

Södertörns Högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
Kandidatuppsats 10 poäng  
Handledare: Lars Vigerland  
Vårterminen 2007



## **Relationer som konkurrensmedel**

- Studie om intern marknadsföring

Författare:  
Christine Sandberg  
Sindy Wu

# Sammanfattning

Hotellmarknaden är under utveckling, nya aktörer kommer in på marknaden, kedjor, fusioner och nya trender skapas. Utvecklingen sker som följd av tjänsters framväxt i samhället, vilket gör att förändringar blir ett absolut. Hotellmarknaden är cyklisk, detta gäller ett beroende av det aktuella konjunkturläget, naturligt ger detta lönsamhet vid högkonjunktur som dock kan skifta snabbt. Olika verksamheter inom branschen har varierande förutsättningar, studiens objekt har begränsningar i form av ekonomiska och resursmässiga möjligheterna att förändras efter nya mönster och trender. Dessa objekt kategoriseras som mindre, fristående, traditionella hotell.

Tanken med uppsatsen är att ge verksamheter som studiens eller liknande möjligheten att se viktiga delar inom den interna marknadsföringen som kan ge dem större konkurrensmöjligheter. De undersöka objekten i studien, mindre, fristående, traditionella hotell, bygger mycket av sin verksamhet på relationer, personlighet, upplevelse och en familjär känsla. Utifrån detta har uppsatsen formats att handla om den interna marknadsföringen, relationer inom verksamheten, som ligger till grund för att verksamheternas personal skall kunna ge en god service till kunderna.

Uppsatsen har byggts upp utifrån en kvalitativ flerfallsstudie på sammanlagt tre hotell med liknande förutsättningar. Detta för att få en bild av deras syn på den interna marknadsföringen genom dess utformning och utbredning. Som en kontroll på utfallet av verksamheternas interna marknadsföring har en kvantitativ undersökning av hotellgästernas upplevda kvalitet genomförts. Den teoretiska utgångspunkten har formaliserats till ett idealläge, där företagen beskrivs kunna skapa bästa utvecklings- och konkurrensmöjligheter genom en välutvecklad intern marknadsföring.

I uppsatsen visar samtliga verksamheter på kunskap kring fenomenet intern marknadsföring, de visar också på olika grader och former av intern marknadsföring inom de olika verksamheterna. I slutsatsen framkommer flera varierande brister med därpå lämpliga åtgärder som författarna kan peka på. Dessa brister och åtgärder utgör de faktorer som krävs för att de mindre, fristående, traditionella hotellen ska kunna öka konkurrenskraften på en föränderlig marknad. Faktorerna utgörs av brister angående ledningens engagemang i personalens delaktighet, utveckling och kompetens, personalens bristande upplevda motivation, tydliga riktlinjer visavi verksamhetens visioner, brister i de befintliga informationskanalerna och betydelsen av ägarens förståelse för skillnaden mellan att driva en verksamhet och att äga en verksamhet.

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	5
1.1	Problembakgrund .....	5
1.2	Problemdiskussion .....	6
1.3	Problemformulering .....	7
1.4	Syfte .....	8
1.5	Definition .....	8
1.5.1	Mindre, fristående, traditionella hotell.....	8
1.5.2	En föränderlig marknad.....	8
1.6	Perspektiv .....	9
1.6.1	Företagsperspektiv .....	9
1.6.2	Relationsmarknadsföring .....	9
1.7	Avgränsning .....	9
1.8	Disposition .....	10
2	Metod .....	11
2.1	Vetenskaplig metod.....	11
2.1.1	Forskningsansats .....	11
2.1.2	Analysmetod.....	13
2.1.3	Generaliserbarhet .....	14
2.1.4	Validitet och reliabilitet.....	14
2.1.5	Källkritik .....	15
2.2	Undersökningsmetod.....	16
2.2.1	Datainsamlingsmetoder.....	16
2.2.2	Urval av undersökningsobjekt.....	19
2.3	Metodkritik.....	20
3	Teori .....	21
3.1	Teoretisk argumentation.....	21
3.2	Teoripresentation.....	22
3.2.1	Teorier för förståelse .....	22
3.2.2	Teorier för analytiskt syfte .....	24
3.2.3	Teorisammanfattning .....	27
3.3	Teoretisk syntes.....	28
3.3.1	Idealläge .....	29
3.4	Teoretisk referensram.....	30
4	Data .....	31
4.1	Intervjudata och analys.....	31
4.1.1	Data från hotell A.....	31
4.1.2	Analys av hotell A.....	33

4.1.3	Data från hotell B .....	34
4.1.4	Analys av hotell B .....	35
4.1.5	Data från hotell C .....	36
4.1.6	Analys av hotell C .....	37
4.2	Enkätdata och analys .....	39
4.2.1	Sammanställning av profilvariabler .....	39
4.2.2	Sammanställning av enkätundersökning .....	42
4.2.3	Analys av hotell A .....	49
4.2.4	Analys av hotell B .....	50
4.2.5	Analys av hotell C .....	50
5	Resultat .....	51
5.1	Förståelse inför tolkning .....	51
5.2	Tolkning av variabler .....	51
5.2.1	Upplevd kvalitet .....	51
5.2.2	Utformning .....	52
5.2.3	Utbredning .....	52
5.2.4	Effektivitet .....	53
6	Slutsats och Diskussion .....	54
6.1	Slutsats .....	54
6.2	Diskussion .....	55
6.3	Kritisk granskning .....	56
6.4	Vidare forskning .....	57
	Källförteckning .....	72

Bilaga 1: Frågemall vid intervju med ledning

Bilaga 2: Frågemall vid intervju med anställd

Bilaga 3: Enkät till hotellgäster + Kodning av enkät

Bilaga 4: Sammanställning av enkätsvar

Bilaga 5: Empiri - Intervjuer med ledning och anställda

## Figur- och diagramförteckning

Figur 1 Egen modell – Disposition .....	10
Figur 2 Service Profit Chain.....	25
Figur 3 Kvalitetsbaserad totalmodell .....	27
Figur 4 Egen modell - Teorisammanfattning .....	28
Figur 5 Egen modell - Teoretisk syntes .....	29
Diagram 1 Profilvariabel 1 – Kön .....	39
Diagram 2 Profilvariabel 2 – Ålder.....	40
Diagram 3 Profilvariabel 3 – Ändamål med hotellvistelse .....	41
Diagram 4 Fråga 1.....	42
Diagram 5 Fråga 2.....	43
Diagram 6 Fråga 3.....	44
Diagram 7 Fråga 4.....	45
Diagram 8 Fråga 5.....	46
Diagram 9 Fråga 6.....	47
Diagram 10 Fråga 7.....	48
Diagram 11 Fråga 8 och 9.....	49

# 1 Inledning

---

Den här uppsatsen ämnar handla om de traditionella hotellens agerande, som genom sin verksamhet ska stå emot konkurrensen på en föränderlig marknad.

---

## 1.1 Problembakgrund

Hotellbranschen har under de senaste åren stått inför flera utmaningar med avseende på den utbredda globaliseringen, vilket förändrar branschens förutsättningar för att verka på den internationella marknaden.<sup>1</sup> En större marknad har blivit tillgänglig för den svenska turistnäringen, större efterfrågan har skapats och nya nättaktörer (Internetförsäljning) som jobbar globalt har fått hotellen att tänka i nya banor.<sup>2</sup> Branschen befinner sig i en förändringsprocess med avsikt på Internet och detta drivs på av globaliseringen.<sup>3</sup> Bättre lönsamhet i hotellbranschen har också ökat intresset för affärer, det vill säga transaktioner av hotellfastigheter.<sup>4</sup>

Lönsamhet har redovisats i samband med högkonjunktur på marknaden, dock är hotellbranschen cyklisk, vilket innebär ett beroende av rådande konjunktur.<sup>5</sup> Även då nya hotellprojekt planerats vid högkonjunktur har ofta ett skifte i konjunkturläge skett innan hotellet stått färdigt att ta emot sina gäster.<sup>6</sup> Hotellbranschen befinner sig i en nästan ständig utvecklingsfas i takt med att tjänster växer i samhället.<sup>7</sup> Både marknaden och företagen anpassar sin struktur löpande på grund av den föränderliga marknaden.<sup>8</sup> Likaså har världskonjunkturen haft en inverkan på den svenska hotellmarknaden som vid dålig konjunktur har redovisat färre affärsresande, vilket orsakats av företagens nedskärningar.<sup>9</sup> Ett beroende av konjunkturen har också visat sig i samband med hushållens agerande avseende kopplingen mellan god ekonomi och mängden resande.<sup>10</sup>

Vidare har den internationella konkurrensen ökat, främst genom ett bildande av hotellkedjor, men också pga interaktion mellan olika företag inom branschen och uppköp av de svenska

---

<sup>1</sup> www.shr.se, Hotellåret 2005

<sup>2</sup> www.shr.se, Hotellåret 2005

<sup>3</sup> Granhed, 2007

<sup>4</sup> www.shr.se, Hotellåret 2005

<sup>5</sup> www.shr.se, Hotellåret 2005

<sup>6</sup> www.e24.se, Skjuts uppåt för nya hotellbyggen

<sup>7</sup> Granhed, 2007

<sup>8</sup> Granhed, 2007

<sup>9</sup> Severin, 2003

<sup>10</sup> www.e24.se, Skjuts uppåt för nya hotellbyggen

hotellen.<sup>11</sup> Samarbete mellan hotell i Sverige kan också ses som ett steg mot att företag inom branschen har försökt värja sig mot den rådande konkurrensen.<sup>12</sup> Den största del av konkurrensen på marknaden utgörs dock av de allt fler växande kedjorna.<sup>13</sup> Detta har beskrivits som en trend som Europa och Stockholm har inspirerats av från USA.<sup>14</sup> Det internationella intresset har också visat sig i den mängd utländska investerare som är intresserade av att satsa kapital i den svenska marknaden.<sup>15</sup> När hotellmarknaden tidigare visat tillväxt och ökad lönsamhet har drivkrafter för nya hotellprojekt varit starka.<sup>16</sup>

Nytänkande inom området har bland annat visats genom framväxten av designhotell i Stockholm som då karaktäriseras som en trend där formgivning anses lika viktig som komfort.<sup>17</sup> Dessa hotell har skapats av designers till största del utifrån en speciell stil, med vissa dominerande material eller utifrån ett tema så som till exempel de fyra elementen.<sup>18</sup> Dessa trender har formats på ställen som New York, London och Milano, där de kapitalstarka mode- och mediebranscherna finns.<sup>19</sup> Även andra liknande trender har styrt utvecklingen i den internationella hotellvärlden, där bland annat de exklusiva modehusen kan presenteras som aktörer på hotellmarknaden.<sup>20</sup> En annan kategori hotell som istället har existerat en längre tid på marknaden är de privatägda, traditionella hotellen, som har byggts upp utifrån tanken att nå framgång via idén att exponera sig som privata, omvårdande och familjära hotell.<sup>21</sup> Dessa aktörer har, med hänsyn till det faktum att de erbjuder en produkt som är väldigt likartad, velat differentiera sig, skapa mervärde och inneha någon typ av profil för att inte försvinna från marknaden.<sup>22</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Hotellmarknaden står inför återkommande utmaningar med tanke på den beskrivna situationen. Ett förhållande som visar på nya trender, förändringsprocesser och konjunkturberoende. Verksamheterna på marknaden blir genom detta begränsade, detta framför allt rörande de mindre, fristående, traditionella hotellen. Dessa aktörer har en

---

<sup>11</sup> Severin, 2003

<sup>12</sup> Severin, 2003

<sup>13</sup> [www.shr.se](http://www.shr.se), Hotellåret 2005

<sup>14</sup> [www.e24.se](http://www.e24.se), Trenden är stora kedjor och lyx

<sup>15</sup> [www.shr.se](http://www.shr.se), Hotellåret 2005

<sup>16</sup> [www.shr.se](http://www.shr.se), Hotellåret 2005

<sup>17</sup> [www.di.se](http://www.di.se), Modehusen tar in på hotell

<sup>18</sup> [www.designaret.se](http://www.designaret.se)

<sup>19</sup> [www.di.se](http://www.di.se), Modehusen tar in på hotell

<sup>20</sup> [www.di.se](http://www.di.se), Modehusen tar in på hotell

<sup>21</sup> Granhed, 2007

<sup>22</sup> Granhed, 2007

begränsning genom att de inte kan skifta hela sin verksamhet efter marknadens svängningar, men inte heller kan standardisera hela verksamheten då möjlig flexibilitet krävs.

För hotell av denna kategori blir hoten stora och många, i form av framför allt kedjor, fusioner och nya innovativa uppstickare på marknaden. De hotellkedjor som finns på marknaden har ett övertag och har fördelar genom den trygghet de givits i och med sina samråd. Det handlar om fördelar som mindre ekonomisk risk och starkare varumärken som kan underlätta en plats på marknaden. De nya aktörerna på marknaden representeras bland annat av så kallade designhotell som bygger på nya strategier för att tillgodose kundens behov genom upplevelse med fler sinnen. De mindre, fristående, traditionella hotellen hamnar utanför detta och får problem om de inte har något annat att konkurrera med.

Problemet för denna typ av hotell är begränsningarna i de ekonomiska och resursmässiga möjligheterna de har att förändras efter nya mönster och trender. De ekonomiska nackdelarna som finns gentemot kedjorna kan inte ändras och inte heller de resursmässiga nackdelarna gentemot nya representanterna på marknaden. Emellertid kan de konkurrera på likartade sätt mot till exempel de nämnda designhotellen, detta genom den personliga relation, upplevelse och familjärt utformade miljö de erbjuder. Här kan deras små verksamheter ställas i kontrast till de stora kedjorna och de nya storsatsande innovationerna.

### 1.3 Problemformulering

För verksamheter inom hotellbranschen är det av stor vikt att kunna förflytta sig längs med marknadens förändringar för att kunna vara konkurrenskraftiga. Tidigare forskning och branschinformation visar på just svårigheterna med en växlande och orolig marknad i kombination med att uppnå konkurrenskraft. De akademiska upplägg som forskare tidigare har belyst har visat på olika delar inom branschen, både på en övergripande nivå och via mer decentraliserade faktorer. På övergripande nivån finns studier om den generella inverkan intern marknadsföring har och mer begränsat behandlas endast personal angående exempelvis motivering eller konkurrenskraft, eller endast kund angående exempelvis involvering eller bemötanden. Utifrån detta finns en orörd del som skall beröras där studien knyts både till det övergripande samt det begränsade perspektivet. Det övergripande med tanke på att intern marknadsföring förekommer i varierande utsträckning inom alla verksamheter i dagens näringsliv, även på alla nivåer i varierande utsträckning inom varje företag. Här kommer studien inte att avgränsas i form av omfattning utan istället ämnas att komma in på både ledning och personal, så väl som kunden. Det begränsade perspektivet berörs då studien avser att beröra en mindre del av marknaden, de mindre, fristående och traditionella hotellen, dessa utgör då ett mindre segment av hela hotellmarknaden. Till mångt och mycket finns begränsat med studier kring dessa hotell, då forskningen oftast riktas mot de större och mer välkända verksamheterna.



Uppsatsen bidrar till att fylla detta fält med de mindre, fristående och traditionella hotellens konkurrensmöjligheter genom aktiv intern marknadsföring, där följande frågeställning står som utgångspunkt för att studera och undersöka ämnet. Vilka faktorer krävs för att de mindre, fristående, traditionella hotellen ska kunna öka konkurrenskraften på en föränderlig marknad?

## 1.4 Syfte

Syftet är att analysera hur de mindre, fristående och traditionella hotellen kan agera på marknaden med tyngdpunkt på den interna marknadsföringen för att kunna stå emot konkurrensen utifrån den befintliga familjära verksamheten.

## 1.5 Definition

### 1.5.1 Mindre, fristående, traditionella hotell

Med benämningen mindre och fristående avses hotell som har mellan 30-50 rum och inte ingår i någon kedja. Traditionella hotell står för en övergripande formulering med avsikt att syfta på ovanstående förklaring av mindre och fristående hotell men även för att omfatta mindre organisationer och familjära företag. Dessa hotell sysslar i första hand med att sälja rum och den omfattande servicen runt omkring detta som ingår. Hotellen har inga stora bisysslor som till exempel konferensanläggning eller spa, verksamheterna kan inte heller beskrivas som "designhotell" med en specifik stil utarbetad av en designer. Dock kan de traditionella hotellen ge en viss typ av upplevelse till sina gäster genom sin unika och personliga verksamhet. Även den familjärt utformade miljön anses utgöra en specifik del av de mindre, traditionella, fristående hotellens verksamheter.

### 1.5.2 En föränderlig marknad

I avsnitt 1.3 beskrivs marknaden som föränderlig, detta förklaras genom följande beskrivning. Hotellmarknaden har en stadig utveckling och växer hela tiden.<sup>23</sup> Denna förändring har sin grund i att tjänster växer i samhället och marknaden då förnyas.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Granhed, 2007

<sup>24</sup> Granhed, 2007

## 1.6 Perspektiv

### 1.6.1 Företagsperspektiv

Uppsatsen utformas utifrån företagets perspektiv med avsikt att kunna ge verksamheterna möjlighet att utnyttja uppsatsen för vinnings skull. Med detta avser vi titta på hur funktionerna inom företaget ser ut idag, vad som är viktigt att beakta och hur företagen kan agera inom sin verksamhet.

### 1.6.2 Relationsmarknadsföring

Utgångspunkten för uppsatsen har sin grund i de omfattande tankarna kring relationsmarknadsföring, en syn på marknadsföring som, enligt Evert Gummesson som är professor vid Stockholms Universitet, är i linje med ekonomins nya förutsättningar.<sup>25</sup> Detta synsätt innebär enligt honom att man ser på marknadsföring som relationer, nätverk och interaktioner<sup>26</sup>, synsättet är en förutsättning för vidare studie i denna uppsats. En del av relationsmarknadsföring är den interna marknadsföring som innebär att företagsledningen applicerar marknadsföringskunskande på den interna marknaden, det vill säga på personalen.<sup>27</sup> Intern marknadsföring avser enligt detta synsätt att skapa relationer mellan ledning och anställda för att ge de anställda ett stöd i sin relation till kunden.<sup>28</sup>

## 1.7 Avgränsning

Studien avgränsas genom att till största del titta på den svenska marknaden i uppsatsens bakgrund och avseende om konkurrensområde. Ytterligare avgränsning görs genom att begränsa undersökningsområdet till Stockholm, detta på grund av att efterfrågan till hög grad är koncentrerad till tätorterna.<sup>29</sup> Stockholm visar också på den högsta beläggningsgraden.<sup>30</sup>

I avseende om vilka faktorer som undersöks görs en avgränsning till den interna verksamheten, till detta kopplas då inte samordnande verksamhet med aktörer utanför hotellets interna kärna.

---

<sup>25</sup> Gummesson, 2002

<sup>26</sup> Gummesson, 2002

<sup>27</sup> Gummesson, 2002

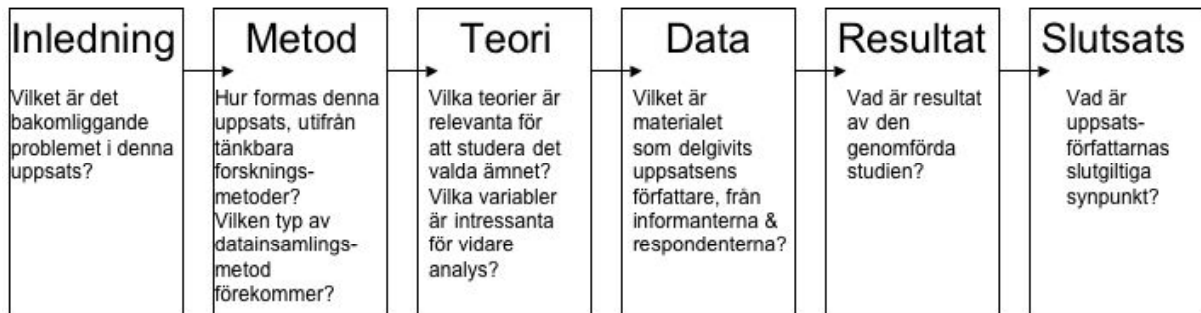
<sup>28</sup> Gummesson, 2002

<sup>29</sup> [www.shr.se](http://www.shr.se), Hotellåret, 2005

<sup>30</sup> [www.shr.se](http://www.shr.se), Hotellåret, 2005

## 1.8 Disposition

Inför varje kapitel i uppsatsen presenteras dess disposition och innehåll. Här nedan följer en övergripande modell av uppsatsens disposition i sin helhet.



**Figur 1 Egen modell – Disposition**

Figuren visar hur de olika kapitlen följer på varandra där pilarnas riktning uppger ordningsföljen, med start vid den vänstra rutan Metod. I varje ruta beskrivs kortfattat vad varje enskilt kapitel ämnar innehålla.

## 2 Metod

---

I följande kapitel redovisas utgångspunkterna för den vetenskapliga metoden samt för undersökningsmetoden, vi avser här ge en överskådlig och detaljrik beskrivning av uppsatsens metodik. Kapitlet avslutas med kritik mot metoden.

---

### 2.1 Vetenskaplig metod

#### 2.1.1 Forskningsansats

Inom det vetenskapliga synsättet finns två ansatser som utgör huvudriktningarna, det hermeneutiska och det positivistiska synsättet. Hermeneutik betyder tolkningslära och bedriver tolkning av förståelse, där det genom intuition, empati och igenkännande kan skapas en förförståelse hur ett fenomen är utformat.<sup>31</sup> Enligt Wallén är hermeneutisk forskning tillämpbar vid mänskliga och sociala förhållande, men den leder endast till resultat bundet till tid och plats. Han menar även att undersökningar präglas av författarnas förförståelse och hur de tolkar situationen. Vid tolkandet sker en växling mellan del- och helhetsperspektiv och tolkandet sker genom en växling mellan den aktuella delen som arbetas med och den framväxande helheten.<sup>32</sup>

Positivistisk forskningsansats menar att kunskapen skall vara empirisk prövbar. Där uppskattningar och bedömningar skall ersättas med mätningar och att människor ses som objekt. Tydliga samband mellan orsak och verkan skall också kunna påvisas och forskaren skall vara objektiv. Wallén påvisar vikten av att materialet för forskning, det vill säga människors handlingar, tal och texter, måste vara korrekt uppfattade, detta gör det då möjligt att tolka upplevelser och texter.<sup>33</sup> Vidare skall forskningen bedrivas på det sätt att forskaren utifrån teori deduktivt härleder hypoteser, som prövas empiriskt med vetenskapliga metoder.<sup>34</sup>

Uppsatsens undersökning består av tre delar; ledning, anställda samt kunder, som tillsammans ämnar ge en komplett bild av den interna marknadsföringen. Undersökningen baseras på kvalitativa studier om förhållandet mellan ledningen och personalen, här avser uppsatsens

---

<sup>31</sup> Thuren, 2002

<sup>32</sup> Wallén, 1996

<sup>33</sup> Wallén, 1996

<sup>34</sup> Patel & Davidsson, 2003

författare visa på samband mellan orsak och verkan för att ge en bild av den interna marknadsföringen. Undersökningen baseras även på en kvantitativ studie som avser mäta kundens upplevda kvalitet. Utifrån detta ämnas en vidare tolkning göras av de båda undersökningarna för att ge den slutliga bilden av den interna marknadsföringen och för att besvara uppsatsens syfte. Här kommer den statistiska delen, det vill säga den rena beräkningen, av den kvantitativa ansatsen att sättas in i ett större sammanhang vilket innebär en tolkning. Den kvantitativa ansatsen kommer därav också att ha ett element av tolkning.<sup>35</sup>

I denna uppsats kommer författarnas förförståelse via det insamlade materialet och intervjun som gjorts angående hotellbranschen. Inga tidigare arbetserfarenheter från branschen finns och författarna uppfattar att branschen befinner sig på en föränderlig marknad där barriären för nyetableringar inte anses vara höga. Verksamheten erbjuder välutvecklad produkt samtidigt som marknaden fortsätter att växa. Branschen bedriver hög servicegrad och personalen är viktig för verksamhetens överlevnad. Den förförståelse författarna har kring ämnet intern marknadsföring kommer ifrån tidigare utbildning inom ämnet relationsmarknadsföring, där intern marknadsföring ingår.

