Södertörns högskola | Institutionen för företagsekonomi
Kandidatuppsats 15 hp | Relationsmarknadsföring | Vt 2009
Ekonomi, Teknik och Designprogrammet

Hotellens gröna överlevnad

– Den interna marknadsföringens roll i att trovärdigt förmedla miljöarbete.

Av: Hedvig Corell & Caroline Gustafsson
Handledare: Hans Zimmerlund & Göran Grape

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Sammanfattning

Titel	Hotellens gröna överlevnad – Den interna marknadsföringens roll i att trovärdigt förmedla miljöarbete.
Författare	Hedvig Corell & Caroline Gustafsson
Handledare	Göran Grape & Hans Zimmerlund
Nyckelord	Intern marknadsföring, Grön Marknadsföringsstrategi, Hotell, Trovärdighet, Relationsmarknadsföring
Bakgrund	Hotellmarknaden har under de senaste åren likformats. Samtidigt har miljötrenden brett ut sig och kunder säller allt högre krav på företag att arbeta med hållbarhet. Miljöarbete har visat sig lönsamt om det uppfattas som trovärdigt av kunderna. Missuppfattningar gällande miljömarknadsföring är vanligt och har lett till att företag har mist sin trovärdighet.
Problemformulering	Vilka faktorer är viktiga för hotellföretag för att uppnå långsiktig överlevnad genom miljöanpassning?
Syfte	Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie av Scandic Hotels analysera och hitta de samband mellan trovärdigt miljöengagemang och interna faktorer.
Metod	Studien är baserad på både kvalitativ och kvantitativ data. Kvalitativ data har hämtats genom intervjuer av anställda på Scandic Hotels, på fem olika nivåer av företaget. Intervjusvaren analyseras utifrån GAP-analysen första tre delar för att upptäcka eventuella gap. Kvantitativ data har samlats in genom en enkätundersökning där konsumenterns prioriteringsordning rörande miljö undersöks.
Diskussion	Scandic Hotel har en väl fungerande intern marknadsföring gällande faktorerna motivation, lärande och kommunikation. De har integrerat miljöfrågor väl på alla nivåer i organisatiomem. Enligt undersökningen var Scandics kunder höginvolverade i miljö vilket är en förutsättning för långsiktig överlevnad genom miljöanpassning.
Slutsats	På den konkurrensutsatta och likformiga hotellmarknaden kan en miljöprofil kan vara avgörande för långsiktig överlevnad. Den interna marknadsföringen möjliggör integreringen av miljöarbetet i hela företaget. En väl fungerande sådan underlättar för tvåvägskommunikation, tillåter ny kunskap att stanna i organisationen och ser till att personalen är motiverad. På sikt kommer fler att påverkas av den utbredda miljödebatten och därför är miljö som strategi ett bra val för att överleva långsiktigt.

Abstract

Title The Green Survival of Hotels – the Role of Internal Marketing when Conveing a Reliable Green Profile.

Authors Hedvig Corell & Caroline Gustafsson

Tutors Göran Grape & Hans Zimmerlund

Key words Internal Marketing, Green Marketing Strategy, Service Management, Trustworthiness, Hotels

Background The hotel market has become undiversified and the competition has increased rapidly. At the same time the environment aspects has been given higher priority and the trend continues to extend. A green marketing strategi has proven profitable if the company achieve a high credibility.

Problem definition What factors are important for hotel companies to attain long term business survival trough a green marketing strategy?

Purpose The purpose with this paper is to, trough a case study of Scandic Hotels analyze and find the relationship between trustworthy environmental work and internal factors.

Methods This study is based on both qualitative and quantitative research methods. The qualitative data has been gathered through interviews with five different levels of personel, both management and employee, within the company. The quantitative data has been gathered through a customer survey.

Discussion Scandic Hotels have a well defined and comprehensible internal marketing. The company integrate the enviromental aspect in to all levels of the organisation and have established a high credibility. The combination of high involved customers and a well defined internal marketing as a strategy results in long term survival for Scandic Hotels.

Conclusion On the very competitive and undiversified hotel market a green profile could be crucial for a long term survival. The factors that are important when trying to establish a green profile is to make sure that the internal marketing is integrated with both employees and mangement. A well working internal marketing insures that all communications are interaktive, the company allows new knowledge to remain in the organisation and the management ensures the motivation of the employees by listening to their suggestions and informing them of the resluts of the green work.

Innehållsförteckning

1. Inledning 6
1.1 Bakgrund 6
1.1.1 Miljö 6
1.1.2 Hotell 8
1.2 Problemdiskussion 9
1.3 Problemformulering 9
1.4 Syfte 9
1.5 Avgränsningar 10
1.5.1 Perspektiv 10
2. Metod 11
2.1 Vetenskaplig ansats 11
2.1.1 Val av vetenskaplig ansats 11
2.2 Teoretiskt synsätt 11
2.3 Metodologisk ansats 12
2.3.1 Val av metodologisk ansats 12
2.4 Forskningsdesign 12
2.4.1 Val av forskningsdesign 12
2.5 Val av undersökningsobjekt 13
2.6 Referens- och Litteraturinsamling 13
2.7 Datainsamling 13
2.7.1 Val av datainsamlingsmetod 14
2.8 Analysmetod 15
2.8.1 Val av analysmetod 15
2.9 Metodkritik 16
2.9.1 Validitet 16
2.9.2 Reliabilitet 17
2.10 Källkritik 17
3. Teorikapitel 18
3.1 Inledning 18
3.2 Teoretisk diskussion 19
3.2.1 Teoretiskt perspektiv 20
3.3 Teoriområden 21
3.3.1 Intern marknadsföring 21

3.3.3 Mervärde 25
3.3.4 Lärande inom organistationer 27
3.5 Teoretisk syntes 29
3.5.1 Modell över syntesen 30
3.6 Teoretisk referensram 31
3.6.1 Motivering av variabler 32
4. Empiri 33
4.1 Scandic Hotels interna marknadsföring 33
4.1.1 Kommunikation 34
4.1.2 Motivation 35
4.1.3 Lärande 36
4.1.4 Involvering 37
5. Analys av Scandic Hotels 38
5.1 Gap-analys 38
5.2 Analys utifrån teorierna 40
6. Resultat 42
7. Slutsats & Diskussion 43
8. Källförteckning 45
8.1 Bilagor 47

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en övergripande och exemplifierad bild av dagens miljöengagemangstrend samt hotellmarknaden och personalens ökade betydelse för marknadsföringen. Ur detta dras fenomen som sen diskuteras vidare under rubriken problemdiskussion. Därefter presenteras uppsatsens problemformulering och syfte och även det perspektiv författarna haft som utgångspunkt.

1.1 Bakgrund

"Due to the enviroment we will not wash the towels that are still folded or hanging on the rack. Best regards!/ Hotel Management" – En vanlig syn i de flesta hotellbadrum.

1.1.1 Miljö

Efter att i över tio år ha gett stöd till projekt och företag har NUTEK tagit fram statistik som visar på att det finns ett tydligt samband mellan miljöarbete och lönsamhet i företag. I sin enkätundersökning *Företagens villkor och verklighet* från 2002 och i *Nuteks intervjuundersökning* från 2003, kommer de fram till att miljöarbete används som en strategi för att vara konkurrenskraftig. Det här stöds av många fler undersökningar och att miljöarbete kan vara lönsamt är ett faktum som allt fler företag börjar inse.[1] Ett exempel på att miljö och lönsamhet går hand i hand är att hamburgerkedjorna Max, Burger King och McDonalds sedan början av 2000-talet har arbetat med miljöfrågor, vilket har visat på positiva resultat. Under 2007 steg deras totala omsättning med en halv miljard. De hävdar själva att framgången beror på olika slag av kvalitetshöjningar där CSR (Corporate Social Responsibility) är en av grundpelarna.[2] Miljömålen ses som relevanta för alla anställda i företaget och är integrerad i affärsverksamheten. Ett kännetecken för alla framgångsrika företag är att de har sett att det finns ett samband mellan att fokusera på sin personal likaväl som på sina kunder och långsiktig lönsamhet.[3]

I samband med Al Gores dokumentärfilm "En obekväm sanning" fick han och den internationella klimatpanelen IPCC Nobels fredspris 2007 vilket var ett resultat av att

[1] Jonas Ammenberg, *Miljömanagement,* Studentlitteratur, 2004
[2] Hanna Backman, *Lönsamt med miljö på agendan,* ur Miljöaktuellt 2009-02-17
[3] Kotler et al. *Principles of Marketing* etc Pearson Ed 2006

klimatfrågan hamnat högt upp på samhällets agenda. Kunder har i allmänhet blivit mer medvetna vad det gäller miljövänligare alternativ och idag skulle enligt MIS, 70 % av alla svenskar välja att konsumera ekologiskt om möjligheten fanns.[4] Detta visar på att svenskar har börjat prioritera miljö vid köp.[5] En jämförande undersökning om sopsortering visar att svensken i genomsnitt bara lägger 25kg skräp på soptipparna varje år jämfört med övriga Europas genomsnitt på 213kg per person.[6] Även företag har påverkats av trenden och många har blivit varse betydelsen av att kunna visa upp att de gör medvetna miljöval gällande exempelvis tjänstebilar och konferenslokaler.[7] Den utspridda miljömedvetenheten reflekteras således på hela marknaden och utbudet på miljövänliga alternativ har ökat. Globaliseringen och utvecklingen av informationsteknologin har gett den miljövänliga kunden en ökad kunskap om hur produkter produceras och hur de påverkar miljön. Idag kan man inte övertyga kunden om att man tänker på miljön utan att leva upp till vad man har lovat. Miljötrenden, det ökade miljövänliga utbudet och tillgången till information ställer krav på företag att tänka i nya banor.

Trots alla positiva rapporter om fördelarna med att marknadsföra sig grönt så har miljöbudskapen från företagen minskat i antal de senaste åren. Många företag blir idag avskräckta från att profilera sig grönt då flera fall av missuppfattningar, kritiska granskningar och även stämningar har inträffat.[8] Det är en utmaning att profilera sig grönt utan att kunderna uppfattar detta som ett tomt löfte för att tjäna pengar från företagets sida.[9] Detta visar sig genom att de företag som blir anmälda till konsumentverket ironiskt nog ofta är de som arbetar aktivt med miljöfrågor.[10] Ett exempel som belyser detta är diskussionerna rörande Body Shop, som är ett företag som klassas som ett av de grönaste i världen.[11] De har blivit starkt kritiserade för att inte bara använda sig av miljövänliga förpackningar. Exemplet visar att trots att företaget gör mer än de flesta för en hållbar utveckling, går de inte säkra från kritik och granskning.[12] Det kan tyckas orättvist att det är miljömedvetna företag som får ta konsekvenserna av miljödebatten, men om man lyckas ta sig förbi hindren så lönar det sig att vinna kundernas förtroende.

---

[4] Internetsida, MIS.se/Marknadsföreningen i Stockholm, Grön Marknadsföring – trovärdig och lönsamt varumärkesbyggande, 2009-05-05
[5] Internetsida, Lantmannen.com, *Svenskarna fortfarande hungriga på ekologiskt*, 2009-05-05
[6] Internetsida, Sopor.nu, *Sverige jämfört med Europa*, 2009-05-05
[7] Scandic Hotels marknadsundersökning 2008 om miljökonsumtion
[8] Jaquelyn H Ottman, *The five simple rules of green marketing,* Design management Review, Vol 19(4),2008
[9] Hanna Lindblad på Houdini, ur Sportfack 3/32009
[10] *Miljöreklamen som försvann,* Dagens Industri, Lars Jonsson, 2002-03-18
[11] *Greener Marketing,* Charter & Polonsky, Green Leaf Publishing, 1999
[12] *Miljöreklamen som försvann*, Dagens industri, Lars Johnsson, 2002-03-18

- Sambandet mellan miljöarbete och lönsamhet har konstaterats.
- Kunder prioriterar miljö vid köp och konsumtion.
- Lättillgänglig information och ökat utbud i samband med miljömedvetenhet gör miljöbudskapen transparenta.

1.1.2 Hotell

Efter att 90-talets lågkonjuktur var över ökade optimismen på hotellmarknaden och hotellprojekten inriktade sig mot hög kvalité, hög service och mot den mer lukrativa företagsmarknaden. Konkurrensen har ökat då hotellen alltmer likformats och erbjuder kunderna samma sak.[13] Ett av de bakomliggande problemen kring den ökade likformigheten är att hotellverksamheter lätt kopieras. Detta har medfört att man för att differentiera sig från konkurrenterna tvingats hitta nya strategier för att överleva. En av dessa är att genom personalens kunnighet och serviceförmåga försvåra för konkurrenterna att plagiera erbjudandet.[14]

Tjänstemarknaden växer och service blir en allt större del av många anställdas yrkesuppgift.[15] Även inom hotellbranschen är det allt fler av de anställda som möter kunden och tiden som kunden tillbringar med personalen ökar.[16] Sambandet mellan hotellens fokus på personal och dess framgångar mätt i vinst och överlevnad har konstaterats.[17] Personalen är företagets ansikte utåt och genom dem kan organisationen nå ut med sitt miljöbudskap.

Hotellbranschen är personalintensiv. Varje hotell har anställda som arbetar om varandra i skift och dessutom finns det ofta mycket timanställd personal. Hotellkedjor och kan ha flera tusen anställda som arbetar på olika hotell och inom olika avdelningar. Detta gör att det finns svårigheter att arbeta internt inom hotellen med att bygga sitt varumärke.

- Likformighet på marknaden.
- Lätt att kopiera verksamheten.
- Personalen har stor betydelse för företagens långsiktiga överlevnad.

---

[13] Utredning om framtida behov av och tillgång på hotellrum i Stockholm Stad, Hans Åke Peterson Konsult AB,2007
[14] Arnett, Laverie & McLane, *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools*, Cornell hotel and restaurant quarterly, 43(2)
[15] Kotler, Wong, Armstrong & Saunders, *Principles of marketing,* Pearson education 2005
[16] Grönroos, *Marknadsföring i tjänsteföretag,* Liber 2000
[17] Kotler & Keller, *Marketing Management,* Pearson education 2006

1.2 Problemdiskussion

Allt fler i Sverige prioriterar miljö vid köp och konsumtion och söker själva information om miljövänliga alternativ på marknaden. Sambandet mellan miljöarbete och lönsamhet har konstaterats men trots det minskar miljöbudskapen. Misstag leder till att kunderna förlorar förtroende för företagens miljöengangemang och miljöarbetet får ingen genomslagskraft. Miljötrendens utbredning har emellertid givit hotellbranschen en ny möjlighet att konkurrera på, något som det senaste decenniets likformighet har visat behövs. Då det visat sig lätt att kopiera hotellens verksamhet och erbjudanden ställs det inte bara krav från kunder och samhället om miljöansvar, utan även på hotellen att utforma sin verksamhet så att den är svår att plagiera. Hotellbranschen är mycket personalintensiv och det är genom sin personal som hotellet möter kunden och har möjlighet att nå ut med sitt miljöarbete. Eftersom hotellen har många anställda finns det dock svårigheter med att arbeta med interna faktorer då hinder i den interna marknadsföringen eller organisationen kan motarbeta att informationen når alla anställda och vidare ut till kunden.

