



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Sanningens Ögonblick

-

en relation mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag

2005

En Magisteruppsats skriven av:

Maria Fridén & Joanna Jamka

Handledare:

Hans Knutsson

Jan-Henrik Nilsson

Sammanfattning

Titel:	Sanningens Ögonblick – relationen mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag
English title:	The Moment of Truth – the relation between external and internal marketing in service companies
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, 2005.
Författare:	Maria Fridén Joanna Jamka
Handledare:	Hans Knutsson Jan-Henrik Nilsson
Frågeställning:	Vilken form och tillämpning har extern respektive intern marknadsföring i serviceföretag? Hur ser relationen ut mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag? Vad betyder det för serviceföretag att denna relation synliggörs och beaktas?
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera relationen mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag.
Metod:	Uppsatsen bygger på kvalitativa och kvantitativa data i teori och empiri, vilken har insamlats genom teoretiska studier, litteraturgranskningar, strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer, direkta och deltagande observationer, samt en undersökning i form av ett frågeformulär. Studien är genomförd i kontexten affärsturism i Polen och Radisson SAS i Kraków används som caseföretag.
Resultat:	Den relation som författarna har noterat mellan huvuddisciplinens två block, extern respektive intern marknadsföring, kan sammanfattas under termen Sanningens Ögonblick. Det är här de båda blocken möts och förenas och det slutliga beviset för huruvida man åstadkommit en överensstämmelse mellan dem erhålls. Studien har resulterat i att ett av de sju <i>P - People</i> , väger betydligt tyngre än de övriga. Författarna har kommit fram till att <i>People</i> är nyckeln i

marknadsföringens alla delar, såväl de externa som de interna, i den studerade typen av serviceföretag. Alla delar i marknadsföringen är beroende av människor, vilka därmed är den komponent i marknadsföringsmixen som bör prioriteras. Framgången i Sanningens Ögonblick, genom *Product, Place, Price, Promotion, Process* och *Physical evidence* är med andra ord avhängig av hur företagets ledning lyckas i sin styrning av *People*. Denna styrning sker genom den interna marknadsföringen, vars huvudkomponenter studien har identifierat som FIIK – Företagskultur, Integration, Incitament och Kommunikation.

Nyckelord:

Extern marknadsföring, intern marknadsföring, ”sanningens ögonblick”, serviceföretag, human resources.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	I
Innehållsförteckning.....	III
1. Inledning.....	1
Syfte.....	2
Frågeställning.....	2
2. Presentation av kontext och kärna.....	3
Polens transformation.....	3
Hotellbranschen.....	4
Affärsturism.....	4
Caseföretaget.....	4
Marknadsföring.....	5
3. Metod.....	6
Förförståelse.....	7
Val av litteratur.....	7
Notera.....	8
Val av empiri.....	9
Intervjuer.....	9
Notera - Sonja Dive-Dahl.....	11
Notera - Dorota Kusnier.....	11
Notera - Katarzyna Zywootko-Rogala.....	11
Notera - Sebastian Kolomanski.....	12
Allmän kommentar till intervjusituationerna.....	12
Observationer.....	12
Notera.....	13
Frågeformulär.....	13
Notera.....	14
Metodproblem.....	14
Empiri och analys.....	14
Resultat.....	15
4. Polen.....	16

Utveckling.....	16
Idag.....	16
Framtid.....	18
5. Kraków	19
6. Hotellbranschen.....	21
Personal i hotellbranschen	23
Personal i hotellbranschen i Polen	24
7. Affärsturism.....	24
8. Marknadsföring	25
Extern	25
Strategi	25
Process och Mix	26
Kundrelation.....	31
Intern	31
Relationen mellan extern och intern marknadsföring.....	34
9. Marknadsföring i praktiken	36
Extern	36
<i>Product</i>	36
<i>Price</i>	38
<i>Place</i>	41
<i>Promotion</i>	43
Intern	46
Företagskultur.....	46
Kommunikation.....	48
Integration	49
Incitament.....	50
”Sanningens ögonblick”	52
<i>People</i>	52
<i>Process</i>	56
<i>Physical evidence</i>	58
10. Resultat.....	60
11. Diskussion och avslutning.....	63

12. Referenser.....	66
Skriftliga.....	66
Böcker	66
Tidskrifter.....	66
Artiklar	67
Publikationer	68
Elektroniska	68
Muntliga.....	68

Bilaga 1 – Intervju med Sonja Dive-Dahl

Bilaga 2 – Intervju med Dorota Kusnier

Bilaga 3 – Intervju med Katarzyna Zywootko-Roga

Bilaga 4 – Intervju med Grazyna Leja

Bilaga 5 – Intervju med Sebastian Kolomanski

Bilaga 6 – Intervju med Jan Sjöberg

Bilaga 7 – Intervju med Beata Sinicka

Bilaga 8 – Intervju med Jan Bergfeldt

Bilaga 9 – Frågeformulär och tabeller

Bilaga 10 – Personlig kommunikation med Tom Twomey

1. Inledning

Hemingway skriver om det spänningsladdade och avgörande mötet mellan matador och tjur och kallar detta för ”sanningens ögonblick”. Detta har Richard Normann kopplat till servicemötet då den externa och interna marknadsföringen förenas i ”sanningens ögonblick”. Att relationen mellan extern och intern marknadsföring beaktas kan vara avgörande i serviceföretag då dess korrekta hantering är en av nyckelfaktorerna för framgång. I Centraleuropa och därmed Polen, Kraków har på senare tid många dörrar öppnats i samband med kommunismens fall år 1989 – vilken är då rätt dörr att välja för företagen och hur stänger man den bakom sig för att överleva på en ny marknad? Utvecklingen har lett till ökat intresse för landet som affärsspelplan, vilket har öppnat upp nya marknader och skapat nya möjligheter för hotellbranschen. Detta innebär en utmaning för hotellen att fånga turismsegmenten och anpassa sig efter den hårdare konkurrensen i samband med övergången till marknadsekonomi, inte minst på grund av den postkommunistiska andan som fortfarande lever kvar i samhället. Hur ska hotellen gå tillväga för att lyckas på denna andra sida av tröskeln? Uppsatsen fokuserar på relationen mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag i kontexten affärsturism i ett land under en expansiv transformationsprocess.

Studien inleds i observationer och undersökningar av de aktuella förhållandena i studieregionen med beaktande av historiska aspekter för att förstå hur situationen idag har växt fram och därigenom kunna skapa en vision om den framtida utvecklingen. Genom teoretiska och empiriska studier identifierar vi affärsturismens krav och behov och hur hotellen går tillväga för att attrahera detta segment. För att exemplifiera praktiken och kunna jämföra den med teorin använder författarna sig av ett caseföretag, Radisson SAS i Kraków i Polen. Detta bidrar till att öka den externa giltigheten.

Studien mynnar ut i en analys av utvecklingspotentialen i ett hotells externa och interna marknadsföring genom att koppla samman teori och praktik. Avslutningsvis presenteras de konkreta resultat som studien lett fram till. Författarna har valt denna stegvisa analys av problematiken i en strävan att erhålla såväl reliabilitet som validitet i studiens resultat.

Det ämne som uppsatsen behandlar och det resultat som den mynnar ut i är aktuellt då globaliseringsprocessen sprider sig över världen och har kommit att bli ett mycket omdiskuterat ämne. Den Europeiska Unionens framväxt är ett tecken på denna utveckling som har medfört stora förändringar, krav på anpassning och även stora möjligheter för dess medlemsstater. Tjänstesektorn är idag den största och snabbast växande näringen i världen och som en effekt av globaliseringen får kunderna allt större kunskap och ökad medvetenhet,

vilket leder till allt hårdare konkurrens. Denna globala konkurrens ökar behovet av effektiv hantering av extern och intern marknadsföring, samt relationen däremellan. Studiens resultat avslöjar att insikten om betydelsen av denna relation är av yttersta vikt för ett serviceföretags framgång. Ämnet har valts på grund av dess aktualitet och den pågående globaliseringsprocessens påverkan inom området. Författarna ser det som en förutsättning för att lyckas på den internationella marknaden, både som liten och som stor aktör, att ha tillräcklig kunskap inom området för att framgångsrikt kunna medverka aktivt i spelet. Vi ser studien som en möjlighet för aktörer främst inom servicebranschen, men även för marknadsförare, ekonomer, kulturgeografer, socionomer och turismforskare, att identifiera och dra nytta av de nya perspektiv som uppsatsen bidrar med.

Syfte

Syftet är att beskriva och analysera relationen mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag.

Frågeställning

Vilken form och tillämpning har extern respektive intern marknadsföring i serviceföretag?

Hur ser relationen ut mellan extern och intern marknadsföring i serviceföretag?

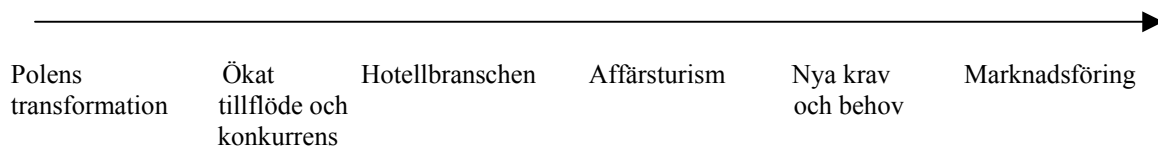
Vad betyder det för serviceföretag att denna relation synliggörs och beaktas?



Efter att ha skapat klarhet i uppsatsens syfte introduceras härnäst de enskilda områden som uppsatsen behandlar och deras inbördes bidrag till helheten. Uppsatsens huvuddisciplin marknadsföring presenteras i slutet av detta avsnitt.



2. Presentation av kontext och kärna



Ovan presenteras den process som författarna noterat i uppsatsens kontext, vilken väckt de frågeställningar som är utgångspunkten i denna uppsats. Landets transformation har medfört ett ökat tillflöde och detta tillsammans med den introducerade marknadsekonomi har medfört en ökad konkurrens på företagsmarknaden. För hotellbranschen innebar denna transformation och detta ökade flöde att nya målgrupper såsom affärsturister, i samband med bland annat det intensifierade företagsklimatet, uppstod. Nya krav och behov växte fram i marknadssegmenten, vilket påverkade hotellens sätt att betrakta marknaden samt att marknadsföra sig.

Polens transformation

Anledningen till att vi har valt att studera Polen är dels att det är ett helt nytt medlemsland inom EU och dels att det är en av Sveriges närmsta grannar. Landet har även genomgått en snabb utveckling, på såväl makro- som mikronivå, efter kommunismens fall. Polens befolkning har genom tiderna fått underordna sig externa stormakter, vilka har hämmat landets utveckling. Utvecklingen efter kommunismens fall är ständigt pågående och takten ökar kontinuerligt. Kraków stad med omnejd är det område som vi valt att fokusera på, då detta hittills förknippats mestadels med kulturturism. Detta är nu på väg att ändras, eftersom

många nya företag har etablerat sig i regionen och affärsklimatet blomstrar,¹ något som gör området relevant för uppsatsens ämne och syfte.

Hotellbranschen

Uppsatsen fokuserar på servicebranschen som är den största och snabbast växande branschen i hela världen. Inom denna har vi valt att studera hotellsektorn på grund av de nya möjligheter som uppstått för hotell i Polen. Vi ser hotellbranschen i Polen som intressant på grund av den utvecklingspotential som den befinner sig i, vilken är en effekt av det öppnare klimatet i landet som transformationen medfört. I samband med denna utveckling uppstår ett behov av nytänkande och förändrade attityder bland dess aktörer för framtida framgång på en nyuppöppnad internationell marknad. Attityder och nytänkande är av särskild betydelse inom servicebranschen på grund av tjänstens art då produktion och konsumtion sker samtidigt, samt på grund av att kunderna blir allt mer medvetna och krävande. För att kunna vara en spelare på den internationella marknaden måste man anpassa sig efter de rådande reglerna.

Affärsturism

Transformationen har bidragit till ökat internationellt intresse i landet för att investera i landet, vilket har resulterat i ett intensifierat affärsklimat och därmed en utökning av turismsegmentet affärsresenärer.² Affärsresenärer är en turistgrupp av särskild karaktär med unika behov och krav på serviceleverantören. Denna kundgrupp är viktig för hotellen på grund av dess kapitalstyrka och stora nätverk som sannolikt bidrar till ökad lönsamhet och spritt rykte via mun-till-mun-metoden. En annan faktor som kan bidra till säkrade intäkter är affärsresenärernas benägenhet att inleda en lojal relation med de serviceleverantörer som lyckas med att tillfredsställa deras behov. För att lyckas med detta krävs speciella insatser i först och främst en kompetent personalstyrka med passande attityder, samt kringtjänster från hotellens sida.³

Caseföretaget

I studien används Radisson SAS Hotel i Kraków som ett exempel för att spegla de faktiska förhållandena på hotellmarknaden. Anledningen till att författarna har valt att använda sig av

¹ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

² Ibid.

³ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

detta specifika företag är dess unga ålder, internationella karaktär, kapitalstyrka, välkända varumärke, samt en av författarnas interna inblick i företaget som tidigare anställd. Dessa faktorer skapar möjlighet till en tillgänglig och öppen dialog mellan författarna och företaget. De äldre polska hotellen har ofta en sekretesspolicy gällande utlämnande av information till externa intressenter som skulle riskera att försvåra en analys. Vidare gör caseföretagets kapitalstyrka att de har resurser att avsätta för effektiv marknadsföring och företaget omnämns även i media som ett av affärsresenärernas främsta val av logi.

Marknadsföring

På den konkurrensintensiva marknaden måste företagen idag arbeta aktivt med marknadsföring för att utmärka sig, samt för att förmedla sitt budskap och sin position i sin kommunikation med olika intressenter.⁴ Många serviceföretag behandlar marknadsföringsavdelningen som en separat division i organisationen, men enligt forskningen bör marknadsföringen snarare vara något som integreras i hela företaget för att nå framgång externt. Marknadsföring bör ses som en dialog mellan företag, kunder och personal, det vill säga, den sker såväl externt som internt och interaktivt.

⁴ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

3. Metod

Författarna använder sig av en kombination av olika metoder i materialinsamlingen – triangulering, vilket ökar reliabiliteten på grund av spridningen i källorna då dessa antingen bekräftar eller motbevisar varandra. I denna uppsats används litteraturstudier, direkta och deltagande observationer, ostrukturerade, semistrukturerade och strukturerade intervjuer, samt en undersökning i form av ett frågeformulär. Vidare har författarna för avsikt att öka uppsatsens kvalitet genom att ge den validitet och i valet av källor avser författarna öka den interna giltigheten genom att presentera ett resultat så nära verkligheten som möjligt.⁵ Uppsatsen bygger på kvalitativa och kvantitativa data i teori och empiri och Patton menar att en av de största skillnaderna mellan kvalitativa och kvantitativa data är urvalet. Den kvalitativa datainsamlingen har som syfte att fånga ett djup och något specifikt utifrån ett relativt litet urval, i vissa fall rör det sig om ett enda fall. Den kvantitativa metoden har istället som mål att fånga något generellt i information från en betydligt bredare studiegrupp än den som den kvalitativa utgår ifrån. Vid insamlande av data genom intervjuer är urvalet av stor betydelse då fel val av informanter kan leda till att intervjuarna inte erhåller representativa svar.⁶ Teorin i denna uppsats utgörs av de specifika teorierna författarna har valt att använda sig av och den kvalitativa empirin består i sin tur av litteraturgranskningar, intervjuer och observationer av ett specifikt företag i ett specifikt område. De kvantitativa data som används för att beskriva kontexten består av ett statistiskt urval och i den empiriska delen utgörs den av ett frågeformulär.⁷

Studiens externa giltighet ökar då författarna strävar efter att kunskapsbidraget ska kunna generaliseras i någon mening trots att det är ett specifikt område som har studerats.⁸

Författarna har valt ett tillvägagångssätt för denna studie som innebär att de använder sig av en kontext, i detta fall Polen, Kraków och affärsturism, samt ett specifikt caseföretag för att öka förståelsen för syftet och resultatet. Tillämpningen av denna kontextsituation anser författarna vara lämplig då Polen, Kraków utgör en avgränsad marknad med utvecklingspotential och affärsturism utgör ett lönsamt segment på en marknad som nyligen exponerats. Identifieringen av marknaden och segmentet utgör de två första stegen i den externa marknadsföringsprocessen, det vill säga ett av huvuddisciplinens två stora block. Författarna hänvisar här vidare till ovan presenterade tidslinje som utvisar den process som

⁵ Westrup, U. (2004-04-04).

⁶ Bengtsson Ch., et. al. (1998).

⁷ Lindblad, I-B. (1998).

⁸ Westrup, U. (2004-04-04).

författarna har noterat i kontextområdet. Sammanfattningsvis använder sig författarna av empiri hämtad från kontexten för att illustrera teorin.

Förförståelse

Thurén betonar vikten av förförståelse och menar att i princip allt vi hör, ser, upplever och tycker bygger på förförståelse. Det handlar om hela vår upplevelse av vår omvärld och han menar att vi bygger vår omvärldsbild på tidigare erfarenheter och kunskaper och denna bild ser olika ut för olika människor.⁹

Detta innebär att författarna kritiskt bör granska sig själva, varandra och de resonemang som förs. I situationen som observatörer av verkligheten, samt som intervjuare kan förförståelsen ge en färgad bild, något som skaparna av denna uppsats är medvetna om. Författarnas olika bakgrund, på vilken förförståelsen bygger, underlättar kontrollen av fördomar, antaganden, tolkningar och förhastade slutsatser då författarna ser på omvärlden ur olika perspektiv. Denna medvetenhet bidrar till att uppsatsen presenterar en mer rättvisande bild. En förförståelse som är gemensam för båda skribenterna är att de är studenter vid Lunds Universitet på Service Management programmet, samt har en lång arbetslivserfarenhet i servicebranschen. Denna förförståelse innebär att författarna har med sig teorier och begrepp, vilket underlättar vägen mot ett resultat. En av skribenterna har polskt ursprung, vilket ger en förförståelse anknuten till kontextområdets språk och kultur. Denna författare har vidare inhämtat en del av sin arbetslivserfarenhet på F&B-avdelningen på det caseföretag som används i uppsatsen, Radisson SAS i Kraków.

Val av litteratur

Olika teorier har använts som komplement till varandra för att bättre passa i studien, samt för att öka trovärdigheten och i de fall teorier har sammanvävts i form av exempelvis modeller framgår detta klart för läsaren. För att uppfylla syftet har författarna valt att studera ett urval av tidigare skrivna och aktuella artiklar hämtade från branschmagasin, dagstidningar och tidskrifter. Författarna har även studerat befintlig facklitteratur med anknytning till för studien relaterade ämnen. Uppsatsen bygger också på föreläsningar och handledning på Institutionen för Service Management, Lunds Universitet/Campus Helsingborg. Denna information har kompletterats med elektronisk information hämtad från flera källor på Internet, vilka författarna kritiskt har granskat. Det insamlade materialet har berört områdena

⁹ Thurén, T. (1991).

marknadsföring, hotellbranschen, human resources, affärsturism, landet Polen och staden Kraków. Olika teoretiker inom uppsatsens områden jämförs och i det fall skillnader har upptäckts har dessa kommenterats och analyserats i syfte att öka objektiviteten och tillförlitligheten i studien. Teorin presenteras i den följd som författarna har ansett vara mest lämplig för ökad läsförståelse och flöde, samt i enlighet med uppsatsens syfte. Den del av studien som berör uppsatsens kontext, nämligen det geografiska området Polen, Kraków, samt affärsturism, presenteras först för läsaren och därefter introduceras läsaren för huvuddisiplinen marknadsföring. Detta avslutande stycke utgör av naturliga skäl den största och mest omfattande delen. Anledningen till att författarna har valt att genomföra sin uppsats i den nämnda kontexten är att en sådan avgränsning torde öka förståelsen för uppsatsen då dess analys och resultat sätts in i ett konkret sammanhang. Det teoretiska avsnittet som berör huvuddisiplinen marknadsföring är uppdelat i två stora block, nämligen intern och extern marknadsföring, stycket avrundas med en presentation av vad teoretikerna säger om snittmängden, det vill säga relationen mellan intern och extern marknadsföring och sist länkas teorierna samman i en kombinationsmodell. Denna avslutande modell tillämpas även i uppsatsen under det nästföljande empiri- och analysavsnittet. Inom huvuddisiplinen har författarna valt att arbeta främst med teorier från Normann, Armstrong & Kotler, Grönroos, samt Hill & O'Sullivan, då dessa kan ses som sammanfattande och bidrar med god överskådlighet. De ökar tillförlitligheten genom att teorierna kompletterar och stödjer varandra. Två olika modeller presenteras, varav den ena är "Tjänsteföretagets tre marknadsföringsfunktioner" och den andra är en kombination av två olika teorier där Armstrong och Kotler, samt Hill och O'Sullivan, presenterar "The Four Ps of the Marketing Mix", och de två sistnämnda har adderat "The Three more Ps" för att modellen bättre ska passa serviceföretag. De två modellerna utgör en del av den slutliga kombinationsmodellen som nämns ovan.

Notera

Författarna har i Armstrong & Kotlers modell "The Four Ps of the Marketing Mix" översatt varje Ps attribut från engelska till svenska på grund av detta är uppsatsens huvudspråk. Hill och O'Sullivans "The Three more Ps" är ej ursprungligen utformad som en modell och i denna uppsats har författarna valt att åskådliggöra dessa författares teori i överensstämmelse med utformningen i "The Four Ps of the Marketing Mix"-modellen. Författarna har avgränsat denna studie genom att begränsa sig till ett geografiskt område sett ur politiskt, ekonomiskt, sociokulturellt och teknologiskt perspektiv - Polen. Vidare har en tidsmässig avgränsning

gjorts både bakåt, 1989, och framåt, ca 8 år. Den historiska gränsen drogs då Polen upphörde att vara ”avstängt” under kommunismen. Landets aktuella tillstånd har dock även påverkats av händelser som ägt rum innan år 1989, vilka författarna har valt att kommentera för att öka förståelsen i de resonemang som förs. Den framtida gränsen har i sin tur fastställts då det är svårt, för att inte säga omöjligt, att komma med alltför långsiktiga prognoser. Att gränsen är satt till just 8 år beror på att informationen är hämtad från Näringslivs- och arbetsdepartementets exakta framtidsprognoser, vilket tillämpar detta tidsspann. Den definition av affärsturism som författarna har valt att tillämpa lyder: *”Människor som reser med ett syfte som är relaterat till deras arbete”* och då uppsatsen behandlar termen produkt avses tjänst om inget annat anges.

Val av empiri

Empirin är insamlad mestadels från den kontext uppsatsen behandlas i. Den kompletteras även av en mindre del internationellt material insamlat bland affärsresenärer på hotell i Kraków och Skåne, samt information erhållen från stora företag i Sverige. De former som valts vid insamling av empiri är litteraturgranskningar, intervjuer, egna observationer, samt frågeformulär. Intervjuer har författarna tillämpat då de anser detta vara en form som ger aktuell, praktisk och grundlig information inom såväl kontexten som huvuddisciplinen marknadsföring. För att komplettera, styrka och öka reliabiliteten i informationen som erhålls med hjälp av intervjuer, egna observationer och frågeformulär har författarna också använt sig av material framställt av andra forskare inom studiens område. Författarna har behandlat de egna observationerna med största medvetenhet om den förförståelse som de innehar.

