

Södertörns högskola | Institutionen för kommunikation, teknik & design  
Kandidatuppsats 15 hp | Turismvetenskap | Vårterminen 2008

# Från affärsidé till nöjd kund

- En studie om interna marknadsförings-  
aktiviteter hos större hotell i Stockholm

Av: Tobias Ferreira Sjöström, Fabian Fuentes, Tomas  
Johansson

Handledare: Anders Steene

Examinator: Gustaf Onn

## **Abstract**

**Titel:** Från affärsidé till nöjd kund – En studie om interna marknadsföringsaktiviteter hos större hotell i Stockholm

**Nivå:** Kandidatuppsats inom Turismvetenskap

**Författare:** Tobias Ferreira Sjöström, Fabian Rojas Fuentes, Tomas Johansson

**Handledare:** Anders Steene

**Examinator:** Gustaf Onn

**Datum:** Juni 2008

**Syfte:** Syftet är att genom intervjuer med hotellens respektive ledning undersöka om de använder sig av interna marknadsföringsaktiviteter som identifierats i erkänd teori.

**Metod:** Tre kvalitativa fallstudier av hotell i Stockholm. Studien är deduktiv.

**Resultat & slutsats:** För att vara företag i tjänstebranschen så anser vi att den generella förståelsen för en så viktig mekanism som intern marknadsföring är väldigt låg. Förutsättningarna för ett framtida implementerande av interna marknadsföringsaktiviteter i en genomtänkt process är goda, då man har förståelse för den rollen som deltidsmarknadsförare som frontdeskpersonalen faktiskt innehar utöver sina typiska arbetsuppgifter.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vårt förslag på vidare forskning är att bygga på denna undersökning med ett personal- och/eller kundperspektiv. Det vill säga en undersökning om vad frontdeskpersonalen och kunderna själva upplever inom intern marknadsföring. Ett annat förslag är en jämförande studie mellan Stockholms hotell och hotell på en annan ort, antingen i Sverige eller utomlands.

**Uppsatsens bidrag:** Denna studie har bidragit till kunskap om intern marknadsföring på Stockholms större hotell. Detta kan utnyttjas av forskare eller studenter som vill forska vidare inom området hotelledning, hotellorganisationer eller dylikt. Naturligtvis kan denna uppsats även vara till nytta för ledningsfolk inom hotellbranschen.

**Nyckelord:** Intern marknadsföring, Interna marknadsföringsaktiviteter, Hotelledning, Frontdeskpersonal, Service.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Problembakgrund .....	4
1.2 Problemdiskussion .....	5
1.3 Problemformulering .....	5
1.4 Syfte .....	5
1.5 Avgränsningar .....	5
1.6 Uppsatsdisposition .....	6
2. Metod .....	7
2.1 Val av forskningsansats.....	7
2.2 Kvalitativ och kvantitativ forskning.....	7
2.3 Urval.....	7
2.3.1 Clarion Sign.....	7
2.3.2 Nordic Sea/Nordic Light.....	8
2.3.3 Hotel Diplomat.....	8
2.4 Metodkritik.....	8
3. Uppsatsens teoretiska områden .....	10
3.1 Teoretisk översikt.....	10
3.2 Teoriområde 1 - Affärsidé.....	10
3.2.1 Normann om affärsidé.....	10
3.3.1 Kotlers SVP-Triangel.....	12
3.3.2 Grönroos Gap-modell.....	13
3.4 Teoriområde 3 – Interna marknadsföringsaktiviteter.....	16
3.4.1 Interna marknadsföringsaktiviteter, enligt Grönroos .....	16
3.4.2 Interna marknadsföringsaktiviteter, enligt Echeverri och Edvardsson .....	17
4. Teoretisk syntes & referensram.....	19
4.1 Teoretisk syntes.....	19
4.2 Förklaring till teoretisk syntes.....	20
4.3 Teoretisk referensram och intervjustruktur .....	20
5. Empiriskt resultat .....	23
6. Analys och slutsatser .....	29
6.1 Analys av resultat .....	29
6.1.1 Förståelse för frontdeskpersonalens roll i organisationen.....	29
6.1.2 Utbildning, kontinuitet och fullständighet .....	30
6.1.3 Fungerande tvåvägskommunikation .....	31
6.1.4 Fungerande masskommunikation.....	32
6.1.5 En projektgrupp eller motsvarande .....	32
6.2 Slutsatser .....	32
6.3 Avslutande kritisk granskning.....	33
6.4 Kunskapsbidrag.....	33
6.5 Förslag på vidare forskning.....	33
7. Källförteckning.....	34

## Figurförteckning

Figur 1 – Kotlers SVP-triangel.....	12
Figur 2 – Grönroos begrepsmodell för tjänstekvalitet – Gapanalysmodellen.....	14
Figur 3 – Teoretisk syntes, författarnas modell.....	19

## **1. Inledning**

*I inledningskapitlet kommer vi att presentera vår problembakgrund och vår problemdiskussion som utmynnar i en problemformulering. Dessutom presenterar vi syftet med uppsatsen samt dess avgränsningar.*

### **1.1 Problembakgrund**

Hotellbranschen i Sverige går mycket bra och bortsett från år 2002 och 2003 då man backade marginellt så har omsättningen ökat sedan tidigt 90-tal.<sup>1</sup> Enligt branschorganisationen SHRs (Sveriges Hotell- & Restaurangföretagare) statistik så kan man utläsa att Stockholm ständigt toppar statistiken som länet med högst antal gästnätter och högst beläggningsgrad.<sup>2</sup>

2007 hade Stockholm 122 hotellanläggningar och därmed nästan 14000 hotellrum. Beläggningsgraden låg på 71 % och därmed högst i landet. Från år 2000 till 2007 har antalet disponibla hotellrum i Stockholm ökat med 30 procent och de närmaste åren kommer ytterligare ungefär 3000 nya hotellrum att byggas i Stockholm.<sup>3</sup> Till exempel så öppnade i februari 2008 Clarion Sign vid Norra Bantorget och även andra stora projekt som Scandic Kista och Stockholm Waterfront vid Klara strand är på väg att påbörjas.<sup>4</sup>

Dessutom finns det indikationer som pekar mot att en lågkonjunktur är på ingång. Konjunkturinstitutet meddelar att tillväxten i svensk ekonomi har bromsat in, främst på grund av vikande exportintäkt. Risken finns för en fördjupad internationell kris och köpkraften hos folk kommer då att minska. Det finns därmed en risk att reseutvecklingen inte kommer att öka i samma takt som byggandet av nya hotell. Detta leder till att hotellen i Stockholm får svårare att locka till sig kunder och konkurrensen mellan hotellen ökar ännu mer.<sup>5</sup>

När konkurrensstrycket ökar inom hotellbranschen så blir det än mer viktigt att leva upp till kundens förväntningar på hotellet. Misslyckad kundtillfredsställelse på en konkurrensutsatt marknad är farligt, då kunden har många andra alternativ att välja mellan. Detta leder oss in på de olika marknadsföringsflödena och de motsägelser i kommunikationen mellan vad hotellet utlovar i sin marknadsföring och vad de kan leva upp till när kunden är på plats.

Vid traditionell marknadsföring så går informationsflödet från ledningen i företaget till slutkunden genom olika marknadskanaler, såsom exempelvis annonser. Själva marknadsföringsmekanismen är dock mer komplicerad än så. Företagens marknadsföring tar sig form i tre olika gestalter, man talar om extern marknadsföring (från ledningen till kunden), intern marknadsföring (från ledningen till de anställda) och interaktiv marknadsföring (mellan de anställda och kunden). Exemplet med

---

<sup>1</sup> <http://www.shr.se/upload/dokument/Fakta%20&%20statistik/omsattning.pdf> - 080303

<sup>2</sup> <http://www.shr.se/templates/Page.aspx?id=616> - 080303

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Grossman, Laedtadius. "Hotellboom – stan får 3000 nya rum – Stockholm City - 080131"

<sup>5</sup> <http://www.konj.se/arkiv/konjunkturlaget/konjunkturlaget/hjulenisvenskekonomisnurrarlangsamare.5.744b7eb1172d57470a800015972.html> - 2008-03-03

traditionell marknadsföring handlar om den externa marknadsföringen, denna kan dock ge kunden en uppfattning som inte företaget lever upp till om den interaktiva marknadsföringen är misslyckad. Nyckeln till god interaktiv marknadsföring ligger i den interna marknadsföringen som går ut på att få personalen införstådd i företagets externa marknadsföringsaktiviteter, dess affärsidé och koncept. När de anställda (framförallt de som arbetar i frontdesk) är införstådda med detta så kan de förmedla den viktiga interaktiva marknadsföringen till kunden och då ökar förutsättningarna för att kunden ska känna sig tillfredsställd.<sup>6</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Som det beskrevs i bakgrunden kommer det alltså de närmaste åren att bli en ökad konkurrenssituation bland hotellen i Stockholm. Maktförhållandet på marknaden flyttas över än mer till konsumentens fördel som blir starkare genom fler möjligheter.

För att behålla de befintliga hotellgästerna och för att locka till sig nya krävs det att hotellens interna, externa och interaktiva marknadsföring är konsekvent, i än högre utsträckning än tidigare. För att detta ska lyckas så måste hotellens personal vara införstådda med pågående kampanjer, hotellets affärsidé, hotellets koncept och att det råder ett arbetsklimat som engagerar den anställde i sin arbetsplats. Detta är särskilt viktigt men ännu svårare på större hotell där avstånden mellan ledningen och frontdeskpersonalen är större. Den interna marknadsföringen spelar med andra ord en stor roll för hotellens existensberättigande på en konkurrensutsatt marknad.