1.3 Problemformulering

Vilka faktorer är viktiga för hotellföretag för att uppnå långsiktig överlevnad genom miljöanpassning?

1.4 Syfte

Det företag som uppsatsen kommer att testa sin frågeställning emot är Scandic Hotels.

Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie av Scandic Hotels analysera och hitta de samband mellan trovärdigt miljöengagemang och interna faktorer.

Scandic Hotels

Företaget valdes ut på basis av att den externa marknadsföringen i form av PR, trovärdigt har förmedlat hotellkedjans miljöengagemang. Detta stöds i att de ett flertal gånger valts ut som årets miljöföretag, att alla hotellen är svanenmärkta och även med andra uppnådda certifieringskrav.[18] Antagandet stöds även av ett stort antal inbringade miljöpriser. [19] Scandic Hotels är inom företagssverige och hotellbranschen välkänt för sitt miljöengagemang.[20] Då

[18] Internetsida, ScandicHotels.se/Om-oss/Omtanke-om-varlden/Vi-prisas-for-vart-hallbarhetsarbete, 2009-05-05
[19] Internetsida, Newsdesk.se/Pressrelease, *Scandic vann stort miljöpris på designmässan SLEEP i London*
[20] Intervju med Lotta Romney, Byråchef på Work-Shop Retailbyrå, 2009-04-16

uppsatsen utforskar sambandet mellan trovärdigt miljöengagemang och intern marknadsföring är Scandic Hotels en lämplig fallstudie.

1.5 Avgränsningar

Studien kommer främst att inriktas mot den interna marknadsföring mellan ledning och personal på Scandic Hotels. Uppsatsen kommer dock även att övergripande gå in på hur kunder prioriterar miljö vid köp och utgår ifrån att Scandic Hotels upplevs som ett trovärdigt företag gällande miljöengagemang.

1.5.1 Perspektiv

Uppsatsen har ett miljöperspektiv med fokus på intern marknadsföring. Undersökningen kommer utgå ifrån företagsledningen då resultatet kommer peka åt hur man bör arbeta inom en organisation.

2. Metod

I detta kapitel redovisas tillvägagångssättet av uppsatsens genomförande. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion över källor och metodval.

2.1 Vetenskaplig ansats

Det finns två vetenskapliga sätt att genomföra forskningen på. Antingen använder man sig av en deduktiv ansats där man utgår från generella påståenden och testar dem med empirisk data eller så använder man en induktiv ansats och utgår från en specifik del av empirin och drar generella slutsatser ur denna.[21]

2.1.1 Val av vetenskaplig ansats

Studien är utformad som en deduktiv studie då den med hjälp av befintliga teorier ämnar dra slutsatser om miljöanpassning genom intern marknadsföring. Teorier om intern marknadsföring, internkommunikation, lärande, mervärde och involvering skapar en teoretisk syntes. Utifrån datainsamlingen jämförs sedan syntesen med verkligheten.

2.2 Teoretiskt synsätt

Det holistiska synsättet ser på alla marknadsaktiviteter som beroende delar som påverkas av varandra och menar att ett brett integrerat perspektiv på marknadsföring är nödvändigt. Det bygger på fyra marknadsföringsdelar med det holistiska synsättet i mitten som en sammanhållande länk mellan dessa. Marknadsföringen är uppdelad i: integrerad marknadsföring, relationsmarknadsföring, intern marknadsföring och marknadsföring som rör företagets sociala ansvar.[22] Det holistiska synsättet bygger på att aktiviteter i olika delar av företaget påverkar varandra, vilket innebära att organisationen är transparent och kunskap kan förmedlas vidare inom företaget och dess nätverk på ett effektivt sätt.[23]

Eftersom undersökningen utgår från ett miljöperspektiv där betydelsen av att hela organisationen är delaktig och tror på ett miljöengagemang lämpar sig det holistiska synsättet för den här uppsatsen.

---

[21] Johannessen & tufte, *Samhällsvetenskaplig metod,* Liber 2003
[22] Kotler&Keller, *Marketing management* 12ed, Pearson Education 2006
[23] Kotler&Keller, *Marketing management* 12ed, Pearson Education 2006

2.3 Metodologisk ansats

Det finns två olika metodologiska ansatser, kvalitativ eller kvantitativ. Den kvalitativa metoden tillför mjuk data, ofta genom intervjuer, och en och djupare kunskap om det valda undersökningsobjektet. Den kvantitativa metoden ger hård data i form av siffror för att få en bredare kunskap.[24] Syftet med kvalitativa undersökningar är att få fram information som även är överförbar till andra områden, för att få en djupgående förståelse och ett övergripande meningssamband.[25]

2.3.1 Val av metodologisk ansats

Då uppsatsen syftar till att undersöka variabler som påverkas av den sociala kontext de sätts i genom ett fallstudieobjekt så kommer uppsatsen använda sig av en kvalitativ ansats för att få en djup, snarare än bred förståelse för dessa. Den mjuka datan lämpar sig bäst för att se vilka variabler inom intern marknadsföring som krävs för att etablera ett trovärdigt miljöarbete. Även en mindre, kvantitativ undersökning av kunden görs.[26]

2.4 Forskningsdesign

Forskningsdesign är allt som rör planeringen av det som ska undersökas. Upplägget kan kategoriseras in i tvärsnittsundersökningar, longitudella undersökningar, experiment, kvasiexperiment, fallstudier och evalueringar. Med fallstudier kan man samla in mycket data om ett avgränsat fall. Därför har fallstudier ofta en kvalitativ karaktär för att få en djupare förståelse för det specifika fallet. Vid fallstudier avgränsas undersökningen till den del som man valt att undersöka.[27] Fördelen med en fallstudie är de värdefulla insikter om detaljer som ges då studieobjektet analyseras på djupet.[28]

2.4.1 Val av forskningsdesign

Eftersom uppsatsens syfte är att få en mer detaljerad kunskap och djupare förståelse för ett enskilt fall, lämpar sig en fallstudieundersökning bäst. Undersökningen är även av mindre karaktär och under en begränsad tid och det blir då mer hanterbart med en fallstudie. Genom

---

[24] Johanesson & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod*,Liber 2003
[25] Johanesson & Tufte, *Samhällsvtenskaplig metod,*Liber 2003
[26] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,* Open University Press 1998, kap 2
[27] Johanesson&Tufte, *Samhällsvtenskaplig metod,*Liber 2003
[28] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Open University Press 1998

fallstudien kan kunskap om vad som krävs av den interna marknadsföringen för att etablera ett trovärdigt miljöarbete, tas fram.

2.5 Val av undersökningsobjekt

Av information från intervju med byråchef Lotta Romney och projektledare Mattias Schedvin på Work-Shop Retailbyrå angående miljökommunikation, visade det sig att Scandic Hotels är ett lämpligt fallstudieobjekt på grund av deras externa marknadsföring rörande miljöarbete. Den externa marknadsföring som uppsatsen syftar på i detta fall är publicerat pressmaterial snarare än reklam. Utöver detta finns tidigare kontakt med företaget som gör undersökningen av deras internkommunikation genomförbar. Anledningen till varför undersökningen endast innefattar en hotellkedja beror på att syftet med uppsatsen är att göra en fallstudie och få djupare information om ett företag som arbetar internt med miljöfrågor.

2.6 Referens- och Litteraturinsamling

Skriftlig litteratur har främst hittats på Södertörns högskolas bibliotek och på Stockholms Stadsbibliotek. Sökningen har skett inom områdena intern marknadsföring, organisationsteori, kommunikation och miljömarknadsföring. Vidare har sökningar av artiklar gjorts genom databaserna Google Scholar, Libris, JSTOR och Artikelsök. Artiklar har även hittats i Kungliga bibliotekets tidningsarkiv. Utöver artikelsökning har hemsidor används för att hämta information om statistik och branschfakta. Förundersökning om företag som utmärkt sig genom miljökommunikation gjordes genom intervjuer med byråchef och projektledare på Work-Shop Kommunikationsbyrå och genom artiklar.

2.7 Datainsamling

Inom kvalitativa undersökningar kan data samlas in genom observationer och intervjuer. Forskaren observerar underökningsobjektet och analyserar intryck utefter olika situationer. Vid intervjuer bygger datan på vad den intervjuade svarar under samtalet. Datan omformas till text och analyseras därefter.[29] En intervju har stora förutsättningar att gå in på djupet av undersökningsobjektet. Det finns ingen standardteknik för kvalitativa intervjuer, däremot finns det olika stadier i intervjuprocessen. Tematisering – vad ska intervjuen handla om, Planering – hur ska frågorna se ut, Intervju – frågeställning, Utskrift, Analys - tolkning, Verifiering –objektivitet, och Rapport.[30] Det finns även olika typer av intervjuer;

[29] Johanesson & Tufte, *Samhällsvtenskaplig metod,*Liber 2003
[30] Johannessen & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod,* Liber 2003

Ostukturerad, semistrukturerad och strukturerad. En ostrukturerad intervju undersöker explorativt och bestämmer inte i förväg vilken riktning intervjuen ska ta. När man däremot ska testa hypoteser måste en strukturerad intervju göras. En semistrukturerad intervju är som namnet antyder en blandning av de båda.[31]

Enkätundersökningar ger kvantitativ data som ger ett bredare omfång. Enkäterna är uppbyggda av flervalsalternativ och är lättöverskådligt utformade så att de kan ge tydliga och raka fakta från en större undersökningsgrupp vid en bestämd tidpunkt. Enkäterna kan göras face-to-face eller genom brevutskick. Svarsgruppen kan väljas genom ett sannolikhetsurval eller ett icke sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval innebär att forskaren har en bild av att gruppen är representativ för populationen som studeras medan icke sannolikhetsurvalet inte representerar någon specifik grupp eller population. Det kan bero på att undersökningen inte är tillräckligt stor, att populationen är svår att komma i kontakt med eller att det brister i informationen om populationen.[32]

2.7.1 Val av datainsamlingsmetod

Intervju

I denna undersökning kommer insamling av data göras genom intervjuer med syfte att gå in på djupet av studieobjektet. Intervjuer är även den metod som lämpar sig bäst inom tidsramen för uppsatsen. Miljöansvarig, marknadschefen samt en person ur säljteamet intervjuades. Då undersökningen inte ämnar testa en hypotes kommer intervjun att vara ostrukturerad och av explorativ karaktär. De intervjuade fick fyra öppna frågor kring miljöarbete skickade till sig en vecka i förväg. Syftet var att få respondenterna att prata om den interna gröna marknadsföringen så öppet som möjligt utan att författarna påverkade riktningen av samtalet. Personal ute på hotell fick oförberett svara på kortare frågor rörande undersökningsvariablerna, för att se om det fanns en överensstämmelse med de svar intervjuerna gav.

Enkätundersökning

Enkätundersökning skickades ut till 50 stycken respondenter via e-post och gjordes även face-to-face. Huruvida respondenterna varit kunder på hotellen undersöktes ej, urvalet av

[31] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,* Open University Press 1998
[32] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Open University Press 1998

respondenterna var av slumpmässig karaktär. Undersökningen bestod av två frågor rörande rangordning av hotell i samma prisklass och region och sedan prioriteringsordning av faktorerna pris, miljövänlighet, service och läge. Hotellen valdes ut efter SHR:s topp 100 statistik.[33] De fem hotell med högst omsättning, fler än fem hotell i samma kedja, inom samma prisklass och belägna i Stockholm valdes ut till undersökningen.[34]

2.8 Analysmetod

Vid kvantitativa undersökningar kvanitfieras datan och analyseras genom statistiska metoder. Kvalitativ forskning är svårare att analysera då undersökningarna är mer subjektiva. Där handlar analyseringen av datan om att omvandla observationerna och intervjusvaren till beskrivande text. Det finns flera analysmodeller för att uföra denna omvandling.[35]

2.8.1 Val av analysmetod

Analysen kommer att göras utifrån en Gap-analys för att svara på uppsatsens syfte att hitta samband mellan ett trovärdigt miljöengagemang och interna faktorer. Analys av den kvalitativa datan kommer att ske löpande och integrerat med datainsamlingen.

Gap-analys

Det uppstår kvalitetsgap när företag inte förmedlar vad kunden förväntar sig. Dessa är en följd av att ledningen inte har lyckats internt, tydligt och konsekvent kommunicera sitt perspektiv av vad kunden efterfrågar. Kundens förväntningar beror på tidigare erfarenheter, word of mouth, behov och företagets externa marknadsföring. Det gäller då för företaget att genom interna beslut och aktiviteter ge den service som kunden förväntar sig. Modellen kan användas som ett verktyg i företag för att ta reda på varför och vart problemet till kvalitetsgapet ligger.[36]

De fem kvalitetsgapen:

- *Gap 1: Ledningens perspektiv*. Ledningen har inte förståelse för vad kunden efterfrågar. Detta beror på dålig kommunikation internt. Det kan handla om att marknadsavdelningen har förmedlat fel information om och tolkat kundens behov på

[33] SHR hemsida shr.se/statistiksajten 2009-05-10
[34] Prisinformation från hotellens egna hemsidor 2009-05-10
[35] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,* Open University Press 1998
[36] Grönroos, *Service Management and marketing,* 2000, john wiley & sons Inc

ett felaktigt sätt. Det kan även bero på att organisationen är uppbyggd på ett sådant sätt att kommunikationen inte når fram till ledningen från den personal som möter kunden.