### **Flerfallsstudier**

En fallstudie kännetecknas av att det finns en klar avgränsning för vad som ingår i och vad som ligger utanför undersökningen.<sup>36</sup> Utmärkande för denna forskningsstrategi är att fokusering sker på en eller ett fåtal undersökningsenheter vilket ger ökad förståelse och ingående kunskap för det fenomen som är intressant. Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda. Ännu ett kännetecken för fallstudier är att denna forskningsstrategi med fördel kan genomföras genom att kombinera olika metoder och fler källor.<sup>37</sup>

I denna uppsats kommer en flerfallsstudie att tillämpas då vi avser att analysera relationer inom tre hotell med avsikt att besvara uppsatsens frågeställning och syfte. En avgränsning har gjorts att endast fokusera på de mindre, fristående och traditionella hotellen, där en viss familjaritet kan betonas och förmedlas till kunderna. Studien berör endast fenomenet intern marknadsföring. Ett flertal källor har utnyttjats kring förförståelsen samt bakgrundsinformation, detta för att få in en stor mängd och detaljerad information. Undersökningen baserar sig på olika metoder, kvalitativt och kvantitativt ansats (se 2.1.2), detta kan med fördel användas för att samla in mycket information om ett avgränsat fall.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Johanessen & Tufte, 2003

<sup>36</sup> Johanessen & Tufte, 2003

<sup>37</sup> Denscombe, 2000

<sup>38</sup> Johanessen & Tufte, 2003

Intern marknadsföring skall i denna uppsats beaktas utifrån de utvalda fallen för att senare belysa det möjligtvis överförbara.

### **Angreppssätt**

Uppsatsens vetenskapliga angreppssätt är deduktivt. Ett deduktivt arbetssätt kännetecknas av att utifrån allmänna principer och befintliga teorier dra slutsatser om enskilda företeelser.<sup>39</sup> Deduktion utgår från teori<sup>40</sup> och utifrån de relevanta teoriernas synvinkel studeras verkligheten<sup>41</sup>. I avseende av de fenomen som beskrivits i problembakgrunden har teorier valts ut för att vidare härledas till uppsatsens problemformulering som prövas i verkligheten. En induktiv ansats är motsatsen till deduktiv ansats, vilket innebär att forskaren utifrån insamlad information, empirin, formulerar en teori.<sup>42</sup> Abduktion är ett annat sätt att dra slutsatser om vad som är orsak till eller har föregått observation.<sup>43</sup> Denna ansats är en kombination av induktion och deduktion men innefattar förståelse.<sup>44</sup> Dessa två sistnämnda ansatserna är inte aktuella i denna uppsats.

### 2.1.2 Analysmetod

Undersökningen består dels av en kvalitativ ansats i form av kvalitativa intervjuer och dels av en kvantitativ ansats i form av enkäter. Syftet med de kvalitativa intervjuerna är att upptäcka och identifiera egenskaper eller uppfattning av något fenomen.<sup>45</sup> Djupgående intervjuer med hotelledningen och dess personal bidrar till ökad helhetsförståelse kring den interna verksamheten. Vidare bidrar djupintervjuerna med kunskap som senare utnyttjas vid utformandet av den kvantitativa undersökningen som i detta fall består av datainsamling via enkäter till hotellgäster. Denna teknik kännetecknas av att man före datainsamlingen utformar ett frågeformulär där frågorna är färdigt formulerade. Analysen utförs genom räkning och statistisk beräkning.<sup>46</sup> Denna kvantitativa analysmetod har i undersökningen använts i avseende att mäta kundernas trivsel och till vilken grad organisationens inre verksamhet berör servicen till kund. När undersökningsmetoden, som i detta fall, är en kombination av kvalitativ och kvantitativ ansats benämns denna metodtrianglering. Denna metod visar på att fenomen kan ses från flera perspektiv, det vill säga olika tekniker används för att samla in och analysera data.<sup>47</sup> I denna uppsats kommer den kvantitativa undersökningen att utnyttjas i begränsad utsträckning, det vill säga att den inte kommer att utgöra den största delen av studien då denna undersökning endast är ett komplement till den kvalitativa undersökningen.

---

<sup>39</sup> Patel & Davison, 2003

<sup>40</sup> Alvesson & Sköldbberg, 1994

<sup>41</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>42</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>43</sup> Wallén, 1996

<sup>44</sup> Alvesson & Sköldbberg, 1994

<sup>45</sup> Patel & Davison, 2003

<sup>46</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>47</sup> Johannessen & Tufte, 2003

Detta i förhållande till utnyttjandet av den kvalitativa som utgör den övergripande delen av studien.

### 2.1.3 Generaliserbarhet

Studien är bunden till den aktuella situationen och specifika tidpunkten då undersökningen utfördes. Angående generaliserbarheten krävs att det i studien presenteras de viktiga kännetecken som krävs för en jämförelse med en bredare kategori. Faktorer som då är av intresse kan var historisk, fysisk, social och institutionell lokalisering.<sup>48</sup> Utifrån dessa vill vi visa på att resultatet troligen inte är helt generaliserbart vare sig för marknaden eller för hotellen som undersöktes då branschen befinner sig i ständig utvecklingsfas. Denna utvecklingsfas kan då leda verksamheterna in på nya spår vilket skulle kunna ge andra resultat vid ett senare undersökningstillfälle. Hotellmarknaden förändras hela tiden och andra förutsättningar ges vid annat tillfälle om undersökningen skulle göras om. Även val av undersökningsobjekt kan ge ett annat resultat med avseende på ort, storlek och kundsegment. Som sista del kan också nämnas hur marknadsförändringar och verksamheternas tillväxter kan skapa förändrade organisationer. Dock kan vi se en möjlighet till viss överförbarhet om hur den interna marknadsföringen kan påverka företagets konkurrenskraft. Med detta avser vi möjligheten att resultatet som framställs i uppsatsen kan ge en fingervisning om den interna marknadsföringens betydelsefulla användning inom mindre organisationer. I uppsatsen avses att delge läsaren så pass utförlig och detaljerad information att denna kan göra en välorienterad bedömning av i vilken mån resultatet är relevant för andra enheter.

### 2.1.4 Validitet och reliabilitet

Begreppet validitet och reliabilitet är mått på hur bra ett mätinstrument eller en mätning är för att kontrollera och kalibrera mätningar och visa på hur bra en undersökningsmetod är för sitt syfte.<sup>49</sup>

Validitet handlar om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra.<sup>50</sup> Att man mäter det man avser mäta<sup>51</sup> och att det som undersöks är relevant för studiens syfte.<sup>52</sup> För att säkerställa att uppsatsen mäter det som avses mätas har flertal teorier studerats som lämpligast kan användas för att besvara uppsatsens syfte. För att undvika ytterligare validitetsproblem har noggrant övervägande gjorts vid val av undersökningsobjekt. Författarnas tidigare studier om intern marknadsföring

---

<sup>48</sup> Denscombe, 2000

<sup>49</sup> Wallén, 1996

<sup>50</sup> Denscombe, 2000

<sup>51</sup> Wallén, 1996

<sup>52</sup> Patel & Davidson, 2003

bidrar till att de utvalda variabler som används får ett passande syfte för undersökningens ändamål. Materialet till studien formuleras utifrån dessa variabler. Intervjuer i uppsatsen har medvetet skett med personer som funnits i branschen i mer än ett år, detta för att säkra att informanterna bidrar med relevant information till studien. Genom att inleda intervjun med att underrätta informanten att namn och tillhörande hotell inte kommer att nämnas i uppsatsen kan ännu ett säkerställande göras att data som ges är relevant för studien. Det som kan påverka validiteten negativt är att intervjufrågorna i förväg skickas till ledningspersonal före inbokat intervjumöte, vilket ger tid för informanterna att förbereda sina svar. Dock anses denna effekt inte påverka svaren i stor utsträckning, då frågorna som ges vid intervjutillfället inte är av den naturen att informanten kan förbereda svar i en negativ riktning. Validiteten ökar ytterligare då de utvalda profilvariablerna i enkäten avser visa på om den övriga information som ges via undersökningen är relevant för studiens syfte.

Reliabilitet rör undersökningens tillförlitlighet, vilken data som används, insamlingssätten och hur de bearbetas.<sup>53</sup> Med detta avses att olika mätningar av samma slag på samma objekt ger samma värden.<sup>54</sup> För att reducera reliabilitetsproblem i undersökningen har undersökningsmetoder studerats före datainsamlingsfasen. Varje steg i undersökningsprocessen har noggrant bearbetats för att det insamlade datamaterialet skall uppnå så hög reliabilitet som möjligt. För att minska reliabilitetsproblem ytterligare kommer insamlat material bearbetats direkt efter varje intervjutillfälle. Dock finns en medvetenhet vid uppsatsen utformande att undersökningen är bunden till hotellbranschens föränderliga marknad. Vid en annan tidpunkt finns en viss sannolikhet att resultatet inte skulle bli detsamma om undersökningen skulle göras om. För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt har en mycket stor del av uppsatsens bakgrundsinformation hämtats från Sveriges Hotell- och restaurangföretagares hemsida (SHR) och en genomförd intervju med en branschekonom från SHR. Dessa källor anses ge tillförlitliga fakta då organisationen funnits i nära 100 år och branschekonomen arbetat med frågor kring hotellutveckling i 20 år.

### 2.1.5 Källkritik

Ett flertal aspekter har beaktas för att få en korrekt bedömning av det insamlade materialet. De personer som intervjuas antas ha hög kännedom och erfarenhet av branschen och hotellet. Vid intervju med anställda kan ifrågasättas hur objektiva eller subjektiva de är. Beroende på vilken relation personalen har till ledning kan det påverka svaret, är denna kritisk mot ledningen eller kommer de medvetet tala gott om företaget. Intervjuerna görs i hotellet som anses positivt i den bemärkelsen att ingen yttre påverkan störde intervjun. Samtidigt kan en negativ inverkan ske om den intervjuade personen känner stark närvaro av andra i

---

<sup>53</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>54</sup> Wallén, 1996



verksamheten och väljer att hämma sina yttranden om verksamheten och ledningen. Informanterna kan även påverkas av intervjuarna själva i den bemärkelsen att informanterna försöker ge de svar som de tror är vad som förväntas av dem. Detta är vad som benämns som intervjuareffekten, det vill säga att de svar som fås har en tendens att stämma överens med vad informanten misstänker är intervjuades utgångspunkt. Människor svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna.<sup>55</sup> Då endast 15 enkäter genomförs per hotell kan resultatet inte helt representera hotellgästernas bedömning av hotellet. Enkäten delas ut till hotellgäster och respondenten får självständigt fylla i formuläret. Detta för att de skall ges möjlighet att själva skapa sig en uppfattning kring enkätfrågorna utan yttre påverkan, exempelvis via intervjuarens ord- och kroppsuttryck. Kritik kan även framföras gällande enkätfrågorna då vissa frågor endast har svarsalternativ ja eller nej. Dock finner vi inte att detta kommer att påverka undersökningens resultat då det inte ämnar utgöra den övervägande delen av analysen.

## 2.2 Undersökningsmetod

### 2.2.1 Datainsamlingsmetoder

I undersökningen har endast primärdata använts, vilket innebär förstahandsinformation.<sup>56</sup> Data har tagits fram för att förstå hur ledningen ser på sin interna marknadsföring till personalen och för att sedan se hur den upplevs av de anställda. Detta för att få en uppfattning av hur hotellens interna verksamhet fungerar. För att kontrollera utfallet av verksamheternas interna marknadsföring har hotellgästernas upplevelse studerats. Den övergripande delen av studien utgörs dock av synen på den interna marknadsföringen inom verksamheten.

#### 2.2.1.1 Intervjuer

För att närma sig de undersökningsobjekt som bäst var lämpande till uppsatsens syfte har noggrant förarbete och informationssökning gjorts innan kontakt togs med de valda hotellen. Vi har beaktat att hotellen har en viss storlek, är fristående och betraktas som traditionella hotell. Första kontakt med undersökningsobjekt är via e-post, information om studien skickas ut till respektive hotellansvarig där intresse visas för hotellen. Efter första kontakt skickas brev ut med ytterligare information om undersökningens syfte. I ett tredje skede tas kontakt med hotellansvarig per telefon. Om hotellen visar intresse av att medverka i undersökningen blir ett intervjumöte inbokat. Samtliga intervjuer genomförs under perioden v.16-18 och varje intervju varade cirka en halvtimme.

---

<sup>55</sup> Denscombe, 2000

<sup>56</sup> Johannessen & Tufte, 2003

## Genomförande och Utformning

Kvalitativa djupintervjuer genomförs både med ledningspersonal och med anställda på tre hotell, totalt sex intervjuer, tre på ledningsnivå och tre med de anställda. Intervjuerna är semistrukturerade, vilket innebär att intervjuaren har en färdig lista med ämnen som behandlas och frågor som besvaras.<sup>57</sup> Denna strukturering ger en bra balans mellan standardisering och flexibilitet.<sup>58</sup> Dock ses en nackdel genom att semistrukturerade intervjuer producerar data som inte är förkodade, vilket försvårar analysen.<sup>59</sup> Till alla intervjuerna följer författaren samma mall, en specifikt till ledningen (se bilaga 1) och en till de anställda (se bilaga 2), detta för att få relevant information från alla hotell som berör den interna marknadsföringen. Frågorna som ställs till informanterna är alla utformade utifrån Kotler's Service Profit Chain- teori (se avsnitt 3.2.1.1). Den stora delen av teorin behandlar förhållandet mellan ledning och anställda, det vill säga marknadsföringen från ledning till personal. Frågorna är utformade utifrån fem områden som alla har en koppling till den befintliga teorin. Dessa områden etiketteras med:

- mål/visioner/värderingar/affärsidé
- motivation/support/utbildning
- arbetsmiljö/skapandeprocess/trivsel
- informationsflöde/beslutfattande
- service

Frågorna avser att ge svar på i vilken utsträckning den interna marknadsföringen används i organisationen och hur den uppfattas av båda parterna. Frågorna som ställs är öppna och ospecificerade, detta för att låta informanterna tala fritt om ämnet. Vid intervjuerna är uppsatsförfattarna samtidigt flexibla och följer inte nödvändigtvis frågemallens ordning utan väljer att ställa den frågan som är passande i sammanhanget under intervjuprocessen, detta för att effektivisera processen samt att inte förlora dyrbar data.

En medvetenhet fanns om att plats och tidpunkt då intervjun äger rum kan påverka informanten, för att undvika detta läggs önskemål fram om att intervjuerna skall ske i avskilt område för att förhindra yttre påverkan. Intervjuerna sker därmed på hotellet och ansikte mot ansikte med informanterna, samt avskilt från andra.

### 2.2.1.2 Enkäter

En kvantitativ enkätundersökning genomförs med hotellgästerna för att se hur väl gästernas erfarenheter överensstämmer med förväntningarna. Undersökningen består av en

---

<sup>57</sup> Denscombe, 2000

<sup>58</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>59</sup> Denscombe, 2000

semistrukturerad enkät (se bilaga 3). Med semistrukturerat frågeformulär innebär kombination av öppna och prestrukturerade svarsalternativ.<sup>60</sup> Denna undersökningsmetod har sina för- och nackdelar, färdig formulerade svarsalternativ underlättar och effektiviserar för respondenten samtidigt som det ger mer specifikt information. De öppna svarsalternativen bidrar också till att respondenten får möjlighet att själva formulera sina svar och ger möjlighet att få in extra information utöver de svarsalternativ som angivits.<sup>61</sup> Vi anser att denna enkätutformning är mest lämplig för vår undersökning. Detta med avsikt till att prestrukturerade svarsalternativ underlättade för hotellgästerna att svara då undersökningen görs i samband med gästernas utcheckning. Vi är måna om att dessa respondenter har en tid att passa och inte alltid har möjlighet till att svara på enkäten. Med öppna frågor önskades att få in möjliga svar utöver de svarsalternativ som fanns på enkäten och få en mer omfattande helhetssyn på respondenternas svar. En nackdel ses dock genom att det öppna svarsalternativ som ges kan kräva större ansträngning av respondenten och att det kräver mer tidsödande analys för forskaren.<sup>62</sup>

### **Genomförande**

Enkäterna genomförs på olika sätt beroende på vad hotellen har för önskemål och en viss anpassning sker för att inte störa verksamhetens dagliga sysslor. Samtliga enkätundersökningar genomförs i hotellen. Ett av hotellen väljer att dela ut enkäten vid receptionen i samband med att gästerna checkade in och enkäten återlämnades vid utcheckningen. På resterande två hotell genomförs undersökningen genom att enkäterna delades ut direkt till gästerna av författarna själva. Gästerna får därmed möjligheten att själva läsa, tolka och uppfatta frågorna utan annat inflytande. Samtliga enkäter samlas in under vecka 17 -20.

### **Utformning**

Frågeformulären utformas efter Grönroos och Rubinsteins Kvalitetsbaserade totalkommunikation, då teorin avser att visa på vilken grad kundernas erfarenheter motsvaras av sina förväntningar. Enkäten är enkelt och generellt utformad, detta för att den endast skall uppfylla ett behov av komplettering till de tidigare gjorda kvalitativa djupintervjuerna. Frågorna i enkäten kan kopplas till teorin med motivationen att mäta gästernas upplevda kvalitet av hotellvistelsen. Enkätens huvudsyfte är att se hur gästens erfarenheter stämmer överens med dess förväntningar och en god överensstämmelse ger en hög upplevd kvalitet enligt den kvalitetsbaserade kvalitetsmodellen. Dock avser vi i denna undersökning att inte bli ingående om vilka förväntningar hotellgästerna har utan bara om de har förväntningar eller inte. Utifrån undersökningsresultatet ges en möjlig förståelse om hotellen arbetar mot rätt riktning och om den interna marknadsföringen bidrar till kundens tillfredsställelse.

---

<sup>60</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>61</sup> Johannessen & Tufte, 2003

<sup>62</sup> Denscombe, 2000

Enkäten inleds med tre frågor angående respondenternas profil, dessa ställs i avseende att få en kännedom kring respondenternas förhållanden. Detta för att få en uppfattning om likheter och skillnader som kan vara av intresse för vidare analys och tolkning. Fråga 1 och 2 avser att ge en uppfattning om gästens förväntningar utifrån externa faktorer, dessa frågor kopplas till de förväntningar som beskrivs som en del av den kvalitetsbaserade totalmodellen. Här kommer svarsalternativen vid fråga 1, Blev rekommenderad och Annons eller annan reklam, tolkas som en relativt hög förväntning från respondentens sida. Svarsalternativet Via Internetbokning visar också på en förväntning, troligen dock inte i samma utsträckning som de två tidigare nämnda. Detta med tanke på att dessa bokningar görs på ett relativt opersonligt tillvägagångssätt, där respondenten inte direkt ges någon omfattande beskrivning av hotellet innan bokningen sker. Utifrån det egna svar som respondenten lämnar vid svarsalternativet Annat görs en specifik tolkning i uppsatsen om respondenten har en förväntning eller inte på det aktuella hotellet. Fråga 3 ämnar ge en helhetsbild av ett spontant svar om gästen anser sig vara nöjd med sin hotellvistelse eller inte. Med fråga 4 avses få en helhetsbild om gästens erfarenhet av hotellbesöket och hur denna erfarenhet motsvarar gästens förväntningar. Frågorna 5 och 6 har för avsikt att mäta gästernas erfarenheter av den fysiska kvaliteten i form av hotellrummet och upplevelsen av hotellets miljö samt atmosfär. Med detta avses få en uppfattning om och kunna tolka respondentens tyckande angående hotellens fysiska utformning och design. Dock ställs fråga 6 med benämningarna miljö och atmosfär för att ordet design kan tolkas på ett flertal sätt utifrån den enskilda individen. Dessa frågor kopplas till den fysiska kvalitet som är en del av den kvalitetsbaserade totalmodellen. Fråga 7 avser att få en uppfattning om gästernas erfarenheter angående service från personalen, denna fråga kopplas till den funktionella kvalitet som är en del av den kvalitetsbaserade totalmodellen. De två sista frågorna i enkäten avser fånga in övriga delar av verksamheten som gästen tagit del av. Detta ger oss svar på gästens belåtnhet utifrån den fysiska och den funktionella kvaliteten.

### 2.2.2 Urval av undersökningsobjekt

De hotell som undersöks är alla mindre, fristående och traditionella med 30-50 hotellrum och 10-35 anställda. De här hotellen är utifrån dessa faktorer relativt små i jämförelse med andra verksamheter på marknaden, och de har valt att inte ingå i någon kedja. Variablerna väljs ut likvärdiga för att undersökningens resultat inte skall påverkas i alltför stor utsträckning, detta även för att rikta fokus mot det uppsatsen avser svara på.

I denna studie kommer ett icke – sannolikhetsurval används, då vi anser det omöjligt att inkludera ett tillräckligt stort urval i undersökningen och då det inte finns tillräckligt med

information om populationen för att göra ett sannolikhetsurval.<sup>63</sup> Det avgörande och absoluta kännetecknet är att de människor som ingår i urvalet definitivt inte utgör ett slumpmässigt urval. De har medvetet valts ut för studien och dess syfte. Vi kan även specificera oss till att ett subjektivt urval har gjordes, där vi medvetet valt ut de hotell och informanter som troligen tillhandahåller de värdefullaste data gällande uppsatsens ämne. Detta val har gjort efter att författarna har studerat olika objekt, skaffat kunskap om vilka möjliga objekt som finns samt efter rådfrågan med SHR vilka objekt som skulle lämpa sig för undersökningens syfte.

## 2.3 Metodkritik

Samtliga intervjuer genomförs på hotellet och med en så liten påverkan som möjligt av yttre faktorer som till exempel hotellgäster, informantens arbetskollegor och hotellets miljö. Den kritik som finns angående intervjuerna är att informanterna kan påverkas av sin arbetsroll då intervjuerna äger rum på deras arbetsplatser, vilket kan ses som en nackdel då detta kan påverka informanternas svar och kan ge tendens till att de kan känna att de inte kan svara sanningsenligt, då informanten går in i den arbetande rollen. Trots detta uppfattade vi att informanterna kan känna sig bekväma under intervjun och därför upplever vi att de kan svara sanningsenligt på frågorna och prata fritt.

Enkätundersökningen genomförs på två sätt, den ena är att undersökningen hanteras på så sätt att hotellreceptionisten delar ut enkäterna vid gästens incheckning och samlade in dem vid utcheckningen. Det andra genomförandet är att vi själva direkt tar kontakt med gästerna vid utcheckningen. Den kritiken som finns mot det förstnämnda utförandet är att vi inte har möjlighet att följa upp hela undersökningsprocessen. Då hotellen själva har fria händer att välja ut respondenterna efter sitt eget tyckande, vilket på så sätt kan påverka undersökningsresultatet. Dock finner vi denna kritik relativt svag, då vi förutsätter att hotellet själva är intresserade av tillfredsställelsegraden på gästernas hotellvistelse och därav vill ha den sanna versionen. Vid det sistnämnda utförandet kan kritik föras fram då enkätundersökningen görs av författarna själva vilket kan leda till att respondenterna blir påverkade av författarnas närvaro. Dock finner vi denna kritik svag då författarna medvetet väljer att inte befinna sig i anslutning till respondenten när denna svarar på enkäten.