## 1.3 Problemformulering

Vilka interna marknadsföringsaktiviteter använder sig ledningarna för några av Stockholms större hotell av gentemot sin frontdeskpersonal?

## 1.4 Syfte

Syftet är att genom intervjuer med hotellens respektive ledning undersöka hur de använder sig av interna marknadsföringsaktiviteter som identifierats i erkänd teori.

## 1.5 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att inte undersöka de hotell i Stockholm som ligger utanför tullarna då innerstaden med all sannolikhet är en av de platser där konkurrensen blir som allra hårdast om hotellgästerna. Vi avgränsar oss även till att endast undersöka hotell som har minst etthundra rum för uthyrning då de mindre hotellen inte har samma behov av intern marknadsföring då avståndet mellan ledning och frontdeskpersonal inte är lika stort. Lågprishotell kommer inte heller att inkluderas i undersökningen eftersom servicekravet inte är lika påtagligt från deras kunder.

---

<sup>6</sup> Philip Kotler et al; *Principles of marketing*; 2005; Pearson educated ltd; s. 634-636

## **1.6 Uppsatsdisposition**

### **Kap 1 - Inledning**

I det första kapitlet presenteras uppsatsens problembakgrund och vår problemdiskussion som sedan utmynnar i en problemformulering. Dessutom presenteras i det inledande kapitlet syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som har gjorts.

### **Kap 2 - Metod**

I metodkapitlet beskrivs studiens utvalda undersökningsmetod. Dessutom presenteras studiens urval med en kort beskrivning av de tre studieobjekten.

### **Kap 3 - Uppsatsens teoretiska områden**

I det tredje kapitlet presenteras och beskrivs studiens tre utvalda teoriområden som vi har använt oss av för att kunna besvara uppsatsens syfte.

### **Kap 4 - Teoretisk syntes & referensram**

Från teorierna i kapitel tre tar vi sedan i kapitel fyra ut det som är relevant för denna studie till en teoretisk syntes. Denna är en egengjord modell som sammanfattar och beskriver de faktorer som är relevanta i de teorier vi använt oss av. I den teoretiska referensramen operationaliseras faktorerna i syntesen till variabler så att de skall kunna mätas.

### **Kap 5- Empiriskt resultat**

I det empiriska avsnittet presenteras resultatet som har erhållits av intervjuerna som har utförts med de tre studieobjekten. Kapitlet är uppbyggt efter de frågor som författarna har ställt och sedan hur respektive respondent har svarat. Svaren har dock strukturerats om så att de skall passa in under respektive rubrik.

### **Kap 6 - Analys & slutsatser**

I det avslutande kapitlet analyseras det empiriska resultatet utifrån teorin. Därefter presenteras slutsatser, kritisk granskning, kunskapsbidrag och förslag på vidare forskning.

## **2. Metod**

*I metodavsnittet beskriver vi undersökningsmetoden vi ämnar använda oss av.*

### **2.1 Val av forskningsansats**

För att svara på uppsatsens problemformulering så kommer vi att göra tre fallstudier av större hotell i Stockholm. En fallstudie görs när man vill ha djupgående kunskaper om det man undersöker.

Utgångspunkten för uppsatsens undersökning blir deduktiv då vi utgår ifrån uppsatsens teoretiska områden när vi utformar våra frågor. En deduktiv forskningsansats innebär att man utgår från teori för att sedan titta på empirin, det vill säga verkligheten. Alternativet är en induktiv ansats, där man använder den empiriska informationen för att skapa nya teorier.

### **2.2 Kvalitativ och kvantitativ forskning**

En kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer med representanter från hotellens ledning är mest lämplig för denna undersökning. Detta då vi endast har ett fåtal respondenter och det krävs djupgående frågor till dem för att få svar på det vi vill undersöka.

Vi kommer att använda oss av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi på förhand har konstruerade frågor utifrån teorin och att vi samtidigt har möjlighet att låta respondenterna tala fritt. Vi själva kan även ställa följdfrågor för att få en ökad förståelse för studieobjektet.

### **2.3 Urval**

Urvalsförfarandet kommer att ske genom ett bekvämlighetsurval. Det vill säga att vi väljer att undersöka de hotellen som har möjlighet att ställa upp efter att ha blivit tillfrågade.

I Stockholms innerstad finns ett trettiotal hotell som har över etthundra rum. Vi har försökt att få till intervjutillfällena med ledningsrepresentanter för de största hotellen och de som ställt upp och som vi kommer att undersöka är Clarion Sign, Nordic Sea & Nordic Light samt Hotel Diplomat.

#### **2.3.1 Clarion Sign**

Vi kommer att intervjua Clarions Signs Hotel Manager Marcus Majewski. Clarion Hotel Sign är Stockholms största hotell med Selma CitySpa, restaurang Aquavit och stor konferensaktivitet. Det är ett fyrstjärnigt hotell som bygger på kombinationen av det bästa inom skandinavisk arkitektur och formgivning. Byggnadens konstruktion

domineras av materialen granit och glas. Clarion Sign erbjuder 558 bekväma hotellrum med inredning från kända skandinaviska designers.<sup>7</sup>

### 2.3.2 Nordic Sea/Nordic Light

Intervjun på Nordic kommer att ske med Anette Stenström som är personalchef på både Nordic Sea och Nordic Light. Dessa hotell är egentligen två olika men vi har valt att slå samman dessa två i undersökningen då det är samma ledning för hotellen.

Nordic Sea Hotel är ett fyrstjärnigt hotell med 367 rum. Detta hotell inhyser även Absolut Icebar Stockholm som är världens största permanenta isbar och kan ta upp emot 60 gäster åt gången. Nordic Sea Hotel vänder sig främst till affärsresande och familjer.<sup>8</sup>

Nordic Light Hotel är Stockholms designhotell, även det fyrstjärnigt, och har 175 hotellrum i olika kategorier. Detta hotells primära målgrupp är mode- och designmänniskor.<sup>9</sup>

### 2.3.3 Hotel Diplomat

Vi kommer att intervjua Madeleine Barck som är Manager of Operations på Hotel Diplomat och i sin roll mycket insatt i personalfrågorna.

Hotel Diplomat på Strandvägen strax intill Nybroviken i Stockholm är ett familjeägt hotell i fjärde generationen med 129 rum tillgängliga för uthyrning. Hotellbyggnaden kom till 1911 och är ett av Stockholms mest välbevarade hus i jugendstil. Namnet Diplomat kommer från depressionen på 30-talet då många utav hyresgästerna flyttade ut och ett antal ambassader flyttade in i byggnaden.<sup>10</sup>

## 2.4 Metodkritik

Eftersom våra respondenter är anställda och dessutom i ledande befattningar på sina hotell så får man ha i åtanke att de inte vill framställa sin arbetsgivare i dålig dager och risken finns att de vill ge förskönade svar på våra frågor. Detta motverkar vi genom att på sätt och vis dölja vår agenda, då vi kamouflerar våra frågor. De variabler vi vill ha reda på kommer alltså inte vara uppenbara för respondenterna men vi ställer frågorna på ett sådant sätt att vi får svar på dem ändå.

Vid intervjuer så är svaren inte alltid direkt mätbara och man kan tvingas att tolka vad respondenten ämnar säga. Den här reliabilitetsrisken kommer vi att försöka eliminera genom noggrann dokumentation vid intervjuerna, i form av röstinspelning. På så vis så kan vi sedan sitta i lugn och ro och dokumentera vad som sagts på intervjun i

---

<sup>7</sup> [www.clarionsign.se](http://www.clarionsign.se) 2008-05-12

<sup>8</sup> [www.nordicseahotel.se](http://www.nordicseahotel.se) 2008-05-12

<sup>9</sup> [www.nordiclighthotel.se](http://www.nordiclighthotel.se) 2008-05-12

<sup>10</sup> <http://info.aos.se/sajter/hoteldiplomat/1.html> 2008-05-12



textformat. Vi kommer även att försäkra oss om att vi kan återkomma till våra respondenter för förtydligande frågor, ifall det skulle uppstå tveksamheter i efterhand när vi går igenom materialet.

### **3. Uppsatsens teoretiska områden**

*Detta teoretiska kapitel innehåller tre teoriområden inom tidigare utförd forskning på området. Från dessa teorier tar vi sedan i kapitel fyra ut det som är relevant för denna uppsats till vår teoretiska syntes.*

#### **3.1 Teoretisk översikt**

Denna uppsats har en deduktiv ansats och därmed måste den empiriska undersökningen ha en teoretisk grund att stå på. I fortsättningen av detta kapitel kommer vi lyfta fram tidigare utförd forskning inom tre olika teoriområden och utifrån dessa till sist skapa oss en teoretisk syntes som är en egengjord sammanfattande modell anpassad till vår undersökning.

Det första teoriområdet handlar om begreppet *affärsidé*. Vad begreppet innebär och hur man som företagare ska hantera och använda sig av det. I det andra teoriområdet tar vi upp *intern marknadsföring* och visar på vilket sätt detta är en nödvändighet när man vill få sin personal införstådd med företagets affärsidé. Teoriområde tre fortsätter inom området intern marknadsföring men där kommer vi ta upp tidigare forskning i hur man använder sig av detta inom företag, det vill säga vilka *interna marknadsföringsaktiviteter* man bör använda sig av och hur.

Teorikapitlet är uppbyggt enligt en trattmodell där affärsidé kommer först då det är grunden till den interna marknadsföringen och vidare dess aktiviteter.

#### **3.2 Teoriområde 1 - Affärsidé**

Alla företag har en affärsidé och så även hotell. Vi har valt att ta med affärsidé som vårt första teoriområde då det är hotellets affärsidé som ska implementeras i en löpande kommunikationsprocess hos personalen genom intern marknadsföring.