Intervjuer

Vid utformande av en intervjuguide är det av stor betydelse att intervjuaren noga överväger bästa tillvägagångssätt i samband med intervjusituationen samt det aktuella ämnet då detta får direkta konsekvenser vid senare analys av materialet. Det finns tre huvudsakliga sätt att utforma en intervjuguide – strukturerad, ostrukturerad och semistrukturerad. En strukturerad intervjuguide innebär att intervjuaren använder sig av detaljerade frågeställningar, vilket medför en fördel i analysarbetet då det blir lättare att kategoriindela svaren. Nackdelen med en strukturerad intervjuguide är att intervjusituationen kan upplevas som stel då intervjuaren är styrd av och skyldig att hålla sig till detaljerade, specifika frågor. Motsatsen till en strukturerad intervjuguide är den ostrukturerade formen, det vill säga då intervjuaren istället utgår ifrån ett antal övergripande teman under intervjun, som informanten och intervjuaren

sedan kan tala mer fritt ikring. Nackdelen med denna form är att analysen kan bli svår att genomföra då det kan bli svårt att identifiera gemensamma teman i de fall att flera intervjuer genomförs i samma studie.¹⁰ Mellantinget mellan dessa två ytterligheter då det kommer till utformningen av intervjuguider kallar Deacon för semistrukturerad form, med andra ord utformas intervjun här med syftet att hålla en aktiv och öppen dialog mellan informanten och intervjuaren i likhet med ett vanligt samtal och relevanta frågor ställs utifrån några olika övergripande teman. Intervjuaren i en semistrukturerad intervju har kontroll över diskussionen då denne följer en i förväg utformad intervjuguide, men försöker undvika standardisering. Lindof beskriver detta tillvägagångssätt som ”samtal med syfte”. Vidare menar Deacon att det är av stor betydelse att under intervjun ställa frågor som är begripliga för intervjuobjektet och i enlighet med detta resonemang är mindre strukturerade intervjuguider att föredra då dessa möjliggör för intervjuaren att omformulera och förklara sina frågeställningar i den händelse att informanten inte förstår.¹¹

I intervjusammanhang innebär graden av standardisering i vilken mån intervjusituation, intervjuguide och i samband med denna framtagna frågor, ser likadana ut för samtliga intervjuobjekt som ingår i studien. En hög standardiseringsgrad innebär att samma frågor ställs i samma situation med samma formulering till samtliga informanter och låg standardiseringsgrad utgör motsatsen.¹²

I denna studie karaktäriseras intervjuerna av en låg standardiseringsgrad då frågorna till respektive informant utformades med hänsyn till dennes specifika yrkesområde.

Intervjun med Sonja Dive-Dahl, VD på Radisson SAS i Kraków (Bilaga 1) genomfördes över telefon och den tillämpade intervjuguiden hade en semistrukturerad form. Författarna valde att i sin semistrukturerade intervjuguide tillämpa den så kallade ”timglasmodellen”, med andra ord så växlade de under intervjuns gång mellan bredare frågeställningar, även kallade ”grand-tour-questions”, och mer specifika och direkta frågor, bland annat i form av följdfrågor.¹³ Telefonintervju genomfördes även med Beata Sinicka och Jan Bergfeldt, bokningsansvariga för affärsresor på Tetra Pak respektive ABB (Bilaga 7 och 8), dessa intervjuer var strukturerade på grund av frågornas formella karaktär. Beata Sinicka kompletterade sin intervju med företagets interna ”Travel Guide 2005”. Dorota Kusnier, Sales Department, Radisson SAS i Kraków (Bilaga 2), Katarzyna Zywootko-Rogala, Human

¹⁰ Kvale, S. (1997).

¹¹ Deacon, D., et. al. (1999).

¹² Bengtsson Ch., et. al. (1998).

¹³ Ibid.

Resources Manager på Radisson SAS i Kraków (Bilaga 3), Grazyna Leja, fullmäktige i provinsen Malopolska, ansvarig för turismen (Bilaga 4), samt Jan Sjöberg, bokningsansvarig för affärsresor på Gambro (Bilaga 6) bidrog med information genom strukturerade elektroniska intervjuer. Med Sebastian Kolomanski, Resort Manager i Krakówregionen (Bilaga 5), genomfördes en ostrukturerad intervju i form av ett samtal kring förutbestämda ämnen.

Notera - Sonja Dive-Dahl

Informanten är inte av polskt ursprung, något som författarna har ansett vara en fördel för studiens resultat. Den författare som tidigare varit anställd inom företaget har en förförståelse som påverkade följdfrågorna under intervjun och analysen av de slutgiltiga svaren. Intervjufrågorna skickades elektroniskt till informanten några dagar innan intervjun, vilket medförde att VD hade möjlighet att förbereda sig och ge mer utförliga och genomtänkta, men samtidigt eventuellt färgade, svar. Under intervjun hade författarna enbart en vanlig telefon att tillgå, vilket innebar att endast den som intervjuade hörde svaren och refererade dem. VD hade under intervjun företagets Director of Operations, Olof Karlsson, med sig i rummet och denne besvarade frågan som behandlade VD's managementstil, vidare kunde Karlsson höra hela samtalet då de använde sig av en telefon med "speaker-funktion". Att intervjun genomfördes över telefon gjorde att effekten av kroppsspråket gick förlorad, något som författarna inte anser ha någon mera väsentlig betydelse för sammanställningen av intervjun på grund av ämnets karaktär.

Notera - Dorota Kusnier

Den tidsbrist som informanten antydde då författarna kontaktade henne via telefon kan ha påverkat svaren då intervjuobjektet eventuellt inte ägnade tillräcklig tid till de frågor som ställdes. Förfrågan från informanten om huruvida det är möjligt att svara på polska istället för på engelska, vilket var det språk frågorna ställdes på, kan vara ett tecken på att informantens engelska språkförståelse är svag. Detta kan därmed ha påverkat de svar som erhöles, vilket kan innebära att författarna inte fått helt relevanta svar.

Notera - Katarzyna Zywootko-Rogala

Intervjuns elektroniska form lämnade inget utrymme för flexibilitet och därigenom försvann möjligheten till spontana följdfrågor. Författarna kunde inte heller förtydliga och förklara frågeställningarna i det fall det förelegat oklarheter. Precis som i telefonintervjun försvann möjligheten till att notera kroppsspråk, men detta anses inte påverka resultatet. Den

elektroniska intervjuformen kan ses som både positiv och negativ då informanten fick utökad betänketid och därmed kunde ge väldigt utförliga svar. Detta uteslöt dock spontaniteten i svaren varpå dessa kan ha blivit mer färgade av informantens förförståelse, samt dennas direkta omgivning då informanten hade möjlighet att diskutera svaren i denna. Intervjufrågorna och svaren på dessa utformades på polska, vilket gjorde att den författare som inte kan polska fick förlita sig på den som har denna förförståelse.

Notera - Sebastian Kolomanski

Det faktum att den ena författaren inte var närvarande vid intervjun reducerar analysens objektivitet. Den andra författarens/intervjuarens personliga relation till informanten kan eventuellt ha haft en påverkan på den information som kom fram. Det bör även påpekas att det existerade en viss förförståelse hos de båda författarna då tidigare samtal med informanten kring serviceföretag hade ägt rum. Dessa samtal sträcker sig ca två år bakåt i tiden.

Allmän kommentar till intervjusituationerna

Intervjuerna utformades på tre olika språk, nämligen svenska, polska och engelska, vilket medförde att språkliga skillnader kan ha förekommit. Detta kan ha haft en viss effekt på resultatet. Medvetenheten hos författarna om detta fenomen gjorde att de i största möjliga mån försökte vara så formella och objektiva i översättningen av intervjumaterialet som möjligt. Författarna har i genomförandet av de olika intervjuerna anpassat sig till situation och respektive intervjuobjekt, vilket innebär att standardiseringsgraden var låg. Detta tillvägagångssätt valde författarna på grund av att den information som intervjuobjekten besitter inom olika områden krävde olika angreppssätt och olika frågor för att kunna inhämtas.

Observationer

De observationer som författarna har använt i denna uppsats är gjorda i det direkta vardags- och arbetslivet såväl före arbetet med uppsatsen som under dess bearbetning. Observationerna kan ses som en del av författarnas förförståelse, men författarna har ändå valt att kommentera dem separat då de anser att dessa observationer har bidragit till uppsatsens resultat. Observationerna är dock inte avgörande material i studien utan behandlas snarare som ett komplement till övrigt insamlat material. De observationer som gjorts innan studien påbörjades har ägt rum utan medvetenhet om denna studie, vilket gör att denna information bygger på återreflektioner som varje författare enskilt återger. Observationer är hämtade från den ena författarens arbetsliv som anställd på ett affärshotell i Lund och som turist i norra

Polen, samt den andra författarens vardags- och arbetsliv i Polens södra del, vilket även har kombinerats med rekreation. Ytterligare observationer har ägt rum under uppsatsens gång, vilket innebär att författarna har varit medvetna om studiens syfte och därmed kunnat observera detta specifikt i omgivningen. Författaren med polskt ursprung har även genomfört en resa till landet och staden som utgör uppsatsens kontext bland annat i syfte att observera studiens huvuddisciplin marknadsföring, samt servicebranschen på plats för att ytterligare förstärka empirin och därmed uppsatsens verklighetsförankring.

Notera

Den författare som har arbetslivserfarenhet från Polens södra delar har insamlat denna till stor del på caseföretaget Radisson SAS i Kraków och de observationer som denna författare gjorde under denna anställning har tillämpats i form av exempel i uppsatsens empiriska del. När observationerna används på detta sätt anges detta tydligt i den till det aktuella exemplet anknutna texten (Exempel 8, 9 och 10). Subjektiviteten i observationsmaterialet reduceras genom att uppsatsens båda författare har återberättat sina tankegångar för varandra, varvid deras logik och rimlighet blivit föremål för diskussion.

Frågeformulär

I studien utgjordes urvalet av hotellbesökande affärsresenärer (se definition under stycket Val av teori - Notera). Frågorna i formulären ställdes på engelska då detta borde bidra till störst svarsfrekvens på grund av urvalsgruppens internationella karaktär. Författarna tog även hänsyn till försökspersonernas ålder och kön, då detta eventuellt skulle kunna kopplas samman med några av de resonemang som författarna för i uppsatsen. Frågeformulären distribuerades via receptionen på tre hotell i Skåne och på caseföretaget i Kraków. Deltagandet i undersökningen var frivilligt, försökspersonerna var anonyma, och ingen ersättning erbjöds för deras deltagande. Försökspersonernas anonymitet kunde garanteras genom att författarna inte hade någon direktkontakt med försökspersonerna, samt genom att inga krav på underskrifter eller namn ställdes. Hotellen kontaktades i förväg och gav sitt godkännande till att frågeformulären distribuerades. Frågeformulärets syfte var att få fram generella drag hos affärsresenärers behov och preferenser i kontakten med hotell. Det insamlade materialet sammanställdes i tabellform (se Bilaga 9) och utgör en av grunderna för uppsatsens analys och resultat. Totalt distribuerades 160 stycken frågeformulär, varav varje enskilt hotell fick 40 stycken. Svarsfrekvensen på det insamlade materialet var 16 %. Halva bortfallet, 80 stycken formulär, beror på brist i kommunikation inom två utav de hotell som författarna samarbetat med (se vidare under stycket Metodproblem). Författarna anser att

resterande bortfall till största delen beror på studiegruppens tidsbrist och intensiva schema då de är på resande fot. Det insamlade materialet bedömer författarna ändå som tillförlitligt och representativt trots den låga svarsfrekvensen, då en tydlig likriktning och överensstämmelse kan urskiljas i de erhållna svaren. De exakta svaren på frågeformulären finns att tillgå hos uppsatsens författare vid förfrågan.

Notera

De distribuerade frågeformulären ledde till en fortsatt kontakt med en utav försökspersonerna som på frågeformuläret spontant uppgav sitt namn och sin e-mailadress i den händelse denne skulle kunna vara behjälplig med ytterligare information. Denna källa har författarna utnyttjat då frågeställningar dykt upp under processens gång. Uppkomna frågor har översänts elektroniskt och svar har erhållits kort därefter (Bilaga 10). Denna information har utnyttjats i studiens empiri-, analys och resultatdel.

Metodproblem

Bortfallet bland de distribuerade frågeformulären berodde i två fall på hotellen själva, där det ena olycksaligt tappade bort de insamlade formulären och det andra misslyckades med att distribuera dem på grund av okunskap om hur de skulle gå tillväga. Detta är förklaringen till ett bortfall på totalt 80 stycken frågeformulär. Då detta lyfter fram en del av problematiken i den relation som uppsatsen har som syfte att beskriva och analysera har författarna valt att använda dessa företeelser som praktiska exempel som författarna observerat under studiens förlopp.

Empiri och analys

Analysen utgörs av en jämförelse mellan teori och praktik där likheter och skillnader kommenteras. I den strukturella uppbyggnaden av detta avsnitt utgår författarna från beståndsdelarna i den kombinationsmodell som presenteras sist i teorin. Det empiriska materialet presenteras i detta avsnitt för första gången för läsaren. Författarna har valt att endast behandla de delar av det empiriska materialet som de anser berör uppsatsens aktuella frågeställningar. För att erhålla detaljerad information gällande samtliga delar av det empiriska materialet vill författarna hänvisa till de bilagor som bifogas uppsatsen. Anledningen till detta tillvägagångssätt, sammanslagningen av empiri och analys, och tillämpningen av empiriskt material är att författarna vill lägga tyngd vid och belysa kärnan genom att undvika upprepning och för stor bredd i uppsatsen. Tillvägagångssättet anser författarna även bidra till en ökad förståelse för och ett bättre sammanhang i texten, eftersom

läsaren kan läsa analysen av och kommentarer till respektive företeelse i direkt anknytning till denna och behöver med andra ord inte förflytta sig fram och tillbaka i texten. Författarna markerar tydligt under detta avsnitt vilken information som utgör deras egna analys och åsikter och vilken som har andra källor.

Resultat

Syftet med studien har varit att beskriva och analysera relationen mellan intern och extern marknadsföring i serviceföretag. Resultatet är framtaget utifrån den analys författarna har gjort av det insamlade teoretiska och empiriska materialet. Författarna har valt att presentera det resultat som de har kommit fram till med hjälp av en under studien framtagen modell. Resultatmodellen har författarna kompletterat med skriftliga kommentarer baserade på den information som analysen av det insamlade materialet har resulterat i. Det bör poängteras att författarna har valt att avlägsna citationstecknen i ”sanningens ögonblick” i detta avslutande avsnitt, då de anser att den allusion dessa tecken påvisar inte längre bör gälla.



Efter att ha gett läsaren insikt i uppsatsens vad och hur avser författarna i avsnitten 4 till och med 8 behandla uppsatsens ämnen. Författarna beskriver uppsatsens kontext utförligt utifrån tidigare studier och publikationer. Kulmen sker i avsnitt 8 där huvuddisiplinen marknadsföring och dess två block extern och intern marknadsföring presenteras ur ett teoretiskt perspektiv. Snittmängden har författarna valt att behandla sist då en insikt i huvuddisiplinens två beståndsdelar är en fördel att ha med sig som läsare för ökad förståelse av detta avslutande avsnitt. För att åskådliggöra substansen i den teori som presenteras avslutar författarna med en uppsummerande modell.



4. Polen

Utveckling

Polen befann sig i kommunismens järngrepp i drygt fyra decennier för att slutligen se denna regim falla år 1989. Denna frigörelse påbörjades och slutfördes av arbetarklassen under ledning av elektrikern Lech Walesa som valdes till den första presidenten i ett demokratiskt val år 1991. Detta var början på en ny era i Polen som innebar bland annat att den hittills rådande planekonomin övergick i en marknadsekonomi och gränserna mot resten av världen luckrades upp.¹⁴ Liberalismens anda spred sig bland polackerna och privatiseringsprocessen inleddes och medförde blomstring inom näringslivet. Sedan kommunismens fall har de politiska, ekonomiska, sociokulturella och teknologiska förhållandena i landet förändrats i snabb takt och närmats sig västeuropeisk standard.¹⁵ Denna utveckling gjorde att Polen kunde uppfylla de kriterier som krävdes för EU-medlemskap. År 2004, femton år efter kommunismens fall, blir Polen därmed en del av den Europeiska Unionen.¹⁶

Idag

Idag är Polen en parlamentarisk, demokratisk stat med en ett näringsliv som styrs efter marknadsekonomiska normer, det vill säga det råder fri konkurrens och prisnivån i landet

¹⁴ Nationalencyklopedin (1994), 15, sid. 178 ff.

¹⁵ Williams, A. & Balaz, V. (2000).

¹⁶ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

bestäms av utbud och efterfrågan. Teoretiskt sett innehåller marknadsekonomin ett minimum av byråkrati. Polen har länge varit en planekonomi med stark byråkratisk anda som än idag praktiseras i en bred utsträckning.¹⁷ Kommunismens fall och EU-medlemskapet har öppnat upp gränserna mot resten av världen och möjliggjort ett fritt flöde av produkter, tjänster, människor och kapital. I det europeiska, ekonomiska samhället råder gemensamma regleringar som varje medlemsstat måste efterleva. Faktorer som påverkar externt intresse i ett land är politisk stabilitet, regeringsbyråkrati, attityder gentemot internationell handel och valutapolitik. Polen har idag inte uppnått de ultimata förhållandena för externa intressenter då en regeringsbyråkrati och politisk instabilitet råder i landet.¹⁸ Detta är en utav anledningarna till att organisationen CEI – Central European Initiative har skapats i syfte att ge assistans till och underlätta för företag från hela världen som önskar etablera sig på den centraleuropeiska marknaden. År 2003 höll CEI sin årliga sammankomst i Warszawa, Polen, vilket innebar ett tillfälle för företag att under tre dagar få assistans och information.¹⁹

Levnadsstandarder och livssituationen för polackerna har utvecklats mot den västerländska, vilket har påverkat attityder och konsumtionsvanor hos befolkningen. Kraven från konsumenternas sida på kvalitetsnivån har ökat på grund av ökad kunskap och kännedom. Såväl denna förändring i konsumentbeteende som övergången till marknadsekonomi och därmed fri konkurrens har ökat kraven på marknadens aktörer och de produkter och tjänster som de erbjuder.²⁰ Den ovan beskrivna utvecklingen har ökat flödet, inte minst då det gäller turismen som idag består av ca 70 miljoner besökare per år²¹, inom och över landets uppluckrade gränser, vilket i sin tur har ökat behovet av modern teknologi och förbättrad infrastruktur.²² Den polska infrastrukturen upplever idag en ständigt ökande belastning och är i behov av upprustning, utvidgning och modernisering. Det största behovet idag kan identifieras inom väg- och flygnätet, medan järnvägsnätet redan har en stor räckvidd och därmed enbart är i behov av viss upprustning och modernisering.²³

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Styczek, D. (2005).

¹⁹ Rathbone, S. (2003).

²⁰ Williams, A. & Balaz, V. (2000).

²¹ Turistinstitutet i Polen (2005).

²² Mazurki, K. R. (2000).

²³ Omachel, R. & Szwalek, K. (2005).

Framtid

Befolkningen i Polen har generellt en optimistisk bild av framtiden och den nationella utvecklingsplanen överensstämmer med denna attityd då den visar att nationella och internationella företag kommer att investera minst en halv billion PLN (ca 118 milj EURO, 2005-06-13) i landet mellan åren 2007 och 2013. De demografiska prognoserna gjorda av landets politiska organ, för de kommande åtta åren, förutspår en negativ befolkningsutveckling med en minskning i invånarantalet med en halv miljon, bland annat på grund av ett sjunkande födelsetal och en ökning i antalet polacker som emigrerar. Enligt de ekonomiska prognoserna för åren 2007 till 2013 kommer BNP att öka med fem procent och inom de två närmaste åren kommer arbetslösheten sjunka med två procent för att därefter fortsätta avta i sjunkande takt. År 2010 kommer valutan att bli gemensam med resten av länderna inom den Europeiska Unionen genom introduktionen av euron. Levnadsstandarden kommer att förbättras ytterligare genom att den sociala strukturen prioriteras i statens budgetfördelning. Det externa och interna flödet i landet är under ständig tillväxt. Detta har synliggjort behovet av investeringar i en förbättrad infrastruktur, vilket bland annat kommer att innebära en upprustning och utvidgning av det befintliga vägnätet. Vidare kommer det befintliga flygnätet att utvidgas genom en introduktion av två nya flygplatser på marknaden och antalet flygningar kommer att öka avsevärt, främst på det internationella planet. En särskild flygplats kommer också att upprättas för lågprisflyg. Då järnvägsnätet redan är väl utvecklat i Polen kommer inte detta att prioriteras i budgeten, vilket innebär att enbart en nödvändig upprustning kommer att genomföras.²⁴ I framtiden finns det möjlighet att Polen som en del av EU får ta del av Galileo-projektet som är den europeiska motsvarigheten till det amerikanska satellitpositioneringssystemet GPS. Galileo-projektet är Europas hittills största infrastruktursatsning och det innebär i praktiken en stor förbättring inom bland annat trafikövervakning, navigation och dataöverföring.²⁵

Näringslivet förutspås blomstra de kommande åren bland annat tack vare ovan redovisade prognoser, och då främst de som behandlar internationell företagsinvestering, varav den största delen kommer att noteras inom tjänstesektorn. Denna sektor spås bli en grundläggande drivkraft inom näringslivet bland annat då tjänstesektorn är den industri som anställer flest människor i världen och turismen är en utav Polens snabbast växande industrier.²⁶ Turismen i Polen förutspås en ökning med fem procent inom korttidsvistelser respektive nio procent

²⁴ Omachel, R. & Szwalek, K. (2005).

²⁵ Ericson, N. (2005-04-25).

²⁶ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

inom långtidsvistelser inom de nästkommande två åren. Enligt Krzysztof Lopacinski, VD på Turisminstitutet i Polen, indikerar dessa prognoser en framtida ökning i efterfrågan på logi.²⁷

5. Kraków

Precis som resten av landet har staden Kraków sedan år 1989 genomgått en transformation och karaktäriseras idag av en mångfald i vad den erbjuder sina gäster genom industri, kulturarv, nöjesliv och historia. Kulturarvet anses av staden själv vara dess största tillgång. Kraków är Polens, och ett av Europas, centrum för forskning, kultur och konst och ambitionen är att bli det viktigaste centrumet för dessa områden i Central- och Östeuropa.²⁸ Grunden till det historiska och kulturella arvet är delvis det Jagellonska universitet som grundades år 1364 och som idag har över 100 000 studerande från hela världen.²⁹

”Reinforcement of the metropolitan functions of Kraków as a European centre of culture, arts, science, tourism, services and modern industry, as well as creation of conditions suitable for the continuous improvement of the quality of living of its residents.”³⁰

Detta är syftet med Kraków stads långsiktiga utvecklingsplan som har för avsikt skapa förbättrade förhållanden för dess egna invånare genom program för socialt välbefinnande, hushåll, teknisk och social infrastruktur, ökad miljömedvetenhet och framförallt ökad säkerhet (se vidare konkreta utvecklingsområden nedan). För att kunna uppfylla detta syfte är staden beroende av de inkomster som uppstår i samband med internationella investeringar.³¹

Krakóws region är den del i Polen som visar på snabbast tillväxt inom turism- och servicesektorn³², med ett besökstal som uppgår till ca 6,5 miljoner per år. Denna höga besöksfrekvens påverkas starkt av närheten till den stora historiska turistattraktionen Auschwitz som lockar miljontals besökare varje år. Stadens starka sidor som bidrar till dess attraktionskraft är:³³

- Rikt historiskt och kulturellt arv
- Stadens skönhet och unika atmosfär
- Landskapet och naturområdena
- Stadens multifunktionella karaktär

²⁷ Omachel, R. & Szwalek, K. (2005).

²⁸ City Council of Kraków (1999).

²⁹ Jagellonska universitetets hemsida (2005-04-18).

³⁰ City Council of Kraków (1999), sid.1.

³¹ City Council of Kraków (1999).

³² Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

³³ City Council of Kraków (1999).