---

<sup>63</sup> Denscombe, 2000

## 3 Teori

---

I detta kapitel kommer vi att redovisa de teorier som är relevanta för uppsatsen, utifrån problemet att kunna konkurrera på en föränderlig marknad. Syntesen utgör sedan de övergripande kopplingarna som är grunden för att kunna utnyttja den interna marknadsföringen som konkurrensmedel. Slutligen följer en utförligare beskrivning av de variabler från teorierna som bildar den teoretiska referensramen. Dessa kommer senare utgöra grunden för undersökningen.

---

### 3.1 Teoretisk argumentation

Uppsatsen syftar till att visa på viktiga faktorer för hur de mindre, fristående, traditionella hotellen kan agera på marknaden för att kunna stå emot konkurrenskraften. Genom att framställa en verksamhet som är anpassad till konkurrensen på marknaden kan hotellen fortsätta verka i branschen. Vi vill nedan visa på de faktorer som är avgörande för detta genom att tillämpa teorier som förhåller sig till ämnet.

Vi har tidigare i uppsatsen visat på hur marknaden är föränderlig, konjunkturberoende och att nya typer av aktörer skapar konkurrens på marknaden. Utifrån detta har vi nämnt att de mindre, fristående, traditionella hotell behöver kunna konkurrera med till exempel de större kedjorna och designhotellen på andra sätt än via konkurrenternas strategier. I detta skede kommer en syn på skillnaden mellan transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring in. Den förstnämnda har en utgångspunkt i att koncentrera sig på engångstransaktioner och den andra fokuserar på skapandet av kundrelationer. Vi vill här koppla till syftet med uppsatsen som innebär en konkurrensmöjlighet med hjälp av intern marknadsföring. Detta leder till att titta på vilka val som är lämpligast inom verksamheter i form av styrning, där flera perspektiv kan redovisas som lämpar sig olika väl beroende på situation. Richard Normann visar på två olika ledningsfilosofier, målstyrning och processtyrning, som beskriver två sidor av ett styrande och när respektive är lämpligast. Vidare har personalen stor betydelse för skapande av värde inom verksamheten, för att kunna genomföra en lyckad marknadsföring krävs att de anställda är delaktiga i arbetsprocessen. Det leder oss vidare till att studera McGregor's X och Y-teori, som behandlar individens roll, deras motivering och beteendemönster på arbetsplatsen. Dessa olika delar som vi berört, marknadsföringen, styrningen och personalen, leder oss vidare in på en mer omfattande teori angående tjänstemarknadsföring. Kotler visar på en modell som förklarar kommunikationen mellan företagsledningen, anställda i företaget och företagets kunder. Dessa tillsammans

skapar ett värde åt företaget och leder till ökad konkurrenskraft. Kommunikation som äger rum i denna modell leder oss vidare till Grönroos och Rubinsteins kvalitetsbaserade totalmodell för marknadsföring. Denna modell ingår i vad de sammansatt kallar företagens sammanlagda kommunikationssatsning. Grönroos och Rubinsteins teori leder vi in på med avsikt att titta på kommunikationen mellan personal och kund för att kunna kontrollera den interna marknadsföringens utslag. Uppsatsen utgångspunkt har i det inledande kapitlet beskrivits som ett perspektiv på relationsmarknadsföring vilket med presentationen av den tänkta användningen av Service Profit Chain i detta kapitel kan tyckas representera två olika sidor. Den traditionella marknadsföringen som Kotler kan sägas representera mot relationsmarknadsföringen. I detta sammanhang kan dock belysas att relationsmarknadsföring kan sägas byggas upp från bland annat delar av den traditionella marknadsföringen, mer specifikt marknadsföringsmixen.<sup>64</sup>

## 3.2 Teoripresentation

Vid val av teorier har vi framställt en uppdelning mellan teorier för förståelse och teorier för analytiskt syfte. De som ingår i den sist nämnda delen kommer att återkomma vid analys, resultat och slutsats medan de som ingår i den första delen främst kommer att användas här i teorikapitlet och sedan begränsat vid uppsatsens resultatkapitel, för att skapa en bättre förståelse.

### 3.2.1 Teorier för förståelse

#### 3.2.1.1 Transaktionsmarknadsföring vs Relationsmarknadsföring

Marknadsföring innebär att företaget underlättar och möjliggör utbyte av produkter och tjänster mot pengar. Om företagens mål är att åstadkomma enskilda köp och transaktioner så använder företaget sig av transaktionsmarknadsföring. Transaktionsmarknadsföring innebär engångstransaktion utan förpliktelser från säljarens eller köparens sida. Detta marknadsföringssätt förekommer i både produkt- och tjänsteföretag.<sup>65</sup>

I motsats till transaktionsmarknadsföring som endast intresserar sig för engångserbudandet så finns det företag som använder sig av relationsmarknadsföring. Denna sort av marknadsföring lägger stor tonvikt på skapandet av kundrelationer. I relationsmarknadsföring betonas kundlojalitet. Gummesson nämner "lojalitetsstegen" där den nedersta pinnen symboliserar kontakten med kundämne som förhoppningsvis leder till ett första möte och därefter en ny

---

<sup>64</sup> Gummesson, 2002

<sup>65</sup> Gummesson, 2002

kund. Om denna kund återkommer blir han klient. Klienten blir supporter och slutligen aktiv marknadsförare. I relationsmarknadsföringen önskar företagen en långsiktig relation mellan leverantör och kunder.<sup>66</sup>

### Relevans

Dessa speglar två synsätt för företagen att agera på. Då denna uppsats syftar till att visa på betydelsen av intern marknadsföring som har ett samband med relationsmarknadsföring in finner sig relevansen av denna teori naturligt. Genom att åskådliggöra de två synsätten skapas lättare förståelse för skillnaderna mellan dem. Vi vill här igenom visa på kopplingen mellan relationsmarknadsföringssynsättet och betoningen på vikten av intern marknadsföring i denna uppsats.

#### 3.2.1.2 Mål och processtyrning

Det finns två stycken ledningsfilosofier enligt Richard Normann. Ett traditionellt synsätt, målstyrning som bygger på att beslutfattaren sätter upp mål som sedan bryts ned i delmål.<sup>67</sup> Denna styrning kräver att beslutfattaren har god kunskap om förutsättningarna där denna försöker eliminera spänningar och misfits genom noggrann planering. Målstyrning är lämpligast i väl avgränsade och kända planeringsmiljöer och att man i sin planering inte behöver ta hänsyn till omgivningen.

Vidare beskriver Normann en kompletterande planeringsfilosofi, processsynsättet. Processtyrningen utmärks av att man inte formulerar mål i form av framtida tillstånd som man avser uppnå. Istället pratar han om formulering av en vision om ett framtida tillstånd som bygger på de insikter man har vid den aktuella tidpunkten. Processen innebär att visionen hela tiden förbättras och anpassas efter det aktuella kunskapsläget. Processynen passar i situationer där planeringsmiljön delvis är okänd och då flexibilitet och förmåga till nyskapande är viktiga förutsättningar för framgång.

Målsynen är tillämplig i mogna utvecklingsstadier, då företaget har utforskat och definierat sitt revir. Processynen är bäst lämpad för de tidiga utvecklingsstadierna.

### Relevans

Som framkommit i uppsatsens inledning är hotellbranschen i ständig utveckling och därav behöver de tillgå ett styrsätt som är anpassat efter den föränderliga miljön och omvärlden. Dessa ledningsfilosofier blir då relevanta när vi ämnar förstå hur verksamheterna arbetar.

---

<sup>66</sup> Gummesson, 2002

<sup>67</sup> Normann, 1993



### 3.2.1.3 McGregor motivationsteori X och Y

McGregor delar upp organisationer i två typer: X-teorin och Y-teorin. I X-teorin ingår antagande om att arbetarna är lata, ogillar sitt arbete, ofrivilliga till att utvecklas i sitt arbete och att ta individuellt ansvar. Då ledningen har denna uppfattning om personalens karaktär innebär att arbetsuppgifterna blir enkla och anpassade till organisationens verksamhet. Organisationsledningen får genom övertalning, belöning, straffning och kontroll se till att personalen gör sitt jobb. Människor som befinner sig i en organisation som är av typen Y å andra sidan är människor som gillar sitt jobb, tar ansvar, uppskattar individuell frihet och är välmotiverade. Dessa människor blir hämmade om organisationen är för hårt kontrollerad. I stället bygger organisationen på individens egen drivkraft, snarare än en centralt styrd organisation. Enligt McGregor är produktiviteten mycket högre i Y-organisationer.<sup>68</sup>

#### Relevans

Relevansen i dessa teorier ligger i förståelsen av hur de anställda anses agera utifrån olika förutsättningar. Teorin speglar de anställdas förhållanden utifrån den individuella drivkraften.

## 3.2.2 Teorier för analytiskt syfte

### 3.2.2.1 Service Profit Chain

Service Profit Chain förklarar kommunikationen mellan företagsledningen, anställda i företaget och företagets kunder (se figur 2). Det krävs att fokus finns på både de anställda och kunderna för att ett tjänsteföretag ska kunna bli framgångsrikt. Modellen förklarar hur företagets lönsamhet länkas ihop med de anställdas och kundernas tillfredsställelse.<sup>69</sup>

Enligt Service Profit Chain är det viktigt med en kvalitativ arbetsmiljö och ett starkt stöd till de som hanterar kunderna för att få entusiastiska och lojala medarbetare. För att motivera de anställda använder sig företaget av intern marknadsföring, vilket innebär att de riktar marknadsföringen inåt i organisationen. Endast tillfredställd och nöjd personal kan effektivt förmedla en god service gentemot kunderna. När en fullgod service uppnås blir resultatet belåtna och återkommande kunder som genererar lönsamhet och tillväxt.<sup>70</sup>

För att åstadkomma en god Service Profit Chain krävs utöver traditionell extern marknadsföring även intern och interaktiv marknadsföring. Den externa marknadsföringen måste föregås av den interna marknadsföringen, detta för att se till att företagets personal är

---

<sup>68</sup> Bloisi et al, 2003

<sup>69</sup> Kotler et al, 2002

<sup>70</sup> Kotler et al, 2002

redo, villiga och kan leverera service till kunderna innan företaget anger att de besitter en god service till kunder. Den interna innebär att företaget satsar på att ge de anställda kvalitet, träning, support, motivering och förespråkar teambuilding bland personalen. Detta berör inte endast den personal som arbetar med marknadsföring inom företaget utan all personal som har någon typ av kontakt med kunderna. Det är avgörande att företaget erkänner och belönar god service som personalen ger, detta för att personalen skall kunna bygga upp en personlig stolthet och bli motiverade.

Den interaktiva innefattar till största del mötet mellan köpare och säljare där både själva tjänsten och kvaliteten på service vid försäljningen av tjänsten är avgörande. Ett företag kan inte endast lita till att god teknisk service ger en nöjd kund, även den funktionella kvaliteten är avgörande. Utifrån mötet mellan köpare och säljare blir inte endast det enskilda servicetillfället bedömt av kunden utan även hela organisationen.<sup>71</sup>



**Figur 2 Service Profit Chain**

De tre cirkelarna utgör figurens bas, mellan vilka pilarnas riktning visar till vem de olika typerna av marknadsföring är ämnad för. Den interaktiva marknadsföringen är dubbelriktad.

### Relevans

Genom denna modell kan verksamheternas **effektivitet** studeras. Modellen blir relevant då vi undersöker de tre parterna; företagsledning, anställda och kunder. Det som är intressant i detta avseende är vilken grad av intern marknadsföring som förekommer, hur den uppfattas och vad är resultatet. Dessa områden är av intresse utifrån alla tre parter, dock med mindre vikt på kunden eftersom detta kommer studeras närmare genom den kvalitetsbaserade totalmodellen. Data från företagsledning och de anställda via intervjuer ger en bild av den interna marknadsföringens **utformning**, och **utbredning** av den interna marknadsföringen inom verksamheten.

<sup>71</sup> Kotler et al, 2002

### 3.2.2.2 Kvalitetsbaserad totalmodell

Modellen täcker den utåtriktade marknadsföringen och är en del i Grönroos och Rubinsteins totalkommunikationsmodell (se figur 3). Denna totalkommunikationsmodell avser visa på den sammanlagda kommunikationssatsningen som förekommer inom företags marknadsföring.<sup>72</sup>

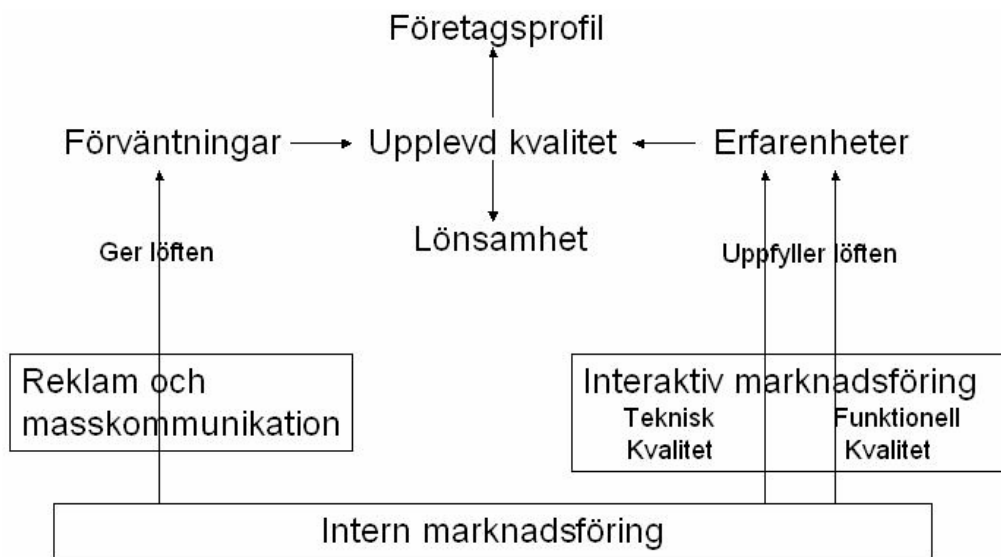
Den kvalitetsbaserade modellen visar på att företag till stor del avser uppnå en viss lönsamhet men också en önskad företagsprofil, detta bringas genom den upplevda kvaliteten kunden får. Denna kvalitet beror på de förväntningarna kunden har och på de erfarenheter av sina kontakter med företaget kunden har, dessa två delar bör för god upplevd kvalitet motsvara varandra i så stor utsträckning som möjlighet.<sup>73</sup> Förväntningarna bygger på de löften som företag ger till sina kunder genom bland annat reklam, masskommunikation och försäljning. Även kundens uppfattning om företags profil från tidigare interaktioner och externa faktorer som till exempel word-of-mouth eller rykten ger vissa förväntningar. Erfarenheternas beroende visar sig genom två olika typer av kvalitet, den första benämns den tekniska kvaliteten och den andra den funktionella kvaliteten. Dessa två tar upp vad kunden får i form av teknisk lösning och hur kunden upplever relationen till företaget. Kommunikationen i denna modell har sin utgångspunkt i den interna marknadsföringen. Med detta avses ledningens filosofi och de handlingsplaner som tas fram utifrån filosofin. Dessa handlingsplaner har avsikten att utveckla personalen inom företaget i en mera marknadsorienterad riktning.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Grönroos & Rubinstein, 1986

<sup>73</sup> Grönroos & Rubinstein, 1986

<sup>74</sup> Grönroos & Rubinstein, 1986



**Figur 3 Kvalitetsbaserad totalmodell**

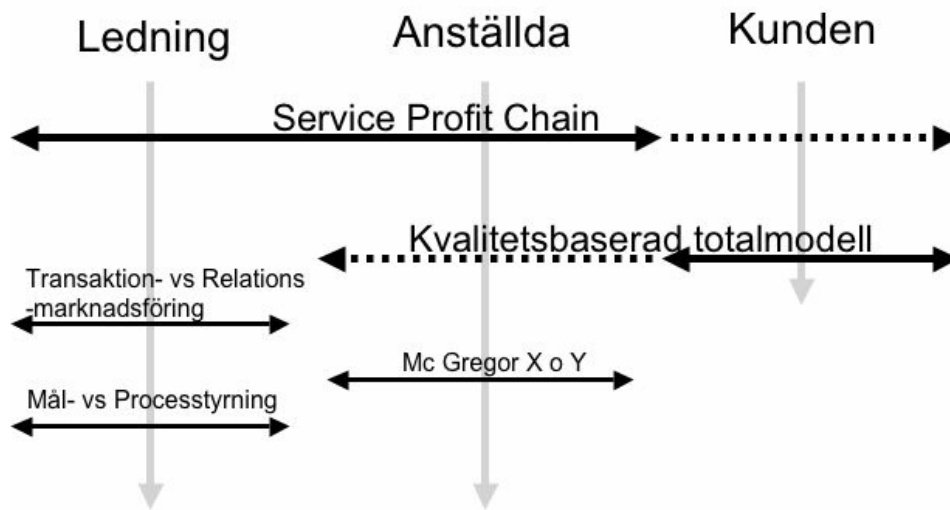
Denna figur visar på att den Upplevda kvaliteten ger ett företag dess profil och lönsamhet, hur bra de upplevs är beroende av de två faktorerna Förväntningar och Erfarenheter. Detta symboliseras genom de fyra pilarna och dess riktning kring den Upplevda kvaliteten. Den kommunikation som modellen handlar om startar i den interna marknadsföringen längst ner för att sedan delas upp mellan Reklam och masskommunikation samt Interaktiv marknadsföring. Pilarna som löper genom dessa rutor visar hur dessa delar leder till Förväntningar respektive Erfarenheter.

### Relevans

Här avser vi studera den **upplevda kvaliteten** från kundens perspektiv för att ges möjlighet att se vad den interna marknadsföringen har för utfall. Kundens förväntningar och erfarenheter kommer här att undersökas för att ge en bild av den upplevda kvaliteten. Denna variabel kommer då att bli relevant för uppsatsens syfte genom att visa på vikten av intern marknadsföring som grunden till kommunikationen med kunden.

### 3.2.3 Teorisammanfattning

Teorierna som ovan presenterats sammanställs här genom en förklarande bild (se figur 4), för att tydliggöra de olika teoriernas ändamål och upptagningsområden. För att analysera och förstå företagsledningen inom de olika verksamheterna som denna uppsats innefattar används Service Profit Chain, Transaktions- vs Relationsmarknadsföring och Mål- vs Processtyrning. För att analysera och förstå de anställda inom verksamheterna används Service Profit Chain, McGregor motivationsteori och indirekt även den kvalitetsbaserade totalmodellen i viss utsträckning. För att analysera kunden används främst den kvalitetsbaserade totalmodellen men även Service Profit Chain i tidigare angiven mån.

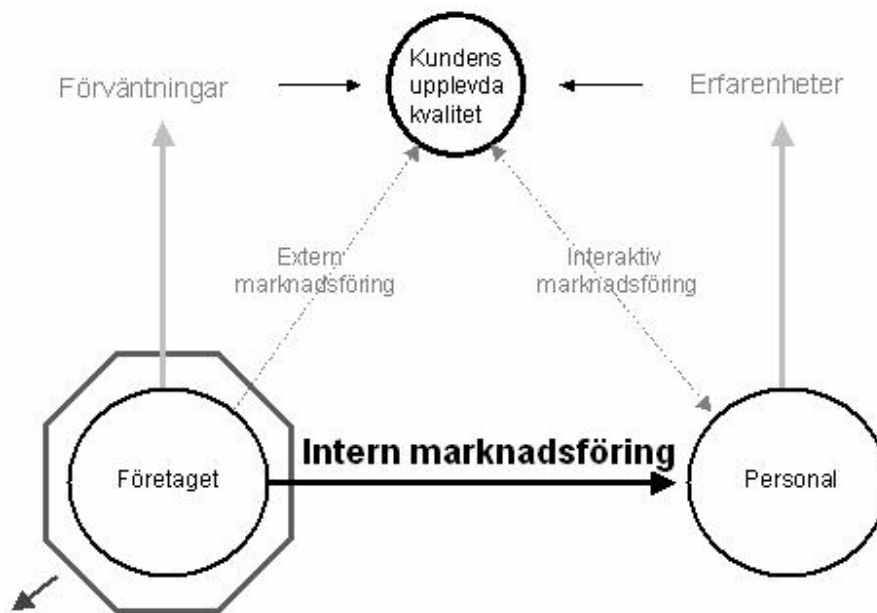


**Figur 4 Egen modell - Teorisammanfattning**

Figuren visar de tre delarna Anställda, Ledning och Kund som skall undersökas i denna uppsats, med bakomliggande neråtgående pilar som symboliserar vilka teoriområden de olika delarna skall täckas av. Teoriernas upptäckningsområde visas genom de vågräta pilarna i varierande storlek och form beroende på hur pass viktigt teorin är för analys. De två översta pilarna utgör de mest övergripande teorierna för analys där de streckade delarna visar att betydelsen av teorin avtar. De tre nedersta teoriområdena med smalare pilar visar över vilket område en förståelse skall fås.

### 3.3 Teoretisk syntes

Här avser vi visa på vad som krävs för att de traditionella hotellen ska kunna ha en god konkurrenskraft genom sammankoppling av Service Profit Chain och den Kvalitetsbaserade totalmodellen (se figur 5). Vi kommer inte att använda oss av teorierna för förståelse i syntesen då detta skulle innebära en större studie än denna, där företagets strategier och organisationsuppbyggnad skulle behöva ingå till större grad. Syntesen avser visa på de övergripande kopplingarna som är viktiga för att kunna utnyttja den interna marknadsföringen som konkurrenskraft. I denna syntes har Grönroos och Rubinsteins Kvalitetsbaserade totalmodell fått agera som grund tillsammans med Kotlers Service Profit Chain. Syntesen har sin utgångspunkt i den interna marknadsföringen då detta utgör uppsatsens syfte. Den visar också på att personalens verkande bidrar till kundens upplevda kvalitet. Huvudpoängen med syntesen är att visa på hur en stark konkurrenskraft kan skapas med hjälp av den interna marknadsföringen. I syntesen representeras konkurrenskraften av oktagonen som omringar företagssymbolen och pilen visar på konkurrenskraftens riktning utåt, mot de övriga aktörerna på marknaden.



**Figur 5 Egen modell - Teoretisk syntes**

Figuren utläses genom att titta på de två cirkelarna Företaget och Personal och den högerriktade pilen som visar från vem och till vem den Interna marknadsföringen skall riktas. Den övre mindre cirkeln, Kundens upplevda kvalitet, utgör summan av de förväntningar och erfarenheter som de riktade pilarna mot cirkeln ämnar visa på. Oktogonen som omringar företagscirkeln symboliserar företagets konkurrenskraft och pilen visar på konkurrenskraftens riktning utåt, mot de övriga aktörerna på marknaden.