- *Gap 2: Kvalitetsspecifikationer*. Ledningens uppfattning om service är inte konsekvent med vad som praktiskt görs. Det här gapet grundar sig i planering och innebär att ledningen inte har satt upp mål, lyckats engagera, ge stöd och involvera personalen i sitt arbete. Personal med ett större engagemang kommer att ge bättre service.
- *Gap 3: Servicen uppnår inte den standard som ledningen satt upp*. Personalen håller inte med om de standarder ledningen satt upp. Detta kan bero på att de är för komplicerade, att de inte följer företagskulturen, dåligt ledarskap eller ineffektiv intern marknadsföring.
- *Gap 4: Den externa marknadsföringen stämmer inte överrens med hur kunden uppfattar servicen*. Gapet uppstår då den externa marknadsföringen inte är integrerad i resten av företaget. Det kan även bero på att den externa marknadsföringen lovar mer än vad företaget kan leva upp till.
- *Gap 5: Kunden får inte den service som den förväntat sig.* Om detta är fallet så kommer företaget att få ett dåligt rykte och upplevas ha dålig kvalité. Det kan i sin tur leda till att företaget inte överlever på marknaden.[37]

Relevans för uppsatsen: Gap 1-3 är relevanta för den här uppsatsen då dessa tre gap visar på de interna förhållanden. Eftersom uppsatsen utgår från ledningens perspektiv berörs inte de övriga gapen.

2.9 Metodkritik

2.9.1 Validitet

Validitet innebär att man undersökt det man vill undersöka och ingenting annat.[38] Om datan reflekterar sanningen och verkligheten och täcker de avgörande frågorna är undersökningen valid.[39] Undersökning påverkas av forskarens tolkning av texten, forskaren bör därför sträva efter objektivitet. Ett annat sätt är att utgå från personerna som intervjuas och hur de tolkat meningen med stöd i en teoretisk referensram. Även uttalanden bör tas hänsyn till då dessa inte alltid är tillförlitliga.[40]

---

[37] Grönroos, *Service Management and marketing,* 2000, john wiley & sons Inc
[38] Johannessen & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod,* Liber 2003
[39] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,* Open University Press 1998
[40] Johannessen & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod,* Liber 2003

2.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att undersökningen är gjord på rätt sätt.[41] En undersökning har hög reliabilitet om den är oberoende av vem det är som utför den och tidpunkt för utförandet.[42] Undersökningen har ett hermeneutiskt perspektiv då analysen påverkas av författarnas tidigare erfarenheter och föreställningar. Detta går inte att undvika och kommer färga uppsatsens resultat och slutsats. Tolkningar av kvalitativ data kan aldrig vara absolut korrekta utan kan bara vara mer eller mindre sannolika eller trovärdiga.[43]

2.10 Källkritik

Då undersökningen gjordes genom intervjuer av personer anställda på Scandic Hotels finns det en möjlighet att svaren inte är helt tillförlitliga och kan vara färgade av deras lojalitet mot företaget. Det finns även en risk att författarna själva feltolkat eller genom sina egna åsikter påverkat resultatet av intervjuerna. Alla personer som kontaktades för intervju hade inte möjlighet att ställa upp och därför blev underlaget mindre än önskat. Många hänvisade till miljöansvarig istället. Intervjuerna genomfördes utan diktafon och svaren kan ha förvrängts i överföringen till analysen.

Endast 50 personer svarade på enkäten och det är möjligt att svaren därför inte blivit rättvisande gällande den generella åsikterna rörande frågorna. Enkätundersökningen var delvis utskickad per e-post och frågorna kan därför ha blivit tolkade annolunda av de respondenterna än av de som fick frågorna ställda till sig personligen.

---

[41] Johannessen & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod*, Liber 2003
[42] Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,* Open University Press 1998
[43] Johannessen & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod,* Liber 2003

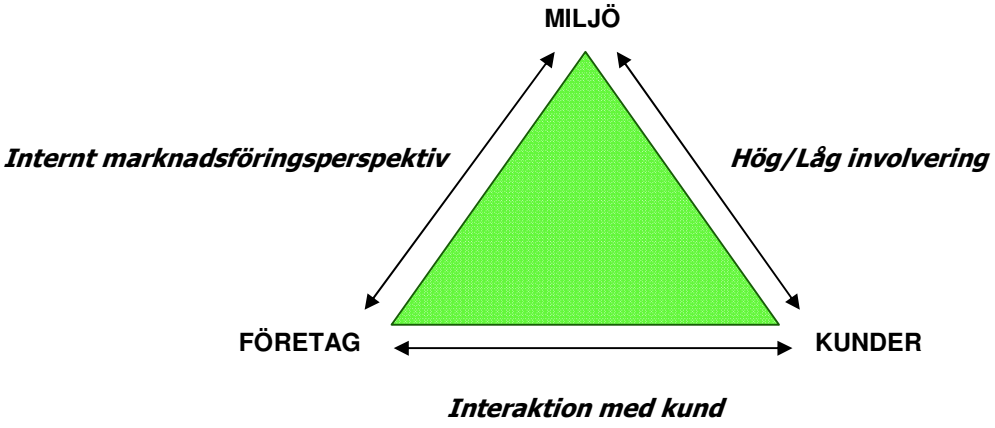
3. Teorikapitel

Inledningen av kapitlet utgår ifrån problembakgrunden och förklarar den teoretiska grundmodellen. Därefter följer en diskussion kring val av teoriområden och teorierna presenteras. Uppsatsens syntes är de sammanslagna relevanserna ur varje teori och den empiriska undersökningen utgår sedan ifrån syntesmodellen och de utvalda undersökningsvariablerna.

3.1 Inledning

Problembakgrunden visar att miljöengagemang är lönsamt och kan användas som en konkurrensfördel i hotellbranschen. Problemet är att branschen är personalintensiv och att det är svårt att nå ut till alla med miljöbudskapet. Hotellen har i sin personal om alla är delaktiga, ett verktyg för att marknadsföra sitt miljöengagemang på ett trovärdigt sätt.[44]

Uppsatsen kommer att utforska hur hotellbranschen kan använda sig av intern marknadsföring för att uppnå en trovärdighet rörande miljöfrågor. Modellen visar hur miljö, företag och kund är sammanlänkade och påverkar varandra. En kund som är involverad i miljö kommer troligtvis att välja ett hotell som arbetar med miljöfrågor.[45] För att hotellets miljöarbete ska upplevas som trovärdigt kan interaktionen mellan kunden och personalen förankra arbetet. Den interna marknadsföringen som miljöarbetet ger fäste i organisationen, kommer därför fungera som uppsatsens teoretiska utgångpunkt.



Figur 3.1 Teoretisk grundmodell

[44] Arnett, Laverie och McLane,*Using job satisfaction and pride as internal marketing tools,* 2002, Cornell University 43
[45] Grönroos, *Service Management och Marknadsföring,* Liber 2002

3.2 Teoretisk diskussion

En förutsättning för att ett företags miljöengagemang ska uppfattas som trovärdigt är att det finns en balans mellan extern marknadsföring, intern marknadsföring och interaktiv marknadsföring. Enligt det holistiska synsättet kommer de olika delarna inom marknadsföringen att påverka varandra och det blir därför nödvändigt att de förmedlar samma sak. Den här uppsatsen utgår ifrån att studieobjektet har en väl fungerande extern marknadsföring gällande miljö och kommer därför undersöka hur arbetet med den interna marknadsföringen ser ut, för att se om det överrensstämmer med det som förmedlas vid interaktionen med kunden.

Figur 3.2 Totalmarknadsföring

När det finns en balans i marknadsföringskanalerna förmedlas miljöarbetet trovärdigt.

Det bör finnas en interaktiv kommunikation mellan personal och kund för att få ny kunskap och förståelse för kundens miljöengagemang.[46] För att denna kunskap ska kunna utnyttjas bör även en interaktiv kommunikation mellan personal och ledning finnas. Den kunskap som personalen vidarebefodrar till ledningen måste läras in och få fäste i hela organisationen. Att ständigt ta in ny kunskap gör att företaget kan agera proaktivt och arbeta på ett nyskapande sätt gällande miljöfrågor.[47] Det är även viktigt att personalen ovanifrån ges förutsättningar för att kunna interagera med kunden på ett trovärdigt sätt, genom att bli motiverade och få kunskap om miljöfrågorrna.[48] Ledningen behöver se till att genom den interna marknadsföringen skapa gemensamma värderingar kring miljö[49] För att bli motiverade av sitt

[46] Hunt, *The Commitment-Trusth Theory of Relationship Marketing,* The Journal of Marketing 1994;3, vol 58
[47] Ballantyne ”*A relationship-mediating -theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 2003;9 vol 37
[48] David Ballantyne ”*A relationship-mediating theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 2003;9 vol 37
[49] Grönroos, *Service Management och Marknadsföring,* Liber 2002

dagliga arbete och tro på företagets miljöengagemang behöver personalen bli involverad i miljöarbetet.[50] En motiverad, nöjd och kunnig personal kommer sen att förmedla de värderingarna vidare genom interaktionen med kunden.[51]

I enlighet med det holistiska synsättet kommer kunden att tro på miljöarbetet om det genomsyrar hela organisationen och projicerar en enhetlig bild av miljöengagmanget. Uppsatsen kommer därför att utforska studieobjektets interna marknadsföring och grunda sig i teorierierna intern kommunikation, organisatoriskt lärande och mervärde/involvering rörande både kund och personal.

3.2.1 Teoretiskt perspektiv

Det finns två sätt att förhålla sig till marknadsföring. Det ena är genom relationsmarknads-föringperspektivet och det andra genom transaktionsmarknadsföringsperspektivet.

Relationsmarknadsföringen ser relationer som det primära utbytet som sker mellan aktörer på marknaden.[52] Personalen som möter kunden tas in i processen att utveckla nya produkter och tjänster. Involveringen leder till långsiktiga relationer, lojalare kunder och tjänster och produkter som är bättre anpassade till marknaden.[53] Relationsmarknadsföring har som utgångspunkt att på en marknad med ökad konkurrens överleva genom samarbete. Detta samarbete sker genom nätverk där relationerna bygger på att alla parter har förtroende för varandra. I hotellbranschen är det extra viktigt med trovärdighet då tjänsterna hotellen erbjuder köps innan de har blivit upplevda.[54] Inom relationsbaserad marknadsföring arbetar man mot en vision istället för mot klart uppsatta mål, arbetsprocessen blir då mer dynamisk och slutresultatet kan gå i en annan riktning än vad som var tänkt från början. Det här innebär att nya lösningar och behov som man tidigare inte visste fanns kan upptäckas och leda till ökad kunskap och en utveckling av företaget och dess affärsidé.[55] Det innebär också att personalen får mer utrymme för egna beslut vilket leder till större arbetstillfredställelse. Då trovärdighet har konstaterats viktigt vid förmedling av miljöengagemang har betydelsen av relationer tagits med i beaktande. Uppsatsen utgår ifrån ett relationsmarknadsförings-

[50] Hunt, *The Commitment-Trusth Theory of Relationship Marketing, The Journal of Marketing* 1994;3, vol 58
[51] Arnett et al. Using job satisfaction and pride as internal marketing tools, 2002, Cornell University 43
[52] Gummesson, ”*Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R”*, 1998, Liber
[53] Ballantyne ”*A relationship-mediating -theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 2003;9 vol 37
[54] Hunt, *The commitment Trusth Theory of Relationship Marketing,* The Journal of Marketing 1994;3, vol 58
[55] Gummesson, ”*Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R”*, 1998, Liber

perspektiv då detta lämpar sig bäst för att belysa hur en organisation ska arbeta för att skapa relationer i utbyten.

Inom transaktionsmarknadsföringen ser man på utbytet som en transaktion mellan pengar och produkter. Utbytet av detta värde sker på grundval av att kunden ska betala så mycket för varan eller tjänsten som möjligt och producenten ska tillverka denna för en så liten kostnad som möjligt. Stordriftfördelar och tillväxt är därför transaktionsmarknadsföringens mål.

3.3 Teoriområden

Som det framgått i den teoretiska diskussionen kommer uppsatsens teoriområden utgå ifrån intern marknadsföring och grunda sig i teorierna intern kommunikation, organisatoriskt lärande och mervärde/involvering rörande både kund och personal.

3.3.1 Intern marknadsföring

Marknadsföring kan beskrivas som: *"En social och ledande process genom vilken individer och grupper får vad de behöver och vill ha genom att skapa och utbyta produkter med andra.*"[56] Intern marknadsföring är ett samlingsnamn för olika aktiviteter och processer inom företaget som rör interaktionen mellan företagsledningen och personalen.[57] Målen med intern marknadsföring är att motivera de anställda att vara kundinriktade, att locka till sig och behålla bra medarbetare, att förmedla interna tjänster på ett kundinriktat sätt och att från ledningen ge stöd så att personalen självständigt ska kunna ta ansvar över sina arbetsuppgifter.[58]

Personal som inte har marknadsföring som arbetsuppgift men som möter kunden fungerar som deltidsmarknadsförare då han eller hon för ut företagets värderingar och budskap till kunderna.[59] Den interna marknadsföringen skapar därför förutsättningar för företaget att använda sig av personalens kunskap och erfarenheter för att nå ut till kunderna. Det är personalens grundläggande kunskap om företagets mål, vision, strategier och affärssystem,

[56] Kotler, *Marketing Management*, Pearson, 2006
[57] Ahmed, P.K & Rafiq, M (2003). *Internal Marketing issues and challanges.* European Journal of Marketing *(37)9*
[58] Grönroos, *Service Management och Marknadsföring,* Liber 2002
[59] Gummesson, "*Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R"*, 1998, Liber

som spelar en avgörande roll för hur kunderna uppfattar företaget.[60] För att uppnå önskat resultat måste företaget arbeta på följande sätt:

- Personalen ska ses som en intern marknad som företagets ledning måste sälja in sitt erbjudande till först. Om inte personalen tror på miljöarbetet kommer de inte att kunna vidareförmedla det till kunderna.
- Alla personalinriktade satsningar ska samordnas med den externa kommunikationen, så att de förmedlar samma sak. Det innebär att de externa miljöbudskapen måste vara samordnade med vad man förmedlar till personalen.
- Personalen ska ges samma service som de externa kunderna för att de interna relationerna ska bli så bra som möjligt. Det måste ges förutsättningar för personalen att arbeta med miljöfrågorna.[61]

Relevans för uppsatsen: Intern marknadsföring samordnar all intern och extern kommunikation. Den fungerar även som ett verktyg för att **motivera** personalen.

Kunskap är en viktig del av den interna marknadsföringen, både att utbilda personalen och att ta till vara på deras kunskap. Personalen måste även ges förutsättningar att arbeta med och utveckla miljöarbetet. Förankring och information räcker dock inte, alla i företaget ska motiveras att involveras i miljöfrågorna. Utifrån detta kommer teorier som berör dessa områden beskrivas mer utförligt nedan.