##### **3.2.1 Normann om affärsidé<sup>11</sup>**

Företag interagerar ständigt med sin omgivning. Villkoret för överlevnad samt framgång ligger i att finna en fördelaktig balans i relationerna med omvärlden. Balansen kan uppnås via någon sorts specialisering; företaget väljer ut en viss del av den yttre miljön – utbytesmiljön – och utför vissa typer av transaktioner med denna.

Inom produkter finner vi företagets överlägsna förmåga/kunnande som är inbyggd i företagets organisationsstruktur och hos dess individer som verkar i företaget. Den term som används av Normann som benämning på detta komplexa och svårgripbara kunnande är *företagets affärsidé*.

---

<sup>11</sup> Richard Normann – *Skapande företagsledning*, 1993. Bonnier Alba, sid 37-52

Normann sammanfattar affärsidéns grundläggande egenskaper i följande punkter:

1. En affärsidé har systemkaraktär, det vill säga att affärsidén består av ett flertal olika komplicerade komponenter som formar ett mönster – ett system. Affärsidén är ett uttryck för systemets helhet.
2. Beskrivning av en affärsidé måste göras i olika nivåer:
  - Företagets revir, det vill säga den nisch i omgivningen som företaget dominerar.
  - Vilka produkter eller det system som företaget erbjuder reviret.
  - Slutligen de interna förhållanden samt resurser som ska hjälpa företaget att uppnå dess dominans.
3. Affärsidén är ett uttryck för företagets konkreta förhållanden; den beskriver företagets sätt att fungera och dess sätt att tjäna pengar. Affärsidén existerar inte förrän den är förverkligad.
4. Affärsidén kan sägas representera företagets överlägsna förmåga/kunnande. Denna förmåga/kunnande finns vanligen inbyggd eller i företagets organisatoriska struktur och hos dess signifikanta aktörer.
5. Affärsidén är en komplicerad historisk produkt vilket gör det svårt för andra att imitera. Men detta gör det samtidigt besvärligt för organisationen att lära in och förkroppsliga.
6. Harmoni och överensstämmelse är begrepp som fångar affärsidéns karaktäristiska helhet.

*Teorins relevans för studien:*

Ett hotell måste genom sin affärsidé förmedla och förkroppsliga sina värdegrunder till personalen. Normans teori om affärsidé beskriver således mycket av inputen till den interna marknadsföringen och det är av den anledningen vi valt att ta med denna teori.

### **3.3 Teoriområde 2 – Intern marknadsföring**

Begreppet intern marknadsföring uppkom som en systematisk metod att hantera de problem som uppstod när företag skulle utföra externa marknadsföringskampanjer utan att förbereda sina medarbetare. När medarbetarna inte visste vad som pågick och inte kunde hantera och förstå nya varor, tjänster och marknadsföringsaktiviteter hade de inte förutsättningar för att klara av rollen som deltidsmarknadsförare.

Det räcker inte för företag att utfärda löften utåt genom extern marknadsföring om inte de anställda själva tror på detta och kan förmedla vidare det till kunderna. Det är personalen på golvet, eller som i vårt fall hotellreceptionisterna, som är hotellets ansikte utåt och det är denna personal som i störst utsträckning interagerar med kunder, därav begreppet deltidsmarknadsförare.

Den interna marknadsföringen har följaktligen blivit en metod för att underlätta introduktioner av nya varor, tjänster och kampanjer genom att:

- Medvetandegöra personalen om att nya varor och tjänster utvecklas och marknadsförs.

- Få personalen att förstå hur marknadsföringskampanjerna ser ut och går till.
- Få personalen medveten om att deras arbetsuppgifter påverkar företagets relationer och interaktiva marknadsföringsarbete.<sup>12</sup>

### 3.3.1 Kotlers SVP-Triangel<sup>13</sup>

För att ge en förklarande bild över hur den interna marknadsföringen hänger ihop med ett företags marknadsföringsaktiviteter i helhet så har vi valt att referera till en modell som Philip Kotler kallar för ”The service profit chain”.

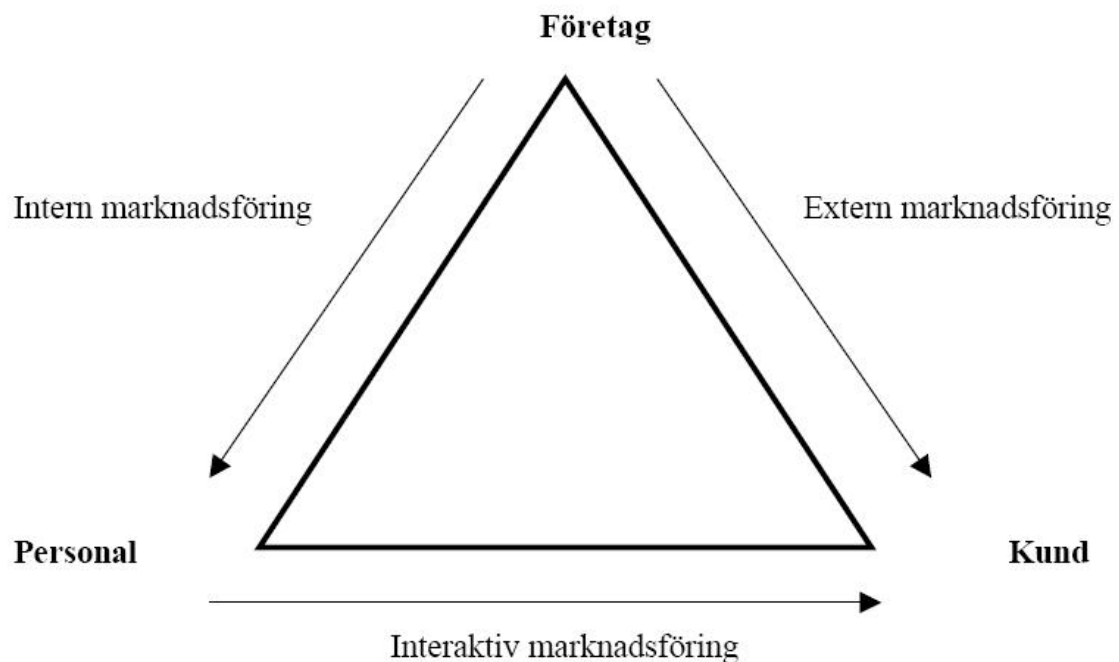


Fig 1: Kotlers SVP-triangel, Philip Kotler et al; *Principles of marketing*

Modellen visar sambandet mellan intern, extern och interaktiv marknadsföring och hur de används i relationerna mellan ett företag, deras anställda och deras kunder. The service-profit chain visar hur företag kan använda personalen som en resurs vid marknadsföring.

När företagsledningen riktar sig till potentiella kunder genom reklamkampanjer kallas det för *extern marknadsföring* och det är detta moment man oftast tänker på när man hör begreppet marknadsföring. Vid tjänstemarknadsföring, som i vårt fall hotellbranschen, räcker det dock inte med extern marknadsföring utan man måste som företag även involvera sin personal, i synnerhet den personal som har direktkontakt med kunden, till exempel hotellreceptionisterna. Marknadsföringsaktiviteter riktade mot företagets egen personal är den del av modellen som kallas *intern marknadsföring*. När sedan den egna personalen har tagit till sig företagets

<sup>12</sup> Christian Grönroos, *Service Management – Ledning, Strategi, Marknadsföring i tjänstekonkurrens*, Göteborg ISL 1990

<sup>13</sup> Philip Kotler et al; *Principles of marketing*; 2005; Pearson educated ltd; s. 634-636

värderingar och förmedlar detta till kunderna i kontakterna med dem blir det *interaktiv marknadsföring*.

Den interna marknadsföringen i The service-profit chain består av fem kedjelänkar.

1. Intern servicekvalitet - överlägset val av personal samt undervisning, kvalitetsjobbatmosfär och support för de som har kontakt med kunder, vilket leder till...
2. Tillfredställd och produktiv servicepersonal - en mer tillfredställd, lojal och hårt jobbande personal, vilket leder till...
3. Högre servicevärde - skapandet av ett mer effektivt och kompetent kundvärde samt serviceframförande, vilket leder till...
4. Tillfredställda och lojala kunder - tillfredställda kunder vilka förblir lojala och gör återköp samt hänför till övriga kunder, vilket leder till...
5. Sund service med vinst, utveckling och överlägsen service i företagets prestanda.

*Teorins relevans för studien:*

Eftersom The service-profit chain på ett övergripande sätt visar hur alla delar av ett företags marknadsföring hänger samman är denna teori väldigt relevant för denna uppsats. Detta eftersom den visar vilken roll i helheten som den interna marknadsföringen har i ett företag och varför den är viktig.

### 3.3.2 Grönroos Gap-modell<sup>14</sup>

Även nedanstående modell av Christian Grönroos ger en bra bild av vilken roll i tjänstesystemet den interna marknadsföringen har. Grönroos gapanalysmodell beskriver de fem sprickor som kan finnas i skapandeprocessen av tjänstekvalitet. Gapen eller sprickorna kan ligga mellan ledning och kund, mellan ledning och anställd eller mellan anställd och kund, men anledningen till gapen ligger i de flesta fall hos ledningen. Här nedan följer en beskrivning av de olika gapen.