### 3.3.1 Idealläge

Som vi tidigare i det inledande kapitlet har beskrivit är förutsättningar för till exempel stora kedjorna inte de samma som för de mindre, fristående, traditionella hotellen. De fristående hotellens förutsättningar menar vi till stor del kan beskrivas utifrån relationsmarknadsföringsperspektivet, detta med bakgrund mot de teorier som har presenterats här ovan. Hotellen har möjlighet, med tanke på sina små organisationer, att bygga starka relationer till sina kunder. Hotellen bör också se till detta faktum då detta kan vara en av de största möjligheterna att kunna skapa vidare konkurrenskraft inom branschen. Denna möjlighet tar sin start i den interna marknadsföring som ledningen bedriver inåt i organisationen och därigenom skapar de grundläggande förutsättningarna för de anställda att agera. Genom en väl fungerande intern marknadsföring kommer personalen att ge en god service till kunden, en service som också motsvarar företagsledningens målsättning. Kommunikationen mellan personal och kund, den interaktiva marknadsföringen, får på dessa beskrivna grunder ett bra utslag. En bra konkurrenskraft som kommer av en god effektivitet och nära-kund-relation ger nöjda och återkommande kunder.

Ett idealläge eller nollhypotes för företagen kan genom de tidigare presenterade teorierna och variablerna sammanfattas med att den möjliga utvecklingen är beroende av den interna marknadsföringen i verksamheten.

### 3.4 Teoretisk referensram

Denna uppsats syftar till att identifiera vilka faktorer som krävs för att de mindre, fristående, traditionella hotellen ska kunna öka konkurrenskraften, som med ovanstående problembakgrund (kapitel 1.1) ställs inför relationer mot sina kunder. Nedanstående variabler är konstruerade utifrån de två teorierna, Service Profit Chain och den Kvalitetsbaserade totalmodellen, och syftar till att identifiera den arbetsprocess och kundrelationen som finns idag inom verksamheterna. Utifrån dessa kan verksamheternas situationer studeras för att visa på hur företag kan arbeta mot ett idealläge.

#### Utformning – Vad innebär intern marknadsföring för verksamheten?

Denna variabel kommer att användas för att se i vilken grad intern marknadsföring finns inom verksamheten idag och vad företagsledningen har för uppfattning om denna typ av marknadsföring. Ledningens syn på intern marknadsföring kommer till största del att få spegla utformningen av den befintliga interna marknadsföringen. De anställdas uppfattning kommer att ställas mot ledningens uppfattning för att få en övergripande bild av arbetsprocessen inom verksamheten.

#### Utbredning – Hur förekommer intern marknadsföring inom verksamheten idag?

Med denna variabel avser vi studera inom vilka nivåer i verksamheten som intern marknadsföring förekommer och på vilket sätt i arbetsprocessen det förekommer. Genom empiri skall en utbredning av företagets interna marknadsföring idag åskådliggöras. Detta kommer att ses utifrån både företagsledningen och de anställdas uppfattning.

#### Effektivitet – Vilken förmåga besitter den aktuella verksamheten att skapa konkurrenskraft?

Från de två ovanstående variablerna och den empiri som består denna uppsats kan företagets förmåga att vara effektiva inom organisationen analyseras. Genom en god effektivitet skapas större konkurrenskraft naturligt för företaget. Denna variabel får utgöra en övergripande faktor inför vår identifiering av verksamheten och arbetsprocessen samt dess möjliga resultat. Detta resultat kommer då att stå i koppling till kundrelationen som ses utifrån uppsatsens kvantitativa data.

#### Upplevd kvalitet – Hur upplevde kunden hotellets kvalitet?

Denna variabel blir beroende av de förväntningar och erfarenheten som kunden har och avser visa på kundens grad av belåtenhet. Detta rörs av den service som kunden mottog och den miljö som kunden vistades i. Kundrelationen kommer utifrån denna variabel att mätas för att kontrollera den interna marknadsföringens genomslag.

## 4 Data

---

Här presenteras den data som framkommit via intervjuerna där vi ämnar visa på hur de anställdas syn sammanfaller och skiljer sig åt mot ledningen på respektive hotell. Vidare kommer också data från enkätundersökningen att presenteras. Båda delarna analyseras utifrån de aktuella variablerna från den teoretiska referensramen.

---

### 4.1 Intervjudata och analys

I teorikapitlet (se 3.2.1.1) visas på att intern marknadsföring innefattar att fokusera på de anställda och se till att de är införstådda i företagets verksamhet. Det innebär också att satsa på de anställdas kvalitet, träning, support, motivering och teambuilding. Teorin belyser att det är viktigt med en kvalitativ arbetsmiljö och personalen måste vara redo, kunna och villiga att leverera den service som företaget vill att de skall ge. Därav vill vi visa på att ett fungerande flöde av information till de anställda är avgörande. Dessa delar kommer vi att titta närmare på här (En utförligare återgivning av intervjuerna återfinns i bilaga 5) för att sedan kunna analysera variablerna utformning och utbredning. Variabeln effektivitet kommer senare att beröras i Resultatkapitlet då denna även har en koppling till variabeln Upplevd Kvalitet. Detta innebär att Upplevd Kvalitet först måste beröras innan Effektiviteten kan analyseras.

#### 4.1.1 Data från hotell A

##### Verksamhetens mål/visioner/värderingar/affärsidé

På denna punkt visar empirin att både ledning och anställd kan ge en tydlig och samstämmig bild av verksamhetens vision. De båda individerna ger också en överrensstämmande syn på hotellets mål, som beskrivs som oklara på grund av företagets tillväxtprocess.

##### Motivation/support/utbildning

Ledningen lägger fram feedback och olika aktiviteter som motivationskällan till personalen medan den anställde pekar på att motivationen kommer från personliga krafter. Den anställde nämnder inte överhuvudtaget någon aktivitet som motivering och visar istället på att ingen större support ges av ledningen. Supporten beskrivs som periodvis och önskar mer bekräftelse och uppmuntran. Detta ställs mot den ständiga närvaron från hotellchefen och hotellets ägare som läggs fram som den största supporten, som ledningen anses sig ge personalen. Båda parter är medvetna om den befintliga bidragspott som införts, ledningen menar att intresset varit svalt för denna medan den anställda anser att ingen uppföljning sker och att personalens



utbildningsnivå ligger i otakt. Det vill säga att personalen anses sig behöva komma i kapp och få en mer personligt anpassad utbildning.

#### Arbetsmiljö/Skapandeprocesser/trivsel

Båda parter ger en beskrivning av hur de anställda inte i tillräcklig utsträckning får vara med och utveckla sin arbetsmiljö efter deras önskemål, krav och behov. Ledningen ger sin syn på hur de anställda borde få ta mer plats i sådana situationer och den anställde känner att deras åsikter tappas bort på vägen. Angående trivsel på arbetsplatsen ges olika syn på anledningen till personalens goda trivsel, personalen beskriver den uppkomna trivsel som en följd av personliga egenskaper och den mindre organisationen som skapar bra arbetsgrupper. Ledningen beskriver den uppkomna trivsel som en faktor följande efter god motivation, genom aktiviteter och feed back, från ledningen.

#### Informationsflöde/beslutsfattande

Den övergripande kommunikationskanalen beskrivs av både ledning och anställd som det informationsbrev som delges de anställda en gång i månaden. Utöver det ges olika kompletterande informationskanaler, ledningen beskriver även en direkt kontakt med de anställda eller de olika husfruarna genom hotellchefen. Denna kommunikation kan ibland begränsas på grund av språkbarriärer. De anställda beskriver de befintliga personalmötena som förekommer som en kompletterande kommunikationskanal, dock inte i tillräcklig stor utsträckning enligt den anställda. I koppling till den direkta kontakten som ledningen nämner kan synen från den anställde anslutas, att personalen upplever att ägarna inte alltid förmedlar vad de vill. En överrensstämmande bild ges också angående de korta beslutsvägar som finns och det egna ansvar som personalen tillåts ta, detta ses som positivt från båda parter. Dock finns en syn från den anställdas perspektiv om att felaktiga beslut ibland tas av hotellets ägare, besluten tas i egenskap av ägare och inte som chef.

#### Service

Både ledning och anställd pekar på hur de anställda ingår i verksamhetens marknadsföring, och är en avgörande del för detta ändamål. Ledningen visar på att de anställda måste delges information för att veta vilka produkter de säljer. Servicen inom verksamheten beskrivs av båda sidor som personlig och med utgångspunkt att göra sig tillgänglig för den specifika gästen.

#### 4.1.2 Analys av hotell A

##### **Skillnader och Likheter**

Data tyder på att visionen förs fram till personalen på ett bra sätt, då den anställda kan ge en tydlig bild av detta. Beskrivningen av tillväxtprocessen visar på att företaget behöver skapa en tydligare struktur för att klara den fortsatta expansionen, detta pekar både ledning och anställd på. Informationen pekar på att den ständiga närvaron från hotellchefen inte är tillräcklig utan måste även innehålla bekräftelse och uppmuntran, att befinna sig på plats är inte tillräcklig support för personalen. Parternas syn på utbildning kan tyda på ett ineffektivitetsproblem då beskrivningen kring den löpande utbildningen visar på att en förbättring behövs. En analys kan göras att de finns ett problem som båda parter är medvetna om och att problemet kommer att bestå vid oförändrad arbetsstruktur för utvecklingsprojekt. Uppfattningen visar på skilda uppfattningar om anledningen till trivsel. En analys kan göras angående informationsflödet, trots alla ovanstående beskrivna kanaler visar båda parterna på brister i systemet. Angående beslutfattande visas här fördelarna med en mindre organisation då detta ger personalen en positiv utveckling. Ett problem kan utrönas då det finns skillnader mellan att vara ägare till en verksamhet och att veta hur en verksamhet skall bedrivas. En tydning kan göras att ledningen har en god uppfattning om vad intern marknadsföring innebär och att den service som bedrivs är till belåtenhet utifrån ledningens perspektiv.

##### **Utformning**

Hotellets utformning angående den interna marknadsföringen är utifrån vår analys baserad på delar av vision, lönsamhet och personlig engagemang. Verksamheten formas på fragment av dessa delar, ingen del belyses starkare än någon annan och dessa skapar den hela verksamheten. Den interna marknadsföringen handlar om att alla anställda förutsätts ha en inblick i den lilla organisations föränderliga vision, om att förmedla till alla de anställda om vilken produkt som säljs och för ledningen att ständigt vara närvarande. Ingen av dessa delar innehåller enligt vår uppfattning en särskilt stark drivkraft för hotellets utveckling och i koppling till detta kan vi se brister som enligt vår mening hämmar utformningen av den interna marknadsföringen. Dessa delar handlar om otillräcklighet angående support, att ta till vara på personalens kunskaper vid utvecklingsprojekt och för ledningen att ha förståelse för sin förmåga att driva den dagliga verksamheten och agera som ägare. En ytterligare aspekt vi vill peka på är den ständiga tillväxtprocess som förekommer, detta visar på ett behov av tydligare riktlinjer och mer beskrivna visioner.

##### **Utbredning**

Utbredningen av den interna marknadsföringen visar sig genom att alla i verksamheten inkluderas i den utåtriktade marknadsföringen. I arbetsprocessen kan vi se flera sätt där intern marknadsföring förekommer, detta genom de etablerade informationskanalerna och aktiviteter. Dock vill vi också peka på vissa delar som är bristfälliga eller saknas inom

verksamheten, dessa kan sammanfattas med följande utan att på något sätt rangordnas efter betydelse. Vi menar att styrkan i den befintliga strukturen, angående den interna marknadsföringen, beror på saknaden av tydligare riktlinjer, uppföljning, utnyttjande av personalens kunskaper vid utvecklingsprojekt samt kraftfullare support till de anställda.

#### 4.1.3 Data från hotell B

##### Verksamhetens mål/visioner/värderingar/affärsidé

De båda parterna har en väl överrensstämmande bild angående hotellets visioner. Den anställda förmedlar hur verksamhetens organisation dock inte hänger med i företagets tillväxt, vilket försvårar för personalen att hänga med.

##### Motivation/support/utbildning

Angående denna punkt visar en sammanställning mellan ledning och anställd på varierande uppfattningar. Ledningen pekar på att personalen motiveras av de ständiga förändringar som sker samt aktiviteter och resor, dock nämns en känd brist i och med avsaknaden av utvecklingssamtal. Spontant förekommer stöd från hotellets ägare och även utbildningar, till exempel senast en säljutbildning. Den anställda beskriver hur motivationen inte alltid infinner sig på grund av bristfällig uppmuntran och för mycket negativ kritik i motsats till mängden positiv. Den motivering som förekommer hämtas istället från egna personliga krafter. Supporten beskrivs också av den anställda som bristfällig som följd av den oklara organisationsstrukturen, som positivt beskrivs de resor som förekommer. Ett problem läggs fram i och med hotellägarens försök till att styra hotellet som chef utan att egentligen veta vad detta innebär och vad det medför för skillnad från att vara ägare. Den anställda påpekar också bristen av utvecklingssamtal, och ej så givande säljutbildning, dock visar den anställda på det positiva med att det hela tiden händer saker.

##### Arbetsmiljö/Skapandeprocesser/trivsel

Angående denna punkt beskriver de två parterna ganska likvärdiga scenarion, de båda visar på hur de anställda är mycket delaktiga men att det i slutändan är hotellets ägare som bestämmer. Skillnader åskådliggörs när ledningen visar på hur organisationen kan upplevas rörig på grund av saknad av riktlinjer, medan den anställda visar på hur hotellets ägare borde ta till vara på personalens kunskaper mera. Ledningen förklarar att hotellet styrs mycket utav dennas starka personlighet och hotellet som ägarens "livsverk", detta leder till att anställda som inte kan hantera denna arbetsmiljö avviker från hotellet. Ledningen beskriver hur den ständiga rörelsen på arbetsplatsen gör att de anställda upplever arbetsplatsen som rolig, medan den anställda beskriver hur det upplevs som stressigt då det snabbt blir underbemannat vid hög belastning.

### Informationsflöde/beslutsfattande

Rörande detta ämne är de två parterna väl överrensstämmande angående de kanaler som finns tillgängliga för informationsflödet, hur verksamheten styrs och de anställdas möjlighet till egna beslut. Styrning beskrivs av båda som toppstyrt medan resten av organisationen är platt, detta ger enligt den anställda möjligheten till snabba beslut på golvet. Bra självkänsla och att våga ta beslut är två företeelser som den anställda kopplar ihop. Båda parter är överens om att de stora besluten fattas av hotellägaren själv.

### Service

En samstämmighet förekommer här då båda parter menar att de anställda är en del av marknadsföringen på sitt sätt. Ledningen beskriver intern marknadsföring som ett sätt att motivera personalen, att alla i personalen skall veta vad företagets slogan är, att de alla är unika, att ledningen skall inkludera sin personal, att ledningen skall förstå att personalen är viktiga och att intern marknadsföring skall genomsyra hela verksamheten. Den anställda beskriver att service handlar om att lägga ner tid på en gäst och att göra sig tillgänglig, denna service är något som ledningen beskriver sig som nöjda med.

## 4.1.4 Analys av hotell B

### **Skillnader och likheter**

Informationen visar att budskapet från hotellets ägare förmedlas på ett tydligt sätt. Dock förekommer viss försvåring för de anställda att utföra sina arbetsgöromål när tiden blir knapp i den allt för lilla organisationen. Data tyder på att viss överrensstämmelse förekommer angående den ständiga förändringen, dock kan det ur ovanstående tydas ett antal skillnader. Den anställda tar inte i samma utsträckning upp de aktiviteter och resor såsom ledningen nämner som motivation, inte heller beskrivs utbildning inom företaget med lika positiv syn från den anställda som från ledningen. Här kan en tyngdpunkt läggas på att den anställde anser sig behöva ta till egen motivation då den från ledningen känns bristfällig. Uppgifterna ger oss möjligheten att se hur både likheter och olikheter kan skådas, där problemen visar sig genom överbelastning, toppstyrning samt förlorande av viktigt kunskap från de anställda. Detta tyder på hur individer kan stärkas genom att få ta eget ansvar, medan de hämmas av toppstyrning. Toppstyrnings fördelar i detta fall verkar dock vara möjligheten till egna och snabba beslut, då ingen högre ansvarig finns att tillgå på golvet är den enda möjligheten för de anställda att ta ett eget beslut. Data visar att ledningen har en god uppfattning om vad intern marknadsföring innebär och att den service som bedrivs är till belåtenhet utifrån ledningens perspektiv.

### **Utformning**

Hotellets utformning angående den interna marknadsföringen är utifrån vår analys baserad på hotellägarens visioner, personliga drivkrafter och livserfarenheter. Detta formar hotellet och

förmedlas starkt till alla i verksamheten genom hotellets miljö, atmosfär och ägarens personliga agerande. Här antyds inget som vi kopplar till lönsamhetsfaktorer, dock inser vi alla företagares önskan om lönsamhet men detta är inget som markeras i verksamhetens vision. Den interna marknadsföringen innefattas av att inkludera och motivera personalen för att detta ska sätta sin prägel på hela verksamheten. Vi uppfattar att detta hämmas av olika faktorer så som avsaknad av personlig utveckling, den ständiga tillväxtprocessen och toppstyrning. Denna styrning är beroende av förståelse från hotellets ägare angående sin förmåga att vara chef, det vill säga det som skiljer ägandeskap och chefskap åt. Vi menar att med dessa faktorer finns det brister som personalen påpekar som leder till ineffektivitet i verksamheten.

### **Utbredning**

Utbredningen av den interna marknadsföringen visar sig genom att alla i verksamheten inkluderas i den utåtriktade marknadsföringen. I arbetsprocessen kan vi se flera sätt där intern marknadsföring förekommer, detta genom de etablerade informationskanalerna, aktiviteter, belöningsystem, ägarens visioner och personliga engagemang samt uppbyggnad av personliga relationer. Dock vill vi peka på vissa delar som är bristfälliga eller saknas inom verksamheten, dessa kan sammanfattas med följande utan att på något sätt rangordnas efter betydelse. Vi menar att saknaden av riktlinjer skapar en oklar och rörig organisationsstruktur, personlig utveckling i kontakt med ledningen, att utnyttja personalens kunskaper för verksamhetens utveckling och att belöna personalen i det dagliga arbetet i större utsträckning genom positivt bemötande.

#### **4.1.5 Data från hotell C**

##### Verksamhetens mål/visioner/värderingar/affärsidé

Både ledning och anställd visar, utifrån empirin, en enhetlig bild av verksamhetens affärsidé. Både parterna menar på att bedriva verksamheten på ett familjärt sätt. Ledningen framför även att lönsamhet är ett viktigt mål i sig.

##### Motivation/support/utbildning

Ledningen presenterar ett personalutvecklingsprogram, utvecklingssamtal och aktiviteter som till ändamålet är för personalens motivation. Den anställda visar att verksamhetens positiva utveckling bidrar till ökad motivation och att motivationen kommer från sig själv och ledningens positiva bemötande när statistiken visar positiva siffror. Dock nämns inget personalprogram, utvecklingssamtal eller aktiviteter som en motivationskälla. Support finns men beskrivs olika av både parterna, ledningen ser tillgänglighet i struktur av telefon och jour som support medan den anställda ser de nära samarbeten med ledning som god support.

Ledningen lägger fram att löpande utbildningar finns men inget så kallade utbildningspott. Den anställda har dock inte tagit del av någon utbildning under sin tid i verksamheten.

#### Arbetsmiljö/Skapandeprocesser/trivsel

Både ledning och anställd beskriver att arbetsmiljön är viktig och fungerande. Då hög prioritet läggs vid skapande av personalens arbetsmiljö känner personalen en hög frihetsgrad att själva få utforma sin arbetsplats. Vid skapandeprocesser visas en enhetlig syn, ledningen beskriver vikten av att följa upp personalens nya idéer och förslag och den anställda beskriver att dessa följs upp tillsammans med ledningen. Gällande trivsel på arbetsplatsen upplevs den som bra men ledningen tror att trivselnivån kan höjas ytterligare.

#### Informationsflöde/beslutsfattande

Den omfattande informationskanalen består av ett intranät som täcker större delen av informationen som strömmar inom organisationen. Informationen fås även av personalmöten som hålls varje måndag där informationen efteråt sätts upp i personalrummet. Ledningen anser att personalen har relativt stora friheter att besluta gällande mindre frågor men med viss begränsning och detta upplevs densamma för den anställda. Den överensstämmande bilden visar att både är överens om vilka frihetsgrader de anställda har gällande beslutsfattande. Den anställda betonar respekt skall visas för ledningen.

#### Service

Både parter är överens om att samtliga i organisation är en del av hotellets marknadsföring. Ledningen pekar på att marknadsföringen finns inom verksamhetens alla delar och att intern marknadsföring innebär kommunikationen inom organisationen till gäster. Servicen ses på olika sätt från båda parterna. Ledningen beskriver service är beroende av personen ifråga men försöker ständigt tala om att vara service-minded och artiga. Den anställda ger en mer subjektiv syn av service och det innebär att finnas till för gästen och få gästen att känna sig hemma och uppskattat.

### 4.1.6 Analys av hotell C

#### **Skillnader och likheter**

Uppgifterna tyder på att affärsidén har förts fram till personalen på ett bra sätt, dock har inte den anställda nämnt lönsamhetsaspekten och detta kan ses som att affärsidén inte är tillräckligt tydlig. Data visar på att det strukturerade personalutvecklingsprogram, utvecklingssamtal och aktiviteter inte ses som en tydlig motivationskälla för personalen. Om positiva siffror leder till positiv bemötande av ledningen som vidare motiverar personalen kan det visa på att motivationen är starkt beroende av hotellets positiva utveckling i form av ökat lönsamhet. Parternas syn på support skiljer sig då ledning ser support som en tillgänglighet

via visuella medel och den anställda ser support som ett nära samarbete med ledningen. Vid utbildningsområdet visas skilda uppfattningar om vad som gäller och detta kan tyda på ineffektivitet rörande vad som ingår som löpande utbildning. Arbetsmiljön uppfattas som god och att båda parter är samstämmiga gällande arbetsmiljön, trivseln på arbetsplatsen och skapandeprocessen. Utifrån den information som framkommit om informationsflödet inom organisationen visar detta på tydlighet och att anställda är medvetna om vilka kanaler som finns. Angående beslutfattande kan en analys göras att ett förhållande finns där den anställda visar respekt för ledningen samtidigt som ledningen litar på sina anställda. Utifrån information visar det sig att verksamhetens personal förstår att de representerar hotellet och marknadsför hotellet utåt mot omvärlden. Dock finns en del otydligheter från ledningen gällande begreppet intern marknadsföring. Utifrån ledningens uttalande om servicen i hotellet kan det finnas brister i personalens service, då ständiga försök påvisas för att lära personalen att vara mer service-minded och artiga.

### **Utformning**

Hotellets utformning angående den interna marknadsföringen är utifrån vår analys baserad på en affärsidé som skall skapa lönsamhet genom ett familjärt bemötande. Detta byggs upp genom ett strukturerat personalutvecklingsprogram där samtliga i personalen skall vara delaktiga i skapandet av en god arbetsmiljö. Enlig vår mening uppkommer viss förvirring kring begreppet intern marknadsföring då det beskrivs om riktat utåt mot gästerna, dock visar det utförliga personalutvecklingsprogrammet på en utarbetad struktur för delar inom intern marknadsföring. I detta omfattas bland annat att ge personalen ekonomiska fördelar, löpande utbildning och möjlighet till aktiviteter. Vi menar dock att det familjära och personliga försvinner bakom den tydliga struktur som upplevs. Större vikt läggs på begrepp som respekt, service-minded och artighet än på relationsbyggandet mot kunden.

