

BCR3101  
Bacheloroppgave  
Høyskolen Kristiania



*Kilde: Egen figur*

«Internkommunikasjon av nøkkelforvaltning»

- en kvalitativ studie i norsk hotellbransje

Vår 2016

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Sammendrag

Vi har gjennom denne oppgaven forsket på hvordan helhetlig nøkkelkundeforvaltning bør kommuniseres til de ansatte, og hvordan dette kan være med på å påvirke lojaliteten til kundene.

Vi har i vårt arbeid benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode, med fokus på semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Vår utvalgsstrategi har bestått av ansatte i stillinger som vi mente ville være fordelsaktige for å besvare våre spørsmål på best mulig måte.

Knyttet opp mot relevante teorier innen faget har vi sett på de meninger som bransjen har i dag. Dette har gitt oss innsikt i både eksisterende forhold, teoretisk optimalisering og bransjens utfordringer.

På bakgrunn av gjennomførte dybdeintervjuer og det innsamlede datamaterialet kommer det frem at for de eksisterende forholdene, finnes mange forskjeller på hvordan ulike fagfolk forholder seg til temaet og hva de mener er viktig. Det kommer også frem enkelte klare uenigheter knyttet opp mot enkelte av faktorene for lojalitet og lojalitetsskapelse.

Tar en for seg den teoretiske optimaliseringen vises det at det i flere tilfeller er behov for ytterligere justeringer. Det kommer tydelig frem at det er mangel på konkret teori som med direkte tilknytning til internkommunikasjon av nøkkelkundeforvaltning, samt sammenhengen mellom kommunikasjonen og lojalitet.

Gjennom denne oppgaven har det blitt satt lys på flere utfordringer som i dag eksisterer i bransjen. Denne oppgaven vil påpeke noen forbedringspunkter rundt dette og videre foreslå dypere forskning som kan bidra til å forbedring.

## Forord

Tre spennende år på Høyskolen Kristiania har ført oss frem til denne avsluttende oppgaven. Vi har gjennom mange interessante fag og temaer fått et innblikk i de mange sidene og aspektene ved drift av en servicebedrift, noe vi setter pris på og kommer til å ta med oss videre.

Først og fremst må vi takke våre to veiledere Jan Kåre Bauman og Lars Olsen. Deres støtte og innspill har vært til god hjelp gjennom hele prosessen ved denne oppgaven.

Videre må vi selvfølgelig få takke vår foreleser og emneansvarlig Henning Friberg, som for det første introduserte oss for Key Account Management, men som også har motivert oss både gjennom studieløpet som helhet, og gjennom vår oppgaves tidvis frustrerende periode.

Videre går en stor takk til de nøkkelinformanter vi har hatt kontakt med i utformingsperioden av oppgaven, samt alle informanter som har bidratt til at vår oppgave har vært mulig å gjennomføre.

Til sist en takk til venner og familie som har støttet oss og vist forståelse for prosessen rundt vår oppgave.

Oslo, 2016

985399

205675

985955

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Motivasjon.....	6
1.1.1 Personlig relevans.....	6
1.1.2 Faglig relevans .....	6
1.1.3 Samfunnsmessig relevans.....	7
1.2 Problemstilling .....	7
1.3 Avgrensninger .....	8
1.4 Begrepsavklaringer.....	9
1.4.1 Kommunikasjon .....	9
1.4.2 Lojalitetsskapelse .....	9
1.4.3 Nøkkelt kunder .....	9
1.4.4 Helhetlig nøkkeltkunde forvaltning.....	10
2.0 Teori .....	11
2.1 KAM.....	11
2.1.1 Key Account Management .....	11
2.1.2 Pareto-prinsippet .....	11
2.1.3 KAM-matrisen.....	12
2.2 Service profit chain .....	13
2.3 GAP-modellen.....	13
2.4 Det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet .....	14
3.0 Metode.....	16
3.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode.....	16
3.1.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode.....	16
3.1.2 Fordeler og ulemper ved kvantitativ metode.....	16
3.2 Valg av metode og forskningsdesign .....	17
3.3 Valg av informanter.....	18
3.4 Utarbeidelse av intervjuguide.....	19
3.5 Gjennomføring av intervjuer .....	20
3.6 Etske retningslinjer.....	21
3.7 Reliabilitet og validitet .....	22
4.0 Analyse av datamaterialet.....	23
4.1 Tema 1: Kommunikasjon til ansatte.....	23
4.1.1 Type informasjon .....	23
4.1.2 Mottaker av informasjon .....	24

4.1.3 Informasjonsmengde .....	26
4.1.4 Kommunikasjonsform .....	27
4.1.5 Klagehåndtering og tilbakemeldinger .....	27
4.2 Tema 2 Løjalitet .....	28
4.2.1 Løjalitetsskapelse .....	29
4.2.2 Løjalitetspåvirkende informasjon .....	30
5.0 Drøfting .....	32
6.0 Utfordringer i prosessen og kritikk til egen oppgave .....	38
6.1 Utfordringer:.....	38
6.2 Kritikk: .....	39
6.2.1 Problemstilling: .....	39
6.2.2 Intervjuguide: .....	39
6.2.3 Rekruttering:.....	40
6.2.4 Utførelse av intervju:.....	40
6.2.5 Analyse:.....	41
6.2.6: Drøfting og konklusjon .....	41
7.0 Vurdering av reliabilitet og validitet .....	42
7.1 Vurdering av reliabilitet .....	42
7.2 Vurdering av validitet.....	42
8.0 Anbefalinger til videre forskning .....	44
9.0 Avslutning .....	45
10.0 Litteraturliste .....	46

## **Vedlegg**

**Vedlegg I: KAM-matrisen**

**Vedlegg II: GAP-modellen**

**Vedlegg III: Service Profit Chain**

**Vedlegg IV: Det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet**

**Vedlegg V: Intervjuguide**

**Vedlegg VI: Transkribert Intervju – Informant 5**

**Vedlegg VII: Samtykkeerklæring**

## **Tabeller**

4.1 Analyse av tema «type informasjon».....	23
4.2 Analyse av tema «løjalitetsskapelse».....	29

Ordtelling: 14 427

## 1.0 Innledning

Vi har valgt å skrive vår oppgave om Key Account Management (KAM) i norsk hotellbransje. Det er uklart når KAM ble tatt i bruk i en akademisk sammenheng for første gang som en selvstendig tilnærming til helhetlig salgsstrategi. KAM er dog nevnt i flere akademiske kilder knyttet til salg og ledelse av industribedrifter på slutten av 1900-tallet (McDonald, Millman og Rogers 1997, 738-740). Da dette dermed er en relativt ung teori historisk sett, er det vår oppfatning at det finnes flere viktige og relevante aspekter knyttet til oppgavens problemstilling og tema.

### 1.1 Motivasjon

Motivasjonen til samtlige studenter bak denne oppgaven har sitt utspring i en økende interesse for salg og KAM gjennom oppveksten og tidlig skole- og yrkeserfaring. En slik bakgrunn har økt vår interesse for faget, noe som har blitt forsterket gjennom de siste tre årene med studier hvor vi har fått gleden av å se på både faget og bransjen nærmere. Da interessen for fagområdet har vært tilstede i mange år, og blitt forsterket de siste årene var vi ikke i tvil når vi skulle velge tema for denne oppgaven. Dette har resultert i at samarbeidet med oppgaven, motivasjonen og den personlige framdriften har kommet naturlig og vi har alle tre klart å engasjere hverandre i prosessen.

#### 1.1.1 Personlig relevans

Vi har alle tre personlig kjennskap til både salg og hotellbransjen, og det var derfor mest relevant å velge denne bransjen og dette temaet når vi skulle skrive en bacheloroppgave. Underveis i vår utdanning møtte vi på forskjellige holdninger knyttet til KAM blant våre medstudenter, noe som engasjerte oss ytterligere. Vi tok dermed kontakt med to ansatte, i hver sin kjede, for å lufte våre tanker rundt oppgaven. Vi så straks at det ikke kun var studenter som hadde differensierte syn på temaet.

#### 1.1.2 Faglig relevans

Da dette er en relativt ung salgsstrategi er den stadig i utvikling og det er dermed viktig å se på KAM i sammenheng med en gitt bransje, slik at den kan optimeres deretter. I industribransjen som først startet med KAM omfavner strategien relativt få personer, salgsavdelingen og produksjon hos selger og innkjøpsavdelingen hos kjøper. I servicenæringen er derimot flere personer involvert, da produksjonen skjer i møte mellom ansatte og kunden. I vår oppgave kommer vi til å se nærmere på hotellbransjen som næring hvor nettopp en av kjennetegnene er at kundene består av flere ledd som kommuniserer med bedriften på mange fronter. Dermed

vil det være relevant å gå dypere inn i kommunikasjonsaspektet knyttet opp mot KAM som en salgsstrategi i en servicebedrift.

### 1.1.3 Samfunnsmessig relevans

Vi mener at en samfunnsmessig relevans knyttet opp mot vår oppgave er forholdet mellom primær, sekundær og tertiærnæringene i utvikling. I denne utviklingen kommer det frem at det er et økt antall bedrifter som bedriver med tjenesteyting fremfor industriarbeid og jordbruk enn hva det var tidligere. Bare de siste 60 årene har andelen bedrifter innen tertiærnæringen fordoblet seg i forhold til de andre næringene (SSB 2008). Med tanke på dette er det viktig å utvikle teorier og metoder knyttet til næringslivet i takt med den naturlige endringen i markedet. Vår oppgave ønsker å fremheve viktigheten av KAM i lyset av en tjenesteytende næring.

## 1.2 Problemstilling

Vi har for vårt prosjekt valgt følgende problemstilling: «Hvordan bør helhetlig nøkkelkundeforvaltning kommuniseres til de ansatte, og hvilken innvirkning kan dette ha for lojalitetsskapelse hos kundene?». Når det kommer til denne problemstilling har det vært viktig for oss å se på et tema som interesserer oss, da personlig nysgjerrighet har fungert som en god motivator. Utformingen av den endelige problemstillingen har fungert som en prosess hvor vi i flere runder har drøftet temaet innad i gruppen, med fagfolk innen Key Account Management i bransjen og med veileder samt øvrige forelesere. Etter disse rundene har vi kommet frem til at vår problemstilling er en reel utfordring for dagens hotellbransje og dette er dermed en viktig del av bakgrunnen for oppgaven.

Det skal videre nevnes at vi har valgt å gå for en todelt problemstilling. Den første delen går på internkommunikasjon av nøkkelkundeforvaltning i bedriften. Dette er viktig på grunn av at KAM bør være en organisatorisk tilnærming i bedriften og ikke kun noe salgsavdelingen har ansvar for (Ryals 2012). Det fremstår derfor som viktig at nøkkelkundeforvaltningen kommuniseres til alle ansatte i bedriften. En av grunnene til dette er at ansatte står sentralt i leveransen av et serviceprodukt (Heskett m.fl. 1994, 166).

Den andre delen av problemstillingen tar for seg hvilken innvirkning internkommunikasjonen har på kundenes lojalitetsskapelse. Ved og ha en slik tilnærming til problemstillingen knytter vi lojalitetsaspektet direkte opp mot internkommunikasjonen. En av grunnene til dette er at

lojalitet har en indirekte påvirkning på en bedrift sin langsiktige lønnsomhet, noe som gjør det svært essensielt for en servicebedrift.

Vi har valgt å ta for oss norsk hotellbransje, da det er relevant og nært knyttet til vårt utdanningsløp. Videre mener vi at vår problemstilling er aktuell da det ikke eksisterer tilsvarende undersøkelser av temaet innen servicenæringen, samtidig vil vårt bidrag gi en ekstern validitet slik at våre resultater kan overføres eller testes i lignende kontekster og bransjer. Dette bringer ytterligere interesse til prosjektet knyttet opp mot et faglig og samfunnsrelevant omfang. Vår oppgave vil være fruktbar i den form at den tar for seg teorier fra service- og hotelledelse samt salgsteorier innenfor KAM og bygger videre på disse i en sammensatt kontekst med kommunikasjon i sentrum.

### 1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven er vi nødt til å avgrense prosjektets omfang med henhold til to faktorer. Det ene er tidsbegrensninger som gjør at vi ikke kan undersøke hele problemstillingen i sitt brede spekter. Det andre er at avgrensninger er nødvendig for å kunne oppnå et resultat som ikke blir for vidt og dermed kan tilsvare en konklusjon uten behov for dypere forskning.

Det har vært vanskelig å bygge på tidligere oppgaver, da det finnes få lignende studier som det vi har ønsket å forske på. Vår oppgave har vært nødt til å avgrenses til internkommunikasjonen knyttet til nøkkelpersoninformasjon i sin helhet. Ved dette legger vi vekt på viktigheten av å kartlegge synspunkter knyttet opp mot hvordan informasjon bør kommuniseres til de ansatte. Dette går dermed på bekostning av muligheten for å gå i dybden på informasjonsinnholdet og kommunikasjonsformene. Slik vi ser vår oppgave, vil vårt prosjekt kunne være bidragsytende som en grunnleggende forskning for andre prosjekter til å kunne fordype seg i de funnene vi gjør.

Dersom oppgaven skulle tatt for seg internkommunikasjon i alle ledd i en hotellkjede eller organisasjon, ville dette bli både tidskrevende og vanskelig, da det ville vært behov for å undersøke de ansatte i alle avdelinger, ledelsen og eierne samt mulige andre interessenter. Vi har dermed tatt utgangspunkt i kommunikasjon til de ansatte i de forskjellige avdelingene på hotellet som helhet. En av grunnene til dette er tatt fra The Service-Profit Chain som omtaler de ansatte som grunnleggende for verdiskapningen i en bedrift (Heskett m.fl. 1994).

For utvalgsstrategien har vi valgt å avgrense oppgaven til informanter i enten lederstillinger eller administrasjon, herunder salg, økonomi og markedsføring. Denne avgrensningen mener vi er hensiktsmessig da den eksplisitt tar for seg informanter med kunnskap, erfaring og et overordnet blikk om temaet.



Videre uttrykket vi innledningsvis at vi ønsker å se på servicebedrifter i vår oppgave. Det er dog slik at vi har valgt å ta for oss hotellbransjen, da vi mener den er kompleks i den form at den inneholder flere komponenter fra både service- og reiselivsbransjen generelt. Hotellbransjen er dermed et godt grunnlag for teoretisk generalisering.

## 1.4 Begrepsavklaringer

Vi ønsker i denne delen å definere de viktigste nøkkelbegrepene i oppgaven. Her ønsker vi å ta utgangspunkt i de begrepene som gjør seg relevante ut i fra vår problemstilling, da vi anser disse definisjonsavklaringene som svært viktig for forståelsen av resten av oppgaven.

### 1.4.1 Kommunikasjon

I vår problemstilling introduserer vi begrepet kommunikasjon, noe som gjør begrepet kommunikasjon til et svært relevant begrep i vår oppgave. I det Store Norske Leksikon fremstilles følgende definisjon av kommunikasjon: ”menneskelig kommunikasjon kan defineres som det å dele tanker med andre individer på en overlatt og uforbeholden måte”. Dette innebærer at en person ønsker å formidle en tanke, enten ved bruk av ord, handling, gester eller fakter (SNL, «kommunikasjon»).

### 1.4.2 Lojalitetsskapelse

Videre i vår problemstilling introduserer vi begrepet lojalitetsskapelse, da dette er et vidt begrep føler vi det nødvendig å definere begrepet ytterligere. Med lojalitetsskapelse mener vi å skape og opprettholde lojalitet. Lojalitet defineres på følgende måte i Oxford dictionaries, og denne definisjonen har ligget til grunn for vår oppgave. Definisjon av loyalty: «Giving or showing firm and constant support or allegiance to a person or institution»(Oxford Dictionaries «loyalty»). Altså det å gi konstant støtte til en person eller bedrift.

### 1.4.3 Nøkkelpunder

En utfordring knyttet til å definere begrepet «nøkkelpunder(Key Account)». I Cheverton (2004, 6) kan vi lese at det finnes mange ulike definisjoner for hva som beregnes som en nøkkelpunder. Han presenterer blant annet følgende definisjoner: de største kundene, de man ikke vil miste, de som vil gi bedriften profitt, de man skal fokusere mest på, de som krever en ekstra innsats, men som vil gi et ekstra utbytte og de som vil føre bedriften din dit du ønsker (2004, 6).

Videre redegjør Cheverton (2004, 6) for problemet med slike små definisjoner, blant annet at man fort kan se seg blind på hvem som er dine største kunder og hvem man faktisk ønsker å

fokusere på. På bakgrunn av dette finnes det ingen fast definisjon. Hvem man velger å kalle for sin nøkkelkunde må sees i perspektiv av den enkelte bedrift.

I norsk hotellbransje deler man gjerne nøkkelkundene inn i to typer. Da snakker vi henholdsvis om MICE - kunder og Corporate kunder. I Kamfjord (2011, 23) kommer det frem at MICE, er et akronym for henholdsvis «Meetings, Incentives, Conferences & Events». MICE-kunder vil derfor omfatte både kurs- og konferansereiser samt andre store arrangementer. Corporate kunder er ofte referert til som individuelle forretningsreisende (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 50). Disse kundene kjennetegnes ofte av at de har lokale forhandlede avtaler, og at avtaleinformasjonen er felles for alle kundene som omfattes av avtalen, et eksempel kan være at flyvertinner har en felles avtale på et bestemt hotell (2014, 50).