---

<sup>14</sup> Christian Grönroos, *Service Management – Ledning, Strategi, Marknadsföring i tjänstekonkurrens*, Göteborg ISL 1990

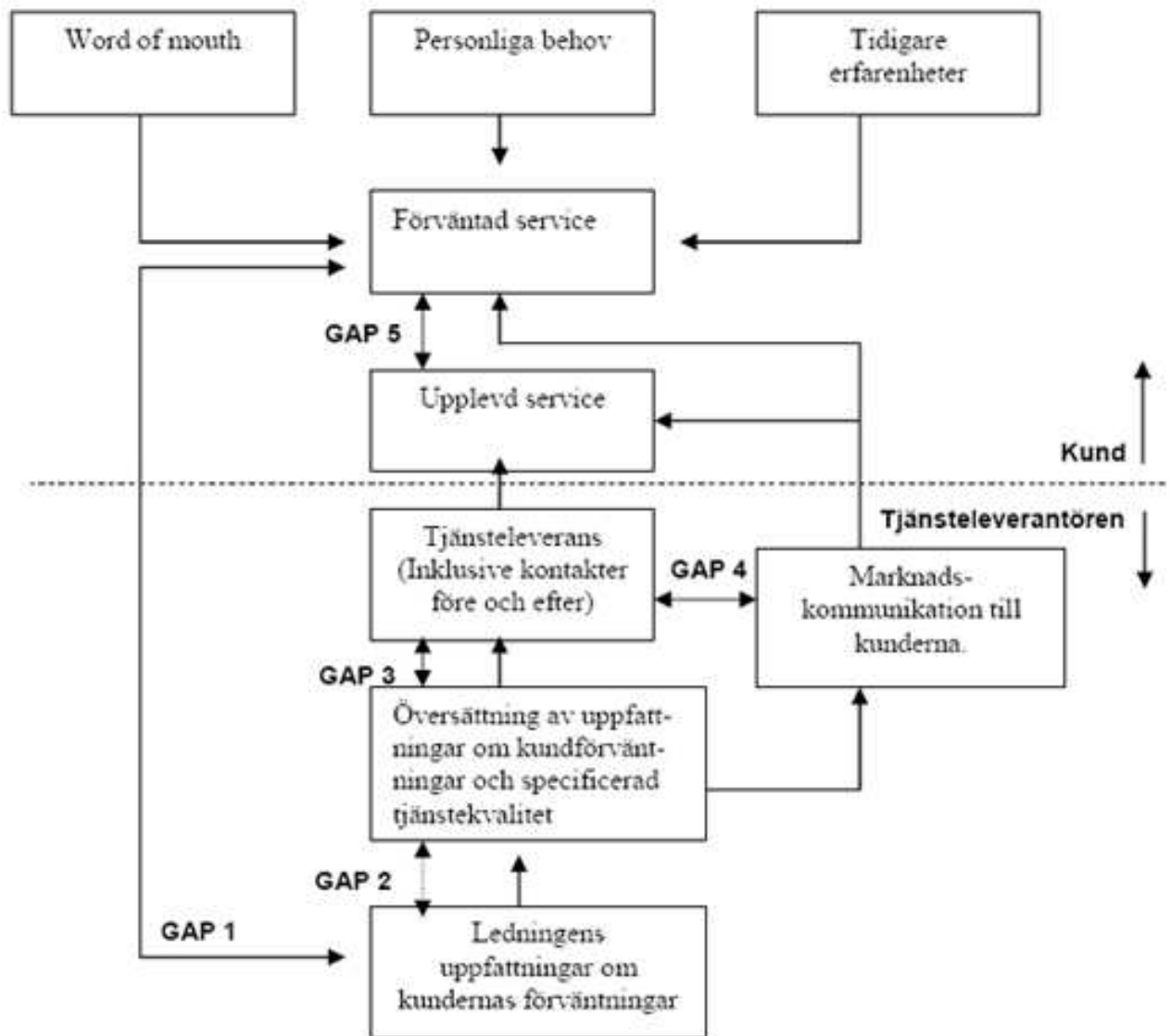


Fig 2: Grönroos begreppsmodell för tjänstekvalitet – Gapanalysmodellen, Christian Grönroos, *Service Management – Ledning, Strategi, Marknadsföring i tjänstekonkurrens*

**Gap 1 – Gapet i ledningens uppfattning:** Gapet uppstår då ledningen missuppfattar kvalitetsförväntningarna från kunderna, om ledningens uppfattning om kundens förväntningar och kundens verkliga förväntningar inte överensstämmer så är sprickan ett faktum. Anledningar till detta kan vara:

- Felaktig information från marknadsundersökningen och efterfrågeanalysen
- Felaktigt tolkad information om förväntningarna
- Obefintlig efterfrågeanalys
- Dålig eller obefintlig information till ledningen från avdelningar med kundkontakt
- För många organisatoriska nivåer mellan ledning och avdelningar med kundkontakt vilket fördröjer eller förändrar information.

**Gap 2 – Kvalitetsspecifikationsgapet:** Detta gap uppkommer då specifikationerna på tjänstekvaliteten inte stämmer med ledningens uppfattning om kvalitetsförväntningarna. Detta gap är en följd av:

- Misstag i planeringen eller otillräckliga planeringsprocedurer
- Dålig styrning av planeringen
- Brist på klar målsättning inom organisationen
- Otillräckligt stöd från högsta ledningen för planering av tjänstekvaliteten

**Gap 3 - Tjänsteleveransgapet:** Här uppfylls inte kvalitetsspecifikationerna under produktionen och leveransen av tjänsten. Anledningar kan vara att:

- Specifikationerna är för komplicerade och invecklade
- De anställda inte accepterar specifikationerna, eftersom bra tjänstekvalitet till exempel tycks innebära att man måste uppföra sig på ett annat sätt
- Specifikationerna inte stämmer med den nuvarande företagskulturen
- Dålig styrning av tjänsteproduktionen
- Obefintlig eller bristande intern marknadsföring
- Teknologin och systemen inte underlättar att arbetet genomförs enligt specifikationerna

**Gap 4 - Marknadskommunikationsgapet:** Detta gap uppstår då löften som givits i marknadskommunikationen inte stämmer överens med de tjänster som levererats, det här kan bero på att:

- Planeringen av marknadskommunikationen inte har integrerats med tjänsteproduktionen
- Samordningen mellan den traditionella marknadsföringen och produktionen är obefintlig eller otillräcklig
- Organisationens misslyckas med att uppfylla specifikationerna, medan kampanjerna i marknadskommunikationen följer dem
- Företaget har en benägenhet att överdriva och lova mer än man kan hålla

**Gap 5 – Gap i den upplevda tjänstekvaliteten:** Här stämmer den upplevda tjänsten inte överens med den förväntade tjänsten. Detta gap resulterar i:

- Att kvaliteten på tjänsten ej godkännes
- Dålig word-of-mouth, kunden sprider sin dåliga upplevelse till sin omgivning
- Negativ inverkan på företagsimagen eller den lokala imagen
- Förlorade affärer och kunder

*Teorins relevans för studien:*

Gap-modellen visar precis som Kotlers modell var i själva systemet den interna marknadsföringen befinner sig och varför den är viktig. Gap-modellen är dessutom tjänsteinriktad vilket går helt i linje med våran uppsats. Gap 1,2 och 3 är särskilt

intressanta då de behandlar den interna tjänsteleveransen från ledningen ner till den personal som möter kunden.

### 3.4 Teoriområde 3 – Interna marknadsföringsaktiviteter

I teoriområde två beskrev vi genom Kotlers SVP-triangel och Grönroos Gap-modell den interna marknadsföringens roll och funktion i företag och varför den är viktig. I detta kapitel går vi in djupare på detta begrepp och tar upp tidigare forskning i hur man som företag går till väga för att använda sig av intern marknadsföring.

För att skapa en servicekultur inom ett företag måste företagets organisatoriska struktur och strategi stödja detta. Alltså, om interna marknadsföringsaktiviteter bara genomförs som enstaka kampanjer eller helt separata aktiviteter som inte har något samband med andra ledningsfaktorer är risken stor att ingenting uppnås med detta.

För att den interna marknadsföringen ska vara framgångsrik måste den börja hos den högsta ledningen och därefter gå nedåt i organisationen till mellanchefer och arbetsledare och inte förrän då kan ansträngningarna riktade mot medarbetarna med kundkontakt vara fruktbara. Medarbetarnas förmåga att fungera som serviceinriktade deltidsmarknadsförare beror till stor del av det stöd och den uppmuntran de får från sina arbetsledare.<sup>15</sup>

#### 3.4.1 Interna marknadsföringsaktiviteter, enligt Grönroos<sup>16</sup>

Grönroos påpekar att det inte finns en exklusiv lista på vilken sorters aktiviteter som bör ingå ett program för intern marknadsföring. Svårigheten ligger i att i princip alla aktiviteter som på något sätt påverkar personalens kundmedvetenhet och serviceinriktning kan kategoriseras som interna marknadsföringsaktiviteter. Grönroos har dock identifierat två typiska övergripande aktiviteter och dessa är *utbildning* och *ledningsstöd*.

##### **Utbildning:**

Det finns nästan alltid en brist på förståelse för företagets strategier och betydelsen av deltidsmarknadsföringsansvar hos de medarbetare som har kundkontakter. Detta beror till viss del på avsaknad av kunskap i vad tjänstestrategi och tjänste-marknadsföring innehåller. Man kan urskilja tre sorters mål för utbildningen:

1. Att utveckla en holistisk syn på hur en servicestrategi fungerar. Det vill säga en övergripande syn över hur varje anställd har relationer till andra anställda, funktioner och kunder.
2. Att utveckla och förstärka positiva attityder till servicestrategi och deltidsmarknadsföringsarbete.

---

<sup>15</sup> Christian Grönroos, *Service Management – Ledning, Strategi, Marknadsföring i tjänstekonkurrens*, Göteborg ISL 1990

<sup>16</sup> Ibid



3. Att utveckla och förstärka kommunikation, försäljning och servicekunskap bland medarbetarna.

### **Ledningsstöd:**

För att få kontinuitet i ett utbildningsprogram är såväl höga chefers, mellancheferers och arbetsledarnas roll väldigt viktiga. Bra ledarskap inspirerar medarbetarna till att arbeta för företagets mål. Grönroos listar fem olika exempel på bra ledningsstöd:

1. Kontinuitet i de formella utbildningsprogrammen genom dagliga ledningsaktioner.
2. En aktiv uppmuntran av medarbetarna som en del av ledningens dagliga arbetsuppgifter.
3. Att göra medarbetarna delaktiga i planering och beslutsfattande.
4. Feedback till underställda, informationsflöde samt tvåvägskommunikation i formella och informella interaktioner.
5. Att etablera ett öppet och uppmuntrande klimat.