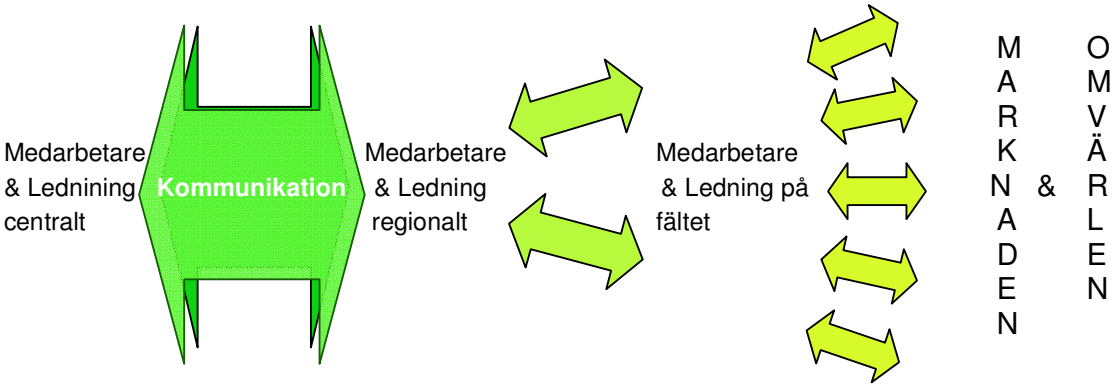
3.3.2.1 Internkommunikation

”Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar” – Robert Taylor.

Citatet visar vikten av att alla inom ett företag är informade om miljöarbetet. En organisation består av olika enheter vars aktiviteter binds samman genom internkommunikation. Kommunikationen kan ske nedåt, uppåt eller horisontellt.[62] En väl fungerande internkommunikation är en förutsättning för att en organisation ska kunna driva sin verksamhet och uppnå sina mål.[63] Internkommunikation ses som ett aktivt sätt att skapa, forma och underhålla relationer, skapa delade värden och nå gemensamma mål.[64] Personal

[60] Gummesson, *”Using Internal Marketing to develop a new culture”*, Journal of Business and Industrial Marketing, 1987:3, vol 2
[61] Grönroos, *Service Management och Marknadsföring,* Liber 2002
[62] Clegg, kornberger, pitsis. *Ledning och organisation,* Liber förlag 2007
[63] Falkheimer, Jesper & Heide, Mats *Strategisk kommunikation* Studentlitteratur 2007
[64] Clegg, kornberger, pitsis. *Ledning och organisation,* Liber förlag 2007

som har god kunskap om företaget och är motiverade fungerar enligt internkommunikationsteorin som goda externa marknadsförare.[65]



Figur 3.3 Intern Kommunikationsmodell [66]

Den interna kommunikationen består av sändare och mottagare. Innan sändaren skickar iväg ett meddelande så fångar den ett meddelande och kodar det. Mottagaren tar emot och avkodar meddelandet, därefter formar mottagaren feed-back, kodar av den och skickar tillbaka den till sändaren[67].

Kommunikationen mellan människor är komplex på grund av att individer tolkar den på olika sätt. Det innebär att att när ledningen vill förmedla miljöengagemang till personalen är det viktigt att man tar hänsyn till både budskapet och till hur det förmedlas.[68] För att ledningen ska ha möjlighet att ta goda strategiska beslut krävs att de är goda kommunikatörer internt. Det krävs även att kommunikationen är interaktiv, vilket innebär att kommunikationen är dubbelriktad mellan personal och företagsledning. Kommunikationen nedåt ges från företagets ledning till personalen med syfte att instruera, motivera, ge feedback och förmedla mål. Det motsatta innebär att personalen ger ledningen kunskap och feedback på tjänsterna, kunderna och produkterna. Den horisontella kommunikationen sker mellan olika avdelningar, en marknadsavdelning behöver veta vad produktionsavdelningen producerar för att ha en möjlighet att bygga upp en marknadsföringsstrategi.[69]

Det finns fyra viktiga funktioner som en fungerande kommunikationsprocess gynnar.[70]

---

[65] Gummesson, ”*Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R”*, Liber,1998
[66] Peter Erikson, *Planerad kommunikation,*Liber 2002 fig 3.2, sid 55
[67] Peter Erikson, *Planerad kommunikation,*Liber 2002
[68] Clegg, kornberger, pitsis. *Ledning och organisation,* Liber förlag 2007 sid 326, fig 9.2 och 9.3
[69] Clegg, kornberger, pitsis. *Ledning och organisation,* Liber förlag 2007
[70] Clegg, Kornberger, Pitsis. *Ledning och organisation,* Liber förlag 2007

1. *Den informativa funktionen.* innebär att kommunikationen förmedlar information om fakta och siffror. Medarbetarna bör ha tillräckligt med information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter.
2. *Den systematiska funktionen* skapar förutsättningar för social interaktion mellan människorna i organisationen.
3. *Den bokstavliga funktionen* förmedlar kommunikationen en mening och betydelse.
4. *Den figurativa funktionen* kopplar organisationen samman med sin omgivning. Den representerar organisationens identitet, dess uppgift och dess syfte.

Enligt Bordow och More är det en nödvändighet att ha en organsiationsstruktur som gynnar kommunikationsflödet och den interna dialogen mellan de olika enheterna. [71]

Relevans för uppsatsen: Ett företag som arbetar med miljö måste se till att det finns förutsättningar för en tvåvägskommunikation att flöda obehindrat inom företaget och nå alla medarbetare. Hur och vad man kommunicerar är viktigt för att det inte ska förvrängas längst med kommunikationskedjan. God internkommunikation är viktigt för miljöarbetet då det ger medarbetarna en överblick över arbetet, skapar **motivation** och bidrar till att utveckla miljöarbetet.

På grund av vikten av att nå alla inom företaget och ha en öppen struktur för tvåvägskommmunikation, kommer även teorier rörande styrning tas upp nedan.

3.3.2.2 Mål och Processtyrning

Då man internt för en dialog och sätter upp mål utifrån arbete i grupp kallas denna form av ledning processtyrning. Processtyrning utgår ifrån tvåvägskommunikation, som är viktig när man arbetar med att marknadsföra sig grönt. Genom att föra en dialog med sin personal kan ledningen upptäcka kunskap som de inte visste fanns och själva inte har. Ofta är det personalen som träffar kunden och de får då den relevanta kunskap som krävs för att involvera kunden i företagets vision[72]. Detta kräver en öppen organisation där kunskap och idéer från alla nivåer av företaget tas i beräknande. Denna kunskap tas om hand och utvecklas i en dynamisk process. Processtyrningen arbetar utifrån en gemensamt delad vision och är ett långsiktigt sätt att arbeta på för att skapa relationer mellan aktörerna[73].

---

[71] Clegg, Kornberger, Pitsis. *Ledning och organisation,* Liber förlag 2007
[72] Grönroos, *Key Note Paper: From marketing mix to relationship marketing*, Management Decision Journal 35(4) 1997
[73] Richard Norman, *Skapande Företagsledning,* Bonniers förlag, 1993

När ledningen ovanifrån talar om för de anställda vad det är som förväntas av dem, utan att beakta eventuell respons på detta, utövas målstyrning. Målstyrningen är en envägskommunikation som fungerar bäst i en hierarkisk organisation med avgränsade arbetsområden. Kunskap för att uppnå målen tas in men utvecklas inte, vilket gör att arbetet är statiskt i sin form. Man arbetar utifrån från ledningens uppsatta mål som mäts i uppnått resultat. Detta gör att miljöarbete, som är svårt att mäta i siffror, har svårt att få fäste i en organisation som arbetar målstyrt[74].

Relevans för uppsatsen: För att få en engagerad personal som kan överföra miljöarbetet ut till kunderna på ett trovärdigt sätt krävs en interaktiv **kommunikation**. Om arbetet sker i en process kan det anpassas till omgivningens önskemål och företaget kan uppdatera sitt miljöarbete så att det blir relevant för kunderna och personalen.

3.3.3 Mervärde

Mervärdet inom relationsmarknadsföring skapas genom interaktion med kunden. Internt hos personalen kan man tala om ett mervärde som skapas tillsammans med företagsledning, kunder och andra aktörer[75].

3.3.3.1 Involveringsteorin

Involveringsteorin ses som en av grundpelarna inom relationsmarknadsföring.[76] Teorin försöker svara på vad det är som ligger till grund för varför konsumenter tar köpbeslut på ett visst sätt. Det har visat sig att grad av involvering, risk, och viljan till att lägga tid på att söka information inför köpet är avgörande faktorer. Teorin utgår ifrån beteendevetenskapen och behandlar hög, låg eller noll involvering. För att kunna tillgodose kundens involvering och avgöra huruvida miljö är en låg eller hög involverad faktor krävs det med andra ord en förståelse för hur kunden väljer inför ett köp.

Konsumentens väg till köp kan beskrivas i olika steg i en så kallad köpbeslutsprocess. Processen startar i att kunden finner att det finns ett problem som måste lösas. Det finns tre olika sätt att lösa problemet på det första kallas *Extended problem solving*, som innebär att kunden söker mycket information i sin omgivning om en produkt de inte har någon direkt erfarenhet av, ofta höginvolverade produkter. *Limited problem solving* innebär att kunden har

[74] Richard Norman, *Skapande Företagsledning,* Bonniers förlag ,1993
[75] Gummesson, *Relationsmarknadsföring: Från 4p till 30R*,Liber 1998
[76] Chris Fill, *Marketing Communications,* Financial Times, 2005

tidigare erfarenhet av produkten och kommer därför inte lägga lika mycket tid på att leta information i sin omgivning. Det tredje alternativet är *Routinised response behaviour* och precis som namnet antyder görs köpet på rutin och kunden är inte intresserad av att lägga tid på att söka information om produkten. Processen påverkas av vilken risk köpet innebär, hur lång tid kunden vill avsatta på köpet och vilken grad av involvering kunden har.

Graden av involvering styrs av det risktagande kunden tar. Risk uppstår när osäkerheten kring köpet är stor, då kunden har liten tidigare kunskap eller inte vet vad köpet kommer att resultera i. Riskerna delas upp i *Performance risk*: Fungerar varan? *Financial risk:* Har kunden råd med produkten? *Physical risk:* Upplever kunden en fara kring köpet eller det uteblivna köpet? *Social risk:* Blir vänner och omgivning imponerade av köpet? och slutligen *Ego risk:* Kommer kunden må bra av köpet?[77]

Risk finns i situationens kontext och påverkas av omgivningen där köpet äger rum, så som försäljarens image och värderingar. Därför är det viktigt för företag som vill uppfattas gröna att detta når kunden. Att handla miljövänligt är ofta dyrare men kunder som är involverade i miljö är inte priskänsliga. Kunden tar tid på sig och söker information om produkten innan köpet genomförs. En nöjd kund leder till en lojal kund som känner sig trygg i sin relation till företaget.[78]

Det motsatta gäller lågriskprodukter. Detta är produkter som kunden köper ofta och av vana eller inte förknippar med risktagande. Kunden lägger lite tid på att hitta information innan köpet och är inte lojal mot varumärket.[79]

Relevans för uppsatsen: Om kunderna är **involverade** i miljö kommer de att välja ett hotell som arbetar med miljöfrågor. Miljö spelar på individers vilja att uppfattas på ett visst sätt av sin omgivning och innebär också personlig tillfredställelse. För vissa konsumenter är miljö även en emotionell faktor vid köp och är ett sätt att hantera en osäker omgivning.

Involvering handlar om engagemang och för att visa detta för kunderna krävs det att företaget har förmåga att ta in kunskap om miljö.

---

[77] Chris Fill, Marketing, *Communication, Financial Times,* 2005
[78] Chris Fill, Marketing, *Communication, Financial Times*, 2005
[79] Chris Fill, *Marketing Communication,* Financial Times, 2005

3.3.4 Lärande inom organistationer

Enligt Dixon är organisationiskt lärande ”*den process som organisationen använder för att erhålla ny förståelse eller för att rätta den nuvarande förståelsen, den är inte den samlade kunskapen i en organisation*”. Lärande är att förstå erfarenheter genom att konstruera och dekonstruera betydelsen av det vi upplevt.[80]

Genom att överföra individkapitalet till strukturkapitalet förankras engagemang och företaget blir höginvolverat gällande miljö. Det här blir ofta ett problem när företag tar in konsulter, då lämnar humankapitalet företaget utan att ha fört över kunskaperna så att de finns kvar inne i strukturen. Det är inte bara viktigt att behålla sin personal utan även att kontinuerligt utbilda företaget. Man måste arbeta processtyrt för att få fram engagemang i miljöfrågor och för att ta in den individuella kunskap som finns i företaget.

Den process som krävs för kunskapsöverföring inom organisationen måste vara relationsorienterad med stöd i intern marknadsföring.[81] Lärande är att förstå och översätta de erfarenheter man upplevt till kunskap. Eftersom marknaden är föränderlig är det viktigt att organistationer är lärande och effektivt kan omvandla det den lärt sig till kunskap som kan vara till nytta för att överleva. Enligt Ballantyne finns det två sätt som man kan tillgodogöra sig denna förståelse för upplevelser; genom problemlösning och genom pusselläggning.

Problemlösning. Det underliggande antagandet bakom detta inlärningssätt är att varje problem har en lösning som går att finna. Det innebär för organisationerna att utbildningsprogram införs för att öka personalens färdigheter gällande att ta till sig objektiv kunskap och förbättra företagets problemlösning. Exempel: Laga en motor. Lösningen är direkt kopplad till mekanikerns tidigare erfarenheter av lösningen.

Pusselläggning. Denna inlärningsmodell baseras på antagandet att problem och lösningar är socialt konstruerade och att den sociala världen är komplex och föränderlig. Det innebär att för varje problem så finns det flera olika lösningar beroende på i vilken social kontext problemet uppstår. Varje lösning kan på så vis bli unik. Exempel: Långa butiksköer. Lösningen kan ligga i ett hundratal olika omformanden av kösystemet men det kan också vara

[80] David Ballantyne , *A relationship-mediating theory of internal marketing*, European Journal of Marketing, 2003;9 vol 37, s 1242-1260
[81] David Ballantyne ”*A relationship-mediating theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 37(9)2003

en omstrukturering av säljandet då kunderna kanske köar i onödan elller på grund av andra faktorer.