I vår oppgave vil vi bruke nøkkelkunder som en fellesbetegnelse, og der vi føler det hensiktsmessig med et skille vil vi bruke henholdsvis MICE - kunder og Corporate kunder.

#### 1.4.4 Helhetlig nøkkelkundeforvaltning

I vår problemstilling snakker vi om helhetlig nøkkelkundeforvaltning. Slik vi presenterte i definisjonen av en nøkkelkunde finnes det ingen fast definisjon, da dette vil avhenge av type bedrift. Dette er noe av grunnen til at vi har valgt å benytte oss av begrepet helhetlig nøkkelkundeforvaltning. Vi er i vår oppgave opptatt av å ikke bare se på de største kundene, men også de andre kundene til bedriften. Helhetlig nøkkelkundeforvaltning vil derfor omfatte både nøkkelkunder, oppfølgingskunder og vedlikeholdskunder basert på KAM-matrisen (Cheverton 2004, 232) som vil forklares senere i oppgaven.

## 2.0 Teori

Etter flere drøftingsrunder knyttet til tema og problemstilling har det kommet tydelig frem at for oppgavens faglige tyngde har det vært behov for relevant teori. I avsnittene under kommer vi til å redegjøre for ulike teorier innen KAM og service da dette står sentralt i vår oppgave

### 2.1 KAM

Da oppgavens problemstilling tar for seg kommunikasjonsaspektet knyttet til helhetlig nøkkelkundebeholdning har det vært naturlig å foreta redegjørelse av relevant og aktuell teori knyttet opp mot KAM.

#### 2.1.1 Key Account Management

Key Account Management (KAM) er en strategi innenfor salg som går ut på å nå og tilrettelegge for kunder med et høyt potensiale (Jobber og Lancaster 2012, 303). KAM skiller seg fra den tradisjonelle salgstankegangen ved at etableringen av relasjoner mellom leverandør og kunde står mer i fokus.

En Key Account Managers hovedoppgave ved siden av salg vil derfor være å utvikle relasjonen til kunden, samt organisere samarbeidet med kunden ytterligere. Ved å utarbeide gode relasjoner med kunden vil man legge grunnlaget for en tydeligere kommunikasjon, samt forenkle et eventuelt salg. Utviklingen av slike kunderelasjoner gjøres for å oppnå kundelojalitet over lengre tid. Desto sterkere relasjon det oppstår mellom leverandør og kunde, desto vanskeligere vil det være for kunden å finne seg en ny leverandør (Jobber og Lancaster 2012, 305-306).

Ved å ha et klart fokus på utviklingen av sine relasjoner med nøkkelkundene samt alltid være på utkikk etter utviklingsmuligheter der kunden er i fokus, vil man som bedrift fremstå som offensiv og profesjonell (Cheverton 2004, 35-36).

#### 2.1.2 Pareto-prinsippet

Tett knyttet opp mot viktigheten av KAM og grunnen til at man ønsker å benytte en slik strategi er 80/20 prosentregelen til Vilfredo Pareto. Vilfredo Pareto oppdaget i 1906 at 20 prosent av Italias befolkning eide 80 prosent av verdiene i landet. Dette var et forhold som senere viste seg å kunne overføres til mange andre sammenhenger. Blant annet at 80 prosent av omsetningen til en bedrift kommer fra 20 prosent av kundene. Dette er en lov som gjelder for de fleste bedrifter, og noen ganger kan det være så få som tre – fire prosent av en bedrifts totale kundemasse som står for hele den totale omsetningen (Petersen 2006, 13). Disse kundene er derfor helt sentrale for en bedrift.

Da det kommer frem fra våre nøkkelinformanter i forkant av oppgavens utforming at denne regelen også er gjeldende i norsk hotellbransje er det dermed hensiktsmessig for oppgaven videre å legge Pareto-prinsippet til grunn for oppgaven. Med Pareto-prinsippet som grunnlag vil det å ta vare på bedriftens viktigste kunder derfor være en viktig faktor for å sikre seg en stabil og forutsigbar fremtid. Nøkkelkundene til en bedrift vil stå for en stor andel av bedriftens totale inntekter og dersom man mister en av disse kundene kan det føre til tap av en betydelig inntektskilde. Dette er en av grunnene til at vi mener at nøkkelkundebeholdning er viktig og at denne teorien ligger til grunn for valget av KAM som tema.

### 2.1.3 KAM-matrisen

Videre i denne oppgaven vil vi redegjøre for "The key account identification and selection matrix" altså KAM – matrisen (Vedlegg I). Basert på Pareto-prinsippet kan vi se at KAM i hovedsak består av store kunder som utgjør en betydelig del av en bedrifts inntektskilde, allikevel skal man passe seg for å ikke glemme de øvrige kundene.

KAM - matrisen presenterer to ulike faktorer: kundens attraktivitet og relativ styrke. Kundens attraktivitet viser hva det er som gjør at en kunde er attraktiv for deg, mens relativ styrke viser hva det er som gjør deg attraktiv sammenliknet med konkurrenten. Denne matrisen skiller mellom fire ulike kundetyper, disse vil vi redegjøre for nedenfor (Cheverton 2004, 232-234).

Den første kundetyperen KAM – matrisen presenterer er nøkkelkunden. Nøkkelkunden er den kunden som er veldig attraktiv for deg som bedrift, og du som bedrift er veldig attraktiv for kunden. Videre redegjør matrisen for utviklingskunden. Dette er en type kunde bedriften finner svært attraktiv, men foreløpige finner kundene dine konkurrenter mer attraktive (Cheverton 2004, 232-234).

Videre i Cheverton (2004,234) kan vi lese om vedlikeholdskunden. Vedlikeholdskunden er den kunden som ser på din bedrift som svært attraktiv, men du som bedrift ikke finner spesielt attraktiv. Til slutt i KAM-matrisen er nå-og-da-kundene presentert, disse kundene scorer lavt på både attraktivitet og relevans, og man bør derfor bare konsentrere seg om disse dersom man har ledig kapasitet og ressurser.

Med tanke på at denne oppgaven skal ta for seg kommunikasjon av helhetlig nøkkelkundebeholdning, har det vært relevant å benytte KAM-matrisen som grunnlag for å kartlegge en bedrifts kundegrupper. Når det da er snakk om helhetlig nøkkelkundebeholdning

videre i denne oppgaven, vil dette omfatte både nøkkelt kunder, oppfølgingskunder og vedlikeholdskunder.

## 2.2 Service profit chain

The Service-Profit Chain (Vedlegg III) er en modell utviklet av Heskett m.fl. i 1994. Denne modellen

omhandler lønnsomhetsforløpet til en servicebedrift gjennom ni steg. De to første stegene tar for seg intern servicekvalitet og ansattes tilfredshet. Heskett m.fl. (1994, 166) mener i korthet med disse to stegene at tilrettelegging for de ansatte i form av arbeidsmiljø og arbeidsverktøy bidrar til at de ansatte trives på arbeidsplassen. De videre neste stegene indikerer at fornøyde ansatte for det første har lavere ønske om å forlate bedriften, altså bedriftens bevaring av ansatte og dermed beholder de ansattes kompetanse. For det andre har tilfredse ansatte en høyere produktivitet. De neste to stegene er et resultat av de ansattes produktivitet og kompetanse som dermed gir økt servicekvalitet og kundetilfredshet. Med økt kundetilfredshet øker også kundenes lojalitet til bedriften som igjen resulterer i økt inntekt og profitt.

Avsluttende i modellen henviser Heskett m.fl. (1994, 166) til at den økte inntekten bør anvendes til å ytterligere investere i intern servicekvalitet og de ansatte.

Nevnt innledningsvis ønsker vi å se på kommunikasjon internt i bedriften, med andre ord kommunikasjon til de ansatte. En av grunnene til dette er The Service-Profit Chains teorier om servicekvalitet. Denne teorien er aktuell for vår oppgave med tanke på teoriens synspunkt om at lojale kunder og lønnsomhet må skapes på et grunnleggende nivå hos bedriftens ansatte.

## 2.3 GAP-modellen

GAP-modellen (Vedlegg II) er forankret i det dominerende persepsjonspsykologiske perspektivet innen tjenesteforskning, og kan i flere tilfeller benyttes som et velegnet redskap i organisasjoners kvalitetsrettede arbeid (Parasurman, Zeithaml og Berry 1985, 44). Modellen ble utviklet på 1980-tallet av Parasurman, Zeithaml og Berry, men har siden den tid blitt forandret på flere ganger. Modellen har over tid blitt et analyseverktøy som er hyppig brukt i arbeidet med forbedring av tjenestekvalitet. Modellen ble utviklet for å prøve å avdekke ulike ”gap” som kan være med å føre til avvik i ”sannhetens øyeblikk”, for deretter prøve å komme med tiltak til å tette disse ”gapene” (1985,44).

Slik vi kan lese i Parasurman, Zeithaml og Berry (1985, 44- 46) viser modellen til fem ulike gap som kan oppstå mellom forventet- og opplevd servicekvalitet på ulike nivåer, og som kan vise til ulike årsaker av mislykket overlevering av servicekvalitet. Det første gapet i modellen, GAP 1, er knyttet til organisasjonens tolkning av brukerens behov. GAP 2 er

knyttet til organisasjonens oppfattelse av servicestandarder som skal gjenspeile kundens behov. GAP 3 er knyttet til hvordan selve serviceleveransen faktisk skjer. GAP 4 dreier som forventningene organisasjonen gir i den eksterne kommunikasjonen. Det siste gapet, GAP 5, er gapet mellom forventet servicekvalitet og opplevd servicekvalitet, altså sannhetens øyeblikk. I følge GAP – modellen er sannhetens øyeblikk det avgjørende øyeblikket for kundens opplevelse av kvalitet. GAP 5 er summen av GAP 1, GAP 2, GAP 3 og GAP 4. Dette gapet vil avgjøre om tjenesteleverandøren har klart å innfri kundens forventninger.

GAP-modellen bringer vår oppgave innsyn til hvordan en bedrift skal sørge for at serviceleveransen blir levert til hver enkelt kunde på en slik måte at det oppstår en positiv opplevelse for kunden. Modellen tar for seg fem gap som bedriften må sørge for at er opprettholdt, og fungerer derfor godt både som et kvalitetssikringsnett og et analyseverktøy for både teoretisk og praktisk bruk.

#### 2.4 Det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet

Vi vil i denne delen redegjøre for ”det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet” (Vedlegg IV). Når man sammenligner kundens forventninger med den faktiske opplevelsen, kalles dette for diskonfirmasjonsprosessen. Dette betyr at man som forbruker har utviklet forventninger i forkant av et kjøp (Andreassen 2006, 70).

Andreassen mente at det opprinnelige diskonfirmasjonsparadigmet var for snevert, og at det i alt for liten grad tok hensyn til bransjemessige karakteristika på tilbud – og etterspørselssiden (Andreassen 2006, 201). Videre i Andreassen (2006, 71-78) kan vi lese at mange servicenæringer er karakterisert med et standardisert eller et tilnærmet homogent tilbud, noe som vil si at det er svært liten forskjell på de ulike tilbyderne, og at de så og si tilbyr kundene sine det samme.

Slik det er kjent har kunder ofte ulike preferanser og ønsker. Når servicenæringer tilbyr homogene varer til et slikt heterogent marked kan vi kalle dem for lite kundeorienterte. Slik teorien påpeker kan dette være med på å påvirke henholdsvis kundens forventninger og den tilhørende opplevelsen, noe som vil gi bransjen en lavere score på kundetilfredshet enn om markedets aktører hadde tilbudt kundene varer som ivaretok deres individuelle preferanser. For aktører som tilbyr ulike varer til ulike kunder vil de oppnå en høyere grad av kundetilfredshet (Andreassen 2006, 71-78).

Modellens forløp tar for seg positive og negative diskonfirmasjoners potensiale til å flytte tilfredsheten (Andreassen 2006, 200-203). Dette vil si at mens konfirmasjon bevarer kundenes

nåværende grad av tilfredshet, så vil diskonfirmasjon påvirke denne graden i henholdsvis positiv eller negativ retning.

Denne teorien vil være relevant for å se nærmere på problemstillingen vår som helhet, spesielt med tanke på lojalitetsskapelsesperspektivet. Denne teorien vil derfor ligge til grunn for å forstå informantenes tilnærming til lojalitetsskapelse.

## 3.0 Metode

### 3.1 Kvalitativ- og kvantitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller det mellom to ulike metoder, kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative metodene har til hensikt å telle opp fenomener og kartlegge utbredelse, mens de kvalitative fokuserer på spesielle kjennetegn, egenskaper og kvalitet ved studieobjektet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 31-32). Selv om metodene er forskjellige, bør de ikke sees på som motsetninger, og det er også mulig å kombinere de to metodene (Jacobsen 2015, 126-127). Vi vil videre ta for oss noen av fordelene og ulempene ved begge metoder, da disse vil ha stor betydning for valg av metode og forskningsdesign.

#### 3.1.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

Blant fordelene ved kvalitativ metode finner man åpenhet, nærhet og relevans. Dette går ut på at man gjennom en åpen tilnærming og nærhet til de man undersøker har lettere for å få informasjon av høy relevans da man ikke stiller spørsmål med faste svaralternativer og derfor ikke kan styre hvilken informasjon som samles inn (Jacobsen 2015, 129). Videre er også nyanserikdom en fordel, fordi man fanger opp det unike og spesifikke fremfor det generelle (2015, 130). Metoden er også svært fleksibel og det er muligheter for å endre både problemstilling, opplegg, datainnsamling og analyse underveis (2015, 130).

Fleksibilitet kan også være en ulempe i kvalitative metoder fordi det stadig dukker opp ny informasjon og det er vanskelig å bli ferdig med undersøkelsen (Jacobsen 2015, 132). En slik metode er også veldig ressurskrevende fordi datainnsamlingen er tidskrevende, dette fører til at man ofte må nøye seg med et mindre utvalg informanter og dermed oppstår det generaliseringsproblemer (2015, 131). Kompleksiteten i dataene kan også være en ulempe, da man sitter med store mengder data og lett kan miste oversikten. Videre kan også nærhet og undersøkelseeffekt være ulemper, da nærheten kan gjøre at man bli mindre objektiv når man blir bedre kjent med de undersøkte, samt at undersøkelsen i seg selv kan skape spesielle resultater (2015, 132).

#### 3.1.2 Fordeler og ulemper ved kvantitativ metode

En av fordelene ved kvantitativ metode er oversikt, da kvantitative data er standardisert og påtvunget en struktur så vil de være lettere å behandle statistisk slik at man lettere får oversikt over informasjonen og kan se sammenhenger (Jacobsen 2015, 134). Presisjon er også en stor fordel, da man lettere kan beskrive utstrekning eller omfang av et fenomen, eller fordelingen av svar på et spørsmål kan oppgis i antall eller prosent, dette vil også gjøre det lettere å



generalisere funnene (2015, 134). Muligheten for generalisering vil som sagt være en stor fordel ved slik standardisering av informasjon, da det er mindre kostbart og tidkrevende å samle inn data, noe som gjør det mulig å undersøke mange og dermed få et representativt utvalg (2015, 134). Avstand kan også være en fordel, da forskeren har lettere for å forholde seg kritisk til de undersøkte, og ikke henger seg opp i de undersøktes forståelse av virkeligheten (2015, 135).

Avstand kan også være en ulempe i kvantitative studier da det kan føre til lavere forståelse av det fenomenet som undersøkes, noe som igjen kan føre til en virkelighetsfjern undersøkelse (Jacobsen 2015, 135). En av farene ved virkelighetsfjerne undersøkelser er at de blir overfladiske da man ikke har mulighet til å gå i dybden av et fenomen, men må forholde seg til det generelle, dette kan føre til at slike undersøkelser har problemer med begrepsgyldigheten (2015, 135). Undersøkelseeffekt er også en ulempe i kvantitative undersøkelser, da forskeren ikke har kontroll på at alle svarer, samt at utformingen av spørreskjema kan påvirke resultatene, og derfor ikke nødvendigvis få frem hva respondenter faktisk mener (2015, 136). Kvantitative undersøkelser vil også være mindre fleksible, da datainnsamling skal gjøres i en bestemt rekkefølge, og denne ikke kan endres underveis. Endringer i f.eks. problemstilling midt i undersøkelsen vil derfor være forbundet med store kostnader og troverdighetsproblemer (2015, 136).

### 3.2 Valg av metode og forskningsdesign

I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode fremfor kvantitativ, dette er det flere årsaker til. En av grunnene til at vi har valgt kvalitativ metode, er at vi i vår problemstilling ønsker å undersøke et fenomen som det tidligere har vært forsket lite på. Både Ringdal (2012, 24) og Jacobsen (2015, 133) peker på at kvalitativ metode er best egnet for slike eksplorerende undersøkelser, hvor man vet lite om temaet fra før. En av grunnene til dette er at det vil være svært vanskelig å utforme spørsmål til et spørreskjema, når man ikke vet hva man skal spørre om, og det derfor er nødvendig med et undersøkelsesopplegg som er fleksibelt (Jacobsen 2015, 133).