### *Teorins relevans för studien:*

Grönroos har identifierat och även kategoriserat ett flertal interna marknadsföringsaktiviteter. Detta är väsentligt att ha med i uppsatsen eftersom vårt syfte är att undersöka om ledningen för några av Stockholms större hotell använder sig av de interna marknadsföringsaktiviteter som finns i erkänd teori.

### **3.4.2 Interna marknadsföringsaktiviteter, enligt Echeverri och Edvardsson<sup>17</sup>**

Echeverri och Edvardsson tar upp tre vanligt förekommande operativa åtgärder inom intern marknadsföring. Dessa är *intern utbildning*, *intern interaktiv kommunikation* och *intern masskommunikation*.

- *Den interna utbildningen* utgörs av till exempel seminarier och kurser som är ett återkommande inslag i den interna marknadsföringen.
- *Den interna interaktiva kommunikationen* avser de inofficiella kanalerna inom företaget (tvåvägskommunikation). Den dagliga kommunikationen mellan personalen samt aktiviteter som till exempel personalfester är intern interaktiv kommunikation.
- Exempel på *intern masskommunikation* är liknande aktiviteter som masskommunikation till externa parter fast med skillnaden att broschyrer, affischer och dylikt riktar sig till den egna personalen för att de ska få den kompetens om företaget och dess produkter som krävs.

Intern marknadsföring är en kontinuerlig process med återkommande aktiviteter. När ett företag vill bygga upp en kontinuerlig intern marknadsföring så är det första steget

---

<sup>17</sup> Echeverri, Per & Edvardsson, Bo; *Marknadsföring i tjänsteekonomin*; 2002; Studentlitteratur AB; s. 362-363 och s. 358-359

att tillsätta en projektgrupp som består av företagsledningen, chefer, representanter från personal och om det behövs, externa konsulter. Denna grupp ska arbeta utefter ett kretslopp som består av Analys – Mål – Planering – Genomförande – Ny analys (med uppföljning och utvärdering) och detta kretslopp pågår i en ständigt återkommande process.

*Teorins relevans för studien:*

Även Echeverri och Edvardsson tar upp aktiviteter för intern marknadsföring och denna teori passar utmärkt för att komplettera de aktiviteter som Grönroos tar upp. Att få in ytterligare perspektiv från andra forskare stärker det teoretiska avsnittet.

## 4. Teoretisk syntes & referensram

Den teoretiska syntes som presenteras i detta kapitel är en egengjord modell som sammanfattar uppsatsens teorikapitel och visar vad av detta som är relevant för denna studie.

### 4.1 Teoretisk syntes



Fig 3: Teoretisk syntes, författarnas modell.

## 4.2 Förklaring till teoretisk syntes

Alla företag har en affärsidé som preciserar vad företaget jobbar med, hur man jobbar med det och så vidare. På ett företag med många anställda så måste ledningen se till att samtliga anställda är införstådda med affärsidén och att de vet hur man omsätter den från det tryckta ordet till verklighet. Detta för att personalen ska kunna leva upp till och kanske till och med överträffa kundens ställda krav på företaget. Det hela blir än viktigare i företag i tjänstebranscher såsom hotellindustrin, där personalens uppträdande är en väldigt stor del i upplevelseskapandet för kunden.

Metoden för att implementera ett företags affärsidé hos personalen är intern marknadsföring och man använder sig av interna marknadsföringsaktiviteter för att skapa en personalstyrka som utstrålar företagets värderingar och mål.

Kunderna har på förhand skapat sig en uppfattning om vilken service de kommer att erbjudas på plats. Denna bild kommer från ledningen som genom sin marknadsavdelning sänder ut reklammeddelanden och PR (extern marknadsföring). När kunden är på plats på hotellet så möter de hotellets frontdeskpersonal, som då fungerar som hotellets deltidsmarknadsförare i och med att deras primära arbetsuppgift kanske är att svara i telefon och ta emot kunder. Men icke att förglömma är att de blir hotellets representant i kundmötet och att de måste leva upp till kundens krav och förväntningar (interaktiv marknadsföring). Kunskapen att leverera den service som kunden förväntar sig kommer från ledningen till personalen (intern marknadsföring) och denna arbetas in genom interna marknadsföringsaktiviteter.

Vi har identifierat fem huvudområden för interna marknadsföringsaktiviteter som vi utvecklar i den teoretiska referensramen. Nyttjandet av dessa interna marknadsföringsaktiviteter ger en välutvecklad och god intern marknadsföring, där personalen i sin interaktiva marknadsföring kan prestera utefter kundens förväntningar vilket i sin tur leder till en nöjd kund.

## 4.3 Teoretisk referensram och intervjustruktur

I den teoretiska syntesen tog vi utifrån teorin fram fem huvudområden för interna marknadsföringsaktiviteter som leder till en välutvecklad, god intern marknadsföring. I denna teoretiska referensram operationaliserar vi dessa, det vill säga att vi gör dem mätbara genom att ta fram mätbara variabler (vägen från teori till konkreta intervjufrågor).

### **Förståelse för frontdeskpersonalens roll i organisationen**

För att överhuvudtaget kunna fundera på att använda sig av intern marknadsföring måste ledningen förstå att deras frontdeskpersonal som möter kunden har en deltidsmarknadsförarroll. Genom följande två frågor tror vi oss få ett väldigt gott underlag från respondenten att analysera om de har förstått detta.

- Hur definierar ni frontdeskpersonalens roll i er organisation?
- Arbetar ni med begreppet intern marknadsföring?

### **Utbildning, kontinuitet och fullständighet**

Om Frontdeskpersonalen ska bli duktiga marknadsförare för hotellet måste de dels få en bra utbildning om sitt hotell och dels få en förståelse för sin egen marknadsförarroll. För detta krävs förutom en utbildning vid starten även uppföljningskurser och dagliga ledningsaktioner med feedback. Aktiviteterna måste ske kontinuerligt för att få effekt och för att kunna ge feedback måste man ha en input, något sätt att mäta arbetsinsatserna. Denna feedback måste ges på ett konstruktivt och uppmuntrande sätt. För att få svar på detta ställer vi följande tre frågor:

- Mäter ni, och i så fall hur mäter ni frontdeskpersonalens prestation? (varifrån kommer inputen till feedbacken?)
- Kan du beskriva lite kort hur nyanställd frontdeskpersonal utbildas och framförallt vad dem utbildas i för ämnen? (till exempel service, försäljning, etc.)
- Hur uppdateras personalen fortlöpande med utbildning? (uppföljningskurser, briefingsmöten etc.)

### **Fungerande tvåvägskommunikation**

Frontdeskpersonalen måste kunna besvara feedbacken för att skapa ett öppet och uppmuntrande arbetsklimat. Det är viktigt att alla får vara delaktiga i beslutsfattande för att de ska känna att de har inflytande över sin egen arbetssituation.

- Hur ser kommunikationsflödena ut mellan frontdeskpersonal och ledning och marknadsavdelning? (planerade veckomöten, daglig kommunikation etc.)
- Är frontdeskpersonalen involverade i beslutsfattandeprocessen kring till exempel sin egen arbetssituation, kommande kampanjer, verksamhetsplanering och projekt i allmänhet?
- Hur arbetar ni för att skapa ett uppmuntrande arbetsklimat för de anställda? (motivation och arbetsglädje)

### **Fungerande masskommunikation**

Även masskommunikationen inom företaget måste fungera för att kunna sprida information. Det är viktigt att den interna marknadsföringen sprider samma budskap som den externa.

- Hur tar sig masskommunikationsflödena från ledning till anställda form? (finns det en personalmanual, broschyrer eller dylikt?)

### **En projektgrupp eller motsvarande**

För att den interna marknadsföringen ska vara en helhet och inte enbart sporadiska aktiviteter krävs det en ansvarig grupp eller person som analyserar och följer hotellets interna marknadsföring.

- Finns det någon som ansvarar för att den interna marknadsföringen är konsekvent med den externa?

## **5. Empiriskt resultat**

*I detta kapitel presenterar vi resultatet som vi fått av intervjuerna. Marcus Majewski, hotel manager på Clarion Sign, Annette Stenström, personalchef på Nordic Sea och Light samt Madeleine Barck, manager of operations på Hotell Diplomat har svarat på frågorna för sitt respektive hotell. Kapitlet är uppbyggt efter de frågor vi ställt och sedan vad respektive respondent har svarat. Intervjuerna som helhet kommer inte att presenteras utan dessa kan fås hos författarna på begäran.*

*Empirin är resultatet av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi i vissa fall har ställt en del följdfrågor. Därför har vi strukturerat om svaren en del för att de ska passa in under respektive rubrik.*

### **Hur definierar ni frontdeskpersonalens roll i er organisation?**

**Clarion:** Jag skulle beskriva dem som kommunikationshjärtan som är ansvariga för allt vad gäller verbal kommunikation. Dessutom är de gästernas förlängda arm eftersom vi pratar service. Man skulle kunna kalla det en supportfunktion till alla gäster och de finns till för att ge det stödet. Sen kommer man till det här också att varenda person som möter en gäst i en serviceorganisation är en säljare.

**Nordic:** En person som tycker om andra människor och som skapar en upplevelse för den som är på besök och tar med sig den och längtar tillbaka.