Klassiskt sett så har pusselläggning varit något som företagsledningen ägnat sig åt medan personalen finslipat sin problemlösning. När det gäller att involvera personalen så krävs det dock samarbeten och relationsbyggande, där lärandet görs genom interaktiv pusselläggning. På så sätt lär sig inte bara individen utan hela organisationen på samma gång, samtidigt som relationerna mellan medarbetarna och kunderna stärks.[82]

Ballantyne har konstruerat en modell över hur lärande inom organisationen kan tas tillvara på genom intern marknadsföring. Modellen kan sägas utgå ifrån miljö där input är från en marknadsundersökning om företagets miljöengagemang. Team från företaget sätts ihop för att i fas ett, *Energising*, komma på kreativa lösningar genom pusselläggning. Här lär sig personalen att genom samarbete ta fram och belysa miljölösningar som sträcker sig över deras individuella arbetsuppgifter. Fas två är *Code Breaking* där medarbetarna lär sig att genom att ta in inputs utifrån, lösa kunders problem, skapa nya möjligheter för lärande och förändra interna arbetsrutiner. I den här fasen kan företaget till exempel ta in miljökonsulter utifrån eller ta mediala debatter i beaktande. I den tredje fasen, *Authorising*, formuleras förslag och rekommendationer som utvärderas utifrån kostnadseffektivitet, genomförbarhet och hur väl de kommer mottagas av ledningen. På sätt och vis kan man säga att detta är att marknadsföra förslaget internt. Förslagen läggs fram inför ledningen och diskuteras, kommunikationen är interaktiv och medarbetarna sitter med på mötet eller får feedback på sin idé. Den sista fasen kallas *Diffusing* och är den fas där kunskapen från den interna marknadsföringsgruppen tas in i företaget i form av nya rutiner, utbildningar och policys. Här lär sig personalen att dela med sig av sin nya kunskap gällande miljö och att sprida den till resten av organisationen, något som tidigare varit ledningens uppgift.[83]

Relevans för uppsatsen:

Teorin är relevant för att se hur arbetsprocessen i organisationen rörande miljöfrågor ser ut. Hur ser arbetet med att utbilda sin personal ut och hur arbetar de med **lärande** för att ta in den kunskap som personalen får från interaktionen med kunden rörande miljöfrågor.

---

[82] David Ballantyne ”*A relationship-mediating theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 37(9)2003

[83] David Ballantyne ”*A relationship-mediating theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 37(9)2003

3.5 Teoretisk syntes

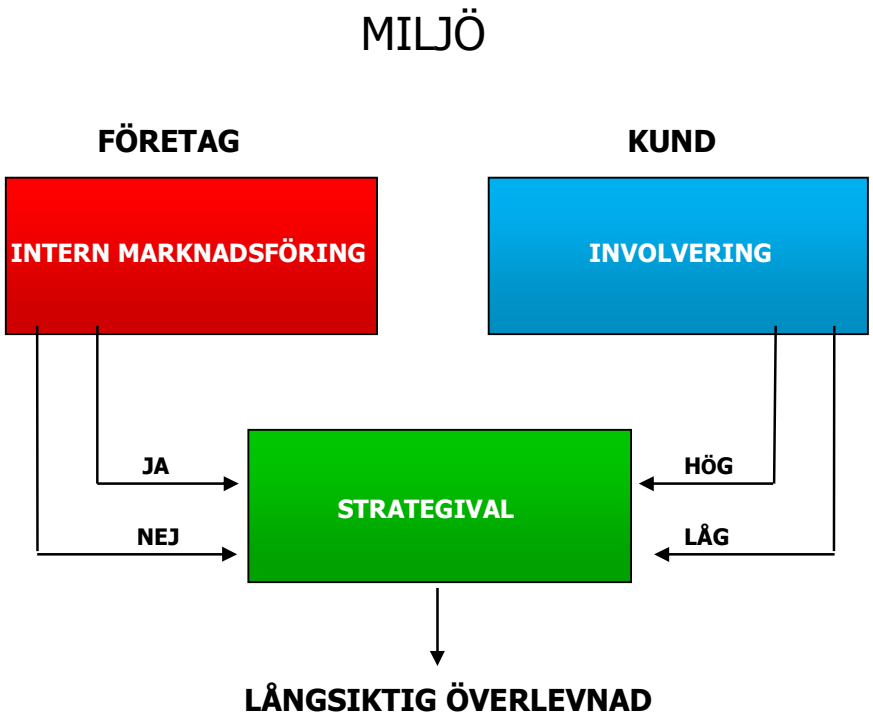
Miljö spelar på individers vilja att uppfattas på ett visst sätt av sin omgivning och ger även personlig tillfredställelse. Om kunderna är involverade i miljö kommer de att välja att bo på ett hotell som arbetar med miljöfrågor.

För att ett företag ska kunna profilera sig som miljövänligt måste det uppfattas som trovärdigt. Genom att samordna den interna och den externa kommunikationen får kunderna en enhetlig bild av företagets miljövärderingar. Intern marknadsföring involverar hela företaget i miljö och informerar alla om miljöarbetet. För att detta ska fungera måste företaget se till att kommunikationen kan flöda obehindrat och att den når alla medarbetare. Genom en öppen struktur som gynnar tvåvägskommunikation, kan företaget uppdatera och anpassa sitt miljöarbete till omgivningens önskemål. Den interna kommunikationen ska ger medarbetarna en överblick över miljöarbetet, skapa motivation och vi-anda och bidra till att utveckla miljöarbetet. Kommunikationen måste vara utformad så att den inte förvrängs eller försvinner längst med kommunikationskedjan. Genom lärande får miljö fäste i hela organisationen, ger upphov till nytänkande och gör att miljövärderingarna anpassas efter och förs vidare ut till kunderna.

Utvecklingen av hotellbranschen och utbredningen av miljötrenden som beskrivs i bakgrunden, pekar på att det i framtiden i allt större utsträckning kommer bli viktigt för företagen att ta sitt samhällsansvar och arbeta aktivt med miljöfrågor. Att kunna kommunicera ut sitt miljöarbete trovärdigt kan sådeles bli en avgörande faktor för en långsiktig överlevnad.

3.5.1 Modell över syntesen

Syntesens modell beskriver hur företagets strategi påverkas av kundens involvering i miljö och den interna marknadsföringen för att uppnå långsiktig överlevnad.

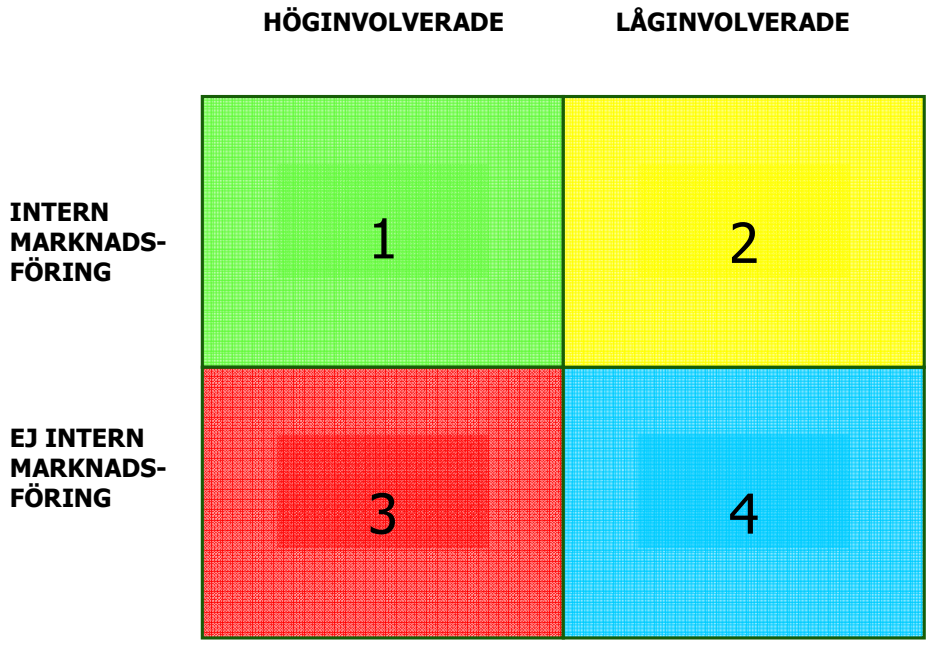


Figur 3.4 Teoretisk syntes

Modellen visar företagets strategival utifrån interna marknadsföring och kundens involvering för att uppnå långsiktig överlevnad. Uppsatsen undersöker om intern marknadsföring rörande miljöarbete gör att kunder som till hög grad är involverade i miljö, uppfattar företaget som trovärdigt och engagerat i dessa frågor. Under rubriken för intern marknadsföring finns alternativen JA och NEJ som syftar på huruvida företaget har en väl fungerande intern marknadsföring rörande miljöarbete. En icke fungerande intern marknadsföring tolkas därför som icke existerande, NEJ. Kunder som är involverade i miljö tar aktivt miljömedvetna val i sina köpprocesser och är inte lika priskänsliga.

Utifrån modellen har en matris utformats som visar hur företagens miljöarbete påverkas av kundernas involvering och den interna marknadsföringen. I ruta 1 kommer miljö som strategi resultera i långsiktig överlevnad. Det beror på att det finns en överensstämmelse mellan företagets och kundens miljöengagemang. I ruta 2 är företagets kund inte involverad i miljö och företaget måste byta strategi för att överleva. Om kunden däremot är involverade i miljö

och företaget inte har en intern marknadsföring, som i ruta 3, kommer miljöarbetet inte uppfattas som trovärdigt i interaktionen med kunden. Ruta 4 representerar det företag som varken har intern marknadsföring eller en involverad kund. Detta företag bör satsa på stordriftsfördelar och priskonkurrens.



Figur 3.5 Syntesmatris

3.6 Teoretisk referensram

Uppsatsens problemformuleringen är: Vilka faktorer är viktiga för hotellföretag för att uppnå långsiktig överlevnad genom miljöanpassning? För att besvara detta har relevanta faktorer plockats ut ur teorierna och sedan genom variabler brutits ner till undersökningsvariabler. Dessa kommer ligga till grund för den empiriska datainsamlingen och sedan jämföras med de teoretiska variablerna för att svara på problemet.

FAKTOR	VARIABEL	UNDERSÖKNINGSVARIABEL
LÄRANDE	Pusselläggning eller Problemlösning	Arbetsprocess, Nytänkande och Nyskapande
KOMMUNIKATION	Interaktiv eller Enkelriktad	Kommunikationssätt och Kontaktformer
MOTIVATION	Hög eller Låg	Arbetssätt och Delaktighet
INVOLVERING	Hög eller Låg	Prioritering hos kund

3.6.1 Motivering av variabler

För att avgöra hur väl den interna markandsföringen i fallstudieobjektet fungerar kommer faktorerna lärande, kommunikation och motivation undersökas.

Undersökningsvariablerna för lärande är arbetsprocess rörande nytänkande och nyskapande, vilket visar på om organisationen är interaktiv i sitt lärande, det vill säga gynnar pusselläggning. Om så är fallet arbetar de på ett sätt som kan omvandla individkunskap till strukturkunskap och gör att de kan ta till sig och omvandla nya inputs från kunderna och omvärlden angående miljö. Med *Nytänkande* menas hur man kommunicerar ny kunskap om miljö inom organisationen och med *Nyskapande* hur arbetsprocessen kring att implementera nya rutiner kring miljö fungerar inom organisationen.

Genom att undersöka kommunikationssätt och kontaktformer kan slutsatser om interaktiv eller enkelriktad kommunikation tas. Kommunikationen måste vara genomarbetad, öppen och dubbelriktad för att den interna marknadsföringen ska nå alla och vara framgångsrik.

Motivationsfaktorn undersöks genom variablerna arbetssätt rörande motivation och personalens delaktighet. Frågor ställs både till ledning och till personal om medbestämmande och motivationsarbete för att avgöra om det genomsyrar företaget och om alla delar samma åsikter och värderingar rörande miljö.

Slutligen kommer även kundernas involvering att undersökas genom rangordningsalternativ för att se hur prioriterat miljö är för hotellgäster och i vilken utsträckning som de som väljer Scandic Hotels även prioriterar miljömedvetenhet. Detta görs för att kunna identifiera kundernas engagemang rörande miljöfrågor.

4. Empiri

Detta kapitel kommer att beskriva den kvalitativa data rörande Scandic Hotels interna marknadsföring samt redovisa data från den kvantitativa undersökning som gjorts om konsumenters involvering i miljö och val av hotell.

Att Scandics Hotels började med miljöarbete var en reaktion på den lågkonjunktur som rådde i början på 90-talet. Bensinpriserna var skyhöga och resebranschen kraschade. Många hotellkedjor gick under och Scandic bestämde sig för att ta en ny marknadsposition inom miljö. Detta gjordes innan det fanns någon utbredd efterfrågan kring miljömedvetenhet och istället grundade företaget miljövärderingarna internt. Scandic Hotels anser själva att de har varit för försiktiga med att kommunicera ut sitt miljöarbete med rädsla för att inte leva upp till kundernas förväntningar. Man har även inte velat pressa kunderna eller ge dem dåligt samvete över sina miljöval. En marknadsundersökning som nyligen genomfördes visade att kunderna inte uppfattade miljöarbetet i lika hög grad som förväntat och efter 15 års miljöarbete känner de att de är redo att visa upp sin miljöprofil mer. Hotellen är idag Svanenmärkta, eller motsvarande i Europa, vilket har gjort att de har behövt arbeta mycket med miljöfrågor inom företaget. De anser sig inte ha konkurrenter inom sitt segment men tittar gärna på andra företag som arbetar med miljö för att få nya idéer.[84] De har sett det som grundläggande att utgå ifrån vad kunden tycker är viktigt och har försökt paketera miljöarbetet på ett tilltalande sätt, tillexempel genom att låta Therese Alshammar designa deras vattenkaraffer.[85] Scandic har stor erfarenhet av att arbeta med miljöfrågor men är inte så ensamma på marknaden som de kanske tror. Andra hotell har börjat profilera sig som miljömedvetna och flera har även ansökt om svanenmärkning.[86]

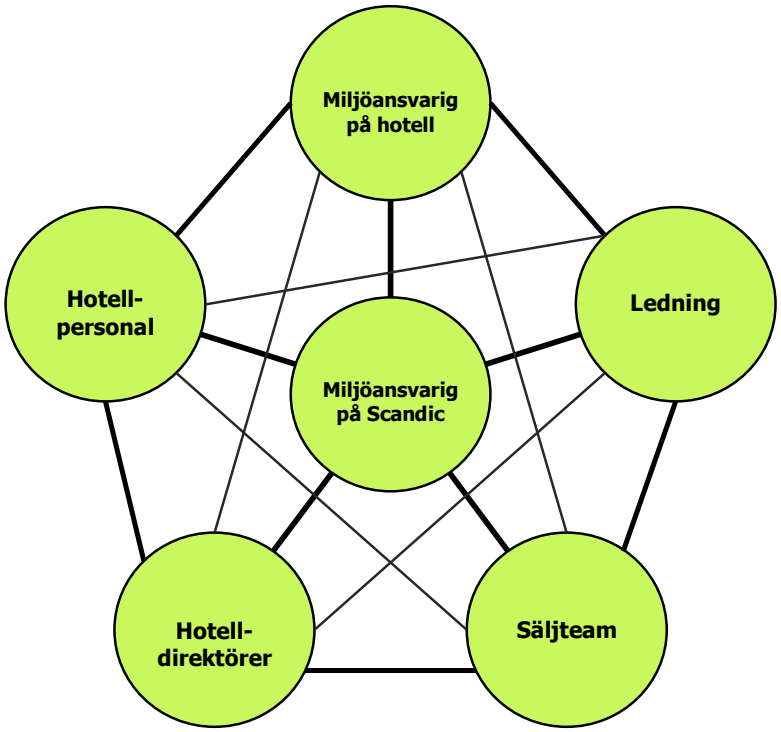
4.1 Scandic Hotels interna marknadsföring

För den empiriska undersökningen intervjuades miljöansvarig på Scandic Hotels, Inger Mattsson, marknadschef Johan Michelson, säljare Carl Beerman och två stycken receptionister på olika Scandic hotell. Dessa personer representerar fem nivåer inom organisationens miljöarbete då en av de intervjuade i receptionen var platsansvarig för miljö.