Videre hadde vi et ønske om åpenhet og nærhet til de vi undersøkte for å få deres oppfatning av dette fenomenet, samt å forstå fenomenet i dybden. For å oppnå dette var vi avhengige av at det innsamlede materialet kom i form av ord, samt at materialet hadde en nyanserikdom som ikke ville vært mulig å få gjennom et kvantitativt opplegg.

Da kvalitativ metode er svært ressurskrevende og de innsamlede dataene er komplekse har det vært viktig for oss å velge et forskningsdesign som ikke er for omfattende, men som gjør en slik metode gjennomførbar.

De valgene som tas i forhold til hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres kalles i forskningen for design eller forskningsdesign (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 73).

Forskningsdesignet vi har valgt å benytte oss av i denne oppgaven er det Jacobsen (2015, 106) kaller «små-N-studier». Slike studier fokuserer ofte på et spesifikt fenomen og man undersøker et fåtall enheter, gjerne mellom fem og ti (2015, 106). I vår oppgave, basert på problemstillingen ønsker vi å se på to fenomener. Det første fenomenet er kommunikasjon til ansatte, og det andre fenomenet er innvirkning på lojalitetsskapelse.

For å belyse disse fenomenene ønsket vi å benytte oss av det åpne individuelle intervjuet som innsamlingsmetode. Jacobsen (2015, 146-147) peker på at dette egner seg godt når man undersøker få enheter, er opptatt av hva den enkelte informant sier og man er interessert i hvilken mening informanten legger i et fenomen. På bakgrunn av dette mener vi at individuelle intervjuer vil være den beste måten å tilegne oss informasjon fra informanter på, for å besvare vår problemstilling på best mulig måte. I den sammenheng utarbeidet vi en intervjuguide, som vil presenteres senere i denne oppgaven.

### 3.3 Valg av informanter

I «små-N-studier» er ofte informanter valgt ut for å få ulike perspektiver på det samme fenomenet (Jacobsen 2015, 107). I vår oppgave har valg av informanter vært basert på to ulike utvalgsriterier, «snøballmetoden» og «utvalg med maksimal variasjon».

I vår oppgave tok vi først utgangspunkt i snøballmetoden for valg av informanter. Vi forhørte oss med nøkkelpersoner vi har hatt dialog med under oppgaveprosessen og fikk forslag til personer som kunne besitte mye informasjon om det temaet vi ønsket å se nærmere på. Vi mener at dette var den beste metoden for å finne informanter, da det er et spesifikt tema vi ønsker innsikt i, samt at vi ikke har noe ønske om å generalisere, og derfor ikke trenger å oppfylle kravet om et representativt utvalg. Denne metoden for valg av informanter gjorde det dessuten mulig å få forslag fra informanter underveis i prosessen om andre potensielle informanter som vi kunne intervjuer. På denne måten kom vi i kontakt med mange ulike personer som kunne belyse fenomenet i dybden.

I tillegg til snøballmetoden ønsket vi et utvalg med maksimal variasjon. Grunnen til dette ønsket var for å få frem ulike perspektiver på fenomenet. Dette løste vi ved å være delvis selektive på hvilke

informanter som ble intervjuet. Vi ønsket å intervjuer både personer fra de ulike hotellkjedene og fra enkeltstående hoteller i Norge, samt at informantene skulle ha ulike stillingstyper og jobbe for ulike avdelinger.

Resultatet av dette var at vi totalt har intervjuet syv ulike personer fra tre ulike hotellkjeder, samt fra enkeltstående hoteller. Disse personene har også hatt ulike stillingstyper, innenfor markedsføring, økonomi, toppledelse, og salg på både lokalt og nasjonalt nivå. På denne måten mener vi at det vil være lettere å få frem ulike synspunkter rundt fenomenet, enn hvis vi bare hadde intervjuet personer i en type stilling.

### 3.4 Utarbeidelse av intervjuguide

Jacobsen (2015, 149) peker på at kvalitative dybdeintervjuer kan ha ulik grad av åpenhet og struktur. Dette kan sees som en skala hvor intervjuet kan være helt åpent, uten intervjuguide, som en samtale, til helt lukket med faste spørsmål og svar i en bestemt rekkefølge. Man kan også ha en kombinasjon av disse ytterpunktene med varierende grad av struktur (2015, 150). I vår oppgave har vi valgt en slik kombinasjon, og dermed hatt et ønske om et semi-strukturert intervju. Dette har vi ønsket fordi det har vært bestemte temaer vi ønsket svar på, og det derfor er gunstig å konsentrere intervjuene til disse temaene. En annen grunn til å velge et semi-strukturert intervju er det faktum at vi har vært tre ulike personer som har skrevet oppgave sammen, og ved å ha en viss struktur på intervjuene våre, så har det vært mulig å dele gjennomføringen av intervjuene blant de ulike gruppe-medlemmene. Dette bringer oss til utarbeidelse av intervjuguiden.

Intervjuguiden er en oversikt over hvilke temaer som forskeren skal igjennom i løpet av intervjuet, og graden av strukturering på denne vil variere ut fra hva slags struktur man ønsker på intervjuet. Da vi ønsket et semi-strukturert intervju har vi også utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide (Vedlegg V). Vi har utarbeidet vår intervjuguide på bakgrunn av Johannessen, Tufte og Christoffersens (2010, 141) «utforming av intervjuguide», hvor det er listet opp hva som bør være med i en intervjuguide fra start til slutt.

I intervjuguiden valgte vi å dele inn i to ulike hovedtemaer for nøkkelspørsmålene, basert på problemstillingen. De ulike spørsmålene ble utarbeidet på en slik måte at vi kunne starte med veldig åpne spørsmål og heller stille oppfølgingsspørsmål for å gå mer i dybden basert på hva informanten selv trakk frem. Det ble også utarbeidet potensielle oppfølgings- og fordypningsspørsmål under de ulike spørsmålene, slik det fremstår i intervjuguiden. Disse var

ment å brukes for å få dypere informasjon om temaer som informanten ikke selv brakte opp i intervjuet.

I intervjuguiden har vi i sin helhet unngått spørsmål med faste svaralternativer, dette fordi vi har hatt et ønske om å samle inn ulike perspektiver og meninger om et fenomen. Det har derfor ikke vært relevant for vår oppgave å utarbeide faste svaralternativer til spørsmålene våre, da det ville fungert mot sin hensikt.

### 3.5 Gjennomføring av intervjuer

Jacobsen (2015, 152) nevner en rekke viktige spørsmål man som forsker må ta hensyn til når det gjelder å gjennomføre intervjuer. Han trekker frem faktorer som hvor intervjuet skal gjennomføres, om hensikten med intervjuet skal være skjult eller åpent, om intervjuet skal tas opp og varighet på selve intervjuet (2015,152-154).

Når det gjelder hvor intervjuet skal gjennomføres har vi valgt det Jacobsen (2015, 152) omtaler som «en naturlig kontekst». Hvilken kontekst intervjuet holdes i kan påvirke svarene man får, gjennom det som kalles konteksteffekt, men begge kontekster har sine fordeler og ulemper, og en er derfor ikke bedre enn en annen (2015, 152). Vi har reist dit det har vært lettest for informanten å møte oss, og for alle informantene har dette vært deres arbeidssted i arbeidstiden. Da de fleste av våre informanter besitter ledende stillinger og derfor har svært hektiske dager mente vi at å reise til dem ville gjøre det lettere å få informantene til å stille opp på intervju, og dette var en av hovedgrunnene til å velge en slik kontekst.

Vi har hele veien vært åpen om hva hensikten med vår oppgave er overfor informantene, og har blant annet presentert problemstillingen vår. Dette valget gjorde vi fordi vi med oppgaven ønsker å få en større forståelse for hvordan man bør kommunisere nøkkelforvaltning til de ansatte og ikke hvordan det nødvendigvis gjøres i dag. Ved å opplyse informantene om dette tror vi at svarene vi har fått er mer reelle, og at de lettere har fått en forståelse for hvorfor vi gjennomfører en slik undersøkelse.

Selve intervjuet ble gjennomført ved at en av gruppemedlemmene møtte informant for holde intervjuet. Grunnen til at kun en av gruppemedlemmene møtte hver enkelt informant er at vi ønsket en samtale mellom informant og forsker. For å unngå å overvelde informanten, samt å lettere kunne skape en relasjon og et tillitsforhold mente vi derfor at det var mer gunstig at man møttes en til en, fremfor at vi skulle vært tre forskere som snakket med informanten samtidig. Hvert intervju hadde en varighet på mellom 35-60 minutter.

Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, etter samtykke fra samtlige informanter. Vi brukte en standardisert samtykkeerklæring (Vedlegg VII) for å få informantenes samtykke til å gjennomføre intervju og lydopptak, hvor vi også indikerte hva dataene skulle brukes til samt at informantene ville anonymiseres i oppgaven. Grunnen til at vi ønsket lydopptak var for å kunne transkribere intervjuene ordrett og ikke risikere å utelate viktig informasjon, eller å gjengi informantenes utsagn på gal måte. Alle informantene hadde forståelse for dette, og vi møtte ikke på noen problemer knyttet til lydopptaket.

Fullstendig transkribert intervju av Informant 5 ligger vedlagt (Vedlegg VI). De resterende transkriberte intervjuene er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

### 3.6 Ethiske retningslinjer

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser besitter konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren har et ansvar når det kommer til håndtering og behandling av de innsamlede dataene. Dette stiller samtlige av de som skal gjennomføre intervjuer overfor noen etiske forskningsdilemmaer (Jacobsen 2015, 45-47). Etikkk handler om å vurdere en handling som rett eller galt utifra et mellommenneskelig perspektiv. Det er viktig at sensitiv informasjon oppbevares konfidensielt og trygt fra andre enn forskerne selv (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 89-92). For å sikre oss informantens samtykke presenterte vi i forkant av dybdeintervjuet en samtykkeerklæring (Vedlegg VII). I denne samtykkeerklæringen informerte vi informantene om hva vi ønsket å undersøke, hvordan informasjonen skulle behandles og hva funnene våre skulle brukes til. Samt at hver enkelt informant ville være anonymisert, og at vi ville benytte oss av lydopptak.

Vår undersøkelse tar for seg hvordan helhetlig nøkkelkundebeholdning bør kommuniseres til de ansatte, og hvilken innvirkning dette kan ha på lojalitetsskapelse hos kunden. På grunnlag av dette valgte vi å anonymisere våre informanter. Dette på grunnlag av etiske aspekter knyttet til den enkeltes personvern, samt at folk i intervjusituasjoner ofte tenderer til å fortelle det de tror andre ønsker og høre, og ikke hva de nødvendigvis mener. Vi mener at ved å informere informantene om at de vil være anonymisert, ville få dem til å fremme deres faktiske mening og ikke det de tror vi ville høre.

Våre transkriberte materialer er gjengitt med anonymiserte elementer som gjør at man ikke kan identifisere verken kunde eller selger. Lydopptakene ble slettet etter endt transkribering, dette for å sikre respondentenes krav til privatliv ytterligere.

### 3.7 Reliabilitet og validitet

I enhver oppgave er det viktig for forskerne at prosjektet innehar god validitet og reliabilitet. Med tanke på den oppgavestrukturen, metoden og forskningsdesignet vi har valgt så vil vår oppgave før gjennomført datainnsamling antas å gi et resultat med både god intern og ekstern validitet, samt reliabilitet.

Reliabilitet til et forskningsprosjekt sier noe om det eksisterer trekk ved oppgaven som har bidratt til det endelige resultatet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Når det kommer til oppgavens reliabilitet er det vanskelig å uttale seg før prosjektet er gjennomført. Vi mener dog at vår oppgaves struktur kan føre til en god reliabilitet.

For den interne validiteten så er det viktig at informantene har nærhet til og kunnskap om temaet (Jacobsen 2015, 228-229). I vår oppgave mener vi at dette kommer sterkt frem da våre informanter har erfaring og kompetanse fra den aktuelle bransjen vi studerer. Videre er det viktig at informantene har vilje til å dele informasjon med oss, samt at konteksten rundt intervjuet er korrekt. I forhold til vår oppgave så har alle informantene vist en stor vilje til å delta, og mange har påpekt at de ønsker å stille med glede. Konteksten har videre vært av informantenes valg, på en lokasjon der de selv føler seg trygge, noe som vil bidra til å styrke vår oppgaves interne validitet. Videre har prosjektet arbeidet med å motta informasjon på et sent tidspunkt i studien og med et antall informanter som bør mette informasjonsbehovet.

Det er videre viktig for den interne validiteten at forskerne oppriktig ønsker å gjenspeile virkeligheten på en korrekt måte gjennom nøye analyseringer og tolkninger (Jacobsen 2015, 228-229). Dette er noe som dog er vanskelig å kontrollere med oppgavens problemstilling, da det eksisterer svært få tidligere studier rundt dette temaet. Ytterligere kan det nevnes at ved bruk av lydopptak vil transkribert materiale gi en presis gjengivelse av hva informantene faktisk ytrer, og kan derfor anses som en bidragsyter til prosjektets interne validitet.

For den eksterne validiteten har det vært et ønske om teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 237). Det er dog vanskelig å si noe om en oppgaves eksterne validitet i forkant av analysen til det innsamlede datamaterialet. Videre legger vår utvalgsstrategi med maksimal variasjon en spredning av meninger, noe som er støttende til en teoretisk generalisering og den eksterne validiteten.

## 4.0 Analyse av datamaterialet

I analyse av datamaterialet vårt har vi valgt å benytte oss av innholdsanalyse. I innholdsanalyse tar man utgangspunkt i at data innsamlet gjennom intervju eller observasjon kan reduseres til færre kategorier (Jacobsen 2015, 207). Disse kategoriene bør være meningsfylte og derfor blir det sentrale i slik analyse å finne relevante kategorier.

### 4.1 Tema 1: Kommunikasjon til ansatte

Det første temaet har sitt utspring i den første delen av problemstillingen, «hvordan bør helhetlig nøkkelkundeforvaltning kommuniseres til de ansatte». Underkategoriene her er valgt på bakgrunn av innsamlede data, og omfatter all data som omhandler kommunikasjon til de ansatte. Hver kategori vil innledes med en kort definisjon, som forklarer hva slags informasjon kategorien omfatter.

#### 4.1.1 Type informasjon

I denne kategorien plasserte vi all data fra intervjuene som omhandlet hvilken type informasjon informantene mente at bør kommuniseres til de ansatte. Etter å ha kategorisert all dataen valgte vi å trekke ut ulike underkategorier for type informasjon. Disse underkategoriene danner grunnlaget for Tabell 4.1 under, hvor vi har sammenlignet ulike typer informasjon og hvor mange av informantene som har trukket frem om denne informasjonen er viktig å kommunisere til de ansatte. Hvilken informant som har svart er indikert med I<N>, og X indikerer at informanten har nevnt at denne typen informasjon er viktig.

Tema (type informasjon)	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	Sum
Kundebehov/forventninger	X	X	X	X	X			5
Personlig info	X		X	X	X			4
Avtale-info	X		X	X	X			4
Gjestehistorikk	X	X		X	X	X	X	6
Kundekjennskap (type kunde)	X	X	X		X	X	X	6
Relevant info			X	X	X		X	4

Tabell 4.1 Analyse av tema "type informasjon"

Slik det kommer frem i tabellen er det gjestehistorikk og kundekjennskap som scorer høyest, seks av syv informanter har trukket frem dette som informasjon som bør deles med de ansatte. Kundebehov og kundens forventninger er også trukket frem som viktig av fem av syv informanter. Tabellen er basert på vår tolkning av det informantene har sagt.

På spørsmål om hva slags kundeinformasjon som bør kommuniseres så sier blant annet informant 2 følgende, «det er for det første hva som er viktig for kunden og formålet med f.eks. en samling». Informant 4 påpeker dessuten at det er viktig med «hvilke behov den enkelte kunden har og hvis de har noen preferanser» Disse sitatene kan tolkes til å omhandle både kundens behov og forventninger, samt kundekjennskap. Det er altså viktig at de ansatte får informasjon om hva som er viktige for de ulike kundene, og hva slags type kunder de er, derav hva som er formålet med oppholdet deres.

Når det gjelder informasjon som kan tolkes til å omhandle gjestehistorikk sier blant annet informant 1, «det er vi veldig opptatt av, å kommunisere ut til alle at nå har vi de her igjen, og nå skal vi bare levere slik at de kommer igjen og igjen». Informant 2 sier dessuten «jeg vil si det er viktig informasjon også hva kunden har vært misfornøyd med før». Det er altså både viktig å informere de ansatte om positiv gjestehistorikk at de har vært her før og nå er her igjen, samtidig som det er viktig å informere om negativ gjestehistorikk, altså hva de har vært misfornøyd med og som må gjøres bedre.

Vi har i analysen av informasjon også skilt mellom det vi har kalt «avtale-informasjon» og «personlig-informasjon». Disse undergrupperingene har vi valgt da flere av informantene har trukket frem at det skilles mellom slik informasjon. På den ene siden skal avtalefestet informasjon deles, mens på den andre siden er det informasjonen om den spesifikke kunden som skal kommuniseres. På bakgrunn av intervjuene har vi fått inntrykk av at typisk avtale-informasjon er viktigst når det er snakk om store grupper som kommer samtidig, altså MICE-kundene, mens den personlige informasjonen er mer viktig når det gjelder stamgjester, som ofte har sitt utspring i corporate-avtaler.