- Väletablerad och stark position som kultur- och konstcentra
- Goda förutsättningar för forskning och utbildning
- Det unika stadslivet i Gamla stan
- Stadens stabila och positiva soliditet (ekonomisk)
- En investeringsvänlig miljö
- Rikt gastronomiskt utbud
- Välutvecklat och mångsidigt kommersiellt nätverk
- Låg arbetslöshet i jämförelse med andra polska städer
- Bas för många länders konsulat
- Snabb och frekvent järnvägslinje till Warszawa
- Dagliga flygningar till destinationer i resten av världen
- Trådlöst Internet inom stortorget gränser

Staden har dock fortfarande en utvecklingspotential och därmed vissa sidor att förbättra för att ytterligare öka sin attraktionskraft på den globala marknaden. De områden som staden har för avsikt att utveckla och förbättra inom den närmsta tiden är:³⁴

- Bättre utnyttjande av de historiska och kulturella arven
- Attraktiv stadsmiljö för affärsklientelet (ökad tillgång till mötes- och konferenslokaler)
- Främjande av den intellektuella potentialen
- Skapa ett välutvecklat nätverk och samarbete mellan olika aktörer inom regionen
- Tjänstesektorn
- Den högteknologiska industrin
- Turismsektorn (i överensstämmelse med de tre största turistsegmenten affärs-, kultur- och historisk turism)
- Information på olika språk
- Det spirituella klimatet

För att främja ett ökat flöde till och inom staden kommer investeringar att göras för att utvidga, modernisera och effektivisera infrastrukturen. Det konkreta omstruktureringsarbetet kommer att innebära att nya ringvägar byggs främst för att minska trafiken inne i stadskärnan, vägnätet inne i staden moderniseras, flygplatsen byggs ut för att möta ökningen i flygtrafik till och från regionen, en ny järnvägslinje för expresståg upprättas till tungindustristaden

³⁴ City Council of Kraków (1999).

Katowice, en kanal byggs, en ny höghastighetsspårvagnslinje upprättas för att effektivisera transporten inne i staden.³⁵

6. Hotellbranschen

Sedan mitten av 1990-talet har stora internationella investeringar ägt rum i Polen, något som är speciellt märkbart i hotellbranschen.³⁶ Stora internationella världskända hotellkedjor har etablerat sig på den polska marknaden och bidragit till hårdare konkurrens och större koncentration.³⁷ Tomasz Cuprys, VD för Orbis Travel Bureau Inc., uttalar sig om den ökade konkurrensen på följande sätt: *"The competition is growing; there are new properties, and we have to be competitive"*.³⁸ De största internationella hotellgrupperna som verkar på den polska hotellmarknaden är Inter- Continental, Marriott, Holiday Inn, Eastern Plaza Hotels, Radisson och Forte. Det som främst lockar utländska investerare är boomen i turism och affärer³⁹, utbildad och billig arbetskraft, statens attityd gentemot utländskt kapital, samt låga verksamhetsskatter (19 %).⁴⁰ I området är en differentieringsstrategi att föredra framför en kostnadsledarstrategi och internationella företag har en fördel gentemot nationella på grund av den marknadsföringskunskap de besitter. Denna fördel beror på att de internationella företagen har en större och längre erfarenhet av marknadsekonomi och denna kunskap transporteras över gränserna. Nationella företag på den polska marknaden måste istället handskas med starka rutiner och traditioner, vilka hindrar förändring och utvecklingsförmåga.⁴¹ Behovet av hotell ökar i takt med det ständigt växande besöksantalet, varav ca 70 % väljer hotell som övernattningsalternativ. De två största turismsegmenten är fritidsresenärer, som utgör ca 22 % och affärsresenärer, vilka utgör ca 25 % av den totala turismen. Landet satsar på en marknadsföringsstrategi som inriktar sig på högspenderande och säsongförlängande turismsegment.⁴² Den förbättrade teknologiska situationen i landet bland annat inom mobiltelefoni och Internet, har möjliggjort en effektivare kommunikation inom det globala nätverket, något som har ökat närheten till kunder världen över.⁴³ Dessa kunder har idag krav på högre standard och bättre service då dessa är mer medvetna, har större

³⁵ Omachel, R. & Szwalek, K. (2005).

³⁶ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

³⁷ Rezidor SAS hemsida (2005-04-19).

³⁸ Bergsman, S. (1995), sid. 4.

³⁹ Lane, L. (1996).

⁴⁰ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

⁴¹ Fahy, J. et al (2000).

⁴² Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

⁴³ Mazurki, K. R. (2000).

kunskap och fler valmöjligheter.⁴⁴ Kunderna har fått större rättigheter och branschaktörerna har fått större möjligheter, men även skyldigheter i och med de nya lagar som transformationen i landet har medfört. Exempel på områden som dessa lagar berör är konsumtion, verksamhetsregistrering och personalrekrytering.⁴⁵ Polska hotell med hög ranking (fyra till fem stjärnor) är medvetna om detta förändrade konsumentbeteende och för dessa hotell utgörs 80 % av intäkterna av segmentet affärsturism. Dessa högt rankade hotell har, för att möta behoven hos detta segment, skapat så kallade ”business centers” på hotellen som är en typ av klubbbar endast tillgängliga för affärsresenärer. Dessa centra är öppna dygnet runt och ger tillgång till, för affärsresenärer, aktuell press och övrig media, är teknologiskt utrustade, samt erbjuder möjligheter till mat och dryck. Det som uppskattas mest av besökarna på ”business centers” är avskildheten och lugnet. I anknytning till dessa centra erbjuds tillgång till mötesrum och de som är intresserade av dessa kan hyra dem under en kortare tid för privata möten eller dylikt. ”Business centers” erbjuder även vid behov tillgång till tolkar och privata sekreterare.⁴⁶

År 2000 fanns 470 hotell i Polen, ett antal som ökar kontinuerligt och dessa stod för 11 % av det totala antalet bäddar.⁴⁷ Idag beräknas den genomsnittliga belägningsgraden på hotell i Polen till 50 %.⁴⁸ Situationen i storstäderna visar på ett ännu högre tryck då det gäller efterfrågan på hotell, vilket medför en belägningsgrad på 90 %. Aktörerna inom branschen ser det ökade behovet av logiutbud och utnyttjar gamla fastigheter, vilka de renoverar. Den mest uppmärksammade trend i denna utveckling är utnyttjandet av historiska byggnader i turismsyfte.⁴⁹ En utveckling som kan komma att påverka hotellbranschen är introduktionen av satellitnavigeringssystemet Galileo på den europeiska marknaden. Detta kommer få en praktiskt betydelse för privatpersoner då de kommer kunna använda systemet för att lokalisera sig och hitta sin väg tillbaka till hotellet med hjälp av mobiltelefoner med inbyggd mottagare.⁵⁰

Kraków är inget undantag när det kommer till att attrahera utländska investerare och skapa sig ett känt namn på den globala marknaden. Krakóws region är, som ovan nämnts, den del i landet som visar på störst tillväxt i turism- och tjänstesektorn. Cirka en femtedel av Polens hotellantal går att finna i Kraków och störst andel av dessa hotell utgör de trestjärniga

⁴⁴ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

⁴⁵ Mazurki, K. R. (2000).

⁴⁶ ZBB (2002).

⁴⁷ Mazurki, K. R. (2000).

⁴⁸ Rezidor SAS hemsida (2005-04-19).

⁴⁹ Mazurki, K. R. (2000).

⁵⁰ Ericson, N. (2005-04-25).

verksamheterna. Stadens största turistgrupper är fritidsresenärer, VRF (Visiting Relatives and Friends) och affärsresenärer, varav affärsresenärer utgör 13 % och därmed den minsta gruppen av de tre. Av alla stadens besökare under år 2004 bodde 69 % på hotell och 95 % av besökarna skulle rekommendera staden för bekanta, samt 84 % vill besöka staden igen.⁵¹

Personal i hotellbranschen

”En kund känner nämligen i många tjänstesammanhang större samhörighet med den anställde än med tjänsteföretaget som sådant.”⁵²

Personalen är en avgörande faktor i hotellföretagets framtida framgång eller fall, vilket gör den till företagets viktigaste resurs. Anställda inom hotellbranschen har en speciell roll i den verksamhet som de tillhör på grund av tjänsteleveransens unika karaktär och det avgörande, interaktiva ”sanningens ögonblick”, då personal och gäst möts och tjänsten både produceras, levereras och mottages. Denna speciella roll som personalen i hotellbranschen har kräver färdigheter och karaktärsdrag utöver den grundläggande yrkeskunskapen i form av social kompetens, kommunikativ förmåga i både tal och skrift, sinne för detaljer, stresstålighet, samt analytisk förmåga.⁵³ Med hänsyn till den pågående globaliseringsprocessen som innebär att resande och affärer i allt större utsträckning sker över nationella och kulturella gränser krävs även att personalen besitter språkliga kunskaper och kännedom om olika kulturer.⁵⁴

Gästens upplevelse av tjänsten avgörs av personalens uppträdande och dess förmåga att leva upp till de förväntningar som gästen har, vilka har skapats genom företagets externa kommunikation.⁵⁵ Kommunikationen i hotellföretag är därmed avgörande då budskapet som förmedlas externt måste förstås internt och stödjas av alla avdelningar i verksamheten.⁵⁶

”Människor är människor”, vars personlighet, beteende och mentalitet formas av faktorer i närmiljön och de upplevelser som individen har haft och har.⁵⁷ För att anställda inom hotell ska förstå och lära sig hantera dessa faktorer i sitt dagliga arbete krävs internutbildningar och träning inom företaget.⁵⁸

⁵¹ Magiczny Kraków (2005-04-19).

⁵² Grönroos, Ch. (1996), sid. 71.

⁵³ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

⁵⁴ Usunier, J-C. (2000).

⁵⁵ Grönroos, Ch. (2000).

⁵⁶ Normann, R. (2000).

⁵⁷ Szalkowski, A. (1996).

⁵⁸ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

Personal i hotellbranschen i Polen

Hotellpersonalens attityder i Polen har sina rötter i kommunismen och landets historia som karaktäriseras av maktförtryck, vilket innebär att hotellbranschen i landet idag bland annat handskas med så kallade "Homo Sovieticus". Detta fenomen är kopplat till den starka prägel som sovjetregimen satt på den polska befolkningen. "Homo Sovieticus" kan indelas i tre grupper: a) "Hero of Socialist Labour" - den passiva, produktiva och kollektivistiska, b) "Opportunist" - den defensiva, konservativa och krävande, samt c) "Initiativtagande, Effektiv Opportunist" – företagssam, subjektiv och prosocial. Gemensamt för alla dessa tre grupper är att de besitter en "anti-chef"-attityd, något som har en negativ effekt på relationen mellan chef och anställd och därmed försvårar kommunikationen och ledningen inom företaget. Denna företeelse kan vidare medföra en försämring i tjänstekvaliteten. Denna attityd är främst synlig hos den äldre generationen i det polska samhället och har förändrats enormt efter år 1990, något som till största delen beror på de mekanismer som har uppstått i samband med övergången från planekonomi till marknadsekonomi.⁵⁹ Landet utvecklas idag under en kapitalistisk anda som bidrar allt mer till befolkningens individualism.⁶⁰ Hos de yngre generationerna går att finna en vilja att lära och anpassa sig och de visar på ambition, öppenhet och nytänkande.⁶¹ De gamla vanorna, traditionerna och beteendemönstren finns dock fortfarande kvar som en belastning för den nästkommande generationen.⁶²

7. Affärsturism

Affärsturister reser i ett otal olika syften, varav de vanligaste är kongresser, konferenser, möten, utställningar, mässor, konvent, kurser, produktlansering, samt incitament.⁶³ Under sina resor är de i behov av logi, ett behov som oftast tillfredsställs genom boende på hotell. De grundläggande faktorerna som avgör val av hotell är säkerhet, pris och läge.⁶⁴ Vidare har detta segment unika behov och höga krav på dessa operatörer då det gäller exempelvis tidsbesparande åtgärder, tvättmöjligheter, teknisk support, service och standard. Exempel på ytterligare unika och individuella behov och krav är tolkar, vakter, kurirer, dataauthyrning, samt biljettservice. Resenärer inom detta segment har en hög resefrekvens och är därför en stor målgrupp för eventuella bonus- och lojalitetsprogram.⁶⁵ Genom sin höga resefrekvens har de hög potential att bli återkommande och lojala gäster om deras behov tillfredsställs, vilket

⁵⁹ Szalkowski, A. (1996).

⁶⁰ Duriez, B., Van Hiel, A., Kossowska, M. (2005).

⁶¹ Risen, C. (2004).

⁶² Szalkowski, A. (1996).

⁶³ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

⁶⁴ Borglin, J., et. al. (2005).

⁶⁵ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

gör dem till ett lönsamt segment att satsa på.⁶⁶ Ytterligare faktorer som bidrar till den höga lönsamheten i segmentet är dess kapitalstyrka och spenderingsbenägenhet. Detta är ett fenomen som både flygbolag och hotell har identifierat, vilket gör att många av dessa aktörer har detta segmentet som huvudmålgrupp i sin marknadsföring. Den enskilda affärsturisten kan vara helt fränkopplad vid val av hotell, då detta beslut istället fattas av företaget de arbetar för, vilket har särskilda avtal med utvalda hotell på de olika destinationerna. Affärsturister är en målgrupp som har stora säsongfluktuationer och är som mest aktiv under våren och hösten. Efterfrågan varierar även över veckan, då affärsresenärer till största delen bidrar till beläggningen under vardagarna och inte på helgerna. Detta gör det relevant för operatörer som arbetar gentemot detta segment att parera dessa fluktuationer genom strategiska och kreativa lösningar. Ett exempel på en sådan strategisk åtgärd är de avtal som ovan nämndes kan slutas mellan hotell och företag. En risk i detta segment är dess känslighet för omvärldsförändringar såsom konjunktursvängningar och politiska förändringar, vilka kan orsaka stora svängningar i affärsresandet världen över, något som i sin tur har stor effekt på de hotell som har detta segment som huvudmålgrupp.⁶⁷

8. Marknadsföring

Extern

Strategi

En marknads potential avgörs av demografiska, geografiska, ekonomiska, sociokulturella och politiska faktorer. När ett företag har identifierat en potentiell marknad att göra sitt inträde på är nästa steg att utforma en effektiv marknadsföringsprocess. Marknadsföringsprocessens huvudsakliga aktörer är sändaren, budskapet och mottagaren.⁶⁸ Budskapet kan sändaren välja att förmedla till mottagaren genom att använda sig av olika verktyg såsom annonsering, PR, sales promotion (säljfrämjande åtgärder/säljstöd), personlig försäljning och direkt marknadsföring. Vanligast är att ett företag väljer att integrera två eller flera av dessa verktyg för att förstärka effekten av budskapet genom att göra det så konsekvent, tydligt och tilltalande som möjligt. Detta brukar benämnas IMC – Integrated Marketing Communication.⁶⁹ Valet av verktyg beror på vilken kanal som sändaren anser passar bäst i

⁶⁶ Grönroos, Ch. (2000).

⁶⁷ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

⁶⁸ Larsson, L. (1997).

⁶⁹ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

relation till budskapet och mottagaren.⁷⁰ Dessa verktyg används i steg nummer tre i marknadsföringsprocessen, vilken beskrivs i nästa stycke.

Grönroos menar att syftet med ett företags marknadsföringsstrategi går att finna någonstans längs ”The Marketing Strategy Continuum”, med de två polerna transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring. Transaktionsmarknadsföringsstrategin karaktäriseras av engångsköp med en odefinierad kund, medan relationsmarknadsföringsstrategi istället karaktäriseras av långsiktiga relationer mellan köpare och säljare. Som verktyg i relationsmarknadsföringsstrategi har Grönroos utformat CRL - Customer Relationship Lifecycle, som beskriver kundens relation till ett företag i olika faser, vilka är initial-, köp- och konsumtionsfasen. Fördelen med relationsmarknadsföringsstrategi är de låga kostnaderna förknippade med att upprätthålla en långvarig relation med kunden, då en tumregel säger att kostnaden för att ta en ny kund genom cykeln är ca sex gånger högre än den för en redan befintlig kund.⁷¹

Process och Mix

Marknadsföringsprocessen för ett företag innehåller diverse steg som vart och ett bör genomföras med stor noggrannhet för att på ett framgångsrikt sätt skapa värde för kunden och bygga långsiktiga kundrelationer. Processens steg är:⁷²

1. Identifiera och förstå marknaden och kundernas krav och behov, något som marknadsförare gör genom kund- och marknadsundersökningar.
2. Skapa en kundorienterad marknadsstrategi. Detta steg innebär därmed att en marknadssegmentering görs och målgrupp/er identifieras. Härfter bestämmer företaget differentierings- och positioneringsstrategi.
3. Utforma ett marknadsföringsprogram och besluta om produkt- och serviceutformning – bygga starka varumärken, prissättning, distribution och promotion.
4. Bygga lönsamma relationer och skapa kundtillfredsställelse vilket görs genom CRM - Customer Relationship Management och PRM - Partner Relationship Management.
5. Ta till vara kundvärdet genom att skapa nöjda och lojala kunder, fånga kundlivcykelns värde och öka marknadsandelen, samt utvidga målgruppen.

⁷⁰ Larsson, L. (1997).

⁷¹ Grönroos, Ch. (2000).

⁷² Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

Under hela processens gång bör marknadsföringsteknologin och globala möjligheter utnyttjas, samt det etiska och sociala ansvaret beaktas. I det första steget är det lämpligt att använda verktyg som kunddatabas och en utförlig SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). I den segmentering och målgruppsidentifiering som sker i steg två kan företag använda sig av en segmentering baserad på geografi, demografi, psykografi, beteende, användargrad, lojalitet, status, attityder, operation, köpbenägenhet, personliga karaktärsdrag och situationsfaktorer. Det enda villkoret är att det slutliga segmentet ska ha mätbarhet, tillgänglighet, substans och realism. De sista tre stegen går ut på att kommunicera erbjudandets värde till målgruppen/erna, övertyga dem att agera, samt att stanna kvar som kunder i företaget. I steg tre omvandlas marknadsföringsstrategin till direkt kundvärde då företaget sätter priser och distribuerar erbjudandena för att göra de tillgängliga för kunderna genom att tillämpa 4P- *Price, Product, Place* och *Promotion*.⁷³ I serviceföretag bör, enligt Hill och O'Sullivan, ytterligare 3P tas hänsyn till, nämligen *People, Process* och *Physical evidence*.⁷⁴

- *Product* utgörs av den kombination av varor och tjänster som ett företag erbjuder sina målgrupper. Kunderna köper här ett värde eller en lösning på sina problem.
- *Price* är den summa som kunderna får betala för att erhålla en viss produkt eller tjänst. Detta kan förhandlas med varje enskild kund och företaget har under denna kategori möjlighet att påverka sina kunder genom rabatter, ”inträdeserbjudanden”, samt kredittider. Hänsyn bör vidare tas till den aktuella konkurrenssituationen och vilken uppfattning kunderna har om produktens värde.
- *Place* inkluderar de aktiviteter som gör produkten tillgänglig för företagets kunder.⁷⁵ Platsen är de punkter vid vilka kunder och produkt möts, samt företagets produktlogistik.⁷⁶ Platsen ska erbjuda lättillgänglighet och bekvämlighet.
- *Promotion* innefattar de aktiviteter som kommunicerar produktens attribut och som övertalar företagets målgrupper att köpa denna. Denna kategori bör karaktäriseras av tvåväga-kommunikation.⁷⁷

⁷³ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

⁷⁴ Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999).

⁷⁵ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

⁷⁶ Lawn, J. (2004).

⁷⁷ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

- *People* utgörs av företagets anställda, kunder och övriga intressenter. Målet för serviceföretag är att hantera dessa grupper korrekt i syfte att leverera en servicekvalitet som tillfredsställer kundernas behov och krav.
- *Process* är det sätt på vilket tjänsten levereras till kunden. Här bör största möjliga effektivitet eftersträvas.
- *Physical evidence* inkluderar alla de element som kunden fysiskt upplever, vilka bidrar till dennes totala uppfattning av tjänsten.⁷⁸

Denna marknadsföringsmix är ett av huvudkoncepten i modern marknadsföring och innehåller alla element som ett företag kan använda sig av för att påverka efterfrågan på sin produkt. Marknadsföringsmixens komponenter kombineras och har en ömsesidig påverkan på varandra. Mixen bör utformas på ett välanpassat sätt för att uppnå företagets marknadsföringssyfte, samt för att positionera sig på marknaden.⁷⁹

Internationell marknadsföring är något företag måste beakta och ha förståelse för i den ökande globaliseringsprocess som pågår och som en effekt av detta den allt större marknad som verksamheter verkar på.⁸⁰ Inom internationell marknadsföring ska hänsyn tas till skillnader inom områdena kultur, språk, utveckling och handelshinder.⁸¹ Internationella marknadsförare förespråkar en ”glokal” strategi, vilken innebär att de tänker globalt men agerar lokalt.⁸² Den främsta anledningen till att tillämpa en ”glokal” strategi är för att ett enstaka koncept inte översätts lätt över gränser utan omsorgsfull anpassning.⁸³ Det bör med andra ord finnas en balans mellan standardisering och anpassning av tjänsten, exempelvis McDonald’s restauranger som har ett standardutbud utökat med ett sortiment anpassat efter den lokala smaken.⁸⁴

McDonald’s, som är världens ledande restaurangkedja,⁸⁵ leder oss in på tjänstens unika karaktär och marknadsföringen av denna. Tjänsten har en immateriell karaktär, vilket gör det svårt för köparen att föreställa sig kvaliteten på denna när den marknadsförs. Detta medför att

⁷⁸ Hill, E. & O’Sullivan, T. (1999).

⁷⁹ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

⁸⁰ Knowles, T. (1998).

⁸¹ Nationalencyklopedin (1994), 13, sid. 93 f.

⁸² Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

⁸³ ”Eastern Europe: Emerging opportunities” (1997).

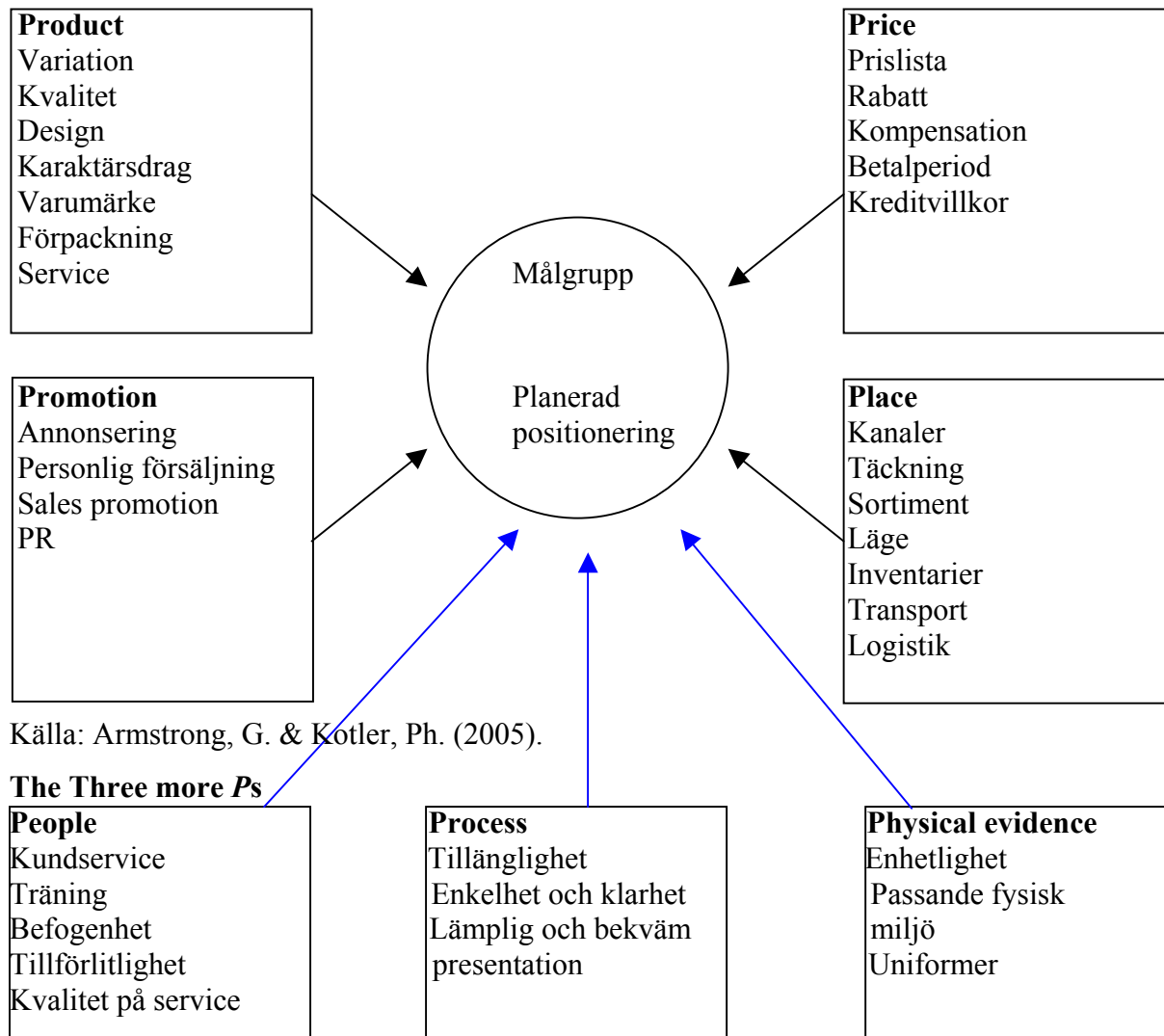
⁸⁴ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

⁸⁵ McDonald’s Årsredovisning 2004 (2005-04-22).

kraven på tjänsteproducenten skiljer sig från kraven på varuproducenten i den bemärkelse att tjänsteleverantören i så hög grad som möjligt måste konkretisera tjänsten för att inge förtroende hos den potentiella köparen. Tjänstens icke-lagringsbara karaktär ställer ytterligare ett krav på producenten som innebär att denna via marknadsföring måste försöka styra efterfrågan,⁸⁶ något som görs genom tillämpning av tidigare nämnda marknadsföringsmix 4P, samt de extra 3P för serviceföretag (se Modell 1).