[84] Inger Mattsson, miljöansvarig på Scandic Hotels
[85] Johan Michelson, marknadschef på Scandic Hotels
[86] Branschfakta, SHRs hemsida 2009-04-27

För att kunna undersöka hur Scandic arbetar med sin interna marknadsföring, utgick uppsatsen utifrån de ovan valda faktorerna. Det empiriska materialet kommer därför att presenteras under varje faktor med utgångspunkt i undersökningsvariablerna.

För att tydliggöra hur Scandic Hotels arbetar med miljö internt visar figuren nedan hur organisationsens struktur ser ut rörande dessa frågor. Miljöansvarig ansvarar för alla frågor rörande miljö inom Scandic Hotels. Hon har ett nära samarbete med ledning, hotelldirektörer och de miljöansvariga på varje hotell. Hotellens miljöansvarig kan vara en person eller en grupp som utnämns av hotelldirektören och ansvarar för varje hotells miljöarbete. Personalen ute på hotellen vänder sig i första hand till den miljöansvariga på plats för hjälp. Även Scandics säljteam arbetar med miljöfrågor och tar hjälp av den miljansvariga för säljstöd.



Figur 4.1 Scandic Hotels interna kommunikation gällande miljö

4.1.1 Kommunikation

Inger Mattsson har regelbunden e-post och telefonkontakt med de miljöansvariga på alla hotell. Enligt henne kommuniceras miljöbudskapen på ett sätt som är tydligt och enkelt för personalen att förstå. Vid tillfällen då den inte kan göras enkel är den istället utformad på ett

sätt som gör personalen stolt över budskapet. Scandic använder intranät, mail och dialogmöten som informationsverktyg. Kommunikationen är i form av dialog eftersom de ansvariga alltid ger feedback eller svar på personalens frågor. Organisationen är så pass platt att kommunikationen kan flöda mellan de olika avdelningarna obehindrat. Personalen kan ställa frågor direkt till generaldirektören via intranätet och alla frågor besvaras av honom personligen.

Hotelldirektören har kontinuerliga möten med den miljöansvarige. Genom att företaget är Svanenmärkt finns vissa direktiv rörande information internt. Dessa följs genom utarbetade manualer och sköts av varje hotells miljöansvarig. Hotellpersonalen har tillgång till ett miljömanus som de kan använda sig av vid presentationer inför kunder. Även säljteamen använder sig av miljöredskap, till exempel miljökalkylatorn som visar för kunderna vad deras beslut om att använda Scandic har för påverkan på miljön. Personalen informeras om alla förändringar innan företaget kommunicerar det externt. Vid införandet av nya arbetsrutiner ser ledningen till att vara tillgängliga för att svara på eventuella frågor. Man åker även runt och utbildar personalen på plats rörande dessa. Personalen får ta del av artiklar och pressmeddelanden på intranätet.

Personalen på hotellen ansåg sig vara väldigt välinformerade och uppdaterade i miljöarbetet. Miljöansvarig på plats fungerar som ett stöd då det uppstår frågor som personalen inte kan svara på. Varje vecka hålls möten på hotellen där personalen har möjlighet att ventilera eventuella oklarheter och komma med egna förslag, något som de själva kallar *svampen*.

4.1.2 Motivation

För att motivera ledningen inom Scandic Hotels krävs bevis på att miljöarbetet är lönsamt både kortsiktigt och långsiktigt. Eftersom Scandic har arbetat med miljöfrågor sedan 1994, börjar de nu kunna se det långsiktiga resultatet genom marknadsundersökningar som visar att Scandic börjar förknippas med miljöarbete. Den kortsiktiga lönsamheten motiveras genom att miljöarbetet drar ner på kostnader så som energiförbrukning.

För att skapa ett gemensamt engagemang vid införandet av miljöarbetet 1994, utbildades alla 6000 medarbetare och fick ta del av en workshop. Av de idéer personalen kom med implementerades 1500 inom ett halvår. Det här lade grunden till en stark företagskultur och gemensamma värderingar rörande miljö enligt Inger Mattsson. Företaget använder sig av utvecklingssamtal, där miljömål sätts upp för varje individ och även för arbetsteamen. De

anställda får alltid feedback på sina förslag och alla förändringar av arbetsrutiner är utformade så att personalen ska kunna se resultatet av dem. Vid förfrågan ute på hotellen hos personalen, om de kände sig involverade i miljöarbetet var svaren väldigt positiva. De kände sig delaktiga och att deras förslag var värdefulla för företaget. Carl Beerman ansåg sig till och med vara mer miljömedveten på arbetsplatsen än hemma. Den som äter med plastbestick på lunchen får höra hur fel det är av sina kollegor och inofficella diskussioner rörande miljö förekommer ofta. Nyligen ledde ett dialogmöte till att personalens idéer rörande ekologisk frukt och möbelmaterial diskuteras i ledningen. Varje år delas ett sustainability pris ut för bästa hotell inom kategorierna miljö, hälsa, tillgänglighet, säkerhet och socialt ansvar. Varje hotell har en hälsoinspiratör och alla mat som serveras i matsalen håller samma standard som den som derveras gästerna.

4.1.3 Lärande

Nytänkande; hur kommunicerar man ny kunskap om miljö inom organisationen?

Scandic Hotels använder sig av utbildningar och extern hjälp av forskare från ”det naturliga steget” för att få in kunskap om miljö i hela företaget. All ny personal måste ta del av en interaktiv utbildning rörande miljö och det finns möjligheter att fördjupa sig i miljöfrågor genom vidareutbildning. Alla chefer utbildas fortlöpande på en högre nivå och varje hotell har utsett en miljöansvarig person eller grupp som är uppdaterad om miljöarbetet. De miljöansvariga uppmuntras att ta in förslag och komma med nya idéer och vidareförmedla detta uppåt i organisationen. På vissa hotell finns det förslagslådor uppsatta för personalen och alla hotell har möten där idéerna kan diskuteras. Varje månad hålls dialogmöten mellan ledning och personal rörande olika delar av hotellverksamheten. Miljödialog är inte alltid mötenas huvudsyfte men tas ofta upp. Ledningen sammanställer personalens förslag och ger feedback. Innan nya arbetsrutiner införs utbildas personalen och ibland är personalen även med och utbildar. Ett exempel på detta är en anställd som arbetade med sophantering på Scandic Slussen. Hans idéer om förbättringar togs upp av företaget och han fick sedan åka runt till andra hotell och lära ut dem övrig personal. Alla inom företaget uppmuntras att komma med idéer, inte enbart de miljöansvariga.

Nyskapande; hur fungerar arbetsprocessen kring att implementera nya rutiner kring miljö?

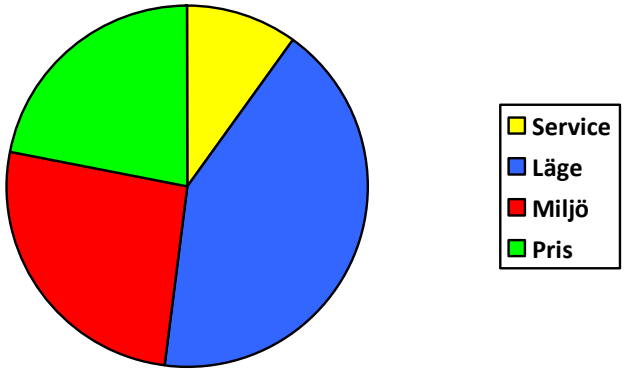
Utifrån input som kan komma från personal eller omgivning, tar ledningen beslut om miljöarbete. Därifrån går beslutet genom miljöansvarig, vidare till varje hotelldirektör som vidarebefordrar till miljöansvarig och slutligen till den personal som berörs av beslutet.

Medarbetare med ett speciellt intresse för den frågan kan involveras även om de inte är med i den ursprungliga arbetsgruppen.

4.1.4 Involvering

Undersökningen angående involvering i miljö utgick från intervjusvaren ifrån personalen rörande kundernas förfrågningar gällande miljöarbetet och sedan utifrån den enkla enkätundersöking som gjordes av 50 personer. Enkäten undersökte först hur respontenterna inbördes rangordnade fem stycken hotell av samma storlek, prisklass och region. Den andra frågan handlade om att rangordna de fyra köpvariablerna pris, läge, miljövänlighet och service i fallande ordning efter vilken som var mest avgörande vid ett köp.

Alla tillfrågade ansåg att kunderna har blivit mer intresserade gällande miljö och att allt fler ställer frågor om Scandics miljöarbete. Den största ökningen av krav på miljöanpassade konferenser och boende kommer från företag men enligt personalen ute på hotellen ökar även privatkundernas intresse för miljö. Enkätundersökningen visade att 62,5% av de som valde Scandic Hotels som sitt förstahandsval även hade miljö med som första prioritet vid köp. Resultatet av undersökningen visade att läge är den starkaste drivkraften bakom ett köpbeslut, miljövänlighet kom på andraplats tätt följt av pris.



Vid rangordningen av hotell blev resultaten väldigt jämt fördelade mellan Elite Hotels Scandic Hotels, och Choice Hotels i den turordningen.

5. Analys av Scandic Hotels

I följande kapitel kommer det empiriska underlaget att analyseras utifrån en Gap-analys, för att se om Scandic Hotels har en väl fungerande intern marknadsföring gällande deras miljöarbete. Därefter förjer en analys utifrån de teorietiska faktorerna.

5.1 Gap-analys

Analysen kommer behandlas utifrån de tre första gapen rörande intern grön marknadföring.

Gap 1: Ledningens miljöstrategi har ingen förankring hos kunden. Ledningen uppfattar de förväntningar som kunden har på miljöarbetet felaktigt. Detta kan bero på:

- Internkommunikationen fungerar dåligt och når inte fram till ledningen från den personal som möter kunden.
- Förväntningarna misstolkas eller undersöks inte alls av företaget.
- Organisationens struktur hämmar kommunikationsflödet.

Scandic Hotels arbete med miljö startade med ett internt arbete snarare än att försöka tillfredställa en efterfrågan hos kunden. Det här har lett till att de har en god förankring internt gällande miljöfrågor. Kommunikationen kan flöda fritt i form av en dialog mellan avdelningarna personalen informeras regelbundet och ledningen ser till att använda och lära sig av personalens kunskaper rörande kunden. Den miljöansvarige har direkt kontakt med personalen ute på hotellen samtidigt som hon har en direkt kontakt med den beslutsfattande ledningen. Det här visar på en platt organisationsstruktur runt miljöfrågor som gynnar kommunikationsflödet. Scandic har arbetat under en längre period med miljöfrågor och har först på senare tid sett en ökad efterfrågan på miljö från kunderna enligt samtliga intervjuade. För att få mer kunskap om kunden har företaget gjort marknadsundersökningar. De undersökningarna visade att de som redan valde Scandic uppfattade deras miljöengagemang men inte i så stor utsträckning som önskat. Enligt Inger Mattson beror detta antagligen på att de varit för försiktiga i sin miljökommunikation eftersom de varit rädda för att tappa sin trovärdighet om de själva går ut och berättar om miljöarbetet.

Kundens involvering i miljö vid val av hotell undersöktes i uppsatsens kvantitativa undersökning och visade att allmänt så prioriterades läge högst men de som valde Scandic Hotel prioriterde miljövänlighet högst.

Gap 2: Ledningens uppfattning om service och miljö stämmer inte överens med de arbetsrutiner som finns ute på hotellen. Det här gapet grundar sig i följande:

- Bristande planering utan tydligt uppsatta mål och gemensama visioner.
- Personalen har inte haft en möjlighet att vara delaktiga i besluten.
- Det kan bero på otillräckligt eller dåligt stöd från ledningen dåligt vid förändringar och nya rutiner.
- Personal och ledning delar inte samma engagemang.

Målen och visionerna på Scandic sätts upp tillsammans med personalen och man är väldigt noga med att använda sig av personalens åsikter och förslag. Workshops, förslagslådor etc visar på att det finns verktyg för att ta till sig kunskap. Den miljöansvarige fungerar som en koordinator och planerar alla miljöaktiviteter och ser till det yttersta ansvaret. Genom att hon arbetar nära med de miljöansvariga ute på hotellen är hon uppdaterad och kan utgå från relevanta underlag. En förändring som Scandic gjorde rörande vattenförbrukning, krävde en grundlig planering och ett stort engagemang från samtliga inblandade. Personalen blev väl informerad om de nya rutinerna och de fick även tillgång till kontinuerlig information och uppdateringar rörande förändringen. I intervjuerna med personalen framgick de att de kände sig väldigt motiverade och engagerade i miljön. Det här visar på att det finns ett engagemang i hela organisationen och inte bara uppifrån ledningen för de miljöarbete som Scandic gör.

Gap 3: Personalen håller inte med om de standarder rörande miljö som ledningen satt upp. Detta kan bero på följande:

- De är för komplicerade och otydliga
- De följer inte företagskulturen
- Ineffektiv intern marknadsföring.