At informasjonen som deles er oppdatert og riktig har samtlige informanter indikert på en eller annen måte gjennom intervjuene og informant 1 sier blant annet, «hvis ikke informasjonen stemmer er det noe som går galt». Flere av våre informanter nevner dessuten at informasjonen som kommuniseres må være relevant for den som mottar den. Dette impliserer at ikke alle nødvendigvis bør motta den samme informasjonen, noe som har dannet grunnlaget for neste kategori, nemlig mottaker av informasjon.

#### 4.1.2 Mottaker av informasjon

I denne kategorien samlet vi alle typer data som omhandlet mottakere av informasjon, altså hvem det er som skal motta den informasjonen som kommuniseres. Her kom det frem flere spennende funn. De fleste av våre informanter har i løpet av intervjuet nevnt at all



informasjon må deles, men hvem som mottar hva slags type informasjon er det derimot ikke et entydig svar på.

Ulik informasjon til ansatte og avdelingsledere er et av eksemplene som trekkes frem, og flere av våre informanter er enige om at jo høyere stilling og mer ansvar du har, jo mer informasjon må du ha. Dette kan belyses av følgende sitat fra informant 3, «...avdelingslederne får jo ofte mer informasjon enn en som er vanlig ansatt, altså som ikke har noe lederansvar eller som ikke skal rapportere noe eller skal stå ansvarlig for noen resultater...». Informant 7 trekker også frem nettopp dette, «Så blir det kanskje behov for mindre informasjon jo lenger ned i hierarkiet man kommer».

Samtidig trekkes det frem at det er viktig at de som faktisk møter kunden har informasjon om nettopp den kunden, og vet hva den kunden enten har i sin avtale, eller hva den kunden forventer og hvilke behov de har. Informant 6 trekker frem viktigheten av at de ansatte som møter kunden vet hva som står i kontrakten deres, mens informant 5 fokuserer på at det skal være lett for de ansatte å finne selve avtalen, «men det må være lett å finne avtalen. Du må ha en kort oppsummering av hva avtalen gjelder». Informant 2 trekker frem at detaljene rundt arrangementer og per individ må være tilgjengelig lokalt og kjent av de menneskene som møter kunden «face to face».

Det er også ulike svar fra informantene når det kommer til hvilke avdelinger som skal motta hvilken type informasjon. De fleste er enige om at resepsjonistene må vite alt, da de kan få henvendelser om alt, Informant 3 sier blant annet «du må liksom få det som er viktig for faktisk for deg da. Så resepsjonen f.eks. som får spørsmål om alt, de må ha all informasjon». Videre påpekes det at andre avdelinger kun trenger den informasjonen som er relevant for dem, informant 1 trekker frem følgende om servitører, «...skal servere og skal kjenne til alle allergiene og sånne ting som er på sitt eget bord. Det er det som er viktig for den servitøren». Dette tolker vi som at noen typer informasjon vil være mer relevant for visse avdelinger enn andre.

Samtidig påpeker informant 6 at det burde være sånn at «alt kommuniseres på likt, og på samme tidspunkt». Videre påpeker informant 6 at det ikke bør være forskjellig informasjon til de ulike avdelingene, og at det ideelt sett skulle vært sånn at alle hadde samme informasjon, ikke nødvendigvis for å gi ulik service, men for å kunne sjekke at kundeprofil og reservasjon er riktig.

Det fremstår derfor ulike synspunkter knyttet til mottaker av informasjon i vår analyse, men det skal sies at informantene stort sett er enige om at ulik informasjon har ulike mottakere. Til nå har vi sett på type informasjon og mottakere av denne informasjonen, videre vil vi se på hvilken mengde denne informasjonen bør komme i og hva slags kommunikasjonsform som bør benyttes.

#### 4.1.3 Informasjonsmengde

Denne kategorien tar for seg all data som omhandler mengde informasjon som deles og tidspunkt og hyppighet for deling. Basert på de innsamlede dataene har det kommet frem at informasjonsmengden som skal deles vil være av varierende grad.

Om visse typer informasjon trekker informantene frem at det er gunstig med et ukentlig møte eller en månedlig rapport. Dette vil gjelde for nøkkeltall, omsetningsrapporter og lignende. Om andre typer informasjon derimot mener informantene at informasjonen må oppdateres kontinuerlig. Type informasjon vil altså være avgjørende for hvor hyppig informasjon deles.

Når det gjelder mengden informasjon er vårt inntrykk basert på intervjuene at det må sees i sammenheng med mottaker av informasjonen. Nesten alle informantene våre har trukket frem at informasjonen må komme i riktig mengde til riktig person, altså at de som mottar informasjonen ikke får for lite eller for mye informasjon, men besitter nok informasjon når de møter kunden. Informant 3 sier følgende, «Det er ingenting som fungerer hvis ikke alle vet nok da, du må ha nok informasjon, men samtidig så er det, du trenger ikke masse informasjon som du ikke gidder å lese heller. Så det er nok og riktig informasjon til den det gjelder...».

Informant 5 trekker frem følgende, «For front så skal du jo gjerne ha basic knowledge, men det kan jo bli overveldende om de skal ha førstehåndskunnskap om hver enkelt avtale». Dette bygger også på informasjonsmengden til de ulike ansatte, dette med at for mye informasjon vil være overveldende i hverdagen. På spørsmål om hvem som bør ha informasjon og hvor den bør være tilgjengelig sier informant 2, «Den bør finnes og være tilgjengelig som jeg sa i de rette.. det kan ikke være for mye av det, det kan ikke gå inflasjon i informasjon...».

Det er derfor tydelig for oss at informasjonshyppigheten og -mengden er viktig når det gjelder kommunikasjon av informasjon internt. Det er også tydelig for oss etter analyse av datamaterialet at dette i stor grad vil henge sammen med andre faktorer slik som type informasjon og mottaker av informasjon. Videre vil vi nå se på kommunikasjonsform, og se om tilsvarende funn gjelder for denne kategorien.

#### 4.1.4 Kommunikasjonsform

Denne kategorien omhandler alle typer data som omfatter hvilken form kommunikasjonen deles, eksempelvis ansikt til ansikt eller over nett.

Det nettbaserte internsystemet til bedriften trekkes frem som en viktig kommunikasjonsform av våre informanter, og hele seks av syv nevnte at all informasjon bør deles her. De fleste trakk frem at årsaken til dette var at alle ansatte skal ha tilgang til alt av informasjon, slik vi også trakk frem under mottakere av informasjon. En annen fordel som nevnes er at denne typen informasjon kan oppdateres kontinuerlig, samt at det gjør det lettere for de ansatte å søke opp informasjonen i sanntid. Informant 4 delte ikke det samme synet som de andre og sier, «...så da istedenfor å kanskje ha noe system på det, så er det heller sann fortløpende informasjon også kan man repetere det ved en oppsummering...», og viser til at informasjon bør deles fortløpende fremfor i et system.

Flere av informantene påpeker at en del informasjon bør komme gjennom ledere og avdelingsledere, altså hierarkisk ovenfra og ned. Det pekes også på at det i slike sammenhenger vil være avgjørende at informasjonen kommuniseres helt frem til de som møter kunden og at man har en kultur for å dele informasjonen. Mye av denne informasjonen vil da deles ansikt til ansikt fra avdelingsledere og til de ansatte.

Noen informanter mener også at bruk av f.eks. private Facebook grupper kan være en gunstig måte å dele informasjon på, da det kan være lettere å nå ulike ansatte.

Når det gjelder type informasjon kommer det også frem i dataene at ulike typer informasjon bør kommuniseres på ulike måter. Et eksempel på dette er tilbakemeldinger fra kunden, hvor de fleste informanter peker på at de positive tilbakemeldingene bør deles åpent med alle, mens negative tilbakemeldinger bør tas ansikt til ansikt med den det gjelder. Da tilbakemeldinger og klagehåndtering står sentralt i dataene, så vi det relevant å opprette en egen underkategori for slike data.

#### 4.1.5 Klagehåndtering og tilbakemeldinger

Denne kategorien tar for seg all data som omhandler tilbakemeldinger fra gjestene, herunder klagehåndtering.

Seks av syv informanter uthever viktigheten av at samtlige ansatte i bedriften burde ha innsikt i både positive og negative tilbakemeldinger. Hvordan disse deles derimot var vi inne på under kommunikasjonsform, og flere av informantene trakk frem at positive og negative

tilbakemeldinger bør deles forskjellig. Informant 1 sier blant annet følgende, «Jeg poster bare det positive. Der skal vi bygge stolthet og bygge teams, og jeg er bare opptatt av det positive».

Viktigheten av å ta tilbakemeldinger og klager seriøst understrekes av samtlige informanter. Mange mener at dersom det mottas en negativ tilbakemelding eller klage fra en kunde så bør dette løses med engang, før det går tilbake til KAM-avdelingen. Informant 2 fremhever dette i sitt utsagn, «Det som kan være utfordringen hvis noen opplever noe som de ikke har vært fornøyd med og det tar litt tid og de ikke får oppfølging lokalt, så vil jo det slå tilbake til KAM'en, også vil det kanskje være en person som har en mer administrativ rolle, som har vanskelig for å svare».

Om klagehåndtering sier Informant 5 følgende, «...det som gjesten anser som et problem er jo ofte ganske low key for vår del, men det var svært viktig for gjesten der og da, så derfor er det viktig å ta tak i det». Klagehåndtering og hvordan dette kommuniseres til ansatte fremstår derfor som en svært viktig del av kommunikasjonen til de ansatte. At de ansatte skal ha en forståelse av både hvordan klagehåndtering skal utføres og hvorfor dette er viktig for kunden.

#### 4.2 Tema 2 Lojalitet

Det andre temaet stammer fra den siste delen av problemstillingen «... og hvilken innvirkning kan dette ha for lojalitetsskapelse hos kundene». De valgte underkategoriene til dette temaet er basert på innsamlet data. Den første kategorien i dette temaet inneholder de funn som er gjort knyttet til lojalitetsskapelse hos kundene. Denne kategorien omfatter alle faktorer og forhold som våre informanter anser som bidragsytende til oppnåelse av lojale kunder.

Kategori nummer to tar for seg informantenes synspunkt på lojalitetsbildet i bransjen knyttet opp mot dagens situasjon. Innholdet i denne delen omfavner de detaljer som informantene har nevnt i forhold til illojalitet. Det interessante med denne kategorien er at intervjuguiden ikke legger opp til at illojalitet skulle drøftes av informantene under intervjuprosessen.

Den siste kategorien for tema 2 omhandler hvilken type internkommunikasjon som ansees som både direkte og indirekte har en påvirkning på kunders lojalitet til en hotellbedrift. Vi har for ordens skyld valgt å sette kategoriene lojalitetsskapelse og illojalitet opp mot hverandre i en del for å se på dette som en helhet. Den tredje kategorien, lojalitetsskapende kommunikasjon har vi derimot valgt å plassere i en avsluttende del av analysen vår med tanke på at denne kategorien omfatter samtlige kategorier i både tema 1 og 2.

#### 4.2.1 Lojalitetsskapelse

Den første kategorien i dette temaet inneholder all data som omhandler hvordan lojalitet skapes og opprettholdes, samt illojalitet. Denne kategorien omfatter alle faktorer og forhold som våre informanter anser som bidragsytende til oppnåelse av lojale kunder. I likhet med type informasjon under tema 1 har vi valgt å lage en tabell over temaet lojalitetsskapelse. Tabell 4.2 nedenfor tar for seg hvilke faktorer knyttet til lojalitetsskapelse informantene har trukket frem som viktige. Informantene er indikert med I<n> og X betyr at informanten har nevnt dette som viktig.

Tema (lojalitetsskapelse)	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	SUM
Dekke Kundebehov/forventninger	X	X	X	X	X		X	6
Gjenkjennelse	X	X	X	X	X	X	X	7
Åpenhet	X						X	2
Serviceleveranse	X	X	X		X		X	5
Relasjonsbygging		X	X	X	X			4
Differensiering			X				X	2
Kommunikasjon		X	X			X		3
Oppfølging (jevnlign kontakt)			X	X				2
Spesielle arrangementer	X			X	X	X		4
Lojalitetsprogram					X	X		2

Tabell 4.2: Analyse av tema "lojalitetsskapelse"

Basert på våre innsamlede data er det å dekke kundebehov og forventninger trukket frem som svært viktig når det gjelder lojalitetsskapelse. Seks av syv informanter har trukket frem dette som viktig, og Informant 2 trekker frem viktigheten av at de ansatte og hotellet har sett og forstått kundens behov uavhengig av om det er små eller store ting. Videre trekker informant 5 frem at "ting må være tipp topp", og nevner blant annet ferskt brød og rene senger som aspekter kunden forventer. Informant 4 trekker dessuten frem at man skaper en viss forventning når man selger produktet sitt, og derfor må forberede alle ansatte på at kunden har disse forventningene.

Gjenkjennelse er en annen viktig faktor når det gjelder skapelse av lojalitet. Dette er trukket frem som viktig av samtlige ansatte, og fremstår derfor som svært viktig. Informant 5 sier dette om gjenkjennelse, "også må du da ha den som igjen heter gjenkjennelsesfaktoren, "Hei, du kommer i dag og"". Informant 4 sier dessuten, "personlig service. Og det å bli gjenkjent. Det tror jeg er litt viktig for de kundene som er lojale. Egentlig. Jeg tror det er de faktorene som teller mest".

Videre har serviceleveranse blitt nevnt av fem av syv informanter, og må også sees som en viktig lojalitetsskapende faktor. Informant 3 trekker blant annet frem følgende, “men jeg tenker at hvis du leverer til kunden hver gang en kunde er her, så skaper det lojalitet”. Informant 1 påpeker det samme, og sier “så du må levere, det er det som skaper lojalitet”.

Det å skape relasjoner med gjestene er også trukket frem som viktig for lojalitetsskapelsen av flere informanter. Ved å skape et relasjonsforhold mellom gjesten og en eller flere ansatte på hotellet kan det øke sannsynligheten for at gjesten velger å komme tilbake. Dette kan knyttes sammen med øvrige kategorier, og det vil være lettere å kjenne igjen, levere og dekke behov til en gjest man har en større relasjon til og mer kunnskap om.

Flere av våre informanter har også trukket frem illojalitet når vi har snakket om lojalitet. Informant 3 nevner blant annet, “Det er ikke veldig mange kunder som er lojale, når alt kommer til alt”. Informant 6 stiller seg spørrende til om det i det hele tatt finnes lojal kunder lengre og Informant 1 trekker frem at kunder var mye mer lojale nå enn før. Informant 4 trekker frem problemer knyttet til lojalitet og bedriftsavtaler og sier “vi vet jo det at de fleste firmaer har en avtale med alle hotellkjedene”.

#### 4.2.2 Lojalitetspåvirkende informasjon

Da oppgavens problemstilling tar for seg hvilken innvirkning kommunisert informasjon til ansatte vil ha på lojalitetsskapelse har det vært relevant å se hva informantene mener om dette. I denne kategorien samlet vi derfor alle typer data som omhandlet innvirkningen informasjon har på lojalitet.

De fleste av våre informanter trekker frem viktigheten av at god kommunikasjon av kundens behov, forventninger og preferanser er viktig for å oppnå en grunnleggende gjesteopplevelse. Her nevner informantene våre at informasjon knyttet opp mot hva kundene har i sin avtale er viktig for denne leveransen. Informant 5 nevner blant annet at “og vi må selge på verdi, og selge på at vi følger deres avtale, men så må da alle ledd levere i henhold til den avtalen.”

Serviceleveranse er også viktig for lojalitet, slik vi så under forrige kategori. For å kunne levere god service hver gang og til alle kunder så er det viktig med informasjon. Informant 2 trekker frem at å få de ansatte til å forstå hvorfor man leverer det man gjør til de ulike kundene, og dermed involverer de ansatte, så vil det kunne påvirke leveransen og igjen lojaliteten.

Gjenkjennelse ble som sagt tidligere i oppgaven trukket frem som viktig for lojalitetsskapelse av samtlige informanter. For at dette skal være mulig er de ansatte avhengig av å besitte nok informasjon om hvem kunden er. Kundekjennskap ble trukket frem som en viktig faktor under type informasjon som bør deles, og henger derfor tett sammen med gjenkjennelsesaspektet fra lojalitetsskapelse. Om den ansatte kjenner kundene som kommer, vet hvem de er og hvorfor de er på hotellet og leverer på bakgrunn av dette kan det ha en innvirkning på lojalitet.

Bygger en videre på informasjon knyttet til gjenkjennelse og kundekjennskap kommer det frem fra våre informanter at det over tid vil etableres relasjoner mellom de ansatte og gjestene. Slik det ble nevnt i kategorien ovenfor er relasjoner mellom hotellet og kundene en faktor som påvirker lojalitet. Det er dermed å anse at informasjon som er med å bidra til disse relasjonene er lojalitetsskapende. Informant 1 nevner blant annet at restauranten bør notere gjestenes prefererte bord slik at de på en vennlig måte kan motta dem i restauranten.

Flere av informantene trekker videre frem at tilbakemeldinger som viktig informasjon som må deles med de ansatte for å oppnå lojale kunder. Informant 5 nevner blant annet at “Både å kommunisere de dårlige så vi kan lære og de gode slik at vi har noe å feire”. Informant 3 støtter opp om dette og sier at det å holde de ansatte oppdatert på hva kunden sier og mener om hotellet gjennom tilbakemeldinger vil være en viktig faktor for å skape relasjoner og lojalitet over tid. Informant 6 trekker også frem at det er like viktig å dele klager som ros, og at dette er viktig for å bygge lojalitet.