**Diplomat:** Frontdeskpersonalen är vår främsta varumärkespelare och därmed hotellets ansikte utåt. Därför är de otroligt viktiga.

### **Arbetar ni med begreppet intern marknadsföring?**

**Clarion:** Inte med begreppet men vi arbetar med intern marknadsföring undermedvetet, däremot inte uttalat. Att internmarknadsföra sig innebär alltid att man skapar vad vi kallar för ambassadörer, att alla som jobbar för det här företaget känner så pass stor stolthet att när de är ute bland vänner eller familj så pratar de gott om företaget, de trivs på jobbet, de rekommenderar hotellet som boende för folk de känner.

**Nordic:** Det gör vi men vi kallar det inte intern marknadsföring. Vi har en varumärkesplan som är satt för båda hotellen, som ses över varje år med VD och säljmänniskor och denna kommuniceras ut via avdelningschefer till frontdeskpersonalen. Det är en process som håller på hela tiden. Dessutom är vi väldigt tydliga i våra befattningsbeskrivningar, varje person i huset har en befattningsbeskrivning som talar om vad mitt mål är, hur jag ska jobba och där ligger varumärkesplanen till grund.

**Diplomat:** Det är i så fall på enskilda avdelningsmöten. Det ligger på avdelningscheferna att till exempel implementera affärsidén och få dem involverade i organisationen.

**Mäter ni, och i så fall hur mäter ni frontdeskpersonalens prestation? (varifrån kommer inputen till feedbacken?)**

**Clarion:** Vi jobbar med två huvudsakliga verktyg. Den ena är att vi tar in näringslivsinstitutet som gör mätningar åt oss som vi kallar nöjdgästindex, det går ut på att vi samlar in gästers visitkort vid incheckning, registrerar deras e-mailadresser i en databas som tas upp av näringslivsinstitutet som skickar en undersökning till de gäster som har lämnat in sitt visitkort. Det andra verktyget som vi arbetar dagligen med är ett dataprogram, ett förbättringssystem som vi kallar C2 som står för Creative Culture, där alla anställda kan lägga in gästsynpunkter, beröm från gäster, personalsynpunkter, personalidéer eller beröm från personal.

**Nordic:** Vi har planeringssamtal/medarbetarundersökning 2ggr per år med närmaste ledare. Vi har även en så kallad NMI – nöjd medarbetareundersökning och vi jobbar mycket med att återkoppla mot prestation genom ovanstående.

**Diplomat:** Vi får vår feedback dels via gästenkäter, som vi har ganska stor svarsfrekvens på. Sen är vi med i något som heter SSQ, som är Scandinavian Service Quality Awards, där de gör undersökningar som så kallade mystery shoppers och vi gör även undersökningar bland gästerna under en månad i september. Vi har varit med i SSQ i fyra år, så vi kan numera göra jämförelser mot tidigare år.

**Kan du beskriva lite kort hur nyanställd frontdeskpersonal utbildas och framförallt vad dem utbildas i för ämnen? (till exempel service, försäljning, etc.)**

**Clarion:** Först och främst går de igenom ett introduktionsprogram om huset de ska arbeta i, som brukar vara i två dagar där man får en viss insyn på andra avdelningar och allmän info om huset, som till exempel när det byggdes och hur det byggdes. Utbildningar som också ingår är hjärt- och lunggräddning, första hjälpen, brandutbildning och så allt inom lärandet i jobbet.

Efter det blir man insatt i systemet genom att man går bredvid någon under två veckors tid sedan görs en utvärdering utefter en checklista efter de två veckorna så att man kan se om personen är redo att ta pass själv eller om denna behöver ytterligare tid att gå bredvid någon.

**Nordic:** Vi rekryterar medarbetare med vana från branschen och utgår ifrån att de har en servicekänsla. Dessutom testar vi personal vid rekryteringstillfället genom att ställa mycket frågor om service och hur de ser på det. Vi har även ett personlighetstest som visar hur väl man passar att jobba med service.

Vid rekrytering så får de nyanställda två veckors introduktion om själva hotellet, vad man har för medarbetare, vilka avdelningar man jobbar med, hur varumärkesdelarna ser ut, marknadsintroduktion, säljintroduktion, man träffar också sina nya kollegor. Under dessa två veckor så går de nyanställda med en handledare och får lära sig sitt nya jobb.



**Diplomat:** När vi anställer till frontdesk så kollar vi väldigt mycket på personligheten. Sen kör vi ett introduktionsprogram på tio dagar och där går de nyanställda runt i huset och får prova på städning, ekonomiavdelningen, bokningen, room service, serverar gästerna i restaurangen, man får en säkerhetsdag med vår säkerhet och fastighetschef och kan man inte Opera (vårt hotellsystem) så får man upplärning på det. Efter tio dagar så är man rätt klar och man får en inblick i hur organisationen ser ut med historia. Det finns ganska mycket som man ska veta om där, vi är ett familjeägt hotell.

### **Hur uppdateras personalen fortlöpande med utbildning? (uppföljningskurser, briefingmöten, etc.)**

**Clarion:** Serviceutbildningen leder vidare in i servicehantering och där är det en uppdatering minst två gånger om året för all personal och i övrigt är det rätt mycket efter förfrågan, så att säga om någon kommer till mig och säger att de skulle vilja ha en kurs i hur man ska hantera svåra samtal med anställda eller hur man hanterar gästrekamation, då tittar vi på den typen av kurser. Sen så har ju Choice (*författ.anm: hotellkedjan som äger Clarion Sign*) också ett management trainee-program som alla som jobbar på hotell kan söka till. Och detta är ju en del av fortbildningen men andra kurser som sådana, nej.

**Nordic:** Utifrån planeringssamtalen som de anställda har får man en individuell utvecklingsplan där man ser vad man har gjort, hur länge man har jobbat i företaget, vad man behöver göra och så vidare. Kanske är det dags att byta avdelning och i så fall får man göra en överenskommelse med närmsta chef.

**Diplomat:** Vi har servicekurser två gånger om året. Serviceutbildningen sker både på plats och externt. Personalen går Stockholm Visitors Boards utbildning där de går en heldag i stan och får lära sig om till exempel Stockholms museer. Sen är det mycket studiebesök på olika restauranger för att hålla sig uppdaterade.

### **Hur ser kommunikationsflödena ut mellan frontdeskpersonal och ledning och marknadsavdelning? (sker det via en intern-webb, via planerade veckomöten, etc.)**

**Clarion:** Vi har morgonmöte varje morgon klockan tio där alla avdelningschefer deltar, även försäljning och marknad där de berättar om eventuella drives och så vidare. Ledningsgruppen har ett ledningsgruppsmöte varje måndag klockan elva och efter det har jag ett möte med alla mina avdelningschefer på hotellsidan och delger informationen som sades på ledningsgruppsmötet. Varje torsdag sker ett driftsmöte där vi diskuterar nästa veckas stora events. En gång i månaden har jag och Food & Beverage managern ett möte med alla avdelningschefer. Där pratar vi i och för sig mer om eget tänkande och långsiktiga planer än om vad som händer i den dagliga driften.

**Nordic:** Vi har PM-möten varje vecka, om marknadsavdelningen eller försäljningsavdelningen drar igång någonting eller har grupper på besök så har man ett avstämningsmöte. I PM-möten har man folk från bokning, försäljning, marknad,

kök och restaurang så att man verkligen tar hand om de här grupperna eller eventet som ska vara. Det är den kommunikationen man har, och så mail förstås.

**Diplomat:** Vi har driftsmöten med alla avdelningschefer varannan vecka, två timmar där vi går igenom resultat och olika driftsfrågor. Varje avdelning får rapportera om sitt och vad som har hänt och sedan förs det vidare ut till personalen. Det kan göras antingen via att de sätter upp det på anslagstavlan. Vidare så förekommer informationsmöten var sjätte vecka i personalmatsalen. Detta är bara ett spontanmöte, klockan 15:00. Det är inte att man är schemalagd då, men är man där eller är ledig och vill komma så är det någon ur ledningsgruppen som håller i ett möte och informerar om diverse saker på hotellet. Hotellet är en ganska liten enhet, så vi har ett nära samarbete.

### **Är frontdeskpersonalen involverade i beslutsfattandeprocessen kring till exempel kommande kampanjer, verksamhetsplanering, eller projekt i allmänhet?**

**Clarion:** Frontdeskpersonalen är absolut involverade i beslutsfattandet. Man kan i princip vända på det och säga att de själva är ansvariga för att planera och strukturera sin egen vardag. Vi jobbar lite så att här får du förhållningsreglerna för jobbet och vad vi förväntar oss. Hur du når upp till de här förväntningarna, så länge du gör det, det är ditt beslut. Detta gör att personalen får använda sina hjärnor och de får lov att uttrycka sina personligheter på jobbet. Det här är inte Scandic, du får inte en pärm på 800 sidor som säger hur du ska göra ditt jobb.

Det är väldigt få beslut som tas på högre ort, det är ett oerhört gammalt tänkande. Att vi som ledning kommer ut med 'fem formler och nya beslut' existerar i princip aldrig om inte det handlar om krishantering (ledningsgrupp och krishanteringsgrupp) men annars involveras all personal i alla beslut.

**Nordic:** Frontdeskpersonalen är inte med i själva beslutsfattandet utan besluten tas på högre ort. I och med frontdeskpersonalens position där de arbetar nära gästerna så lyssnar vi såklart på vad de har att säga.

**Diplomat:** De kan inte påverka själva besluten, men de ger däremot många rekommendationer eller om de har snappat upp om gästerna tycker något, så förmedlar frontdeskpersonalen själva feedbacken. Men de är inte med i beslutsfattandet.

