledningen när det gäller frontpersonalens motivation?
- Vika riktlinjer finns från ledningen när det gäller frontpersonalens empowerment?

Sammanfattande frågor

- Anser du ni har ett bra serviceklimat inom organisationen? Vad beror det på?
- Anser du att organisationen arbetar framgångsrikt med att leverera en bra service till sina kunder? Mäter ni detta?
- Har du något mer du vill tillägga innan vi avslutar?