Slik vi ser har våre informanter mange synspunkt på hvordan informasjon skal kommuniseres, hvilken informasjon som skal kommuniseres og til hvem. Videre er det flere faktorer som fører til lojale kunder og differensierte aspekter knyttet til lojalitetsskapende informasjon. Informant 5 uttaler “Vi har all mulig data på disse gjestene, så vi må bare bruke de korrekt”, dette åpner dermed opp for å drøfte disse differensierte aspektene ved et komplekst nettverk av informasjon.

## 5.0 Drøfting

Slik det har fremstått av vår analyse er det mange ulike aspekter som er av relevans når man snakker om kommunikasjon til de ansatte slik vi har sett av de ulike temaene og kategoriene. Kommunikasjon av kundeinformasjon er også viktig når det gjelder lojalitetsskapelse. I denne delen av oppgaven vil vi drøfte de funnene vi har gjort opp mot problemstillingen og de eksisterende teoriene som ligger til grunn for oppgaven.

Problemstillingen vår er som nevnt tidligere, “Hvordan bør helhetlig nøkkelkundebeholdning kommuniseres til de ansatte, og hvilken innvirkning kan dette ha for lojalitetsskapelse hos kunden?”. Slik det fremgår i oppgaven består denne problemstillingen av flere deler som må besvares.

Med tanke på den første delen av vår problemstilling hvor vi tar for oss hvordan helhetlig nøkkelkundebeholdning bør kommuniseres til de ansatte, er det flere aspekter som spiller inn for å kunne besvare problemstillingen. Slik vi har sett i analysen og vår egen tolkning av datamaterialet er det flere kategorier som vil være av relevans når man snakker om kommunikasjon, samtidig har vi sett at disse kategoriene vil henge tett sammen og påvirke hverandre.

At deling av kundeinformasjon er viktig har kommet tydelig frem i vår analyse. Ulike typer informasjon om kundene knyttet til deres behov, forventninger, historikk, hvem de er og ikke minst hvilke avtaler de har med hotellet er viktig at deles på riktig måte og til riktig person. Hvem som er mottaker av hvilken informasjon fremstår av analysen som viktig, ulik type informasjon må nå fram til den ansatte som vil ha behov får denne informasjonen i serviceleveransen til kunden.

Fra et teoretisk perspektiv vet vi at dette er viktig, og slik det fremgår i for eksempel GAP-modellen (Vedlegg II) så vil faktorer slik som personlige behov, tidligere erfaringer og eksternt kommunikasjon være med på å påvirke kundens forventede og opplevde servicekvalitet. Gjennom intervjuene kom det blant annet tydelig frem at avtaleinformasjonen til kunden, altså hva de har nedskrevet i sin avtale med sin Key Account Manager, er viktig at kommuniseres til de ansatte. Dersom de ansatte ikke får nok informasjon om hva kunden har avtalt, vil de heller ikke ha mulighet til å gi disse tingene til kunden. Dette kan også forklares teoretisk med GAP-modellen, gjennom det som kalles GAP 4. Dette gapet indikerer at de som skal levere servicen må få samme informasjon som kommuniseres eksternt for at det ikke skal oppstå et gap mellom hva som er kommunisert til kunden og hva de faktisk får levert.



Informasjon bør derfor deles ulikt til ulike mottakere, hva som er relevant informasjon for de som jobber på et kjøkken og hva som er relevant for de som jobber i housekeeping vil være forskjellig. Et eksempel på dette kan jo være allergier, informasjon om allergier er avgjørende for at kjøkkenet skal kunne gjøre jobben sin riktig, men vil ikke være relevant for housekeeping. Om en gjest skal ha en ekstra pute eller et ekstra håndkle på rommet derimot er informasjon som er viktig at når housekeeping-avdelingen, mens det vil være uinteressant for kjøkkenet. Det fremstår derfor som like viktig at informasjonen er relevant for mottaker, som at det deles informasjon. Alt for mye informasjon i hverdagen, eller inflasjon i informasjon som flere av informantene har trukket frem vil gjøre det vanskelig å trekke ut det som er viktig for hver enkelt ansatt.

At informasjonen er tilgjengelig og oppdatert har vært viktig for våre informanter, og interne bedriftssystemer for deling av kundeinformasjon kan derfor være svært viktig. Ved å ha implementert gode systemer for å både legge inn, oppdatere og hente ut informasjon om kundene vil det kunne være lettere for de ansatte å gi riktig service og leveranse til kundene i hverdagen. Et problem knyttet til slike systemer er at enorme mengder informasjon deles, og det kan være vanskelig å finne rett informasjon. Det vil derfor være viktig med gode rutiner for hvordan informasjonen skal hentes, samt oppsummeringer av for eksempel avtaler, for å gjøre det lettere å finne riktig informasjon raskt.

Fra et teoretisk perspektiv kan slike systemer for deling sees i sammenheng med The Service-Profit Chain (Vedlegg III). I den første delen av modellen som omfatter intern servicekvalitet og tilfredshet blant de ansatte, så kommer det frem at dette kan påvirkes av å bruke riktige verktøy når man leverer til kunden, samt utvikling av de ansatte. Ved å ha gode internsystemer som de ansatte har fått god innsikt i og kan bruke på riktig måte kan det gjøre de ansattes hverdag lettere. Dette kan dermed føre til høyere tilfredshet blant de ansatte og at leveransen til kunden blir bedre enn dersom systemene hadde vært dårlige og med lite informasjon.

Samtidig må man ta hensyn til at slike elektroniske systemer faktisk kan svikte, og at man derfor trenger ansatte som faktisk besitter kunnskap om kundeinformasjonen, og ikke nødvendigvis er helt avhengig av et system. Det har kommet frem gjennom våre intervjuer at ansatte vil tilegne seg desto mer informasjon om de ulike kundene over tid. Det vil derfor være viktig å både ivareta de ansatte, så de blir i organisasjonen, samt å utvikle et langsiktig forhold til kundene.

Ivaretagelse av de ansatte er sterkt knyttet til The Service-Profit Chain, og bygger videre på tilfredsheten til de ansatte. Dersom de ansatte er tilfredse på arbeidsplassen kan dette ha en påvirkning på både produktiviteten og lojaliteten til de ansatte. Dersom de ansatte er tilfredse, produktive og lojale er det mer sannsynlig at de ønsker å bli i jobben sin. Informasjon til de ansatte kan derfor være viktig for at de ansatte blir værende i jobben sin, og på den måten tilegner seg enda mer informasjon om kundene over tid.

Å utvikle et langsiktig forhold til kunden vil også være viktig på bakgrunn av det faktum at man tilegner seg mer informasjon om hver enkelt kunde over tid. Dette henger sammen med Key Account Management teorier, hvor relasjonsbygging står sentralt. Ved å utvikle et langsiktig og gjensidig forhold mellom kunden og hotellet vil man kunne tilegne seg viktig og relevant informasjon som vil hjelpe de ansatte å levere i henhold til kundens forventninger.

Serviceleveransen vil derfor være påvirket av både kunnskap om kunden, men også av de ansattes kompetanse. Å ha ansatte med lang fartstid kan derfor være svært viktig for hotellene. Dette bringer oss videre i The Service-Profit Chain hvor de ansattes opplevelse av sin egen hverdag vil påvirke verdien av den eksterne servicen. Dette vil igjen påvirke kundetilfredsheten. Kundetilfredsheten er også sentral i modellen “det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet” (Vedlegg IV) som omhandler sammenhengen mellom forventet kunde verdi og hva som faktisk er levert.

Kundetilfredsheten i disse to modellene henger videre sammen med kundelojalitet, noe som bringer oss videre til den andre delen av vår problemstilling som omhandler hvilken innvirkning kommunisert informasjon til de ansatte kan ha for lojalitetsskapelse til kunden.

Det at kunden blir tilfreds med oppholdet sitt vil derfor være en viktig faktor for å kunne skape lojalitet. Gjennom våre intervjuer avdekket vi ulike faktorer informantene våre mente at kunne ha en innvirkning på lojalitetsskapelse. Her sto blant annet dekning av kundenes behov og forventinger sentralt. Å faktisk dekke det behovet kunden har i forbindelse med oppholdet, samt å levere over deres forventninger kan ha en innvirkning på lojalitet. I forbindelse med vår problemstilling, vil det derfor være avgjørende å dele informasjon som er relevant for å oppnå dette med de ansatte det gjelder.

Fra et teoretisk perspektiv vil både GAP-modellen og “det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet” være relevante modeller i denne sammenheng, da de tar for seg forholdet mellom forventninger og opplevd service. Det at de ansatte har nok informasjon om kundens forventning kan derfor være avgjørende i møtet med kunden. Dette henger dessuten

tett sammen med serviceleveranse som en lojalitetsskapende faktor, slik det kom frem i våre intervjuer.

En annen lojalitetsskapende faktor som ble identifisert er knyttet til gjenkjennelse. Samtlige informanter trakk frem at å kjenne igjen kunden, eller enda viktigere å få kunden til å føle seg gjenkjent er viktig for å skape lojalitet. Dette kan sees i sammenheng med det vi allerede har drøftet rundt ivaretagelse av ansatte og relasjonsbygging med kundene. Når kundene får en langsiktig relasjon med både hotellet og de ansatte vil det øke sannsynligheten for gjenkjennelse.

Det å klare å differensiere seg fra konkurrentene, samt å tilby “det lille ekstra” er også viktig når det er snakk om lojalitetsskapelse. Selv om serviceleveransen er en sentral del, er det påpekt at mange hotellbedrifter er gode på å levere høy service, og det kan derfor være vanskelig å differensiere seg på nettopp dette. Å bygge relasjoner gjennom å tilby differensierte produkter, for eksempel gjennom aktiviteter og opplevelser kan derfor være mer effektivt for å skape lojalitet. Samtidig må serviceleveransen ligge som et grunnlag da det er viktig for gjesten, og differensierte produkter må komme i tillegg til og ikke i stedet for serviceleveransen.

Leveranse av slike uventede positive opplevelser kan sees i sammenheng med “det utvidede diskonfirmasjonssparadigmet”. Diskonfirmasjon går ut på at en opplevelse er mer positiv eller negativ enn forventet. Ved å ha positive, differensierte opplevelser kan dette føre til at kunden opplever positiv diskonfirmasjon, altså at opplevelsen er bedre enn forventet, og at kunden dermed føler kundetilfredshet, som henger sammen med kundelojalitet.

Hvilke forventninger kundene har vil være påvirket av både ekstern kommunikasjon slik vi drøftet tidligere, men også av kundenes subjektive ønsker. Et hotell kan derfor ikke tilby et homogent produkt til sine heterogene kunder og samtidig forvente at alle føler positiv diskonfirmasjon. Ved å utvide hotellproduktet som i seg selv kan være homogent, til å bli et heterogent produkt som er tilpasset de ulike kundenes ønsker, preferanser og behov, kan det føre til at kundene opplever høyere tilfredshet i møtet med hotellet og deres ansatte. Samtidig kan salg av slike heterogene produkter og tjenester lede til negativ diskonfirmasjon, og lave kundetilfredshet dersom produktet ikke samsvarer med kundens forventninger og preferanser. Informasjon knyttet til nettopp disse aspektene er derfor viktig, fordi resultatet av om diskonfirmasjonen er positiv eller negativ kan ha ulik innvirkning på lojalitetsskapelse.

En annen utfordring ved at kundene har varierende behov og preferanser, er at det alltid kan oppstå komplikasjoner eller feil i leveransen. Når ting først går galt og man mottar negative tilbakemeldinger eller klager så vil håndteringen av disse klagene stå sentralt for om det skapes kundetilfredshet eller ikke. Klagehåndtering og gode rutiner rundt dette er nevnt av samtlige informanter, som en svært viktig faktor for lojalitetsskapelse.

Det trekkes også frem at misfornøyde kunder har en tendens til å dele sine holdninger knyttet til opplevelsen i større grad enn hva fornøyde kunder gjør. Våre informanter har blant annet vektlagt at når det først oppstår en negativ situasjon må denne løses med en gang, slik at man ikke risikerer negativ omtale og kunder som ikke ønsker å returnere.

Teoretisk sett kan dette sees opp mot GAP-modellen, hvor det kommer frem at “word of mouth” kommunikasjon vil påvirke forventet service. Dersom misfornøyde kunder snakker negativt om hotellet til sine venner og bekjente kan man risikere at hotellets omdømme svekkes og at kunder velger bort hotellet i sin beslutningstaking. Videre kan slik negativ vareprat sees i sammenheng med “det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet”, hvor hotellets renommé vil påvirke både kundens tilfredshet og lojalitet.

God klagehåndtering på lokalt nivå vil også være viktig for Key Account Manageren i en sentralisert KAM funksjon. Dersom hotellet ikke klarer å håndtere kundene på en god måte og dette resulterer i at kunden velger bort et spesifikt hotell fra sin portefølje kan det føre til logistikkrelaterte utfordringer. En annen konsekvens dersom klagehåndteringen lokalt er dårlig, er at kunden klager direkte til sin Key Account Manager. Da denne personen ikke vet hvorfor ting har gått galt og ikke besitter samme informasjon som de ansatte på hotellet, kan det lett oppstå misforståelser mellom kunde, hotell og Key Account Manager.

Det finnes altså mange faktorer som kan påvirke lojalitetsskapelsen hos kundene. Samtidig må det trekkes frem at ulike former for illojalitet har gjort seg gjeldene i løpet av de ulike intervjuene. Det trekkes blant annet frem at kunder historisk sett er blitt mindre lojale enn før. Dette gjelder spesielt for MICE-kundene, da differensierte opplevelser har blitt en viktigere del av deres arrangementer. Dette kan derfor sees som en konsekvens av at man har utviklet hotellproduktet til å bli mer heterogent. Dessuten kan dette sees opp mot teorier fra Kamfjord (2011) som omhandler det helhetlige reiselivsprodukt. Altså at dette kundesegmentet ikke bare kjøper en seng å sove i, men også kjøper den helhetlige opplevelsen rundt.

En annen faktor knyttet til illojalitet som trekkes frem gjennom våre intervjuer er det faktum at de fleste store kundene har avtaler med flere hotellkjeder og ikke bare en. Dette fremstår for

oss som at det er en skjev maktbalanse i dagens KAM situasjon i hotellbransjen. Da nøkkelkundene har avtaler med flere ulike kjeder kan det virke som at det gjensidige relasjonsforholdet ikke er tilstede slik det burde være teoretisk sett.

Setter en dette relasjonsforholdet opp mot KAM-matrisens fire kategorier tyder det på at kunder ansett som nøkkelkunder fra bedriftens side har mer lignende tilnærminger til en utviklingskunde. Grunnen til denne spekulasjonen vil være at kundene ikke verdsetter hotellet i lik grad som hotellet verdsetter kunden. Er dette tilfellet vil dette være en stor utfordring for bransjen som helhet.

Sett opp mot vår problemstilling kan en slik utfordring knyttet til at nøkkelkundene har avtaler med flere ulike tilbydere være et resultat av at KAM-strategien ikke er optimalisert med tanke på teorien. Det kan derfor være nødvendig å ytterligere optimalisere kommunikasjon av og viktigheten rundt nøkkelkundene til sine ansatte da de ansatte vil ha en sentral rolle i lojalitetsskapelsen.

Første del av problemstillingen vår, “hvordan bør helhetlig nøkkelkundeforvaltning kommuniseres til de ansatte” kan på bakgrunn av dette besvares på følgende måte: “Helhetlig nøkkelkundeforvaltning bør kommuniseres til de ansatte på en slik måte at riktig person, mottar riktig informasjon, om riktig kunde, til riktig tid, i riktig mengde, gjennom riktig kanal.” Dette baserer vi på drøftningen som er gjort, og vi vil presisere at dette er en forenkling av virkeligheten. Hva som ligger bak riktig person, informasjon, kunde, tid, mengde og kanal vil i virkeligheten være mer komplekst slik vi har sett i denne oppgaven. Med tanke på kompleksiteten bak dette mener vi at det er viktig at bedriften utvikler gode rutiner og systemer for internkommunikasjon av slik kundeinformasjon.

Andre del av problemstillingen vår, “...og hvilken innvirkning kan dette ha for lojalitetsskapelse hos kunden” kan besvares på følgende måte: “Slik informasjon vil være avgjørende for serviceleveransen og kundetilfredshet, som videre danner grunnlag for lojalitetsskapelse i den grad kunder fortsatt er lojale.” Dette baserer vi også på drøftningen som er gjort, knyttet til lojalitetsskapelse og lojalitetspåvirkende informasjon. Da de ansatte vil være sentrale i lojalitetsdannelsen mener vi at det er avgjørende at de som møter kunden besitter tilfredsstillende og relevant informasjon til å dekke kundens behov og overgå deres forventninger.

## 6.0 utfordringer i prosessen og kritikk til egen oppgave

### 6.1 utfordringer:

Selv med god strukturering og detaljerte tidsplaner er det alltid utfordringer knyttet til et prosjekt slik som dette. Vi bestemte oss i god tid for at vi tre skulle jobbe sammen og hvilket tema oppgaven skulle handle om. Videre var vi som sagt ute for å finne informasjon om tema og bransjen for å finne ut hvilken problemstilling som interesserte oss og som var spennende.

