



# Vardagsgäst får vardagshälsning

En kvalitativ studie om hur mindre svenska fjällhotell  
uppmärksammar sina stamgäster

Författare: *Sofia Johansson*  
*Sara Nilsson*

Handledare: *Philip Roth*

## **Tack!**

Vi vill börja med att tacka respondenterna som ställde upp trots att de hade mycket att göra under påsken då intervjuerna ägde rum. Stort tack riktas även till vår handledare Philip Roth som gav oss mycket tid och ovärderlig feedback genom hela processen. Även de vänner och bekanta som ställt upp och läst och stöttat oss under processen förtjänar ett stort tack.

Umeå, 2014-05-27

Sofia Johansson & Sara Nilsson

## Sammanfattning

Sedan år 1970 har det forskats mycket om relationsbaserad marknadsföringsstrategi som ett substitut för det transaktionsbaserade perspektivet som länge har dominerat marknadsföringen. Nyttan med en relationsbaserad strategi är att den sätter kunden i fokus och arbetar för att behålla de befintliga relationerna istället för att enbart fokusera på det utbyte som sker mellan kund och företag och att skaffa nya kunder. Då fjällturismen i Sverige förväntas öka de kommande åren och det satsas stort på svensk besöksnäring är det intressant att undersöka om mindre svenska fjällhotell ser till detta skifte och arbetar för att bevara sina befintliga relationer. För mindre fjällhotell finns utmaningar som större hotell inte har i samma utsträckning, till exempel mindre resurser till utvecklade datasystem som kan stödja uppmärksammandet av stamgäster samt säsongbetoningen som kan leda till ökad personalomsättning.

Den teoretiska referensramen ligger inom relations- och tjänstemarknadsföring med *The gaps model of service quality* som utgångspunkt för att kartlägga strategier och utmaningar som hotellen uttrycker sig ha. Studien har genom en kvalitativ metod undersökt *Hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster*. Specifikt studeras, enligt Grönroos (2008) definition på relationsmarknadsföring, de olika faser som innebär att *Identifiera, bibehålla och utveckla relationen*. 10 intervjuer med respondenter från Dalafjällen till Lapplandsfjällen visar att mindre svenska fjällhotell är måna om sina stamgäster och ser ett värde i dem utöver enbart ekonomiska vinster. Hotellens definition av stamgäster är generell vag, vilket gör det svårt för både personalen och gästerna att identifiera relationen, vilket påverkar bibehållandet och utvecklingen av relationen. Bibehållande av relationen sker till stor del "på känn" utan uttalade rutiner och standarder för hur uppmärksammandet ska göras. Det innebär en risk för att stamgästerna inte får tjänsten levererad enhetligt utefter deras förväntningar. Dock finns det en utbredd medvetenhet om stamgästernas förväntningar.

En av de mest påtagliga utmaningar som identifierades ligger i tjänsteutförandets heterogenitet, vilket rutiner till viss del kan vara lösningen på. Det lyfts även fram etiska aspekter som diskuteras utifrån personuppgiftslagen och möjlig diskriminering. Det framkommer att det generellt finns brister i tjänsteprocessen som kan åtgärdas för att utveckla relationen. Därav avslutas studien med rekommendationer som kan bidra till ett mer strukturerat arbetssätt för att gynna uppmärksammandet av stamgäster hos mindre svenska fjällhotell. Studiens bidrag kan även generaliseras till andra mindre hotell och tjänsteverksamheter.

# Innehållsförteckning

Introduktion .....	1
Inledning .....	2
Syfte .....	4
Teoretisk Metod .....	5
Förförståelse .....	5
Vetenskapliga utgångspunkter .....	5
Källkritik .....	7
Primärkällor .....	7
Sekundärkällor .....	7
Teoretisk referensram .....	9
Relations- & tjänstemarknadsföring .....	9
Identifiering av relationen .....	10
Bibehållandet av relationen .....	11
The Gaps model of service quality .....	11
Gap 1; Att inte veta vad kunden förväntar sig .....	12
Gap 2; Att inte välja rätt tjänstedesign, miljö and rutiner .....	14
Gap 3; Att inte leverera utefter vald tjänstedesign och standard .....	15
Gap 4; Att inte ha en fungerande kommunikation .....	17
Utmaningar med tjänster .....	18
Sammanfattning .....	18
Praktisk metod .....	20
Forskningsdesign .....	20
Datainsamling .....	20
Utformning av intervjuguide .....	21
Genomförande av intervju .....	21
Databearbetning .....	22
Dataanalys .....	23
Urval .....	23
Presentation av respondenterna .....	24
Empiri .....	30
Stamgästernas förväntningar .....	30
Inhämtning av feedback från stamgästerna .....	32
Stamgästernas influens på verksamheternas utveckling .....	32
Rutiner vid uppmärksammandet av stamgästerna .....	33
Rutinbaserad kommunikation med stamgästerna .....	34
Datasytemen som stöd för uppmärksammandet av stamgästerna .....	34
Rutiner för återkoppling till stamgästerna .....	35
Bemötandet av stamgästerna .....	36
Utmaningar i bemötandet av stamgästerna .....	37
Stamgästernas krav & förståelse .....	38
Stamgästernas roll på hotellen .....	38
Förmedling av information om stamgästerna .....	39
Analys .....	41
Identifiering av relationen .....	41
Definitionens betydelse .....	41
Uttalade fördelar med stamgäster .....	42
Bibehållande & möjlighet till utveckling av relationen .....	43

Gap 1; Hur hotellen jobbar för att veta vad stamgäster förväntar sig .....	43
Gap 2; Hur hotellen jobbar för att skapa rätt servicedesign, miljö och rutiner .....	45
Gap 3; Hur hotellen uppmärksammar stamgästerna med stöd av system, personalen och processerna .....	46
Gap 4; Hur hotellen arbetar med Kommunikationen .....	48
Etiska synpunkter .....	49
Slutsats och rekommendationer .....	51
Hur identifierar mindre svenska fjällhotell relationen med stamgäster?.....	51
Hur bibehåller mindre svenska fjällhotell relationen med stamgäster? .....	51
Hur kan mindre svenska fjällhotell utveckla relationen med stamgäster? .....	53
Vidare forskning .....	54
Sanningskriterierna .....	54
Referenser.....	57
Bilagor.....	61
Intervjuguide.....	61

Figur 1. Omarbetad utifrån Gaps model of service quality från Wilson et al. (2012, s. 103) .....	12
Figur 2. Modellen visar hur uppmärksammandet av stamgäster kan analyseras för att utveckla en kundrelation. ....	19
Figur 3. Översikt av hotellens presentationer .....	25
Figur 4. Visar identifieringsfasen i den teoretiska modellen.....	51
Figur 5. Visar bibehållandefasen i den teoretiska modellen. ....	52
Figur 6. Visar utvecklingsfasen i den teoretiska modellen. ....	54

# Introduktion

I svenska fjällvärlden finns mycket att göra för de som uppskattar friluftaktiviteter eller är ute efter rekreation i storslagen miljö. Beroende på vad som lockar finns många olika destinationer och boenden att välja på som turist. Många av fjällhotellen är av den mindre sorten, och strävar efter att ge gästerna ett personligt bemötande tillsammans med en unik upplevelse. Men vad gör hotellen för att gästerna ska återkomma till just deras verksamhet år efter år?

*Föreställ dig:*

*Ett äldre par reser årligen sedan fem år tillbaka till ett mindre, privatägt hotell i svenska fjällvärlden. De har alltid trivts mycket bra och fått ett trevligt bemötande av både ägarna och personalen och upplever att de fått en relation till dem och hotellet. Paret anser att de inte behöver säga hur de vill ha det eftersom ägaren och personalen vet vilka de är och alltid möter deras behov och förväntningar på ett bra sätt.*

*De anländer till hotellet sent på eftermiddagen och möts av en för dem ny men trevlig receptionist som hälsar dem välkomna. Paret har alltid fått bo i samma rum som de trivs mycket bra med, men märker när de får nyckeln att det är ett annat rum de nu fått. De frågar om de inte kan få sitt vanliga rum istället, då de varit på hotellet flera gånger och trivs bra i just det rummet. Receptionisten ser beklagande ut, och meddelar att alla gäster redan checkat in, varav ett byte inte är möjligt ikväll men att de kan få rummet imorgon. Paret tackar hjärtligt och frågar efter den receptionist som alltid hjälpt dem tidigare när de har checkat in. Receptionisten svarar att denne har slutat och märker av deras besvikelse, och ber att få skicka upp lite godsaker till rummet för att ge ett bättre intryck. Paret tackar och går upp mot sitt rum samtidigt som de säger till varandra att de hoppas på att få träffa de trevliga ägarna snart.*

*När de senare på kvällen gå ner mot restaurangen för att äta blir de välkomnade och placerade vid ett fint fönsterbord vilket får dem att känna sig uppmärksammade som återkommande gäster. Mannen i sällskapet har en matallergi som tidigare aldrig har varit ett problem att få ett alternativ till men nu när de nämner det ser servitören frågande på dem och säger att han ska kolla med köket, men oanmälda allergier kan tyvärr vara svårt att fixa något riktigt bra till. Mannen får en lite reducerad meny men kvällen blir ändå trevlig då servitören är mycket underhållande resten av kvällen. De frågar innan de går om de kommer se till ägarna under morgondagen och får som svar att de tyvärr är bortresta över helgen.*

*När de går tillbaka till sitt rum konstaterar de att deras inställning till hotellet är förändrad, och de känner sig besvikna på upplevelsen eftersom deras förväntningar inte blivit bemötta. Trots att tjänsteförändret i stort varit bra har det inte känts lika roligt att återkomma den här gången.*

Detta är ett uppgjort scenario som baserar på händelser vi själva har upplevt som personal och gäster på hotell. Händelsen ämnar inte generalisera men belysa skillnader

som kan uppkomma mellan stamgästernas förväntningar och upplevelser. Händelsen visar på ett möjligt problem hos verksamheter som har en personlig prägel men saknar rutiner som enligt Zineldin (2006, s. 431-432) kan bidra till att identifiera och bevara de relationer som skapar värde för kunden utöver ett bra tjänsteutförande. Att ha en implementerad strategi på hur relationer med lojala kunder ska hanteras är inte lätt, samtidigt som det kan vara nödvändigt för att kunna uppmärksamma och befästa en relation till en lojal gäst för att scenariot inte ska kunna inträffa.

## ***Inledning***

I Sverige är hotell- och turismnäringen en stadigt ökande bransch (Visita, 2014). Det satsas även stort på att utveckla Sveriges potential för att bli ett mer eftertraktat besöksland i ett projekt som kallas Strategi2020 (Svensk Turism, 2010, s. 10). Speciellt turismen inom fjällvärlden beräknas öka nämnvärt de kommande åren (Bodén, 2010, s. 38). Den prognostiserade ökningen av marknaden kan locka många företag att vilja etablera nya kundrelationer. Samtidigt kommer det alltfler studier som visar på lönsamheten att behålla nuvarande kunder istället för att attrahera nya (se t.ex. Gwinner et al., 1998, s. 101; Reichheld & Sasser 1990; Wilson et al., 2012, s. 141) I takt med att antalet besökare förutspås växa är det därför intressant att undersöka om mindre fjällhotell lägger resurser på att bibehålla relationen eller om fokus ligger på att etablera nya relationer.

Det blir enligt Grönroos (2008, s. 39) allt svårare att värva nya kunder, varav omhändertagandet av de kunder ett företag har blir allt viktigare. Detta gäller speciellt i branscher med hög konkurrens där det kan vara svårt att nå ut till nya kunder (Grönroos, 2008, s. 39). Exempel på sådana branscher kan vara de som säljer tjänster eller produkter som möter kunders basala behov, exempelvis hotell som i grunden säljer övernattnings. Duffy (1998, s. 435) lyfter fram två anledningar till varför utvecklingen i samhället har bidragit till att det har blivit allt viktigare att fokusera på kundlojalitet. En faktor är att media trycket har ökat, vilket innebär att det blir svårare för företaget att nå ut till nya kunder. Den andra är att kunderna blivit mer selektiva och kritiska mot den marknadsföring de nås av (Duffy, 1998, s. 435). På 16 år har dessa två utmaningar som Duffy nämner i och med utvecklingen av teknologi och social media växt sig större och blivit alltmer relevanta, vilket även ökat vikten av att bygga långvariga kundrelationer. I branscher som hotell och restaurang kan kunden lätt byta till en konkurrent var gång de ska bruka tjänsten (Skogland & Siguaw, 2001, s. 227). Författarna skriver att för sådana företag blir lojala kunder än mer viktiga för att vinna fördelar jämfört mot konkurrenterna. Vikten av att värdera nuvarande kunder för att de ska förbli lojala stöds även av en ingående innehållsanalys av litteratur som belyser relationsmarknadsföring (Fisk et al., 1993, s. 81-82).

Inom marknadsföring rörde sig fokuset under 1970-talet från ett transaktionsbaserat till ett kundorienterat perspektiv inriktat på sociala processer och interaktionen mellan producent och konsument (Grönroos, 2008, s. 37). Det visar sig även i utvecklingen av den traditionella marknadsföringsmixens 4 P (Plats, Påverkan, Pris & Produkt) av McCarthy år 1964. Booms & Bitner (1981) gav de 4P tillägget av de 3P; Physical evidence, People and Process vilket åtföljdes av Gummesson (1995) som inriktar sig specifikt på relationsmarknadsföring och utvecklade 4P till 30R. Perspektivet har nu fått gro i 40 år och därmed blir det intressant att studera om mindre fjällhotell arbetar utifrån det kundorienterade perspektivet.

Det är särskilt intressant att undersöka tjänstesektorn eftersom den alltid har haft ett personligt möte med kunden. Det gör att god tjänstekvalité alltid har stått i fokus för de flesta tjänsteföretag. Studier visar att förhöjd tjänstekvalité leder till ökad kundnöjdhet, vilket i sin tur leder till ändrat köpbeteende, ökad kundlojalitet och bra "word of mouth", vilket slutligen leder till ökad lönsamhet (Merrilees & Herrington, 2009; Wilkins et al., 2009; Zeithalm et al. 2001, s. 119). Dock pekar utveckling av relationsmarknadsföring mot att det krävs mer än en bra tjänstestrategi för att få lojala kunder (Grönroos, 2008; Gummesson, 1995; Zineldin, 2006, s. 432). Skogland & Siguaw (2004, s. 231) lyfter fram i deras undersökning på just hotell att denna koppling mellan kundnöjdhet och lojalitet har ett mycket vagt samband. Författarna skriver att hotellen inte kan förlita sig på att få lojala kunder genom bra tjänstekvalité. Även Shoemaker & Lewis (1999, s. 353) framhäver att nöjda kunder inte innebär lojala kunder, men för att bli lojal krävs ändå någon form av nöjdhet. Som vår inledande text exemplifierar behöver inte hög tjänstekvalité innebära att en relation med kunden uppmärksammas. För det krävs en relationsstrategi, men vi vill inte förminska värdet av en bra tjänstestrategi då teorin pekar mot att strategierna figurerar bäst tillsammans (Grönroos, 2008; Gummesson 1995; Zineldin, 2006, s. 432).

Många stora nordiska hotellkedjor har utvecklade stamgästprogram. De går ut på att kunden får registrerade poäng för varje natt de bor som kan resultera i gratisnätter, samt olika rabatter och bokningsmöjligheter (Nordic Choice, 2014; Scandic hotels, 2014). Exempel på dessa program är Scandic Hotel's "Scandic friends" och Nordic Choice's "Nordic choice club". De utgår från omfattande kunddatabaser som underlättar för hotellen att kunna se vilka av deras kunder som bor mycket och vilka preferenser de har. Dock kan det argumenteras att de etablerade stamgästprogrammen upplevs transaktionsbaserade eftersom medlemskapet endast är poängbaserat även om de knyter kunden till relationen.

Mindre fjällhotell med fokus på rekreationsgäster har andra fördelar och utmaningar när det gäller kundrelationer jämfört med hotellkedjor och stadshotell med merparten affärsgäster. Ett mindre hotell har möjlighet att ge mer personlig service och ett mindre antal gäster gör att de integrerar på ett mer familjärt sätt. Däremot kan mindre fjällhotell möta utmaningar i form av mindre resurser till supportsystem, samt i vissa fall ha mer omsättning av personal på grund av säongsarbeten. Collison & Parcell (2004, s. 16-20) förklarar en utmaning i att förmedla kunskap mellan personalen och att det krävs ett bra samspel mellan faktorerna teknologi, människor och process för att det ska fungera. Storleken gör att mindre fjällhotell behöver andra strategier för att uppmärksamma stamgästerna. Därför är det intressant att undersöka hur de arbetar med relationsmarknadsföring, samt om de har en uttalad strategi eller om den är mer en del av företagskulturen. Det leder till den övergripande frågeställningen;

*-Hur arbetar mindre svenska fjällhotell med att uppmärksamma stamgäster?*

För att lättare kunna besvara den frågan bryts den ned i tre beskrivande underfrågor;

*-Hur identifierar mindre svenska fjällhotell relationen med stamgäster ?*

*-Hur bibehåller mindre svenska fjällhotell relationen med stamgäster?*

*-Hur kan mindre svenska fjällhotell utveckla relationen med stamgäster?*



## ***Syfte***

Den här studien ämnar teoretiskt att bidra till förståelsen för hur mindre fjällhotell- och tjänsteverksamheter, utan etablerade supportsystem för att hantera kundrelationer arbetar med att uppmärksamma sina stamgäster. Det finns i tidigare litteratur en brist i förståelse för hur mindre hotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster, eftersom en merpart av forskningen fokuserat på större hotellkedjor med väletablerade varumärken och lojalitetsprogram. Det praktiska syftet med studien är att genom tolkningen och analys av empirin kunna belysa åtgärder som kan leda till en utveckling av relationen till stamgäster, vilket kan vara av intresse för mindre rekreationshotell och tjänsteverksamheter som vill bli bättre på att uppmärksamma stamgäster.

# Teoretisk Metod

## ***Förförståelse***

Vi studerar båda företagsekonomi med inriktning marknadsföring på Umeå Universitet. Vi har även läst flera kurser inom organisation och ledarskap, hospitality management och turism, vilket bidrar till vår förförståelse inom det valda ämnet.

En av oss har arbetat på flertalet restauranger och en längre tid på ett hotell i den norska fjällvärlden i ledande position. Den andra av oss arbetar deltid på en restaurang och har även arbetat inom både större och mindre hotell, varav ett tillhörde en stor hotellkedja. Vi har därmed kunskaper om mer centraliserade stamgästprogram och av underliggande strategier som är en del av hotells företagskultur. Våra personliga erfarenheter från branschen pekar bland annat mot att personalomsättningen på säsongsbelagda hotell kan vara stor, vilket kan påverka hur väl och enhetligt stamgäster uppmärksammas.

Olsson & Sörensen (2007, s. 63) skriver att forskaren i kvalitativ forskningen ska försöka få en förståelse för helheten genom att möta den objektivt. Det kan uppfattas problematiskt då vi båda har yrkeserfarenhet av hotell- och tjänstesektorn. Vi vill därför lyfta att förförståelsen var grunden till vår frågeställningen, som uppkom genom en jämförande diskussion om uppmärksammandet av stamgäster. Den sammanlagda förkunskapen ger en god förståelse för de utmaningar som kan uppstå vid identifieringen, bibehållandet och utveckling av kundrelationer.

## ***Vetenskapliga utgångspunkter***

Vi har valt en abduktiv ansats då vi till en början kommer att utgå ifrån teori och konstruera en referensram som i en deduktiv ansats. Därefter kommer empirin att tolkas och analyseras utifrån den teoretiska referensramen för att ge en förståelse för hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster. Enligt Alvesson & Skoldberg (2008, s. 55) kan abduktiv ansats inte förklaras som ett mellanting av induktiv och deduktiv ansats, men passar då det finns inslag av båda i processen. Författarna skriver att ansatsen tillåter att teorin justeras under arbetets gång och att ny fakta kan presenteras i analysen för att bättre förstå resultaten. Det tillvägagångssättet passar studien då det kan vara svårt att direkt utforma en teoretisk referensram som omfattar all nödvändig information för att kunna tolka och analysera empirin.

Vidare vill vi förmedla att vår kunskapssyn har sin grund i den kritiska realismen. Kritisk realism beskrivs av Bryman (2011, s. 31) som att identifiera de strukturer som är verksamma och styr beteenden för att kunna förstå den sociala verkligheten. Dessa strukturer menar författaren endast kan identifieras genom samhällsvetenskapliga praktiska och teoretiska studier då de inte enkelt kan urskiljas genom observation. Vi argumenterar att det är en delvis dold strategi som vi vill synliggöra, vilken kan vara svår att kartlägga genom att endast observera interaktionen mellan gäst och värd. För att ge en förståelse av den sociala verklighet, som i detta fall är interaktionen mellan gäst och värd, krävs det att vi lyfter fram och tolkar dessa strategier, samt respondenternas uppfattning av fördelar och utmaningar. Vår studie är dock bara ett av flera sätt att tolka verkligheten och utgör inte en direkt avbild.

Utifrån att vi anser att relationer bygger på samspel vill vi lyfta fram för att vi utgår från ett konstruktionistiskt synsätt. Vi vill klargöra att den varierande interaktionen mellan gäst och värd ramar in av en verklighet som är bestående och som föregår den verklighet som vissa människor har i den. Dock kan den omformas kontinuerligt. Den bestående verkligheten i denna kontext är hotellens uttalade eller underliggande relationsstrategi. Eftersom många författare påpekar att tjänster är något ogripbart och situationsberoende (Grönroos 2006, s. 319; Wilson et al., 2012, s. 16-17) byggs relationer dels på samspelet mellan kunden och de anställda och dels på kontinuerlig tjänstekvalité som kommer av en väl utformad strategi. Att se studien från ett objektivistiskt perspektiv vore att ta ett steg tillbaka i utvecklingen till ett mer transaktionsbaserat synsätt och bortse från hur viktigt det personliga samspelet är för både gästen (kunden) och värden (företaget).

Kvalitativ metod förklaras som en process som ger beskrivande data (Olsson & Sörensson, 2007, s. 65). Författarna skriver att det innebär finna en karaktär hos något, istället för att mäta mängden som i kvantitativ metod. Som nämnt ovan vill vi synliggöra en dold strategi genom ett konstruktionistiskt synsätt och förklara *hur* mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster. Olsson och Sörensen (2007, s. 66) skriver att det som kännetecknar den kvalitativa metoden är att det är helheten av upplevelsen som studeras, inte enskilda mätningar. Författarna lyfter även att kvalitativ metod gör att få enheter kan undersökas men fokusen ligger på att finna det säregna och unika för att få förståelse. Genom att undersöka utvalda hotells strategier önskar vi att ge en helhetsbild av vad som görs för att uppmärksamma stamgäster. Det är viktigt att respondenterna får möjlighet att utveckla svaren och motivera dem så att läsaren får en mer nyanserad bild av deras tillvägagångssätt. Därför kan vi inte begränsa respondenterna till en kvantitativ undersökning.