⁸⁶ Nationalencyklopedin (1994), 13, sid. 93 f.

Modell 1. The Four Ps of the Marketing Mix



Källa: Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

Källa: Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999).

— Traditionell marknadsföringsmix

— Utökad marknadsföringsmix för serviceföretag

Kundrelation

Efter att marknadsföringsmixen är utformad och tillämpad i syfte att locka till sig potentiella kunder ska företagen gå vidare till nästa steg i marknadsföringsprocessen och CRL – Customer Relationship Lifecycle. Detta innebär att försöka hålla kvar dessa kunder i företaget genom att utveckla lojalitetsprogram. Skapandet av dessa program ingår i marknadsföringsprocessens två sista steg. Dessa program har, i likhet med marknadsföringsprocessen som tidigare presenterats, fem steg - insamling av kunddata, kundsegmentering, analys av kundsegmenten, val av marknadsföringsverktyg och val av kommunikationskanaler. Den typ av lojalitetsprogram som serviceföretag kan välja att använda sig av är bland annat telemarketing, rabattkort, konsumentklubbar, konsultklubbar, tävlingar med priser, marketingevents, gratis rådgivning, tidningar, bulletiner och Internetservice. Utöver dessa standardverktyg finns ett flertal mer specifika och unikt utformade program som varierar med bransch och verksamhetens storlek.⁸⁷ Syftet med dessa program är att öka kundernas ”switching costs”, det vill säga den psykiska och fysiska kostnad det innebär för kunden att gå över till en konkurrent.⁸⁸

Intern

”Intern marknadsföring är alla aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter.”⁸⁹

Teoretikerna är oeniga i frågan om vem som utgör ett serviceföretags ”first” respektive ”second audience” då Knowles hävdar att personalen utgör ”second audience” och kunderna ”first”⁹⁰, medan Grönroos⁹¹ förespråkar motsatsen. I den interna marknadsföringen är personalen den primära målgruppen och denna interna marknadsföring börjar hos ledningen, vilken har som uppgift att förmedla och bistå med support neråt i organisationen.⁹² Det måste råda en överensstämmelse mellan det externa och det interna budskapet för att marknadsföringskommunikationen ska bli trovärdig hos mottagaren.⁹³ Avsikterna med den interna marknadsföringen är att skapa förståelse för verksamhetens strategiska situation och utvecklingsriktning, utveckla och hålla kvar ändringsbenägenheten i verksamhetsstrukturen,

⁸⁷ Szwalek, K. (2005).

⁸⁸ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2000).

⁸⁹ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

⁹⁰ Knowles, T. (1998).

⁹¹ Grönroos, Ch. (1996).

⁹² Grönroos, Ch. (2000).

⁹³ Normann, R. (2000).

göra hela organisationen service- och kvalitetsorienterad, samt utveckla, hålla kvar och attrahera ”de rätta” medarbetarna, vilka överensstämmer med företagskulturen och visionen.⁹⁴

Den interna marknadsföringen syftar vidare till att ge personalen på alla avdelningar i en organisation samma förståelsegrund för företagets mission och vision för att personalen ska arbeta gemensamt mot samma mål. Denna synkronisering är av särskilt stor betydelse i serviceföretag på grund av det tidigare beskrivna ”sanningens ögonblick”, vilket innebär att inget utrymme lämnas för korrigerande åtgärder innan produkten når kunden.⁹⁵

Den interna marknadsföringsprocessen består av fyra steg:⁹⁶

1. Skapa en tjänste-/servicekultur.
2. Utveckla ett marknadsföringssynsätt på Human Resources Management.
3. Sprida marknadsföringsinformation till de anställda.
4. Upprätta ett belönings- och erkännandesystem.

Ytterligare bör denna process kompletteras med marknadsundersökningar och segmentering på den interna marknaden bland annat för att ta reda på attityder och för att hitta rätt man för rätt position.⁹⁷

De konkreta positiva effekterna som väl fungerande intern marknadsföring medför är att den ger medarbetarna god överblick, skapar enighet om målen, förbättrar beslutsunderlagen, ökar motivationen och vi-andan, möjliggör decentralisering och delegering, minskar personalomsättningen, utvecklar medarbetarna och underlättar rekrytering, vilket bidrar till ökad lönsamhet.⁹⁸

Serviceföretag måste, på grund av ”sanningens ögonblick”, integrera personalutbildning med marknadsföring i större utsträckning än varuproducerande företag.⁹⁹ Denna del i en verksamhets personaladministration benämns ”interaktiv marknadsföring”, vilket innebär att kommunicera, motivera, träna och involvera personalen i syfte att skapa tjänster som tillfredsställer de förväntningar som den externa marknadsföringen bygger upp. Den interna och externa marknadsföringen är likvärdig då båda handlar om att motivera genom att påverka attityder och värderingar hos mottagaren.¹⁰⁰ Grönroos beskriver fem steg för att

⁹⁴ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

⁹⁵ Normann, R. (2000).

⁹⁶ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

⁹⁷ Grönroos, Ch. (2000).

⁹⁸ Larsson, L. (1997).

⁹⁹ Nationalencyklopedin (1994), 13, sid. 93 f.

¹⁰⁰ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

motivera de anställda genom intern marknadsföring, vilka betonar vikten av att skapa en kollektiv stolthet, klargöra uppgifter, förse de anställda med befogenhet och personlig frihet, visa respekt för individuella prestationer, samt att erbjuda belönings- och bonussystem för att stödja resultatet.¹⁰¹ Belöningsystem i serviceföretag ska behandlas med stor försiktighet med tanke på att dessa system ofta baseras på finansiella mått, vilket ökar risken för försämrad kvalitet. Arnerup-Cooper och Edvardsson förespråkar därför istället ett belöningsystem i serviceföretag med kundtillfredsställelse som mätbas.¹⁰² Konkreta verktyg som vidare kan användas för att påverka personalens attityder och värderingar är interna kurser och universitet, annonser, interna publikationer, stora konferenser där högre chefer framträder, ”små röda böcker”, extern media, samt mun-till-mun-metoden.¹⁰³

”I de bästa serviceföretagen uppfyller de interna utbildningsprogrammen ett precist och av personalen väl förstått syfte som är relaterat till företagets totala verksamhetssituation och strategi.”¹⁰⁴

¹⁰¹ Grönroos, Ch. (2000).

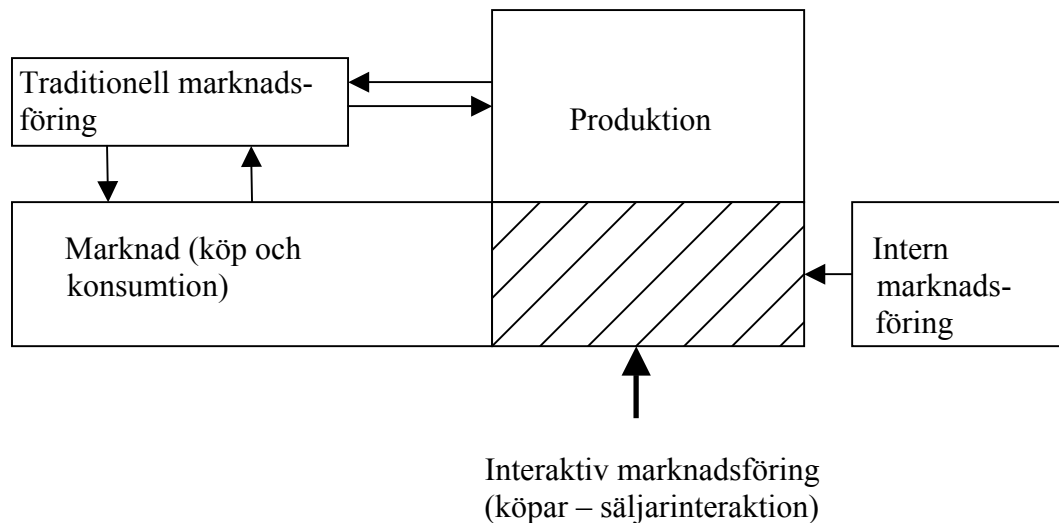
¹⁰² Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

¹⁰³ Normann, R. (2000).

¹⁰⁴ Normann, R. (2000), sid 105.

Relationen mellan extern och intern marknadsföring

Modell 2. Tjänsteföretagets tre marknadsföringsfunktioner



Källa: Grönroos, Ch. (2000), sid 79.

Det är den externa marknadsföringens uppgift att locka till sig kunderna till företaget medan det är den interna marknadsföringens uppgift att hålla dem kvar.¹⁰⁵ Detta innebär att dessa två typer av marknadsföring hör intimt samman och därför är det av stor betydelse att den beteendekod och den värdeuppsättning som de anställda förväntas tillämpa i kundkontakten överensstämmer med den som förmedlas av ledningen. I den händelse att kontaktpersonalen inte finner detta stöd i organisationen kan de hamna i det som Normann benämner ”double-bind”-situationer, det vill säga situationer då olika budskap förmedlas och tvetydighet om vad som anses vara rätt agerande uppstår.¹⁰⁶ Detta är en konfliktsituation som även Larsson har noterat och behandlar i sin bok ”Tillämpad kommunikationsvetenskap”.¹⁰⁷

Exempel 1

”Kurser har ett värde endast om deltagarens överordnade kan fås att omfatta samma värderingar. När någon av våra internationella enheter önskar utbildning för sin frontpersonal säger vi ja, med nöje, men inte med mindre än att vi genomför sammankomster också med överordnade och toppchefer.”

Källa: Normann, R. (2000), sid. 104.

¹⁰⁵ Grönroos, Ch. (1996).

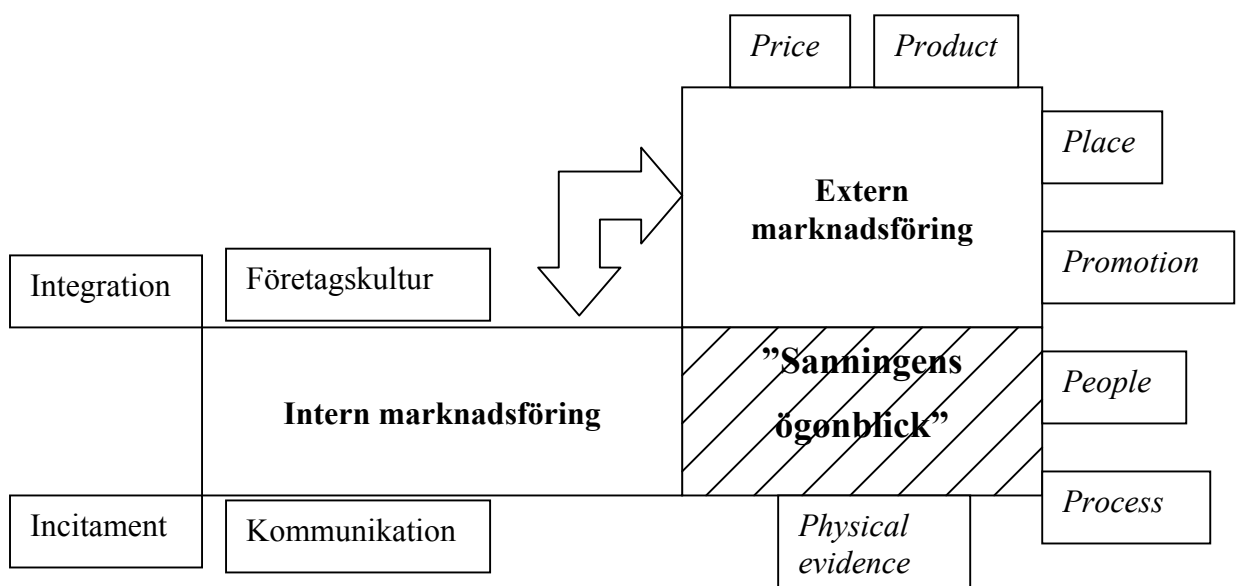
¹⁰⁶ Normann, R. (2000).

¹⁰⁷ Larsson, L. (1997).

”Det du inte kan sälja till din personal kan du inte heller sälja till kunderna”¹⁰⁸, med andra ord ska de anställda ses som en målgrupp för marknadsföringen och om denna interna målgrupp vill konsumera tjänsten som marknadsförs innebär detta en ökad sannolikhet att den externa marknadsföringen lyckas. Något som ytterligare ökar sannolikheten att nå framgång i den externa marknadsföringen är att dra nytta av den information som kontaktpersonalen besitter om kunderna. Detta innebär att de anställda besitter en stor del ”tyst kunskap” om kunderna som är värdefull för företaget och därför menar Arnerup-Cooper och Edvardsson att det är lika dyrt att förlora en anställd som en kund.¹⁰⁹

Modell 3 summerar upp de ovan presenterade teorierna och väver ihop dess beståndsdelar till en helhet. Kompositionen är en sammanslagning av Armstrong & Kotlers, Grönroos, Hill & O’Sullivans, samt Normanns teorier – ”The Four Ps of the Marketing Mix”, ”Tjänsteföretagets tre marknadsföringsfunktioner”, ”The Three more Ps” och ”sanningens ögonblick”.

Modell 3. Kombinationsmodell



¹⁰⁸ Normann, R. (2000), sid 144.

¹⁰⁹ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).



I följande avsnitt analyseras extern och intern marknadsföring och relationen däremellan ur ett praktiskt perspektiv, baserat på empiriska studier i uppsatsens kontext och med uppsatsens teoretiska ansats i bakgrunden.



9. Marknadsföring i praktiken

Extern

Product

Vilka karaktäristika som är lämplig för företagets produkt beror på vilken marknad företaget som producerar den befinner sig på och vilka målgrupper de riktar sig mot.¹¹⁰ Den allmänna utvecklingen i Polen och EU-medlemskapet har medfört nya lagar och regler för marknadens aktörer att ta hänsyn till. Konsekvensen detta får för hotellbranschen är att kunderna får ökade rättigheter, ökad medvetenhet, samt ökad förhandlingsstyrka i och med den tilltagande konkurrensen. Detta leder i sin tur till att kunderna kan ställa högre krav på den standard och kvalitet som tjänsteleverantörerna erbjuder.¹¹¹ Konsumentbeteendet hos det polska folket börjar gå ifrån den tidigare prisfokuseringen och istället närma sig andra variabler såsom förhöjt värde och kvalitet på produkten.¹¹² Förbättringen i kvalitet och standard på produkten anser författarna vara avgörande för branschaktörerna för att de ska överleva på den nya internationella marknaden, då standard och kvalitet är några av de huvudfaktorer som avgör kundernas val av tjänsteleverantör, enligt de frågeformulär som studien innefattar (se Bilaga 9). Detta understryker även John Lawn då han påstår att en produkt endast är önskvärd och värdefull i konsumenternas ögon om den uppfyller de behov och krav som dessa har eller tror sig ha.¹¹³

Polska hotell med hög rankning (fyra till fem stjärnor), den grupp som caseföretaget Radisson SAS tillhör, är redan medvetna om detta förändrade konsumentbeteende och dessa aktörer har även noterat lönsamheten i segmentet affärsturism.¹¹⁴ Dessa högt rankade hotell är, i enlighet

¹¹⁰ Lawn, J. (2004).

¹¹¹ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

¹¹² Muth, M. (1995).

¹¹³ Lawn, J. (2004).

¹¹⁴ ZBB (2002).

med de svar författarna erhållit i frågeformulären som delades ut till affärsturister (se Bilaga 9), på god väg att uppnå överensstämmelse i "sanningens ögonblick" genom att uppfylla de förväntningarna som kunderna, främst affärsresenärer, har på serviceupplevelsen. Detta innebär att de erbjuder en hög standard och kvalitet, såväl tekniskt som servicemässigt.¹¹⁵ Den introduktion som skett på senare tid av så kallade "business centers" på många hotell av högre rank är ett tydligt tecken på branschens utveckling och nytänkande. Denna nymodighet praktiseras inte ännu av caseföretaget, vilket författarna menar kan innebära att de har gått miste om fördelen av att vara först på marknaden. Vidare ser författarna dock en möjlighet för caseföretaget att praktisera benchmarkning och dra nytta av konkurrenternas erfarenheter av denna nymodighet. Något som ytterligare påvisar marknaden Polens potential för hotellaktörer, främst för de som är belägna i storstäder, är att dessa områden upplever ett högt tryck när det gäller efterfrågan på logi och beläggningsgraden ligger på ca 90 %. Denna situation, menar författarna att caseföretaget har utnyttjat på ett fullgott sätt genom dess centrala, strategiska placering, samt dess höga standard. Detta motsvarar kraven hos det kundsegment som de främst riktar sig mot, vilket enligt Dorota Kusnier är affärsresenärer (över 50 % av hotellets beläggning).¹¹⁶ En ytterligare konkurrensfördel som författarna identifierar i caseföretagets fall är deras klassificering (fem stjärnor), som kan ses som en nischning gentemot de andra hotellen i regionen, vilka till största delen klassificeras som trestjärniga. En konkurrensfaktor som författarna anser skulle kunna ses som ett potentiellt hot gentemot caseföretaget är den trend som råder på hotellmarknaden i Polen idag gällande exploateringen av gamla byggnader, såsom herrgårdar och slott. Ägarna till dessa har inriktat sig på att erbjuda konferenser och möten i kombination med en unik miljö och en helhetsupplevelse.¹¹⁷ Dessa nya aktörer på marknaden utgör, enligt författarna, en utmaning för caseföretaget att ta ställning till då dessa parter konkurrerar om samma kundsegment, affärsresenärer, med samma kärnprodukt. Detta menar författarna kan innebära att den produkt och det läge som caseföretaget konkurrerar med idag inte kommer att vara tillräckligt i framtiden och en effektiv tillämpning av en mer utvidgad differentieringsstrategi skulle vara att föredra. Detta på grund av att författarna inte anser det vara förenligt med företagets produkt, mission och image, samt det polska konsumentbeteendets förändring, att övergå till konkurrens genom kostnadsledarskap.

¹¹⁵ Kusnier, D. (2005-05-16).

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Mazurcki, K. R. (2000).

Frågeformulären (se Bilaga 9) och intervjuer med bokningsansvariga på företag (se Bilaga 6-8) bidrog med en relativt enhetlig bild av affärsresenärernas preferenser då de understryker vikten av pris, läge, standard, säkerhet, service, tidsbesparande åtgärder och mångsidigt, teknologiskt utbud. Detta överensstämmer även med de krav och behov som tidigare forskare, bland annat Swarbrooke & Horner, har identifierat hos detta kundsegment.¹¹⁸ Caseföretagets Sales Managers identifiering av "key success factors" överensstämmer väl med dessa behov, vilket författarna menar kan tyda på att företaget har genomfört en framgångsrik analys av dess huvudsegment. Svaren i frågeformulären (se Bilaga 9) och intervjuerna (se Bilaga 6-8) visade även på en del unika behov och önskemål såsom gratis kaffe på rummet, miljövänlighet och design, vilket författarna har observerat ingår i caseföretagets kringtjänster idag och därmed anser författarna att deras attraktivitet i segmentet affärsresenärer ökar. Detta styrks även av det resonemang som Lawn för kring produktens presentation, då han påstår att hur produkten paketeras, framställs och presenteras för kunden är av kritisk betydelse för hur den uppfattas, samt för dess attraktionskraft.¹¹⁹

I serviceföretag menar författarna att produkten utgörs till stor del av människor - *People*. Vidare levereras och konsumeras produkten i serviceföretag i interaktionen mellan människor.

*"And since this is a service business, delivered in most cases by individual people, their skill, demeanour, professionalism and 'connectedness' while doing so become an essential part of the product itself."*¹²⁰

Price

Priset är en utav de faktorer som påverkar konsumenternas förväntningar på produkten och det utgör vidare ett sätt att positionera sig gentemot konkurrenterna.¹²¹ Författarna identifierar här ett möjligt problem för nationella företag i Polen då de kan uppleva svårigheter när det gäller prissättningsstrategi dels på grund av det faktum att de under den tidigare planekonomin inte fick besluta om sina priser själva utan detta gjordes av statliga organ, dels på grund av den korta erfarenheten av marknadsekonomi. Detta problem i samband med övergången till marknadsekonomi har även noterats av John Fahy et. al.¹²²

¹¹⁸ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

¹¹⁹ Lawn, J. (2004).

¹²⁰ Lawn, J. (2004), sid. 10.

¹²¹ Lawn, J. (2004).

¹²² Fahy, J. et. al (2000).

Konsumentbeteendet i Polen rör sig, som tidigare nämnts, från priskriteriet vid val av produkt och fokuserar idag mer på standard och kvalitet. Tidigare fokus hos polackerna låg på låga priser¹²³ och i samband med detta har författarna observerat att denna tendens beror på ovanan vid ett stort produktutbud i början av marknadsekonomin. Då konkurrensen i landet ökade blev många invånare arbetslösa och fick sänkt inkomst och författarna antar att i detta i samband med folkets ägarbegär tvingade de till att välja lågprisprodukter. Med tidens gång ändrades konsumenttrenden då människorna blev allt mer vana vid marknadsekonomi och idag kan de därmed, enligt författarna, tänka sig vara villiga att betala mer för bättre kvalitet och standard på grund av ökad medvetenhet. De söker värde för pengarna, något som betonas som en viktig faktor vid val av leverantör även i de svar författarna erhållit i frågeformulär (se Bilaga 9) och från bokningsansvariga (se Bilaga 6-8). Priset kommunicerar ett direkt värde till kunderna och utgör därför en viktig komponent i skapandet av värde för pengarna.¹²⁴

På grund av det förändrade konsumentbeteendet som Muth och Williams & Balaz noterat i Polen,¹²⁵ och den marknadsföringsstrategi som hela landet satsar på när det gäller turismutvecklingen, nämligen att attrahera högspenderande och säsongsförlängande turismsegment,¹²⁶ anser författarna att en kostnadsledarsstrategi inte är att föredra i området. Ett av dessa högspenderande turismsegment är affärsresenärer och enligt Swarbrooke & Horner är detta ett lönsamt segment att satsa på, på grund av dess spenderingsbenägenhet,¹²⁷ vilket författarna i sin tur anser påverkar prissättningen i en positiv riktning. Pris är ett klart och tydligt sätt för företag att kommunicera med sina målgrupper och få aktörer lägger tillräckligt stor vikt vid relationen mellan kostnaden för att hålla kvar kunder och kostnaden för att skaffa nya.¹²⁸ På caseföretaget praktiserar man en prisstrategi där priset bestäms efter individuella kunder beroende på karaktären på relationen mellan kund och företag. Alla medel är enligt Dorota Kusnier tillåtna då konkurrensen på marknaden är hård.¹²⁹ Ett exempel på den roll pris spelar i kommunikationen med kunderna och i beskrivna relationer är Resort Manager, Sebastian Kolomanskis strategi bakom sina lojalitetsprogram där han spelar med

¹²³ Muth, M. (1995).