En god problemstilling er avhengig av mindre justeringer utover i prosjektets løp for at den skal være så presis som mulig. Når vi omsider fant en problemstilling som var givende for oppgaven satte vi i gang med rekruttering av informanter. En av utfordringene knyttet opp mot dette var påsken som kom tidlig i 2016 som gjorde at flere av de vi var i kontakt med brukte lang tid på å svare. Denne tidsperioden forsinket forløpet til oppgaven noe, og ressurser måtte brukes på andre aspekter ved oppgaven.

Utfordringene lot ikke vente på seg og i april måtte vi dessverre foreta et uplanlagt veilederbytte. Fremfor at dette skulle holde oppgaven tilbake fikk vi raskt ordnet et møte med ny veileder for å introdusere, oppdatere og motta innspill. Nå hadde vi to veilederes tilbakemeldinger i ryggen.

Når våre potensielle informanter omsider tok kontakt var det mye negative tilbakemeldinger og vi hadde ingen informanter. Dette presset oss opp i en situasjon hvor vi måtte endre utvalgsstrategi og oppgavens rammer. Etter effektivt arbeid rundt endringene var vi klare for å presentere forslaget for en av våre viktige støttespillere. Etter endt drøftingsrunde ble konklusjonen at våre endringer hadde svekket prosjektets faglige relevans og det var dermed behov for å ytterligere endre problemstillingen.

Med ny raffinert problemstilling og godt mot startet vi på vår andre rekrutteringsrunde. Positive svar og engasjement bekreftet at våre endringer hadde vært givende og vi startet straks intervjuer.

Det skal videre sies at år 2016 ikke har vært det enkleste året for norsk hotellbransje. I mai 2016 pågikk en langvarig hotellstreik som gjorde at enkelte av våre planlagte informanter måtte melde avbud grunnet prioriteringer. Trass i dette ble tilfredsstillende antall intervjuer gjennomført.

## 6.2 Kritikk:

I en prosess ved å utforme en bacheloroppgave er det mye som skal gjøres, og ikke alt som går som planlagt. For denne oppgavens del har vi vært tre studenter som skriver en bacheloroppgave for første gang. Det har dermed blitt gjort ting som muligens kunne vært gjort bedre dersom vi hadde startet med arbeidet nå.

### 6.2.1 Problemstilling:

For det første kan en se på problemstillingen vår. Vi mener personlig at den endelige problemstillingen og tema både er interessant for oss selv og andre, men også at den styrer oppgaven på en god måte. Det kan derimot nevnes at veien frem til en god problemstilling har vært lang, og enkelte unødvendige endringer har blitt gjort. Dette skyldes muligens en overengasjert gruppe som både hadde og har ønske om å «redde verden». Videre har dette ført til en litt ustrukturert reise som vi selv mener kunne vært gjort mer ryddig og tidsbesparende.

### 6.2.2 Intervjuguide:

I forhold til intervjuguiden har vi bevisst valgt å gjøre den semi-strukturert med flere åpne spørsmål og forslag til oppfølgingsspørsmål. Grunnen til dette er for å kunne avdekke hva informantene har liggende i «top of mind». Vi har etter beste evne prøvd å ikke farge informantene i deres svar ved å stille spørsmål på en gitt måte. Det skal dog sies at enkelte av formuleringene og ordbruken i intervjuene muligens har vært villedende i forhold til oppgavens mål.

Under intervjuene er det særskilt tre formuleringer som vi i ettertid ser at har vært misvisende. Det første er bruken av ordet «segmentering». Dette er et ord som våre informanter har lagt forskjellig vekt og mening bak. På bakgrunn av dette ser vi i ettertid at ordet enten burde vært forklart, endret eller spørsmålet omformulert.

Den samme feilen ser vi også ved bruken av ordet «lønnsomhet», hvor vi spurte om de forskjellige kundenes lønnsomhet. Dette ble oppfattet veldig forskjellig av våre informanter, noe vi har forståelse for da det er et åpent ord som kan brukes i mange forskjellige sammenhenger.

Et siste punkt i intervjuguiden som burde vært endret er bruken av inndelingen «Front og Back». Her ser vi et skille mellom informanter hvor noen mener front og back office som inndelingen hvor front tolkes som resepsjonen, og back forstås som administrasjon, salg, KAM, revenue-management, hovedkontor og regnskapsavdelinger etc. Den andre gruppen informanter ser på inndelingen som Front og Back of house, hvor inndelingen går på de som er i kontakt med kunden, slik som resepsjon, salg, kurs- og konferanseavdelingen og

restauranten. Back of house i denne sammenhengen blir derfor de avdelingene som ikke er i kontakt med kunden, slik som kjøkkenet, vedlikehold, housekeeping og administrasjon. Med dette skillet i bransjen er dermed denne terminologien et svakt trekk ved vår intervjuguide og burde derfor vært endret om prosjektet skulle gjennomføres i dag.

### 6.2.3 Rekruttering:

Det er i forhold til vår oppgave en god utvalgsstrategi som er brukt, den er i midlertidig ikke perfekt. Ved vårt utvalg med maksimal variasjon har en av faktorene vært variasjon i de store hotellkjedene. Det bør dermed kritiseres at en av de fire største kjedene ikke er representert i vårt utvalg. Videre burde vårt utvalg også omfavne minst én informant som jobber direkte med KAM. Dette er dog ikke en stor svakhet ved oppgaven da vi i forkant av oppgaven var i kontakt med to nøkkelinformanter som jobber direkte med KAM. Videre skal det nevnes at en av våre informanter arbeider som teamleder på nasjonalt plan, og en annen informant har tidligere arbeidet i et kam team på regionalt nivå. Det kan videre nevnes at vi var i kontakt med flere innen KAM avdelinger, men at hotellstreiken førte til at ingen kunne stille.

### 6.2.4 Utførelse av intervju:

Dersom vi ser på selve gjennomføringen av intervjuene så er det klart at forskere med mye erfaring innenfor dette ikke vil oppleve så mange uheldige situasjoner da «trening gjør mester». For vår del har dermed intervjuene gått relativt bra, med mindre forbedringspotensialet. Da vi ønsket å involvere informantene i tid og sted for intervjuene har dette resultert i at to av intervjuene ble gjennomført med til dels mye støy, og transkribering tok dermed lenger tid enn nødvendig. Mangelen på denne kontrollen er i vårt synspunkt kritikkverdig selv om baktankene for valget kan rettfærdiggjøres.

Et annet mulig kritikkverdig perspektiv ved selve utførelsen av intervjuet er at vi har hatt et ønske om å stille kun én forsker til hvert intervju. Dette kan ha ført til at intervjuene i noe grad varierer utfra våre egne formuleringer, tonefall og personlig relatering til informantene.

Videre ser en også at tidsperspektivet for prosjektet har skapt svakheter ved oppgaven.

Dersom studien hadde gått over en lengre periode ville dette åpnet for flere informanter og et bredere utvalg. Dette er dog noe vi ikke har lagt mye vekt på da vi mener vårt utvalg er tilfredsstillende i antall. Mer tid ville også gitt muligheter for å intervju informantene i flere omganger, slik at mer dybde kunne blitt tilført resultatene.



### 6.2.5 Analyse:

For analysens del vil mer tid rundt prosjektet ha ført til at analysen kunne blitt gjennomført på flere parallelle metoder og muligens gitt et klarere resultat. Samtidig ville et bredere tidsperspektiv åpnet opp for muligheten å analysere i flere omganger og dermed gått enda mer i dybden på fenomenet. Den kan også kritiseres at vi i analysen ikke har tatt hensyn til informantens bakgrunn, herunder alder, kjønn, utdanningsbakgrunn, erfaring, fartstid og aktuelt arbeidssted. Dette ble ikke gjort da vi ikke mente dette var av stor relevans for problemstilling, samt at det ville vært problematisk for anonymiseringen av informantene.

### 6.2.6: Drøfting og konklusjon

Vår konklusjon er til dels kritikkverdig da den er relativt vag og uspesifikk. Grunnen til at vi allikevel har valgt en slik konklusjon er fordi en tydeligere konklusjon vil kreve videre forskning om hvordan man bør implementere internkommunikasjon om nøkkelukundeforvaltning. Vi føler derfor at konklusjonen er passende med tanke på problemstillingens omfang.

## 7.0 Vurdering av reliabilitet og validitet

### 7.1 Vurdering av reliabilitet

Reliabiliteten til et forskningsprosjekt omhandler oppgaven pålitelighet, altså hvor nøyaktige prosjektets datamateriale er (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). For vårt prosjekt har vi vært tre forskere som individuelt har analysert datamaterialet som senere å sette det sammen. På denne måten har vi skapt en intern intersubjektivitet på gruppen som er med på å øke oppgavens reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Med tanke på oppgavens tidsbegrensninger har det ikke vært mulig å redegjøre for en «test-retest-reliabilitet», noe som kunne bidratt til en styrket reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Det eksisterer dog en styrkende faktor for vår oppgaves reliabilitet, nemlig vårt utvalg av informanter. Bak dette legger vi vekt på to ting. Det første går ut på den enkeltes informants utgivelse av korrekte svar og ærlige meninger. Ved å for det første garantere informantenes anonymitet vil ikke informantene være redd for å uttale seg, og for det andre har vi vært selektive i utvelgelsen og dermed kun intervjuet personer med erfaring og kunnskap bak temaet, med alt fra 5 til 36 års erfaring og de fleste med relevant utdanning.

Videre kan det nevnes at ved kvalitative dybdeintervjuer hvor informantene ikke har kjennskap til hverandre, er det en lav sannsynlighet for at flere skal nevne det samme, uten at det er en reel sannhet bak dette. Med grunnlag i dette kan en si at våre informanter har levert et pålitelig datamateriale da det er flere likheter ved informantenes svar.

### 7.2 Vurdering av validitet

Validiteten til en forskningsoppgave omhandler hvorvidt prosjektets konklusjon avspeiler virkeligheten og om oppgaven svarer på det som undersøkes. Validitet deles inn i tre deler, begrepsvaliditet, intern validitet og ytre eller ekstern validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 70).

Den interne validiteten måles ofte i tre ledd. Hvorvidt informantenes gjengivelse av virkeligheten er korrekt, hvorvidt forsker tolker informantenes svar korrekt og hvorvidt forskers gjengivelse av dataene er korrekt (Jacobsen 2015, 228-229). Med tanke på våre informanter er vi trygge på at de har etter beste evne gjengitt hva de selv oppfatter som en korrekt kommunikasjonsform oppimot vårt tema. Oppimot våre egne tolkninger og gjengivelse av innsamlet data er det vanskelig å kontrollere validiteten da det er mangel på sammenlignbare studier. Vi mener dog at dersom en lignende studie skal gjennomføres etter vår struktur vil tilsvarende resultater forekomme.

For ekstern validitet har kvalitative studier en styrke i forhold til teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 237). For vår oppgave har vi ønsket å se på norsk hotellbransje, og har dermed studert forskjellige deler av den, i form av flere kjeder og avdelinger. I følge Jacobsen vil en slik spredning indikere at en ny studie innenfor disse rammene vil kunne gi samme resultat og en kan dermed si at vår oppgave besitter en viss grad ekstern validitet og teoretisk generalisering (2015, 238). Det skal dog nevnes at vår studie kunne inneholdt flere informanter for å styrke dette.

For begrepsvaliditeten til et forskningsprosjekt omhandler hvorvidt «måler vi det vi tror vi måler» (Jacobsen 2015, 230). I hovedsak handler dette om sammenhengen med det datamaterialet som er samlet inn og det fenomenet som skal undersøkes. For denne oppgavens begrepsvaliditet kunne det vært gjort en *Metodetriangulering*, hvor vi kunne utført forskjellige innsamlingsmetoder i studien for å øke validiteten (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 367).

## 8.0 anbefalinger til videre forskning

Gjennom vår oppgave har vi hatt et hovedfokus på hvordan nøkkelkundeforvaltning kommuniseres og dens innvirkning på lojalitet. For å styrke reliabiliteten til våre funn, vil det anbefales å i fremtiden gjøre en tilsvarende studie hvor en tar høyde for våre svakheter rundt vår oppgave. Forslagsvis gis det også mulighet for å gjennomføre en større kvantitativ studie for å styrke validiteten gjennom metodetriangulering.

Et annet interessant perspektiv på påbyggende forskning vil fem forskjellige sammenligningsstudier. Kundesammenligning mellom store nøkkelkunder og de mindre kundene. Forskjellige viktigheter blant de ansatte, for eksempel avdelingsvis. Forskjellene mellom selvstendige hotell og kjedehotell, eller forskjellen mellom forskjellige kjeder. Hvordan det gjøres i dag sammenlignet med det teoretiske perspektivet. Og arbeidets opplevde relevans fra kunden og den ansattes perspektiv.

Utover dette er det tre spennende fordypninger som springer ut fra våre funn. Det første er hvordan en bedrift kan implementere de anbefalinger som våre funn hentyder til. Det andre er hvordan denne lojalitetsskapende informasjonen har innvirkning på lønnsomheten til bedriften, slik som beskrevet i The Service-Profit Chain. Den siste har utspring i vår del som omhandler ansattes rolle i lojalitetsskapelsen, og det er etter vår mening givende å se på ansattes *turnover* opp mot internkommunikasjonen av nøkkelkundeforvaltning.

## 9.0 Avslutning

Avslutningsvis skal det påpekes at prosessen ved denne oppgaven har vært omfattende og krevende. Som studenter har vi følt at denne oppgaven har beriket oss gjennom dypere forståelse for temaet. Vi har etter beste evne arbeidet for å besvare vår problemstilling: «hvordan bør helhetlig nøkkelkundebeholdning kommuniseres til de ansatte, og hvilken innvirkning kan dette ha for lojalitetsskapelse hos kundene?». Gjennom den gitte strukturen på oppgaven, metode valg og forskningsdesign har vi utført flere givende intervjuer. Dette har gitt oss godt materiale til å foreta både analyse og tolkninger.

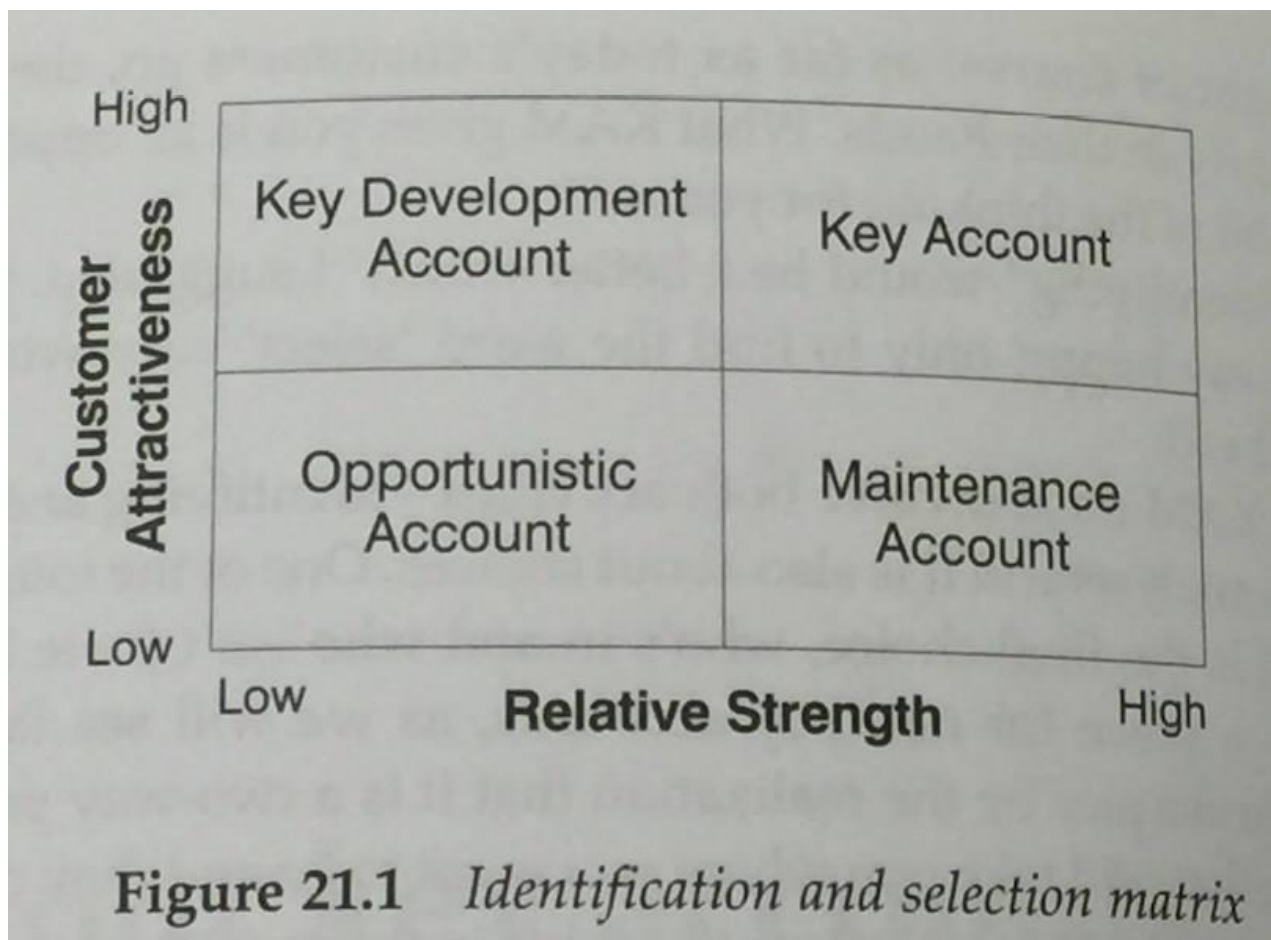
Videre har en interessant drøfting av funnene opp mot teori rundt temaet ledet oss til denne konklusjonen: «Helhetlig nøkkelkundebeholdning bør kommuniseres til de ansatte på en slik måte at riktig person, mottar riktig informasjon, om riktig kunde, til riktig tid, i riktig mengde, gjennom riktig kanal. Slik informasjon vil være avgjørende for serviceleveransen og kundetilfredsheten, som videre danner grunnlag for lojalitetsskapelse i den grad kunder fortsatt er lojale». Vi legger også vekt på at temaet som helhet trenger utdypende forskning, og håper at vårt bidrag vil engasjere flere og lede til ytterligere studier i bransjen.