Då det inte finns en mall att jämföra hotellens strategi med och eftersom det kan visa sig vara en underliggande norm inom företagskulturen tycker vi det lämpar sig bäst med en kvalitativ forskningsstrategi. Det finns dock mycket forskning inom området tjänste- och relationsmarknadsföring samt tjänstemarknadsföring. Det innebär att vi kan bygga upp en teoretisk ram som kan hjälpa oss att komma fram till vilka frågor som bör behandlas för att kunna presentera en helhetsbild av de använda strategierna.

Bryman (2011) lyfter fram fyra nackdelar med kvalitativ forskning. Dessa är att den är subjektiv, svår att replikera, problem med generalisering och bristande transparens (Bryman 2011, s. 368-370). Vår studie ger en subjektiv bild då vi endast intervjuar en representant från varje företag, men genom att undersöka flera fall kommer vi få olika perspektiv på hur arbetet med stamgäster kan gå till.

Vi får inte reda på hur väl dessa strategier är implementerade eller hur de upplevs av gästerna, därmed indikerar resultatet mer vad företag *kan* göra istället för vad de *bör* göra. Svårigheten att replikera och generalisera kommer diskuteras mer ingående under sanningskriterierna, men kortfattat anser vi att denna kritik gäller mer en genomgående induktiv utgångspunkt. Vi anser att våra valda frågeställningar och angreppssätt kommer ge en viss möjlighet till replikation och generaliserbarhet. Kritiken om bristande transparens kommer vi bemöta genom att utförligt beskriva vårt tillvägagångssätt och utförligt argumentera för de val vi gjort.

## **Källkritik**

### **Primärkällor**

Risken att respondenternas svar kan vara aningen missvisande eller förskönade finns. Eftersom frågorna rör respondenternas egna företag eller de rutiner som bestäms av bland annat de personer vi intervjuat kan det vara känsligt att förmedla en helt sanningsenlig bild av verksamheten och de problem som kan uppstå i linje med vår frågeställning. Även om vi tydligt framhåvt att deltagande sker helt anonymt kan det vara svårt för respondenterna att helt och hållet porträttera sanningsenliga erfarenheter i rädsla för att det ska komma ut. Trots dessa anledningar fann vi det nödvändigt att ta respondenternas bild som den sanningsenliga för vår studie. Det optimala hade varit att intervjuat både fler verksamheter och också fler personer inom samma verksamhet för att få en mer nyanserad bild av hur verkligheten ser ut.

Eftersom studien går ut på att studera hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster anser vi att alla personer vi intervjuat har haft rätt kunskap att svara på våra frågor. Kriterierna var att personen hade befogenhet att besvara frågorna och att denna besitter en del direkt gästkontakt, vilket alla våra respondenter uppfyllde.

### **Sekundärkällor**

Vår sökning av litteratur har mestadels skett över Umeå universitetsbiblioteks databas. Ett kriterium för dem var att de skulle vara vetenskapliga och fackgranskade. Sökord som användes var bland annat: "customer loyalty", "customer loyalty benefints", "customer loyalty programmes/strategies" "customer relationships", "relationship management", "+Hotels". Sökningar i studentuppsatsportalen Diva gjordes på ämnesord som; "stamgäst(er)", "stamkund(er)", "hotell + lojalitet" och "kundrelationer" visade att de få studier som finns utförda på hotell i Sverige är gjorda på hotell i städer med affärsresenärer som utgångspunkt.

De källor som är använda är de mest centrala inom relations- och tjänstemarknadsföring. De författare som mest refereras till är Zeithaml, Berry, Parasuraman och Grönroos, Gwinner och Bitner. Grönroos är professor i marknadsföring sedan år 1999 och anses en legend inom marknadsföring (Hanken School of Economics, 2014). Zeithaml anses internationellt som en av förespråkarna för tjänstemarknadsföring och har forskat inom området i 35 år (Kenan Flagler Business School, 2014). Våra sekundärkällor är till stor del av amerikanskt ursprung, men Grönroos är från Skandinavien. Det kan ge en viss variation i perspektivet, eftersom olika kulturer kan ha olika synsätt på tjänstemarknadsföring och relationer. En del av dessa källor kan ses som aningen gamla men deras forskning är grundläggande inom området vilket gör dem högst relevanta. *The Gaps model of service quality* är ett exempel på en äldre teori av Zeithaml, Berry och Parasuraman. Modellen har dock uppdaterats i en bok skriven av bland annat Zeithaml år 2012, samt används frekvent som ett analysvertyg i artiklar och uppsatser, vilket visar på dess fortsatta aktualitet.

De böcker som är använda är kurslitteratur inom företagsekonomi eller kompletterande till artiklar som skrivits av de författare vi använt oss av. Studien av Gwinner et al., (1998) angående vilka fördelar som en lojal kund generellt eftersträvar är satt i kontext och "lojal kund" benämns "stamgäst" i denna studie. Vi anser att de fördelar som

eftersträvas inte borde skilja sig märkbart åt beroende på om det är en butik eller ett hotell som besökes. Det resonemanget styrker artikeln av Shoemaker & Lewis (1999) som sätter lojala kunders önskemål inom kontexten hotell och visar utan nämnvärda skillnader att samma fördelar eftersträvas av hotells stamgäster.

De referenser som inte är kurslitteratur eller artiklar är tagna från hemsidor eller rapporter där en politisk vinkel inte är trolig. Den statistik som är använd kommer från Visita (Svensk besöksnäringens bransch- och arbetsgivarorganisation). Den referens som hänvisar till Katarina Gospic är från en konferens arrangerad av Ledarskapscentrum i Umeå. Katarina Gospic är en svensk hjärnforskare, fysiolog, författare och egenföretagare (Brainbow Labs, 2014). Vid tillfället talade hon om hur hjärnan kan påverka de beslut som vi människor fattar dagligen. Då referensen inte är talande i sig utan endast ett komplement till ytterligare källa bidrar den med en intressant vinkel i studien.

# Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en teoribakgrund som avser att ge läsaren en övergripande kunskap om relations- och tjänstemarknadsföring, samt vilka delar som ligger i fokus utifrån frågeställningen. Därefter kommer ett avsnitt om hur och varför relationer till trogna kunder bör identifieras. Det åtföljs av ett avsnitt angående hur företag kan arbeta för att bibehålla relationen. För att färdigställa den teoretiska referensramen lyfts även generella utmaningar med tjänster fram, vilka kan åtgärdas för att utveckla relationen. Kapitlet avslutas med en modell som sammanfattar den teoretiska referensramen. Meningen med kapitlet är att ge en helhetsbild av vad teorin förespråkar i förhållande till frågeställningen som sedan kan användas i följande kapitel för att tolka empirin.

## ***Relations- & tjänstemarknadsföring***

Grönroos (2008, s. 38) hävdar att relationsmarknadsföring i grunden är mycket gammalt eftersom relationen stod i fokus när byteshandel historiskt började. Det gick dock förlorat under industrialiseringen när det uppkom allt fler mellanhänder samt när massproduktion och -konsumtion tog sin början (Grönroos, 2008, s. 38). Författaren skriver att ur detta växte det transaktionsbaserade synsättet på kunder fram som kom att dominera marknadsföringsområdet. Det började även användas av många tjänsteföretag även om de inte förlorat närbakkontakten med kunden på samma sätt som produktionsföretag (Grönroos, 2008, s. 38).

I en studie publicerad av Fisk et al., (1993, s. 81-82) har 1000 artiklar om tjänstemarknadsföring granskats för att få en bild av hur området har utvecklats och vilka grenar som studerats. Fisk et al., (1993, s. 77) belyser att tjänstemarknadsföring har fått eget fokus i och med skiftet från produkt till tjänst, och att det är tydligt att området inhämtar många teorier från andra områden som management och socialpsykologi. Författarna lyfter fram att inom relationsmarknadsföring har det skrivits mycket om sociala konstruktioner kring trovärdighet och trofasthet som leder till lojalitet och kundnöjdhet. Vidare skriver de att en annan inriktning har varit att studera specifika strategier för att behålla sina kunder, såsom garantier och att utforma tjänstemiljöer.

Vissa studier har också tittat närmare på hur företag kan beräkna det livslånga värdet av en kund och kostnaderna för att förlora kunder (Fisk et al., 1993, s. 81-82). Författarna skriver även att studierna inom detta område har gått från att innehålla diskussioner och debatter till att presentera empiriskt material och innefatta undersökningar av mer isolerade ämnen inom detta område (Fisk et al., 1993, s. 77). Denna studie går steget längre än att undersöka hur företagen arbetar med tjänste- och relationsmarknadsföring, till att studera *hur mindre fjällhotell arbetar för att uppmärksamma sina stamgäster*.

Relationsmarknadsföring definierades av Berry första gången år 1983 som att attrahera, upprätthålla och höja sina kundrelationer och transformera kunderna till lojala (Berry, 1995, s. 1). Grönroos har sedan utvecklat en definition som är mer konkret, vilket citeras:

*“Syftet med relationsmarknadsföring är att identifiera och etablera, vidmakthålla och utveckla och, när så är nödvändigt, avsluta relationer*

*med kunder (och andra parter) så att alla parter målsättningar i fråga om ekonomiska och andra variabler uppfylls. Detta åstadkoms genom ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften”*

*Grönroos, (2008 s. 42)*

Utifrån frågeställningen blir det intressant att belysa Grönroos tillägg om identifiering av relationen samt vilka fördelar kunderna och företaget får ut av relationen. Grönroos (2008, s. 39, 51) diskuterar betydelsen av att dels förstå vad som motiverar kunden att ingå och förbli i en relation samt anledningen till varför företag gynnas av att uppmärksamma den. Det blir relevant att undersöka hur relationen bibehålls vilket både Grönroos och Berry lyfter fram. Även hur relationen kan utvecklas och höjas med Grönroos tillägg om båda parter målsättning i fråga om monetära och icke monetära fördelar tas hänsyn till.

### **Identifiering av relationen**

Då studien ämnar undersöka *hur mindre fjällhotell jobbar med att uppmärksamma sina stamgäster* blir relationen som ska studeras den mellan hotellen och stamgästen. En stamgäst definieras i Norstedts svenska ordbok (2004) som *“en gäst som regelbundet återkommer”*, vilket är en relativt vag förklaring och gör det svårt att identifiera en sådan relation. Detta kan dock bero på att ordet ”stamgäst” definieras mycket olika från person till person och för företag och kunder. Gothia Towers (2014) har konkretiserat sin definition som citeras: *“Tio övernattnings under en ettårsperiod kvalificerar dig sedan till stamgäst”*, vilket underlättar för både gästen och den anställde samt att båda parter utgår från samma mått. Bemötandet blir mycket enklare om båda parterna kan identifiera den relation de har.

Zeithaml et al. (2001, s. 118-120) förespråkar vikten av att serviceföretag är medvetna om att kunderna bör delas in i olika segment och nivåer, och att marknadsföringen bör skilja sig mellan dem för att kunna tillgodose specifika behov och höja lönsamheten. Klassisk segmentering handlar om att hitta de segment som behöver och vill ha tjänsten man säljer, och bättre förstå dem. Men inom dessa segment finns det nivåer av lönsamhet som bör identifieras. Exempelvis kan en traditionell segmentindelning vara barnfamiljer och par, men dessa kan sedan delas in i; frekvent återkommande, återkommande och ”drop in”-kunder. Zeithaml et al., (2001, s. 118-120) skriver att dessa kan skilja sig åt i förväntningar lika mycket som de andra segmenten och att identifiera och tillfredställa deras olika behov blir lika viktigt. Vidare belyser författarna att även om det finns en önskan att behandla alla kunder lika är det inte praktiskt att försöka överträffa allas förväntningar utan att det är bättre att anpassa tjänsten efter kundernas lönsamma nivå. Meningen med uppdelningen är att hitta en strategi för att förlänga och förstärka relationen till gästen (Zeithaml et al., 2001, s. 137).

Alltmer studier visar att interaktionen mellan företag och kunder ger fördelar som visar att det finns mycket att vinna på att befästa relationer (Grönroos, 2008, s. 50-51). Exempel på hur kunden gynnas är framtagna från en undersökning gjord både genom intervjuer och frågeformulär med kunder och framhäver tre specifika fördelar som kunder ser med att ha en långvarig relation med ett företag. Dessa är sociala fördelar, skraddarsydda fördelar (innefattar ekonomiska fördelar) och psykologiska fördelar (Gwinner et al., 1998, s. 109). De givna fördelarna är vad kunder förväntar sig utöver kärnvärdet i den givna tjänsten (Gwinner et al., 1998, s. 102). Dessa fördelar diskuteras

vidare nedan eftersom de framhåller vad tjänsteföretag bör fokusera på att tillgodose för att upprätthålla relationen och få trogna kunder att förbli lojala.

Mer fokus har lagts på vilka fördelar företag får ut av att befästa relationen med sina kunder. Detta belyses bland annat i *The bucket-theory* (Wilson et al., 2012, s. 141). Författarna liknar företaget med en hink där det är viktigare att kunder som redan finns i hinken inte läcker ut än att det läggs energi på att fylla hinken med nya. Kostnaderna som uppstår för att fånga in en kund kan då amorteras av under hela relationens livstid (Gwinner et al., 1998, s. 101). Målet med långvariga kundrelationer är att kunderna kan bli en resurs för företagen eftersom långvariga kunder blir lönsamma efterhand och kostar företagen mindre än att ständigt lägga resurser på att skaffa nya kunder (Wilson et al., 2012, s. 144).

I *Kundpyramiden* är kunderna indelade i fyra olika lönsamhet-nivåer. Den största delen är de kunder som kostar mest i både tid och pengar men ger minst utdelning tillbaka till företaget (Zeithaml et al., 2001, s. 125). Den översta toppen av pyramiden och (den minsta) representerar *platina-kunderna*. Dessa kunder tjänar företaget mest på. De är inte lika känsliga för pris eftersom de värdesätter andra faktorer och dessutom sprider de bra rykten, så kallat "word of mouth" (Gwinner et al., 1998, s. 101; Wilson et al., 2012, s. 150; Zeithaml et al., 2001, s. 124-125). Kundpyramiden bygger på 80/20-regeln, som uppkommit genom studier som visar att 20 % av kunderna ger upp till 10 gånger större respons till ökning av tjänstekvalité vilket leder till en större ökning av lönsamheten jämfört med den undre nivån på 80 % (Zeithaml et al., 2001, s. 122).

Att en liten del av ett företags kunder är lönsamma visar även en artikel av Reichheld & Sasser (1990) där de tar upp de små marginalerna av återkommande kunder som behövs för att öka företagets lönsamhet med många procent. Gwinner et al., (1998, s. 101) belyser även att lojala kunder är mer benägna att köpa tilläggsprodukter. En annan fördel är länken mellan lojala kunder och nöjda, produktiva, lojala anställda vilket har benämnts *The Service profit chain* och har utvecklats genom att analysera framgångsrika tjänsteföretag (Heskett et al., 1994, s. 164). Författaren beskriver att företaget främst gynnas av den icke-monetära fördelen att de får nöjda anställda vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet eftersom nöjd personal blir mer lojal och produktiv.

## ***Bibehållandet av relationen***

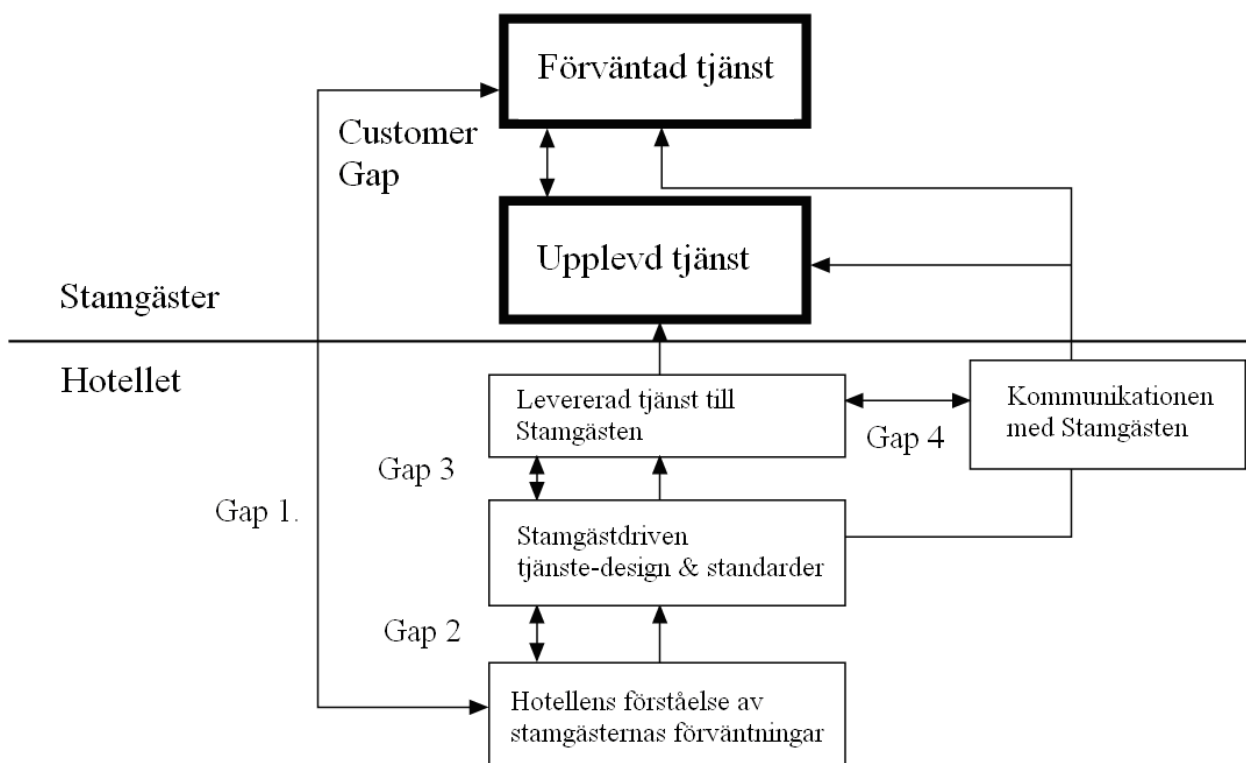
### **The Gaps model of service quality**

Tjänstekvalité kan uppnås genom att stänga gapet mellan den tjänst som kunden förväntar sig att få och hur den upplevs när den levereras (Zeithaml & Parasuraman, 2004, s. 11). I "Gap-modellen" benämns det "The customer gap" och för att minimera det menar författarna att det finns fyra mindre gap som bör ses över och åtgärdas om nödvändigt (Zeithaml et al., 1990, s. 36). De fyra gapen är enligt Wilson et al., (2012, s. 96-97) och Zeithaml et al., (1990, s. 37-44):

- att inte veta vad kunden förväntar sig
- att inte välja rätt tjänstedesign och standarder
- att inte leverera utefter valda tjänstedesign & standarder
- att inte ha en fungerande kommunikation



Författarna har listat många faktorer som leder till de olika gapen men i den här studien inkluderas endast de som är relevanta utifrån vald frågeställning.



Figur 1. Omarbetad utifrån Gaps model of service quality från Wilson et al. (2012, s. 103)

### Gap 1; Att inte veta vad kunden förväntar sig

Kunders förväntningar och företagets uppfattning om kunders förväntningar kan skilja sig, menar Zeithaml et al., (1990, s. 51) Författaren skriver att företag kan minimera den skillnaden genom marknadsundersökningar för att ta reda på vad kunderna vill ha. En stark relation mellan parterna kan även ge företaget möjlighet att utbyta åsikter med riktigt insatta kunder (Wilson et al., 2012, s. 110; Zeithaml et al., 1990, s. 52). Utmaningar som det här gapet innefattar är att se till att de marknadsundersökningar som genomförs är tillräckliga, samt att det finns intresse att uppmärksamma vad trogna kunder har för förväntningar och behov istället för att fokusera på nya kunder (Wilson et al., 2012, s. 98).

För att få en förståelse om vad kunden förväntar sig bör företaget vara medvetet om vad kunden värderar. Värdet för kunden kan ses som det totala värdet minus den totala kostnaden som kunden upplever (Heskett et al. 1994, s. 166; Zineldin, 2006, s. 431). Zineldin (2006, s. 431) skriver att ett företag gynnas av att skapa ett värde för kunden som går bortom kärnprodukten som erbjuds. Författaren förklarar att det totala värdet förutom funktionen av tjänsten även blir tjänstekvalitén, det emotionella och sociala värdet, image och andra faktorer som är viktiga för kunden. Värdet av en djupare relation till företaget och fördelar som följer detta kan vara det extra som gör att en kund förblir lojal varav uppmärksammandet av trogna kunder blir betydande (Zineldin, 2006, s. 431). Författaren lyfter även fram att kostnader för kunden förutom priset kan vara tid, energi och psykologiska kostnader. Om ett företag har lärt sig sina kunders vanor och kan tillgodose deras förväntningar blir det ett hinder för en lojal kund att avsluta

relationen då den måste ”lära upp” en ny värd (Bitner, 1995, s. 249-250; Gwinner et al. 1998, s. 105). Det blir därav en psykologisk kostnad att byta. Denna kostnad innefattar även den tid det tar att utvärdera olika konkurrenter (Bitner, 1995, s. 249-250; Gwinner et al. 1998, s.104; Zineldin, 2006, s. 431).

Utöver kärnvärdet finns det fördelar som lojala kunder eftersträvar (Shoemaker & Lewis, 1999, s. 350; Zineldin, 2006, s. 431). Gwinner et al. (1998 s. 110) menar att alla anställda bör vara medvetna om dessa då de bemöter trogna kunder, så att de medverkar till att hindra kunden att byta tjänsteföretag. Gwinner et al., (1998, s. 104) studie visar att de fördelar som kunden vill ha ut av att vara lojal till ett företag är sociala fördelar, psykologiska fördelar, ekonomiska fördelar och skräddarsydda lösningar. Sociala fördelar innebär att bli igenkänd, att personalen vet om gästens preferenser samt att det finns en social interaktion som liknar vänskap (Gwinner et al., 1998, s. 104). De psykologiska fördelarna innebär trygghet, komfort och bekvämlighet samt att gästen har förtroende för att få en acceptabel upplevelse (Gwinner et al., 1998, s. 104). De ekonomiska fördelarna innebär rabatter och spontana prisfördelar, exempelvis att företaget bjuder på dessert till en stamgäst som fyller år (Gwinner et al., 1998, s. 104). I resultatet lyfts det också fram att skräddarsydda fördelarna från kundens sida innebär att få speciella behov bemötta, bli betrodd, visas extra uppmärksamhet samt få speciell service som inte erbjuds alla (Gwinner et al. 1998, s. 105). Samtliga av dessa fördelar kompletteras av Shoemaker & Lewis (1999, s. 350) vars resultat pekar mot att stamgäster på hotell gärna vill känna sig ihågkommen/igenkänd på plats genom skräddarsydda fördelar och att personalen tar del av en stamgästs preferenser.

Att överkomma ett av problemen angående bristande marknadsundersökningar kan vara att göra riktade undersökningar mot specifikt företagets lojala kunder eller skilja ut dem i undersökningen. Zeithaml et al., (2001, s. 121) skriver att genom att urskilja de trogna kunderna får företaget information från sina lönsamma kunder som annars ligger dolda i den övergripande undersökningen. En mer specifik marknadsföring kan då framkomma som bättre visar vad de lojala kunderna har för förväntningar (Zeithaml et al., 2001, s. 121). Författarna lyfter även fram att en sådan undersökning kan bidra till att kartlägga vilka karaktärer de lojala kunderna består av i skillnad till övriga gäster. Detta kan också ge en ökad förståelse för vad de vill ha och genom att uppfylla deras behov stärks relationen (Zeithaml et al. 2001, s. 121). För att se till att marknadsundersökningarna används inom företaget måste de efter inhämtning kommuniceras horisontellt (Wilson et al., 2012, s. 97). Intern kommunikation kommer behandlas vidare under det fjärde gapet.