¹²⁴ Lawn, J. (2005).

¹²⁵ Muth, M. (1995), Williams, A. & Balaz, V. (2000).

¹²⁶ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

¹²⁷ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

¹²⁸ Lawn, J. (2005).

¹²⁹ Kusnier, D. (2005-05-16).

priset genom att tillämpa bonus, rabatter, ”special treatment”, gratis service, samt lång kredittid.¹³⁰

Prissättningen har inte bara en enorm effekt på konsumenterna utan även på företaget, vilket speglas tydligt i följande uttalande av marknadsföringsprofessor Tony Cram:

”Price ‘captures value’ for the company in the most direct way possible – a profitable return. The case is long proven. In 1992 a McKinsey survey of 2,500 companies calculated that a 1 percent increase in price improves operating profit by 11,1 percent a year – greatly exceeding the impact of a 1 percent improvement in volume, variable costs or fixed costs.”¹³¹

I prissättningen menar författarna att internationella företag, såsom caseföretaget, bör beakta marknadens karaktär i Polen och den existerande prisnivån i landet och med andra ord tillämpa en ”glokal” strategi. Författarna menar vidare att de nationella företagen kan ha en fördel på grund av sin lokala marknadskänedom.

Exempel 2

Radisson SAS	Kraków	Paris	Malmo	Hamburg
Standard Guest Room (EURO)	180	190	151	115
Business Class Guest Room (EURO)	190	220	173	160

Källa: Radisson SAS hemsida (2005-05-26).

Muth talar om att en priskänslighetsanalys av de polska konsumenterna är problematisk att genomföra då officiella data gällande polackernas inkomster är vilseledande då det finns en stor dold arbetskraft.¹³² Författarna vill ytterligare komplettera problematiken med de stora samhällsklyftorna som de observerat i området, vilka leder till en missvisande bild på medellönen i landet. Den aktuella medellönen är, enligt statliga undersökningar, 2 314 PLN (ca 530 EURO, 2005-05-27)¹³³, men författarna har observerat att den faktiska medellönen för en medelklasspolack är hälften så stor.

¹³⁰ Kolomanski, S. (2005-05-06).

¹³¹ Lawn, J. (2005), sid. 8.

¹³² Muth, M. (1995).

¹³³ Republiken Polens Generalkonsulat (2004-09-14).

Priset påverkas av det värde som kunderna tillskriver produkten,¹³⁴ vilket, enligt svaren i frågeformulären (se Bilaga 9), beror till mycket stor del på den mänskliga delen av produkten – *People*.

Place

*”Problemet med systemet är att det saknas ett system.”*¹³⁵ Detta anser Sebastian Kolomanski, Resort Manager i södra Polen och förklarar vidare att administrativa, reglerande och kontrollerande system i landet har stora brister. Detta försämrar affärsklimatet, men informanten menar att detta kommer att förändras i och med EU-medlemskapet, vilket sannolikt medför större kontroll av investeringsprojekt, en reducering av finansopportunist, samt reducering av kvalitetssänkningar. Kolomanski berättar vidare om hur flödet i landet ökar genom bland annat lågprisflyglinjer, vilket är orsaken bakom den utbyggnad som sker av ”hubs”. Informanten tror att EU kommer att innebära en förbättring i infrastrukturens kvalitet och dess kontroller, ytterligare kontroller i landet som antagligen kommer att förstärkas är inom miljö- och näringslivet. Informanten har med andra ord en positiv inställning till den utveckling som Polen befinner sig i och som ung entreprenör känner han ett stöd ifrån EU i viljan att förändras och utvecklas. Denna effekt av EU beskrivs även av ”The Economist Intelligence Unit” i deras analys av Polens profil.¹³⁶ Turismansvarig i regionen, Grazyna Leja, menar att denna positiva inställning till landets utveckling är en allmän inställning inte bara hos enskilda individer utan även institutioner och organisationer har insett turismens möjligheter inom näringslivet.¹³⁷ Ett tecken på denna utveckling i landet kan vara det planerade Galileo-projektet i Europa.¹³⁸ De förändringar som nu pågår i landet har, enligt författarna, inletts till största delen externt av EU, då kommunismens bojor fortfarande är starka och påverkar attityderna i landet. Detta konfirmeras av ovanstående uttalande av Sebastian Kolomanski gällande de förändringar som EU med stor sannolikhet kommer att medföra. Galileo-projektet kan till viss del ses som ett svar på de krav som författarna har identifierat hos affärsturister då det gäller orientation och kunskap om destinationen som de besöker (se Bilaga 9). Denna information förväntar de sig först och främst att kontaktpersonalen på hotell kan bidra med, men den kan underlättas genom projektet. Projektet skulle vidare kunna ses som en initierande lösning på de brister som de olika turistsegmenten i Kraków, och även den utvecklingsstrategi som staden tagit fram, idag

¹³⁴ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

¹³⁵ Kolomanski, S. (2005-05-06).

¹³⁶ The Economist Intelligence Unit (1997/98).

¹³⁷ Leja, G. (2005-05-16).

¹³⁸ Ericson, N. (2005-04-25).

identifierar i stadens turistinformation. Leja berättar att det idag även genomförs projekt i mindre skala i staden som skulle kunna innebära ett steg mot en bättre information, såväl genom årliga turistundersökningar, som genom det beslut som har fattats gällande att alla aktörer som erbjuder övernattningsmöjligheter ska ha ett utbud av material om staden tillgängligt för dess gäster. Idag har avdelningen för promotion och turism i Kraków ca 3,5 miljoner PLN (ca 1 miljon EURO, 2005-05-27) att använda sig av för turismmarknadsföring, utvecklingen av varumärket Kraków, utvecklingen av turismprodukten, samt en förhöjd kvalitet på turisminfrastrukturen. För att ytterligare utvidga dessa resurser i framtiden har en avgift (kurtaxa) introducerats för turisterna för deras vistelse i regionen.¹³⁹ Att aktivt försöka främja turismutvecklingen i regionen, menar författarna är av stor vikt för den framtida utvecklingen, då tjänstesektorn är den som visar på snabbast utveckling och spås bli en grundläggande drivkraft inom näringslivet.¹⁴⁰ Författarna har identifierat ett flertal områden med utvecklingspotential i syfte att främja denna näring i regionen såsom nöje, kultur, historia och industri, och sist men inte minst Kraków stads ambition att bli det viktigaste centrumet för dessa områden i Central- och Östeuropa.¹⁴¹

En internationell marknadsföringsstrategi, vilken blir alltmer relevant i turismnäringen på grund av globaliseringen, bör beakta skillnader i kultur, språk, utveckling och handelshinder.¹⁴² Detta är en utav anledningarna till att marknadsförare på detta plan förespråkar en "glokal" strategi.¹⁴³ Detta tankesätt anser författarna bör tillämpas även internt i internationella organisationer med en multinationell arbetsstyrka.

P som i *Place* innefattar var och hur ett företag gör produkten tillgänglig för sina kunder och detta kan vara av minst lika stor betydelse som själva produkten.¹⁴⁴ Författarna är av åsikten att den utveckling som sker i Polen idag och det fokus som läggs vid turismen och utvecklingen av denna näringsgren bidrar med stora möjligheter för företag verksamma inom denna bransch att utvecklas. Landet och dess olika destinationer blir mer tillgängliga och så också kanalerna för att föra ut marknadsföringsbudskapen till mottagarna. Ett exempel på hur caseföretaget bör gå tillväga för att nå ut med sin marknadsföring till sin huvudmålgrupp ger affärsresenären Tom Twomey: "*I guess the best way for a hotel to stay in contact would be by email or maybe post but I'd prefer the first*".¹⁴⁵

¹³⁹ Leja, G. (2005-05-16).

¹⁴⁰ Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004).

¹⁴¹ City Council of Kraków (1999).

¹⁴² Nationalencyklopedin (1994), 13, sid. 93 f.

¹⁴³ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005).

¹⁴⁴ Lawn, J. (2004).

¹⁴⁵ Twomey, T. (2005-04-19).

Författarna menar att platsen för serviceföretag präglas till stor del av människor – *People*, vilka fungerar som såväl kommunikationskanal som tjänsteleverantör.

Promotion

Lawn uttrycker vikten av detta *P* då han påstår att *”Even if you provide the right products and services at the right times and places, your marketing mix may fail if customers are not aware of them or do not perceive them in the way you want them to.”*¹⁴⁶

Utvecklingen i Polen som tagit sin början de senaste åren påvisas genom Exempel 3:

Exempel 3

Polen har goda förutsättningar att utveckla affärsturismen på grund av landets centrala position mitt i Europa och dess snabba utveckling efter kommunismens fall. Landet har ännu inte utnyttjat denna utvecklingspotential fullt ut, men rör sig i rätt riktning då flera organisationer har växt fram på senare tid i syfte att fånga möjligheterna, dessa är bland annat ”Konferencje i Kongresy w Polsce” (”Konferenser och Kongresser i Polen”), ”BTF – Business Tourism Forum”, samt ”Biuro Kongresów i Konferencji” (Kongress- och Konferensbyrån).

Källa: Wróblewski, S. J. (2001).

Detta fenomen anser författarna att hotellen i landet bör beakta, främja och utnyttja genom exempelvis att inleda samarbeten med denna typ av organisationer då detta skulle gynna båda parter, då de har samma mål, nämligen att fånga turismen. Ett samarbete av denna art skulle, enligt författarna, kunna ses som ett effektivt komplement till det deltagande som försäljare Kusnier berättar att caseföretaget idag tar i internationella mässor och ”roadshows”.¹⁴⁷ Vidare anser författarna att denna samarbetsform skulle kunna ses som ett komplement till och en effektivisering av den externa marknadsföringskommunikation som företaget tillämpar idag - främst PR och direkt marknadsföring. En ”glokal” strategi bör tillämpas i utformandet av promotion då en viss anpassning till regionala krav och behov med stor sannolikhet leder till ökad försäljning. Att tillämpa PR genom att delta i samhällsevenemang, vilka uppmärksammas av media, anser Niffenegger vara ett effektivt sätt för att uppmärksamma

¹⁴⁶ Lawn, J. (2004), sid. 6.

¹⁴⁷ Kusnier, D. (2005-05-16).

företaget på marknaden.¹⁴⁸ Detta anser författarna tala för caseföretagets strategiska framgång då författarna har observerat att det engagerar sig i att stödja skolor, barnhem och program för utvecklingsstörda.

För att gardera sig mot potentiella hot, i likhet med tidigare beskrivna exploatering av gamla byggnader, som befintliga och potentiella konkurrenter utgör, tycker författarna att upprättandet av ett lojalitetsprogram med diverse olika verktyg kan vara en strategi för att binda kunderna till sig då detta bland annat skapar högre ”switching costs”.¹⁴⁹ Den typ av verktyg som används i lojalitetsprogram varierar, som författarna tidigare nämnt, med verksamhetens storlek och bransch.

Exempel 4 är ett förslag på hur en affärsresenär skulle kunna lockas att inleda en relation med ett hotell. Detta stämmer väl överens med de behov och krav som Swarbrooke & Horner nämner¹⁵⁰, samt de svar författarna har fått från detta segment i de distribuerade frågeformulären (se Bilaga 9).

Exempel 4

“...info on weekend breaks tied in with special airline deals to major cities would be of interest for leisure or maybe tied in with an interesting local event. to do this effectively the hotel would also need to know the traveller's home town and occupation or interests. I've seen one hotel which offers a raffle for a free stay in the hotel where some basic questions are filled in and an email address is given. Quite innovative I thought.”

Källa: Twomey, T. (2005-04-19).

För att få en insikt i huruvida kundernas behov har blivit tillfredställda använder sig caseföretaget av kundundersökningar, CST - Customer Service Satisfaction. Dessa undersökningar har en form av en enkät som företaget distribuerar till gästerna och dagligen lämnas dessa vidare till VD. Kvartalsvis skickar VD sedan dem vidare för sammanställning hos ett externt organ, vilket även har till uppgift att utforma enkäterna.¹⁵¹ Författarna är av den uppfattningen att dessa undersökningar borde skötas helt och hållet internt för att öka det interna engagemanget, samt för att utnyttja kontaktpersonalens ”tysta kunskap” och även för

¹⁴⁸ Niffenegger, P. B. (1989).

¹⁴⁹ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2000).

¹⁵⁰ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001).

¹⁵¹ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

att integrera marknadsföringen i hela organisationen såsom bland annat Grönroos förespråkar.¹⁵²

Exempel 5

”Hålla vad man lovar! Min partner ville göra en kampanj där företaget skulle se mer attraktivt ut, men vad säger man till en besviken kund? Hur kompenserar man det brustna löftet? Eftersom företagets framgång började med mun-till-mun-metoden kan det bli dess undergång också.”

Källa: Kolomanski, S. (2005-05-07).

Betydelsen av att hålla vad som utlovas i den externa marknadsföringen, för att komma så nära sanningen som möjligt under gästens upplevelse så att denne i sin tur bidrar positivt till marknadsföringen genom det som i teorin benämns mun-till-mun-metoden, framgår av såväl tjänsteleverantör (Exempel 5) som tjänstekonsument (Exempel 6).

Exempel 6

“Certainly there is some glaring discrepancies. The hotel in Lund had strongly advertised their gym and hot pool but the gym was tiny and poorly equipped. The tub didn't seem that well maintained either. Of other hotels I've stayed attending courses in Ireland mostly I've been quite content but that depends on your expectation I guess. One particular hotel I stayed in Cork for a weekend was a disaster. It's a premier hotel in a central location but a young family had booked in above us and the sound insulation was atrocious. It was for a romantic weekend rather than business but turned out anything but relaxing. Very disappointing, particularly when you pay for a premium product. Again the expectation was high and turned out below par.”

Källa: Twomey, T. (2005-05-17).

Att skapa lojalitetsprogram och göra kundundersökningar för att se om företaget lyckats uppfylla de löften det har gett i den externa marknadsföringen, samt om kundernas förväntningar, krav och behov tillfredställs i serviceleveransen – ”sanningens ögonblick”,

¹⁵² Grönroos, Ch. (2000).

lägger en god grund för en långsiktig kundrelation.¹⁵³ Denna arbetsprocess, menar författarna, är avgörande för företagets framtida relation med kunderna, det vill säga att sluta cirkeln i CRL och dra nytta av relationsmarknadsföringens fördelar, då denna i teorin anses vara sex gånger mer lönsam att tillämpa än transaktionsmarknadsföring för ett serviceföretag.¹⁵⁴

I serviceföretag är promotion beroende av de anställda och kunderna – *People* –, då dessa utgör en stor del av företagets promotion¹⁵⁵ och enligt de affärsresenärer som svarat på frågeformulären utgör personalen vidare en utav serviceföretagens största attraktionskrafter (se Bilaga 9).

”In fact the ‘part-time marketers’ of a serviceprovider may often have a much more important impact on the future purchasing decisions of a customer than, for example, professional salespeople or advertising campaigns.”¹⁵⁶

Intern

Företagskultur

Dive-Dahl menar att kontaktpersonalens roll ställer krav på attityd, extrovertism, tålmodighet, god lyssnar- och problemlösningsförmåga, vid valet av personal. Zywojko-Rogala, Human Resources Manager på caseföretaget betonar vikten av en personalstyrka i serviceföretag som *”tycker om gästkontakt 24 h, oändliga överraskningar och ständiga förändringar. Resten smulas ut.”¹⁵⁷* I rekryteringsprocessen skulle författarna vilja förespråka ett tillvägagångssätt i likhet med den externa marknadsföringsprocessen då det gäller att segmentera marknaden och genomföra en analys av de olika segmenten. Anledningen till detta är att personal såsom kunder har olika förståelse då det kommer till bland annat utbildning, arbetslivserfarenhet, kultur, kön och ålder. Detta gör att den interna kommunikationen uppfattas på olika sätt och här underlättar en segmentering av personalstyrkan så att budskapet på ett framgångsrikt sätt kan formuleras, förmedlas och förstås av samtliga anställda. En fungerande kommunikation menar författarna har en positiv inverkan på företagskulturen. Denna kultur är i sin tur enligt Christian Grönroos av särskild stor betydelse i serviceföretag då *”A strong culture is*

¹⁵³ Normann, R. (2000).

¹⁵⁴ Grönroos, Ch. (2000).

¹⁵⁵ Grönroos, Ch. (1997).

¹⁵⁶ Grönroos, Ch. (1997), sid. 328.

¹⁵⁷ Zywojko-Rogala, K. (2005-04-14).

especially important in serviceorganisations because the attitude and performance of the employees is so visible to customers".¹⁵⁸ Skapande av en tjänste-/servicekultur utgör för övrigt det inledande steget i den interna marknadsföringsprocessen.¹⁵⁹

I diskussionen om synligheten i de anställdas attityder och prestationer i servicemötet har författarna, liksom VD'n för caseföretaget, noterat en problematik som kan knytas direkt till de politiska kvarlevorna i Polen, samt det politiska läget idag. Dive-Dahl menar att polackerna är rädda för och dåliga på att ta ansvar och de yngre anställda är rädda för att ta initiativ. Sedan andra världskriget har samhället präglats av en våg av rapporter, regler, förordningar, samt begränsningar som styrt och kontrollerat samtliga samhällsaktiviteter. Denna byråkratiska anda innebar att anställda inte hade någon möjlighet till initiativ och risktagande, vilket är en orsak till att polacker idag inte litar på sin egen förmåga och fruktar ansvar för att istället förlita sig på sina överordnade.¹⁶⁰ Problematiken här, anser författarna ligga i karaktären på servicemötet då de menar att det i detta möte krävs att kontaktpersonalen förses med befogenhet och är villiga att ta tillvara denna. Vidare anser Dive-Dahl att det är bättre att personalen tar initiativ med risk för att göra fel än att de inte agerar alls. Polackerna utför, enligt VD'n, endast de uppgifter de blir tillsagda att göra av rädsla för att förlora jobbet. VD's resonemang går att jämföra med det uttalande av Zywojtko-Rogala som tidigare presenterats gällande servicepersonalens egenskaper. Denna problematik kan direkt kopplas till det fenomen som Szalkowski beskriver i sina teorier om "Homo Sovieticus" och specifikt den del av detta fenomen som han benämner "Hero of Socialist Labour".¹⁶¹ Författarna menar dock att detta även kan bero på det generella faktum att alla tre grupperna inom "Homo Sovieticus", enligt Szalkowski, besitter en "anti-chef"-attityd.¹⁶² "Anti-chef"-attityden var påfallande på caseföretaget mot bakgrund i de observationer som författarna gjorde. Denna attityd försvårar kommunikationen mellan ledning och anställda, vilket i värsta fall kan leda till en försämring i tjänstekvaliteten.¹⁶³ Detta tror författarna kan innebära att ledningens försök att kommunicera med kontaktpersonalen blir en stor utmaning på grund av dessa politiska kvarlevor i attityderna och arbetssätten. Framtidssynen hos ledare i Polen är dock

¹⁵⁸ Grönroos Ch. (2000), sid. 359.

¹⁵⁹ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

¹⁶⁰ Szalkowski, A. (1996).

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Szalkowski, A. (1996).

positiv då det finns en förhoppning om att dessa attityder kommer att suddas ut efter de nästkommande generationerna.¹⁶⁴ Denna syn speglas i följande två citat av ledare i Polen:

*”Den unga generationen avskyr kommunismens fotspår och denna generation kommer att ändra på denna attityd.”*¹⁶⁵

*”Jag tror att det kommer att ta ungefär en generation till innan de frigör sig från detta arv.”*¹⁶⁶

Kommunikation

Den interna marknadsföringsprocessen inleds hos ledningen¹⁶⁷ och caseföretagets VD, Sonja Dive-Dahl, menar att hon utövar ledarskap och inte management, vilket innebär att hon ”coachar” sina managers så att de kan uppnå de mål som företagsplanen satt upp. Detta innebär att Dive-Dahl skapar en förståelse hos varje enskild manager för företagets vision som denne bör förmedla vidare till sina underordnade i personalkedjan.¹⁶⁸ Att denna process fungerar är, enligt författarna, av särskild stor vikt i serviceföretag på grund av den speciella roll kontaktpersonalen har i ”sanningens ögonblick”.

Återigen vill författarna poängtera relevansen av intern segmentering för att förbättra förutsättningarna för en effektiv kommunikation. Författarna menar vidare att ett budskap som skulle kunna fungera som en kommunikativ motivationsfaktor som framförs av ledningen i caseföretaget är det som Jack Welch sa till sina anställda på General Electric: *”Companies can’t give jobsecurity, only customers can. /.../ If you are not thinking customer, you are not thinking.”*¹⁶⁹

Ledningens kommunikation med personalen kan möta motgångar inte bara på grund av personalens attityd utan även på grund av karaktären på relationen mellan ledning och anställda. I Polen, som en effekt av de politiska kvarlevorna sedan planekonomin, tenderar anställda att ha en föraktfull attityd gentemot förbindelser, överenskommelser och skyldigheter och det skrivna kontraktet har begränsad betydelse. Dessa svagheter beror till stor del på oklara arbetslagar och en oklar definition av den ömsesidiga relationen mellan anställda och ledning. Det bristande förtroendet som polackerna känner gentemot arbetsgivarna kan knytas till den höga frekvensen av brutna avtal.¹⁷⁰

¹⁶⁴ Lane, L. (1996).

¹⁶⁵ Kolomanski, S. (2005-05-06).

¹⁶⁶ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

¹⁶⁷ Grönroos, Ch. (2000).

¹⁶⁸ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

¹⁶⁹ Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005), sid. 51.

¹⁷⁰ Szalkowski, A. & Jankowicz, D. (1999).

Författarna ser en möjlig lösning på detta dilemma genom att ledningen skapar en professionell relation av en vänskaplig karaktär med sina anställda för att uppnå ett förhållande med dessa som är baserat på förtroende och respekt. Denna eventuella lösning befinner sig, enligt författarna mitt emellan det ledarskap som Kolomanski respektive Dive-Dahl bedriver idag. I samtal med Kolomanski menar denne att det ibland kan vara svårt att vara professionell chef. Dennes relation till de anställda har en vänskapskaraktär, vilket leder till att kommunikationen kan sväva ut, budskapet kan bli otydligt och chefen kan ofta missuppfattas eller inte bli tagen på allvar.¹⁷¹ Författarna menar att Dive-Dahl har en god insikt i den innebörd som hennes roll på företaget har och till skillnad från Kolomanski kommunicerar hon med sina anställda på en professionell nivå. Detta menar författarna skulle kunna förklaras av företagets storlek och struktur, då det ena är av global karaktär och det andra är ett lokalt företag. Författarna ser både i caseföretaget och resortföretaget svårigheter i den interna kommunikationen och de båda ledningarna menar att intern marknadsföring kräver mycket arbete. I detta arbete menar teoretikerna, att det bör beaktas att kommunikation kan ske både verbalt och icke-verbalt och kroppsspråket i synnerhet tenderar att ha stor påverkan.¹⁷²

Det tredje steget i den interna marknadsföringsprocessen¹⁷³ praktiseras på caseföretaget genom att Dive-Dahl erhåller information från huvudkontoret via e-mail och den information som berör hela hotellet annonseras i personalmatsalen.¹⁷⁴ En av författarna sammanfattar informationsflödet i företaget med att säga att det sker i proportion till informationens karaktär, det vill säga storlek, relevans, berörda parter och frekvens. Grönroos understryker att kommunikationen bör ha en situationsanpassad karaktär och informera personalen om nya strategier och nya arbetssätt.¹⁷⁵

Integration

Med det andra steget i den interna marknadsföringsprocessen avses att integrera marknadsföringssynsättet i hela verksamheten. Detta görs enligt teoretikerna genom interaktiv marknadsföring.¹⁷⁶ Under kommunismregimen hade polackerna inte utvecklat ett interaktivt tänkande i syfte att uppnå en ideologisk attityd. Idag ser forskare dock en liten tendens till att

¹⁷¹ Kolomanski, S. (2005-05-06).