### **Hur arbetar ni för att skapa ett uppmuntrande arbetsklimat för de anställda? (motivation, arbetsglädje)**

**Clarion:** Nummer ett är att alla vill bli sedda. Om du nu är här som hotellgäst eller personal så vill du veta om att folk identifierar dig för vem du är och din prestation. Sedan att man kan folks namn betyder jättemycket, det är en sådan enkel 'trigger'. Sedan har vi det här med ansvar och befogenheter och det är extremt motiverande för att man märker då att man utvecklas som person. Många organisationer är väldigt duktiga på att ge folk ansvar men de är inte lika duktiga på att ge folk befogenheter.

Vi jobbar utefter detta: För att kunna göra sitt jobb behöver du också alla verktygen. Du kan inte hela tiden behöva vara beroende av andra, även om man ska jobba som ett team, ska man behöva stötta varandra. Att tvingas ta ett beslut genom någon annan kommer att få dig att känna dig väldigt liten. Så man kan säga att genom 'empowerment', alltså genom att ge alla rätten till att agera genom sitt sunda förnuft tror jag kan ses väldigt motiverande.

**Nordic:** Återigen att återkoppla prestation och sen de här planeringssamtalen är viktiga, att ledarna minst två gånger om året håller samtal så att man snabbt kan identifiera om något inte är okej. Sedan har vi lite tillställningar internt. Vi bygger mycket på NMI:n (nöjd medarbetare-index) där man kan se att här mår man bra och här mår man inte bra och här är det högt i tak och här är det mindre högt i tak.

**Diplomat:** Vi jobbar väldigt mycket med 'crosstraining' och det är schemalagt två gånger per år att någon från en avdelning ska vara på en annan så att man ska få prova på andra tjänster. Sen har vi folk som är lite 'allround' i frontdesk, det vill säga som har jobbat på frukost och/eller housekeeping till exempel och det gör att de får ett ganska nära samarbete. Sen så är vi rätt snabba med feedback, både positiv och negativt och det är också motivationshöjande. Sen får de anställda två gånger per år lämna in förslag till sin avdelningschef om vad de tycker skulle vara motivationshöjande.

### **Hur tar sig masskommunikationsflödena från ledning till anställda form? (finns det en personalmanual, broschyrer eller dyligt?)**

**Clarion:** När det gäller masskommunikation så har vi utöver de möten jag nämnde tidigare ett intranät vi använder oss av för att sprida information inom företaget. Det finns också en personalhandbok till hjälp för vår personal. Dessutom har vi i vår personalmatsal en anslagstavla som alla som arbetar på Clarion Sign tar del av.

**Nordic:** Mycket med information via intranätet och där går det ut daglig information om vilka grupper som är här, vad det är som händer, vilka som är på besök och så vidare. Vi kan nog jobba ännu mer via den kanalen egentligen. Vi har även en personalhandbok, som också ligger via intranätet där man kan gå in och söka information. Avdelningscheferna har egna veckomöten och månadsmöten. Alla ledare är på ett månadsmöte som vi kallar för VD-möte och där kommer relevant information från honom som sen ska ut i varje led.

**Diplomat:** Vi har en personalmanual där det står om företagets värderingar, hur man ska vara klädd och hur man ska se ut. Det står om företaget och familjeföretaget, vår affärsmodell helt enkelt och den uppdateras varje år. Mycket information går också ut via mail och anslagstavla.

**Finns det någon som ansvarar för att den interna marknadsföringen är konsekvent med den externa? (Det vill säga så att man inte arbetar med slumpmässiga delar ur den interna marknadsföringen)**

Eftersom inget av hotellen sade sig arbeta med begreppet intern marknadsföring så blev denna fråga överflödig vid samtliga intervjutillfällen. Om hotellen arbetat konkret med intern marknadsföring så hade hotellen förmodligen haft en person eller en tillsatt grupp som ansvarat för att upprätthålla processen. Intervjuerna visade dock att alla hotellen bara arbetade med vissa delar av den interna marknadsföringen och inte som en genomtänkt och medveten process.

## **6. Analys och slutsatser**

*I detta kapitel analyserar vi det empiriska resultatet utifrån teorin. Därefter presenterar vi våra slutsatser och för en avslutande diskussion.*

### **6.1 Analys av resultat**

Utifrån teorin listade vi i den teoretiska syntesen fem olika områden av interna marknadsföringsaktiviteter som är viktiga för att skapa goda förutsättningar för en lyckad intern marknadsföring. I analysen tar vi dessa områden och analyserar hur väl hotellen vi har undersökt arbetar med dessa.

#### **6.1.1 Förståelse för frontdeskpersonalens roll i organisationen**

I teorikapitlet har vi beskrivit att man genom den interna marknadsföringen utnyttjar frontdeskpersonalens så kallade deltidsmarknadsförarroll. För att överhuvudtaget kunna nyttja intern marknadsföring måste hotellet ha en förståelse för att den personal som möter kunden är företagets ansikte utåt och att den interaktiva marknadsföringen (ögonblicket när personalen möter kunden) är viktig. En god förståelse för detta ger förutsättningar och incitament för företag att marknadsföra sig internt mot sina egna anställda.

**Clarion:** Marcus Majewski på Clarion Sign nämner nyckelord såsom kommunikationshjärtan, supportfunktion och säljare när han beskriver frontdeskpersonalens roll. Intern marknadsföring innebär för Marcus att man, av den egna personalen, skapar ambassadörer för hotellet som tack vare sin yrkesstolthet talar gott om hotellet utåt. Då hans svar stämmer överens med de faktorer som vi har identifierat och beskrivit i teorikapitlet så har man på Clarion förutsättningar att lägga grunden till intern marknadsföring och genom detta bidra till en god interaktiv marknadsföring.

**Nordic:** Anette Stenström på Nordic Sea & Light menar att frontdeskpersonalen är med och skapar upplevelsen för besökaren, snarare än att de har en passiv informationsroll. Frontdeskpersonalen har, likt all annan personal på hotellet, en befattningsbeskrivning vars grund ligger i varumärkesplanen. Vi fick intrycket av att konceptet man arbetar utefter på Nordic, kan vara lite väl standardiserat. En befattningsbeskrivning som avgränsar arbetsrollen för snävt kan minska frontdeskpersonalens benägenhet att förse gästerna med god service.

**Diplomat:** Madeleine Barck på Hotel Diplomat definierar frontdeskpersonalen som sitt hotells främsta varumärkespelare och däri hotellets ansikte utåt. På den direkta frågan om intern marknadsföring inom organisationen så svarade hon att det är möjligt att det sker på enskilda avdelningsmöten. I vårt teorikapitel så har vi dock redogjort för att intern marknadsföring måste ha sin grund i ledningen för att kunna genomsyra organisationen. På Diplomat så har man förstätt vikten av sin frontdeskpersonal och dess serviceroll, däremot så har man inte förstätt hur intern marknadsföring går till och att det är en heltäckande process där hela hotellet, med alla led, ingår.

Alla tre hotell anser att frontdeskpersonalen har en väldigt viktig roll. De är underförstådda med att denna personal är hotellets ansikte utåt, då det är de som möter kunderna. Hotellen har alltså förstått att frontdeskpersonalens uppgift inte bara består av de vanliga arbetsuppgifterna som till exempel att lämna ut nycklar och servera mat utan att de även genom sin interaktion med kunden fungerar som så kallade deltidsmarknadsförare.

### 6.1.2 Utbildning, kontinuitet och fullständighet

Både Grönroos och Echeverri/Edvardsson nämner utbildning som en av de viktigaste aktiviteterna inom intern marknadsföring. Det är viktigt att utveckla en holistisk syn på hur en servicestrategi fungerar och att utveckla och förstärka positiva attityder till servicestrategi och deltidsmarknadsföringsarbete. Dessutom måste man utveckla och förstärka kommunikation, försäljning och servicekunskap bland medarbetarna. Den interna utbildningen utgörs av till exempel seminarier och kurser som är ett återkommande inslag i den interna marknadsföringen.

**Clarion:** På Clarion så har man utöver den sedvanliga introduktionen om själva hotellet två uppdateringskurser i servicehantering per år. De kan på förfrågan få delta i externa kurser om behovet finns. Vi saknar dock en mer riktad ledningsaktion för att utbilda sin personal så att de kan leva upp till sin roll som säljare som Majewski talade om i föregående punkt (i *”förståelse för frontdeskpersonalens roll i organisationen”*).

**Nordic:** Nyanställd frontdeskpersonal på Nordic får i princip ingen serviceutbildning av hotellet. Istället rekryterar Nordic personal med vana från branschen och därmed utgår de ifrån att de har servicekänsla med sig. Detta tycker vi är en stor svaghet då hotellet inte kan utveckla en egen servicekultur. Nordic skickar inte heller iväg sin personal på fortlöpande utbildningar för att bredda sin kompetens.

**Diplomat:** Diplomat har liksom de andra hotellen en grundlig introduktion för nya medarbetare. Skillnaden här är att man inom upplärningsperioden får prova på att arbeta på alla avdelningar inom hotellet och på så vis får man en bra överblick, det som Grönroos kallar en holistisk syn. Diplomat har ingen renodlad serviceutbildning i själva introduktionsutbildningen men däremot har de serviceutbildning två gånger om året.

Clarion och Diplomat har utbildningar i service två gånger per år, vilket är bra. Nordic borde göra detsamma och inte bara lita på att deras personal redan innehar kunskap inom det området. Samtliga hotell mäter personalens prestation via gästenkäter, vilket ger en fördröjning i inputen. Grönroos talar om dagliga ledningsaktioner som ett bra sätt att skapa kontinuitet i de formella utbildningsprogrammen. Vi tror att det skulle vara en bra idé för hotellen i vår undersökning att komplettera inputen till feedbacken som kommer ifrån gästundersökningarna med direkt feedback från till exempel en receptionschef som kan coacha de mer oerfarna medarbetarna. Detta för att skapa en kompletterande kontinuitet och fullständighet till utbildningen.