Wilson et al., (2012, s. 97) tar även upp vikten av att företag lyssnar och uppmärksammar vad deras återkommande kunder förväntar sig och behöver. Singh (1990, s. 80) har identifierat fyra olika karaktärer av kunder vad gäller att kommunicera sina åsikter: passiva, talare, irriterad och aktivist. Av dessa olika typer menar författaren att det är viktigt att väcka den ”talande”, som är den mest fördelaktiga kunden. Den förmedlar åsikter utan att väcka uppmärksamhet till företaget kring vad som gästen är missnöjd med och den tar heller inga andra aktioner som att sprida rykten (Singh, 1990, s. 91). En fördel med kunder som känner lojalitet jämt emot ett företag är att de blir mer motiverade att föra en dialog med företaget om det uppstår ett problem istället för att tyst byta till ett annat (Duffy, 1998, s. 439).

## **Gap 2; Att inte välja rätt tjänstedesign, miljö and rutiner**

Detta gap kallades ursprungligen "The wrong service quality standards" men har uppdaterats till "*the service designs and standards gap*" (Wilson et al., 2012, s. 98-99; Zeithaml et al., 1990, s. 71). Författarna skriver om vikten att designa tjänsten utefter vad kunderna vill ha och behöver, hitta rätt system för hur det ska göras och även rätt miljö för det så att allting möter kundens förväntningar (Wilson et al., 2012, s. 166; Zineldin, 2006, s. 432). Faktorer som kan bidra till gapet är att det inte finns tydliga rutiner och standarder för hur tjänsten ska utföras, att rutinerna inte utgår från vad kunden vill ha eller att miljön som tjänsten utförs i inte är designad utefter kundens perspektiv (Wilson et al., 2012, s. 99).

Det är viktigt för mindre hotell att hitta strategier för att bygga hållbara relationer som hindrar kunden att byta till en konkurrent (Imrie & Fyall, 2000). Det är relevant att bygga dessa strategier runt relationsfördelar som kan integreras med övriga strategier (Gwinner et al. 1998 s. 110). Författarna menar att eftersom vanliga effektivitetsrutiner (exempelvis ägna högst fem minuter per kund) kan motverka befastandet av relationer varav det är viktigt att dessa strategier stödjer varandra. Det är även viktigt att kunden integreras i utformandet av tjänsten och att utvecklingen av rutiner ses som en fortgående process (Zineldin, 2006, s. 430). För att lägga upp en rutin och anpassa tjänsten på rätt sätt kan *service blueprinting* användas. Det är ett verktyg som hjälper ett företag att identifiera alla moment i den specifika utförda tjänsten samt vart de kritiska faktorerna i tjänsten ligger, och därav kunna undvika dem (Shostack, 1984). Författaren lyfter fram att det är viktigt att man utgår från kundens perspektiv och därför kan utförandet testas på en kund som får ge feedback innan rutinen blir standard. Enligt Zeithaml et al., (2001, s. 121) är det viktigt att uppmuntra och belöna kommentarer och feedback på verksamheten och dess standarder, speciellt från lojala kunder. Författarna menar att det kan ge helt andra och mer relevanta svar då lojala kunder känner verksamheten bättre. Miao & Mattilla (2013, s. 93) belyser även att företag kan gynnas av att sätta upp tydliga regler för att hantera kundernas beteenden och förväntningar så att kunden blir tryggare i sin roll och samspekar bättre med företaget och andra kunder.

Att anpassa miljön som tjänsten utförs i så att den ger rätt intryck och förväntningar beskrivs lika viktigt som att marknadsföra sitt företag via annonser (Bitner, 1995, s. 247) En studie gjord på hotell i Nya Zeeland kom fram till att ett hotells image/design och kundnöjdhet (genom bemötandet i en reception, kvalitén på städningen samt på mat & dryck) är de viktigaste faktorerna för att kunden ska göra återbesök och tala gott om hotellet till närstående (Kandampully & Suhartanto, 2000, s. 349). Att designen är viktig stödjer även Skogland & Siguaw (2004, s. 231), som visar på en koppling mellan kundlojalitet och hotellets image vilket också bidrar till bra "word of mouth" från gästerna om hotellet.

Bitner (1995, s. 249) framhäver att företag ofta tror att en kund kommer tillbaka för att de får ut mer värde hos dem än hos konkurrenterna. Författaren menar dock att utöver ekonomiska service- och värdefaktorer finns det hos de flesta människor en grundläggande psykologisk faktor att inte vilja ha någon förändring när de väl hittat en lösning som de trivs med. Bitner (1995, s. 249) framhäver att genom att välja samma minskar stressen och välbefinnandet ökar. Detta stöds av medicinska studier som visar

att vi människor får en känsla av belöning när vi väljer eller upplever något vi är vana vid (Gospic, 2014).

I en sammanställning av relationsstrategier (Duffy, 1998, s. 447-448), tas det upp konkreta exempel på rutiner som nedan har redigerats för att ge en tydligare bild av hur de kan användas i hotellbranschen:

- Ge stamgästen ett presentkort de kan bruka nästa gång de kommer.
- Undvik att ta betalt för små tilläggstjänster, såsom handdukar, när det gäller stamgäster.
- Ge stamgästen en chans att boka in sig till högtider och speciella events före andra gäster,
- Ge stamgästen personlig service, vilket kan innebära att stamkunderna får en kontaktperson eller en speciell mejladress de kan använda sig av vid kontakt och bokning.
- Låta stamgäster som bor en längre period delbetala eller betala med faktura.
- Ge stamgästen fri service vilket kan vara att erbjuda dem gratis kaffe, välkomstkorg eller bästa borden i restaurangen.
- Bli hämtade och avlämnade på flygplatsen eller tågstationen samt få transport till fjälleder.

### **Gap 3; Att inte leverera utefter vald tjänstedesign och standard**

Gapet som kan uppstå innebär att det finns en skillnad mellan den tjänst som levereras och de rutiner och standarder som är uppsatta utefter vad kunden vill ha (Wilson et al., 2012 s. 100; Zeithaml et al., 1990, s. 89). Att befästa de standarder och rutiner som satts upp utefter vad ens kunder vill ha i föregående avsnitt räcker enligt författarna inte enbart för att ge bra service. System, personal och alla processer måste fungera och vara samspelta för att en perfekt tjänst ska kunna utföras (Wilson et al., 2012, s. 242).

Författarna skriver att utmaningar som måste överkommas inom det här gapet bland annat är att teknologin in stöttar personalen samt att personalen inte är säkra nog i sina roller för att kunna handla spontant i linje med satta standarder. Författarna lyfter även fram en utmaning i att kunder som inte uppfyller sina roller kan ha en negativ inverkan på varandra (Wilson et al., 2012, s. 100). För att minimera gapet måste kedjan av system, personal, teknik och samtliga processer vara väl sammanvävda och fungerande (Grönroos, 1999, s. 329-330). Då kan tjänsten levereras till kunderna på bästa sätt för att uppfylla deras förväntningar.

CRM (customer relationship management) är ett begrepp som har utvecklats från relationsmarknadsföring och fokuserar på processen av system, personal och teknologi i utformandet av en relationsstrategi (Zineldin, 2006). Författaren belyser att genom fokus på effektiv ledning av kundrelationer kan företaget få mer lojala kunder och att det är de existerande kunderna som är viktigast. CRM utgår från att företaget samlar data om vad kunderna har för behov och preferenser och sedan delar upp sina kunder i nivåer likt kundpyramiden (Zineldin, 2006, s. 432-433). Författaren skriver att CRM är mycket beroende av en omfattande kunddatabas och fungerande teknologi som kan hjälpa den anställde och ledningen att arbeta med att skapa värde för kunden genom relationen.

Ett utvecklat CRM-system kan vara mycket resurskrävande, men det viktigaste med strategin är att bygga upp en databas för att lista kunder och som innehåller den information som behövs för att sätta kunden i fokus (Grönroos, 1996, s. 8; Grönroos, 2008, s. 43). Den information som finns i systemet måste vara lättillgänglig för all personal som vid mötet med gästen ska kunna anpassa sig och se till gästens behov på ett bra sätt (Grönroos, 2008, s. 46). Grönroos hävdar dock att endast ha ett datasystem och utefter det erbjuda medlemskap i en kundklubb och standardiserade erbjudanden inte räcker till för att befästa en relation. Detta stöds av Zineldin (2006, s. 430) som påpekar att det är viktigt att företaget utvecklar sin CRM-strategi parallellt med servicestrategin eftersom en CRM-strategin inte direkt leder till högre upplevd kvalitet för kunden. Författaren drar kopplingen att de tillsammans kan leda till ökad kundlojalitet.

Bitner (1995, s. 248) framhåller att relationer byggs på ett möte åt gången och att gästen lägger samman dessa möten till en helhetsbild som ger kundnöjdhet, vilket bidrar till lojalitet. Författaren skriver att ett dåligt möte på ett tjänsteföretag kan överspegla flera bra möten då vissa ger mer intryck än andra. Ramanathan & Ramanathan (2011, s. 11) skriver att faktorer som uppmärksammas om dem är dåligt utförda men inte uppmärksammas om de är väl utförda kallas *missnöjare* (disatisfiers). Resultatet visade att den direkta servicen som sker mellan anställd och kund är en "missnöjare", som påverkar viljan att återvända i hög grad om de görs felaktigt (Ramanathan & Ramanathan, 2011, s. 22). Bitner (1995, s. 249) skriver att front personalen är de som möter gästen och som till största delen formar kundens upplevelser av ett företag eller den utförda tjänsten. För att den anställde ska kunna leverera den tjänst som krävs måste det finnas system och processer som stödjer arbetet (Bitner, 1995, s. 249). Enligt Bitner (1995, s. 248) är det viktigt med en relation som är konsistent så att kunden inte upplever osäkerhet i tjänstekvalitén. Det kan göra dem mer benägna att byta till en konkurrent eftersom de inte vet vad de kan förvänta sig vid varje möte.

Att skraddarsydda tjänster åt kunder är en fördel som tjänsteföretag har genom direktkontakten mellan kund och företag, och den måste utnyttjas (Berry, 1986, s. 48). Heskett et al., (1994, s. 169) resultat visar att anställda som kan möta sina kunders behov är dubbelt så nöjda som en anställd som känner att den inte kan det. Författarna skriver också att när anställda som har en relation med kunden slutar faller ofta kundnöjdheten med 20 procent.

Empowerment (bemyndigande av personal) är ett sätt för ett företag att förmedla ansvar och kontroll till sina medarbetare, men det bör finnas grundläggande standarder som de arbetar utefter (Bloisi et al., 2007, s. 270). En medarbetare som känner ansvar och kontroll blir mer motiverad och engagerad att utföra ett bra jobb samt bättre på att lösa problem som uppstår (Bloisi et al., 2007 s. 271; Tax et al., 1998, s. 73). Tax et al., (1998, s. 72) studie indikerar att företag som investerar i att utbilda sin personal i att ta emot och bemöta kritik från gäster kan få bättre utvärderingar angående tjänstekvalité och på så vis stärka kundernas lojalitet. Författarnas resultat indikerar att företag som bemöter kritik snabbt och bra uppfattas som mer trovärdiga och pålitliga av kunderna.

Gwinner et al., (1998, s. 109) studie pekar mot att de viktigaste fördelarna lojala kunder vill ha ut av en relation är de psykologiska fördelarna. Författarna belyser att tryggheten i att kunna lita på en enhetlig och bra tjänst minskar upplevelser av stress och ångest. Att stamgästen kan lita på att få sina förväntningar uppfyllda varje gång han eller hon

återkommer är den största fördelen kunden ser i en relation och därför en utmaning för företaget (Gwinner et al., 1998, s. 110). Författarna belyser även att om dessa sociala, psykologiska och skraddarsyddade relationsfördelar blir bemötta kan den lojala kunden bortse från att huvudtjänsten inte är överlägsen andra verksamheter. Det kan indikera mer förståelse från stamgäster. Gwinner et al., (1998, s. 110) studie visar att näst efter psykologiska fördelar eftersträvar kunden sociala fördelar. I deras studie var exempel på sådana att bli igenkänd av personalen, kunna vara familjära med dem samt i vissa fall vänskap. En fördel med igenkännande för kunden var att personalen på förhand kände till gästens behov och preferenser (Gwinner et al., 1998, s. 104). Även om studiens resultat visade att skraddarsyddade lösningar, vilket innefattar ekonomiska fördelar, var den minst eftertraktade av stamkunden var den inte oviktigt. Författarna lyfter även att spontana och personliga fördelar givna av frontpersonalen förstärker känslan av igenkännande (Gwinner et al. 1998, s. 110).

De fördelar som Gwinner et al., (1998) förklarar kan kopplas till *det goda värdskapet* som mer är ett välbeprövat koncept än en teori. Gunnarsson & Blohm (2008) förklarar konceptet svårförklarat men att företag kan implementera det genom att väcka tanken hos den anställde till att bygga en kultur runt mötet med gästen. Författarna skriver att det viktigaste är att få kunden att känna sig välkommen varav ordet kund bör bytas ut till gäst (Gunnarsson & Blohm, 2008, s. 23) Utifrån tidigare resonemang om relationsmarknadsföring så kan det tolkas som att kund hör mer till det transaktionsbaserade synsättet medan gäst på ett bättre sätt syftar till relationen. Författarna tar även upp vikten av uppmärksamhet, vänlighet (att någon bryr sig) och lyssnande som faktorer som den anställde kan använda för att påverka mötet med gästen så de vill återkomma (Gunnarsson & Blohm, 2008, s.23). Författarna skriver även att mötet är mycket beroende av situation och sammanhang men genom att förstå detta koncept kan den anställde bättre uppskatta mötet och bli mer benägen att ge av sig själva och sin tid till gästen (Gunnarsson & Blohm, 2008, s. 23, 124)

Miao & Mattilas (2013, s. 92) studie visar att kunder inom tjänstesektorn har stor inverkan på varandras upplevelser. Det är därför viktigt att företaget försöker identifiera i vilka situationer de kan påverka varandra och försöka styra det till att bli ett bra möte. Författarna påpekar att genom strategiskt manipulera mötet mellan gäster kan de öka värdet av gästernas upplevelse. De lyfter även fram att hotellen på detta sätt kan se till de gäster som är ensamma och få dem att uppleva gemenskap, till exempel genom att ha bordsplacering av alla gäster (Miao & Matilla, 2013, s. 92)

#### **Gap 4; Att inte ha en fungerande kommunikation**

Kommunikationsgapet såsom Wilson et al., (2012, s. 101-102) förklarar det innehåller utmaningar i att matcha den levererade tjänsten efter vad företaget har lovat kunden genom extern kommunikation. Faktorer som kan leda till att gapet ökas bestod ursprungligen i att kommunikationen inom företaget inte var tillräcklig, samt att företaget lovade för mycket till sina kunder (Zeithaml et al., 1990, s. 116). Detta har kompletterats av Wilson et al., (2012, s. 102) med att kunder inte utbildas i hur tjänsten ska utföras.

Eftersom interaktiv dialog är en viktig del i alla relationer kommer det att inkluderas även om den inte tas upp i Gap fyra. Bitner (1995, s. 246) beskriver att kommunikationen sträcker sig över alla tjänstens delar då den *externa*

kommunikationen sätter och förmedlar förväntningar som sedan måste kommuniceras *internt* till alla avdelningar. Att möta kundens förväntningar möjliggörs sedan genom den *interaktiva* dialogen och med hjälp av system och processer (Bitner, 1995, s. 246)

Bitner (1995, s. 247) lyfter fram att extern kommunikation i ett tjänsteföretag även sker via designen, personalen och processen. Berry (1986, s. 48) skriver att inom tjänstesektorn är all personal ansvarig för kunderna och därför är det viktigt att företagen får varje medarbetare att se sig som en representant och marknadsförare av företaget. Författaren lyfter därför att det är viktigt med en anpassad process och att denna förmedlas till personalen. Att den interna kommunikationen mellan medarbetare också är välfungerande är viktigt för att kunna erbjuda en tjänst som är anpassad efter en gästs behov (Berry, 1986, s. 49). Bitner (1995, s. 247) framhåller även att den interna kommunikationen ses särskilt viktigt för att kunna bygga hållbara relationer och att företaget behöver system och stödjande teknologi för att det ska fungera. Författaren belyser att den mest kritiska av de tre är den interaktiva kommunikationen mellan personal och gäst och att denna är beroende av motiverad personal då relationer byggs på möte efter möte (Bitner, 1995, s. 247-248).

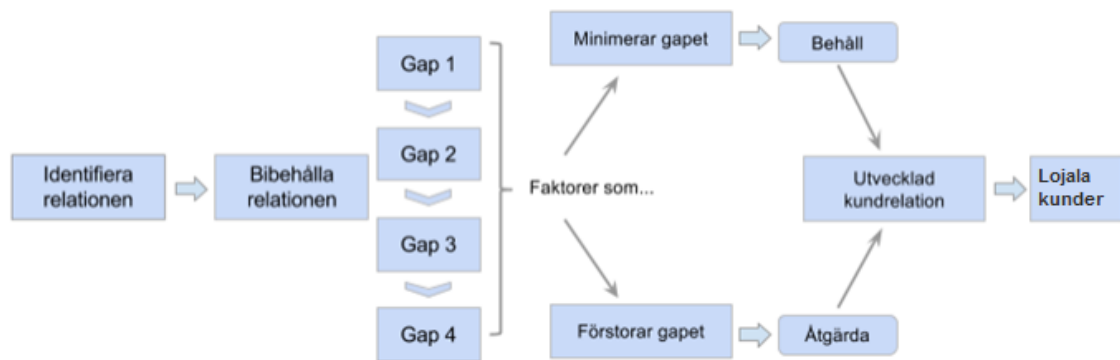
## **Utmaningar med tjänster**

Då denna studie ämnar undersöka hur mindre fjällhotell uppmärksammar sina stamgäster kommer utmaningar som tjänstesektorn har i mötet med gäster att tas hänsyn till. Grönroos (2006, s. 319) listar dessa utmaningar och menar att en tjänst är *ogripbar*; *förgänglig*, *oskiljaktig* och *heterogen*. Vidare förklaras begreppen av Wilson et al (2012, s. 16-17) som att en tjänst är *ogripbar* därför att den består av handlingar snarare än objekt som går att se och röra vid. Den är *förgänglig* därför att den inte går att lagra, sparas, returnerad eller säljas igen och även *oskiljaktig* eftersom det dels är många faktorer som kan påverka upplevelsen av en tjänst men också eftersom den produceras och konsumeras samtidigt. Att en tjänst även är *heterogen* innebär att människorna som är involverade i processen är alla olika och uppträder olika var gång de integrerar (Wilson et al. 2012, s. 16-17)

Att hitta lösningar för att adressera dessa utmaningar är inte lätt men som Duffy (1998, s. 443) skriver kan studierna om hur liknande företag jobbar med relationsstrategier kan bidra till att effektivare kunna utveckla sin egen strategi och även undvika klassiska misstag. Dock som med de flesta strategier måste företaget se det som en fortgående process att vidareutveckla dem och själv lära sig av sina misstag (Duffy, 1998, s. 443).

## **Sammanfattning**

Grundläggande för relationsmarknadsföring är att företaget till att börja med *identifierar* olika relationer och inte enbart segmenterar utan även delar in sina gäster i nivåer för att kunna uppmärksamma dem utefter deras skilda behov. Genom att fokusera på en nivå kan företagen analysera hur de *upprätthåller* den relationen genom att ta reda på nivåns särskilda förväntningar och vilka kostnader de upplever för att sedan kunna utforma tjänstemiljön och system utefter vad nivån önskar för lösningar. Därefter måste företaget se till gästens bekvämlighet i stunden då tjänsten utförs i enlighet med vald miljö och system. För att möjliggöra dessa steg så måste den externa, interna och interaktiva kommunikationen övergripande fungera.



**Figur 2. Modellen visar hur uppmärksammandet av stamgäster kan analyseras för att utveckla en kundrelation.**

Figur 2 visar en sammanställning av den teoretiska ramen som kommer att användas för att tolka empirin. Genom att analysera dessa steg kan det ge en bild av hur ett företags relationsstrategi ser ut samt identifiera vilka delar som möjligtvis kan åtgärdas genom att bemöta utmaningar för att *utveckla* relationen. På så vis skapas lojalare kunder som bidrar med fördelar för båda parter.



# Praktisk metod

## ***Forskningsdesign***

Då denna studie ämnar studera hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster ger studerandet av flera fall förutsättningen att få bättre förståelse för en social företeelse. På senare tid har flertalet författare förespråkat flerfallsstudier då det kommer till att studera organisationer (Bryman, 2011, s. 80-83). Utifrån vår frågeställning anser vi att en flerfallsstudie är det bästa sättet att kartlägga hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster. Vi kommer därför att undersöka flera företag för att se hur deras hantering av relationen med stamgäster sker.

Bryman (2011, s. 83) pekar på att detta angreppssätt kan kombineras med en kvalitativ undersökning men framhäver en utmaning. Författaren menar att flera fallstudier kan leda till att största fokus faller på jämförelsen mellan fallen, samt att studien kan kräva en fokuserad grund som gör att det öppna angreppssättet förknippat med kvalitativ forskning går förlorat. Detta kommer vi att ha i åtanke när vi utvecklar vår intervjuguide och gör vår analys. Vi ämnar inte värderande jämföra de olika fallen utan vill ge en helhetbild som byggs upp av fallens olikheter. Genom att jämföra helheten med teoriramen kan det framkomma var det finns möjlighet att utvecklas inom området, samt vilka delar som redan utförs på ett föredömligt vis.

## ***Datainsamling***

Som en naturlig följd av ovan nämnda val har vi valt att utföra undersökningen genom semistrukturerade intervjuer. Då vi ämnar studera hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster, vilket innebär att förstå och förklara den uttalade och outtalade strategin samt se mönster och brister, är utforskande intervjuer lämpligast.

Trost (2005, s. 19) skriver att det finns två olika typer av intervjuer: de med hög standardisering och de med låg standardisering. Inom kvalitativa studier är det vanligaste med låg standardisering och metoderna delas in i ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2011, s. 413). Författaren skriver att semistrukturerade intervjuer innebär att frågorna får ställas i olika följd med chans för följdfrågor om det behövs. Vi väljer den metoden eftersom den ger respondenterna friheten att styra intervjun utifrån deras resonemang. Det ger även möjligheten att följa upp eventuella intressanta trådar under intervjuens gång. Låg standardisering ger oss också möjligheten att anpassa oss efter respondentens språkbruk och jargong vilket kan leda till utförligare svar. Vi anser det viktigt att inte begränsa respondenten och att denne känner sig uppmuntrad att delge både fördelar och utmaningar för att kunna besvara vår frågeställning.