¹⁷² Ahltop, B. (2002).

¹⁷³ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

¹⁷⁴ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

¹⁷⁵ Grönroos, Ch. (2000).

¹⁷⁶ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

det polska folket rör sig alltmer mot västerländska tankemönster på detta område.¹⁷⁷ I praktiken har caseföretaget utformat ett utbildningsprogram som tillämpas på olika nivåer kontinuerligt under den fasta anställningen och dessa utbildningar delas, enligt Zywothko-Rogala, in i två delar – obligatoriska och extra/kompetensförhöjande. En ytterligare utbildningsmöjlighet för personalen är den som erbjuds av externa enheter eller den till Radisson SAS direkt anknutna ”Management School”.¹⁷⁸ Författarna anser dock att detta system bör kompletteras med en utbildning som förmedlar företagets vision, kultur, normer och marknadsföringssynsätt redan vid första anställningsdag på företaget oavsett om denna anställning är tänkt att bli fast eller endast är temporär. Bristen i integration, menar Grönroos, leder till att lönsamheten försämras då de anställda direkt bidrar till kundens upplevelse av servicekvaliteten. Detta innebär att om inte de anställda i serviceföretag kan samarbeta och stödja varandra i arbetet mot att tillfredsställa kunderna går företaget miste om chanserna att bedriva framgångsrik relationsmarknadsföring.¹⁷⁹ Relationen mellan människor på samtliga avdelningar, såväl interna som externa är med andra ord avgörande för en effektiv process, ett resonemang som speglas i följande citat av Christian Grönroos:

*”A successfully implemented interactive marketing performance requires that all parts of the firm that are involved in taking care of customers can collaborate and support each other to provide customers with a good total perceived quality and make them satisfied. Thus, for a firm pursuing a relationship marketing strategy the internal interface between marketing, operations, personnel and other functions is of strategic importance to success.”*¹⁸⁰

Polackerna anser själva att de är ett intelligent folk som länge saknat en ledare som kunde visa vägen och styra på ett anpassat, ”smart” sätt förenligt med nationens mentalitet.¹⁸¹ Detta ledarskap skulle, enligt författarna, kunna medföra ett effektivt utnyttjande, samt ett samarbetsfrämjande av de mänskliga resurserna i serviceföretag som främjar integrationen.

Incitament

Personalutbildningar bör både enligt teoretikerna¹⁸² och enligt Dive-Dahl¹⁸³ ses som ett motivations- och belöningsverktyg, vilket leder oss in på den interna

¹⁷⁷ Duriez, B., Van Hiel, A., Kossowska, M. (2005).

¹⁷⁸ Zywothko-Rogala, K. (2005-04-14).

¹⁷⁹ Grönroos, Ch. (2000).

¹⁸⁰ Grönroos, Ch. (1997), sid. 330.

¹⁸¹ Chapman, M., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H (2004).

¹⁸² Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

¹⁸³ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

marknadsföringsprocessens fjärde steg. Förutom utbildningar finns det ytterligare sätt att motivera personalen, nämligen genom erkännandesystem.¹⁸⁴ Denna typ av motivation noterade en av författarna på sin arbetsplats att hotellägaren använde då denne satte upp en tidningsartikel han hade läst på ett synligt ställe på hotellet. Artikeln sände ut budskapet *”Det är människorna som bygger hotellet”*, det vill säga chefen insåg och betonade vikten av personalresursen. Andra sätt att betona personalens betydelse i ett serviceföretag är de som Dive-Dahl planerar, nämligen att bjuda in en professor till hotellet som ska föreläsa om hjärnans olika delar och hur de används, i syfte att lära personalen fokusera på det positiva. Detta är ett steg mot att skapa självrespekt, självförtroende och självtillit hos personalstyrkan, tre faktorer som Dive-Dahl beskriver som avgörande för en bra kundkontakt.¹⁸⁵ Många av nationens invånare har medfött ett lågt självförtroende som har sina rötter i västvärldens negativa stereotypa syn och ironiserande över Polens olyckliga historia.¹⁸⁶ Författarna anser att något som ytterligare bidrar till det låga självförtroendet är folkets generellt låga inkomster och tidigare slutna gränser som hindrade folket att resa utanför dessa gränser. I ett möte med internationella gäster på ett serviceföretag väcks, enligt författarna, det låga självförtroendet av det faktum att polackerna sannolikt inte har mycket erfarenhet och kunskap om andra kulturer, samtidigt som de är medvetna om den stereotypa syn som dessa internationella gäster eventuellt har av det polska folket. Exempel 7 beskriver ett av de tillvägagångssätt som caseföretagets VD har tillämpat i syfte att förstärka de avgörande karaktärsdragen självrespekt, självförtroende och självtillit i personalen personligheter.¹⁸⁷

Exempel 7

”Housekeeping tycker de har ett ’skitjobb’, vilket leder till att de har låg självrespekt. Som en lösning på detta problem har jag låtit managers gå och städa tillsammans med Housekeepingpersonalen.”

Källa: Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

Vidare kan företag tillämpa motivations- och belöningssystem av en mer materiell eller finansiell karaktär.¹⁸⁸ Caseföretaget utgör inget undantag utan även här förekommer belöningar av detta slag, exempel på sådana är lönesättning, lönebonus, tävlingar,

¹⁸⁴ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

¹⁸⁵ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

¹⁸⁶ Chapman, M., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H. (2004).

¹⁸⁷ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

¹⁸⁸ Grönroos, Ch. (2000).

personalfester, julklappar, middagar, samt en ”socialfond” som är avsedd att hjälpa personalen med finansiering och hälsovård. Författarna har under sina observationer noterat att de anställda i caseföretaget föredrar denna typ av finansiella belöningar. Detta menar författarna kan bero på att polackerna kan anses vara materialister som en direkt verkan av den kapitalistiska andan som numera härskar i landet, men även som en strävan efter ekonomisk trygghet. Denna strävan efter finansiella medel kan även knytas till en expansion av antalet högutbildade i landet, vilka inser sitt och utbildningens värde.¹⁸⁹ Muth påstår att polackerna besitter ett kortsiktigt finansiellt tankesätt.¹⁹⁰ Författarna menar att detta kan vara en utav anledningarna till att de interna utbildningar som erbjuds som en del i motivations- och belöningsystemet på caseföretaget inte ses som ett fullgott incitament då effekten av dessa anses ligga för långt in i framtiden av de anställda. Den grund som de materiella och finansiella belöningarna fastställs på bör enligt teoretikerna behandlas med försiktighet, eftersom en bas som fastställs med hjälp av finansiella mått, ökar risken för försämrad kvalitet på tjänsteleveransen.¹⁹¹ Författarna anser att det förslag som Arnerup-Cooper och Edvardsson förespråkar, nämligen kundtillfredsställelse¹⁹², är en god mätbas att utgå ifrån i belöningsystem i serviceföretag. Detta tillvägagångssätt anser författarna främja god kvalitet på servicen i ”sanningens ögonblick” och de CST-enkäter caseföretaget använder sig av är ett exempel på denna bas.

”Sanningens ögonblick”

People

Frukten av en välfungerande interaktiv marknadsföring är en hög kvalitet på ”sanningens ögonblick”. På samma sätt som ett företag kan ta reda på om den externa marknadsföringen har nått fram och dess löften uppfyllts, genom kundundersökningar, så kan företaget undersöka de anställdas tillfredsställelse. Teorin menar att en välfungerande intern marknadsföring är en förutsättning för att den externa marknadsföringen ska bli effektiv¹⁹³. Här skulle författarna vilja hålla med Grönroos då han hävdar att personalen utgör ”first audience”¹⁹⁴ och därför är också vikten av ovanstående undersökningar hos denna resurs

¹⁸⁹ Kraaykamp, G. & Nieuwebeerta, P. (2000).

¹⁹⁰ Muth, M. (1995).

¹⁹¹ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2000).

¹⁹² Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998).

¹⁹³ Norman, R. (2000).

¹⁹⁴ Grönroos, Ch. (2000).

minst lika viktig som hos de externa kunderna, ”second audience”.¹⁹⁵ Författarna anser vidare att undersökningarna internt och externt bör genomföras i den ordning som dessa grupper bör prioriteras - *”Det du inte kan sälja till din personal kan du inte heller sälja till kunderna.”*¹⁹⁶ Något som författarna anser ytterligare förstärker synen på personalen som ”first audience” är att ett serviceföretags konkurrenskraft till stor del avgörs av kvaliteten på de mänskliga resurserna. De mänskliga resurserna bör rekryteras så att de överensstämmer med serviceföretagets interna organisationsklimat. Detta väcker etiska frågor som rör denna typ av selektering i rekryteringsprocesser.¹⁹⁷ Författarna tror att dessa etiska frågor skulle vara aktuella i caseföretagets fall då den yngre generationen skulle prioriteras i rekryteringsprocessen, eftersom denna har ett mer västerländskt tankesätt som bättre motsvarar den rådande företagskulturen. Författarna ser en utmärkt möjlighet att även utnyttja de undersökningar som de förespråkar bland kontaktpersonalen i syfte att få tillgång till den ”tysta kunskap” som dessa besitter om gästerna för att kunna utveckla en produkt som överensstämmer med kraven och behoven hos det/de segment som företaget inriktar sig på. Beroende på om polackerna är lojala gentemot yrket eller det enskilda företaget ser Szalkowski och Jankowicz en risk i att de anställda försvinner med den ”tysta kunskapen” vid händelse av ett jobberbjudande med högre lön.¹⁹⁸ En del av den polska befolkningen uppvisar tecken på stark nationalism som bidrar till motstånd gentemot EU då detta politiska organ associeras med de tidigare främmande makterna som styrde landet.¹⁹⁹ Författarna ser en risk i att polackerna kan ha samma inställning till internationella företag och kan därmed sakna lojalitet gentemot sin arbetsplats om den är en del av ett sådant internationellt företag. Upplevelsen som gästen får av servicepaketet som levereras av ”first audience” i ”sanningens ögonblick” är det budskap denne sannolikt kommer att förmedla vidare²⁰⁰ och av författarnas egen erfarenhet så tenderar negativa upplevelser vara de mest minnesvärda och omtalade. Författarna ser mun-till-mun-metoden, vilken börjar och slutar hos, samt genomförs av människor, som det externa marknadsföringsverktyg som är mest effektivt och har störst räckvidd, något som även Grönroos noterat i sina studier. Ett serviceföretag bör, enligt Grönroos, inte beakta enbart externa kunder som en kanal för mun-till-mun-metoden utan även interna, det vill säga de anställda.²⁰¹ Detta anser författarna ytterligare motiverar

¹⁹⁵ Knowles, T. (1998).

¹⁹⁶ Normann, R. (2000), sid 144.

¹⁹⁷ Szalkowski, A. & Jankowicz, D. (1999).

¹⁹⁸ Szalkowski, A. & Jankowicz, D. (1999).

¹⁹⁹ Wagner, G. (2003).

²⁰⁰ Grönroos, Ch. (2000).

²⁰¹ Ibid.

marknadsföringen internt gentemot "first audience". Ju mer kunskap de anställda har om företaget och dess vision, mission och strategi desto större, menar författarna att sannolikheten är att den bild de förmedlar till omvärlden via mun-till-mun-metoden är rättvisande och korrekt. I Exempel 8 presenteras en observation som den ena författaren gjorde under sin anställning i caseföretaget och författarna menar att caseföretaget och företag i allmänhet bör granska sitt aktuella informations- och utbildningsutbud.

Exempel 8

"Jag förstår att man får väldigt mycket information och utbildning när man blir heltidsanställd men jag anser själv att det är alldeles för sent /.../ det räcker att bara finnas där i en dag och redan den dagen kan man göra stora påverkningar på hur hotellet kan uppfattas. Jag tycker det är väsentligt att man får tillräcklig information innan man börjar jobba."

Utbildningen i serviceföretag är bland annat avsedd att förmedla företagskulturen, de gällande normerna och värderingarna, vilket i sin tur påverkar det interna och externa kommunikationsflödet mellan människor.²⁰² Under studiens gång har författarna i kontakten med ett utvalt studiehottel* fått uppleva hur brister i kommunikationsflödet kan te sig i praktiken. Den bristande interna kommunikationen i detta fall gjorde att den externa uppfattningen av hotellet påverkades negativt, då interaktionen mellan extern intressent (författare) och de anställda på företaget gav ett oseriöst, oorganiserat, oengagerat och respektlöst intryck av företaget och dess image. Denna process kopplar författarna, i sin relation med hotellet, till följande företeelse som Grönroos presenterar:

*"Word of mouth communication from a relational perspective is based on consumers' long-term experiences and behavioural commitment. Their word of mouth communication reflects the nature and value of their perception of relationship episodes or service encounters, as well as psychological comfort/discomfort with the relationship. It varies depending on how strong the relationship is."*²⁰³

Fallet med studiehottellet som påvisar brister i det interna klimatet anser författarna har sin rot i bristande Human Resources management. Detta är ett område som är under ständig

²⁰² Normann, R. (2000).

* Grand Hotel i Lund, distribution av frågeformulär.

²⁰³ Grönroos, Ch. (2000), sid. 269.

utveckling i Polen efter övergången till marknadsekonomi då landets företagare började inse vikten av den mänskliga resursen. Utvecklingen har främst två syften, nämligen att utnyttja och utveckla den mänskliga potentialen. Framgången på detta område beror till stor del på en konfliktfri relation anställda emellan och mellan ledningen och anställda.²⁰⁴ Författarna ser en svårighet i denna utveckling då polacker visar tydliga tecken på motstånd och ”anti-chef”-attityder, vilka bäddar för dåliga förutsättningar för konfliktfria relationer. Något som skulle kunna förbättra dessa förutsättningar är en karismatisk ledare då en sådan ledartyp föredras av det polska folket.²⁰⁵

I diskussionen om ”second audience” har företagare möjlighet att använda sig av en strategi som passar deras huvudmålgrupper bäst, nämligen exkludering av vissa kundsegment då andra kunder som omger gästen påverkar helhetsintrycket av serviceupplevelsen.²⁰⁶

Ett exempel på denna strategi för att öka kundtillfredsställelsen är Kolomanskis tillämpning som han beskriver i följande citat: ”...eftersom företaget är så litet har jag direkt kontakt med gästerna och vet exakt hur de beter sig. För mitt bästa och de andra gästernas bästa försöker jag selektera kunder.”²⁰⁷ Detta kopplar författarna vidare till det faktum de har noterat att vissa hotell väljer att exkludera turistsegment, som exempelvis bussresenärer, då hotellen anser att dessa ej överensstämmer med kraven och behoven hos huvudmålgruppen, exempelvis affärsresenärer. Författarna har genom sin erfarenhet från arbetslivet inom servicebranschen i praktiken observerat hur olika kundsegment kan störa varandra, vilket kan ha en negativ inverkan på serviceupplevelsen. Caseföretaget exkluderar i sin strategi idag ingen kundgrupp,²⁰⁸ men utifrån de frågeformulär som studien innefattar är ett av behoven hos affärsresenärer lugn och ro (se Bilaga 9), något som författarna anser kan störas av vissa andra gäster.

²⁰⁴ Szalkowski, A. & Jankowicz, D. (1999).

²⁰⁵ Bakacsi, G. et al. (2002).

²⁰⁶ Monash University (2005-05-22).

²⁰⁷ Kolomanski, S. (2005-05-07).

²⁰⁸ Kusnier, D. (2005-05-16).

Process

Caseföretagets externa budskap grundar sig i sloganen – ”*Host, Fresh and Easy*”, vilket även internt förmedlas till de anställda, men enligt författaren som tidigare har varit anställd på caseföretaget, finns en viss brist i det första slagordet. Författaren har med bakgrund i sina observationer under sin arbetstid på caseföretaget noterat:

Exempel 9

”Host för mig är inte bara att vara professionell och utföra arbetet väldigt bra och med 100 % kvalitet utan det handlar också om att låta sin personlighet komma fram. Och då hoppas jag att de som jobbar med tjänster har en lämplig personlighet, då Host handlar om öppenhet, vänlighet och samtidigt professionalitet. Jag upplevde att det saknas hos kontaktpersonalen. De är väldigt professionella men de saknar den vänliga, öppna, avslappnade attityden gentemot gästerna.”

Författarna menar att detta kan skapa problem i ”sanningens ögonblick” där det är tänkt att kundernas förväntningar och upplevelsen möts och förhoppningsvis stämmer överens. Det externa löftet har, enligt författarna, i caseföretaget vissa brister internt, något som kan försvåra skapandet av de lönsamma långvariga kundrelationerna. Ytterligare ett löfte som caseföretaget ger i sin externa marknadsföring är ”*100 % Guest Satisfaction*”. Författarna är av åsikten att det finns en risk i att utlova något som inte lämnar något utrymme för problem och misstag som kan uppstå och inte kan korrigeras direkt på grund av tjänstens karaktär. För att förtydliga detta är ”sanningens ögonblick” en interaktion mellan människor och det är allmänt känt ”att fela är mänskligt”, samtidigt som tekniken ibland kan brista utom all mänsklig kontroll. Exempel 10 är taget från caseföretagets vardag och illustrerar en bristande överensstämmelse i ”sanningens ögonblick” som en av författarna bevittnade under sin anställning på F&B-avdelningen.

Exempel 10

”Jag hade ett par matgäster som fick fel mat, vilket var kökets misstag. Jag ville direkt kompensera dem med valfri efterrätt, men det visade sig att jag inte fick göra det utan det var bara en speciell efterrätt som man kunde bjuda på i såna här fall. Tyvärr så var en av gästerna allergisk mot den efterrätten och ville därför inte ha den och köket ville inte gå med på att erbjuda någonting annat, eftersom de hade fått direkta order från avdelningschefen vad som kunde erbjudas i såna här situationer och ingenting annat.”

Den process exemplet speglar kan, enligt författarna, leda till en ”double-bind”-situation då de anställda förväntas uppfylla det externa löftet ”100 % Guest Satisfaction” gentemot gästerna, men ej ges de befogenheter som krävs för flexibla korrigeringar och snabbt beslutsfattande. Produktens karaktär i serviceföretag medför att en platt organisation är att föredra då denna främjar snabba beslut och en flexibilitet hos kontaktpersonalen som är nödvändig för kundtillfredsställelsen.²⁰⁹ I Polen lever samhället delvis fortfarande kvar i den byråkratiska andan och många företag har än idag en hierarkisk karaktär, vilket innebär att beslutsvägarna är långa och komplicerade.²¹⁰ Författarna ser en problematik i delegering av ansvar, samt flexibilitet på grund av polackernas attityder som karaktäriseras av riskovilja och vanan vid de företagsstrukturer som dominerade under kommunismen.

Den interna motsvarigheten till det externa marknadsföringsbudskapet ”100 % Guest Satisfaction” i caseföretaget är, enligt författarna, ”Yes I can”, vilket innebär att personalen utbildas till att alltid i alla situationer försöka uppfylla gästens önskemål.²¹¹ Detta anser författarna är en god början från ledningens sida att reducera risken för ”double-bind”-situationer, dock måste detta interna marknadsföringsbudskap få full support och situationer liknande den i Exempel 10 bör ej förekomma.

Enligt Grönroos krävs ett effektivt samarbete de anställda emellan i serviceföretag för en framgångsrik och effektiv process.²¹² Detta talar för polackerna som anställda i serviceföretag på grund av deras kollektivistiska karaktär.²¹³ VD:n på caseföretaget har också noterat denna karaktäristika hos polackerna då hon beskriver de som mycket familjära och religiösa.²¹⁴

²⁰⁹ Wilson, F. (2000).

²¹⁰ Todeva, E. (1999).

²¹¹ Kusnier, D. (2005-05-16).

²¹² Grönroos, Ch. (1997).

²¹³ Bakacsi, G., et. al. (2002).

²¹⁴ Dive-Dahl, S. (2005-04-29).

Physical evidence

*"A business's corporate visual identity is part of its deeper corporate identity – the outer sign of the inward commitment – namely product, environment and communications."*²¹⁵

Detta *P* är en del av företagets personlighet och identitet, faktorer som är avgörande för kundernas val av leverantör.²¹⁶ Författarna är av den uppfattningen att *Pet* bör utformas efter målgruppernas preferenser och behov, vilka i exemplet affärsresenärer skulle vara bland annat teknologiska faciliteter och design (bekvämlighet, standard, praktiskt och estetik) (se Bilaga 9). Att företagen idag använder sig av kommunikation via design blir allt vanligare,²¹⁷ något som även av studiens informanter nämns som en värdeförhöjande faktor (se Bilaga 9). Författarna har i sin kontakt med caseföretaget observerat att detta fokuserar främst på den del av de fysiska bevisen som rör teknologi, bekvämlighet och estetik, något som författarna menar överensstämmer väl med företagets huvudmålgrupp – affärsresenärer. Även de anställda i serviceföretag och deras yttre utgör en del av detta *P* och därför är det av stor vikt för kundrelationen att detta överensstämmer med företagets totala identitet och det budskap det vill förmedla.²¹⁸ Melewar & Saunders menar att en enhetlig och konsekvent visuell identitet är av stor vikt för att skapa förtroende hos kunderna.²¹⁹ Författarna anser att detta resonemang är av särskilt stor vikt i serviceföretag på grund av produktens karaktär då detta kan ses som ett sätt att konkretisera denna för att inge förtroende hos den potentiella konsumenten. De fysiska bevisen är, enligt författarna, inte bara av stor betydelse i den externa kommunikationen utan även i den interna. Melewar & Saunders hävdar bland annat att fysiska bevis är ett sätt att kommunicera med potentiell arbetskraft i rekryteringsprocessen.²²⁰ Ett praktiskt exempel, baserat på gjorda observationer, som författarna vill presentera i anknytning till fysiska bevis är relaterade till caseföretagets anställda och deras uniformer, vilka förutom att skapa en enhetlig och konsekvent bild har som syfte att få personalen att känna sig attraktiv. Detta *P* är med andra ord, enligt författarna, även ett medel som kan användas för att skapa självförtroende och känsla av samhörighet hos personalen. Författarna är av åsikten att det borde vara av hög prioritet hos ledningen att

²¹⁵ Melewar, T. C. & Saunders, J. (2000), sid. 539.

²¹⁶ Melewar, T. C. & Saunders, J. (2000).

²¹⁷ Ibid.

²¹⁸ Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999).

²¹⁹ Melewar, T. C. & Saunders, J. (2000).

²²⁰ Ibid.

främja självförtroende hos de anställda i Polen på grund av det förtryck som de länge levt under såväl i arbetslivet som i privatlivet.