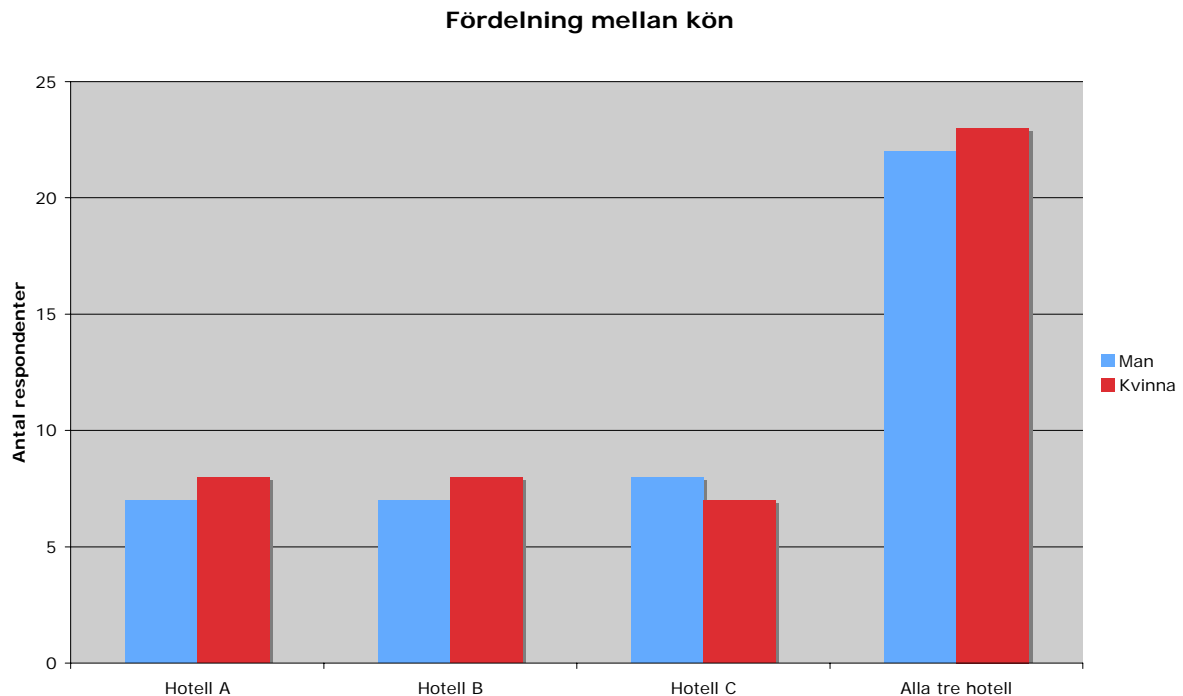
### **Utbredning**

Utbredningen av den interna marknadsföringen visar sig genom att alla i verksamheten inkluderas i den utåtriktade marknadsföringen. I arbetsprocessen kan vi se flera sätt där intern marknadsföring förekommer, detta genom de etablerade informationskanalerna, aktiviteter och relationer mellan anställd och ledning. Dock vill vi peka på vissa delar som är bristfälliga eller saknas inom verksamheten, dessa kan sammanfattas med följande utan att på något sätt rangordnas efter betydelse. Vi menar då att saknaden av medvetenhet från ledningens sida angående sin förmåga att utnyttja sin person istället för de strukturerade riktlinjerna, saknad av personligare fokus som drivkraft än lönsamheten samt avsaknad av större framtidsvision som driver verksamheten framåt.

## 4.2 Enkätdata och analys

Här följer en sammanställning av de tre bakgrundvariabler som valdes ut inför den kvantitativa undersökningen och diagram för respektive fråga från den kvantitativa undersökningen, en total sammanställning av de enskilda respondenternas svar återfinns i bilaga 4. Analys görs utifrån den aktuella variabeln Upplevd Kvalitet som beskrivs i den teoretiska referensramen, detta utifrån aspekterna förväntningar och erfarenheter som redovisas för i teorikapitlet (se 3.2.1.2).

### 4.2.1 Sammanställning av profilvariabler

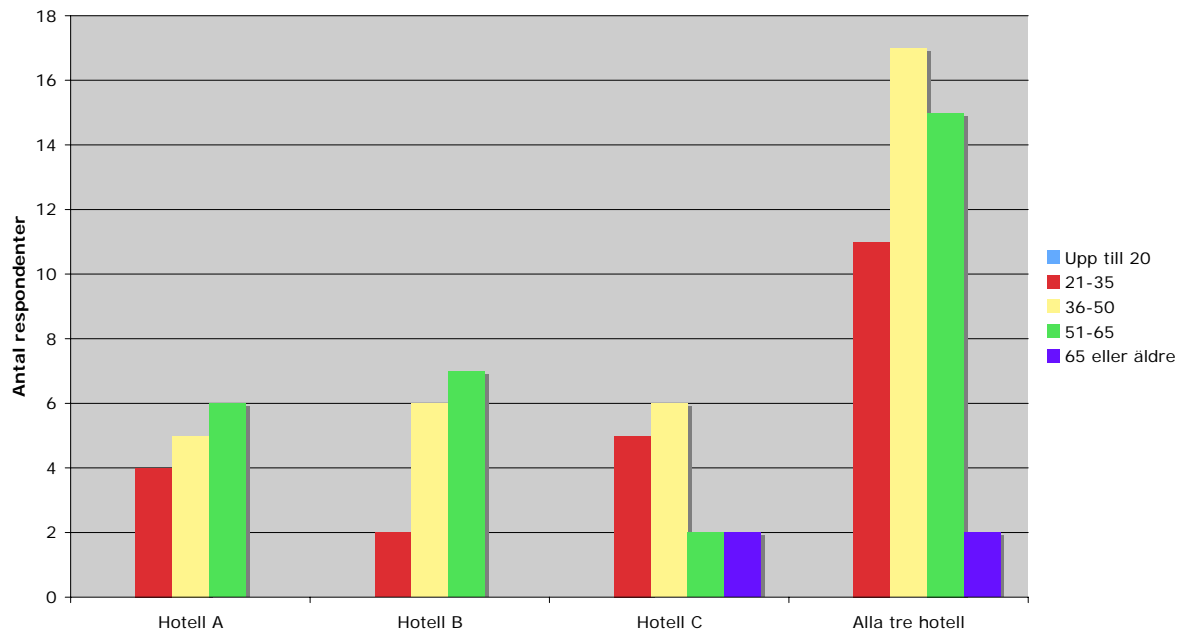


**Diagram 1 Profilvariabel 1 – Kön**

Diagrammet visar att gästerna vid hotellen under undersökningstillfället, både respektive och i en total sammanställning, hade en näst intill jämn fördelning mellan kön.



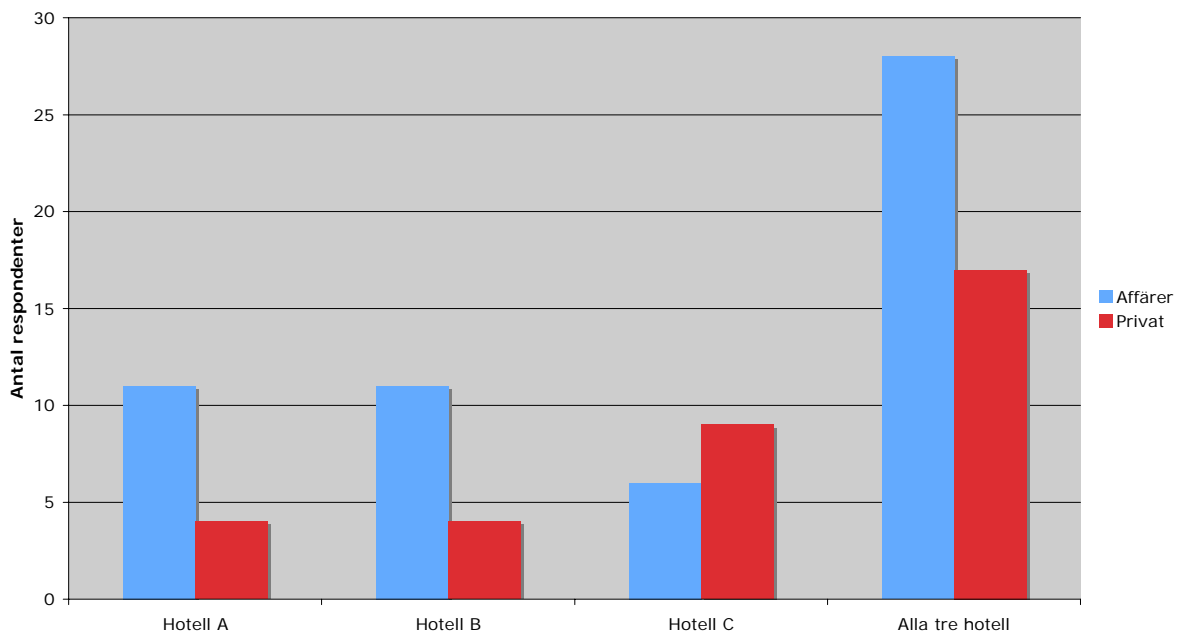
### Åldersfördelning



**Diagram 2 Profilvariabel 2 – Ålder**

Åldersfördelningen mellan respondenterna skiljer sig åt på så sätt att vid undersökningstillfället på Hotell A och Hotell B infann sig flest personer mellan 51-65 år och där efter personer mellan 36-50 år. Vid Hotell C redovisar diagrammet att de flesta personer var mellan 36-50 och där efter personer mellan 21-35. Vid Hotell C redovisas alltså en något lägre åldersfördelning. Utslaget på totala antalet deltagare visare diagrammet dock på flest respondenter mellan 36-50 år och 51-65 år, med ett litet överslag på det lägre åldersspannet.

### Ändamål med hotellvistelsen



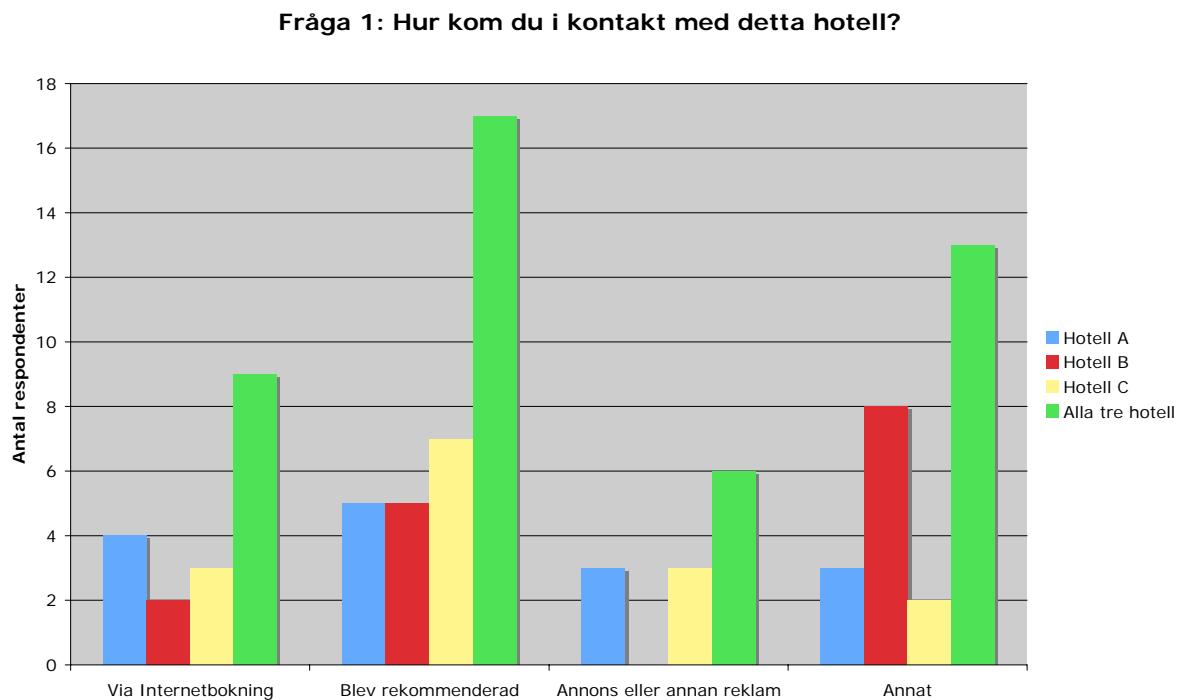
**Diagram 3 Profilvariabel 3 – Ändamål med hotellvistelse**

Diagrammet visar på att de flesta respondenterna vid Hotell A och Hotell B var Affärsresenärer, medan situationen var omvänd vid Hotell C. Den totala sammanställning för alla tre hotell visar på flest Affärsresenärer.

### Koppling till utvalda profilvariabler

Utifrån de ovanstående tre diagrammen visar sig ingen större skillnad mellan respondenternas förehavanden. Fördelningen mellan kön befinner sig på en relativt likvärdig nivå. De olika intervallerna av ålderskategorier har gett anvisning om att fördelning är utspridd, dock med ett lägre antal på kategorin 65 år eller äldre. Denna avvikelse ger ingen fortsatt konsekvens enligt vår mening, detta då i koppling till vilken anledning som hotellbesöket skett av. Då denna profilvariabel visar fler affärsresenärer faller det naturligt att ålderskategorin 65 år eller äldre inte representeras i lika stor utsträckning. Fördelningen av anledningen till hotellbesöket ger trots ett högre antal affärsresenärer ingen indikation på att någon vidare effekt skapas på uppsatsen tänkta undersökning. Detta utifrån att hotellens gäster representeras av båda kategorierna, affärsresenärer och privata gäster, och att den överhängande delen av affärsresenärer inte utgör ett för stort antal för vidare relevant analys. Utifrån detta, angående de tre profilvariablerna, ses ingen anledning att ta någon vidare hänsyn för undersökningens analys. Sammanställningen av dessa tre frågor ger en god indikation på att enkätundersökningen har en bra fördelning över de tre profilvariablerna.

#### 4.2.2 Sammanställning av enkätundersökning



**Diagram 4 Fråga 1**

Här redovisas respondenternas sätt att komma i kontakt med respektive hotell, där de flesta svar befinner sig på mellan 3-5 respondenter. Utstickare som kan redovisas är Hotell C höga antal rekommenderade gäster och Hotell B höga antal gäster som svarat Annat. Vid en sammanställning av alla tre hotell visar analysen på att de flesta gästerna har blivit rekommenderade det aktuella hotellet.

Den sammanställda analysen för alla tre hotell visar på en relativt hög förväntning hos respondenterna, utifrån andelen rekommenderade gäster. Hotell B drar upp det sammanställda antalet för alla tre hotell angående svarsalternativet Annat. Vid en närmare analys av det höga antalet Annat vid Hotell B (se bilaga 4) visar sig dock att de flesta som faller under denna kategori också har besökt det aktuella hotellet tidigare. Detta ger oss uppfattningen om att en förväntning då existerar utifrån det tidigare besöket, det vill säga ingen av det totala antalet respondenter som angett svar Annat upplevs sakna förväntning. Respondenter som angett alternativet Annat och samtidigt inte besökt hotellet innan har uppgivit alternativ vid fråga 1 som mer eller mindre anses innehålla förväntningar (se bilaga 4).

Fråga 2: Har du bott på detta hotell tidigare?

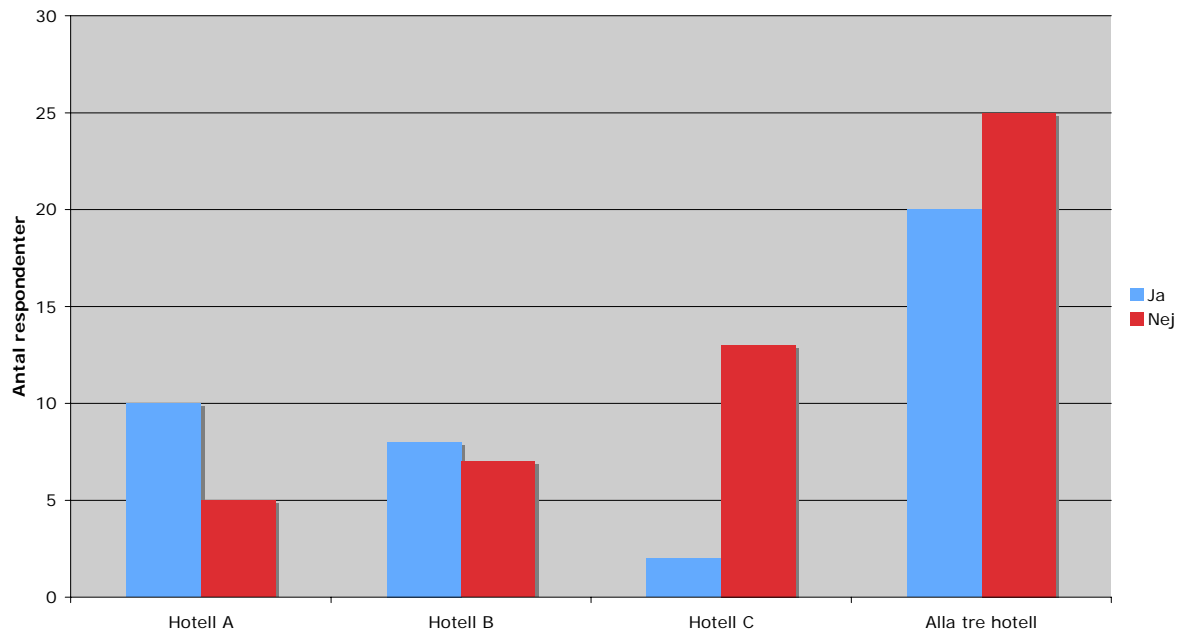
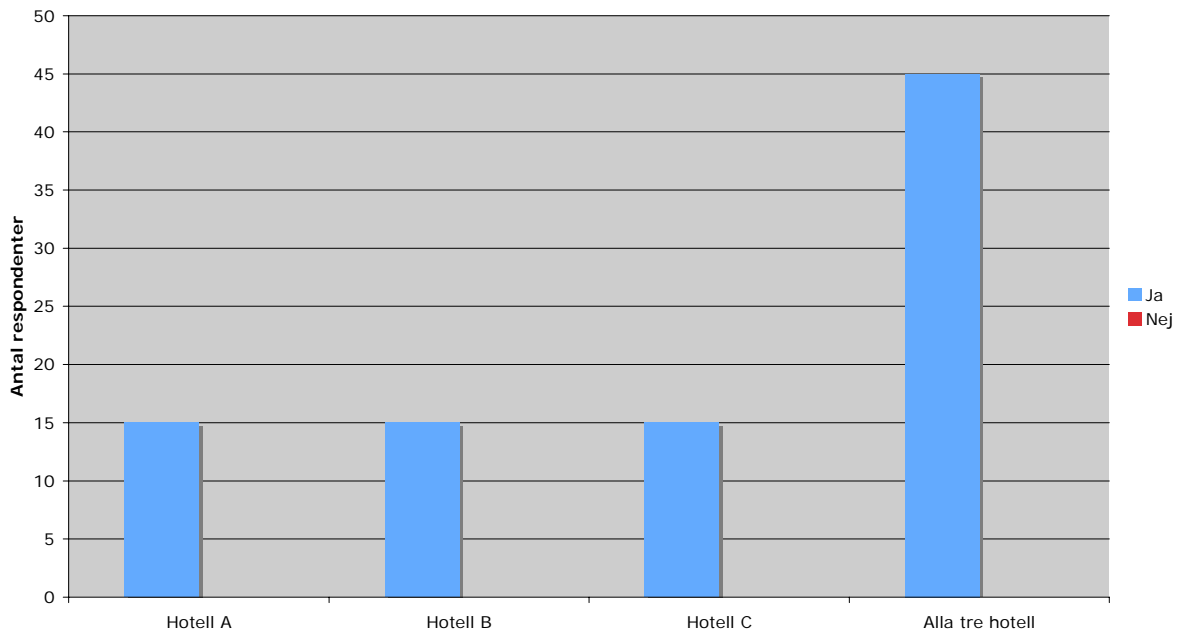


Diagram 5 Fråga 2

Vid Hotell A och Hotell B har ett något större antal av respondenterna bott där tidigare, jämfört med de som inte har det. Vid Hotell C är det en överhängande del som inte har besökt hotellet tidigare. Dessa fördelningar ger att ett sammansatt antal visar ganska jämt men med visst överslag på respondenter som ej tidigare besökt hotellen.

Utifrån denna fråga kan en analys göras att det inte är någon större skillnad mellan det sammanlagda antal respondenter som har besökt respektive inte har besökt hotellen tidigare. Vidare visar analysen på att nästan hälften av respondenterna besitter någon form av förväntning om hotellet, detta då utifrån sin tidigare kontakt med hotellet.

**Fråga 3: Kan du tänka dig att återkomma?**

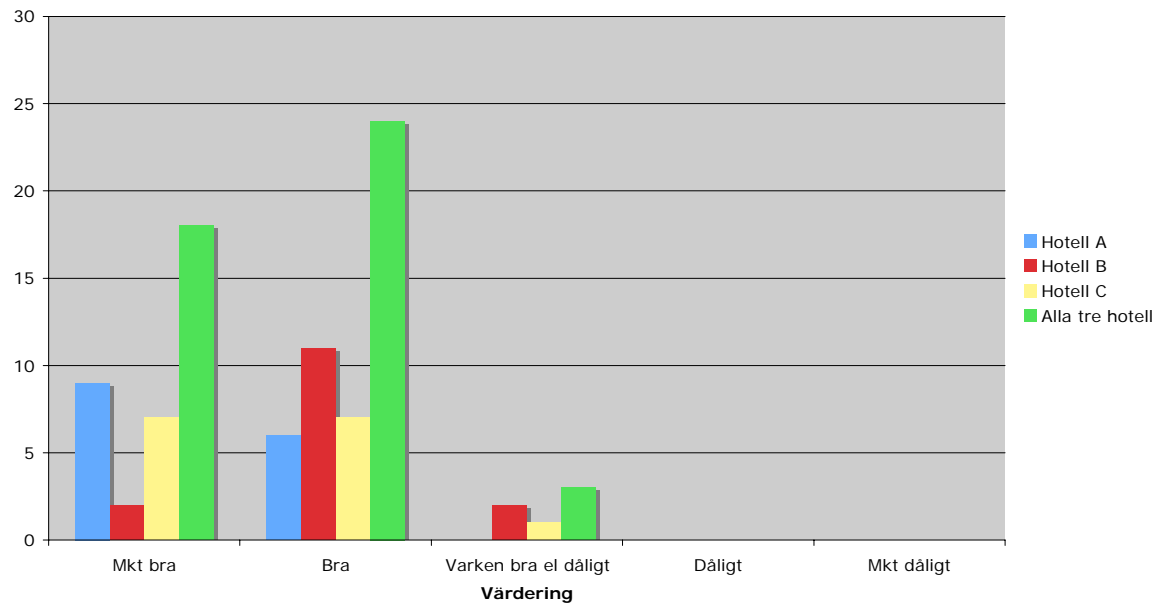


**Diagram 6 Fråga 3**

Detta diagram visar på ett entydigt svar från samtliga respondenter, som kan tänka sig att återkomma till respektive hotell.

Då denna fråga endast gav möjligheten att svara Ja eller Nej fanns det inget större spann för respondenten att välja mellan. Dock visar ändå analysen att respondenten finner en möjlighet att återkomma, betänklighet bör ändå läggas på att det kan vara ett svagt övervägande som lett respondenten till att svara Ja. Helhetsintrycket hos samtliga respondenter bedöms utifrån detta som bra.