De semistrukturerade intervjuerna genomförs över telefon. Det hade varit önskvärt att intervjuas över Skype eller genom direkt kontakt vid besök på hotellen eftersom vi tror att det kan leda till djupare intervjuer vid ett personligt möte. Att resa till alla olika hotell är dock inte ett alternativ för oss då hotellen är belagda över hela svenska fjällvärlden. Skulle vi göra det hade ytterligare begränsning till ett mindre område behövts göras och eventuellt hade platsernas olika förutsättningar och därav olika svar

kunnat gå förlorade. Vissa av våra respondenter har inte möjlighet att genomföra intervjun via Skype, varav vi väljer att genomföra alla över telefon.

Bryman (2011, s. 432-433) anger att uppenbara fördelar med att intervjua över telefon är kostnadseffektivitet och tidsbesparing. Författaren framhäver brister i att tekniken kan krångla och inspelning av samtalen kan vara svårt. Dock kan det underlätta för respondenterna att svara på känsligare frågor över telefon (Bryman (2011, s. 432-433). Det positiva med ett förstärkt förtroende kan alltså istället leda till ett upprätthållande av en mer positiv självbild. Utifrån den aspekten kan det utgöra en fördel att inte ha intervjuerna på hotellen eftersom distansen kan bidra till mer självkritiska svar.

## ***Utformning av intervjuguide***

Kundrelationer är det centrala temat som våra intervjufrågor formas kring. Vi vill att respondenterna själva ska befästa det som de anser är relevant i deras arbete med stamgäster, varav vi konstruerat frågorna öppet. Vi kompletterade även med följdfrågor under intervjuerna ifall de frågor vi hade inte skulle få respondenterna att ge utförliga svar. Frågorna följer en logiskt ordningsföljd men utförliga svar kan överlappa varandra, vilket säkerställer att intervjun ger en helhetsbild. För att försäkra att frågorna är relevanta och täckande grundar vi dem delvis på gapen i *The gaps model of service quality* utan akademisk ton och använder allmänna begrepp. Trost (2005, s. 50-51) belyser att ovana intervjuare har en benägenhet att vilja ta med för många frågor för att fylla "tomrummet". Han skriver även att det är bättre att se över guiden efter första intervjun och att se den som en utvecklande process. Med detta i åtanke begränsar vi oss till ett fåtal frågor fastän vi skulle kunna lägga till många fler.

Inledningsvis ber vi om en presentation av respondenten och dess bakgrund (Se bilaga 1). Meningen med det är att ge läsaren en möjlighet att utforska om det finns mönster utifrån hur länge respondenterna jobbat på samma hotell och om det finns en utbildningsbakgrund. Vi kommer dock inte fokusera på det men möjligtvis diskutera det om det framkommer tydligt. Vidare frågar vi om en presentation av hotellet för att göra studien mer generaliserbar och även ge förståelse för kontexten. Vi fortskrider med frågor kring kundrelationer och avslutar med att be dem berätta en anekdot, historia eller lärdom angående stamgäster, vilket endast en respondent kortfattat gjorde och dess svar inkluderades i uppställningen av empirin.

## ***Genomförande av intervju***

Intervjuerna genomförs på olika datum och tider beroende på vad som var överenskommet med respondenten. Vi utför intervjuerna över telefon och allt spelas in via en "app" samt över dator, för att minimera risken för felande teknologi. Vi är båda närvarande vid intervjuerna, varav den ena sköter samtalet och den andra observerar för att kunna göra den som intervjuar uppmärksam på om något missas eller behöver förtydligas.

Vi inleder intervjuerna med att presentera oss själva och hur upplägget på intervjun ser ut. Efter det ställer vi första frågan och utefter svaret är ordningsföljden olika i varje intervju då vissa respondenter täcker in många svar i en fråga. Holme & Solvang (1997, s. 101) förklarar att respondenterna bör få styra intervjun i den mån det är möjligt för att deras synpunkter och uppfattningar ska få komma fram. Holme & Solvang (1997 s. 94)

belyser även att det kan vara svårt för intervjuaren att veta om denna ska vara passiv eller aktiv för att få fram giltig information. Vi lär oss eftersom att inte ställa en följdfråga direkt utan ge respondenterna mer tid till att utveckla svaren när det bli tyst efter en fråga, även om tystnaden blir mer märkbar över telefon.

Holme & Solvang (1997, s. 100) lyfter också fram en fördel med kvalitativ metod som innebär att forskarna kan inhämta mer information i efterhand om det krävs för att uppnå mättnad. Det sker via mejl till två respondenter när vi under transkriberingen upplever att respondenterna har mer att tillägga än vad vi har fått fram under intervjun.

## ***Databearbetning***

Olsson & Sörensen (2007, s. 98) beskriver att bearbetningen av den insamlade data utformas antingen efter ett djupgående- eller övergripande perspektiv. Då frågeställningen är; hur arbetar mindre svenska fjällhotell med att uppmärksamma stamgäster blir bearbetning mer övergripande än djupgående. Vår databearbetning börjar med att vi transkriberar intervjuerna och utifrån det övergripande perspektivet görs en meningskoncentrering direkt från den inspelade intervjun. Olsson & Sörensen (2007, s. 98) förklarar meningskoncentrering som att minimera långa meningar utan att de förlorar sin innebörd för att texten ska bli hanterbar. Författarna skriver att meningarna sen läggs under kategorier. Den metoden är tillämpad och de kategorier vi valt ut är skapade utefter teorin och intervjuguiden.

- Stamgästernas förväntningar
- Inhämtning av feedback från stamgästerna
- Stamgästernas influens på verksamheternas utveckling
- Rutiner vid uppmärksammandet av stamgästerna
- Rutinbaserad kommunikation med stamgästerna
- Datasystemen som stöd för uppmärksammandet av stamgästerna
- Rutiner för återkoppling till stamgästerna
- Bemötandet av stamgästerna
- Utmaningar i bemötandet stamgästerna
- Stamgästernas krav & förståelse
- Stamgästernas roll på hotellen
- Förmedling av information om stamgästerna

En problematik som framkom med metoden att placera empirin under utvalda kategorier är att samma saker kan passa in under flera kategorier, speciellt när tolkningen görs av mer än en person. Vi vill därför göra läsaren uppmärksam på att det kan upplevas som att meningarna hör hemma på fler än ett avsnitt, men för textmassans skull valde vi att inte lyfta samma meningar under flera kategorier i empirin. Exempel på detta är den interaktiva kommunikationen som är återkommande i många meningar under flera kategorier, men som kommer att belysas i analysen även om den inte har en egen kategori i empirin. Enligt Holm & Solvang (1997, s.141) kan empirin med fördel innehålla de "muntliga särdragen" samt att citat kan bidra till att öka förståelsen. Citat är därför bevarade i empirin och vi försöker bibehålla de muntliga särdragen för att bidra till förmedlande av en viss känsla.

Bryman (2011, s. 525) lyfter en annan problematik med att kontexten kan gå förlorad vid bearbetningen. Holm & Solvang (1997, s. 140) förklarar även att det kan vara svårt

att förstå vad respondenten vill ha sagt då många formuleringar kan vara svårtydda, varav det är bra om respondenten får en möjlighet att granska utskriften. Av den anledningen får alla respondenter möjlighet att granska utskriften av det som transkriberas innan det används. Fem respondenter valde att göra det och ingen gav någon kritik av transkriberingen.

Holm & Solvang (1997, s. 141) skriver även att om det finns krav på anonymitet måste all information som kan leda till verksamheten och respondenten tas bort, men respondenten själv ska ändå kunna se vilka uttalanden som denna bidragit med. Vi har så långt som möjligt försökt följa det och alla respondenter är medvetna om att deltagande är helt anonymt, vilket troligtvis var en bidragande orsak till att alla inte kände behovet att kontrollera utskriften.

## **Dataanalys**

I analysen av data överges kategorier som ställts upp i empirin för att ge plats åt en indelning som bygger på de mindre frågeställningarna och därmed liknar dispositionen i teoriavsnittet. På så sätt underlättar det för läsaren att följa med i analysen då de empiriska delarna tolkas utifrån den teoretiska referensramen. I analysen komprimeras och tolkas informationen för att skapa mening av den (Merriam 1994, s. 42). Det innebär att vi i analysen lyfter ut och sammanfattar informationen från empirin samt i vissa fall inkluderar ny teori för att kunna tolka och ge mening åt innehållet.

Olsson & Sörensen (2007, s. 130) beskriver en analysform som har sin utgångspunkt i vedertagna modeller, vilka är byggda på omfattande analysarbeten. Vi använder oss till viss del av den analysformen då bibehållande- och utvecklingsfasen i hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster analyseras via Zeithaml, Parasuramans och Berry's (1990) *The Gaps Model of Service Quality*. Det är ett erkänt ramverk som omfattar många begrepp inom tjänstemarknadsföring (Fisk et al, 1993, s. 80). Dess relevans i denna studie stöds av undersökningar som visar att det finns en länk mellan tjänstekvalité, kundnöjdhet och lojalitet (Wilkins et al., 2009; Zindelin, 2006). Författarnas resultat indikerar att tjänstekvalité påverkar lojalitet via kundnöjdhet. Det har även gjorts studier som utforskar lojalitetsprogram och vad de gör för nytta med hjälp av *The Gaps model of service quality* (Shoemaker & Lewis, 1999)

## **Urval**

För att komma fram till de verksamheter som är lämpliga för studien diskuterar vi mycket kring kriterier för vårt urval. Vi avgränsar urvalet till svenska fjällen det är ett landskap som rymmer många mindre tjänsteverksamheter för rekreationsgäster samtidigt som det präglas av säsongbetoning. Vi kommer fram till att det inte gör någon skillnad ur stamgästsynpunkt om hotellen har stängt under lågsäsong eller inte. Ett sådant hotell kan ha stora utmaningar när det gäller personalomsättning vilket gör dem väldigt intressanta att inkludera då det kan utgöra ett problem i just hanteringen av stamgäster.

Att hotellen inte ska tillhöra en hotellkedja är ett kriterium som känns självklart eftersom kedjor ofta arbetar standardiserat kring stamgäster med utvecklade stamgästprogram och medlemskap. Verksamheten ska även vara klassat som ett hotell eller pensionat, men det får drivas stuguthyrning, lägenhetsuthyrning eller liknande utöver hotellverksamheten. I vår studie är fokus på rekreationsgäster snarare än affärsresenärer. Detta eftersom vi anser att det blir en annan typ av kontakt mellan

hotellet och gästen när gästen har en samordnare med ansvar för en hel grupp än när gästen reser privat med partner eller familj på semester. På grund av det väljer vi också att inte inkludera några hotell i städer med närhet till fjällen. Mindre turistorter är däremot acceptabelt då det finns många verksamheter i den typen av orter som är intressanta för vår studie. Exempel på orter som inkluderas är Sälen, Åre, Hemavan eller liknande.

Vi använder oss av hemsidan [visitfjallen.se](http://visitfjallen.se) (2014) för att hitta lämpliga verksamheter för studien. Vi använder även google och söker på "fjällhotell i Sverige" för att hitta verksamheter som eventuellt inte är listade på [visitfjallen.se](http://visitfjallen.se). Vi besöker sedan hemsidor till alla verksamheter för att se om de stämmer in på våra kriterier. Slutligen har vi 42 stycken möjliga kandidater vilket vi anser räcker för att få ihop mellan 6 och 10 intervjuer. Vi kontaktar dem först via mejl och förklarar syftet med studien samt deras roll i sammanhanget. Det ger oss fyra intervjuer. Systematiskt ringer vi sedan hotellen och frågar om deltagande tills vi har 10 respondenter bekräftade. Detta kallas ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval innebär att handplocka de verksamheter som anses passa för studiens forskningsområde (Bryman, 2011, s. 434).

Då vi ämnar undersöka hur mindre svenska fjällhotell uppmärksammar stamgäster väljer vi att begränsa oss till en persons tolkning på varje företag. Genom intervju med flera personer skulle vi möjligtvis få en utförligare bild av varje företag, men det skulle försvåra analysen då tolkningen av hur hotellen arbetar kan skilja sig mellan respondenterna. Det hade lämpat sig bättre i en studie som undersöker hur väl implementerad en strategi är och hur enhetligt den tolkas och följs av alla anställda.

Holm & Solvang (1997, s. 104) skriver att informationsinnehållet kan öka genom att välja respondenter som besitter mer ingående kunskap. Ett sätt att hitta respondenter via målinriktat urval är ett kedjeurval. Forskaren får då via kontakt med utvalda respondenter vidare kontakt med andra respondenter (Bryman, 2011, s. 434). I vårt fall uppkommer ett kort kedjeurval: Vi kontaktar de utvalda verksamheterna via mejl till hotellens receptions eller informationsadress. Finns det angivet mejlade vi till den person som vi direkt ansåg skulle kunna besitta den information vi behöver. Då vi litar på hotellen att hitta den respondent som är lämplig att svara på våra frågor utgör det kedjeurvalet.

### **Presentation av respondenterna**

I det här kapitlet presenteras alla hotellen för att ge en inblick i vilken typ av verksamhet de bedriver, hur många anställda som finns, samt även vilka fördelar hotellen ser med stamgäster och deras definition av dem. Hotellen är döpta efter bokstavsordning från A-J. Respondenterna är döpta efter samma bokstav som sitt hotell. För att underlätta börjar vi kapitlet med en översiktlig tabell med information om hotellen. Därefter följer en mer utförlig men ändå sammanfattad presentation av hotellen i ordning för att sätta in läsaren i kontexten.

	Datum och samtalstid	Respondentens position	Antall bäddar/rum	Personal i högsäsong	Personal i låg säsong	Öppet året runt	Uppskattad andel privatgäster	Varav andel stamgäster	Definition av stamgäst	Fördel med stamgäst
<b>Hotell A</b>	14/4 kl.11.00 28,57 min	Ägare & receptionist	35 rum, 75 bäddar	10-12	3	Nej	99%	Svårt att uppskatta	Bott 2-3 gånger	Redan visat köpsignal, minskad kontaktkostnad
<b>Hotell B</b>	14/4 kl.15.00 13,53 min	Ägare	10 rum, 24 bäddar	3	2	Nej, öppet dec till april	90%	60%	Bott 2-3 gånger, återkommer 1 gång per år	Påverkas inte av svängningar på marknaden
<b>Hotell C</b>	23/4 kl.10.00 13,09 min	Hotellchef	66 rum, 156 bäddar	50	4	Nej, öppet vårvinter och sommar	40%	5%	Återkommer 1-3 gånger per år	År våra ambasadörer, hjälper till med marknadsföringen
<b>Hotell D</b>	23/4 kl.11.00 20,47 min	VD, ägare & driftansvarig	38 rum	15-16	10	Ja	80%	15%	Återkommer flera gånger per år	Viktiga ambasadörer, nöjda, bra dialog, bokar in sig igen.
<b>Hotell E</b>	24/4 kl.10.00 24,02 min	VD	124 bäddar	20-24	2-3	Nej, öppet hela vintern och 1 vecka sommar	60%	70%	Återkommer minst 1 gång per år	Okärlig i försäljning, bokar igen då de checkar ut, ambasadörer
<b>Hotell F</b>	25/4 kl.13.30 21,22 min	Delägare	150 bäddar	10	x	Nej, öppet hela vintern och aug till sep.	Mestadels privatgäster	Svårt att uppskatta	Återkommande	De hittar, tar mindre tid, är familjära.
<b>Hotell G</b>	25/4 kl.14.00 25,30 min	Ekonomi & administration ansvarig	16 rum, 50 bäddar	10	ca 5	Nej, stängt maj till juni	Mestadels privatgäster	Svårt att uppskatta	Återkommande varje år	Våra ambasadörer, känner oss & anläggningen
<b>Hotell H</b>	28/4 kl.10.00 34,07 min	Delägare, marknad-försäljning	51 rum	20	x	Nej, öppet juni till okt & Jul till maj	Mestadels privatgäster	Svårt att uppskatta	Nöjd återkommande gäst	Kostsamt och tröttsam jaga nya gäster
<b>Hotell I</b>	28/4 kl.13.00 15,27 min	Ägare men gör det mesta	16 rum	4	2	Nej, stäng lite under vår & sommar	Mindre andel privatgäster	Svårt att uppskatta	Återkommer mer eller mindre frekvent	Blir bekanta och kan lära känna deras behov
<b>Hotell J</b>	29/4 kl.11.30 16,31 min	Revenue manager	130 bäddar	70	15	Nej, stängt från midsommar till augusti	60%	10%	Återkommer vid högtider eller som förbipasserande	Våra bästa marknadsförare

Figur 3. Översikt av hotellens presentationer

### **Hotell A**

Respondent A är ägare av hotellet tillsammans med sin sambo och har varit i hotellbranschen sen 1984. Han har en högskoleutbildning inom ekonomi och köpte sitt första hotell 1991 och har sedan dess varit med och byggt upp ett antal rekreationshotell i Sverige. Hotell A har restaurang samt relaxavdelning, och är öppet över jul och nyår, under våren och från slutet av juni till oktober. Under dessa tider är det 10 stycken i personalen inklusive de två ägarna som bemannar receptionen. De strävar efter att få samma personal att återkomma genom att anställa närboende. Han uppskattar att Hotell A har 99 % privatgäster av vilka den största kundgruppen är par med barn som flyttat ut, som han kallar "dinkies".

Respondent A definierar en stamgäst som någon som bott på hotellet 2-3 gånger. Alla gäster läggs in ett register vilket gör det svårt att skilja dem från gäster som bara bott på Hotell A någon enstaka gång. Genom systemrensningar tas kunder bort som inte bott där på många år. Respondent A försätter med att han inte ser anledningen till att sära på gästerna utan vill behandla dem lika. Han säger dock att fördelen med stamgäster är att de redan har visat köpsignal, vilket minskar kontaktkostnaden då det kostar att uppdatera med nya kunder.

### **Hotell B**

Respondent B är ägaren till Hotell B. Han har drivit hotellet sedan 2006 tillsammans med sin fru. Innan dess hade ägaren eget företag som grossist till bland annat maskiner och lastbilar. Han uttrycker tydligt att han kommer från en helt annan bakgrund än inom hotell och turism. Hotell B har 10 rum och 24 bäddar. Det är ägaren och hans fru, sam en person i stället som arbetar på hotellet. Verksamheten är öppen från den 26 december till slutet av april varje år.

Respondent B uppskattar att 90 % av är privatgäster varav 50-70% av dem ses som stamgäster. Definitionen av stamgäster är en gäst som är återkommande en gång per år och har varit på hotellet 2-3 gånger. På frågan "ser ni några fördelar med stamgäster?" svarade ägaren att de inte blir lika beroende av svängningar på marknaden. "Det sägs här i området att det har varit en 30 %:ig nergång men det har vi inte märkt och det tror vi beror mycket på stamgästerna."

### **Hotell C**

Respondent C har akademisk examen inom hotell och restaurang och har jobbat som restaurang- och personalansvarig. År 2008 började hon på Hotell C som restaurangansvarig och har varit hotellchef sedan 2011. Hotell C har 66 hotellrum och omkring 156 bäddar. Hotellet är öppet fem veckor under sommaren samt från mitten av december till slutet av april. De har 4 heltidsanställda men under högsäsong kan de vara uppemot 50 stycken anställda. Omsättningen på personalen varierar då några jobbar bara en säsong och andra flera. Respondent C uppskattar att 40 % av deras kunder är privatgäster och av dessa är 5 % stamgäster. Hon definierar stamgäster som gäster som återkommer 1-3 gånger per år. Hon lyfter fram att fördelen med stamgäster är att "de är våra ambassadörer som talar varmt om hoteller och hjälper till med marknadsföringen".

### **Hotell D**

Respondent D är driftansvarig, VD och ägare på Hotell D sedan 2007 då hotellet köptes. Innan det arrenderades hotellet i tre år varav hon varit verksam på hotellet sedan 2004/2005. Respondent D har lång erfarenhet från hotell på andra platser runt om i

Sverige, bland annat som marknadschef och arbete med ekonomin. På Hotell D besitter hon mycket gästkontakt eftersom hotellet är litet.

Hotell D har 38 rum, restaurang, gym och bastu, inhyrd massör och akupunktör, lift och skiduthyrning i anslutning. Hotellet har öppet året runt. 10 personer är årsanställda men under högsäsong arbetar omkring 15-16 stycken samtidigt. Respondenten uttrycker att ovanligt många av de säsongsanställda kom tillbaka detta år (5-6 stycken) samt att en bas av säsongspersonal bor på orten.

Respondent D svarar vid frågan om hur många av deras gäster som är privata; *“ganska stor del, jag har inget exakt tal men säkert på 80 %”* Inom dessa är även privata grupper inräknade. Stamgäster beräknar hon till max 15 %. Respondent D ger inget direkt svar på frågan om hur de definierar en stamgäst men säger att de har: *“ett 20-tal personer som kommer flera gånger (tre gånger) varje vinter”*.

Respondent D uttrycker stora fördelar med stamgäster. De behöver inte anstränga sig extra för att stamgäster ska boka, de är nöjda och de har en bra dialog med dem. *“Det är ju vansinnigt bra med stamgäster”*. Hon tillägger också att de är goda och jätteviktiga ambassadörer.

### **Hotell E**

Respondent E är Vd på företaget och har varit det i snart tre år. Innan det jobbade han med att starta upp andra verksamheter samt inom konferensverksamhet och han har utbildning inom servicemanagement. Hotell E har 124 bäddar samt vandrarhem och stugor. Det har öppet för privatgäster under vintern samt en vecka under sommaren. De har 2-3 heltidsanställda och 20-24 säsongsanställda. Respondent E uppskattar att 60 % är privatgäster och av dessa är 70 % stamgäster. Han definierar stamgäster som en gäst som bokar år efter år, minst en gång per år.

Fördelarna med stamgäster anser respondent E vara att de bokar sin vistelse när de checkar ut, varav de har ca 60 % av bokningarna klara inför kommande säsong. Han säger även att de har *“Okr i införsäljning”* och att det skulle vara jättedyrt hitta nya kunder varje år. Han benämner även stamgästerna som *“ambassadörer”* som marknadsför och berättar för deras bekanta om hotellet. Han säger att ett 20-tal stamgäster är extra nära och att de gärna vill hjälpa till att hitta nya gäster åt hotellet. Han sammanfattar det hela med att stamgäster är *“ryggraden i hela verksamheten”*

### **Hotell F**

Respondent F är en av delägarna till hotellet. Han har lång erfarenhet inom resebranschen och kommer senast från en resortanläggning. Ägarna köpte detta hotell under förra året, varav de fortfarande bygger upp rutiner. Hotell F har över 150 bäddar och hyr även ut lägenheter. Det har en skilodge, spa och restaurang. Just utanför hotellet finns både utförs- och längdskidåkning under vinterhalvåret, samt vandring under sommar och höst. Hotellet har stängt maj till juli, samt oktober och november. De har ett 10-tal anställda under högsäsong, och räknar med att ungefär hälften av dem är återkommande mellan säsongerna.

Respondent F säger att Hotellet har mestadels privatgäster och vid köpet av hotellet fick de överta ett register av alla gäster som bott på hotellet tidigare. Registret saknade dock specifika anmärkningar eller kommentarer om vilka som varit återkommande. Respondent F uttrycker att stamgäster är *“det allra viktigaste”*. Han uttrycker också att



det kostar mer att skaffa en ny gäst än att behålla en gammal. Han säger även; *“De hittar och tar mycket mindre tid”*. Han uttrycker även att de har gäster som alltid har firat påsk här och kommer ett par gånger om året, *“då blir man mer som en familj här”*.