## 10.0 Litteraturliste

- Andreassen, Tor Wallin. 2006. *Serviceledelse*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management*. 3. utg. London: Kogan Page
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger. 1994. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* 72 (2): 164–70.
- Jacobsen, Dag Ingvær. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jobber, David og Geoff Lanaster. 2012. *Selling and Sales Management*. 9. Utg. Essex: Pearson Education
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kamfjord, Georg. 2011. *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Fagspesialisten AS 2011.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman, and Beth Rogers. 1997. "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges." *Journal of Marketing Management* 13 (8): 737–57
- Oxford Dictionaries. "Loyalty". Oxford University. Lesedato: 20. mai 2016: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/loyalty>
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." *Journal of Marketing* 49 (4): 41–50.
- Petersen, Eirik. 2006. *Key Account Management, hvordan få de store ordrene hos de største kundene*. Universitetsforlaget
- Ringdal, Kristen. 2012. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Ryals, Lynette. 2012. «How to succeed at Key Account Management». *Harvard Business Review*. 13. juli. Lesedato: 4. februar 2016: <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
- Statistisk Sentral Byrå (SSB). 2008. "Hva tallene ikke forteller om industrien». Lesedato: 2. mai 2016: <http://ssb.no/energi-og-industri/artikler-og-publikasjoner/hva-tallene-ikke-forteller-om-industrien>
- Store Norske Leksikon (SNL). «Kommunikasjon». Lesedato 20. mai 2016: <https://snl.no/kommunikasjon>
- Tranter, Stuart-Hill og Parker. 2014. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry*. 1. Utg. New Jersey: Prentice Hall.

## Vedlegg I

KAM-matrisen

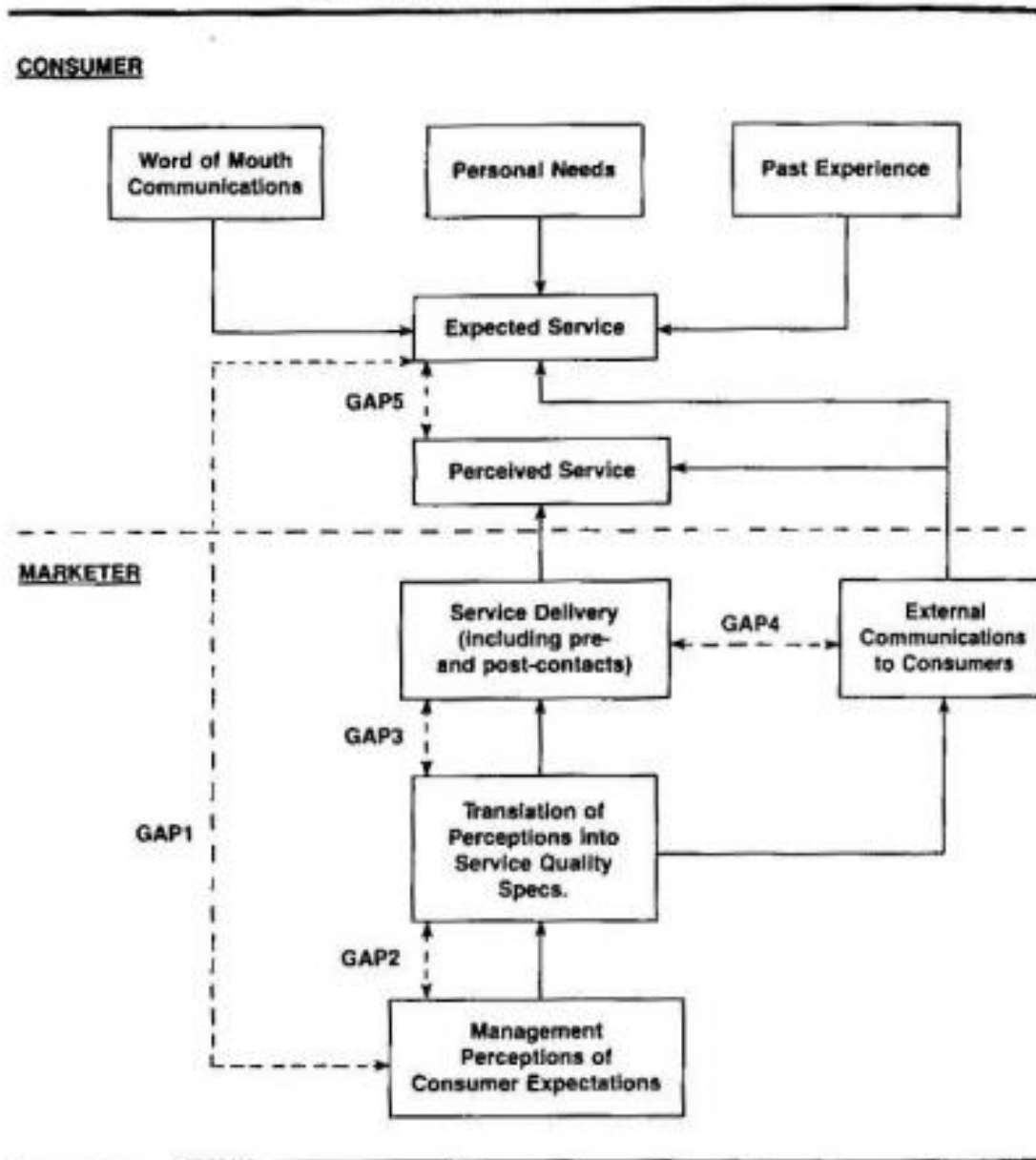


Kilde: Cheverton (2004, 232)

## Vedlegg II

GAP-modellen

**FIGURE 1**  
**Service Quality Model**

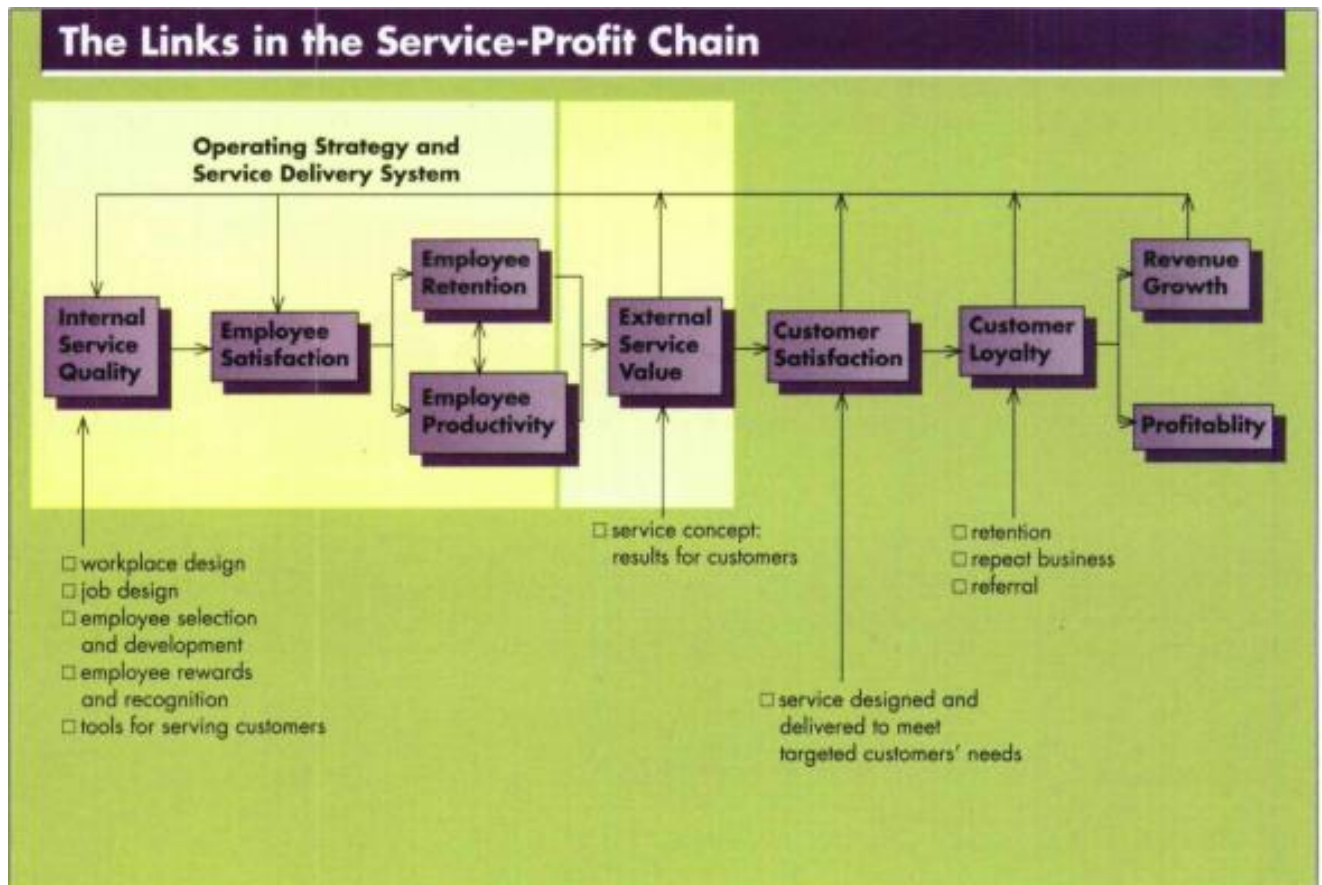


Kilde: Parasuraman, Zeithaml og Berry (1985, 44)



## Vedlegg III

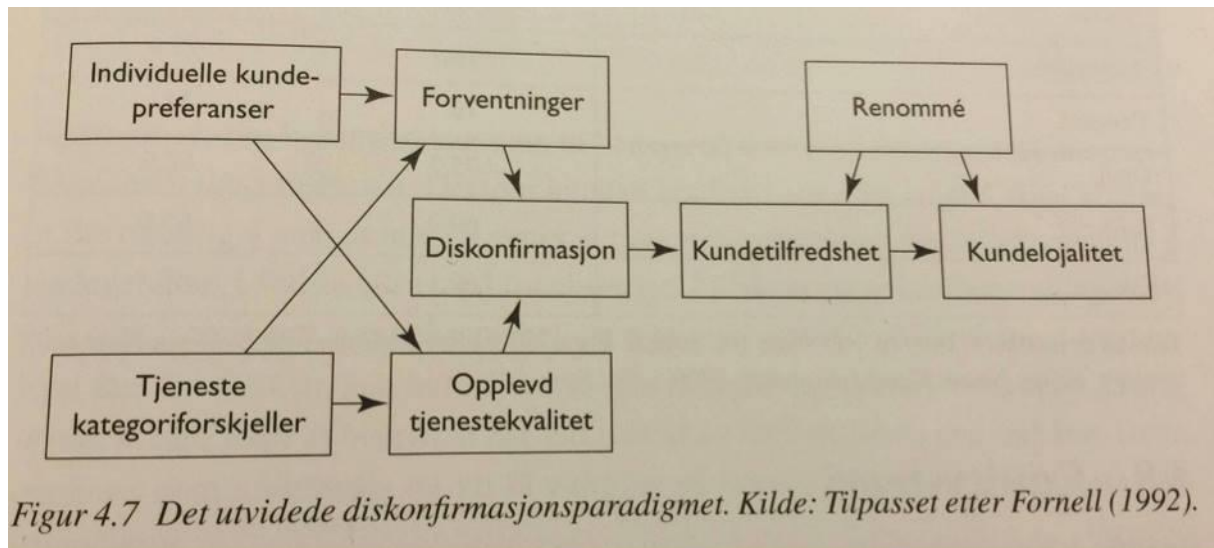
### The Service-Profit Chain



Kilde: Heskett m.fl. (1994, 166)

## Vedlegg IV

### Det utvidede diskonfirmasjonsparadigmet



Kilde: Andreassen (2006, 203)

## Vedlegg V, side 1

### Intervjuguide

#### Problemstilling:

Hvordan bør helhetlig nøkkelkundeforvaltning kommuniseres til de ansatte, og hvilken innvirkning kan dette ha for lojalitetsskapelse hos kunden?

#### Introduksjon

- Presentasjon av intervjuer
- Informasjon om prosjektet og hva vi vil stille spørsmål om
- Informasjon om dokumentasjon av intervjuet og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet avsluttes
- Garantere anonymitet, for både informanten og for arbeidsplassen/-giver.
- Informere informant om lydopptak - få informantens samtykke.
- Informere om informantens rett å avbryte intervjuet når som helst
- Antyde intervjuets varighet

#### Generell informasjon / faktaspørsmål

- Navn
- Avdeling og stillingstype
- Stillingsomfang
- Fartstid
  - Hotell (dette hotellet)
  - Kjede (denne kjeden)
  - Bransje (denne bransjen)
- Utdanning
  - Ikke høyere utdanning / ufaglært
  - Fagbrev
  - Høyere utdanning - bachelor / master osv
  - Evt en kombinasjon.

#### Temaoversikt

Tema 1: Hvordan bør helhetlig nøkkelkundeforvaltning kommuniseres til de ansatte?

- Kunder er ofte forskjellige med differensierte ønsker. Dermed innehar salgsavdelingen til et hotell mye kunnskap og informasjon om de enkelte kundene. Hva tenker du om at det eksisterer intern kommunikasjon av kundeinformasjon?
- Hvilken kundeinformasjon mener du bør kommuniseres til de ansatte?
  - Informasjon om kunden/gjesten
  - Kunder er ofte segmentert eller delt inn i ulike kategorier. Hva tenker du om at segmenteringskriterier skal informeres til de ansatte?
  - Informasjon om ulike kundegrupper
  - Bør de ansatte ha kunnskap om lønnsomheten til de ulike kundene?
- Når og hvor ofte mener du at slik informasjon bør kommuniseres?
- Til hvem? (er det like viktig at alle får lik informasjon)
  - Bør det være forskjell på hva som kommuniseres til de ulike avdelingene?
- Tilbakemelding
  - Hvordan bør tilbakemeldinger fra kunder kommuniseres til de ansatte?
  - Burde det være forskjell på positive og negative tilbakemeldingene?

## Vedlegg V, side 2

Tema 2: Hvilken innvirkning kan denne kommunikasjonen ha for lojalitetskapelse hos kunden?

- Lojalitet
  - Hva mener du skal til for å oppnå lojale kunder?
  - Hvordan mener du bedriften bør jobbe for å opprettholde lojaliteten til kundene på lang sikt?
  - Hvordan kan informasjon til de ansatte påvirke kunders lojalitet?
- Forventninger
  - Bør det eksitere informasjon om kundens særegne forventninger til hotellet og leveransen? (Tenker på forventningene til nøkkelpersoner, utviklingskunder og vedlikeholdskunder)
    - Hvorfor mener du det?
    - Hvem bør ha denne informasjonen?
    - Bør denne informasjonen kommuniseres til de ansatte?
      - Hvorfor / hvorfor ikke ?
      - Er det viktig at de ansatte innehar denne informasjonen?

### Avsluttende del

- Spørre om informantene har noe øvrige spørsmål
- Spørre om mulighet for å ta kontakt i ettertid dersom det skulle dukke opp ekstra spørsmål som må besvares
- Informere om at de kan ta kontakt med oss dersom det er noe de lurer på
- Informere igjen om anonymitet og behandling av lydfil og transkribert materiale
- Takke for oppmøtet

## Vedlegg VI, side 1

Transkribert intervju av informant nummer 5.

F: = Forsker

I: = Informant

F: Introduksjon: om oppgaven, anonymitet. Egne meninger, ikke hvordan det er i dag. Rettigheter. Tidsberegning.

Først litt om deg. Hvor lenge har du jobbet i den stillingen du har nå?

I: I rett over et år.

F: Hvor lenge har du jobbet i den kjeden du jobber i nå?

I: I 3 år, blir det vel.

F: Og i hotell eller reiselivsbransjen generelt?

I: Siden jeg var X-år, så det blir da 13 år.

F: Utdanning?

I: Jeg har et kokkefagbrev og en bachelorgrad innen reiselivsledelse, eller reiseliv heter det.