Eftersom Scandic följer de standarder rörande miljömärkning som satts upp genom Svanenmärkningen har de en bra lägsta nivå och ett effektivt verktyg för vilka standarder som måste följas. Genom att denna märkning är ett bevis på deras goda miljöarbete blir personalen motiverad att följa och arbeta för att behålla miljömärkningen. Det innebär dock att den miljöansvarige är medveten om ifall standarderna är tillräckligt lättutförliga och tydliga. I intervjuen men Inger Mattson nämnde hon vikten av, att de riktlinjer och den information som

går ut till personalen är tydlig och enkel att förstå. Hon menar även att vid de tillfällen som informationen är mer komplicerad än vad som skulle önskas, är det viktigt att budskapen är utformade på ett sätt så att personalen känner sig stolt. Detta stämmer överrens med hur personalen ute på hotellen kände för miljöarbetet. De kände sig stolta över att bära Svanenmärkningens symbol på sina uniformer. Genom att föra en dialog med personalen är Scandics ledning hela tiden uppdaterad om de rutiner som genomförs är rimliga för personalen. På så sätt värnar man om den starka miljökultur som finns i företaget.

Kommunikationen är interaktiv och i form av en dialog mellan ledning, personal och kund. Det finns en vilja att lära in ny kunskap i organisationen och vara nyskapande gällande miljö, både hos personalen och hos ledningen. Personalen tror på sitt miljöarbete och är motiverade. Faktorerna lärande, kommunikation och motivation fungerar enligt analysen på ett sådant sätt att deras interna marknadsföring gällande miljö är väl utarbetad.

5.2 Analys utifrån teorierna

Internkommunikation

För en väl fungerande kommunikationsprocess krävs som tidigare nämnts fyra funktioner. Scandic arbetar väl med den informativa funktionen då de förmedlar information rörande det dagliga arbetet gällande miljö på ett effektivt sätt bland annat genom att det finns en ansvarig för miljöfrågor på varje hotell. Det här gör att diverse oklarheter kan lösas snabbt och effektivt. Scandic arbetar med den systematiska funktionen genom att frekventa dialogmöten hålls och det ges tillfällen och verktyg för de anställda att interagera med varandra och med kunden. Både den bokstavliga och figurrativa funktionen uppnås då kommunikationen rörande miljöarbetet både förmedlar arbetets innebörd och bidrar till samhället genom hållbar utveckling.

Mål och processstyrning

Scandic arbetar aktivt med att föra en dialog med sin personal och på så sätt ta in kunskap om kunden från sina medarbetare. Mycket av de miljöarbete som Scandic gör har varit förslag från personalen, vilket visar på att kunskap tas in, utvecklas och används i en dynamisk process. En informell atmosfär och platt struktur bidrar till en öppen organisation. Alla delar samma miljövision.

Lärande i organisationen

Scandics sätt att arbeta rörande miljöfrågor bygger på lärande. Personalen får regelbundet utbildningar och varje nyanställd måste gå igenom en miljökurs för att lära sig hur de ska arbeta. Personalen uppmuntras att komma med kreativa lösningar och på varje hotell finns en miljögrupp med personal från olika avdelningar. Personalen får även ta fram miljömål som varje arbetsgrupp ska arbeta för att uppnå. Innan nya rutiner införs tas personalens åsikter in rörande om ändringarna är genomförbara eller ej. Genom att arbetsprocessen kring miljöutveckling till stor del görs gemensamt inom företaget kan man säga att Ballentynes modell över lärnade in i organisationen efterföljs på Scandic Hotels. De tar även in konsulter och intryck från media som stöd för miljöarbetet. Inputs från medarbetare som träffar kunden når ledningen som kan anpassa sina mål och strategier utefter vad som efterfrågas från kunden. Scandic arbetar med pusselläggning vilket är att föredra när de arbetar med något så komplext och föränderligt så som miljöfrågor.

Involvering

De kunder som valde Scandic hade även miljö högt på sin prioritering. De här kan innebära att kunder som är höginvolverade i miljö och som faktiskt aktivt söker information innan de tar ett köpbeslut kommer att välja Scandic. Eftersom personalen på Scandic ständigt interagerar med kunden finns alla förutsättningar för att miljöarbetet genom personalen faktiskt når ut till de miljömedvetna kunderna. Det krävs då att mijöbudskapet verkligen förmedlas lika på alla hotell och att personalen har information och engagemang. Scandic har goda förutsättningar för att deras interna marknadsföring ska uppfattas av kunderna på ett önskvärt sätt när det gäller miljöfrågor.

6. Resultat

Detta kapitel redovisar resultatet utifrån undersökningens syfte rörande Scandic Hotels interna marknadsföring.

Syftet med uppsatsen var att genom en fallstudie av Scandic Hotels analysera och hitta de samband mellan trovärdigt miljöengagemnag och interna faktorer. Efter analysen av Scandic Hotels kan det konstateras att de har en väl utarbetad intern marknadsföring. De interna faktorer som gör att den fungerar väl är interaktiv kommunikation, en kunskap om att ta in lärande i organisationen och en motiverad personal.

Scandics miljöarbete startade internt och är väl förankrat i hela företaget. Arbetet baseras på interaktiv kommunikation. Personalen får tillgång till miljöinformation genom möten och får därmed framföra sina åsikter. Arbetsprocessen är utformad så att företaget ständigt ska komma framåt i sitt miljöarbete. Scandics personal kan se faktiska resultat och deras åsikter och idéer blir uppmärksammade. Det tror på det miljöarbetet som görs vilket gör dem motiverade.

Scandics interna arbete med miljö är utformad på ett sådant sätt att den interna marknadsföringen fungerar väl när det gäller miljö. Det får även alltfler kunder som aktivt tar miljömedvetna val. Utifrån det kan man konstatera att de placerar sig i ruta ett i syntesmatrisen. Det innebär att miljö som strategi resulterar i långsiktig överlevnad, som beror på att det finns en överrensstämmelse mellan företagets och kundens miljöengagemang. Alla de här områdena arbetar företaget med och de har inte problem med gap inom den interna marknadsföringen.

Enligt det holistiska synsättet påverkar alla delar i den totala marknadsföringen varandra. Scandic Hotels externa och interna marknadsföringen är god och undersökningen visar även att den interaktiva marknadsföringen med kunden fungerar då undersökningen visade att de som valde Scandic även prioriterade miljö högt. För att hotellets miljöarbete ska upplevas som trovärdigt krävs en interaktion mellan företaget och kunden via personalen. Deras trovärdighet gentemot kunden har visats hög och det är därmed lämpligt för Scandic att fortsätta att ha miljö som strategi för en långsiktig överlevnad på hotellmarknaden.

7. Slutsats & Diskussion

I det sista kapitlet kommer slutsatsen, som har sin utgångspunkt i uppsatsens problembakgrund och problemformulering att presenteras. Slutsatsen diskuteras sedan utifrån både fallstudien och bakgrunden.

Uppsatsens slutsats utgår ifrån problemformuleringen om vilka faktorer som är viktiga för hotellföretag för att uppnå långsiktig överlevnad genom miljöanpassning.

Genom att använda sig av miljö som strategi för att differentiera sig på hotellmarknaden lockar man till sig höginvolverade kunder och kan genom sin personal nå kunderna med sitt erbjudande så att det uppfattas som trovärdigt.

De som väljer att bo på ett hotell med grön profil är genuint motiverade av miljöaspekten för att genomföra köpet. Miljöinvolverade kunder söker aktivt efter information om företag som arbetar med miljö på ett tillförlitligt sätt. Om kunderna inte blir tillfredställda med hotellföretagets miljöarbete kommer de inte att rekommendera hotellet vidare eller återkomma. För att undvika detta krävs att företaget trovärdigt förmedlar det kunden förväntar sig. Kunderna kan misstro miljöbudskapet om personalen underminerar företagets miljöarbete. Personalens delaktighet i marknadsföringen är viktigare idag än någonsin.[87] De skapar en långsiktig relation till kunden och lär sig dennes behov och önskemål.[88] För företag är det av yttersta vikt att hela organisationen är involverad i miljö för att lyckas med sitt miljöarbete. För att få med sig personalen måste företaget använda sig av den interna marknadsföringens faktorer tvåvägskommunikation, motivation och lärande inom organisationen.

Rädslan för missuppfattningar har gjort att grön marknadsföring har varit återhållsam. Företag vill inte riskera sin trovärdighet och har istället blivit försiktiga med att kommunicera sitt miljöarbete. Ofta beror missuppfattningarna på bristande kommunikation inom företagen.[89] Om det man lovar däremot är hållbart när kunderna möter företaget är det här inte något företagen behöver oroa sig över. Så länge personalen genom en god intern marknadsföring,

[87] Arnett, Laverie och McLane,*Using job satisfaction and pride as internal marketing tools,* Cornell University 43, 2002
[88] Grönroos, *Marknadsföring i tjänsteföretag,* Liber 2000
[89] *Miljöreklamen som försvann*, Dagens industri, lars johnsson, 2002-03-18

speglar företagets miljövärderingar så kan man gå ut med extern marknadsföring utan att förlora trovärdighet.

Trenden går mot en ökad miljömedvetenhet hos kunden, utbudet har börjat breddas och kunderna är inte lika priskänsliga utan gör val utifrån andra värden så som miljö. Det här har fler hotell börjat förstå och profilerar sig som miljövänliga för att konkurrera. Scandic Hotels har ett försprång inom miljökonkurrensen då de har arbetat med miljöfrågor i 15 år och har det väl förankrat internt. Scandic har därför alla förutsättningar för att mer aktivt gå ut med sin gröna profil och ta en ledande marknadsposition. Miljötrenden är idag så utbredd att de hotell som inte följer med miljöutvecklingen riskerar att gå under.

Alla kunder uppfattar däremot inte hotellverksamheten som en miljöbov och ser därför inte sin miljöpåverkan i valet av boende. Dessa kunder kan ännu inte räknas som höginvolverade i miljö men går inte att bortse ifrån då den mediala debatten kommer att fortsätta att synliggöra allt fler dimensioner av miljöval. I takt med att det växande informationsflödet gör allt fler involverade i miljö, kommer även efterfrågan på miljövänligt boende att öka. Författarna anser att goda förutsättningar finns att i en större utsträckning använda miljö som strategi inom hotellbranschen.

Författarnas förslag för vidare forskning är att bredda undersökningen till att titta på fler hotell med en spridning mellan de som arbetar med miljö som strategi och de som inte gör det. Vidare kan undersökningar göras om kundens involvering i miljö vid val av hotell.

8. Källförteckning

Artiklar:

Lönsamt med miljö på agendan, *Miljöaktuellt,* av Hanna Backman, 2009-02-17

Scandic Hotels marknadsundersökning 2008 om miljökonsumtion

Jaquelyn H Ottman, *The five simple rules of green marketing,* Design management Review, Vol 19(4),2008

Hanna Lindblad på Houdini, ur Sportfack 3/32009

Baghi E Rubalhelli, A strategy to Communicate Corporate Social responsibility, Cause related marketing and its Dark Side, 2009

Miljöreklamen som försvann, Dagens Industri, Lars Jonsson,2002-03-18

Utredning om framtida behov av och tillgång på hotellrum i Stockholm Stad, Hans Åke Peterson Konsult AB,2007

Arnett, Laverie & McLane, *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools*, Cornell hotel and restaurant quarterly, 43(2)

David Ballantyne , *A relationship-mediating theory of internal marketing*, European Journal of Marketing, 2003;9 vol 37

Hunt, *The Commitment-Trusth Theory of Relationship Marketing,* The Journal of Marketing 1994;3, vol 58

David Ballantyne ”*A relationship-mediating theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, 2003;9 vol 37

Ahmed, P.K & Rafiq, M (2003). *Internal Marketing issues and challanges.* European Journal of Marketing *(37)9*

Varey, *Internal Marketing: A review and some interdiciplinary research challanges*, International Journal of Service Industry Management, 1995:1 vol 6

Gummesson, *”Using Internal Marketing to develop a new culture”*, Journal of Business and Industrial Marketing, 1987:3, vol 2

Grönroos, *Key Note Paper: From marketing mix to relationship marketing*, Management Decision Journal 35(4) 1997

Chris Fill, *Marketing Communications,* Financial Times, 2005

Litteratur:

Kotler, Wong, Armstrong & Saunders, Principles of marketing, Pearson education 2005

Evert Gummesson, ”Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R”, Liber 1998

Clegg, kornberger, pitsis. Ledning och organisation, Liber förlag 2007

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats *Strategisk kommunikation* Studentlitteratur 2007

Peter Erikson, *Planerad kommunikation,*Liber 2002

Richard Norman, *Skapande Företagsledning,* Bonniers förlag ,1993

Jonas Ammenberg, *Miljömanagement,* Studentlitteratur, 2004

Christian Grönroos, *Marknadsföring i tjänsteföretag,* Liber 2000

Grönroos, *Service Management och Marknadsföring,* Liber 2002

Grönroos, *Service Management and Marketing*, Wiley 2000

Kotler & Keller, *Marketing Management,* Pearson education 2006

Greener Marketing, Charter & Polonsky, Green Leaf Publishing, 1999

Johannessen & Tufte, *Samhällsvetenskaplig metod,* Liber 2003

Martyn Denscombe, *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,* Open University Press 1998

Hemsidor:

Sopor.nu, Sverige jämfört med Europa, 2009-05-05

MIS.se/Marknadsföreningen i Stockholm, Grön Marknadsföring – trovärdig och lönsamt varumärkesbyggande, 2009-05-05

Lantmannen.com, Svenskarna fortfarande hungriga på ekologiskt, 2009-05-05

ScandicHotels.se/Om-oss/Omtanke-om-varlden/Vi-prisas-for-vart-hallbarhetsarbete, 2009-05-05

Newsdesk.se/Pressrelease, *Scandic vann stort miljöpris på designmässan SLEEP i London*

SHR hemsida shr.se/statistiksajten 2009-05-10

Branschfakta, shr.se 2009-04-27

Hotellfakta: Clarionstockholm.se, Firsthotels.se, Rica.se, Elitehotels.se

Intervjuer:

Inger Mattsson, miljöansvarig på Scandic Hotels. Intervjun fördes på deras huvudkontor 2009-05-19, kl 09.00

Carle Beerup, företagssäljare på Scandic Hotels, Intervjun fördes på deras huvudkontor 2009-05-19, kl 10.00

Johan Michelson, marknadschef på Scandic Hotels. Frågor besvarades över e-post. 2009-05-22

Kenneth på Scandic Park Stockholm, miljöansvarig på plats och
Isabelle på Scandic Anglais Stockholm, receptionist, frågor ställdes i receptionen,
2009-05-19

8.1 Bilagor

Bilaga 1.