### **Hotell G**

Respondent G är en fast anställd med ansvaret för ekonomin och administration, samt lite personal. Hon har mycket erfarenhet från tidigare hotell och verksamheter, bland annat som platschef. Hotellet G är ett litet privatägt hotell. Det har 16 hotellrum och 4 stugor, och kan därav ta emot omkring 50 gäster totalt, vilket respondent G uttrycker gör att det automatiskt blir familjärt. Vintern är högsäsong, men de har en stark sommar också. November till mars är den största perioden med väldigt högt tryck. Hotellet har stängt maj/juni. De har 10 personer som arbetar totalt under högsäsong och många återkommer under flera år. Hotellet har tre stycken helårsanställda förutom ägarna.

Hotell G har till störst del privatgäster, på grund av att det har för få rum för konferenser. Vår Respondent uttrycker dock att många privata gäster ofta kommer i grupp. Hotellet har väldigt mycket återkommande gäster beroende på säsong, Respondent G har svårt att ge ett exakt tal, men uppger att många återkommer eller säger att de vill komma tillbaka. Hon definierar en stamgäst som en gäst som återkommer varje år.

Respondent G ser fördelen med stamgäster som att; *“En stamgäst är en fantastisk gäst som väljer att komma tillbaka, och de är ju våra ambassadörer där de kommer ifrån”*. Hon utvecklar detta med; *“De känner ju anläggningen och oss, så det är enkelt med gäster som redan hittar och vet till skillnad från en ny som inte vet”*. Hon avslutar med att påpeka att det stora med stamgäster ändå är att de är bra ambassadörer.

### **Hotell H**

Respondent H jobbar mest med marknad och försäljning och är en av delägarna i företaget. Men han påpekar att på ett litet företag får man göra lite allt möjligt. Hotell H har 39 dubbelrum och även vandrarhem med 22 rum som nästan är hotellstandard. De har öppet för privatgäster från juni till oktober och sen från jul till slutet av maj. Under högsäsongen har de ca 20 anställda och respondent H menar att de har en relativt stabil personalbas men att någon byts ut ibland.

Största delen av hotell Hs gäster är privatgäster om man räknar in dem som kommer i grupper, exempelvis skoteråkare. Däremot har respondent H svårt att uppskatta hur många av dessa som är stamgäster, men han säger att de har många återkommande gäster. Respondent H definierar stamgäster som en nöjd gäst som vill komma tillbaka och rekommenderar hotellet vidare. Fördelen med stamgäster är att det kan vara både kostsamt och tröttsamt att jaga nya kunder. Därför är ett av deras grundläggande mål att få gästerna att återkomma.

### **Hotell I**

Respondent I är en av ägarna till hotellet, som äger hälften av verksamheten. Hon gör i stort sett allt på företaget, förutom grundmatlagning och grundstädning. Hon har jobbat som kommunikatör inom olika branscher innan uppköpet av hotellet, senast inom läkemedelsbranschen. Hon och hennes sambo har drivit verksamheten sedan 4 år tillbaka. Hotell I har 16 rum och är öppet året runt för grupper (bröllop och släktträffar) men stängt för privata gäster under maj till midsommar, sen till mitten av juli. Övrig tid

är det öppet för alla. Under högsäsong har de en kock och en städerska som kommer in, i övrigt ingen extra personal.

Hotell I har mycket privata gäster, även om det är mestadels konferensgäster. Konferensgästerna är huvudinkomsten medan privatgästerna kompletterar. Hon har svårt att ge en exakt siffra på hur många av alla privatgäster som är stamgäster, men uttrycker att de flesta stammisarna återkommer under vissa perioder, speciellt under påsk och under hösten för vandring och svampplockning. Respondent I definierar stamgäst som; *“en gäst som återkommer mer eller mindre frekvent, ibland flera gånger per år och ibland varje påsk.”* De fördelar som hon uttrycker med stamgäster är just att: *”Man blir bekant, lär känna folk och deras olika behov, etc. vilket gör det enklare.”*

### **Hotell J**

Respondent J är hotellets Revenue manager. Hennes uppgifter är att uppdatera priser och bokningskanaler. Hon har jobbat inom hotellbranschen i över 20 år. Hotell J är ett hotell med ungefär 130 bäddar. De har 15 heltidsanställda, men under högsäsong kan omkring 70 personer arbeta där samtidigt. Många av personalen kommer tillbaka och jobbar omkring 2-3 säsonger. Hotell Js öppettider är från slutet av juli till midsommar året därpå. Hotellet är stängt en period under sommaren för grovstädning. Högsäsongen är från 22 december till slutet av april.

Ungefär 60 % av gästerna är privatgäster. Av dessa är uppskattningsvis mindre än 10 % stamgäster. Respondent J upplever att det var mer stamgäster “förr i tiden”. En stamgäst definieras inte tydligt, men hon uttrycker att vissa gäster kommer varje jul, påsk eller inför födelsedagar, etc. Vissa gäster är mycket på resande fot och kommer förbi hela tiden. Hotell J upplever att det bara är fördelar med stamgäster. *“De är våra bästa marknadsförare och de kommer tillbaka samt att de kanske rekommenderar oss vidare till någon annan.”*

# Empiri

I det här kapitlet presenteras den sammanställda data från intervjuerna enligt kategorierna som presenterades under databearbetning.

## ***Stamgästernas förväntningar***

Respondenterna A, J, D och F nämner alla igenkännande när vi frågar om de upplever att stamgästerna vill ha något utöver den vanliga servicen som erbjuds alla. Respondent A svarade att: *“Det alla stamgäster främst vill ha är igenkännande”* och därför är Hotell A noga med att uppdatera bokningarna med personliga kommentarer om stamgästerna. Han utvecklar detta genom att säga:

*“Det är mycket viktigt att känna igen, ta hand om och ge dem bekräftelse”.*

-Respondent A

Respondent A påpekar därefter att de inte är i tjänste- eller servicebranschen utan i bekräftelsebranschen. Därför tror han att stamgäster gärna betalar mer för bekräftelse och inte förväntar sig prisförmåner. Respondent D uppger att det är viktigt att komma ihåg stamgästerna och deras behov. Hon säger även att många stamgäster inte behöver säga så mycket när de bokar för att de som jobbar där vet hur stamgästerna vill ha det, vilket Respondent D tror att de förväntar sig. Men några speciella förmåner tror hon inte att de eftersträvar. Hon uttrycker att:

*“De kommer tillbaka för att de trivs bra, de vet vad det får och gillar det.”*

-Respondent D

Respondent J belyser också att stamgästerna vill att personalen ska känna igen och komma ihåg dem, veta vad de heter, osv. Hon säger att stamgästerna är vana vid att hotellet ställer något extra på rummet till dem och att de får bra bord i restaurangen, osv. Hotell F tror också att stamgästerna *“förväntar sig bli igenkända”*, och poängterar att det därför är viktigt att komma ihåg folk. Han tror även att stamgästerna vill bli uppmärksammade av den som är VD. Även Hotell J framhäver att de uppmärksammar stamgästerna något mer än de övriga gästerna. Respondent F lyfter dock fram att även om viss specialbehandling mot stamgäster kan inträffa (exempelvis att uppgradera dem till ett finare rum), ska särbehandling inte förekomma.

Respondent G uttrycker att det inte finns krav på rabatter eller extra grejer bland stamgästerna, utan att deras stamgäster är väldigt ödmjuka och att de alltid är väldigt flexibla i bemötandet. Respondent I uttrycker samma sak, men de ser till att stamgästerna alltid får sitt stamrum eller stambord i restaurangen. Det är dock ingenting som är begärt av stamgästerna utan det kommer naturligt. Respondent G upplever att ägarna själva ofta uppskattas av deras gäster och kan vara en bidragande faktor till att många återkommer. Det resonemanget för även flera av hotellen, som först inte uttrycker att stamgästerna vill ha något extra, men sedan fortsätter med att det är själva verksamheten och stämningen, dem själva (ägarna) och maten som gästerna trivs med. Det uttrycks:

*“De flesta kommer för att utföra en aktivitet i den miljö vi har utanför. De väljer att bo hos oss för att de tycker att det är trevligt.”*

-Respondent G

*“De återvänder eftersom de uppskattar allt hotellet har att erbjuda, vilket innefattar personal, maten, aktiviteter och läget på hotellet.”*

-Respondent C

*“De kommer tillbaka för att de trivs här med platsen, med oss och med upplägget som finns här”.*

-Respondent I

Respondent I säger också att nya gäster brukar fråga vilka aktiviteter som finns att göra på hotellet och omgivningarna, men hon sätter en stolthet i att de inte har några aktiviteter. Det upplägget vet och uppskattar stamgästerna som kommer dit för rekreation.

Respondent E lyfter fram att han tycker relationen är viktigast och därför förväntar sig stamgästerna inte några extraerbjudanden. Han upplever att det är tvärtom:

*“De vill och förväntar sig att man ska behandla dem som lite mer vänner än gäster”.*

-Respondent E

Respondent E berättar att det vänskapliga förhållningssättet skapade lite problem när de tog över hotellet då vissa stamgäster levde efter de gamla ägarnas kultur och tog för stora friheter och betedde sig lite som att de var med och ägde hotellet. Det fick Hotell E lösa genom att vara tydlig med de nya reglerna, och idag har de inga sådana problem. Vidare resonerade Respondent E att stamgästerna själva upplever trygghet när de kommer till Hotell E för att de vet vad de får. Han sa att stamgästerna tillhör ett sammanhang, en relation och gemenskap som de vill vara del av för det ger trygghet.

*“Det är skönt att komma dit man känner att någon vill en väl och där man vet att allt löser sig”*

Respondent E

Respondent B, H och C upplever inte att stamgästerna vill ha något extra, rent materiellt, utöver det som normalt erbjuds. Däremot uttrycker respondent B *“man blir mer social med stamgästerna”*, vilket han tror de uppskattar. Respondent B är inte säker på vilka specifika fördelar som stamgästerna eftersträvar mer än att ha en relation till företaget.

*“De är nöjda med rummen, nöjda med oss och nöjda med maten. Jag tror att det ligger på den nivån”*

-Respondent B

Respondent H framhäver att han vill kunna överraska stamgästerna genom att göra saker lite bättre än vad som förväntas, men poängterar att man inte kan göra för mycket för då stegras förväntningarna så att man tillslut inte kan möta dem. Därför tror han på en långsam och stadig utveckling. Respondent F framhäver också vikten i att

stamgästerna inte ska ha för höga förväntningar så att de blir besvikna. Att “tona ner” det som uttrycks och inte använda för starka ord så att gästerna blir positivt överraskade under vistelsen är att föredra och något som Hotell F kommer att arbeta efter. Respondent G säger att de som verksamhet inte lovar saker utan försöker lösa saker efter bästa förmåga.

### ***Inhämtning av feedback från stamgästerna***

Hotell C och E ger ut enkäter åt alla gäster men riktar dem inte specifikt mot stamgäster. Respondent C säger att vissa stamgäster kontaktar henne personligen om de har synpunkter. Hon anser att stamgästerna är måna om att ge både bra och dålig feedback. Respondent E vill att alla gäster skall vara med och berätta vad de tycker men stamgäster som är mer kopplade till verksamheten kan komma med mer insatta förslag på vad som kan göras bättre. Hotell I vill inte kommunicera med gästerna genom enkäter, vilket är ett medvetet val. Hon uttrycker att gästerna ska slippa fylla i enkäter på hotellet, då man får nog av det i övriga livet.

Respondent D anser att stamgäster är snabba på återkoppling, vilket en förstagångsgäst kanske inte är i samma utsträckning då de inte vet hur det brukar vara på hotellet. Respondent H säger att de skulle vilja ha en bättre dialog med stamgästerna. Han framhäver att många stamgäster är bra på att lämna feedback via nätet, men han arbetar på en enkät som ska lämnas ut eftersom han tycker det är viktigt att få en utvärdering direkt vid vistelsen.

*“Det är viktigt att anpassa dialogen utefter vad kunderna vill ha, till exempel vill inte alla ha mejl”.*

Respondent H

Respondent H tar även upp ett exempel då en stamgäst påpekade vid ankomst att denna vet att Hotell H har problem med kalla duschar då det är mycket folk, varav stamgästen undrade om de kunde hitta en lösning på detta. Respondent H tycker den dialogen visar att stamgästen vill väl och gör det extra tydligt att man måste hitta en lösning på problemet.

### ***Stamgästernas influens på verksamheternas utveckling***

Respondent D uttrycker att många av deras stamgäster säger vad det tycker, varav de är med och utvecklar verksamheten. Hon uttrycker också att de är väldigt värdefulla för utvecklingen då de både säger när något är extra bra eller när något saknas, vilket är mycket viktigt. Respondent F värderar feedback från alla gäster och säger att han aktivt frågar efter tips och utvecklingsmöjligheter. Både information om stamgästerna, och om vilken typ av semester de är på hotellet för, är information som Respondent F tycker är intressant i nuläget för att lära känna gästerna. Än så länge sker ingen riktad informationsinsamling av enbart stamgäster, men han tycker det är viktigt att få stamgästerna att känna sig delaktiga, vilket också stärker kundrelationen.

Respondent H säger att alla gäster påverkar Hotell H's utveckling men att de nog lyssnar mer på stamgäster då de har en relation till dessa vilket gör det svårare att avfärda förslag från dem än någon som “bara kommer in på en kopp kaffe.”

Respondent B upplever inte att stamgästerna är med och utvecklar verksamheten särskilt mycket. Det baserar han på vad stamgästerna skriver i gästboken, vilket många

av deras gäster gör. Respondent G framhåller att det inte är speciellt från eller mot stamgästerna som verksamheten utvecklas men att de får en "boost" utav dem. Han säger att de utvecklas hela tiden och det är inte bara för stamgästerna skull utan för alla gäster. Men stamgästerna tillför mycket på så sätt att de signalerar att hotellet jobbar åt rätt håll.

*"Stamgästerna triggas oss att göra något ännu bättre."*

-Respondent G

Hotell J frågar inte aktivt efter tips från gästerna men enkäter skickas ut till alla gäster där kommentarer kan läggas. På frågan om stamgäster upplevs influera Hotell I och dess utveckling uttrycks svaret:

*"Nej, det kan jag inte säga. Vissa stamgäster har varit här i 40 års tid och det man kan säga om dem är att de vill ha så lite förändringar som möjligt. De vill känna sig hemma och komma tillbaka till det som känns invant."*

-Respondent I

Respondent I framhäver även att stamgäster ovilja mot förändring skulle kunna klassas som en nackdel, men att det brukar gå att genomföra mindre förändringar om man tar det försiktigt.

### ***Rutiner vid uppmärksammandet av stamgästerna***

Respondent A säger att det inte är några speciella rutiner de följer för att uppmärksamma stamgäster, men lyfter fram att det kan vara att lägga fram något på rummet när stamgästerna anländer, eller att fråga hur deras barnbarn mår. Respondent A säger även att det är svårt att hitta ett system för att ge dem bekräftelse och visa omhändertagande på annat sätt än att ge prisrabatt eftersom det finns så många. Respondent A belyser också att de inte kan göra om rutiner och omgivningen för mycket eftersom stamgästerna vill känna igen sig och det ska vara bekvämt för dem att komma till hotellet.

Hotell C, D, G och J uttrycker att de inte har en uttalad rutin för att uppmärksamma stamgästerna på hotellet men vissa av dem "vippas på plats", vilket kan innebära en fruktkorg eller badrockar på rummet eller något annat som stamgästerna vet inte ingår. Detta uppmärksammande görs mest på "känn". Stamgästerna på Hotell G erhåller ibland även rabattpriser men respondent G uttrycker att det inte är därför stamgästerna bokar hos dem.

*"Detta sker på känn, det är ingen rutin på så sätt att de gäster som varit ett visst antal år får en sak och ett annat antal år får något annat."*

-Respondent G

Hotell D uttrycker en önskan om att ha räkning på hur många nätter deras gäster bor så att det är lättare att hålla koll på vilka som bor och hur mycket, såvida de bokar i samma namn. På så sätt kan de uppmärksamma om stamgästerna bott exempelvis 50:e eller 100:e natten och eventuellt göra en grej av det. Respondent H skulle vilja göra mer för stamgästerna men just nu fokuserar de på grunderna i verksamheten då tid och

resurser sätter stopp för en snabbare utveckling. Respondent F vill också gärna förmedla någon typ av extraerbjudande eller bokningsmöjligheter till dem.

Att göra något mer för stamgästerna än det som redan görs idag är ingenting som Hotell G aktivt pratat om inom verksamheten. Hotell C har inte heller funderat över att göra något ytterligare för stamgästerna som inte görs idag.

### ***Rutinbaserad kommunikation med stamgästerna***

Rabatter är frekvent förekommande och något som många av hotellen erbjuder stamgästerna i olika former. Respondent J säger att de gäster som bor jul, nyår, påsk, etc. alltid får erbjudande om rabatt ifall de ska komma tillbaka. Respondent A förklarar att de gäster som finns i registret får 10 % rabatt. Hotell A har även provat att skicka ut ett presentkort på 500 kr som gästerna fick lämna till någon de tycker skulle besöka hotellet. Detta gav en lyckad respons menar respondent A, då det märkbart ökade bokningen efter det utskicket.

Respondent B säger att de inför sommaren skickar ett vykort och tackar för säsongen till alla som har bott på hotellet. De skickar även ut brev till alla som bott i slutet av augusti och erbjuder "boka tidigt-rabatt", inget av dessa går dock enbart ut till stamgästerna. Hotell C uppger att stamgästerna får samma nyhetsbrev som alla andra gäster, men det kan innehålla erbjudanden som vänder sig enbart till stamgästerna. Respondent I uppger att de skickar ut mejl till utvalda stamgäster under hösten där det uppmanas att boka inför exempelvis påsk. Vissa av Hotell Is stamgästerna brukar vara ute i god tid, och redan vid intervjun hade de bokningar gjorda inför nästa påsk. Respondent E säger att de skulle kunna använda sitt datasystem och lägga in gästers intressen i profilen för att kunna göra riktade nyhetsutskick, men då frågar han hellre stamgästen direkt vilken information de vill ha i nyhetsbrevet som skickas ut.

### ***Datasystemen som stöd för uppmärksammandet av stamgästerna***

Hotell A använder sig av datasystemet Jupiter men skulle Respondent A få utveckla programmet skulle han önska att man kunde lägga in kort på stamgästen så han direkt kan känna igen de som bokar. Respondent C säger att de använder sig av datasystemet Fidelius, vilket kan hjälpa uppmärksammandet av stamgäster genom att de märks med en kod.

Respondent C tycker att utmaningar kan uppstå om stamgästen till exempel har bytt namn eller om någon i personalen har glömt att uppdatera deras profil. Att gäster kan byta eller boka i olika namn är även en utmaning som Hotell D upplever. Deras system, Hotsoft, är kopplat till ett system som gör att gästerna kan boka online. Det tar bort den personliga kontakten, vilket Respondent D uttrycker gör det svårt att hålla koll på att en stamgäst har bokat förrän just innan ankomst. Respondent D uttrycker att de vill ha en funktion för uppmärksammandet av stamgäster, så att de kunde synas tydligare vilka som är stamgäster och därav kunna ge dem "något extra".

Hotell E använder också datasystemet Jupiter, vilket han anser möjliggör att gå tillbaka och se hur gästens profil ser ut. De använder dock den funktionen sparsamt på grund av att de inte har personalresurser nog för att uppdatera dessa profiler. Hotell G använder sig av datasystemet Hotsoft, vilket Respondent G anser är bra för ett litet hotell, men de

har ingen speciell funktion i datasystemet för att uppmärksamma stamgästerna. Hon utvecklar detta med:

*“I och med att vi är så små har vi mycket mer möjlighet att hålla reda på dem. Här får vi mycket bättre kontakt med gästerna än vad man får på ett större ställe.”*

Respondent G

Hotell I använder också datasystemet Hotsoft, men tycker inte att det är ett särskilt bra system för att uppmärksamma stamgäster, vilket de heller inte ser behovet av att göra då de är så små.

Hotell F jobbar också med datasystemet Jupiter. Respondent F menar att det är viktigt att det fungerar och visar att det är en stamgäst som bokat, så att det redan vid incheckning kan uppmärksammas av personalen som arbetar. Respondent F uttrycker sig inte veta om Jupiter har funktioner som på ett bra sätt stödjer arbetet med stamgäster, men misstänker att det inte gör det i någon större utsträckning. Hotell J har också datasystemet Hotsoft och hon uttrycker att det inte är jättebra. Respondent J uttrycker att de skulle vilja ha bättre ordning på stamgästerna så att de märker om de försvinner, vilket inte finns idag.

*“Information om stamgäster kan skrivas in och sparas men personalen måste leta efter det.”*

-Respondent J

Datasystemet Hotell H använder heter Hotel Linx, vilket Respondent H är inte riktigt nöjd med. Möjlighet att lägga in information om stamgästerna finns, men Hotell H har inte sammanställt vilka deras stamgäster är varav det är svårt med speciella utskick och uppmärksammande av dem. Respondent H skulle därför vilja samla ihop all information om stamgästerna så de kan bli bättre på det i framtiden.

Respondent E uppger att det finns en risk med att jobba för mycket med datasystem. Han anser att det *“inte blir på riktigt”* och gillar inte att någon ska låtsas känna en gäst för att de läst om dem i datasystemet. Han uttrycker att:

*“Det passar större företag men inte vi som har ett 30-tal familjer som bor återkommande under hela veckor. Det ingår i vårt jobb att ha koll på dem personligen.”*

Respondent E

### **Rutiner för återkoppling till stamgästerna**

När vi frågar om Hotellen brukar kontakta lojala stamgäster som inte har bokat in sig på ett tag svarar respondent A, D, H, I och J att de gör detta. Respondent A säger att han går igenom registren ibland och försöker aktivera gamla stamgäster genom utskick och att ringa dem personligen. Respondent D uttrycker att gäster som vanligtvis bokar vissa storhelger brukar de kontakta om de vet att helgen kommer att bli fullbokad och ser att de inte bokat. Hotell D ringer då och frågar om de ska reservera åt dem. Respondent D uttrycker dock att de inte har ett system för det:



*“Det är mer att vi bollar mellan varandra och ser vilka som bokar eller inte”*

-Respondent D

Respondent H säger att han har en bra översikt vad gäller privatgrupper och om de inte dyker upp ett år undersöker han om det har att göra med en billigare konkurrent eller om något blivit fel vid deras senaste vistelse. Respondent I svarar snabbt att det görs en återkoppling via mejl till stamgäster som plötsligt inte bokar som vanligt. Respondent J är lite osäker på hur bra “kollen” på stamgästerna är då det inte har en rutin och därför blir svaret.