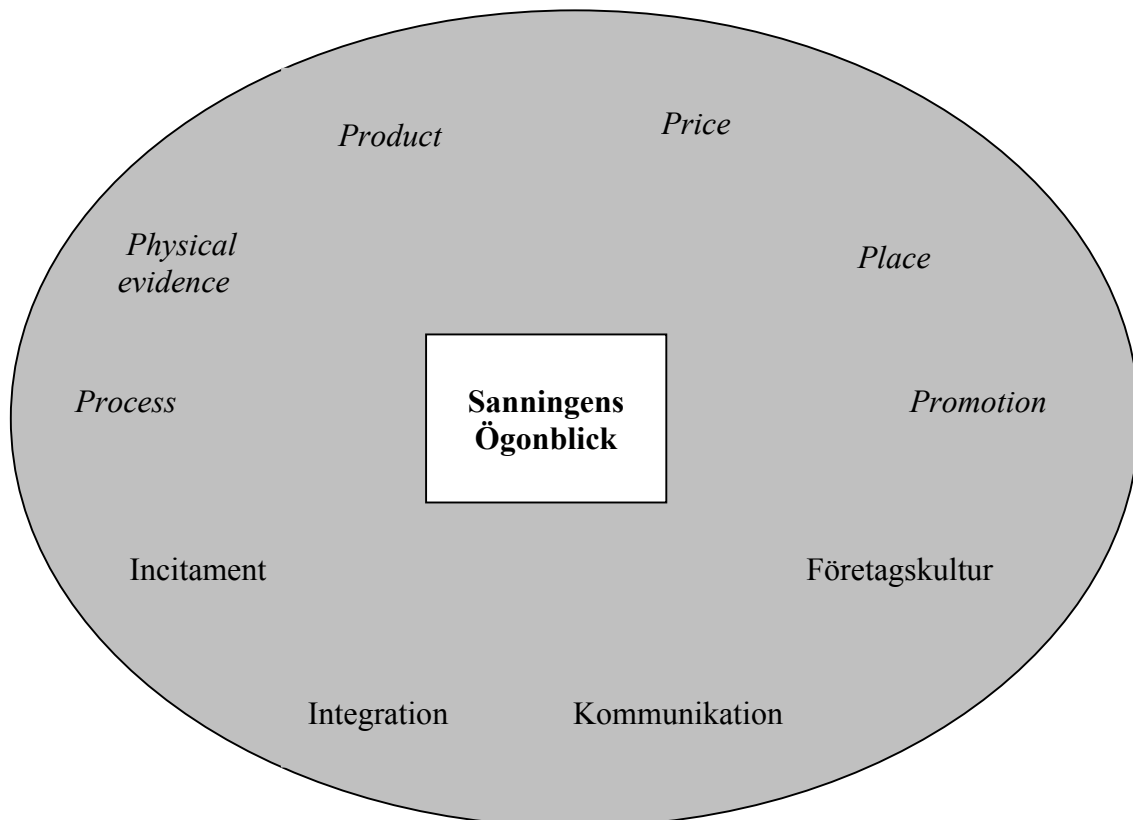
*

I de två följande avsnitten presenteras inledningsvis det resultat som författarna kommit fram till med utgångspunkt i en framtagna modell som syftar till att ge ökad överskådlighet till resultatet. Slutligen för författarna en diskussion på ett vidare och mer öppet plan där de spekulerar och för fram egna tolkningar och värderingar och avslutningsvis öppnar upp ämnet igen med tankar och idéer för vidare forskning.

*

10. Resultat

Modell 4. Sanningens Ögonblick



□ = People

Modell 4 ger en överblick över det resultat som författarna har kommit fram till efter teoretiska och empiriska studier under denna studie. Den relation som författarna har noterat mellan huvuddisciplinens två block, extern respektive intern marknadsföring, kan sammanfattas under termen Sanningens Ögonblick. Det är här de båda blocken möts och förenas och det slutliga beviset för huruvida överensstämmelse finns dem emellan erhålls. Studien har resulterat i att ett av de sju *P - People*, väger betydligt tyngre än de övriga. Författarna har kommit fram till att *People* är nyckeln i marknadsföringens alla delar, såväl de externa som de interna, i serviceföretag. Alla delar i marknadsföringen är beroende av människor, vilka därmed är den komponent i marknadsföringsmixen som bör prioriteras. Framgången i Sanningens Ögonblick, genom *Product, Place, Price, Promotion, Process* och *Physical evidence* är med andra ord avhängig hur företagets ledning lyckas i sin styrning av *People*. Denna styrning sker genom intern marknadsföring, vars huvudkomponenter studien har identifierat som FIIK – Företagskultur, Integration, Incitement och Kommunikation.

För att återknyta till inledningen i denna uppsats så har Richard Normanns begrepp ”sanningens ögonblick” sitt ursprung i det möte Hemingway beskriver mellan matador och tjur, något som författarna använder som en metafor för att visualisera resultatet. Manteln i Sanningens Ögonblick är *People*, matadoren är ledningen i ett serviceföretag och tjuren är den externa marknadsföringen. Matadoren använder sig av intern marknadsföring för att styra manteln och genom denna manipulera tjuren.

I denna studie har det framkommit att människor är ett verktyg för serviceföretag att differentiera sig på marknaden, då detta är den del av produkten som är svårast för konkurrenterna att imitera. Serviceföretag ska externt marknadsföra det som är unikt för det enskilda företaget och svårimiterbart för konkurrenterna, vilket är den personliga servicen som erbjuds, en service som endast kan levereras av människor. Detta är anledningen till att serviceföretag bör utforma sin externa marknadsföring med betoning på sin personal och den service de kan leverera, något som förekommer i caseföretagets externa marknadsföringslöfte ”100 % Guest Satisfaction”. Analysen av kontextområdet påvisar att en fulländad framgång i det externa marknadsföringsbudskapet beror på en ”glokaliserad” utformning av detsamma, såväl externt som internt. Studien har resulterat i en identifiering av två motpoler hos det polska folket, där den ena motpolen bygger på kommunistiska kvarlevor och karaktäriseras av kollektivism och socialsim, medan den andra motpolen baseras på den kapitalistiska andan som utmärks av individualism och egoism. Ledningen för ett serviceföretag bör vara

medveten om och använda sig av denna typ av sociala, kulturella och politiska faktorer som påverkar personalen och kunderna för att manipulera dessa intressenter och uppnå framgång i Sanningens Ögonblick.

För att serviceföretag ska uppnå framgång i den externa marknadsföringen måste de anställda vara tillfredställda med och stolta över sitt arbete och sin arbetsplats. Detta uppnås genom intern marknadsföring inom vilken den externa marknadsföringen används som ett redskap. Detta redskap bör utformas på ett sätt som de anställda kan känna samhörighet med och vara stolta över.

11. Diskussion och avslutning

Författarna vill vidare spekulera kring resultatet och hur stor del av detta som är generellt gällande respektive specifikt för uppsatsens kontext. Det författarna har kommit fram till är att resultatet är aktuellt för serviceföretag i allmänhet och exempel som tas upp från bland annat caseföretaget anser författarna vara till nytta för serviceföretag världen över bland annat då Radisson SAS är en internationell hotellkedja. Caseföretaget agerar på en marknad av speciell karaktär då den rådande marknadsekonomi är i utvecklingsfas och konkurrens är ett relativt nytt fenomen i företagets direkta omvärld, nämligen Kraków, Polen. Författarna har noterat en pågående process i Polen som inleds i de politiska förändringarna såsom kommunismens fall och det nyligen påbörjade EU-medlemskapet, vilka har öppnat upp landet. Detta har bidragit till ett allt större intresse från internationella företag som börjat eller planerar att etablera sig i Polen. Landet bistår med goda förutsättningar för internationella entreprenörer med kunskap och erfarenhet då det gäller att identifiera marknadens potential och utvecklingsområden. Denna typ av erfarenhet saknar många polska entreprenörer än så länge på grund av tidigare politiska begränsningar. Med andra ord utgör Polen idag en spelplan där ”de stora” spelar mot ”de små”. Denna process anser författarna kan få ett positivt utfall på lång sikt, eftersom ”de små” kan lära av ”de stora” och vice versa, samt eftersom den tilltagande företagsetableringen leder till ett blomstrande affärsklimat, vilket främjar den nationella ekonomin. Detta fenomen bidrar direkt till ökad turism och inte minst affärsturism som enligt statistiska studier är det kundsegment som är mest lönsamt på hotellmarknaden. Detta leder oss till studiens kärna, det vill säga relationen mellan den externa och interna marknadsföringen i serviceföretag. Det resultat uppsatsen presenterar, menar författarna utgör en stor konkurrens fördel på denna typ av nyöppnad marknad. Många kunder är ännu ej bundna till ett specifikt företag och hanteras relationen mellan extern och intern marknadsföring rätt innebär detta goda förutsättningar att fånga och inleda en relation med dessa kunder. Denna relation kräver dock en personalstyrka med en personlighet och attityd som överensstämmer med det budskap företaget sänder ut i sin externa marknadsföring. Det nationella och socioekonomiska klimatet i Polen medför att personalen har en annan inställning till arbetslivet än västerländsk personal. Politiska, ekonomiska och sociokulturella faktorer har format folket under århundraden och de stora och snabba förändringarna som har skett i landet efter kommunismens fall har skett snabbare än den takt befolkningen är benägen att förändras i. Den yngre generationen bär på en lättare last och har öppnare synsätt vilket författarna tror kan leda till att företag, framförallt internationella är mer villiga att anställa just denna yngre personal. Detta kan leda till etiska konflikter då detta skulle kunna ses som ett orättvist urval i rekryteringsprocessen. I denna

byråkratiska, före detta kommunistiska kontext identifierar författarna en problematik i relationen till uppsatsens ämne och det redovisade resultatets tillämpning. Författarnas förförståelse inom ämnet marknadsföring bidrar till insikten om att organisationer idag måste vara flexibla för att parera de snabba omvärldsförändringarna, något som är svårt att kombinera med den postkommunistiska och byråkratiska andan.

Författarna anser att uppsatsens ämne ännu inte är färdigbehandlat utan det är fortfarande öppet för ytterligare förgrening. De områden som författarna anser vara intressanta att utveckla ytterligare och studera på ett djupare plan är konsekvenserna av förhöjd levnadsstandard, hantering av säsongsfuktuationer, turisternas ökade medvetenhet, trenden inom upplevelsekonferenssektorn och den tekniska utvecklingens konsekvenser.

Den förhöjda levnadsstandarden ser författarna som en utveckling mot en ökad prisnivå i landet vilket väcker frågeställningen huruvida landet kommer att fortsätta vara attraktivt för externa intressenter?

Affärsturism må vara det mest lönsamma segmentet att satsa på inom hotellbranschen, men problematiken bakom den säsongsfuktuation som detta segment visar på består. Hur hanterar hotellen detta på bästa sätt för att uppnå jämn och hög lönsamhet?

Dagens teori påstår att kundsegmentet affärsresenärer är unika i sina krav och behov vid val av serviceleverantör. Kommer dessa unika krav i framtiden att bli generellt gällande för samtliga turistsegment då den allmänna kundmedvetenheten och därmed kraven ökar?

Pågående trender visar på ett stort intresse för upplevelsekonferenser och möten som just nu äger rum i historiska anläggningar i många fall belägna långt ifrån knutpunkterna. Kommer denna trend att tvinga centralbelägna hotell att omformulera och omstrukturera sitt koncept och betona andra styrkor än läget i marknadsföringen för att behålla sina mest lönsamma gäster?

Tekniken leder till att den mänskliga resursen i företag ersätts med tekniska lösningar, varav ett exempel är elektroniska check-in/check-out-system på hotell. Kommer denna människoexkludering i serviceprocessen att i framtiden reducera eller rent utav att eliminera betydelsen av den idag så avgörande människorollen i Sanningens Ögonblick? Vilka konkurrensfördelar och differentieringsmöjligheter kommer hotell då att tillämpa?

Vad är etiskt korrekt och försvarbart i rekryteringsprocessen - hur långt kan serviceföretag gå i sin jakt på specifika egenskaper?

Hur kommer attityden att ändras hos de kommande polska generationerna? Kommer dessa att ha anpassats totalt efter den västerländska andan eller kommer det att skapas en hybrid av nationalism och internationalism?

Vill de internationella turisterna att de anställda i Polen ska bevara sina attityder för att ge en genuin upplevelse av den polska kulturen – det är delvis denna kultur som differentierar landet från andra länder?

12. Referenser

Skriftliga

Böcker

- Ahltorp, B. (2002): "Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan." Kristianstad boktryckeri AB, Kristianstad.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2000): "Management Control Systems." McGraw-Hill Irwin, Boston, USA.
- Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2005): "Marketing: an introduction." Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998): "Tjänstemarknadsföring i teori och praktik." Studentlitteratur, Lund.
- Bengtsson, Ch., et. al. (1998): "Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik." Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, Lund.
- Deacon, D., et. al. (1999): "Researching communications. A practical guide to methods in media and cultural analysis." Arnold, London, England.
- Grönroos, Ch. (1996): "Marknadsföring i tjänsteföretag." Liber-Hermods AB, Malmö.
- Grönroos, Ch. (2000): "Service Management and Marketing – a customer relationship management approach." John Wiley & Sons, West Sussex, England.
- Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999): "Marketing." Addison Wesley Longman Limited, New York, USA.
- Knowles, T. (1998): "Hospitality Management – an introduction." Addison Wesley Longman, New York, USA.
- Kvale, S. (1997): "Den kvalitativa forskningsintervjun." Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L. (1997): "Tillämpad kommunikationsvetenskap." Studentlitteratur, Lund.
- Lindblad, I-B, (1998): "Uppsatsarbete - en kreativ process." Studentlitteratur, Lund.
- Nationalencyklopedin (1994), 13, sid. 93 f. Bokförlaget Bra Böcker AB, Höganäs.
- Nationalencyklopedin (1994), 15, sid.178 ff. Bokförlaget Bra Böcker AB, Höganäs.
- Normann, R. (2000): "Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen." Liber AB, Malmö.
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001): "Business Travel and Tourism." Butterworth-Heinemann, Oxford, England.
- Thurén, T. (1991): "Vetenskapsteorier för nybörjare." Liber AB, Malmö.
- Usunier, J-C. (2000): "Marketing Across Cultures." Prentice Hall, London, England.
- Williams, A. & Balaz, V. (2000): "Tourism in Transition – economic change in Central Europe." I. B. Tauris & Co. Ltd, London, England.
- Wilson, F. (2000): "Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion." Lagerblads tryckeri AB, Karlshamn.

Tidskrifter

- Omachel, R. & Szwalek, K. (2005): "Czeka nas osiem tlustych lat." *Business Week*, vol. 6, sid. 14-20.
- Styczek, D. (2005): "Sumienie biznesu." *Business Week*, vol. 8, sid. 10-13.

Szwalek, K. (2005): "Podrywanie klienta." *Business Week*, vol. 8, sid. 36-38.

Wróblewski, S. J. (2001): "Bariery rozwoju turystyki w Polsce – szanse turystyki biznesowej." *TTG Poland*, vol. 5, sid. 20.

ZBB (2002): "Dopieszczani na różne sposoby: obsługa biznesmenów w hotelach." *'Swiat Hoteli*, vol. 5, sid. 28-29.

Artiklar

Bakacsi, G., et. al. (2002): "Eastern European cluster: tradition and transition." *Journal of World Business*, vol. 37, sid. 69-80.

Bergsman, S. (1995): "Poland's hotel growth put on hold." *Hotel & Motel Management*, vol. 210, (21), sid. 4-6.

Chapman, M., Clegg, J., Gajewska-De Mattos, H. (2004): "Poles and Germans: An international businessrelationship." *Human Relations*, vol. 57, (8), sid. 983-1015.

Duriez, B., Van Hiel, A., Kossowska, M. (2005): "Authoritarianism and Social Dominance in Western and Eastern Europe: The Importance of the Sociopolitical Context and of Political Interest and Involvement." *Political Psychology*, vol. 26, sid. 299-320.

"Eastern Europe: Emerging opportunities." (1997). *Chain Store Age*, jan, sid. 2-5.

The Economist Intelligence Unit (1997/98): "Country Profile: Poland 1997-98." *Country profile*, sid 2 ff.

Ericson, N., "EU utmanar USA med eget satellitnavigeringssystem." *Sydsvenskan*, 25 april 2005, sekt. A, sid. 25.

Fahy, J. et. al. (2000): "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe." *Journal of International Business Studies*, vol 31, (1), sid. 63-81.

Grönroos, Ch. (1997): "Keynote paper from marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing." *Management Decision*, vol. 35, sid. 322 ff.

Kraaykamp, G. & Nieuwebeerta, P. (2000): "Parental Background and Lifestyle Differentiation in Eastern Europe: Social, Political, and Cultural Integrational Transmission in Five Former Socialist Societies." *Social Science Research*, vol. 29, sid. 92-122.

Lane, L. (1996): "Poland's hotel industry faces transition." *Hotel & Motel Management*, vol. 211, (6), sid. 6-8.

Lawn, J. (2004): "Managing Place, Your Distribution Channel." *Food Management*, vol. 39, (11), sid. 6.

Lawn, J. (2004): "The Product: It Is What it is – Or Is It?" *Food Management*, vol. 39, (10), sid. 10.

Lawn, J. (2005): "Price: The Market's Way of Measuring Value." *Food Management*, vol. 40, (1), sid. 8.

Mazurki, K. R. (2000): "Geographical perspectives on Polish tourism." *GeoJournal*, vol. 50, sid. 173-179.

Melewar, T. C. & Saunders, J. (2000): "Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix." *European Journal of Marketing*, vol. 34, (5/6), sid. 538-550.

Muth, M. (1995): "Marketing still inconsistent in Poland." *Marketing News*, vol. 29, (1), sid. 2.

Niffenegger, P. B. (1989): "Strategies For Success From The Political Marketers." *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 6, (1), sid. 45 ff.

Rathbone, S. (2003): "Matchmaker for Central Europe." *Euroinvest*, sid. 13.

Risen, C. (2004): "The 'Other' Europe." *World Trade*, vol. 17, (9).

Szalkowski, A. (1996): "Human Resource Management in the Process of Transformation of the Polish Economy." *International Journal of Social Economics*, vol. 23.

Szalkowski, A. & Jankowicz, D. (1999): "The ethical problems of personnel management in a transition economy." *International Journal of Social Economics*, vol. 26, (12), sid. 1418-1427.

Todeva, E. (1999): "Models for comparative analysis of culture: the case of Poland." *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, (4), sid. 606-623.

Wagner, G. (2003): "Nationalism and Cultural Memory in Poland: The European Union Turns East." *International Journal of Politics, Culture and Society*, vol 17, sid. 191-212.

Zapalska, A. M. & Brodzik, D. (2004): "Economic Transition: A Case Study for Polish Tourism and Hospitality Business." *Journal of East-West Business*, vol. 10, (2).

Publikationer

Borglin, J., et. al. (2005): "Travel Guide 2005." Tetra Laval Group Transport & Travel, Ruben Rausings gata, 221 86 Lund.

City Council of Kraków (1999): "The City of Kraków Development Strategy." www.krakow.pl/en/biznes/atuty/strategy.php, 2005-04-18.

Elektroniska

Jagellonska universitets hemsida, www.uj.edu.pl, 2005-04-18.

Kusnier, Dorota, Sales Department, Radisson SAS i Kraków, elektronisk intervju 2005-05-16, tel: +48 618 88 83 eller mobil +48 693 72 68 48.

Magiczny Kraków, www.krakow.pl/en/biznes/atuty/GB_Statystyka.pdf, 2005-04-19.

McDonald's, Årsredovisning 2004, http://64.26.27.40/interactive/mcd2004summaryannualreport/md/page_001.php, 2005-04-22.

Monash University, Business and Economics, http://www.buseco.monash.edu.au/depts/mkt/mtp_online/sevenps.php, 2005-05-22.

Radisson SAS hemsida, www.radissonsas.com, 2005-05-26.

Rezidor SAS hemsida, www.rezidorsas.com, 2005-04-19.

Sjöberg, Jan, Gambro, elektronisk intervju 2005-04-06, tel: 046-169299, e-mail: jan.sjoberg@gambro.com.

Turistinstitutet i Polen (2005), www.intur.com.pl/statystyka.htm, 2005-04-15.

Twomey, Tom, personlig kommunikation 2005-04-19 och 2005-05-17, e-mail: tom2mee@yahoo.co.uk.

Zywotko-Rogala, Katarzyna, Human Resources Manager, Radisson SAS i Kraków, elektronisk intervju 2005-04-14, e-mail: Katarzyna.Zywotko@RadissonSAS.com.

Muntliga

Bergfeldt, Jan, ABB, telefonintervju 2005-04-07, tel: 0240-784352, e-mail: jan.bergfeldt@se.abb.com.

Dive-Dahl, Sonja, VD, Radisson SAS i Kraków, telefonintervju 2005-04-29, tel: 0048-123928800.

Karlsson, Olof, Director of Operations, Radisson SAS i Kraków, telefonintervju 2005-04-29, tel: 0048-605256924.

Kolomanski, Sebastian, Resort Manager, Krakówregionen, samtal 2005-05-06 till 2005-05-07, tel: 0048-506125351.

Leja, Grazyna, fullmäktige i provinsen Malopolska, ansvarig för turismen, elektronisk intervju 2005-05-16, e-mail: lejagr@um.krakow.pl.

Republiken Polens Generalkonsulat, Adolf Fredriksgatan 13, Box 20512, 200 74 Malmö, tel: 040-267416, 2004-09-14.

Sinicka, Beata, Tetra Pak, telefonintervju 2005-04-06, tel: 046-361900, e-mail: beata.sinnecka@tetrapak.com.

Westrup, Ulrika, Lunds Universitet/Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management, föreläsning 2004-04-04, tel: 042-356598, e-mail: ulrika.westrup@msm.lu.se.

Bilaga 1

Intervju med Sonja Dive-Dahl, VD på Radisson SAS i Kraków, (2005-04-29).

1. Hur upplever du företagskulturen i Radisson SAS Kraków, både enligt en objektiv bedömning och enligt en subjektiv som utlänning?

Svar: Egentligen skiljer sig inte företagskulturen i Polen något nämnvärt från Sverige. Den företagskultur som förmedlas från huvudkontoret och är övergripande är den som dominerar. Svenskar är väldigt duktiga på rationellt tänkande, medan polackerna är teoretiskt kunniga och välutbildade. Polackerna är rädda för och dåliga på att ta ansvar. De yngre anställda är rädda för att ta initiativ. VD tycker det är bättre att ta initiativ och riskera att göra fel än att inget göra alls, polackerna gör bara det de är tillsagda att göra. Allt handlar om pengar, rädsla för att få sparken, därför riskovilja.

2. Beskriv din managementstil i Radisson SAS Kraków! Vad, om något, har du fått ändra på vid skifte av arbetsplats?

Svar: Duktig, öppen, jordnära, praktiserar ej ”piska över ryggen”. (Olof Karlsson, Director of Operations)

Har inte en managementstil utan en ledarskapsstil där hon coachar människor. Hon coachar sina managers så att de kan uppnå de mål som företagsplanen sätter upp. Lär och utvecklas hela tiden. Samma ledarskapsstil oavsett var i världen, dock med viss förändring beroende på kultur. Ingen skillnad i ledarskapsstil mellan företag då allt i slutändan handlar om pengar, visa resultat.

3. Hur upplever du attityden hos dina anställda? Vilka kulturella respektive traditionsinriktade aspekter upplever du som negativa samt positiva i den dagliga verksamheten?

Svar: Är medveten om att Polen varit kommunistiskt och att det inte var länge sedan de frigjorde sig från kommunismen, men utvecklingen har sedan dess gått jättesnabbt. Medveten om att många bär på det kommunistiska arvet. Tror att det kommer att ta ungefär en generation till innan de frigör sig från detta arv.

Polen är ett katolskt land där väldigt många är troende och går i kyrkan varje söndag. Polackerna är väldigt familjära, familjen är jätteviktig. Kraków speciellt då det gäller det historiska arvet och den speciella andan, till skillnad från Warszawa som är mer öppet.

4. Hur upplever du att attityden hos de anställda påverkar den externa kontakten (kundkontakten)?

Svar: Vi är bäst i kedjan på kundkontakt. Väldigt personliga i kundkontakten. Personalen måste dock jobba på att tänka positivt. VD har planer på att ta dit en professor till hotellet som ska föreläsa om hjärnans olika delar och hur de används, i syfte att lära personalen fokusera på det positiva. Självrespekt, självförtroende och självtillit är tre faktorer som är av avgörande betydelse för att en bra kundkontakt ska uppnås.