Hotellen borde överlag försöka att utbilda sin frontdeskpersonal inom marknadsföring. Frontdeskpersonalen är de medarbetare som kommer gästerna närmast, de blir alltså i princip lika viktiga marknadsförare som marknadsavdelningen och man vill inte som ett hotell i den högre prisklassen ha medarbetare som saknar adekvat kunskap i den här positionen.

### 6.1.3 Fungerande tvåvägskommunikation

God feedback, informationsflöde och tvåvägskommunikation i både formella och informella interaktioner är enligt Grönroos ett bra exempel på bra stöd från ledningen. Även Echeverri och Edvardsson påpekar att tvåvägskommunikation är viktigt då den dagliga kommunikationen mellan personalen och chefer är utvecklande i sig.

**Clarion:** Clarions inställning till sin personal är ett lysande exempel på ett ledarskap med nytänkande. Man ställer höga krav på självständighet i arbetsrollen som frontdeskanställd och man har befogenhet att genomföra åtgärder som ligger inom den anställdes ansvarsområde. I teorikapitlet så har vi redogjort för vikten av att personalen får vara involverade i beslutsfattandet som en del i den interna marknadsföringen och Clarion får på den punkten ses som ett föredöme.

**Nordic:** Nordic har en väldigt hierarkiskt strukturerad organisation där besluten fattas högt i organisationen och vandrar nedåt. De anställda har få befogenheter och därmed få möjligheter att fatta egna beslut. För en så stor organisation så kan det skapa problem då de anställda snarare arbetar för sin närmaste chef istället för företagets välbefinnande.

**Diplomat:** Även Diplomat har en hierarkisk struktur, här är dock organisationen mindre än hos Nordic och därmed så minskar avstånden mellan ledning och frontdesk. Diplomat arbetar med arbetsrotation för att de anställda ska få en förståelse för sina kollegors uppgifter och det är ett bra exempel på metod för att skapa ett bättre arbetsklimat.

Samtliga hotell har driftsmöten med olika mellanrum, gemensamt är att de som deltar är avdelningscheferna som sedan ansvarar för att sprida informationen vidare nedåt i hierarkin. Vi skulle dock vilja framhäva Clarions sätt att ge personalen inflytande på organisationen samt Hotel Diplomats arbetsrotation. Båda är exempel på metoder för att ge personalen mer mening i sitt arbete och ökar förståelsen för den egna organisationen. Hotel Diplomat och framförallt Nordic borde dock satsa på att decentralisera och platta till organisationen för att ge personalen mer befogenheter.

#### **6.1.4 Fungerande masskommunikation**

Echeverri och Edvardsson menar att fungerande masskommunikation inom företaget är en vital del av den interna marknadsföringen. Det är viktigt att på ett enkelt sätt sprida samma kommunikation internt till personalen som externt till kunder.

Clarion, Nordic och Diplomat nämner här standardmetoder som regelbundna möten, intranät, e-mail och anslagstavla. Detta är enligt dem ett system som fungerar väl när de vill nå ut med information till all personal. De kanaler som hotellen använder sig av ger goda förutsättningar för att snabbt och lätt nå ut med information till sina anställda. Samtliga hotell har en personalmanual som beskriver hur de anställda ska förhålla sig i enighet med hotellets värderingar.

#### **6.1.5 En projektgrupp eller motsvarande**

Echeverri/Edvardsson skriver också att intern marknadsföring är en kontinuerlig process med återkommande aktiviteter. När ett företag vill bygga upp en kontinuerlig intern marknadsföring så är det första steget att tillsätta en projektgrupp som består av företagsledningen, chefer, representanter från personal och om det behövs, externa konsulter. Denna grupp ska arbeta utefter ett kretslopp som består av Analys – Mål – Planering – Genomförande – Ny analys (med uppföljning och utvärdering) och detta kretslopp pågår i en ständigt återkommande process.

De interna marknadsföringsaktiviteter som utförs på de hotellen vi har undersökt sker sporadiskt och inte som ett led i en internmarknadsföringsprocess. Det finns ingen ansvarig projektgrupp eller motsvarande organisation som driver igång den interna marknadsföringen uppifrån som teorin avser.

### **6.2 Slutsatser**

Syftet med uppsatsen var att genom intervjuer med hotellens respektive ledning undersöka hur de använder sig av interna marknadsföringsaktiviteter som identifierats i erkänd teori. Denna undersökning har visat att det finns en god förståelse hos de tre hotell som medverkat i undersökningen om att deras frontdeskpersonal har en viktig marknadsförarroll. Men för att höja sig i den kommande ökande hotellkonkurrensen som vi beskrivit i bakgrunden borde hotelledningen utbilda sin frontdeskpersonal inom marknadsföring, detta eftersom dessa är de medarbetare som kommer gästerna närmast, de blir alltså i princip lika viktiga marknadsförare som marknadsavdelningen.

Tvåvägskommunikationen inom hotellen har visat sig ha en del skillnader. Clarion Sign Hotel har förstått och jobbat hårt med att frontdeskpersonalen ska kunna ta egna beslut och därigenom påverka sin arbetssituation och sina arbetsuppgifter. På Nordic däremot styrs frontdeskpersonalen uppifrån och där finns en brist på fungerande tvåvägskommunikation. Masskommunikationen på hotellen fungerar däremot bra och det är en intern marknadsföringsaktivitet som hotellen utnyttjar.



Hotellen använder sig av vissa interna marknadsföringsaktiviteter för att de är naturliga i en stor organisation. De är alltså inte en del i ett aktivt arbete från ledningen med intern marknadsföring. För att vara företag i tjänstebranschen så anser vi att den generella förståelsen för en så viktig mekanism som intern marknadsföring är väldigt låg. Sammanfattningsvis så kan man säga att förutsättningarna för ett framtida implementerande av interna marknadsföringsaktiviteter i en genomtänkt process är goda, då man har förståelse för den rollen som deltidsmarknadsförare som frontdeskpersonalen faktiskt innehar utöver sina typiska arbetsuppgifter. Det kräver dock att ledningarna för de respektive hotellen tänker ett varv till och funderar på vad som krävs för att frontdeskpersonalen ska kunna vara den upplevelse kreatör, säljare och varumärkespelare som man själva talar om.

### **6.3 Avslutande kritisk granskning**

Då vår undersökning inkluderade tre av ett trettiotal möjliga hotell inom ramarna för våra avgränsningar så är det svårt att dra allt för generaliserande slutsatser. Vi är dock nöjda med vårt urval då Nordic och Clarion är tunga pjäser i Stockholms hotellutbud. Diplomat fungerar bra som en kontrast till dessa två då de vänder sig till en lika servicekrävande målgrupp men har en mindre organisation.

Då undersökningen visade på att inget av de tre hotellen arbetade med begreppet intern marknadsföring så kan denna undersökning, trots ett tunt urval, ändå ses som en fingervisning om att intern marknadsföring bland de större hotellen inte är utbrett.

### **6.4 Kunskapsbidrag**

Denna studie har bidragit till kunskaper om interna marknadsföringsaktiviteter på Stockholms större hotell. Detta kan utnyttjas av forskare eller studenter som vill forska vidare inom området hotellledning, hotellorganisationer eller dylikt. Naturligtvis kan denna uppsats även vara till nytta för ledningsfolk inom hotellbranschen.

### **6.5 Förslag på vidare forskning**

Vårt förslag på vidare forskning är att bygga på denna undersökning med ett personal- och/eller kundperspektiv. Det vill säga en undersökning om vad frontdeskpersonalen och kunderna själva upplever inom intern marknadsföring.

Ett annat förslag är en jämförande studie mellan Stockholms hotell och hotell på en annan ort, antingen i Sverige eller utomlands.

## **7. Källförteckning**

### **Tidningsartiklar**

Grossman, David & Ann-Helén, Laedtadius. ”Hotellboom – stan får 3000 nya rum” -  
Stockholm City 2008-01-31

### **Internet**

<http://www.shr.se/upload/dokument/Fakta%20&%20statistik/omsattning.pdf>  
2008-03-03

<http://www.shr.se/templates/Page.aspx?id=616> 2008-03-03

[http://www.konj.se/arkiv/konjunkturlaget/konjunkturlaget/hjulenisvenskekonomisnurr  
arlangsammar.5.744b7eb1172d57470a800015972.html](http://www.konj.se/arkiv/konjunkturlaget/konjunkturlaget/hjulenisvenskekonomisnurr<br/>arlangsammar.5.744b7eb1172d57470a800015972.html) 2008-03-03

[www.clarionsign.se](http://www.clarionsign.se) 2008-05-12

[www.nordicseahotel.se](http://www.nordicseahotel.se) 2008-05-12

[www.nordiclighthotel.se](http://www.nordiclighthotel.se) 2008-05-12

<http://info.aos.se/sajter/hoteldiplomat/1.html> 2008-05-12

### **Litteratur**

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo; 2002 - Marknadsföring i tjänsteekonomin,  
Studentlitteratur AB, Lund

Grönroos, Christian; 1990 - Service Management – Ledning, Strategi,  
Marknadsföring i tjänstekonkurrens, Göteborg ISL, Göteborg.

Kotler, Philip et al; 2005 - Principles of marketing. Pearson Educated ltd UK.

Normann, Richard; 1993 – Skapande företagsledning. Bonnier Alba, Stockholm

### **Muntliga källor**

Barck, Madelenie, Hotell Diplomat 2008-05-06

Majewski, Marcus, Clarion Sign Hotel. 2008-04-29

Stenström, Anette, Nordic Sea & Nordic Light Hotel 2008-05-05