*“Det ligger mer i känslan, “-Vart tog den här gästen vägen?”, och då kan återkoppling till dem ske”*

- Respondent J

Hotell J säger dock att de skulle vilja ha rutin på att återkomma till stamgäster om de märker att de inte bokar som de brukar. Respondent J uttrycker att de kanske inte skulle göra det efter en gång men andra gången det händer skulle de vilja det. Respondent G vet inte om återkoppling sker eller inte om en stamgäst plötsligt inte bokar som vanligt eller till sin vanliga tid, men hon misstänker att en av ägarna gör återkoppling men utan att det inte finns rutin för det. Hon säger att hon har sett mejl från stamgäster där de uttrycker att de inte kan komma just den vanliga tiden, men vet inte om det sker åt andra hållet. Hotell B gör ingen återkoppling till stamgäster som slutat eller inte bokar sin vanliga återkommande helg.

### ***Bemötandet av stamgästerna***

Respondent E säger att de inte jobbar aktivt för att uppmärksamma stamgäster utan vill ge en personlig service till alla gäster. Han uttrycker att det ingår i deras fjällbykultur att ge ett personligt bemötande, vilket är en slags strategi enligt honom. Många gäster och anställda känner också varandra till förnamn samt att de tar sig tid att *“sitta och snacka lite”*. Respondent B uttrycker den nära relationen de har till gästerna och att den utvecklas av sig självt:

*“Man skakar hand när de kommer och när de åker härifrån så är det kram.”*

Respondent B

Hotell D har ingen speciell anställd som tar hand om stamgästerna, däremot uttrycker vår respondent att eftersom hotellet är så litet är de bara fyra personer som arbetar i receptionen där alla bokningar sker, och de är bra på att komma ihåg dem och deras namn. Hon uttrycker också att när hon jobbar visar hon extra uppskattning och välkomnar stamgästerna lite extra.

*“Det bli min roll lite att jag gör lite mer där än de andra för stamgästerna.”*

-Respondent D

Respondent G framhäver också att ägarna är bra på att möta stamgästerna i dörren och välkomna dem extra. Respondent F säger att de vid köpet och övertagande av Hotell F kontaktade alla som fanns i kundregistret via mejl och informerade om köpet, att de skulle ta över verksamheten och om vilka förändringar det skulle innebära. Respondent F uttrycker också att många bybor är frekventa gäster i restaurangen, varav det var viktigt för ägarna att få tillfälle att presentera sig för dem. De bjöd in alla bybor till hotellet vid öppningen för att presentera den nya verksamheten.

*“Den bästa och viktigaste marknadsföringen är att vara duktig mot kund på plats”*

-Respondent F

Respondent F tycker också man ska även ägna sig åt de gäster som inte pratar med någon, för att uppmärksamma dem.

Respondent H säger att när det gäller vissa stamgäster så uppmärksammas de av receptionspersonalen som har varit med länge. Respondent J säger att de vill att alla gäster ska få ett personligt bemötande men vissa gäster pratar man mer med än andra. Det bästa är om alla kunde få samma uppmärksamhet. Hotell J har ingen speciell kontaktperson för stamgästerna men uttrycker att många stamgäster ringer personligen och bokar istället för att boka över internet. Respondent I uttrycker att hon har väldigt bra översikt på stamgästerna: hon vet deras namn, vilket vin de föredrar samt även vad vissa stamgästers hundar heter.

### ***Utmaningar i bemötandet av stamgästerna***

Respondent A ser en utmaning i att på plats markera att en stamgäst är *“lite mer”* då de inte vill förminska de andra gästerna, men han tycker inte att tanken i sig är fel. Respondent B uttrycker vikten av att alla gäster ska behandlas lika så att inte orättvisa uppstår. Av den anledningen vill de heller inte göra något mer för stamgästerna än det som redan görs för tillfället.

Respondent J och B upplever att stamgästerna vill ha mer personlig kontakt men uttrycker också att det är en utmaning. Respondent B uttrycker att det är en hårfin gräns när det kan bli för personligt. Det har hänt att vissa gäster försökt besöka dem hemma hos dem, varav det blir *“på gränsen”* vilket är en nackdel med stamgäster och det personliga.

Respondent D och J ser utmaningar främst med att uppmärksamma stamgästerna, framför allt när det är olika personer som jobbar och det är svårt att förmedla information om alla stamgäster till hela personalen när det inte finns ett system för det. Sen säger Respondent D att det är det även en utmaning att *“hålla koll”* på att det är återkommande gäster om de bokar i olika namn. Respondent I uttrycker att även om hon tycker att Hotell I i dagsläget gör det bra, så kan vara en utmaning i att *“hålla koll”* på menyerna så att stamgästerna inte får samma mat under deras olika vistelser. Respondent E och G säger att de inte ser några utmaningar med att uppmärksamma stamgästerna eftersom de inte har några regler för hur de ska behandlas.

*“Om den i reception inte känner stamgästen så möter stamgästen någon den känner senare på ett annat ställe”*

-Respondent E

*“Nja inte direkt, man får fokusera på att göra det så bra som möjligt för dem.”*

-Respondent G

Respondent H lyfter fram att en utmaning med stamgäster är att de förväntar sig samma pris även om de måste höja priserna efter några år. Dock tror han att om kvalitén också höjs kommer stamgästerna ändå vilja komma tillbaka när de testat det nya. När det gäller förväntningar i övrigt så tycker respondent H att det är viktigt att hitta en mellanväg.

### ***Stamgästernas krav & förståelse***

Respondent A uttrycker att stamgäster tar mer ansvar än andra gäster, men överlag är de olika i att vissa har högre krav och andra lägre. Respondent B uttrycker att den personliga kontakten är ett krav som stamgästerna har mer än de nya gästerna. Respondent B säger även att om det endast är ett fåtal gäster på hotellet upplever han att stamgästerna kan kräva att ägarna ska sitta och ägna mycket tid åt dem. Respondent C håller med om att vissa stamgäster har högre krav men många stamgäster har lägre och hon tycker därför att man inte kan generalisera.

*“Om det är kö till restaurangen kan stamgästerna till exempel vilja ha bord med en gång”*

-Respondent C

Respondent D är inte säker på om hon upplever att stamgästerna har högre krav eller inte. Hon uttrycker dock att de är känsliga för förändringar. Om Hotell D exempelvis har en ojämn kvalitet märker stamkunderna det direkt, och på så vis menar hon att stamgästerna är mer känsliga, eftersom de har en viss norm. Det resonemanget för även Hotell J, som framhäver att stamgästerna har högre krav eftersom de vet hur hotellet kan prestera och säger till om det är något som fattas, vilket en ny gäst inte skulle märka. Respondent G och I upplever däremot att stamgästerna känns väldigt tillmötesgående och att de flesta stamgästerna är väldigt lätt tillfredsställda, varav de har mindre krav.

Respondent F belyser att stamgäster både kan ha högre krav och mer förståelse, *“det är både och”*. Respondent G uttrycker att stamgäster har betydligt högre förståelse än vad nya gäster kan ha. Respondent E håller med om detta och tror denna förståelse kommer från att stamgästerna vet att de är på ett ställe där alla bryr sig, vill dem väl och inte försöker “blåsa” dem på något sätt. Respondent D upplever inte att stamgästerna har mer förståelse än andra gäster.

### ***Stamgästernas roll på hotellen***

Respondent E lyfter fram att stamgästerna är en stor del av deras tjänsteutövning vilket gör dem viktiga. Stamgästerna bidrar till det genom att anamma den fjällby-mentalitet som byn har och hjälpa andra gäster, samt att de blir vänner med andra stamgäster.

*“Stamgästerna vill vara med och lösa problem så att andra gäster blir nöjda, till exempel om någon annan gäst vill byta rum”*

-Respondent E

Respondent A lyfter fram att en sak stamgästerna speciellt gillar är att de längst bak i sin meny har en spårkarta där man kan skriva in var man kan åka i omgivningarna. Detta tror ägaren ger stamgästerna en status i gruppen runt middagsbordet för att de vet mer om spåren och stigarna och då kan berätta var de har varit och hur många gånger, etc. Respondent A har uppmärksammat att stamgästerna gärna nämner för andra gäster hur ofta de besökt hotellet genom åren och spekulerar i att det handlar om status. Respondent G berättade att ägarna byggde en inbjudande lobby när de tog över hotellet, där folk kan umgås så att det ska bli lättare att som gäst umgås med alla.

### ***Förmedling av information om stamgästerna***

Hotell C, J och D pratar om att överföringen av information mellan personalen fungerar bra. Respondent C belyser att det är den fasta samt återkommande personalen som oftast känner igen stamgäster. Det förmedlas även genom datasystemet och gästernas profil om det är en stamgäst eller inte. De nyanställda på Hotell C får överfört vilka som är stamgäster via fadderskap. Respondent J tycker det är viktigt att överföring mellan alla avdelningar sker så att ex. restaurangen vet att en stamgäst bor på hotellet. De har ett system för detta: de skriver in information i Hotsoft och då ser alla avdelningar det på listorna som skrivs ut. Respondent J upplever även att överföringen av information till ny personal fungerar bra. Den som är avdelningsansvarig har ansvaret för att föra information om stamgäster vidare till sin personal på ett bra sätt.

*“Personalen i receptionen har ansvar för att gå in i systemet och se till att listorna hålls uppdaterade”.*

-Respondent J

Hotell D har inget system som stödjer överföringen mellan avdelningarna eller till ny personal, utan det sker muntligt. Respondent D lyfter fram att det är jätteviktigt att alla vet vilka som är stamgäster och inte och uttrycker att det finns viss risk att informationen om stamgäster “faller igenom”. Det är därför viktigt att alla fyra i receptionen är medvetna om vilka som ringer. Från receptionen brukar personalen informera restaurangen att det kommer stamgäster, och de försöker ta reda på så mycket som möjligt om gästerna och berätta för varandra. De har inget system eller metod för det, men Respondent D säger att de ofta uttalar att det är viktigt att ligga steget före gästen. Hon uttrycker också att om de skulle byta personal helt och hållet, eller om de skulle sälja så skulle hon försöka gå igenom hur stamgästerna vill ha det, så att en viss gästerfarenhet överlämnas.

Respondent H säger att även om receptionisterna har bra översikt av stamgästerna så kan de bli bättre på att förmedla den mellan avdelningarna eller införa en rutin att de i serveringen ska fråga om gästerna varit på hotellet innan.

I och med att Hotell I inte har någon personalomsättning samt att ägarna står för den största gästkontakten tycker de inte att det är viktigt eller ett problem med överföringen av information om stamgäster. Hotell Es nyanställda får själva bygga en relation med gästen genom att de dels kan se i profilen vem som är stamgäst men också att de får uppmärksamma vilka de som jobbat länge hälsar på.

*“De anställda går inte mellan avdelningarna och berättar vilka som är stamgäster”*

- Respondent E

# Analys

I det här kapitlet analyseras de teman som presenterades i empirin utifrån *Hur arbetar mindre svenska fjällhotell med att uppmärksamma stamgäster?* Första avsnittet behandlar analysen av hur hotellen *identifierar* relationen till stamgästerna, därefter följer en analys om hur hotellen *bibehåller relationen* till stamgästerna vilket kommer diskuteras utifrån Gap-modellen. Genom att diskutera hur hotellen minimerar gapen ges en bild av hur de upprätthåller relationen medan ökning av gapet visar var det finns möjlighet till *utveckling* av relationen. Vid några tillfällen presenteras nya teorier för att bidra till tolkningen av resultaten. Kapitlet avslutas med en diskussion kring etiska aspekter.

## **Identifiering av relationen**

För att kunna besvara frågan hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster är det grundläggande att analysera hotellens definition av den relationen är samt vad som motiverar dem att uppmärksamma den.

### **Definitionens betydelse**

Flertalet hotell definierade en stamgäst som en gäst som återkommer 1-2 gånger/år eller en gäst som bott på hotellet 2-3 gånger. Vissa uttryckte även en svårighet i att definiera en stamgäst och en klar definition från dem saknades. Grönroos (2008, s. 42) skriver om hur företag bör identifiera, bibehålla och utveckla relationen med båda parter intressen som grund. Grundläggande blir därför att kunna identifiera relationen för att upprätthålla eller utveckla den. Det bör även finnas en klar definition av relationen. Hotellens definition i studien är mer lik Norstedts (2004) vaga definition "*En gäst som regelbundet återkommer*" än Gothia Towers (2014) konkreta "*Tio övernattnings under en ettårsperiod kvalificerar dig till stamgäst*".

En vag definition av relationen ger implikationer genom de tre faserna (identifiera, bibehålla, utveckla) i att uppmärksamma stamgästerna, vilket kommer lyftas under analysens gång. I figur 3 framkommer det en svårighet att avgöra hur stor del av gästerna som är stamgäster. Hotellen har överlag ingen specifik nivåindelning av gästerna. Zeithaml et al., (2001, s. 118-120) beskriver vikten av att serviceföretag är medvetna om att kunderna bör delas in i olika segment men även i olika nivåer för att urskilja de lojala kunderna. Zeithaml et al., (2001, s. 137) belyser att meningen med uppdelningen är att hitta en strategi för att förlänga och förstärka relationen med de lojala kunderna. Hotellen har i och med sin definition inte den bästa utgångspunkten för att kunna identifiera vilka som tillhör nivån stamgäster, vilket försvårar bibehållandet och utvecklandet av relationen.

Två av hotellen har i linje med Gothia Towers en mer konkret definition då de nämner att en stamgäst bokar minst en gång per år. Genom att sätta en tydlig gräns underlättar hotellen både för sin personal och för stamgäster genom att de då samspela kan identifiera den relation de har. Det gör det även enklare att matcha stamgästens förväntningar. Utifrån relationsmarknadsföring kan dock en sådan definition problematiseras då den enbart innehåller ett mått på antalet vistelser/transaktioner. Att begränsa sig till att fokusera på det ekonomiska utbytet mellan företaget och kunden är vad det transaktionsbaserade synsättet utgår ifrån (se t.ex. Grönroos, 2008, s. 37).

Jämfört med definitionen ovan är Hotell Hs definition mindre konkret men mer beskrivande i sin karaktär. Hotell Hs definition innebär att en stamgäst är en nöjd och återkommande gäst som dessutom rekommenderar hotellet vidare. De värdeord som hotellet har i sin definition innefattar fördelar för både gästen och hotellet, vilket i enlighet med relationsmarknadsföring förmedlar att relationen byggs på gemensamma intressen (se t.ex. Grönroos, 2008, s. 42). Definitionen är lik Norstedts (2004) definition vag och inte mätbar. Problematik kan uppstå genom att den tolkas olika av stamgäster och personal och därmed krävs en konkretare version.

### **Uttalade fördelar med stamgäster**

Sammantaget har hotellen en bra uppfattning om vilka fördelar det finns med relationen till stamgäster. Sju av respondenterna indikerar att de ser fördelar med stamgäster i form av lönsamhet och kostnadssparande. Dessa uttalanden är direkt kopplade till de ekonomiska fördelar som återkommande kunder innebär då de är mycket lönsamma för ett företag (se t.ex. Gwinner et al., 1998, s. 101; Reichheld & Sasser 1990; Zeithaml et al., 2001, s. 122).

Flertalet hotell lyfte även fram fördel med att stamgästerna är deras marknadsförare och ordet *ambassadörer* användes flitigt. Stamgäster som marknadsförare kan också ge ekonomisk avkastning för företagen och har ett stort stöd i teorin där den typen av marknadsföring ofta benämns "Word of mouth" (se t.ex. Gwinner et al. 1998, s. 101; Skogland & Siguaw 2004, s. 231; Wilson et al., 2012, s. 150; Zeithaml et al., 2001, s. 124-125). Ambassadörer kan även innebära att stamgäster som är extra nära dem gärna vill hjälpa till att hitta nya gäster åt hotellet, som Respondent E framhäver. Bettencourt (1997, s. 400-401) och Heskett et al., (1994, s. 166) menar att det finns en korrelation mellan lojalitet och att kunden, genom att de ser sig själva som knutna till företaget, är motiverad att hjälpa företaget utföra service samt hitta nya kunder. Flertalet hotell lyfte även att de har en bra dialog med deras stamgäster som en fördel. Duffy (1998, s. 439) stödjer resonemanget om att lojala kunder blir mer motiverade att föra en dialog med företaget om det uppstår ett problem istället för att tyst byta till en konkurrent. Således innebär det ytterligare en ekonomisk vinst för hotellen.

Respondent F och I belyste fördelarna att stamgästerna bidrar med en familjär stämning på hotellet, samt att personalen får chansen att lära känna gästerna och deras behov. Familjariteten kan i längden vara en ekonomisk fördel utifrån *The service profit chain*. Heskett et al., (1994, s. 164) beskriver lojala kunders positiva inverkan på personalen att bli mer produktiva, nöjda, samt trogna anställda. Familjariteten kan även indikera fördelen med att stamgästernas inverkan på stämningen på hotellet kan göra andra gäster mer bekväma och nöjda. Miao & Mattilas (2013, s. 92) studie visar att kunder inom tjänstesektorn har stor inverkan på varandras upplevelser. Genom att hotellet tar sig tid att lära känna gästerna och deras behov blir det tidsbesparande i längden. Att bättre lära känna kunder och deras behov är en fördel med segmentering och bidrar till att företaget lättare kan anpassa servicen och få en nöjd kund (Zeithaml et al., 2001, s. 118-120). Det framkom även som en fördel att en del hotell anser att stamgästerna tar mindre tid då de redan hittar på hotellen. Bettencourt (1997, s. 400) skriver att lojalitet leder till en mer produktiv relation med kunden. Ökad produktivitet faller också under ekonomiska fördelar för hotellet.

## ***Bibehållande & möjlighet till utveckling av relationen***

För att besvara hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster kommer först stamgästers upplevda förväntningar samt hur den informationen inhämtas att analyseras. Det åtföljs av hur hotellen jobbar för att skapa rätt tjänstedesign, miljö och rutiner utifrån förväntningarna. Därefter analyseras hur hotellen uppmärksammar stamgästerna med stöd av system, personalen och processerna. Slutligen analyseras hur hotellen arbetar med kommunikation.

### **Gap 1; Hur hotellen jobbar för att veta vad stamgäster förväntar sig**

Respondenterna har identifierat fördelar som sträcker sig utöver de kärnvärden deras tjänster erbjuder. De fördelar våra respondenter tror deras stamgäster förväntar sig är: igenkännande, uppmärksammande, bekräftelse, vänskaplighet, att personalen känner till deras preferenser och behov samt att personalen ska ha tid för dem. Dessa klassas som sociala fördelar av Gwinner et al., (1998, s. 104). Respondent F belyser specifikt att stamgäster vill bli uppmärksammade av den som är VD, vilket är intressant utifrån socialpsykologin och betydelsen av att bli bekräftad av någon med upplevd högre status. Det kommer dock inte analyseras djupare utan lämnas vid att bekräftelse kan ha betydelse utifrån de nämnda sociala fördelarna. Genom att företaget är medveten om de sociala fördelarna minimeras Gap 1.

Att stamgästerna uppfattas eftersträva fördelen med att personalen känner till deras behov och preferenser gynnar båda parter i relationen utifrån analysen om fördelar som företaget ser med stamgäster. Respondent D har identifierat fördelen då hon framhäver att deras stamgäster sällan behöver uttrycka sina önskemål och behov vid bokningstillfället; personalen vet redan om deras behov och hon tror stamgästerna uppskattar det. Den typen av relation är tidsbesparande och minimerar missförstånd vid bokningen. Grönroos (2008, s. 42, 50-51) belyser att i och med skiftet från det transaktionsbaserade till det relationsbaserade synsättet kommer allt fler studier som visar att interaktionen mellan företag och kunder ger båda parter fördelar. Grönroos (2008, s. 42, 50-51) lyfter vikten av att relationen bygger gemensamma intressen så båda parter har motivation att behålla den. Att uppmärksamma stamgästens strävan efter trygghet och bemöta den kan fungera som en icke-monetär kostnad som hindrar gästen att byta till en konkurrent. Bitner (1995, s. 249-250) och Gwinner et al., (1998, s. 105) förklarar det som att dessa kostnader består av att kunden måste "lära upp" ett företag på nytt vad den har för preferenser och behov.

Hotell E är det enda hotellet som uttryckligen har identifierat att stamgästerna strävar efter trygghet, och att stamgästerna "*tycker det är skönt att återvända till ett ställe där man vet att någon vill en väl och att allt löser sig*". Gwinner et al., (1998) studie om vad stamgäster vill ha ut från en relation visar att trygghet är den fördel som är viktigast för stamgäster. De hotell som inte upplever att kunden vill ha något utöver den normala servicen framhäver istället att det är hotellet, maten, platsen och ägarna i sig som får stamgästerna att återkomma. De nämnda exemplen visar att hotellen omedvetet identifierar trygghetsfaktorn och den sociala faktorn genom deras svar. Genom att uppmärksamma att stamgästerna eftersträvar dessa fördelar på annat sätt än förstagångsgäster får hotellen en ökad förståelse för stamgästernas behov. Det menar Zeithaml et al. (2001, s. 118-120) kan hjälpa bibehålla relationen med lojala kunder. Gospic (2014) framhäver att människor upplever en känsla av belöning när de väljer saker de är vana med, vilket kan knytas till trygghetsfördelen som respondenterna lyfter fram. En förstagångsgäst kanske uppskattar platsen, personalen och maten för att den är



god och vacker, medan lojala gäster dels uppskattar kvalitén på dessa faktorer men finner även en trygghet i att välja något de är vana med.

Överlag uppfattar inte hotellen att stamgästerna eftersträvar några ekonomiska fördelar. Ekonomiska fördelar var även den minst eftertraktade av stamkunder i Gwinner et al., (1998, s. 104) studie. Dock framhäver Respondent J att stamgästerna blivit vana vid att få "vippar" på rummet, vilket kan uppfattas som en förväntad ekonomisk fördel.

Genom att hotellen har visat en förståelse för stamgästernas förväntningar och förklarat meningen av fördelarnas värde via tjänsten har de minimerat utmaningen med att tjänster enligt Grönroos (2006, s. 319) är *ogripbar*. Deras förståelse bidrar även till att minimera Gap 1. Dock uttrycker många av hotellen att när de utför marknadsundersökningar med enkäter är ingen riktad mot enbart stamgäster. Det kan bidra till att öka Gap 1 genom att de marknadsundersökningar som görs kan vara otillräckliga. Lojala kunder utgör ofta en mindre andel av kunderna varav deras förväntningar kan ligga dolda i en övergripande undersökning (Zeithaml et al., 2001, s. 121). Författarna skriver att företag kan få ut mer specifik information om vad de lojala kunderna förväntar sig om de gör riktade undersökningar mot dessa eller skiljer ut dem i undersökningen.

De flesta hotell har fokuserat på den interaktiva dialogen med stamgästerna vid insamlingen av information. Det uttrycks också av vissa respondenter att de värderar stamgästernas feedback mer än andra gästers, då stamgästerna upplevs "känna" verksamheten och därför kunna bidra med mer relevanta förslag. Hotellen har därmed identifierat en fördel med riktade marknadsundersökningar vilket Zeithaml et al., (2001, s. 121) förespråkar, även om insamlingen inte sker via just enkäter. En faktor som kan bidra till att minimera gapet är om företaget har intresse att uppmärksamma vad trogna kunder har för förväntningar och behov (Wilson et al., 2012, s. 98). Det visar hotellen generellt ett stort intresse av, även om förbättringar kan göras. Hotell I uttrycker att de inte vill kommunicera med gästerna genom enkäter eftersom hon uttrycker att gästerna ska slippa fylla i enkäter på hotellet. Hotell H uppger att det är viktigt att anpassa dialogen efter gästerna då samma metod kanske inte passar alla. Både Shostack (1984) och Zeithaml (2001, s. 121) skriver att det är viktigt att företaget utgår från kundens perspektiv då rutiner och standarder utformas. Det som hotellen bör ta med sig är att det är en fördel med att kartlägga vilka karaktärer de lojala kunderna består av i skillnad till övriga gäster (Zeithaml et al., 2001, s. 121). Oavsett i vilken form insamlingen av information sker är det utifrån relationsmarknadsföring en fördel att informationen lagras så den kan användas för att sätta kunden i fokus (se t.ex. Grönroos, 1996, s. 8, 2008, s. 43).