Frågor skickade till miljöansvarig, marknadschef och säljare rörande miljöarbete 12 maj 2009

1. Vilka problem, gällande nytänkande, ser du med miljöfrågorna?
2. Vad beror dessa problem på?
3. Hur arbetar ni för att lösa problemen?
4. Hur bestäms vilka miljöfrågor man ska prioritera i arbetet med miljö?

Bilaga 2.

Intervjusvar från Inger Mattsson, miljöansvarig på Scandic Hotels, 19 maj 2009 utifrån frågorna i bilaga 1.

De absolut viktigaste framgångsfaktorerna är kommunikation och intresse. Intresse i i företag skapas olika hos företagsledningen och hos medarbetarna. Ledningen vill ha kort- och långsiktiga bevis på ekonomisk lönsamhet. På kort sikt ger energibesparingar, ny teknik etc. bevis på ekonomisk lönsamhet och på lång sikt ger även varumärkesbyggande och positionering en framtida ökad lönsamhet. Medarbetarnas intresse väcks genom företagskulturen och gemensamma värderingar. Svårigheterna med att väcka medarbetarnas intresse är främst för att de är så många (6000). 1994 tog företaget in hjälp från ”det naturliga steget” som forskar inom miljö och har sammanfattat det alla forskare har enats om stämmer. De hade en utbildning som alla anställda fick ta del av och även en workshop där personalen fick komma med idéer för miljöarbetet. 1500 idéer genomfördes inom ett halvår vilket var nödvändigt för att motivera alla. Alla nyrekryterade går en interaktiv utbildning om miljö innan de anställs och varje avdelningschef får även en djupare utbildning.

Alla hotell har en miljöansvarig eller en miljögrupp som: rapporterar energiförbrukning etc., ser till att svanenmärkningens kriterier efterföljs, för vidare information både uppåt och till medarbetarna, har miljömöten en gång per år och även uppmuntras att komma med idéer och extra utbildningar. Varje hotell har även möjlighet att få hjälp av Inger Mattsson. Svanenmärkningen innebär att hotellen måste följa ett regelverk och även att krav ställs på

hur man informerar inom företaget. Exempelvis så finns fortlöpande, relevant utbildning tillgänglig för varje avdelning som berörs av miljlöarbetet.

En gång i månaden hålls ett ca tre timmar långt dialogmöte mellan ledning och personal. De kan handla om miljö, omtanke, varumärket etc. Miljöfrågor tas ofta upp på dessa frågor, det senaste mötet handlade om att utveckla den interaktiva marknadsföringen. Där togs många av personalens idéer upp. Efter varje möte sammanställer ledningen alla förslag och ger feedback på dem.

Mötet om att utveckla kommunikationen och våga mer beslutades efter resultatet av en marknadsundersökning som visade att varumärket uppfattas som tråkigt och präktigt. Kunderna uppfattade inte heller Scandics miljöengagemang som högt trots att Scandic fick flest kopplingar till miljö vid undersökningen. Nu har man bestämt att gå ut mer med miljöarbetet och sen hantera eventuella konsekvenser av det när de uppstår.

Scandics vision bygger på medvetenhet. Miljö är integrerat i företagets strategi och allt material – det har ingen enskild flik i broschyrer och likande informationsmaterial. Allt säljstödsmaterial som säljkåren och personalen använder sig av (visning av hotell etc.) innehåller konkreta fakta om miljöarbetet. Personalen har ett manus där det står allt om t ex mattvätt och kaffet. Säljkåren har färdiga PP-presentationer för kunder och en webbsida där tickande statistik om miljöbesparingar visas. De har även möjlighet att visa kunderna vad de sparar på miljön om de väljer Scandic.

Internkommunikationen går via ledningen genom miljöansvarig på Scandic och ute på hotellen. Där är det inte alltid den miljöansvariga som får ansvar för alla miljöuppgifter utan de ser till att hitta intresserade personer eller att de som berörs av uppgiften får ansvar över den. Att ha regelbunden kontakt motiverar alla i miljöarbetet, utskick sker ofta i form av miljöfilmer, mail och publicerade fakta om företaget. De har även ett intranät där artiklar press och intern information hela tiden uppdateras. Nyligen hade miljöansvarig ett möte med alla hotelldirektörer angående varje hotells miljöarbete. Årligen delas ett Sustainability Award ut till årets bästa hotell inom koncernen. Kriterierna är miljö, hälsa, tillgänglighet, säkerhet och sociala aktiviteter. Hälsoinspiratörer finns på varje hotell och personalen får hjälp med rökavvänjning, gratis loppavgifter etc. Alla får ta del av en kravmärkt frukost.

De ser konkurens mellan nya företag inom miljöarbete. De utgår inte ifrån konkurrenter inom miljö på hotellmarknaden dock eftersom de själva arbetat med miljö längst, men ser problematiken då andra hotell hoppar på tåget. De har idag svårt att förbättra sitt miljöarbete

och 1% mindre utsläpp innebär mycket jobb medan det för konkurrenterna som inte gjort något innan är lätt. Scandic tittar dock gärna på andra företag som arbetar med miljö och kollar av media, kunder och personal etc. Efter debatt i media för ett halv år sen, om miljöpåverkan av vattentransporter bestämde de sig för att ta bort allt buteljerat vatten på hotellen och istället ha tomma karaffer på rummen och eget vatten på restaurangerna. Detta gjordes för att dra ner på transporterna och spara på returglas. Flaskorna är designade av Therese Alshammar och gjorda i naturmaterial. Implementeringen av detta var omfattande och svårt. ”Hur får man gästerna att vilja ha kranvatten?” Ledningen såg till att finnas tillgängliga och svara på alla frågor från personalen. Man åkte runt på alla hotell och håll utbildningar i slutskedet innan installation av systemet. Att man inte tog med personalen från början utan såg till att motivera dem sen, var på grund av risken för att bli kopierade av konkurrenter. Personalen mottog förändringen positivt.

Nya idéer måste vara genomförbara. Antingen är de enkla eller så är de så speciella att det skapar stolthet. Alla förändringar ska vara mätbara så att även personalen kan se resultatet av deras förändrade arbetsrutiner. Allt är välgenomtänkt innan det kommer ut så att alla tar till sig budskapet och så ser man till att någon på plats på rätt avdelning får ansvar över uppgiften. Bevis fungerar även som motivation för de anställda.

Alla inom företaget har idéer rörande miljö, inte bara de som arbetar med miljöfrågorna. Det är bevis för en stark företagskultur som värderar miljö. Företaget är öppet och lyssnar på varje persons idé och om det är genomförbart får han eller hon ansvar för genomförandet.

Att miljömedvetenheten ökar märks främst genom att gäster mailar om miljöfrågor och att fler företag vill ha med miljöaspekten i sina avtal, de skickar till exempel miljöenkäter som de vill att Scandic svarar på.

Bilaga 3.

Svar från Johan Michelson, Marknadschef på Scandic Hotels

1. Vilka problem, gällande nytänkande, ser du med miljöfrågorna?

En utmaning kan vara att miljö inte är ett kriterium vid val av hotell utan andra frågor som läge och pris värderas högre.

En annan är att hotell generellt inte ses som en miljöbov som ex. flyg och bil vilket gör att miljöfrågor på hotell kommer i skymundan.

Det är även svårt för gäster att se skillnad på olika hotells miljöarbete då det inte är uppenbart synligt ute på hotellen.

Det kan också vara en utmaning att gå i bräschen för någonting nytt. Ofta kostar ny teknik mycket, nya arbetssätt tar tid att arbeta in. Den som följer efter kan enkelt dra nytta av detta.

- Vad beror dessa problem på?

De olika problemen har olika orsaker. Många beror på bristande intresse och kunskap hos gästerna, något som dock förändrats kraftigt de senaste åren tack vare det mediala fokuset.

- Hur arbetar ni för att lösa problemen?

Vi integrerar miljöfrågorna i stort sett all marknadskommunikation vi gör. Vi försöker dock göra det på ett nytt, mer tilltalande sätt. Vi vill inte att människor känner att de blir på tvingade något eller ge dem dåligt samvete för miljöfrågan. Vi försöker även se till vad miljöfrågorna betyder för dem istället för att utgå från oss själva. Att paketera miljöfrågorna på ett aptitligt sätt är också viktigt, det var exempelvis därför vi bad Therese Alshammar designa vår vattenflaska, Martin Stenmarck göra en skiva där intäkterna går till hållbarhet etc.

2. Hur bestäms vilka miljöfrågor man ska prioritera i arbetet med miljö?

Genom att miljöarbetet är så djupt rotat tas beslut i dagliga frågor av samtliga i bolaget, det sitter i ryggmärgen. Rörande mer omfattande frågor som rör hela Scandic och som ibland även kräver investeringar tas detta av företagsledningen. Även varumärket och det löfte det ger kan bidra till prioriteringarna.

Bilaga 4.

Svar från intervju med säljare Calle Beerman

1. Vilka problem, gällande nytänkande, ser du med miljöfrågorna?

Enligt Carl försöker en del konkurrenter att påstå att Svanenmärkningen inte är en tillräckligt bra miljömärkning, att den inte är tillräckligt hård. Konkurrenterna försöker att ISO certifiera sig och hävdar att det är en bättre miljömärkning än Scandics Svanen.

- Vad beror dessa problem på?

Miljö uppmärksammas mer idag och fler hotell inser att de måste börja arbeta med miljö. Eftersom Scandic har arbetat med miljö i 15 år kan inte de gå ut och säga att de har förbättrat sig lika mycket på kort tid som sina konkurrenter.

- Hur arbetar ni för att lösa problemen?

Enligt Carl försöker han vid införsäljning att förklara att Scandic har arbetat väldigt länge med miljö och en miljömärkning är inte något som bara ändras. Men Scandic arbetar utöver kraven för märkning med andra miljöfrågor, något han försöker att betona vid möten med kunder.

Deras informationsmaterial så som offerter, säljbesök och evenemang visar konkreta fakta genom en miljökalkylator för att visa kunderna hur de bidrar till en bättre miljö om de väljer Scandic. De använder miljö som argument och det säljer, han tycker att efterfrågan har blivit större än tidigare.

Motivation, Engagemang: Han tycker att mycket idéer och kunskap som kommer från personalen tas till vara som till exempel en i personalen som arbetade i soprummet. Han var väldigt engagerad i miljö och var med och utbildade personalen i miljöarbetet. Han nämner även att de har frekventa utvecklingssamtal i dialogform rörande hur man som individ och hur man i sitt arbetsteam kan arbeta bättre för att värna om miljön. Han ser sig själv som mer miljömedveten på jobbet än hemma. Om någon använder plastbestick el dyl. så får man kommentarer från sina medarbetare. Det är ofta diskussioner rörande miljö bland medarbetarna i lunchrummet.

Kommunikation och information: Han tycker att han får ett bra stöd och är välinformerad av den miljöansvarige Inger Mattson och att han känner att han kan kontakta henne med frågor utan problem. Han anser att kommunikationen är avslappnad och öppen. Om det uppstår frågor så kan personalen ställa frågor på intranätet till General direktören. Alla typer av frågor ställs och allt besvaras inom en vecka.

2. Hur bestäms vilka miljöfrågor man ska prioritera i arbetet med miljö?

Möten varje månad för att stämma av sitt arbete där en dialog förs rörande sina individuella mål likväl sitt arbetsteams miljömål. Personalen ger feedback och sina åsikter om vilka miljöfrågor som bör tas upp på agendan.

Bilaga 5.

Frågor ställda till personal som möter kunden rörande miljöarbete 19 maj 2009

1. Vad motiverar dig att arbeta med Scandic Hotels miljöarbete?
2. Vilket stöd får du för att förmedla miljöarbetet vidare till kunderna?
3. Uppfattar du att kunderna är involverade i miljöarbetet?

Bilaga 6.

Isabelle, receptionist på Scandic Anglais

1. Vad motiverar dig att arbeta med Scandic Hotels miljöarbete?

Hon anser att det är väldigt motiverande att arbeta med miljö. Miljö är viktigt i samhället och det känns bra att bidra med något gott. Hon tycker att deras åsikter tas till vara och de får bra med information av vad som görs i företaget.

2. Vilket stöd får du för att förmedla miljöarbetet vidare till kunderna?

De har ett verktyg som kallas svampen där de anställda kan lämna sina åsikter, belöning och uppmuntring. Hon kände sig stolt att bära svanen symbolen synlig på uniformen och svarade gärna på frågor rörande detta från kunderna. Om hon inte kunde svara så kände hon att det inte var något problem att få tag på informationen då det finns en miljöansvarig på plats. De arbetade med egna projekt som de själva tyckte var viktiga och som inte bestämts av ledningen. Informationen om miljöarbetet var konkret och hon ansåg att det var genomtänkt och lätt att arbeta utefter. Bra med mailutskick och i det stora hela kände hon sig välinformerad.

3. Uppfattar du att kunderna är involverade i miljöarbetet?

Hon tyckte att kunderna var intresserade i miljö då de ofta ställer frågor om hennes svanen pin och berömde åtgärder som gjorts på rummet för att bevara miljön. Som exempel kan nämnas att de inte finns några badrumsmattor och att lamporna släcks samt att nyckeln är gjord av trä etc.

Bilaga 6.

Kenneth, receptionist och deltagare i miljögrupp på Scandic Park

1. Vad motiverar dig att arbeta med Scandic Hotels miljöarbete?

Kenneth ansåg att det kändes bra att ge kunden ett miljövänligt alternativ och att det var väldigt motiverande att få vara delaktig i en miljögrupp. De har en förslagslåda som personalen använder och de får gensvar på sina idéer från ansvariga. Han påpekade hur viktig miljö var för honom och att vi måste lämna ifrån oss en ren planet till våra barn. (han var en eldsjäl)

2. Vilket stöd får du för att förmedla miljöarbetet vidare till kunderna?

Det finns möjlighet att vidareutbilda sig inom miljöarbetet och han kände sig trygg i den information han kunde ge kunderna när de ställde frågor om Scandics miljöarbete. Ledningen frågor alltid gruppansvarig på plats innan förändringar genomförs så att de är genomförbara.

3. Uppfattar du att kunderna är involverade i miljöarbetet?

Han tyckte att kunderna ofta frågor rörande miljö som till exempel om den ekologiska frukosten etc. Både kunder och personal känns miljöengagerade.

Bilaga 7.

Enkätundersökning av50 st konsumenter

1. Rangordna nedanstående hotell från 1-5, där 1 är ditt förstahandsval:

Elite Hotels
Choice Hotels (Clarion)
Rica Hotels
Scandic Hotels
First Hotels

2. Rangordna din prioriteringsordning från 1-4 gällande följande alternativ, ett är din förstahandsprioritering:

Läge
Pris
Miljövänligt
Service