**Fråga 4: Utifrån en helhetsbild, till vilken grad överrensstämmer dina  
upplevelser av hotellet med dina förväntningar?**

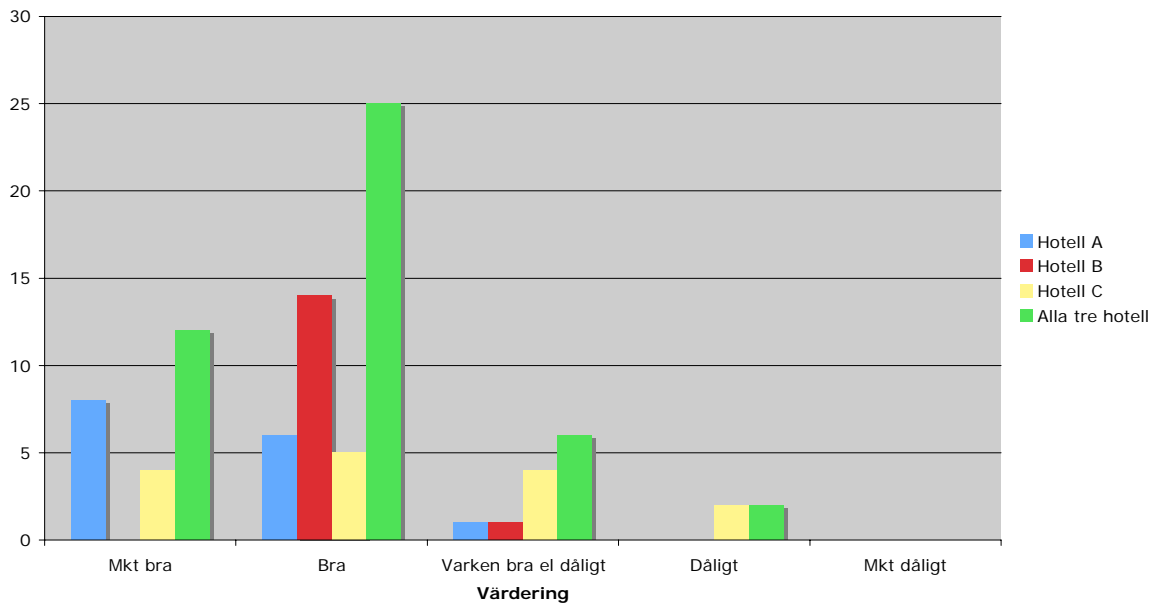


**Diagram 7 Fråga 4**

Respondenternas helhetsbild av hotellen visar sig, i det stora hela, vara Bra eller Mycket bra. Endast ett liten antal vid Hotell B och Hotell C väljer att värdera helhetsbilden som Varken bra eller dåligt. Vid Hotell A redovisas ingen värdering lägre än Bra.

Utifrån detta kan en analys göras att respondentens erfarenhet motsvarar deras förväntningar till en relativt hög grad, detta avser då erfarenhet utifrån en helhetsbild avseende det totala antalet respondenter.

**Fråga 5: Till vilken grad överrensstämmer dina upplevelser  
av hotellrummet med dina förväntningar?**

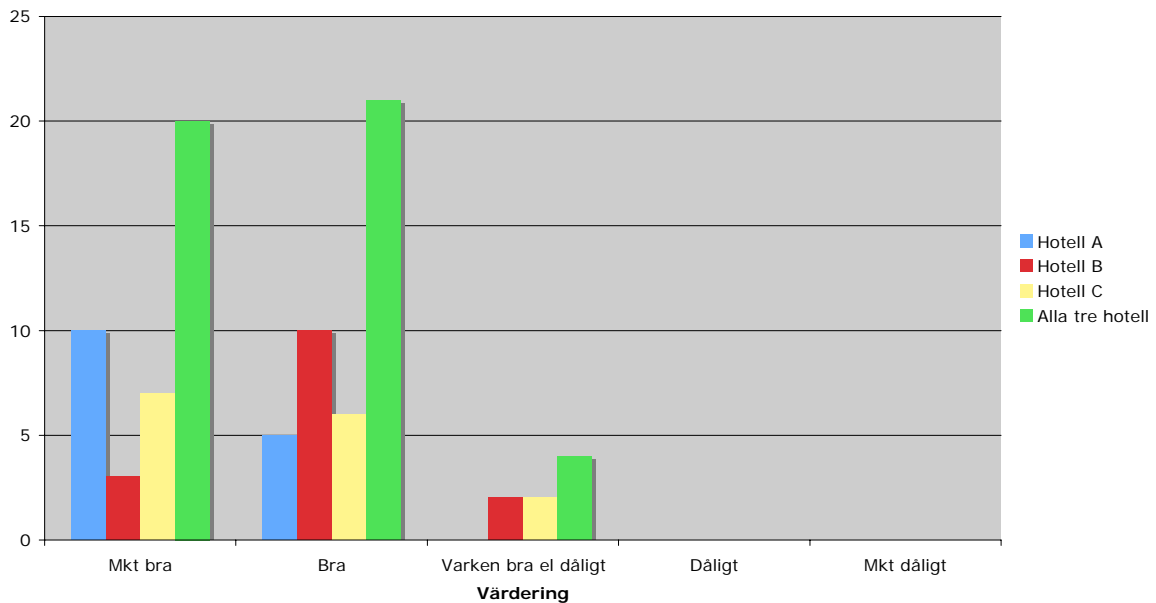


**Diagram 8 Fråga 5**

Diagrammet visar att strax över hälften av respondenterna ansåg hotellrummet vara Bra. Vid Hotell B är denna värdering den vanligaste, dock förekommer ingen värdering Mycket bra vid detta hotell. De två övriga hotellen har fått sina värderingar utspridda över fler alternativ, Hotell A redovisar de flesta värderingarna vid Mycket bra eller Bra. Hotell C redovisar värderingar utspridda över större delar av fältet, förutom vid Mycket dåligt.

Den fysiska kvaliteten i form av hotellrummet upplevs av respondenten, i ett sammanlagt antal, till största del som bra. Dock menar vi att hotellen skiljer sig åt på denna fråga så pass att det finns större intresse att peka på de enskilda hotellen. Hotell C, som har en relativt utspridd fördelning visar på att gästens erfarenhet av den fysiska kvalitet inte utmärker sig som Mycket bra eller Bra. Vid Hotell B redovisas ett antal som enhetligt talar för en god erfarenhet av den fysisk kvalitet, dock med ett fullständigt uteslutande på värderingen Mycket bra. Kvarstående hotell, Hotell A, har en jämnare fördelning mellan värdering Mycket bra och Bra vilket vi menar ger en fördelaktigare bild, detta då vi analyserar det som ett bättre utfall än Hotell B.

**Fråga 6: Till vilken grad överrensstämmer dina upplevelser av hotellets miljö och atmosfär med dina förväntningar?**



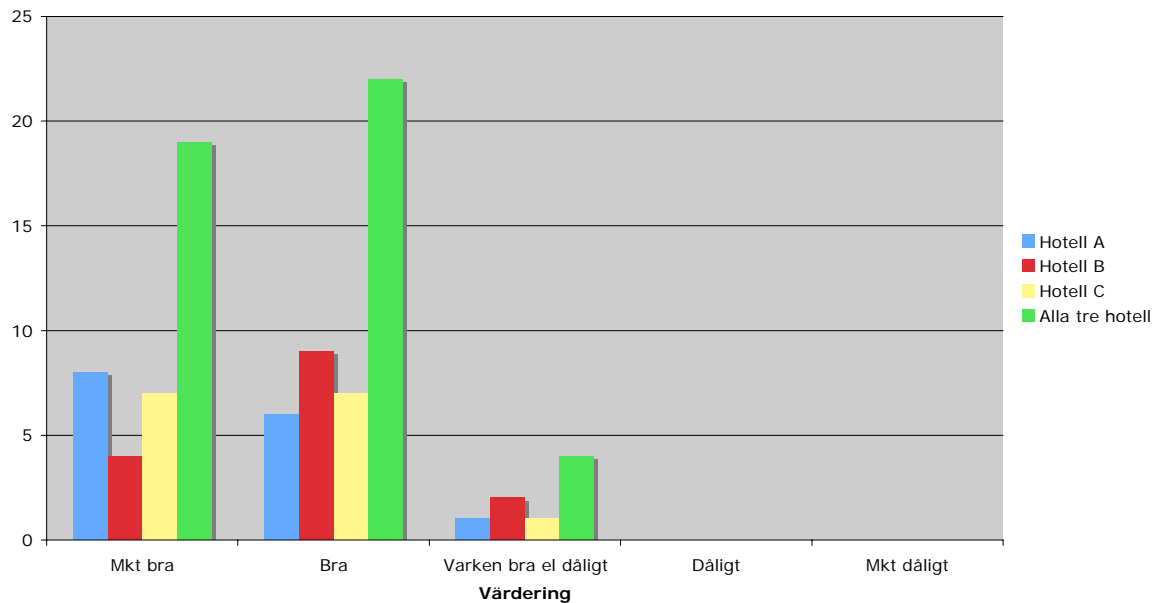
**Diagram 9 Fråga 6**

Hotelllets miljö anses av 10 stycken av respondenterna vid Hotell A var Mycket bra, resterande ansåg den Bra. Vid Hotell B ansåg 10 stycken av respondenterna hotellets miljö vara Bra, medan resterande respondenter fördelade sina värdering mellan valen Mycket bra och Varken bra eller dåligt. Hotell C redovisar relativt jämn fördelning mellan Mycket bra och Bra, med endast ett fåtal värderingar på nivån Varken bra eller dåligt. Detta sammantaget ger att nästan samtliga respondenter anser hotellets miljö och atmosfär var Mycket bra eller bra.

I denna fråga rör det den fysiska kvaliteten i form av miljö och atmosfär som hotellet erbjuder i koppling till respondentens förväntningar, vilket vi utifrån en sammansatt bild analyserar som god. Även vid denna fråga utfaller det till fördel för Hotell A jämfört Hotell B i avseende om den fysiska kvaliteten då Hotell A redovisar ett högre antal mycket nöjda gäster i motsats till värdering två i skalan, Bra. Angående Hotell C kan vi se en jämnare spridning mellan de två första svarsalternativen, detta visar på en relativt god erfarenhet av den fysisk kvalitet.



**Fråga 7: Till vilken grad överensstämmer dina upplevelser av servicen från personalen med dina förväntningar?**

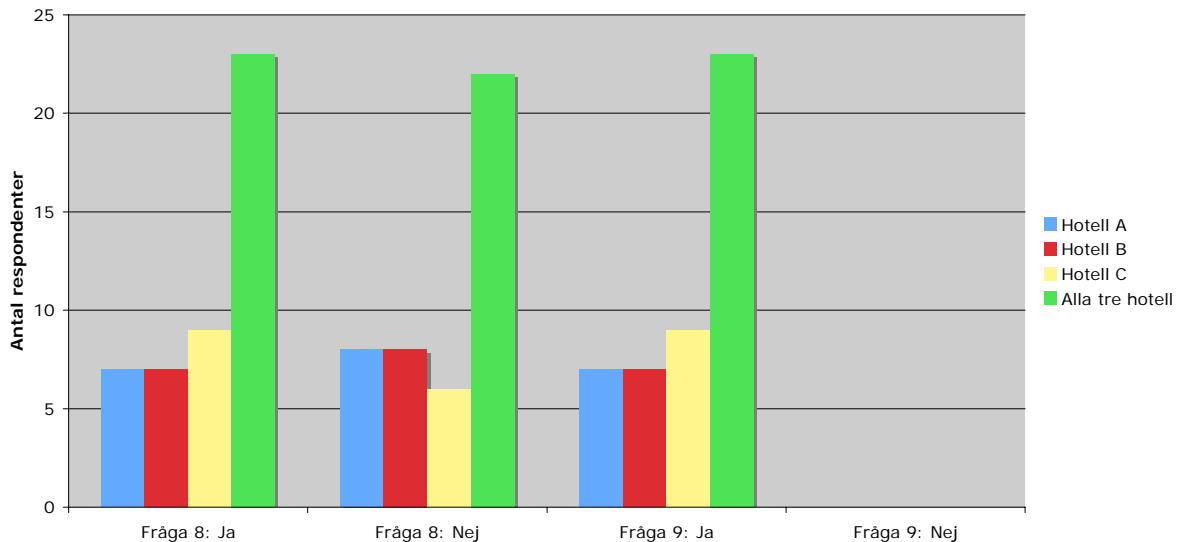


**Diagram 10 Fråga 7**

Personalens service värderas till största del som Mycket bra eller Bra över samtliga hotell. Hotell B är dock det hotell som till största del redovisar en avvikelse i jämförelse med de andra då detta hotell får ett lägre antal angående värderingen Mycket bra. Endast ett fåtal respondenter vid varje hotell värderar servicen som Varken bra eller dåligt och ingen sätter en värdering lägre än denna.

Överlag anses respondenternas förväntningar överensstämma Mycket bra eller Bra med erfarenheten av den funktionella kvaliteten.

**Fråga 8 & 9: Har du under din vistelse på hotellet tagit del av ytterligare tjänster så som tex restaurang/bar/Internetuppkoppling eller annat? Om Ja, var din upplevelse av tjänsten och servicen från personalen i anslutning till tjänsten till belåtenhet?**



**Diagram 11 Fråga 8 och 9**

Cirka hälften av respondenterna har tagit del av någon ytterligare tjänst och alla av dessa var belåtna med tjänsten och servicen kring detta.

Av de respondenter som har tagit del av någon ytterligare tjänster inom hotellet visas ett mycket bra utfall angående deras belåtenhet. Detta menar vi kan analyseras som en god erfarenhet av den fysisk och funktionell kvalitet. Dock bör hänsyn tas till att respondenten endast gavs möjligheten att svar utifrån alternativen Ja eller Nej på fråga 9. Liknade resonemang kan föras angående detta som vid fråga 3.

#### 4.2.3 Analys av hotell A

Utifrån undersökningen kan vi visa på att hotellets gäster alla hade en förväntning inför sitt hotellbesök. Analysen visade att en stor del av gästerna tidigare bott på hotellet och kan tänkas återkomma, vilket tyder på en nöjd vistelse. Förutom tidigare upplevd erfarenhet av hotellet visade sig att gästerna även blev rekommenderad till att besöka hotellet. Detta visar på att gästen i sådana fall fått en positivt bild av hotellet och därmed skapas en förväntning. Undersökningen visade att gästerna upplevde hotellets fysiska och funktionella kvalitet som mycket god med mer tillfredsställelse kring den funktionella kvaliteten, det vill säga personalens service och andra tjänster. Utifrån detta kan vi se det som att hotellgästerna har en mycket god upplevd kvalitet då erfarenheterna i stor utsträckning stämmer överens med förväntningar.

#### 4.2.4 Analys av hotell B

Av enkätundersökningen från detta hotell visade resultatet på att nästan hälften av hotellgästerna hade tidigare erfarenheter av hotellet. En stor del av gästerna redovisar att de kommit i kontakt med hotellet utifrån svarsalternativ Annat, dock redovisar också en stor del av respondenterna att de hade blivit rekommenderade vilket bidrar till en förväntning på hotellvistelsen. Då alla gäster kunde tänkas återkomma till hotellet menar vi att detta kan ses som att gästen var nöjd med hotellbesöket. Gällande den fysiska och funktionella kvaliteten upplevs den som bra, dock med en del avvikelser från fåtal gäster. Utifrån detta kan vi tyda det som att hotellgästerna har en god upplevd kvalitet då erfarenheterna stämmer överens med förväntningar.

#### 4.2.5 Analys av hotell C

En övergripande bild av den upplevda kvaliteten vid Hotell C menar vi kan göras utifrån analysen där respondenternas svar visar på en hög grad av förväntning trots att de flesta inte besökt hotellet tidigare. Alla respondenter kan tänka sig att återkomma vilket enligt vår uppfattning visar på en god erfarenhet. Detta styrks också genom de relativt höga värderingarna som hotellet ges vid frågor angående erfarenheterna av den fysiska och funktionella kvaliteten. Vid dessa frågor fördelas i stort sätt hela andelen respondenter över de två värderingarna Mycket bra och Bra. Även den övergripande frågan om helhetssynen på hotellet visar denna fördelning av värderingen. Den del som sticker ut i enkätundersökningen angående Hotell C berör erfarenheten av hotellrummet, där respondenternas svar är utspridda över fler svarsalternativ. Detta visar på angiven missnöjdhet bland respondenterna och drar till viss del ner de annars goda erfarenheterna, utifrån vår tolkning. Dock menar vi att den upplevda kvaliteten ändå kan ses som relativ god utifrån förväntningarnas och erfarenheternas överensstämmelse.

## 5 Resultat

---

Följande kapitel kommer att innehålla en tolkning av hur hotellens gäster upplever sitt besök och en tolkning av hur de olika hotellens verksamheter sammanfaller och skiljer sig åt. Som en sista del i detta kapitel kommer också en koppling att göras mellan helhetsbilden av hotellens beskrivna verksamheter med resultatet från enkätundersökningen. Den egna tolkningen i kapitlet görs utifrån variablerna för intervjuerna och enkätundersökningen från den teoretiska referensramen, och kapitlet ämnar svara mot uppsatsens syfte.

---

Syftet med uppsatsen är att analysera hur traditionella hotell kan agera med tyngdpunkt på den interna marknadsföringen för att kunna stå emot konkurrensen. Detta kommer att ses utifrån variablerna Upplevd kvalitet, Utformning, Utbredning och Effektivitet.

### 5.1 Förståelse inför tolkning

Tidigare i uppsatsen har tre teoriområden presenterats (3.2.2), detta för att ge en förståelse av verksamheternas inre struktur. Dessa avses inte utnyttjas för att visa på variabler som skall tolka den data som delgivits uppsatsen utanför för att ge författarna och läsaren en förståelse om hur verksamheterna ser ut. Teorierna för förståelse anses av uppsatsens författare vara en grundförutsättning för att vidare kunna göra en korrekt tolkning av det befintliga materialet. Alla de undersökta verksamheterna bedriver någon form av intern marknadsföring, detta visar då på kopplingen till relationsmarknadsföringssynsättet. Marknadsföring genom transaktion, det vill säga engångserbudanden, förekommer inte inom de aktuella företagen. Angående den ledningsform som verksamheterna använder ses processtyrning som förekommande inom samtliga verksamheter, detta utifrån att företagen ser en tillväxtprocess. Fenomenet motivation är förekommande och en koppling görs då till McGregor's Y-teori.

### 5.2 Tolkning av variabler

#### 5.2.1 Upplevd kvalitet

Ur ett helhetsperspektiv tolkar vi hotellgästernas upplevda kvalitet som god där tyngdpunkten främst ligger på hotellens miljö, atmosfär och personalens service. Detta framhävs tydligt då erfarenheterna av dessa motsvarar gästernas förväntningar bra. Ur detta kan vi tolka att hotellen i detta avseende har använt sig av faktorer som en god utformad miljö tillsammans med hög servicegrad. Denna goda upplevda miljön visar på att hotellens atmosfär erbjuder en upplevelse genom sin utformning, vilket vi tolkar som ett konkurrensmedel. Den goda

upplevda servicen menar vi kan tolkas som att företagen bygger delar av sin verksamhet på relationer, detta ger enligt vår tolkning nöjda och återkommande gäster. De inhämtade svaren visar angående erfarenheterna från hotellvistelsen, både den fysiska kvaliteten, funktionella kvaliteten samt helhetsbilden, på jämbördiga och goda resultat. Utifrån detta kan den upplevda kvaliteten i helhet beskrivas som god.

### 5.2.2 Utformning

Utformning av intern marknadsföring i de mindre, fristående och traditionella hotellen är i stort baserat på någon eller några av följande faktorer; hotellens visioner, verksamhetens inre struktur samt hotellets utveckling.

Ur en helhetstolkning av den interna marknadsföringens utformning kan vi se att dessa tre hotell befinner sig på en marknad som ständigt förändras. Vi kan uttolka att hotellverksamheten mer eller mindre styrs av hotellens framlagda vision och hur väl organisationen anpassar sig till de förändringar som sker både utanför och innanför hotellen. Verksamheternas inre struktur beror på marknadens förändringar och anpassas efter detta. Gällande visionerna kan vi tolka att oklarheter kring tydliga riktlinjer samt svårigheter att förmedla visionen till personalen skapar problem, detta avser då att förmedla visionen till personalen för att få dessa att agera utifrån denna. I motsats till detta kan även tolkas att alltför strukturella riktlinjer kan hämma visionens drivande kraft, om hotellet har en vision som kräver mjukare riktlinjer för att framhävas. Detta tyder på svårigheter som kan förekomma om visionen och riktlinjerna inte bygger på möjligheten att arbeta mot samma håll. Marknadens förändringar ger enligt vår mening både möjligheter och hot, tillväxtprocessen ökar verksamheternas områden samtidigt som konkurrenter går in på verksamheternas områden.

### 5.2.3 Utbredning

Utbredning av intern marknadsföring i de mindre, fristående och traditionella hotellen sker aktivt i verksamheten i form av etablerade informationskanaler, aktiviteter samt belöningsystem. Detta tolkar vi som marknadsföringen inåt i organisationen då vi uppfattar att ledningen är medvetna om att personalen är en stor tillgång till hotellet samt en del av hotellets marknadsföring. Dock kan vi se brister i utförandet av den interna marknadsföringen som exempelvis dålig uppföljning av personalens utveckling, otydliga riktlinjer, avsaknad av ledningens support och avsaknad av tillräckligt engagemang från hotellägare och hotellchefer. Ett behov visar sig att behöva ta hänsyn till ovanstående och agera för att bredda den interna marknadsföringen inom verksamheten.

#### 5.2.4 Effektivitet

Utifrån tolkningen av den interna marknadsföringens utformning och utbredning samt den upplevda kvaliteten kan en förklaring göras om hur pass effektiv hotellens verksamhet är. Den goda upplevda kvaliteten visar på att ett nära kund- förhållanden finns inom dessa hotell. Den beskrivna utformningen och utbredningen visar på en hög grad av intern marknadsföring, att ledningen inom verksamheterna besitter medvetenhet om den interna marknadsföringen och att detta existerar inom den dagliga arbetsprocessen. Effektiviteten kan utifrån dessa tre variabler tolkas som relativt god. Detta med koppling till att vi tolkar det som att ledningen överlag anses ha en hög kunskap inom området för denna typ av marknadsföring inåt i organisationen. Även att ledningen har förståelse för betydelsen av intern marknadsföring och de anställdas absoluta nödvändiga närvaro. Med detta avser vi visa på hur de traditionella hotellen kan agera med tyngdpunkt på den interna marknadsföringen för att kunna stå emot konkurrensen utifrån deras möjliga effektivitet.

## 6 Slutsats och Diskussion

---

I det avslutande kapitlet vill vi med slutsatsen syfta till att besvara uppsatsens frågeställning och rikta oss mot temat i problemdiskussionen. Här kommer vi också visa på vilket praktiskt bidrag denna uppsats samt kritiskt granska upplägget. Till sist kommer vi att ge förslag på vidare forskning inom ämnet.

---

Uppsatsen ämnar svara på: Vilka faktorer krävs för att de mindre, fristående, traditionella hotellen ska kunna öka konkurrenskraften på en föränderlig marknad? I kommande del har vi för avsikt att visa på dessa faktorer som framkommit, vilka är ett krav för att den interna marknadsföringen skall ge ett gott utfall. Vidare kommer vi att presentera de åtgärder som föreligger för att uppnå det tidigare beskrivna idealläget (se 3.3.1).