Vissa Respondenter uttrycker att stamgästerna tar initiativet till att förmedla information till hotellen och det framkommer att stamgästerna anses bra på att ge både bra och dålig respons vilket en förstagångsgäst inte är i samma utsträckning. Många tidigare studier visar att en starkare relation kan ge företaget möjlighet att utbyta åsikter med riktigt insatta kunder då lojala kunder blir mer motiverade att föra en dialog med företaget (Duffy, 1998, s. 439; Wilson et al., 2012, s. 110; Zeithaml et al., 1990, s. 52). Att stamgästen tar initiativet till en dialog kan ses som en fördel för företaget. Singh (1990, s. 80) skriver att den "den talande" i hans indelning av olika karaktärer är det mest fördelaktiga då den förmedlar åsikter utan att väcka negativ uppmärksamhet mot företaget, samt inte heller sprider dåliga rykten vid missnöje. Så det bidrar till att

minimera gapet genom att hotellen uppmärksamt lyssnar till stamgästen samt att de då får specifik information.

## **Gap 2; Hur hotellen jobbar för att skapa rätt servicedesign, miljö och rutiner**

Hotellen framhäver att deras stamgäster är med och influerar verksamheten på olika sätt och i olika mängd. Vissa framhäver att stamgästerna har mer relevanta förslag än övriga gäster, medan andra hotell uppger att den enda influering stamgästerna har är att inte få verksamheten att utvecklas eftersom de inte vill ha förändringar. Trygghetskänslan som stamgäster vill känna spelar en viktig roll i att de inte vill ha någon förändring (Bitner, 1995, s. 249; Gospic, 2014). Dessa exempel visar att hotellen förstått vikten av att lyssna på stamgästerna och uppskatta deras feedback, vilket är viktigt enligt Shostack (1984) och Zineldin (2006, s. 430). Att lyssna specifikt på sina lojala kunder framhäver Zeithaml (2001, s. 121). Att anpassa verksamheten efter stamgästernas behov bidrar till att minimera Gap 2, vilket hotellen i det här exemplet gör.

Att tillgodose de olika fördelar som stamgästerna eftersträvar genom rutiner uttrycks på olika sätt. De ekonomiska fördelarna, exempelvis fruktkorgar eller badrockar på rummen, är något som flertalet hotell uttrycker att deras stamgäster får samtidigt som det inte är något deras stamgäster förväntar sig. Vissa hotell uppger att de inte ger något specifikt till stamgästerna eftersom de inte har rutiner för hur de ska behandlas. Detsamma gäller de psykologiska fördelarna som också saknar rutin. Det är intressant att samtliga respondenter som arbetar för att uppmärksamma stamgästerna uppger att de inte har rutin för det och att allt sker "på känn". Det innebär en risk för att information om stamgästerna "faller igenom", som även hotell D uttrycker det och att uppmärksammandet därav uteblir. Därför behövs rutiner på hur det ska ske för att kunna minimera Gap 2. Vissa hotell har redan upptäckt den risken och uttrycker att de behöver rutiner på hur det ska ske. Det behövs även för att kunna leverera de sociala och psykologiska fördelarna och minimera risken att det inte sker något uppmärksammande. Det skulle kunna innebära system på hur information om stamgästernas preferenser ska föras vidare till berörd personal så att preferenserna kan mötas på ett bra sätt. Det skulle minimera Gap 2 ytterligare om hotellen kunde vara säkra på att stamgästerna alltid fick det bemötande som de eftersträvar.

Att många hotell ger en ekonomisk fördel är intressant eftersom flertalet av våra respondenter och Gwinner et al., (1998, s. 110) uttrycker att det inte är eftertraktat av stamgästerna/kunderna. I jämförelse med att utforma rutiner för de sociala och psykologiska fördelarna är denna rutin gripbar, vilket underlättar ett homogent utförande och minimerar Gap 2. Ett dilemma med ekonomiska fördelar är att företaget måste välja om de vill använda sig av dem som en rutin eller som en spontan fördel, eftersom Hotell J uppger att deras "vippar" ibland kommer som ett krav från deras stamgäster. Att erbjuda gästen en ekonomisk fördel visar dock oavsett avsikt på ett igenkännande och bekräftelse vilket gör att de ekonomiska, sociala och psykologiska fördelarna ibland samspelar.

Den sociala fördelen som stamgäster eftersträvar lyftes även fram som en utmaning av vissa respondenter. Respondent B uttrycker att det är en hårfin gräns när det kan bli för personligt. Respondent E berättar att de genom att vara tydlig med nya regler löste ett problem som skapades utifrån det vänskapliga förhållningssättet som stamgästerna hade med de förra ägarna. Det är viktigt att uppmuntra det vänskapliga förhållningssättet då

det kan bidra till ekonomiska fördelar för hotellet. För att det ska förbli en ekonomisk fördel är det viktigt att det finns tydliga rutiner och standarder så de anställda enhetligt kan förmedla en tydlig gräns, vilket också förhindrar kunden från att bli besviken. Miao & Mattilla (2013, s. 93) föreslår att företag kan sätta upp tydliga regler för att hantera kundernas beteenden och förväntningar. Författarna menar att kunden blir tryggare i sin roll och samspelar bättre med företaget om det finns begränsningar, vilket stämmer väl överens med vad Hotell E framhäver. Bitner (1995, s. 246) uttrycker vikten av att personal förmedlar information som skapar rätt förväntningar. Förväntningar kan förmedlas på många olika sätt till kunden, genom exempelvis den miljö och stämning som finns på företaget eller den interaktiva dialog som förs (Bitner, 1995, s. 247). Det bör hotellen ha i åtanke för att rätt känsla ska förmedlas till gästen även genom miljön som råder på hotellet.

Rutiner är mer frekvent förekommande bland hotellen vad gäller extern kommunikation till gäster. Många hotell uppger att de i slutet av varje säsong skickar mejl, vykort eller ett nyhetsbrev som välkomnar gästerna tillbaka, varav vissa inkluderar någon typ av rabatt. Att erbjuda den här typen av rutinmässigt uppmärksammande kan vara ett sätt att befästa relationen till stamgästerna. Det kan stärka känslan av bekräftelse och bidra till bekvämlighet, vilket enligt Gwinner et al., (1998, s. 110) hör till de psykologiska fördelarna. Bekräftelsen skulle bli ännu större om erbjudandena anpassades specifikt efter stamgästerna. Även de rabatter som vissa av hotellen uppger att dessa utskick erbjuder bidrar till de ekonomiska fördelarna som författarna syftar på är viktiga i relationen. På så vis minimerar hotellen Gap 2 genom att ha rutiner som är anpassade efter vad stamgästerna förväntar sig.

Fem av hotellen uppger att de gör återkoppling till stamgäster som inte bokat hos dem som vanligt, vilket sker på känn. De gäster som återkopplingen sker till bör utgöra "platina" -kunderna som Zeithaml et al., (2001, s. 125) menar är den mest lönsamma och trogna kundgruppen. Vissa uttrycker saknaden av ett datasystem som kan hjälpa identifierandet av gäster som "försvunnit" från dem. Ett hotell uppger att återkopplingen görs för att undersöka vad som orsakat att gästen inte återkommer. Genom att lyssna och försöka rädda en situation som gått fel kan tjänstekvalitén och även kundlojaliteten stärkas (Heskett et al., 1994, s. 171). Detta är även en rutin som visar att hotellet aktivt jobbar med att bibehålla relationen som Grönroos (2006, s. 42) förespråkar i relationsmarknadsföring, vilket bidrar till att minimera Gap 2. Återkopplingen visar också att intresse för gästerna finns utöver köptillfället som Grönroos (2008, s. 49) framhäver är viktigt i relationsmarknadsföring. Shoemaker & Lewis (1999, s. 363) framhäver att stamgäster på ett hotell gärna ser att hotellet uppmärksammar att de inte bokat för exempelvis en helg som hotellet vet kommer bli fullbokat och påminner dem om att göra det. En rutin på återkoppling kan därför försäkra hotellet om att återkopplandet sker och att gapet inte vidgas.

### **Gap 3; Hur hotellen uppmärksammar stamgästerna med stöd av system, personalen och processerna**

Funktionerna som eftersträvas med ett datasystem skiljer sig mellan hotellen. Vissa anser att det viktigaste är att det fungerar, att information kan lagras och att det hjälper till att "hålla koll" på stamgästerna. Respondent D uttrycker däremot att hon saknar en funktion för uppmärksammande av stamgäster på plats. Att systemet inte hjälper uppmärksammandet av stamgäster bidrar till att öka Gap 3, men det indikeras att det kan vara användandet och inte själva systemet i sig som är det största problemet.

Grönroos (1996, s. 43) beskriver att det viktigaste med ett CRM-system är att det byggs upp en databas med information som behövs för att sätta kunden i fokus. Det behöver inte vara ett avancerat datasystem utan räcker med ett kundregister av någon form som underlättar för personalen att notera vilka som är stamgäster. Alla hotell har lite olika åsikter om hur mycket ett system ska användas. Ett hotell har en kod som deras stamgäster märks med för att underlätta uppmärksammandet, andra tar helt avstånd från systemfunktioner. Vissa hotell uttrycker att den personliga kontakten går förlorad om ett system används för flitigt. Zineldin (2006, s. 432-433) uttrycker att det finns många fördelar med användandet av teknologi och att det kan hjälpa de anställda med värdeskapande för kunden. Alla hotell har inte upplevt dessa fördelar, vilket kan bidra till att Gap 3 vidgas. Att utveckla en relationsstrategi parallellt med tjänstestrategin är effektivt eftersom de tillsammans leder till ökad kundlojalitet (Zineldin, 2006 s. 430).

Hotellen som anser att den personliga kontaktens går förlorad vid användande av datasystem ser värdet i det personliga bemötandet och känslan av att det sker naturligt. Det naturliga bemötandet är viktigt eftersom stamgäster vill känna sig ihågkomna och bekräftade. För att försäkra att stamgästerna uppmärksammas är det fördelaktigt med ett system och en databas som hjälper till att sätta kunden i fokus enligt Grönroos (1996, s. 8; 2008, s. 43). Dock hänger levererandet av service i detta fall mycket på människan som måste vara noggrann med att uppdatera all information som läggs in i gästprofilerna. Många av hotellen upplever problem med detta, vilket bidrar till att öka det tredje gapet genom att personalens agerande bli ett hinder i utförandet. Många hotell lyfter även fram bristande resurser som en anledning till den begränsade användningen av datasystemet. Även Grönroos (1996, s. 8; 2008, s. 43) framhäver att det är resurskrävande på många sätt att ha ett CRM-system, även om det finns många sätt att utveckla och använda systemet.

Många hotell uttrycker att de har en nära relation till stamgästerna som bidrar till att servicen levereras på ett visst sätt. Det exemplifieras som att veta både gästerna och deras hundars namn, vilket vin de föredrar att dricka, välkomna stamgästerna vid entrén eller ge dem mer tid. Denna typ av bekräftelse bidrar till att skapa värden för kunden utöver den kärnprodukt som erbjuds. Dessa värden kan vara att höja servicekvalitén eller det sociala värdet, samt andra faktorer som är viktiga för kunden och därav förbli lojal mot verksamheten (Zineldin, 2006, s. 431). En intressant fråga är om stamgäster visar sig ha högre krav eller mer förståelse för när något i servicen blir fel. Hotellen har lite delade meningar angående detta. Vissa uttrycker att deras förväntningar kan utmynna i krav om de inte uppfylls, medan vissa hävdar att stamgäster visar en betydligt högre förståelse för enklare missar. Gwinner et al., (1998, s. 11) förklarar det som att om den lojala kundens sociala, psykologiska och ekonomiska förväntningar möts på ett bra sätt kan kundens förståelse öka även om huvudtjänsten inte är perfekt.

Shoemaker & Lewis (1999, s. 363) uttrycker att många stamgäster vill att deras preferenser är kända inom företaget och gillar att bli överraskade med deras preferenser mötta. En utmaning med den här typen av värdeskapande är att service är *heterogen*. Heterogen service innebär att människorna som är involverade i levererandet av tjänsten är och uppträder olika var gång de integrerar med andra människor (Wilson et al., 2012, s. 16-17). Hotell J uttrycker att de uppträder olika mot olika gäster utan att det är meningen. Det blir också en naturlig följd att den personal som arbetat längre på hotellet har bättre koll på vilka som är stamgäster eller inte. De kan därmed bemöta gästerna på ett mer homogent sätt. Att införa en företagskultur kan vara ett sätt att uppmärksamma

det här problemet. Gunnarsson & Blohm (2008, s. 23) säger att uppmärksamma gästen, ge dem tid, lyssna och bry sig är faktorer som förhöjer mötet för både personal och gästen samt gör att gästen förblir lojal. Är det beteendet implementerat och om alla anställda arbetar efter det förhållningssättet bidrar det till att alla gäster får en enhetlig service trots att olika människor är involverade i tjänsteutförandet. Detta förhållningssätt är nära anknytet till Empowerment, vilket ökar anställdas ansvarstagande och motivation till att lösa problem (Bloisi et al., 2007, s. 270).

Vissa hotell uttrycker en rädsla för att en ny gäst ska känna orättvisa om en stamgäst ges uppenbara fördelar. Att en stamgäst vinner vissa fördelar kan vara förståeligt för en ny gäst och något som kan uppmuntra denne att själv vilja bli sedd som en stamgäst. Svårigheten ligger i att hotellen ger dessa fördelar "på känn", vilket kan göra att stamgäster behandlas olika även om de egentligen är värda samma behandling. Zeithaml et al., (2001, s. 118-120) belyser att det inte praktiskt att försöka överträffa allas förväntningar och att det är bättre att lägga resurser efter kundernas lönsamhetsnivå. De lojala kunderna är de mest lönsamma för företaget (se t.ex. Reichheld & Sasser, 1990; Zeithaml, 2001, s. 122) och bör därför få mest fördelar bland gästerna.

Tre respondenter framhäver att de arbetar aktivt med att inkludera gästerna med varandra, i verksamheten och i tjänstens utövande. Hotell E framhäver exempelvis att inkludering hör till deras "fjällby-mentalitet" och kommer naturligt både för stamgäster och för personal. Hotell A låter gästerna integrera med varandra dels genom bordsplacering i matsalen men framförallt genom deras spårkarta. Respondent A uttrycker det ger det stamgästerna en känsla av status och bekräftelse att få visa för nya gäster hur "hemma" det är i hotellets omgivning. Denna känsla bekräftar Gwinner et al., (1998, s. 104) som en social fördel. Enligt Miao & Mattila (2013, s. 92) har kunder i servicebranschen speciellt stor inverkan på varandra och att det blir viktigt att identifiera de tillfällen då gästerna har extra mycket kontakt med varandra och försöka styra det till ett bra möte. Hotell A och E utgör bra exempel på hur man kan minimera gap 3.

#### **Gap 4; Hur hotellen arbetar med Kommunikationen**

Vissa av hotellen lyfter att de är måna om att informationen om stamgäster ska spridas inom verksamheten till alla berörda avdelningar för att kunna bemöta stamgästerna på bästa sätt. Några hotell framhäver att det ofta är den återkommande säsongspersonalen och de fast anställda som har koll på stamgästerna och att information om dem inte förmedlas till de nyanställda. Både Berry (1986, s. 49) och Bitner (1995, s. 247) bekräftar vikten av en fungerande intern kommunikation för att kunna bygga hållbara relationer med kunder. Säsongsanställningar och problem som det kunde medföra var en del av den problematisering som uppmärksammats i inledningen till studien och bidrar till att öka Gap 4 genom bristande intern kommunikation.

Respondent E uppger att det är upp till den enskilda anställdas ansvar att utveckla en relation med stamgästen, varav Hotell E inte har uppsatta rutiner för hur intern kommunikation ska fungera. Om inte samtlig personal är informerad om vem som är stamgäst eller inte är det svårt att erbjuda en enhetlig service. Enhetlig service kan ge stamgästen en känsla av trygghet (Gwinner et al., 1998, s. 109). Det är därför viktigt att den anställda som först möter stamgästen vid dess ankomst känner till dem och kan förmedla den känslan för att deras trygghetsbehov ska uppfyllas. Det minimerar gapet som kan uppstå. Om den anställda inte kan bekräfta stamgästen kan den igenkänning och bekräftelse som eftersträvas gå förlorad och därav vidgas gapet.

Hotell J och C har uppsatta strategier för hur deras interna kommunikation ska fungera, och kan därför uppges att de inte har problem med den interna kommunikationen angående stamgäster även om deras personalomsättning är stor (se tabell 1). Bitner (1995, s. 246) förespråkar att det måste finnas en strategi för den interna kommunikationen för att dialogen inom ett företag ska fungera, vilket hotell J och C därav exemplifierar. Hotell J uppger att de har avdelningsansvariga som tillsammans med receptionspersonalen är ansvarig för att rätt information sprids ner till berörd personal, medan C uppger att deras information sprids genom fadderskap och via datasystemet till nyanställda. Stor personalomsättning behöver inte vara ett problem för fjällhotellen om de har system och rutiner som kan hjälpa uppmärksammandet och därav minimera kommunikationsgapet.

Respondent D uttrycker att viss kommunikation förmedlas felaktigt från kundens sida och därav skapar problem, exempelvis när samma sällskap bokar sina vistelser i olika namn. Att utbilda kunden i hur tjänsten fungerar så att den kan utföras på rätt sätt är en utmaning som det fjärde gapet lyfter fram. Att ha en effektiv ledning och hantering av kundrelationer är ett sätt att få kunder att bidra till servicekvalitén (Zineldin, 2006, s. 431). Vid ett problem som i det ovan nämnda exemplet kan hotellet med fördel informera gästen om att de har en "profil" i deras datasystem och eventuellt skapa ett kundnummer till gästerna som de kan referera till vid bokning. Det visar kunden att hotellet vill ge dem enhetlig service, men att levererandet delvis hänger på gästen och dess förståelse. Det kan dock bli problematiskt att förmedla detta till stamgästen och ändå få dem att känna sig uppmärksammade. Det kan få gästen att känna sig osedd utan kod. Att identifieras med en kod eller ett medlemsnummer liknar mer större hotells stamgästprogram.

Hotell G, F och H uttrycker att de vidtar en viss försiktighet vad gäller att skapa förväntningar hos stamgästerna. Respondent F framhäver att det är viktigt att "tona ner" förväntningar som skrivs om hotellet, så att de kan överträffas istället för att besvikelse uppstår. De har identifierat gapet som Wilson et al (2012) förklarar kan uppstå mellan vad företaget lovar och hur de levererar sin service. Bitner (1995, s. 247) lyfter fram att extern kommunikation i ett serviceföretag även sker via designen, personalen och processen och att dessa måste sätta och förmedla realistiska förväntningar. Genom att vara uppmärksam på detta är hotellet försiktiga i sin externa kommunikation med stamgästen.

### ***Etiska synpunkter***

Under vår empiriinsamling och analys identifierade vi vissa aspekter som kan ha etisk betydelse. Vi upplever exempelvis Hotell As intresse för att ha bilder på sina stamgäster i systemet för att kunna identifiera dem lättare som intressant ur ett personuppgiftsperspektiv. Att vara medlem i en databas kan vara aningen känsligt då namn och adress inkluderas, men att bli medlem är frivilligt. Att däremot ha en bild på sina stamgäster kan upplevas betydligt personligare och mer kontrollerande, även om tanken bakom är av godo och det är frivilligt.

Viktigt att tänka på vid datasystem och dess betydelse för personuppgifter är just vilken information som lagras. Hotell E uttrycker att de skulle kunna samla information om sina stamgäster i deras profiler i datasystemet för att veta vilken information de ska rikta mot dem i nyhetsutskick. Respondent E uppger dock att han hellre frågar dem rakt ut

vilken information de är intresserade av att ta del av. Här sätter Respondent E fingret på exakt ett etiskt dilemma som är intressant ur det stamgäst- och personliga service perspektivet. Att som ägare lära känna sina gäster och deras intressen/behov är något som många av våra respondenter uttryckt, och möjligheten för dem att lagra den informationen för olika syften finns. Det som är viktigt att komma ihåg är att allt som lagras, även om det är i gott syfte, bör godkännas av den andra parten enligt lagen om personuppgifter (Datainspektionen, 2014).

En annan etisk aspekt som är relevant att diskutera är frågan om att särbehandla vissa gäster. Även om diskriminering inte sker för att stamgäster blir erbjudna saker som andra gäster inte får, kan det ändå vara något som kan upplevas negativt av andra gäster. Det som vi har identifierat som ett möjligt problem är att ge fördelar till vissa gäster om det sker "på känn", som många respondenter uttrycker sig. Genom att det inte finns stödjande rutiner blir det upp till den enskilda anställda att göra bedömningen varav risken finns för särbehandling utan grund. Då definitionen av stamgäster som resultaten visar skiljer sig åt kan även det lämnas till den anställda att avgöra vilka som anses vara detta vilket kan bidra till risken för upplevd diskriminering.

# Slutsats och rekommendationer

Vår frågeställning; *Hur arbetar mindre svenska fjällhotell med att uppmärksamma stamgäster* är svår att besvara kortfattat, men genom slutsatser utifrån våra tre underfrågor kan vi ge läsaren ett övergripande svar. I det här kapitlet presenteras våra slutsatser dragna från analysen angående hur hotellen *identifierar* och *bibehåller* relationer med stamgästerna. Därefter följer rekommendationer på åtgärder som vi upplever hotellen bör fokusera på för att kunna *utveckla* sin relation med stamgästen. Slutligen följer förslag till fortsatt forskning samt diskussion kring sanningskriterierna.

## *Hur identifierar mindre svenska fjällhotell relationen med stamgäster?*

En definition som innehåller värdeord är tilltalande ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv då den bygger på gemensamma intressen, men är problematisk då den inte är mätbar. Att ha en konkret definition möjliggör för båda parter att identifiera relationen men med risk att den blir för fokuserad på transaktionen. Vi finner att hotellen som deltagit i vår studie överlag har en vag definition av vad som betecknas en stamgäst. Det försvårar uppmärksammandet genom att varken personal eller stamgästen kan identifiera relationen.

Sammantaget lyfter hotellen fram många fördelar med att identifiera och uppmärksamma relationen till stamgäster. Alla fördelar kan kopplas till ekonomiska vinster för hotellen men visar samtidigt att stamgästerna bidrar med mycket mer utöver ekonomiska fördelar, exempelvis bidrag till stämningen på plats.



Figur 4. Visar identifieringsfasen i den teoretiska modellen.