Exempel: Housekeeping tycker de har ett ”skitjobb”, vilket leder till att de har låg självrespekt. Som en lösning på detta problem har VD låtit managers gå och städa tillsammans med Housekeepingpersonalen.

5. Efter vilka kriterier rekryteras personal förutom de kompetensrelaterade?

Svar: Vad är det vi söker? Vad behöver vi? Vad vill vi?

1. Attityd.
2. Ekonomichefen måste ha en god grund i det ämnet.
3. Receptionisterna: extroverta, tålmodiga, goda lyssnare, problemlösare.

Personalen är den viktigaste resursen, det gäller att hitta rätt person till rätt plats.

6. Beskriv lönepolitiken och motivationsprogrammet på Radisson SAS Kraków.

Svar: Lönepolitiken är enligt inflationen och dess faser. Lönen distribueras genom att VD ger varje avdelningschef en pott med pengar att fördela bland sina underordnade och de som visar framfötterna och är "hungriga" ska belönas. Dock ska fördelningen av pengarna motiveras för VD'n.

Belöningsystem grundas i interna tävlingar där personalen kan vinna middagar, champagne etc. Två gånger per år har hotellet personalfest. Radisson SAS Management School som motivation för att utvecklas internationellt. Personalen får delta i mässor och i nationella tävlingar inom exempelvis matlagning, drinkar. Det finns en socialfond där pengar sätts in för att hjälpa personalen med finansiering och hälsovård.

Utvecklingssamtal med VD äger rum minst en gång per år.

7. Hur ser den interna kommunikationsprocessen ut i företaget? Då det gäller information om förändringar och beslut som påverkar den externa upplevelsen av och förväntningarna på företaget?

Svar: VD får information från huvudkontoret via e-mail och den information som berör hela hotellet annonseras i personalmatsalen. Information skickas även ut per e-mail av VD och det sker möten varje kvartal. Avdelningschefen har möten månadsvis. I informationen ska man tala om VAD, VARFÖR och HUR främst när det gäller förändring.

När en ny kampanj eller liknande externt budskap går ut genom huvudkontoret får varje hotelledning presentationen på disketter och denna information förmedlas sedan vidare till hela personalen.

Viktigt att förmedla hotellets vision och vad den står för, för gästen.

8. Hur försäkrar ni er om att det externa budskapet överensstämmer med det interna klimatet? Det vill säga de förväntningar som existerar hos kunder och den faktiska upplevelsen.

Svar: CST- Customer Service Satisfaction.

Fem frågeformulär delas ut till gästerna. Dessa lämnas från reception till VD varje dag och därefter förmedlar VD'n de vidare till CST-kontoret en gång i månaden.

Kunderna talar direkt till oss. Management är ute bland personal och gäster vilket ger en direkt kontakt. Vill man veta något måste man ställa frågor – Rätt frågor.

Bilaga 2

Intervju med Dorota Kusnier, Sales Department, Radisson SAS i Kraków (2005-05-16).

- 1. Do you work locally with marketing and adapt it to your specific hotel and clientele? If not how much can you rely on centrally developed marketing to communicate your message to your targetsegments?**

Answer: Local actions – New Years Eve, parties, Valentine’s Day.

Local marketing – Restaurant

Corporation

Bilboards on airports.

In-flight magazines.

- 2. What does your marketingstrategy look like (connection between external and internal marketing, marketsurveys, marketingchannels, ”word of mouth”-marketingmethod, segmenting etc) and what is specifically aimed towards business travellers and companies?**

Answer: Segmentation.

Mainly corporation clients – Individual.

Strongly focused on conferenceguests.

- 3. How big are the funds for marketing and on what grounds are they decided?**

Answer: -

- 4. According to the company – what is the ultimate key success factors in targeting business customers?**

Answer: First on the market.

Meeting needs.

Flexibility.

Comfort.

100 % Satisfaction.

“Yes I can”-spirit.

- 5. Where does the priority lie between creating new business customers versus creating and retaining loyal ones? How does the hotel work with these two different kinds of customer relationships?**

Answer: Each customer is precious; the same impact and work on new and old ones.

- 6. What are your prognoses concerning the Kraków region businessdevelopment and how do you plan to prepare and adapt to this development?**

Answer: Kraków is changing according to the plans and the congress/conference centre is under construction as expected. The hotel has taken an active participation in convents abroad as well as roadshows.

- 7. When it comes to contracting companies in general. What is the scale of this section in the performance of the hotel and how are those contracts created?**

Answer: Individual business guests constitute over 50 % of the occupancy rate. There is a set pricecategory for each individual guest.

8. What is the negotiation potential between the companies and the hotel and how flexible are you in this relationship?

Answer: Considering the competition on the market all different kinds of negotiation techniques are practised.

Bilaga 3

Intervju med Katarzyna Zywootko-Rogala, Human Resources Manager på Radisson SAS i Kraków (2005-04-14).

1. Vilka utbildningsmöjligheter existerar på hotellet för personalen?

1.a Vilken typ av utbildningar existerar och hur frekvent genomförs dessa?

1.b Väljer cheferna vilka av de anställda som ska få genomgå utbildningarna eller kan de anställda på eget initiativ och av eget intresse anmäla sig till dessa?

Svar: Utbildningar på hotellet delas in i två delar:

A) Obligatoriska:

- Introduktionsutbildningen BHP (hygien och säkerhet på arbetsplatsen) – innan anställning.
- Grundutbildning BHP – inom sex månader efter anställning.
- Periodvis utbildning BHP – inom två år efter genomgången grundutbildning BHP.
- Orientering (information om kedjan, hotellet och de gällande reglerna) – första anställningsdagen.
- Yes I Can! Delivering the Promise – tillvägagångssättet vid kundservice – inom 90 dagar efter anställning.
- Responsible Business introduktion – tillsammans med orientering.
- Responsible Business – en gång under anställningstiden.

B) Extra – kompetensförhöjande, erbjudes på den anställdes förfrågan vid utvecklingssamtal.

– Beroende på avdelning letar vi efter möjligheterna att utnyttja kurser på Radisson SAS Management School (www.rezidorsas.com, under rubriken ”job opportunities”) eller kurser som erbjudes av polska utbildningscentren.

2. Tycker du att medarbetarnas inställning till branschyckena ser annorlunda ut idag jämfört med för fem år sedan?

Svar: I Polen var situationen rätt så lustig fram till för inte så länge sedan på grund av de obligatoriska kategoriseringslagarna (vilka krävde hotellutbildning). Tyvärr så kunde inte alla skolor erbjuda program som utbildade ”hotellare” på hög nivå. Från och med att lagen ändrades har vi möjlighet att även välja att anställa människor som ej genomgått en hotellutbildning, vilket innebär att vi kan välja människor vilkas inställning och fokus överensstämmer med vår vision av service.

Dock tror jag inte att vi bör ställa en tes angående de anställdas ändrade inställning på grund av den tiden som har gått. Av mina observationer framgår det att människor formas av omgivning, ursprung och ålder. Om du hade frågat mig om min inställning till branschen har ändrats så hade svaret kanske varit nej. Jag kanske är mer elastisk och öppen – men det är chefens påverkan och hotellets unikheter (där jag idag jobbar). Ett helt annat klimat kände jag i Szczecin och helt annorlunda var det i Wrocław. Jobbet inom hotellbranschen passar människor som tycker om gästkontakt 24 h, oändliga överraskningar och ständiga förändringar. Resten smulas ut.

Bilaga 4

Intervju med Grazyna Leja, fullmäktige i provinsen Malopolska, ansvarig för turismen (2005-05-16).

1. Jaka zostala zauwazona zmiana w podziale pomiedzy turystyka biznesowa, rekreacyjna i kulturalna od roku 1989?/What are the noticeable changes in division in number between business, recreational and cultural tourism since 1989?

Svar: Avdelningen för promotion och turism skickar ut undersökningar om turistflödet, men dessa är inte gjorda ur ett politiskt perspektiv. Denna typ av förändringar kan man dock observera om man analyserar respektive data.

Förändringar i fördelningen mellan affärs-, rekreations-, och kulturturism kan man observera om man analyserar det huvudsakliga syftet som turisterna har med sin resa till Kraków – svar i procent (vi har data från 1998).

Cele (Syfte)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Wypoczynek (Rekreation)	46,79 %	14,9 %	18 %	30,19 %	17,5 %	54 %	57,41 %
Zwiedzanie zabytków, interesujących miejsc (Sightseeing)	24,60 %	26,6 %	48 %	48,96 %	37,4 %	82 %	72,39 %
Interesy (Business)	17,08	8,6 %	20 %	18,46 %	18,4 %	4 %	8,88 %
Konferencje i seminaria (Konferenser och seminarier)	*	*	7 %	5,71 %	*	2 %	3,81 %
Odwiedziny krewnych i znajomy (VRF)	15,20 %	13,1 %	26 %	21,27 %	21,5 %	14 %	22,36 %
Cel zdrowotny (Hälsosyfte)	14,46 %	0,9 %		3,63 %	*	1 %	1,33 %
Zakupy (Shopping)	6,58 %	9,3 %	11 %	14,42 %	3,8 %	17 %	18,21 %
Edukacja (Utbildning)	5,12 %	7,1 %	3 %	7,16 %	22,5 %	8 %	7,44 %
Imprezy sportowe (Sportarrangemang)	4,60 %	2,1 %	13 %	2,80 %	2,4 %	*	0,43 %
Religia (Religion)	1,98 %	1,9 %	4 %	6,74 %	5,8 %	4 %	8,26 %

*Uppgift saknas.

2. Czy Urząd Miasta starał się w jakis szczególny sposób, konkretny projekt, o to aby uatrakcyjnić miasto Kraków dla turystów biznesowych?/Has the Urząd Miasta Kraków in some particular aspect, by a specific project, tried to make the city more attractive for business travellers?

Svar: År 2004 påbörjades ett samarbete med "Kraków Convention Bureau" för att strukturera upp avdelningen för promotion och turism på Kraków stadshus.

Varje år gör man undersökningar av turismflödet (kvalitativa och kvantitativa), samt turisternas åsikter.

Staden har engagerat sig i byggandet av kongress- och konferenscentret och sport- och eventhallen.

I år kommer alla övernattningslokaler ha ställningar med material om staden som kommer att underlätta tillgängligheten av stadsinformationen.

3. Jak rozwijal sie region od roku 1989 aby ugoscic turystow?/How has the region developed since 1989 to host tourists?

Svar: Sedan 27 år tillbaka har man intensivt renoverat historiska byggnader. Hotellantalet ökar successivt med ca 4-5 hotell om året (stora investeringar i hotell).

Stora investeringar görs i syfte att förbättra infrastrukturen (nya broar, vägar, parkeringar, och nya kommunikationssträckor i staden m.m.). Upprättning av nya museer (till exempel Landsarmémuseet, Fotohistoriska museet, Museum Galicja och Reliefmuseet), samt ständig expansion av den gastronomiska sektorn – det kommer allt fler lokaler och dess differentiering och okonventionella karaktär ökar. I Krakóws stadskärna finns idag över 300 gastronomiska lokaler.

4. Jak wygladaja perspektywy na przyszosc i w jaki sposob przygotowuje sie miasto na najblizszy czas oraz siegajac troche dalej?/What does the future perspectives look like and in what way does the city prepare it self for now and for the future?

Svar: A) Det prognostiseras en fortsatt utveckling av flygnätet.

B) Kongress- och konferenscentret.

C) Förberedelser för turismutvecklingsstrategin i Kraków för år 2006-2013.

D) En avgift för turisterna i regionen har introducerats (dessa resurser kommer att användas till promotion och turismutveckling).

5. Jaki polityczny i ekonomiczny wplyw mialo wstapienie do Uni Europejskiej na region?/What political and economic influence had the entrance in the EU for the region?

Svar: Den ekonomiska påverkan: 1) Det finns större möjligheter att marknadsföra Kraków (bland annat årets presentation av staden och regionen i EU-parlamentet i Bryssel).

2) Upprättandet av nya flyglinjer, en dynamisk tillväxt i turistalet (17 % mer år 2004. Första kvartalet i år 20 % mer).

6. Jak duzymi funduszami dysponuje miasto Kraków na rozwoj turystyczny?/How large are the disposable funds which the city of Kraków has for the tourism development?

Svar: Avdelningen för promotion och turism – ca 3,5 miljoner PLN (ca 1 miljon EURO) är avsatta för turismmarknadsföring, utvecklingen av varumärket Kraków, utvecklingen av turismprodukten och en förhöjd kvalitet på turisminfrastrukturen. Dessutom har andra avdelningar i stadshuset resurser som är avsedda för uppgifter inom turismutvecklingen. Det är svårt att uppskatta den del av stadsbudgeten som är avsatt för turismen.

7. Jak wyglada ogolne nastawienie w regionie na turystyke?/What does the general attitude towards tourism look like in the region?

Svar: Inställningen till turismen är väldigt positiv och allt fler personer, institutioner, organisationer kommer fram till att turismen utgör en av stadens och regionens möjligheter till utveckling.

Bilaga 5

Samtal med Sebastian Kolomanski, Resort Manager i Krakówregionen (2005-05-06 till 2005-05-07).

Berörda ämnen:

1. Polen

Svar: Problemet med systemet är att det saknas ett system. – Administrativa, reglerande och kontrollerande system i landet. EU-medlemskapet medför förhoppningsvis större kontroll av investeringsprojekt, en reducering av finansopportunitet och en reducering av kvalitetssänkningar. När det gäller transportmöjligheter har lågprisflyglinjer bidragit mycket till flödet in i landet och detta kommer att öka, vilket går att notera i den utbyggnad som sker av centrala flygplatser. Infrastrukturen utvidgas, men det finns stora brister i kvalitet och kontroll därav. EU blir förhoppningsvis vändpunkten när det gäller infrastrukturen och även miljö- och verksamhetskontroll. Som entreprenör känner Resort Managern sig inte längre ensam och liten när det gäller viljan att förändras och utvecklas, utan han känner stöd från EU.

2. Lojalitet

Svar: Bonus, rabatter, ”special treatment” – extra, gratis service. Lång kredittid gentemot kunderna. Men, selektiv i valet av lojala kunder, ”eftersom företaget är så litet har jag direkt kontakt med gästerna och vet exakt hur de betar sig. För mitt bästa och de andra gästernas bästa försöker jag selektera kunder.”

3. Extern marknadsföring

Svar: Hålla vad man lovar! Min partner ville göra en kampanj där företaget skulle se mer attraktivt ut, men vad säger man till en besviken kund? Hur kompenserar man det brutna löftet? Eftersom företagets framgång började med mun-till-mun-metoden kan det bli dess undergång också.

4. Intern marknadsföring

Svar: Många av de anställda är nära vänner eller släkt – avslappnad relation. Svårt att vara professionell chef. Kommunikationen kan sväva ut, budskapet blir otydligt, blir ofta missuppfattad eller inte tagen på allvar. Resort Managern beklagar sig ofta över ”jobbiga” kunder, vilket uppfattas av övriga anställda som om dessa gäster inte ska behandlas på ett professionellt sätt. Detta är dock inte menat att vara budskapet som chefen sänder ut. Resort Managerns uppfattning är att intern marknadsföring är något som kräver mycket arbete.

5. ”Homo Sovieticus”

Svar: Den unga generationen avskyr kommunismens fotspår och denna generation kommer att ändra på denna attityd.

Bilaga 6

Intervju med Jan Sjöberg, bokningsansvarig på Gambro (2005-04-06).

1. Vilka krav ställer ni när ni knyter ett avtal med ett hotell eller annan aktör som erbjuder logi?

Svar: Pris och läge. Enligt Gambros "Resepolicy" skall vi "bo bra" men det får inte "sticka ut". Vi har bedömt det som svårt att sätta ett takpris.

2. Under hur lång tid löper avtalen i genomsnitt?

Svar: Ett år.

3. Skickar ni samtliga anställda som ska resa i affärer till samma hotellkedja?

Svar: Gambro har avtal både med kedjor och lokala mindre hotell, eftersom många av Gambros fabriker ligger på mindre orter i Europa.

4. Vilka kostnader står ni som företag för under affärsresan?(logi, logi+restaurang, telefon, PayTV.....)

Svar: Logi, telefon, tvätt om man är på resa mer än fyra dgr.

5. Vad avgör i val av boende? (pris, läge, faciliteter...)

Svar: Pris, läge.

6. Hur ser ni på Polen som en potentiell destination för framtida företagsetablering, möten, konferenser och affärsresor?

Svar: Polen är ganska nytt för Gambro - både för att göra affärer (sälja våra produkter), samt för konferenser. Däremot har vi nu i maj en stor global controller-konferens i Warszawa.

Bilaga 7

Intervju med Beata Sinicka, bokningsansvarig på Tetra Pak (2005-04-06).

1. Vilka krav ställer ni när ni knyter ett avtal med ett hotell eller annan aktör som erbjuder logi?

Svar: Förståelse för avbokning i sista minuten, att hotellen är förstående och kan ”töja lite på reglerna”. Förståelse för ”No Show” första natten på grund av försenat fly eller dylikt – ska ej behöva betala för denna natt på grund av det långtida boendet – sånt som händer.

Nr 1: Att det är förmånligt att bo där länge.

Förenklat/underlättande långtidsboende – små faciliteter och kringsservice som främjar långtidsboende.

2. Under hur lång tid löper avtalen i genomsnitt?

Svar: Revideras varje år.

3. Skickar ni samtliga anställda som ska resa i affärer till samma hotellkedja?

Svar: Vi har många olika avtal med många olika hotell. Var hotellet finns är avgörande.

4. Vilka kostnader står ni som företag för under affärsresan?(logi, logi+restaurang, telefon, PayTV.....)

Svar: Allt som inte täcks av traktamente, exempelvis mat.

5. Vad avgör i val av boende? (pris, läge, faciliteter...)

Svar: 1. Plats/läge.

2. Bäst avtal (billigast/”value for money”).

6. Hur ser ni på Polen som en potentiell destination för framtida företagsetablering, möten, konferenser och affärsresor?

Svar: Har kontor i Warszawa. Polen är inte en marknad för möten och konferenser då huvudkontor finns i Sverige.

Bilaga 8

Intervju med Jan Bergfeldt, bokningsansvarig på ABB (2005-04-07).

1. Vilka krav ställer ni när ni knyter ett avtal med ett hotell eller annan aktör som erbjuder logi?

Svar: Olika parametrar, men det viktigaste är standardnivån och säkerheten, säkerheten är jätteviktig. Priset spelar också roll.

2. Under hur lång tid löper avtalen i genomsnitt?

Svar: Ett år.

3. Skickar ni samtliga anställda som ska resa i affärer till samma hotellkedja?

Svar: Man kan välja själv, men är det något speciellt får man be cheferna om godkännande, det är de som har slutgiltiga ordet.

4. Vilka kostnader står ni som företag för under affärsresan?(logi, logi+restaurang, telefon, PayTV.....)

Svar: Logi och resa, telefon behöver de inte utnyttja på hotellet då de har egna via företaget. Annars enligt traktamente.

5. Vad avgör i val av boende? (pris, läge, faciliteter...)

Svar: Läge, pris och standard.

6. Hur ser ni på Polen som en potentiell destination för framtida företagsetablering, möten, konferenser och affärsresor?

Svar: Nej, inget specifikt. Är det någon större event som äger rum i Polen så åker de ner, men annars inte.

Bilaga 9

Demands and needs among businessstravellers

- A survey in connection to a Master's Thesis, spring 2005, created by Maria Fridén and Joanna Jamka, currently studying the Master's Program in Service Management at Campus Helsingborg/Lund University. The respondent is totally anonymous.

Are You: F M

Age: _____years

Line of business:

1. How often do You travel in business? (Times/year) _____

2. What does the process look like when You choose and book Your accommodation during the trip?

3. On which criteria do You base Your choice?

4. Which demands do You have on the provider of accommodation during Your businessstrip?

5. What makes You return to the same accommodation?

Thank You very much for Your time!

Tabell 1

What does the process look like when You choose and book Your accommodation during the trip?

Bokningssätt	Frekvens i %
Resebyrå	35
Via företaget	31
Internet	19
Telefon	12
Radisson	4
Personaladministratör	4
Intranät	4
Intern resebyrå	4
Sekreterare	4
Tidigare kontakt	4

Tabell 2

On which criterias do You base Your choice?

Kriterium	Frekvens i %
Läge	58
Pris	46
Lojalitetspoäng/bonusprogram	19
Praktiskt/Bekvämlighet	19
Internet	15
Företagets val	12
Kommunikation	12
Rent	12
Standard	12
Faciliteter	12
Service	8
Bokning med kort varsel	4
Kvalitet	4
Rum för affärsresenärer	4
Parkering	4
Gym	4
Värde för pengarna	4
Välkänt varumärke	4
Lugnt	4
Tvättservice	4
Miljövänligt	4
Tidigare kontakt	4

Tabell 3

Which demands do You have on the provider of accommodation during Your businessstrip?

Krav och behov	Frekvens i %
Rent	42
Läge	27
Internet	23
Service	23
Tillmötesgående personal	19
Bekvämlighet	19
Mat	15
Pris	15
Lugnt	15
Arbetsutrymme	12
Standard	12
Luftkonditionering	4
Roomservice	4
Lojalitetspoäng/Bonusprogram	4
Tillgänglighet	4
Flexibilitet i check-in/check-out	4
Säkerhet	4
Värde för pengarna	4
Personalens områdeskunskap	4

Tabell 4

What makes You return to the same accommodation?

Nyckelfaktorer	Frekvens i %
Bra och effektiv service	42
Rent	31
Tillmötesgående personal	27
Bra mat	23
Läge	23
Praktiskt/Bekvämlighet	23
Internet	15
Faciliteter	15
Bra upplevelse	12
Gratis kaffe	12
Personlig service	12
Lugnt	8
Värde för pengarna	8
Lojalitetspoäng/Bonusprogram	4
Roomservice	4
Standard	4
Arbetsutrymme	4
Tillgänglighet	4
Värden	4
Företagets val	4
TV	4

Kringtjänster
Design

4
4

Bilaga 10

Personlig kommunikation med Tom Twomey, affärsresenär (2005-04-19).

1. In what way would you like a hotel to contact you considering the communication channels and frequency?

Answer: I guess the best way for a hotel to stay in contact would be by email or maybe post but I'd prefer the first. Also, if it's a part of a chain it's more likely to be useful to a regular business traveller. I am a simple bio-medical engineer but will have two or three training courses a year abroad. Also, info on weekend breaks tied in with special airline deals to major cities would be of interest for leisure or maybe tied in with an interesting local event. To do this effectively the hotel would also need to know the traveller's home town and occupation or interests. I've seen one hotel which offers a raffle for a free stay in the hotel where some basic questions are filled in and an email address is given. Quite innovative I thought.

2. How does a hotel act optimally to keep you as a loyal guest?

Answer: Frequency shouldn't be too often and be optimal e.g. with a relevant offer etc. Loyalty depends completely on level of service and quality of stay. I think they should have a survey sheet like your to get ideas on where they needed to improve! I had one or two things but didn't say to anyone.

3. Would you prefer the contact to be on your initiative or the hotel's?

Answer: If the hotel waits for the ex-guest to make contact it'll have a long wait! Should be pro-active but not annoying I think.

Personlig kommunikation med Tom Twomey, affärsresenär (2005-05-17).

1. During your stays in different hotels have you noticed any discrepancy between the hotels' marketingmessage and the experience you get?

Answer: Certainly there is some glaring discrepancies. The hotel in Lund had strongly advertised their gym and hot pool but the gym was tiny and poorly equipped. The tub didn't seem that well maintained either. Of other hotels I've stayed attending courses in Ireland mostly I've been quite content but that depends on your expectation I guess. One particular hotel I stayed in Cork for a weekend was a disaster. It's a premier hotel in a central location but a young family had booked in above us and the sound insulation was atrocious. It was for a romantic weekend rather than business but turned out anything

but relaxing. Very disappointing, particularly when you pay for a premium product. Again the expectation was high and turned out below par.