### 6.1 Slutsats

Uppsatsens undersökning och analys har åskådliggjort att utformning och utbredning av intern marknadsföring tillsammans med den upplevda kvaliteten visar på god effektivitet. Ett antal faktorer kan dock påvisas utifrån undersökningen som visar på vissa svagheter inom den interna marknadsföringen, vilka inte svarar mot idealläget. Den första faktorn berör brister angående ledningens engagemang i personalens delaktighet, utveckling och kompetens. Det framkommer också hur personalen inte upplever sig bli tillräckligt motiverade av omgivningen inom verksamheten, detta utgör brister som vi ser som en andra faktor. Problem visar sig också kring tydliga riktlinjer visavi verksamhetens visioner, den tredje faktorn utgör här förhållandet mellan dessa två delar. Denna del kopplas till nästa faktor, där det framkommer brister i de befintliga informationskanalerna. Detta gäller främst förmedlandet av verksamhetens visioner men också angående det dagliga arbetet. Men den sista faktorn vill vi visa på betydelsen av ägarens förståelse för skillnaden mellan att driva en verksamhet och att äga en verksamhet, brister visas genom ägarens personliga syn på verksamheten. Dessa fem faktorer utgör enligt vår tolkning de avgörande delarna inom den befintliga interna marknadsföringen för att de mindre, fristående, traditionella hotellen ska kunna öka sin konkurrenskraft mot marknadens kedjor och innovativa uppstickare.

## 6.2 Diskussion

Problemen och konkurrensen som beskrivs i bakgrunden kan sammanfattas med förändringsprocessen, konjunkturberoendet och de nya trenderna som utvecklas. Konjunkturberoendet är inte något som verksamheterna direkt kan stoppa utan endast försöka ta hänsyn till, vilket också gäller för den förändringsprocess som försiggår. Angående de nya trenderna som sker, det vill säga designhotell, bör nämnas att de traditionella hotellen kan anses ha en upplevelse genom sin unika, familjära miljö som kan motsvara designhotellens. Dock finns en större konkurrens ifrån utvecklingen av kedjor, vilket då främst bygger på ekonomiska fördelar.

Då marknaden är föränderlig, konjunkturberoende och nya trender utvecklas blir de ovanstående faktorerna i stycke 6.1 av betydelse för att kunna öka konkurrenskraften i ett längre perspektiv. Vid en förbättring på dessa punkter kommer verksamheterna lättare kunna uppnå det idealläge som tidigare beskrivits (se 3.3.1). Angående ledningens engagemang vill vi visa på betydelsen av att göra personalen mer delaktiga i utvecklingsprojekt inom företaget. Detta med tanke på att det ofta är personalen som besitter de största kunskaperna kring hur den löpande verksamheten drivs, det är personalen som vistas i den dagliga arbetsprocessen. Därav bör deras kompetens och erfarenhet utnyttjas till större grad, vilket naturligt skulle leda till bättre resultat. Den personliga utveckling kan också förbättras genom en större delaktighet, dock är det även viktigt att se till den individuella utvecklingen som bör komma genom utbildning. Som sista del bör verksamheten också se till den avgörande betydelsen av uppföljning efter genomförda utbildningsprogram, om inte detta sker kan effekten av utbildning falla bort. Utifrån detta ses en koppling till nästa faktor, att ledningen skall lyckas motivera personalen. Ledningen bör i detta sammanhang se ännu mera till sin roll som givare av support, för att beakta personalens möjlighet till att bygga upp stolthet för sitt arbete och bli motiverad. Den egna personliga kraften ska inte utgöra den största delen av motivationen. Detta kan uppnås genom mer konsekventa men enkla metoder, med vilket avses att ledningen skall visa sin uppskattning genom återkommande och verbala uttryck. Problemet med riktlinjerna och kopplingen till visionen samt även bristerna kring utnyttjandet av informationskanalerna bör åtgärdas genom att förtydliga riktlinjerna och förmedla visionerna genom mer beständiga informationskanaler. Detta skulle leda till större kunskap för personalen vad som försiggår inom och utanför verksamheten. Riktlinjerna kan inte utformas för snävt så dessa kväver visionen, i motsats till detta kan inte heller visionerna få ta överhand så att en etablering av riktlinjer glöms bort. När dessa två delar fått en bra utformning bör vägen till att delge personalen formas så att alla individer inom verksamheten får ta del av detta. Betydelsen av verksamhetens visioner måste kunna accepteras av personalen för att bli en del av det dagliga arbetet och ge drivkraft till personalen. Den sista faktorn utgör en avgörande grund för denna typ av verksamhet, det vill säga små, privatägda företag. Då ägaren ofta utgör två roller, ägare och chef, uppkommer komplikationer mellan dessa två



delar. Här återkommer betydelsen av att kunna ta tillvara på personalens kompetens, då dessa oftast besitter mest information om det dagliga arbetet. Ägarens roll som chef är oftast begränsad medan dennas roll som ägare är starkare, här bör ägaren se till betydelsen att backa som chef för att låta de med mest kunskap, det vill säga personalen, hantera arbetsprocessen. Ägaren bör inte försöka styra det dagliga arbetet om inte denna besitter de aktuella kunskaperna.

Vi tolkar att det utifrån detta kan ses att klara riktlinjer tillsammans med en tydlig vision utgör grunden att vägleda personalen in i verksamheten och bygga upp en gemensam anda. Den troligaste tolkningen är att om ytterligare fokus läggs på de inre delarna i verksamheten kan detta bidra till en mer stärkande verksamhet gentemot de konkurrerande i branschen. Genom att framhäva tydligare riktlinjer och visioner samt trycka mer på personalens motivationskällor såsom uppgradera personalens kunskaper om verksamhetens och omvärldens förändringar, visa mer support och ta tillvara på dess kompetens kan det bidra till att servicegraden hos personalen ökar. Vidare bidrar det till ännu bättre upplevd kvalitet från hotellgästerna och detta ger fler nöjda och återkommande besök. Med fler återkommande kunder kan detta leda till en förstärkt position på marknaden och de kan på så sätt stå emot den hårda konkurrensen gentemot andra verksamma i branschen. De traditionella hotellens möjligheter genom sina personliga relationer, upplevelser och familjärt utformade miljöer utgör i koppling till en god genomförd intern marknadsföring deras bästa konkurrensmöjlighet mot marknads hotellkedjor och innovativa uppstickare så som till exempel designhotellen. Detta sammanfattar vilket bidrag denna studie ger till de aktuella verksamheterna genom att titta på de ovanstående beslutsrekommendationerna.

## 6.3 Kritisk granskning

Efter avslutad studie har vi getts möjligheten att se hur uppsatsen kunde ha förstärks ytterligare, detta då genom fältstudier/observationer av hotellens verksamheter och personalens agerande. Med detta avser vi hur denna kategori av studie kan förstärkas utifrån den typ av data som lagts fram i denna uppsats, vilket bidrar till en djupare och mer objektiv inblick i verksamheternas ageranden. Detta gäller deras agerande inom verksamheterna och gentemot deras gäster, där fältstudier/observationer skulle ge ytterligare en insyn utöver den nu presenterade bilden från ledningen och personalen inom verksamheterna.

Kritik kan också föras fram mot att respondenternas förväntningar inte undersöktes närmare, för att se vilka deras förväntningar inför hotellbesöket bestod av. I uppsatsen har endast hänsyn tagits till om respondenterna hade någon typ av förväntning eller inte. Vid mer utförlig studie kring detta kunde kanske mer specifika svar angående missnöjdhet och

belåtenhet på olika områden ha delgivits uppsatsen. Risken finns att detta kan ha påverkat uppsatsens tillförlitlighet.

Uppsatsen utgångspunkt har i det inledande kapitlet beskrivits som ett perspektiv på relationsmarknadsföring med vilket användningen av Service Profit Chain i denna uppsats kan tyckas representera två olika sidor. Den traditionella marknadsföringen som Kotler kan sägas representera mot relationsmarknadsföringen. Kritik kan framföras mot användningen av dessa två delar i uppsatsen. I detta sammanhang kan dock belysas att relationsmarknadsföring byggs upp från bland annat delar av den traditionella marknadsföringen.

## 6.4 Vidare forskning

Vid avslutandet av denna uppsats görs en reflektion som visar på flera intressanta områden för vidare forskning. Ett första fragment kan påpekas genom att utöka själva undersökningsområdet till större del än endast Stockholmsområdet. Detta skulle ge en större överförbarhet till enheter utan för det nu undersökta området. Både intresse för större nationellt omfång samt även ett internationellt menar vi kan finnas.

Vidare kan även studier kring ämnet i denna uppsats få följeslag av till exempel hur organisationerna är uppbyggda, hur den externa marknadsföringen samt den interaktiva marknadsföringen bedrivs. Dessa delar skulle ge uppsatsen vidare bredd och ge forskaren möjlighet att se verksamheterna mera på djupet. Vilket i sin tur skulle kunna leda till mer omfattande och detaljrika beslutsrekommendationer.

I koppling till detta ses också betydelsen av att närmare studera den tillväxtprocess som denna uppsats undersökta objekt befinner sig i. Detta brottstycke har under denna studies gång växt fram som en stor betydelse för verksamheterna och skulle med naturlighet kunna utgöra en obesvarad forskningsfråga. Här avser vi då organisationernas svårigheter att utvecklas i takt i med den befintliga tillväxtprocess som förekommer, det vill säga hur organisationen skall undvika att hamna efter i utvecklingen.

Vi vill som en sista del också påpeka att studier som denna, kring företags interna marknadsföring, kan utökas och kompletteras med fältstudier och observation kring verksamheternas personal. Detta för att följa upp hur deras verkliga agerade överrensstämmer med ett uttalat mönster och få ytterligare en pusselbit i forskningsprocessen kring detta tema.

Bilaga 1: Frågemall vid intervju med ledning

Berätta lite övergripande om verksamheten.

Berätta lite om dig själv och dina arbetsuppgifter/position i verksamheten.

Vilka är verksamhetens mål/visioner/värderingar/affärsidé?

Hur förmedlas detta till de anställda?

Är de anställda med och utformar nya idéer?

Vilka inom företaget anser du förmedla någon typ av marknadsföring till kunderna?

Vad står begreppet intern marknadsföring för, för dig?

Arbetar ni med intern marknadsföring inom er verksamhet?

På vilket sätt arbetar ni med intern marknadsföring?

Hur motiveras personalen?

Vilken support får de anställda?

Vilken typ av löpande utbildning sker bland de anställda?

Vilken prioritet läggs på att skapa en kvalitativ arbetsmiljö utifrån de anställdas önskemål?

Hur ser informationsflödet ut till de anställda? Nivåer i organisationen!

Hur fungerar beslutsfattandet inom organisationen?

Har/får de anställda tillräckligt med information för att kunna ta beslut på en decentraliserad nivå ? Frihetsgrad? Är de anställda med i skapandeprocesser?

Hur tror du att personalen upplever sin arbetsplats, miljö? Trivs de? Hur motiverad är de?

Hur ser du på sättet som personalen levererar service till kunderna?

Bilaga 2: Frågemall vid intervju med anställda

Beskriv verksamheten lite övergripande?

Vilka är dina arbetsuppgifter/ din position i verksamheten?

Hur länge har du arbetat här? Hur länge har du arbetat inom branschen?

Hur upplever du din arbetsmiljö, arbetsplats, trivselfaktor?

Vad är hotellets mål/visioner/värderingar/affärsidé?

Hur får de anställda ta del av företagets mål/visioner/värderingar/affärsidé?

Är de anställda med i skapandeprocessen av företagets verksamhet?

Anser du dig vara en del av företagets marknadsföring mot kunderna?

Vad är service för dig? Beskriv ditt sätt att ge god service till kunder?

I din kontakt med kunden anser du dig då representera vad företaget står för?

Känner du dig motiverad till dina arbetsuppgifter?

Anser du att de anställda får god support från högre nivå angående sina arbetsgöromål?

Vilken typ av löpande utbildning sker för de anställda? Har du själv varit delaktig i någon form av utbildning eller utvecklingsprocess?

I vilken utsträckning är personalen själva med och utformar sin arbetsplats/arbetsmiljö efter sina egna önskemål?

Information som kommer från ledningsnivå/högre nivå, hur förmedlas den till de anställda?

Och hur anser du att informationsflödet inom verksamheten fungerar?

Anser du att de anställda har tillräckligt med information och befogenhet att ta de beslut som krävs i sin arbetsmiljö?

Anser du din möjlighet att kunna ta beslut är tillräckligt omfattande? Eller anser du att du allt för ofta måste avvakta och vända dig till en högre nivå för att få ett godkännande?

### Bilaga 3: Enkät till hotellgäster + Kodning av enkät

Denna enkät är en del av ett uppsatsarbete från Södertörns Högskola i Huddinge. Undersökningen utförs endast för att kunna genomföra en analys i studiens syfte och har inte på något sätt skapats eller utformats av Hotell XXXX.



#### Vad är din upplevelse av hotellbesöket, utifrån dina förväntningar?

Fyll i enkäten genom att ringa in ditt svar, ex  Ja  Nej

Kön: Man (1) Kvinna (2)

Ålder: upp till 20 (1) 21 – 35 (2) 36 – 50 (3) 51 – 65 (4) 65 eller äldre (5)

Typ av resa: Affärer (1) Privat (3)

#### Fråga 1

Hur kom du i kontakt med detta hotell?

Via internetbokning (1) Blev rekommenderad (2) Annons eller annan reklam (3) Annat, vad? (4) \_\_\_\_\_

#### Fråga 2

Har du bott på detta hotell tidigare?

Ja (1) Nej (2)

#### Fråga 3

Kan du tänka dig att återkomma?

Ja (1) Nej (2)

#### Fråga 4

Utifrån en helhetsbild, till vilken grad överensstämmer dina upplevelser av hotellet med dina förväntningar?

Mycket bra (1) Bra (2) Varken bra eller dåligt (3) Dåligt (4) Mycket dåligt (5)

#### Fråga 5

Till vilken grad överensstämmer dina upplevelser av hotellrummet med dina förväntningar?

Mycket bra (1) Bra (2) Varken bra eller dåligt (3) Dåligt (4) Mycket dåligt (5)

#### Fråga 6

Till vilken grad överensstämmer dina upplevelser av hotellets miljö och atmosfär med dina förväntningar?

Mycket bra (1) Bra (2) Varken bra eller dåligt (3) Dåligt (4) Mycket dåligt (5)

#### Fråga 7

Till vilken grad överensstämmer dina upplevelser av servicen från personalen med dina förväntningar?

Mycket bra (1) Bra (2) Varken bra eller dåligt (3) Dåligt (4) Mycket dåligt (5)

#### Fråga 8

Har du under din vistelse på hotellet tagit del av ytterligare tjänster så som tex restaurang/bar/Internetuppkoppling eller annat?

Ja (1) Nej (2)

#### Fråga 9

Har du under din vistelse på hotellet tagit del av ytterligare tjänster så som tex restaurang/bar/Internetuppkoppling eller annat? Om Ja, var din upplevelse av tjänsten och servicen från personalen i anslutning till tjänsten till belåtenhet?

Ja (1) Nej (2)

Tack för din medverkan!  
Sindy Wu och Christine Sandberg

Bilaga 4: Sammanställning av enkätsvar

Enkätundersökning: Vad är din upplevelse av hotellbesöket, utifrån dina förväntningar?													
Hotell A	Kön	Ålder	Resa	Fråga 1	Vid svar 4/annat:	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8	Fråga 9
Respondent													
1	2	2	2	3		2	1	2	2	1	1	1	1
2	1	2	1	2		1	1	1	2	1	1	1	1
3	2	4	1	2		2	1	1	1	1	2	1	1
4	2	3	1	4	Via telefon	2	1	1	1	2	2	1	1
5	2	2	2	1		1	1	1	1	1	3	2	
6	1	4	1	3		1	1	2	2	2	2	2	
7	1	3	1	1		1	1	2	2	2	2	2	
8	2	4	1	2		1	1	2	2	1	1	2	
9	2	3	1	2		1	1	1	1	1	1	2	
10	2	4	1	2		2	1	2	3	2	1	2	
11	1	4	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	3	2	4	Bokad av annan	1	1	1	1	2	2	1	1
13	1	3	1	4	Sthlm turism	2	1	2	1	1	2	2	
14	2	4	1	3		1	1	1	1	1	1	2	
15	1	2	2	1		1	1	1	2	1	1	1	1
<b>Hotell B</b>													
Respondent	Kön	Ålder	Resa	Fråga 1	Vid svar 4/annat:	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8	Fråga 9
1	1	4	2	2		2	1	2	2	2	3	2	
2	2	4	2	2		2	1	3	2	2	3	2	
3	1	3	1	4	Mailade via hemsidan	2	1	2	3	3	2	2	
4	1	3	1	2		2	1	2	2	2	2	2	
5	1	4	1	2		2	1	2	2	2	2	1	1
6	2	3	1	1		2	1	1	2	2	2	2	
7	2	3	1	4	Avtal via vårt förbund	1	1	2	2	1	2	1	1
8	2	4	2	1		1	1	1	2	2	2	1	1
9	2	3	1	4	Ftg Avtal m. hotell	1	1	2	2	2	1	1	1
10	1	2	1	4	Jobbet	1	1	2	2	1	1	1	1
11	2	3	1	4	Förlagd hit av ftg	1	1	2	3	3	2	2	
12	1	4	1	4	Förlagd av lärarförbu	1	1	3	3	2	2	1	1
13	2	4	1	4	Läraryrket	1	1	2	2	2	2	1	1
14	1	4	1	4	Läraryrket	1	1	2	2	2	1	2	
15	2	2	2	2		2	1	2	2	1	1	2	
<b>Hotell C</b>													
Respondent	Kön	Ålder	Resa	Fråga 1	Vid svar 4/annat:	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8	Fråga 9
1	1	2	1	3		1	1	2	3	2	2	2	
2	1	3	1	2		2	1	3	4	3	3	2	
3	2	3	1	1		2	1	1	2	1	1	2	
4	1	4	2	3		2	1	1	2	1	2	2	
5	1	2	2	1		2	1	1	1	1	1	1	1
6	1	5	1	2		2	1	1	2	1	1	1	1
7	2	2	1	2		2	1	2	2	2	2	1	1
8	2	3	2	2		2	1	2	3	2	2	1	1
9	1	2	1	2		2	1	2	4	2	2	1	1
10	1	3	2	4	Book, Travelguide	2	1	1	1	1	1	1	1
11	2	3	2	4	Book, Travelguide	2	1	1	1	1	1	1	1
12	1	5	2	2		2	1	2	2	2	1	1	1
13	2	2	2	3		1	1	2	3	3	2	2	
14	2	3	2	1		2	1	1	1	1	1	2	
15	2	4	2	2		2	1	2	3	2	2	1	1

## Bilaga 5: Empiri – Intervjuer med ledning och anställda

### **Intervju med ledning vid Hotell A, Hotellchef**

Intervjun ägde rum 2007-04-17

Den inledande delen av intervjun handlade om verksamhetens mål, vision, värderingar och affärsidé. Hotellchefen beskriver att de inte riktigt vet vad som är deras mål, utöver att det självklart skall finnas en god lönsamhet i företaget. Vidare beskriver hotellchefen att visionen är att bli Stockholms bästa trestjärniga hotell. Dock påpekas att de ändrar sig mest hela tiden angående sådana frågor och problemet ligger i företagets tillväxtprocess. Här visar informanten på hur ett litet företags tillväxt blir ett problem då företaget i ett första skede börjar operativt, där alla inom företaget känner åt vilket håll företaget jobbar men inga klara riktlinjer finns nedskrivna. Informanten återkommer senare i intervjun till detta och säger då att hotellet har mycket kvar att lära. Situationen beskrivs som svår när fler individer involveras i verksamheten vid expansion av företaget och budskapet blir besvärligare att få ut genom vardagen.

När det handlar om hur dessa åsikter förmedlas till de anställda erkänner hotellchefen att denna kommunikationskanal är begränsad och alldeles för dålig. Det finns dock tio gyllene regler som informanten beskriver. Dessa har tillsammans med personalen utformats och handlar om hur hotellet skall agera mot gästerna, hur individerna inom organisation skall agera mot varandra och vilka dessa individer är. Hotellchefen beskriver vidare hur dessa tio regler inte är något som sitter uppsatt på väggen och hotellet kör stenhårt på. Detta är mera en jargong som de arbetar utifrån. Informanten påpekar att alla inom företaget bör ha samma information angående hotellets mål och visioner men att det ibland kan vara svårt pga språkbarriärer.

Intervjun tar sedan ett nytt spår och går vidare in på samtal kring marknadsföring. Informanten ger sin syn på att alla inom företaget som har kontakt med någon utanför hotellet är med och marknadsför hotellet. Hotellchefen beskriver att den interna marknadsföringen innebär att de anställda vet vilka produkter det är de säljer, hur dessa produkter står sig mot konkurrerande verksamheter och att detta är otroligt viktigt. Detta arbetar hotellet med mot sina anställda genom att lämna mycket info om hur konkurrenterna arbetar med prissättning och vilka trender som förekommer.

Ämnet skiftas sedan för att nu handla om motivation, support och utbildning till de anställda. Hotellchefen berättar hur hotellet motiverar personalen genom att ge feedback och genom aktiviteter, kickoffer, middag och liknande. Support får personalen genom hotellets ägare och hotellchefens ständiga närvaro men här nämns även att personalen får ta väldigt mycket eget ansvar. På frågan om vilken typ av utbildning personalen får så berättar informanten att

hotellet har en utbildningspott som personalen kan söka bidrag ur. Dock anser hotellchefen att förfrågningarna från personalen inte har varit så många.

Vidare samtalas kring hur de anställda delges information angående den löpande verksamheten. Hotellchefen berättar att all personal får ett informationsbrev i sitt lönekuvert varje månad. I detta brev talas kring vad som händer i huset, vilka marknadsföringsåtgärder som är aktuella, nya rutiner, ny anställda, hur ser nästa månad ut och liknande. Information delges även direkt från hotellchefen till de anställda eller till de olika husfruarna, som sedan lämnar informationen vidare.

Under intervjun berättar informanten vid olika tillfällen om personlans delaktighet i skapandeprocessen och om de anställdas arbetsmiljö. Hotellchefen menar att mer tid skulle behövas läggas på att lyssna till vad personalen vill för att underlätta vid skapande i nya projekt. Detta skulle kunna ge en högre effektivitet, vilket skulle ge en bättre lönsamhet menar hotellchefen. Kring detta ämne nämns också att hotellchefen tror att personalen överlag trivs med sin arbetsmiljö och känner sig motiverade genom de aktiviteterna och den feedbacken som personalen får. Hotellchefen påpekar också att denna tror att ledning bryr sig om personalen och vet att personalen är hotellets största tillgång.

Mot slutet av intervjun berättar informanten att de överlag är nöjda med den service som personalen levererar till gästerna. Servicen beskrivs som personlig, anpassad till gästens nivå och att den förmedla med säkerhet från personalen eftersom de kan hotellet. Dock påpekas att inget är fullkomligt.

### **Intervju med anställd vid Hotell A, Receptionist**

Intervjun ägde rum 2007-04-17

Informanten börjar med att berätta att arbetet är mycket trivsamt och att det är roligt att arbeta med människor. Arbetsplatsen har korta beslutsvägar och begränsat med antal anställda, vilket skapar bra grupper. Det finns dock nackdelar som de oregelbundna arbetstiderna samt kvälls- och helgarbete.