F: Over til oppgaven. Vi har delt inn oppgaven i to temaer. Det første temaet skal vi se litt på hvordan man skal kommunisere nøkkelkundeforvaltning til de ansatte. Og da er det sånn at kunder ofte er forskjellige med differensierte ønsker. Dermed innehar salgssavdelingen til et hotell ofte mye kunnskap og informasjon om de enkelte kundene. Hva tenker du om at det eksisterer intern kommunikasjon av kundeinformasjonen?

I: Det bør jo være på plass. Kunder opererer jo ofte med enkelte ting i kontraktene sine som er ekstra viktige for dem, enten det handler om pris, last room availability som er spesielt her i Norge. Eller bare det at de alltid skal ha noe. Om det er et fruktfat eller om det alltid skal gis faktura uansett. Så det er kanskje alfa og omega for å ha god kundepleie. Spesielt hvis du jobber i en kjede med mange hoteller. Det er svært viktig.

F: Hvilken kundeinformasjon mener du bør kommuniseres til de ansatte?

I: Det er jo litt avhengig av hva kunden har av avtale. Men Det må være lett å finne avtalen. Du må ha en kort oppsummering av hva avtalen gjelder. Og da spesielt antall i vår bransje. Om dette er en pris som for eksempel gjelder for en enkeltpersons overnatting eller inntil så så mange overnattinger. Eller om det er en gruppe-pris på kurs og konferanse, helpensjon eller sånne ting. I andre ledd så kan en fokusere på hva kunden faktisk forventer å få. Og om det er en sånn kunde som krever en viss VIP behandling, i de tilfellene det skulle være.

F: Ja. Når og hvor ofte mener du at informasjon som er relevant for de ansatte bør kommuniseres til dem?

## Vedlegg VI, side 2

I: Så snart noen begynner å jobbe med en avtale og du ser at dette er en avtale som begynner å gå i havn så bør man ha det skrevet klart slik at du kan sende det ut til de ansatte idet avtalen er signert. Om dette er en gall, fra kundens side, så må de ansatte få informasjon. De ansatte kan også informeres i forkant på større type avtaler.

F: Med nyansatte, bør de få informasjon i forbindelse med opplæringen?

I: Til en viss grad ja, det kan jo bli mye informasjon. Altså hvis vi ser på hotellbransjen eller reiselivsbransjen i en helhet så er det så mange kunder som har så mange type avtaler. Så det aller viktigste er at den ansatte finner informasjonen enkelt i det verktøyet du bruker til daglig. Så hvis du står i et hotellsystem så skal du kunne se av kundekortet at dette er en avtalekunde her må jeg passe på at sånn og sånn skjer, og automatikken må ligge i bakhånd, så det er kanskje vel så viktig som at det er godt informert.

F: Kunder er ofte segmentert eller delt inn i forskjellige kategorier. Hva tenker du om at segmenteringskriteriene skal informeres til de ansatte?

I: Der det er relevant så er jo det greit. Igjen så blir det litt opptil av hva kunden har skrevet under som en avtale. Hvis en ser på en stor type, eller en standard corporate avtale som det opereres med i reiselivet, blant annet på fly, hotell, overnatting, billette og sånne ting. Der er det viktigst at du finner den informasjonen du trenger på kunden når du leter opp kunden. Samtidig så må man også vite litt om hvorfor kundene deles inn, og det tror jeg er greit å kunne i forkant, for eksempel under opplæring. Hvis man ser på helt andre type avtaler som for eksempel gjelder for ett arrangement eller en kort periode et prosjekt eller sånne ting, så bør det også ligge informasjon eller bli sendt ut informasjon så tidlig som mulig, sånn at du finner det.

F: Bør de ansatte ha kjennskap til lønnsomheten til de forskjellige kundene?

I: Absolutt, i vertfall til en viss grad. Sånne ting er gjerne konfidensielt, men de ansatte burde vite noe om hvorfor de skal oppføre seg på en viss måte ovenfor en kunde. Eller hvorfor det alltid er greit å fakturere en kunde selv om det kanskje ikke er greit å fakturere en annen. Så hvis du har en storkunde så er det greit å vite litt hvorfor, og da kan det også være greit å for eksempel dele inn med dette du nevner med segmentering, og si at i dette siktet har vi denne type klientell, det er viktig med dette og dette og at vi gjør sånn og sånn, men i en annen grense så har du et helt annet kunde.

F: Til hvem er det mener du at det er viktigst å informere, altså hvilke ansatte, er det noe forskjell på det?

I: Igjen så avhenger det mest av kunden. Om hva kunden ønsker og hva kunden har betalt for, for å si det sånn, eller hva de har underskrevet på. For de av oss som jobber med rent salg, så er det viktig å ha de store avtalene kundene ganske høyt i bakhodet. For å vite at vi alltid gir den rette avtalen. For hvis ikke kan det gi en Key Account manager et problem dersom jeg sitter her som selger og nekter å gi en avtalepris til en kunde. Og for de som sitter på ren booking innen salg er det også viktig å ha disse kundene høyt oppe. Når det kommer til resepsjon, som kanskje håndterer mere enkeltbookinger så blir det så uendelig mange avtaler å holde styr på, så er det arbeidsverktøyet som skal fortelle deg hva du skal gjøre.

F: Mener du det er noen forskjell mellom front og back på hvilken informasjon som skal deles? Kan det settes et skille her?

## Vedlegg VI, side 3

I: Det vil jeg absolutt, igjen så handler det mer om hva du jobber med til daglig. For front så skal jo gjerne ha basic knowledge, men det kan jo bli overveldende om de skal ha førstehåndskunnskap om hver enkelt avtale. Men de må vite hvor de finner det, de må vite hvordan de skal hente det opp. Og i det tilfellet det for eksempel har skjedd en datafeil, vi vet jo alle hva som kan skje, eller en gjest som har booket seg inn på egenhånd og glemt å legge inn avtalenummeret for eksempel, så må man på en enkel måte kunne hente opp det, og det er den kunnskapen front office må inneha i fingerspissene. Så er det for back office som nevnt viktigst å huske på de største avtalene og vite hvor en kan du finne supplerende informasjon. Om det er via et intranett eller et hotellsystem eller amadeus eller hva som helst som brukes i reisebyråene eller flybransjen i dag. Når vi har store kunder for oss som jobber i bakhånd, eller på administrasjonen, så er det greit å kunne ha det store bildet og igjen kunne hente opp informasjon om de enkelte kundene med mye mer detaljert informasjon. For det er vår jobb og igjen da videreformidle informasjon til de øvrige ansatte på hotellet sånn at de sørger for at leveransen skjer når kunden kommer. Vi skal love de gull og grønne skoger og sørge for at kunden blir fornøyd. Og vi må selge på verdi og selge på at vi følger deres avtale, men så må da alle ledd levere i henhold til den avtalen.

F: Litt om tilbakemeldinger. Hva tenker du om at tilbakemeldinger blir kommunisert til de ansatte?

I: Jeg tror det er veldig viktig. Både å kommunisere de dårlige så vi kan lære og de gode slik at vi har noe å feire. Det kan gjøres på mange måter. Når du ser på de store hotellkjedene så har jo de et intranett som gir en god del informasjon, men vi ser jo nå at fler og fler bruker Facebook fordi det er enklere å få med de små gruppene, enn å ha tusen undersider av et stort intranett. Men alle kjeder som opererer i Norden følger, altså vi har jo tripadvicer, vi har jo våre egne tilbakemeldingsverktøy, i tillegg så brukes jo alle typer sosiale medier. Og uansett hvor du snur deg så vil du kunne se noen reaksjoner på hva du har levert, og det tror jeg er viktig å sakse ut og det er viktig også hvis enkelte ansatte fremheves eller om at det er noe problemer på en vakt at ansvarlig leder tar tak i det og sier at «Hei du, her har du gjort en kjempejobb fordi du til og med har blitt husket». Altså vi er jo som regel bare et ansikt bak en disk, som møter kunden, som gir ut informasjon, som gir ut nøkkelen og tar imot pengene. Hvis noen faktisk husker at «jo, han høye blonde», eller «hun som het Elin» eller «jeg tror navnet hennes begynner på M», altså du må begynne med deduksjonsmetoden, da er det viktig å løfte dem fram. Og på samme måte dersom du har fått tilbakemelding om at servicen var utrolig dårlig, så uansett hvor stort hotell du har så er det ikke så mange ansatte at du ikke klarer å finne ut hvem som var på vakt, og spørre den aktuelle personen, «hva var det som faktisk skjedde her?». For at det som gjesten anser som et stort problem er jo ofte ganske low key for vår del, men det var svært viktig for gjesten der og da, så derfor er det viktig å ta tak i det.

F: Litt over til tema 2. her ønsker vi å se litt på lojalitet. Hva mener du skal til for å oppnå lojale kunder?

I: Lojale kunder i reiselivsbransjen eller hotellbransjen er egentlig innmari enkelt samtidig som det er innmari vanskelig. Fordi det eneste du må gjøre, i gåsetegn, er å levere jevne resultater og gjerne gode resultater. Du må alltid ha ferskt brød til frokost, du må alltid ha varm kaffe, du må alltid ha de tingene som de forventer på frokostbordet. Du må alltid ha rene rom, alltid ha en ledig seng. Ting må være tipp topp. Men når det er snakk om mennesker så kan alt feile. Men vi må finne ut av hva som gjør at kunden kommer til bake. Altså har du et spa hotell og massøren ikke fulgte instruksjonene, var slapp eller ikke gjorde jobben sin. Så har vi en annen behandling med en annen massør som en kan si at da før du den, og gjerne på huset. Og hva gjør vi til det daglige for de som bare kommer mandag til torsdag i som jobber i den byen vi opererer? Som for eksempel her på XXXX (hotellet hvor intervjuet

## Vedlegg VI, side 4

tok plass), det er tonnevis av bedrifter her, og alle har pendlere. Og alle her bor her eller på XXXX (nabohotellet) eller XXXX (en hotellkjede i nærheten av hvor intervjuet tok plass). Og der kommer jo lojalitetsprogrammet inn som gjør at du kan bruke poeng senere med venner eller familien, det er jo et punkt. Også er det gjenkjennelsesfaktoren som må være med, for at du skal føle at du er hjemme når du er borte, du må ha et litt ålreit forhold til de som er her.

F: Hvordan bør bedriften jobbe for å opprettholde lojaliteten til kundene?

I: For å utdype. Det er så mange ledd, du har som Key Account Manager som sitter på et hovedkontor, så må du forholde deg til dine kontakter og jobbe for at de er happy, å ta imot alle de tilbakemeldingene de får, for der har du ennå en kanal. At de blir ivaretatt, dersom en kontaktperson fra en Key Account ringer KAM-en, «nå har jeg et problem med et av hotellene dine, nå har jeg ikke fått prisen min de siste fire gangene, hvorfor har jeg ikke det?», er det noen i resepsjonen som har gjort en feil, er det i datasystemet feilen ligger? Altså, det er KAM-ens hovedrolle i den situasjonen. Når det gjelder resepsjonistenes rolle så er jo det å igjen da finne riktige profiler og sette det opp. Også må du da ha den som igjen heter gjenkjennelsesfaktoren, «Hei, du kommer i dag òg», altså vi har jo disse datasystemene som sier at denne personen har bodd hos oss så mange ganger. Du ser det når de tar frem gjestekortet sitt, for de aller fleste passer på at de får med seg poengene sine på veien. Du ser at han har XXXX (farge) kort, og da vet du at han er en som bor her hver eneste uke. Så av og til så setter vi opp et lite fruktfat, eller vi setter opp et lite kort, altså det er de små tingene som skal til bare for at du føler deg litt mer velkommen. Vi har all mulig data på disse gjestene, så vi må bare bruke de korrekt. Dersom dere har en ålreit tone, så fyll gjestens rom med ballonger da, når gjesten har bursdag. Gjør noe hyggelig for de, inviter de på noe, da, sånn som vi gjør, tar direktøren med seg toppkundene, fordi de er her fordi de bor her, så hvorfor ikke invitere dem på noe hyggelig, så de samles litt. Om det er en tur rundt i byen eller et besøk på en ny restaurant, eller øl-smaking fordi 90% av de som bor her mandag til fredag er voksne menn som vi vet liker å nyte en pils uansett. Så det er veldig mange ledd en må jobbe i, og det må være en koordinert aktivitet. Vi lever jo for service, det er det vi må levere.

F: Ja, med tanke på det du nå har sagt, hvordan tror du at informasjon til de ansatte kan påvirke kundenes lojalitet?

I: Jeg tror det er viktig fordi det i bunn og grunn er de ansatte som skal sørge for at gjestene kommer tilbake gang på gang. Det er de som eventuelt kan snu en litt kjip opplevelse mellom de fire veggene, altså hvis det er et problem med varmen eller noe sånt. Det er de som kan komme med en enkel løsning eller en rett beklagelse. Så igjen så må det være en kombinasjon av den informasjonen du finner, altså den dype informasjonen, som kanskje ligger på et intranett eller som kanskje ligger på hotellsystemet ditt. Samtidig som du har den enkle informasjonen rett foran deg, der du jobber. Så det aller viktigste er at de ansatte føler at de er informert, at de føler at de kan ta en avgjørelse. Og at de da kan løse et problem som eventuelt måtte oppstå og at de da, under opplæring kan gjennomgå at vi har disse 10-20-25 menneskene som kommer neste uke, vi er på fornavn med de. Og du trenger ikke å spørre om de er medlem, fordi du vet at de er det, du kan bare si «medlemsnummeret ditt ligger inne, dette går fint», «vi sender selvsagt faktura denne gangen også», altså det er de mindre tingene som gjør at du sikrer det. Så for store avtalekunder, for å sikre lojaliteten der, eller for de ferie og fritidsreisene så er det viktig at de føler seg sett, og at de har forskjellige behov. Det er der hovedkontoret må være inne med de ulike segmentene å komme med hvordan skal vi satse på de? Altså for de som legger igjen flere tusen romdøgn hos oss i året, eller noen hundre. Hvordan skal vi



## Vedlegg VI, side 5

satse på de ferie og fritids-reisende som kanskje skal på tusenfryd med hele familien, de legger kanskje ikke igjen så mye der og da, men det er ekstremt viktig for dem der og da.

F: Litt om forventninger, du var jo litt innpå det. Men bør det eksistere informasjon om kundenes særegne forventninger til hoteller?

I: Ja, det vil jeg si. I vertfall i en viss størrelse. Da må du ha. Igjen litt det som jeg nevnte i sta at de forskjellige segmentene forventer ulike ting. Og da må de ulike systemene være på plass fra start. Om det da betyr at du har disse stamgjestekveldene eller om du har små velkomstkort til de du vet er stamgjester, eller om du har en liten gavepose til barna når de kommer på ferie og fritids turer, det er alle de små tingene som gjør at folk synes det er ålreit, så neste gang de skal reise så ser de etter samme type hotell for da har de det håpet om at her får jeg det samme.

F: Så det er på en måte et arbeid på kjede-basis?

I: Informasjonen må eksistere fra kjede og jobbes nedover, så når du står der som resepsjonist så vet du hva du har av handlingsrom og hva som er rett måte å reagere på de ulike menneskene, så det er en god blanding av de harde rammene fra hovedkontoret som da jobbes ned til mye verdier.

F: Er det noe du ønsker å tilføre på slutten?

I: Ja, jeg har jo nevnt ganske mye. Altså, du jobber i en bransje hvor det er så mye informasjon som skal håndteres av de som står i første hånd, det absolutte cluet er at du har den snevreste informasjonen har du liggende tilgjengelig til enhver tid. Og da må du ha informasjonen fra opplæringen din om hvordan du finner den på enklest mulig måte. Også huske på at kanskje jeg må huke av en ekstra ting dersom jeg skal finne en aktiv avtale og ikke bare alle de andre tusen profilene samtidig som du må vite at dersom jeg trykker på vårt eget web eller intranett, så står det mer om info om hvordan jeg bør gjøre det eller om at jeg skal printe ut flere ting, for eksempel at jeg må printe ut flere postkort i ferie sesongen. Altså, enkel informasjon lett tilgjengelig, dyptgående informasjon, der det trengs.

F: Avsluttende info for videre kontakt og spørsmål.

## Vedlegg VII

### Samtykkeerklæring

Oppgaven har som mål å få en dypere forståelse rundt kommunikasjon av nøkkelukundeforvaltning og innvirkning på lojalitet. Som hovedkilde gjennomfører vi intervjuer med utvalgte personer i norsk hotellbransje. Intervjuene vil bli tatt opp og transkribert, opptakene vil slettes etter endt analyse. Du vil i oppgaven refereres til som Informant <n>. Opplysninger du har gitt vil bli anonymisert, og det er ingen andre enn oss som vil ha tilgang til de personidentifiserbare opplysningene. Vi vil behandle sensitive opplysninger konfidensielt og er underlagt taushetsplikt. Resultater fra intervjuene vil bli brukt i en bacheloroppgave og kan derfor bli tilgjengelig for fremtidige studenter, men dette vil bare gjelde for selve oppgaven og ikke transkribert materiale. Denne oppgaven er forfattet av XX, XXX og XXXX. Dersom det skulle dukke opp spørsmål i forbindelse med oppgaven kan vi når på følgende måte:

XX: 11223344

XXX: 55667788

XXXX: 99001122

Jeg har lest samtykkeerklæringen, og er villig til å delta i studien.

Underskrift informant

---

Underskrift forsker

---