## *Hur bibehåller mindre svenska fjällhotell relationen med stamgäster?*

För att uppmärksamma stamgästerna måste hotellen veta vad stamgästerna förväntar sig. Vår analys visar att hotellen hade det enklast att identifiera de sociala fördelarna som stamgästen eftersträvar medan de psykologiska fördelarna framkom indirekt. Liksom i Gwinner et als studie (1998) framkom den ekonomiska fördelen som minst eftertraktad. För att ta reda på information om sina stamgäster använder hotellen inga riktade undersökningar via enkäter, men det framkommer att hotellen istället värderar den direkta dialogen med stamgästers vilket är ett resultat av den starka relationen.

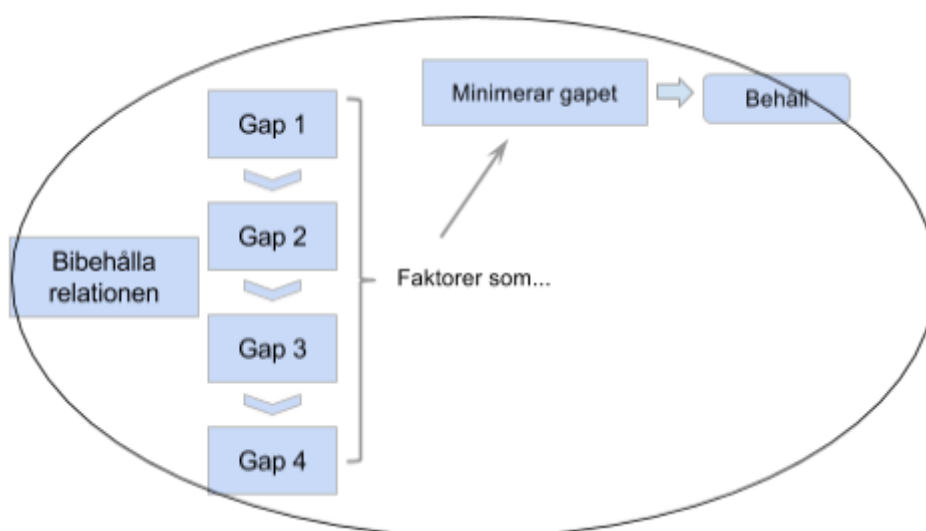
När det gäller tjänstemiljön har hotellen uppmärksammat stamgästernas förväntningar gällande de psykologiska fördelarna. Vad gäller rutiner finns det inga som är skapade kring uppmärksammandet av stamgäster, däremot tillgodoses de minst eftertraktade



fördelarna mest, nämligen de ekonomiska. Det kan bero på utmaningen i att en tjänst är ogripbar vad gäller de psykologiska och sociala fördelarna. Uppfyllande av ekonomiska fördelar kan däremot bidra till att de sociala och psykologiska fördelarna uppfylls. Uppmärksammandet hos samtliga hotell sker "på känn" vilket innebär en risk för att tjänsten blir olika beroende på vem som utför den. Det framkommer även en svårighet i att skapa rutiner runt de sociala fördelarna. Hotellen ser vikten av återkoppling och bibehållandet av en relation även utanför transaktionstillfällen. Rutiner kring extern kommunikation styrker de psykologiska fördelarna.

Många hotell ser nytta med datasystem men identifierar även en risk med att det personliga bemötandet förloras. Vi har identifierat att den bristande användningen av datasystem är en fråga om resurser och att hotellen inte tar sig tid att lära sig alla funktioner och använda systemet på ett väl strukturerat sätt. Vissa hotell gör det dock mer än andra vilket ger oss en implikation på att rutiner behövs även i användandet av systemet. Det framkommer också att hotellen överlag har bra koll på sina stamgäster och kännedom om deras olika preferenser, men det indikeras att all personal inte har den kännedomen. Det finns därför en risk för heterogenitet, vilket kan göra att den psykologiska fördelen som eftersträvas av stamgästen kan gå förlorad. Att integrera gästerna med varandra och i verksamheten kan ge både hotell och gäster fördelar, vilket vissa hotell har uppmärksammat och arbetar aktivt med.

Problem som vi identifierat i inledningen till den här studien angående säsongspersonal framkom till viss del även av våra respondenter. Det finns problem med att uppmärksamma stamgäster på grund av omsättning av personal, men det beror till störst del av att den interna kommunikationen inte fungerar och går att lösa om rutiner sätts upp för hur informationen ska förmedlas mellan avdelningar. Även vikten att utbilda kunden framkommer av vissa hotell, vilket kan göras genom dialog och förmedlande extern till gästen. Den externa kommunikationen bör även förmedlas med försiktighet och hotellen bör ständigt påminna sig själva om att miljön, stämningen och all extern kommunikation förmedlar förväntningar till stamgästen varav det är viktigt att de samspelar med varandra.



Figur 5. Visar bibehållandefasen i den teoretiska modellen.

## *Hur kan mindre svenska fjällhotell utveckla relationen med stamgäster?*

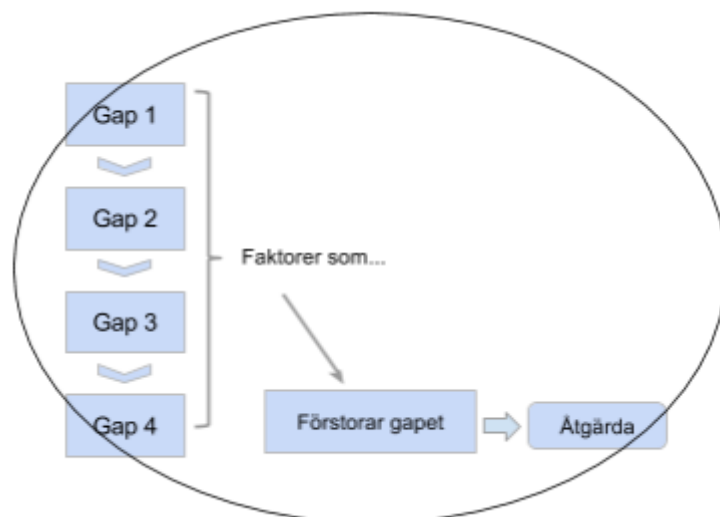
Då många fördelar med att uppmärksamma relationen med stamgäster framkommer bör det finnas en bakomliggande motivation att förbättra arbetet med att identifiera relationen. Vi rekommenderar att hotellen kan åtgärda bristande definitioner av stamgäster genom att konstruera en definition som både är konkret och mätbar men som också innehåller värdeord för båda parter utifrån de fördelar som framkommit i denna studie. Ett exempel på detta är; *“En stamgäst är en familjär gäst som återkommer minst 2 gånger per år och verkar som hotellets ambassadör.”* Definitionen sätter upp en tydlig gräns samtidigt som den förmedlar vilka fördelar parterna kan förvänta sig av relationen.

Med en förbättrad definition av en stamgäst kan hotellen utveckla relationen till stamgästerna genom att bli bättre på att rikta enkätundersökningar direkt mot stamgästerna eller skilja ut dem i undersökningarna. På så sätt får de en bättre förståelse för deras behov och förväntningar. Vill hotellet hellre jobba med en direkt dialog är det viktigt att uppmuntra feedback då vissa stamgäster kan vara mer talföra än andra. Det är även en fördel att kartlägga informationen som framkommer vid dialogen så att den kan förmedlas till all personal.

Om hotellen får mer information om stamgästernas förväntningar och preferenser kan de utveckla relationen genom att förbättra sina rutiner. Hotellen kan överlag bli bättre på att skapa en mer enhetlig tjänst för att uppmärksamma stamgästerna. Även om ett system kan upplevas standardiserat och opersonligt går det att hitta vägar för att skapa både en bra tjänst och relation genom en kombination av strategierna. Genom rutiner kan de psykologiska och sociala fördelarna mötas bättre och osäkerheten kring att uppmärksammande av stamgästerna inte görs undviks.

Då rutiner är utformade från stamgästens perspektiv kan hotellen utveckla relationen genom att avsätta tid för att hitta funktioner i datasystemet som bättre kan stödja uppmärksammandet av stamgäster. Det sparar tid i längden vilket gör det relevant att avsätta de personalresurser som krävs för en utveckling, då det kan vara alltför resurskrävande ekonomiskt att införskaffa ett stort CRM-system. Det kan även vara en åtgärd att utveckla en företagskultur som förmedlar ett visst bemötande mot gäster och stamgäster så att en mer enhetlig tjänst kan levereras oavsett vem som är på plats vid tjänstens utförande. Det kan även få personalen att känna sig med motiverade att följa rutiner som har satts upp angående stamgäster och det bemötande de ska ha.

Många hotell skulle gynnas av att förbättra sin interna kommunikation för att utveckla relationen till stamgästerna. En fungerande intern kommunikation skulle försäkra ett bättre kundbemötande och att den interaktiva dialogen med stamgästen sker på ett sätt som bättre uppfyller de psykologiska och sociala fördelarna denne eftersträvar. Även utbildande av stamgästen och dess roll på hotellet bör förbättras för att underlätta så att tjänsten kan levereras och relationen utvecklas.



Figur 6. Visar utvecklingsfasen i den teoretiska modellen.

### Vidare forskning

Då vår studie är en utforskande kvalitativ undersökning som ger förståelse hur mindre svenska fjällhotell arbetar med att uppmärksamma stamgäster kan den med fördel åtföljas av en kvantitativ studie. En sådan kan till exempel mäta hur stor del av de mindre fjällhotellen som aktivt arbetar med att uppmärksamma stamgäster utifrån utvärderings enkäter som bygger på vår studie. Det ger en bild om branschen i stort har anammat relationsperspektivet. Då empirin i denna studie är omfattande kan den även åtföljas av en sekundäranalys som t.ex. kan undersöka mönster och ge förståelse för hur respondenternas bakgrund påverkar deras svar eller jämföra de större och mindre hotellen för att identifiera skillnader.

Utifrån den etiska diskussionen skulle även en intressant studie vidare kunna utforska vad stamgäster anser om lagring av information i databaser för att stödja uppmärksammandet av relationen. Det skulle ge hotellen en indikation om var gränsen går och vad som anses acceptabelt då lagar och regler inte alltid följer samhällets uppfattning.

### Sanningskriterierna

Bryman (2011, s. 351-353) diskuterar sanningskriterierna utifrån kvalitativ forskning och påpekar att det inte går att utgå från samma kriterier som gäller kvantitativ forskning. Han fortsätter med att det inte finns konkreta kriterier för kvalitativ forskning och att författare belyser olika aspekter. Han lyfter dock fram två grundläggande kriterier: Tillförlitlighet och Äkthet (Bryman, 2011, s. 351-353). Författaren menar att dessa två innefattar kriterier som tillsammans bidrar till att utföra en omfattande granskning av arbetet. Vi kommer att ställa vår studie mot dessa kriterier för att ge läsaren en översiktlig bild av kvalitén den levererar.

Det första delkriteriet under tillförlitlighet är *trovärdighet*. För att möta det har vi varit noga med att beskriva hur vi gjort vår studie och följt de metodval vi har beskrivit, vilket Bryman (2011, s. 354) påpekar är viktigt. Vi har även varit noga med att sammanfatta intervjuerna i empirin utan att lägga in en egen tolkning för att ge läsaren möjligheten att själv tolka den sociala verkligheten som den beskrivits av respondenterna.

De respondenter som velat granska sammanställningen har fått möjlighet att göra detta för att säkerställa att deras verklighet har återgivits på rätt sätt. Ingen respondent hade synpunkter på det transkriberade materialet. För att ytterligare höja kvalitén hade vi kunnat uppmana alla respondenter att granska sammanställningen. Vi valde att inte lägga press angående detta då vi fick uppfattningen av att många respondenter hade mycket att göra eftersom intervjuerna skedde i samband med påsken.

Det andra delkriteriet är *överförbarhet*. Bryman (2011, s. 355) beskriver att detta handlar om hur väl kontexten är beskriven så att läsaren kan bedöma huruvida resultaten är möjliga att överföra till en annan miljö. Då vi endast genomförde telefonintervjuer och har valt att låta respondenterna vara anonyma kan vi inte utförligt beskriva kontexten som den beskrivna sociala verkligheten verkar inom. Vi önskar dock att våra kriterier för urval samt respondenternas beskrivning av verksamheten kan förse läsaren med tillräcklig information för att kunna bedöma om resultaten och rekommendationerna kan överföras till andra liknande verksamheter.

Angående det tredje delkriteriet *pålitlighet* anser vi att vårt metodkapitel är en bra början. Vi har även under studiens gång bett personer med erfarenhet av att skriva liknande undersökningar granska vår studie. De var välkomna att påpeka brister men vi var tydliga med att de fick utelämnat rekommendationer då vi ville behålla självständigheten i arbetet.

Det fjärde kriteriet under tillförlitlighet är *möjligheten att styrka och konfirmera*. Det beskrivs av Bryman (2011, s. 355) som att det är av vikt att det framgår att författarna inte medvetet har låtit sig influeras av egna värderingar som påverkat genomförandet och slutsatserna av studien. Detta utifrån att det ändå blir till viss del oundvikligt subjektivt när det gäller samhällsvetenskaplig forskning (Bryman, 2011, s. 355) I kontakten med företagen har vi försökt att vara systematiska och inte styras av egna värderingar. Dock påverkades vi aningen under vissa intervjuer av en upplevd tidspress från respondenterna, vilket innebar att dessa intervjuer inte blev lika avspända och systematiska. Vi tror orsaken till detta är vår oerfarenhet av att utföra intervjuer vilket gjorde oss mindre säkra i vår roll som intervjuare. Dessa intervjuer fick kompletteras med fölfrågor på mejl vilket kan ha gett mindre beskrivande men mer genomtänkta svar.

Utöver dessa tillförlitlighetskriterier finns det fem kriterier under *Äkthet* som omfattar mer allmänna forskningspolitiska frågeställningar (Bryman 2011, s.356-357). Dessa kan handlar bland annat om studien och om den bild som den förmedlar ger en rättvis bild av den sociala verkligheten samt om studien bidrar till att ge rekommendationer och bidrar till att förändra den sociala verkligheten som den rör sig i (Bryman, 2011, s. 357).

Vi anser att vår intervjuguide samt transkriberingen bidrar till att ge en rättvis bild av de som deltagit. Eftersom vi har ett målinriktat urval samt inte haft möjlighet att låta studien omfatta en majoritet av möjliga respondenter är det dock möjligt att vi inte kunnat återge en rättvis bild av den grupp med företag som vi till en början kontaktade. Detta betyder dock inte att vi ger en missvisande utan en ledande bild av hur det ser ut som ändå kan ge en ökad förståelse. Eftersom relationsstrategier till viss del är dolda argumenterar vi för att vi bidrar till en bättre förståelse för både respondenternas egen och andras del i den sociala verkligheten vi undersöker. Det görs genom att sammanställa teori och empiri. Vi finner det troligt att även intervjuerna i vissa fall kan

ha hjälpt att lyfta fram tidigare uttalade uppfattningar och tankar kring ämnet som kan bidra till ökad förståelse av respondenternas egen miljö.

Slutligen anser vi att vårt bidrag med denna studie visar respondenterna en möjlighet att förändra sin situation eftersom vi belyser hur utmaningar kan identifieras och övervinnas samt vilka fördelar det finns med detta. Det bör öka motivationen till handling. Dock vill vi poängtera att vi inte har påverkat *möjligheten* att göra förändringar vilket till exempel kan vara tidsbrist för vissa företag. Genom deltagande i studien är det dock möjligt att vissa omprioriterar och lägger mer tid på att utveckla sina relationsstrategier.

# Referenser

Berry, L L. (1986). Big ideas in service marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3 (2), s. 47-52.

Bettencourt, L A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal Of Retailing*, 73 (3), s. 383-406.

Bitner, M. (1995). Building service relationships; it's all about the promises. *Journal of the academy of marketing science*, 43 (4), s. 246-251.

Bloisi, W., Cook, C W. & Hunsaker, P L. (2007). *Management and organisational behaviour*. 2:uppl. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Bodén, B. (2010). *Resande och fjällturism: En utredning om tillgänglighet och expansion i sex turistorter i Dalarna och Jämtland*. Rapport. Östersund: Mittuniversitetet

Booms, B. & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago*, s. 47-51.

Brainbow Labs. (2014). Om Brainbow Labs. *Brainbow Labs*.  
<http://www.brainbowlabs.com/about/> [Hämtad 2014-05-12]

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:uppl. Stockholm: Liber AB.

Collin, C. & Parcell, G. (2004). *Learning to fly*. 2:uppl. Chichester: Capstone publishing limited.

Datainspektionen (2014). Samtycke enligt personuppgiftslagen. *Datainspektionen*.  
<http://www.datainspektionen.se/lagar-och-regler/personuppgiftslagen/samtycke/>.  
[Hämtad 2014-05-12]

Datainspektionen (2008) *Säkerhet för personuppgifter-datainspektionens allmänna råd*. [Elektronisk broschyr] Lenanders Grafiska: Datainspektionen

Duffy, D. (1998). Customer loyalty strategies. *Journal of consumer marketing*, 15 (5), 435-448.

Fisk, R., Brown, S. & Bitner, M. (1993). Tracking the evolution of services marketing. *Journal of retailing*, 69 (1), s. 61-103.

Gospic, K. (2014). Deceived by the Brain. *VDKA -Vetenskap du kan använda, Ledarskapscentrum, Umeå, Sverige*. 2014-04-10.

Gothia Towers. (2014). Stamgäst. *Gothia Towers*.  
<http://www.gothiatowers.com/stamgast/> [Hämtad 2014-05-06]

- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: Challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46 (3), s. 327-335.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4 (1), s. 7-18.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), s. 317-333.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2:uppl. Malmö: Liber
- Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Hermods
- Gwinner, K., Gremler, D. & Bitner, M. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), s. 101-114
- Hanken School of Economics. (2014). Christian Grönroos. *Hanken School of Economics*. <http://www.hanken.fi/staff/gronroos/>. [Hämtad 2014-05-12]
- Holme, I M. & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Imrie, R & Fyall, A. (2000). Customer Retention and Loyalty in the Independent Mid-Market Hotel Sector. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7 (3), s. 39-54
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), s. 346-351.
- Kenan Flagler Business School. (2014). Valarie Zeithaml. *Kenan Flagler Business School*. <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Pages/default.aspx> [Hämtad 2014-05-12]
- Malmgren, S. (2004). *Norstedts svenska ordbok*. 1:uppl. Falun: Scandbook
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miao, L. & Mattila, A. (2013). The Impact of Other Customers on Customer Experiences: A Psychological Distance Perspective *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37, s. 77-99
- Nordic Choice. (2014). Nordic Choice club. *Nordic Choice*. <https://www.nordicchoicehotels.se/nordic-choice-club/>. [Hämtad 2014-04-03]
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen, kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 2:a uppl. Stockholm: Liber

- Ramanathan, U. & Ramanathan, R. (2011). Guests perceptions on factors influencing customer loyalty: An analysis for UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (1), s. 7-25.
- Reichheld, F F. & Sasser, W. (1990) Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (5), s. 105 (7).
- Scandic Hotels. (2014). Scandic frindes- det bästa valet för stamgäster. *Scandic Hotels*. <https://www.scandichotels.se/Stamgast/>. [Hämtad 2014-04-03]
- Shoemaker, S. & Lewis, R C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (4), s. 345-370.
- Shostack, G. L (1984) Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. 62, s. 133 (7).
- Singh, J. (1990). A typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*, 66 (1), s. 57-99.
- Tax, S., Brown, S & Chandrashekara, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing* 62 (2), s. 60-76.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur
- Visit Fjällen. (2014). Hotell och Pensionat i fjällen. *Visit fjällen*. <http://www.visitfjallen.se/sv/hotel-hotell-pensionat-boende-logi-fjallen-svenska/?lid=14be800e225433>. [Hämtad 2014-04-03]
- Visita. (2014). Hotellmarknaden Riket. *Visita Svensk besöksnäring*. <http://www.visita.se/branschfragor1/Branschekonomi/Hotell/Hotellmarknadens-utveckling/Riket/>. [Hämtad 2014-03-31].
- Wilkins, H, Merrilees, B. & Herington, C. (2009). The Determinants of Loyalty in Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (1), 1-21.
- Wilson, A., Zeithaml, V A., Bitner, M J. & Gremler, D D. (2012). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. 2:uppl. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education
- Zeithaml, V A., Parasuraman, A. & Berry, L L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.
- Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. (2004). *Service Quality*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Zeithaml, V.A., Rust, R.T. & Lemon, K.N. (2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43 (4), s. 6.



Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), s. 430–437.

# Bilagor

## ***Intervjuguide***

Vi kommer att börja med frågor kring er verksamhet och sen gå vidare med frågor kring studien och frågor om era stamgäster. Vi vill dock tydliggöra att studien riktar sig mot privatgäster och inte konferens och företagsgrupper så vi ber er hålla dem utanför samtalet.

**Berätta lite kort om din yrkes bakgrund och din position på företaget.**

**Berätta lite kort om verksamheten:**

Hur många anställda? -fastanställda?

Öppet året runt? - Säsongsbetonat? När är det högsäsong för er?

Stor omsättning av personal? byts den ut ofta eller mellan säsonger?

Hur stor del av era gäster är privatgäster?

Hur stor del av dessa uppskattar/anser ni är stammisar?

**Hur definierar ni en stamgäst?**

ex: återkommande varje år eller flera ggr per år?

**Jobbar ni aktivt för att uppmärksamma era stamgäster på något sätt?**

-Har ni några rutiner som ni följer?

-Kommunicerar ni extra-erbjudanden el liknande till era stamgäster? Isf hur?

-Om ni har uppmärksammat att en väldigt lojal stamgäst plötsligt inte bokar hos er på ett tag, kontaktar ni denne då?

**Upplever ni att stamgästerna vill ha något utöver den vanliga servicen som erbjuds alla?**

-Hur har ni kommit fram till det?

**Skulle du vilja göra nåt för era stamgäster som inte görs idag?**

-Några ideer som inte har hunnit implementeras?

-Hur ser din Utopi ut?

**Upplever du att stamgäster influerar verksamheten och hur den utvecklas**

-Ger dem mycket förslag, tips?

-El frågar ni aktivt efter tips? direkt undersökning?

**Har era stamgäster en speciell kontaktperson på hotellet el har ni någon som jobbar speciellt med kundrelationer?**

**Ser ni några fördelar med stamgäster? (Anser ni att relationer kan vara gynnsamma för er?)**

-Finns det några nackdelar?

**Vilka fördelar tror ni att stamgästerna eftersträvar, vill ha ut av relationen?**

**Ser ni några utmaningar med att uppmärksamma era stamgäster?**

-Stöder ert datasystem uppmärksamman det av stamgäster? Problem som uppstått med det? Hur vill du att det skulle fungera?

**Hur förmedlar ni information mellan avdelningarna (ex, serveringspersonal) om att till ex, stamgäster bor här?**

**Upplever ni att stamgästerna har högre krav eller/och mer förståelse än nya gäster?**

-Exempel?

Vill du tillägga något utöver det som sagts?

**Slutligen: Har du någon bra anekdot/historia/lärdom om en händelse involverat en stamgäst som du vill dela med dig av?**

Är det okej att kontakta dig igen om vi behöver förtydliga eller fråga något mer?

Vill du få tillfälle att granska sammanställningen av detta innan det publiceras i uppsatsen?