Intervjun kommer ganska snabbt in på vad som är företagets mål, visioner, värderingar och affärsidé. Här beskriver den anställde hur hotellets ägare inte riktigt hängt med i företagets expansion och att de inte är tillräckligt tydliga med sina budskap kring detta. Den anställde menar att när ett företag expanderar krävs att det finns klara mål och visioner som förmedlas ner till de anställda. Informanten påpekar att tack vare de anställda och pga att de inte är allt för många anställda ännu så fungerar verksamheten ändå. Angående företagets vision nämner



informanten att denna kan tänka sig att visionen är att bli det bästa trestjärniga hotellet i deras omgivning. Vad hotellets ägare har för mål beskrivs som okända av informanten.

Vidare beskriver informanten sig själv vara en del i företagets marknadsföring eftersom denna är den första som gästerna vid hotellet ser när de kommer och den sista när de går. Även möjliga framtida gäster som tittar in för att kolla in hotellet beskriver receptionisten som viktiga att uppmärksamma och att detta ingår i arbetsgöromålen. Intervjun leds härifrån in på vad service innebär för informanten och här samtalas igen om hur viktigt det är att uppmärksamma alla som kommer in. Även att som receptionist göra sig tillgänglig och lära sig att se på gästerna att de vill något är viktigt, gästerna måste bli sedda och bekräftade.

Från detta ämne hoppar intervjun sedan vidare in på de anställdas syn på motivering, support och utbildning på arbetsplatsen. Den anställde säger sig tycka om sitt arbete men påpekar ändå att allt alltid går i vågor och att denna ibland funderar på att söka sig vidare. Den motivationen som förekommer beskrivs som personlig utifrån eget engagemang och inte så mycket tack vare stöd från högre nivå. Support från högre nivå beskrivs som periodvis och att de anställda gärna skulle se lite mer av support i form av bekräftelse. Detta skulle då innebära att få höra att man jobbar bra lite oftare och att bli sedd av ledningen. Angående fortlöpande utbildning för personalen berättar informanten att detta inte varit något som har varit så bra men att med hotellchefens engagemang finns nu en möjlighet till förbättring. Den anställde nämner den bidragspott som nu finns som ett exempel på en förbättring. I jämförelse med andra receptionister beskriver informanten hur de anställda känner att de ligger lite efter och att de utbildningar som informanten hittills genomgått personligen inte har gett så mycket. En viktig del som informanten nämner är bortfallet av uppföljning av personalens utbildningar, vilket den anställda ser som högst avgörande om utbildningen skall leda någonstans.

Vidare i intervjun samtals kring den befintliga arbetsmiljön som ligger den anställde varmt om hjärtat. Informanten beskriver hur de anställda ibland måste tjata sig till vissa saker och att inställningen kring dessa frågor från hotellets ägare känns oklara. Vid skapande av nya projekt känner sig personalen inte delaktiga hela vägen utan de tappas bort någonstans på vägen. Detta leder till resultat som inte blir helt bra och informanten menar att det blir svårare att utföra arbetsmomenten plus att det känns som bortkastade pengar. Informanten beskriver sin förståelse för att hotellets ägare vill ha sitt hotell på ett visst sätt men tycker ändå att de är felaktiga i sina beslut ibland. Vidare beskrivs hur personalen får vara med och tycka till men vilken hänsyn som tas till deras åsikter bakom stängda dörrar kan inte informanten avgöra. Dock vill den anställde påpeka att de har upplevt specifika tillfällen då de anställdas röst fått stort genomslag utan vidare argumentation.

Den där på följande delen av intervjun kom att handla om informationsflödet inom verksamheten där den anställde förklarar att företaget har korta informationsvägar, vilket gör att informationen kommer fram till de anställda bra. Däremot kanske inte hotellets ägare riktigt förmedlar vad de vill. Vidare berättar informanten om det informationsbrev som medföljer varje lönekuvert, de receptionsmötena som äger rum en/mån och de allmänna personalmötena som äger rum 1-2/år. Angående de stora personalmötena anser informanten att detta är för sällan för att få alla i personalstyrka att gå åt samma håll.

Mot slutet av intervjun berättar den anställde att det underlättar att kunna ta egna beslut vilket informanten anser att det finns möjlighet till. Egna beslut, egna initiativ och att tänka själv uppskattas av hotellets ledning och gör att man känner sig trygg i sin arbetsroll och att man växer som individ.

### **Intervju med ledning vid Hotell B, Sales and Marketing Manager**

Intervjun ägde rum 2007-04-18

Intervjun inleddes med att informanten berättar att hotellen har två visioner, den ena visionen är att skapa en hemtrevlig miljö för hotellgästerna och att gästerna ska känna sig avslappnade så fort de stiger in i hotellet. Den andra visionen innebär att hotellen ses som ett hemligt hus med strävan efter att skapa fredliga möten mellan två etniska grupper i konflikt. Informanten påpekar dock att det är en jättestor vision. Vid frågan om hur verksamhetens vision förmedlas till de anställda besvaras frågan med att detta görs via olika möten. De har driftmöten där varje avdelning har sina egna möten, sedan finns det något som benämns som ledningsmöten där de ansvariga träffas en gång i veckan samt stormöten som inkluderar alla i verksamheten där hotellägaren informerar om verksamhetens händelser och dessa möten inträffar en gång varannan månad. Informanten nämner även att hotellägaren personlighet präglar stark verksamheten, vilket bidrar till att de anställda som inte kan hantera hotellägarens personlighet avviker snabbt från företaget.

Vidare riktar sig intervjun mot ämnet marknadsföringen och där menar marketing managern att alla i hotellet är marknadsförare på sitt sätt. Detta beskrivs med att receptionisten hälsar med ett leende vid gästbemötande i receptionen, städpersonalen hälsar vid korridoren och frukostvärdinnorna serverar vid frukosten. Vid frågan om de anställda är medvetna om att de är en del av företagets marknadsföring svarar managern att de försöker mer och mer att få personalen att inse hur viktiga de är för verksamheten. Detta arrangeras då genom olika utbildningar, och informanten nämner en tidigare säljutbildning som handlade just om sälj på en basnivå så att även städare kan förstå att dem är minst lika viktiga som alla andra i organisationen.

Marketing managern beskriver intern marknadsföring som ett sätt att motivera sin personal där alla i företaget skall veta vad verksamhetens slogan är och vad de är unika på. Även ledningen skall inkludera hela sin personal och förstå att dem är viktiga. Detta tankesätt skall genomsyra hela hotellverksamheten.

Angående ämnet motivation menar marketing managern att det som motiverar personalen är baserat på de ständiga förändringar som sker. Informanten tar tillfället att berätta om en utbyggnad som sker på hotellet och förklarar att denna förändring motiverar personalen mycket. Vidare förklarar informanten att andra förekomster som motiverar och belönar är aktivitet som till exempel vinprovning och generösa resor där jobb och avslappning kombineras. Personalen hjälps åt och i organisationen finns möjligheter att klättra uppåt internt.

Informanten berättar att de tidigare haft individuella utvecklingssamtal med personalen där det diskuteras om vad som varit bra och vad som kan förbättras. Dock erkände denna att det inte varit organiserad på senaste tiden och att det självklart kan organiseras bättre. Vidare nämner informanten att det förekommer spontana stöd som kommer från hotellägaren själv och från arbetskollegor. Dock förekommer det inte löpande utbildning bland de anställda utan det sker oftast mer spontant efter intresset eller bra erbjudande. Managern tillägger att det inte förekommer något så kallade utbildningspott och tillägger att det är ingenting de satsar på för tillfället.

När intervjun berörde frågan om hur informationsflöden ser ut i verksamheten berättar marketing managern tre sätt som möjliggör informationsflödet. Det första är de tidigare nämnda möten, det andra är en pärm med senaste information där alla skall läsa pärmen dagligen. Det tredje sättet är det som informanten benämner som överlämningar, där muntlig kommunikation sker mellan personal som jobbar morgonpass och de som jobbar kvällspass. Informanten beskriver organisationen som komplext där den både har en jätte topp och samtidigt är platt. Hotellägare bestämmer i stort sett allt men påpekar att resten av verksamhetens personal som befinner sig på den plana delen ändå har mycket frihet att ta egna beslut gällande drifterna och det innebär mycket frihet under ansvar. Informanten berättar hur denna platta organisation tillsammans med toppstyrning ibland kan skapa problem.

Något som framkom under intervjun vid olika tillfällen var den fysiska arbetsmiljön för de anställda. Här tror marketing managern att de anställda upplever arbetsplatsen som en rolig miljö att arbeta i då det ständigt händer saker runt omkring. Informanten medger att organisationen kan uppfattas som rörlig då inga direkta riktlinjer finns om vem de anställda kan gå till vid problem. Informanten tillägger att det saknas en person mellan ägaren och

ledningspersonalen som kan verka som hotellchef. Detta kommer att ske inom några veckor, säger managern.

Intervjun avslutades med frågan om hur personalen levererar service till kunderna och informanten svarar att servicen som ges är personlig och att personalen är jätteduktig och levererar service till det yttersta.

### **Intervju med anställd vid Hotell B, Receptionist**

Intervjun ägde rum 2007-04-20

Intervjun började med att receptionisten berättar om sin upplevda arbetsmiljö. Det är en bra och tryggt arbetsmiljön men påpekar dock att det även är stressigt arbetsplats. Vid lugna dagar hinner personalen med allt som skall göras men å andra sidan då det finns mycket att göra blir verksamheten snabbt underbemannad.

Vidare i intervjun beskriver informanten om hotellets vision, ett hotell med en hemtrevlig, välkomnande miljö där den inte skall ge en hotellkänsla utan något mer utöver. Här nämns även hotellägarens stora vision, att få två länder i konflikt att mötas och ha fredliga möten på hotellet. Den anställda tillägger att de tar del utav företagets vision under stormöten och tycker att det fungerar bra. Vid frågan om informanten anser sig representera hotellet vid kundbemötande blir svaret ett direkt ”ja”. Informanten känner en delaktighet gällande marknadsföringen i hotellet och tillägger att i receptionen är det ytterst viktig att visa ett bra bemötande.

När intervjun senare behandlar ämnet service, berättar receptionisten att service för denna är att kunna lägga ner tid på en gäst och vara tillgänglig.

”Jag känner mig inte alltid motiverad, det är lite upp och ner och det kan bero på att jag inte får tillräckligt uppmuntran, tillräckligt uppmuntran från hotellägaren”, säger den anställda om sin egen motivation till arbetsuppgifterna. Denna menar att man som anställd även vill höra om man gjort bra ifrån sig och inte endast negativ kritik. Informanten tillägger snabbt att feedback fås av närmsta chef men att hotellägaren på grund av stress kan låta det gå ut över personalen och har tendens att ge pikar som man inte borde få. Vidare säger receptionisten att denna många gånger får ta till sina personliga krafter för att orka med arbetet.

Vid frågan om personalen anser att de får god support från ledningen tycker receptionisten att de både får god och dålig support och detta har att göra med en luddig organisationsstruktur. Här nämns även att en tidigare hotellchef funnits och att efter denna slutat har en otrygg känsla givits på arbetsplatsen. Receptionisten tycker att det är en sak att äga ett hotell och en annan sak att vara chef över hotellet, informanten menar att det kan bli fel om hotellägaren

lägger sig i ett arbete utan att ha all information. Vidare klargörs att man måste skilja mellan att vara chef och att vara ägare. Som chef så måste man sätta sig in i arbetsituationen och ha kunskapen om hur hotell bedrivs. Informanten avslutar denna fråga men att säga: "Det är bättre att ha någon som är hotellchef."

När intervjun senare berörde ämnet utbildning och utvecklingsprocess för anställda berättar informanten att det hela tiden händer saker och pekar på att det är bra. De har haft en säljutbildning som enligt denna inte var så givande och receptionisten tror inte att personalen själva kan söka utbildningar. Informanten påpekar även att utvecklingssamtal aldrig varit aktuell under den tid hon arbetat på hotellet, i alla fall ingen en mot en- utvecklingssamtal, men informanten tror att det kan vara positivt med utvecklingssamtal.

Vid utvecklandet av sin arbetsmiljö anser informanten att anställda är med och utvecklar arbetet tillsammans och detta arbete innehåller mycket samarbete. Förslag om arbetsmiljöutseende kan lämnas in men beslutet görs av hotellägaren. Receptionisten påpekar även att hotellägaren borde ta mer vara på personalens kunskap, vilket ägaren inte gör och därför hämmar utvecklingen. De anställda är välkomna med idéer men det är trots allt ägarens villkor som gäller.

Vid frågan om hur informationsflödet förmedlas till de anställda svarar receptionisten att detta görs via e-post, stormöten och receptionsmöten. Ju mer erfarenhet och självkänsla en anställd har desto mer vågar denna ta egna beslut, säger informanten och tillägger att i och med att organisationen är "platt" så behöver personalen inte avvakta för att ta mer omfattande beslut.

Avslutningsvis talar receptionisten om sin syn på organisationen, hon erkänner att det är en svår organisation där företaget expanderar men inte organisationen. Denna menar att en företags expanderings måste ske i takt med att man utvecklar organisationen, i annat fall räcker inte personalen till. Det krävs fler utrymmen och mer plats när organisationen utvecklas.

### **Intervju med ledning vid Hotell C, Hotellchef**

Intervjun ägde rum 2007-05-02

Intervjun inleddes med att hotellchefen berättar om hotellets mål och det innebär att bedriva verksamheten som går med vinst på ett familjärt sätt. Det finns en utformad affärsidé som jag inte kan utantill, säger informanten. När frågan om hur affärsidén förmedlas till de anställda menar informanten att detta sker via den familjära atmosfären som genomsyras genom hela verksamheten. Detta gör att personalen känner att de är en del av det familjära hotellet.

Vid frågan om vilka i hotellet som anses förmedla någon typ av marknadsföring till gästerna svarar hotellchefen att det är samtliga i företaget som är det. Denna beskriver senare intern marknadsföring som ”... en upplevelse från att man kommer innanför dörren egentligen. Det kan man säga är intern marknadsföring, allt som finns i hotellen...”.

Vid frågan om intern marknadsföring är något som förekommer i verksamheten svara informanten att det förekommer och på det sätt att de försöker sälja in marknadsföringen i restaurangen, vid receptionen, på hotellet och inne i hissen.

Senare under intervjuens gång berättar hotellchefen om ett personalutvecklingsprogram som finns tillgänglig i avseende att motivera personalens framåtanda. I detta program finns ett antal punkter som tillsammans skall bygga en positiv och hälsosam arbetsplats med lönsamhet som målsättning, säger hotellchefen. Därefter nämns att utvecklingssamtal förekommer och att samtalen görs med närmsta chef. På grund av besparingar efter den 11 september har mellanchef-ledet tagits bort vilket gör att jag är den som ansvarar för alla utvecklingssamtalen, säger informanten. Senare tillägger denna att försäljningen går bättre och mellanledet skulle behövas igen och att detta kanske är på gång.

Enligt hotellchefen finns ledningen alltid tillgänglig via telefon och finns till om de anställda skulle behöva support. Denna påpekar även att de har jour om något skulle hända.

Hotellchefen berättar att det förekommer löpande utbildningar i form av första hjälpen och brandutbildningar och utbildningarna sker varje år. Sedan tilläggs att utbildningar inom turism som arrangeras av Stockholms Visitor Board hålls varje vår och internutbildningar för själva bokningssystemet finns men dock har de inget utbildningspott till anställda.

När det gäller informationsflödet ut till de anställda talar informanten om att de har ett intranät där all information finns, om priser och kampanjer. Alla i företaget har skyldighet att gå in på intranätet varje dag. Informationen kommer även från måndagsmötena. När ämnet senare berör beslutfattande för personalen menar hotellchefen att personalen har relativt mycket friheter att besluta men de kan inte korrigeras bort en natt om gästen klagat. Där har en gräns på max 500 kronor avdrag kan göra om gästen är missnöjd. När det gäller stora beslut är det chefen som bestämmer, tillägger informanten.

Hotellchefen säger att det är högsta prioritet att skapa en trivsamt miljö för de anställda. Om de anställda inte trivs i arbetsmiljö så leder detta till att gästerna inte trivs. Om det är något som de anställda önskar sig eller saknar så tas det upp på utvecklingssamtalen och det anser informanten är ytterst viktig att följa upp.

Vidare förklarar informanten att anställda är engagerade när det handlar om nya idéer och nya förslag till verksamheten. Här nämns tidigare tävlingar som gjorts för att engagera personalen som exempelvis olika kommando tävlingar. Om personalens trivsel på arbetsplatsen

tror hotellchefen att de anställda trivs men säger att trivseln beror mycket på personen motivation. På en skala ett till fem där femman innebär högsta trivselnivå tror informanten att personalens trivsel är fyra på skalan.

Intervjun avslutades med att hotellchefen säger att de ständigt försöker lära personalen att vara service minded och att vara professionella. De ska vara artiga, de ska helst säga Ni till en gäst och inte du. Sist tillägger hotellchefen att detta beror självklart på personen ifråga när det gäller servicegraden.

### **Intervju med anställd vid Hotell C, Vårdinna**

Intervjun genomfördes 2007-05-02

Intervjun började med att den anställda beskriver en bra arbetsmiljö med väldigt bra samarbete mellan personalen där alla hjälps åt. Man bestämmer mycket själv hur man lägger upp sin arbetsdag och det upplevs som bra.

Värdinnan beskriver att hotellets affärsidé är att sköta hotellet på ett familjärt sätt och ge ett familjärt bemötande till gäster. Affärsidén finns uppsatt vid receptionen, restaurangen, personalrummet och på detta sätt förmedlas affärsidén till personalen. Informanten anser sig representera hotellet då denna är en del av organisationen och tydliggör att man representerar hotellet 24 timmar om dygnet då man även privat, oavsett var man befinner sig, kan bli tillfrågad om sitt jobb.

När frågan berörde marknadsföring säger värdinnan att personalen är ansiktet utåt i företaget och anser sig marknadsföra företaget i stort.

Värdinnan beskriver sin syn på service: ” service är att gästerna känner sig välkomna, trygga, känna sig som hemma här. Känna sig uppskattade. Vi är till för gästen och inte gästen till för oss. Det är glatt bemötande, man skall vara kunnig och veta vad man jobbar med och saker runt omkring det. Framförallt väldigt positiv, hjälper till och ge gästen en väldigt bra vistelse”.

Senare under intervjun förklarar informanten att förändringar som skett under senaste året med exempelvis ökat beläggning och att verksamheten går framåt bidrar till att ökat motivation till sina arbetsuppgifter. Värdinnan tillägger att det är kul att jobba mot det mål att det går bättre och bättre för verksamheten. Denna anser vidare att motivationen kommer både från en själv och ledningen. På hotellet hjälps alla åt och stödjer varandra för att i slutändan uppnå ett bra resultat. Värdinnan blir motiverad av sin egen insats för hotellet och av den positiva bemötande av ledning när de ser hur statistiken ligger till.

När frågan berörde support från ledningen anser värdinnan att god support finns och förklarar att ett nära samarbete med hotellchefen bidrar till att många förslag kommer fram. Feedback av ledningen fås via diskussioner och möten, där man försöker komma fram till saker som passar alla.

När det handlar om utbildning berättar värdinnan att hon under sin tid på hotellet inte fått något utbildning men har tidigare blivit tillfrågad att gå på en vin- och spritutbildning som hon då var tvungen och tacka nej till. Värdinnan påpekar att ledningen utmanar en att utvecklas i sin tjänst.

Informanten säger att personalen själva kan utforma sin arbetsmiljö och att detta sker i hög grad. När ett förslag om förbättring eller förnyelse finns så kontaktas hotellchefen som sedan tillsammans arbetar vidare på det. Informanten menar att i jämförelse med tidigare arbetsplatser så är det väldigt mycket "fria händer" på sin nuvarande arbetsplats.

Senare under intervjun berättar informanten att denna har inflytande i mycket och att personalen arbetar fram i princip allting med hotellchefen. De idéer som förts fram blir hörda av hotellchefen och det tycker informanten är jätteroligt då de tillsammans kan förstärka och utveckla hotellet. Värdinnan tillägger även att konstruktiv kritik till andra avdelningar är välkomna också. I och med att hotellet är litet så är det viktigt att avdelningarna kan samarbeta och att avdelningarna tar del av varandras arbete.

Information från ledningen går, enligt informanten, mestadels via intranätet. Informationen kommer även från personalmötet som sker en gång i veckan, som sedan sätts upp i personalrummet. Denna menar att det finns mycket information och de finns överallt och den personen som missar det måste vara blind.

Intervjun avslutas med frågan om de anställda kan ta de egna beslut som krävs i arbetsmiljön svarar värdinnan att det beror på vad det gäller. Informanten menar att vid små beslut behövs inte alltid ett godkännande av hotellchefen men påpekar därmed att man måste ha respekt till att informera ledningen och höra om vissa ändringar är godkända. Även om informanten känner att hotellchefen litar väldigt mycket på sin personal så innebär det inte att man inte ska fråga om lov gällande vissa saker.



# Källförteckning

---

## Tryckta källor

Alvesson, Mats. Sköldberg, Kaj. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund

Bloisi, Wendy. Cook, Curtis. Hansaker, Phillip. (2003) *Management and organizational behaviour*. McGraw- Hill Education. Storbritannien.

Denscombe, Martyn. (2000) *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur. Lund

Grönroos, Christian. Rubinstein, Dan (1986) *Totalkommunikation - analys och planering av företagets marknadskommunikation*. Liber förlag. Malmö

Gummesson, Evert. (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4P till 3OR*. Tredje upplagan. Liber Ekonomi. Kristiansstad Boktryckeri AB. Malmö.

Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB. Daleke Grafiska AB. Malmö

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Saunders, John & Wong V. (2002). *Principles of marketing*. Pearson education, Italien

Normann, Richard. (1993) *Skapande företagsledning*. Bonnier Alba. Arlov: Berling. Stockholm

Patel, Runa. Davidson, Bo. (2003) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Studentlitteratur. Lund.

Severin, Cecilia. (2003) *Konkurrensstrategier : en jämförande studie i hotellbranschen mellan mindre, fristående hotell och större kedjehotell*, Fek kand Uppsats, Södertörns högskola, Huddinge

Thuren, Torsten. (2002) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Första upplagan. Liber AB.  
Stockholm

Wallén, Göran. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan.  
Studentlitteratur. Lund.

### **Elektroniska källor**

Dagens Industri  
2007-02-19

Florén, Jonas. 2005 ”Modehusen tar in på hotell”

I: <http://di.se/Index/Nyheter/2005/01/04/128866.htm?src=xlink>

Designåret  
2007-05-09

I: <http://www.designaret.se/designhotell>

SVD Närlingsliv  
2007-03-02

Andersson, Klas. 2006-03-13. ”Skjuts uppåt för nya hotellbyggen”

I: [http://www.e24.se/dynamiskt/fastighet\\_bygg/did\\_12079778.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/fastighet_bygg/did_12079778.asp)

SVD Näringsliv  
2007-03-02

Andersson, Klas. 2006-03-13. ”Trenden är stora kedjor och lyx”

I: [http://www.e24.se/dynamiskt/fastighet\\_bygg/did\\_12079786.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/fastighet_bygg/did_12079786.asp)

Sveriges hotell och restaurangföretagare  
2007-03-02

Granhed, Göran. 2005. Hotellåret 2005

I: <http://www.shr.se/upload/dokument/Fakta%20&%20statistik/hotellaret2005.pdf>

## **Muntliga källor**

### **Intervjuer**

2007-04-04, Marknadsekonom på SHR, Göran Granhed

2007-04-17, Ledningspersonal och Receptionist på Hotell A

2007-04-18, Ledningspersonal på Hotell B

2007-04-20, Receptionist på Hotell B

2007-05-02, Ledningspersonal och Värdinna på Hotell C