



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Servicepersonalen

## Sponsringens huvudrollsinnehavare

- En fallstudie om hur två hotellkedjor arbetar med sponsring av Riksteatern

Elin Levin

Helena Näverbrant

Maria Vilén

SMTX07

Magisteruppsats 15 hp

VT 2009

## Förord

Vår magisteruppsats behandlar hur marknadsföringsverktyget sponsring kan användas i ett serviceföretag. Uppsatsen är skriven vid institutionen för Service Management vid Lunds Universitet under våren 2009. Under arbetets gång har vi dels fått möjlighet att använda kunskaper vi tagit till oss under dessa fyra år men även tillägnat oss nya insikter. Vi vill rikta ett hjärtligt tack till alla som hjälpt oss på vägen och gjort uppsatsen genomförbar. Inledningsvis vill vi lyfta fram Örjan Hallgren och Johan Hultman, våra handledare, som väglett oss genom uppsatsprocessen och kommit med synpunkter och konstruktiv kritik. Vi vill även tacka personal på både huvudkontoret och utvalda lokala enheter inom hotellkedjorna Best Western och Elite Hotels of Sweden. Ett stort tack också till Riksteatern och föreningen Kultur och Näringsliv. Dessa har bidragit till studiens empiriska material. Slutligen vill vi även tacka våra familjer och vänner som funnits där genom hela forskningsprocessen.

Helsingborg den 26 maj 2009

Elin Levin, Helena Näverbrant och Maria Vilén

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Servicepersonalen – Sponsringens huvudrollsinnehavare - En fallstudie om hur två hotellkedjor arbetar med sponsring av Riksteatern
<b>Nivå</b>	Magisteruppsats
<b>Institution</b>	Service Management, Campus Helsingborg
<b>Författare</b>	Elin Levin, Helena Näverbrant och Maria Vilén
<b>Handledare</b>	Örjan Hallgren och Johan Hultman
<b>Problemdiskussion</b>	<p>En typ av varumärkesbyggande åtgärd, som förekommer allt oftare inom tjänstesektorn, är att företag allierar sig och samverkar med externa aktörer i syfte att skapa associationer som överförs tillbaka till deras eget varumärke. Detta kan förekomma i form av sponsring där ett kommersiellt utbyte sker genom att den ena parten tillför finansiella medel för att i ersättning få skapa associationer till den andre parten. Enligt teorier kring tjänstemarknadsföring sker den största delen av marknadsföringen i ett serviceföretag i interaktionen mellan personalen och kunden. Trots att forskning inom området har pågått i över trettio år råder fortfarande ovisshet kring personalens betydelse för företagets strategier för sin marknadsföring. Vi anser att avsaknaden av det interna perspektivet inom varumärkesteorin blir särskilt intressant med en koppling till hur marknadsföringsverktyget sponsring kan användas inom tjänstesektorn.</p>

**Syfte** Syftet med uppsatsen är att utreda tillämpningen av marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellkedjor med fokus på personalens funktion

**Frågeställningar**

Hur anser huvudkontoren att sponsringssamarbetet med Riksteatern påverkar varumärket?

Hur förankrar huvudkontoret sponsringssamarbetet hos servicepersonalen på de lokala hotellen?

Hur kan personalen, genom en sponsringssatsning, motiveras och entusiasmeras i förmedlingen av företagets varumärke?

**Metod** Empiriskt material har samlats in genom en kvalitativ metod där vi använt oss av djupintervjuer. Uppsatsen baseras på en fallstudie utförd på två hotellkedjor. Genom en induktiv ansats har vi urskiljt mönster i verkligheten för att sedan koppla dessa med teori.

**Slutsatser** I fallstudien uppmärksammades att aktörerna på lokal och central nivå har skilda tolkningar om hur sponsringsaktiviten kommuniceras och dess övergripande mål. De lokala enheterna agerar endast efter egen uppfattning och har därmed inte använt marknadsföringsverktyget som marknadsstaben planlagt. I enlighet med teorin kan hotellkedjornas brist i den lokala förankringen av sponsringen resultera i att de inte har möjlighet att utnyttja servicepersonalens förmåga att marknadsföra kampanjen i mötet med kunden. Detta kan i sin tur försvaga sponsringens associationseffekt.

## Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.2 SYFTE	11
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	11
1.4 DISPOSITION	12
2. METOD	13
2.1 VÅR FÖRFÖRSTÅELSE	13
2.2 VARFÖR EN STUDIE AV SPONSRING MED FOKUS PÅ SERVICEPERSONALEN?	14
2.3 SÖKANDE AV EN TEORETISK RAM	14
2.3.1 KÄLLKRITIK	15
2.4 HUR HAMNADE EMPIRIN I VÅR UPPSATS?	15
2.5 INSAMLING AV EMPIRISKT MATERIAL GENOM DJUPINTERVJUER	17
2.6 VÅRA STUDIEOBJEKT	20
2.6.1 BEST WESTERN	20
2.6.2 ELITE HOTELS OF SWEDEN	21
2.6.3 RIKSTEATERN	21
3. TEORETISK RAM - SPONSRING SOM EN METOD INOM TJÄNSTEMARKNADSFÖRING	22
3.1 SPONSRING – EN METOD FÖR MARKNADSFÖRING	22
3.1.1 SPONSRINGENS SYFTE	22
3.1.2 SPONSRINGENS FYRA ELEMENT	23
3.1.3 SPONSRINGENS BIDRAG TILL VARUMÄRKESKAPITALET	25
3.2 TJÄNSTEMARKNADSFÖRING – ATT NÅ KUNDEN	26
3.2.1 TRE PROCESSER AV TJÄNSTEMARKNADSFÖRING	26
3.2.2 TVÅ KANALER ATT NÅ KUNDEN I TJÄNSTEMARKNADSFÖRING	27
3.3 INTERN MARKNADSFÖRING – VIKTEN AV ATT ENGAGERA PERSONALEN I FÖRETAGETS MARKNADSFÖRING	29
3.3.1 LEDNINGEN OCH PERSONALENS SKILDA UPPFATTNINGAR AV VERKLIGHETEN	30
3.3.2 INTERN MARKNADSFÖRING – ATT FÖRMEDLA BUDSKAP INTERNT	31
3.4 INTERN MARKNADSFÖRING – ETT VILLKOR FÖR EN EFFEKTIV INTERAKTIV MARKNADSFÖRING	32
3.4.1 TJÄNSTENS KARAKTÄR OCH DESS INVERKAN PÅ MARKNADSFÖRINGEN	33
3.4.2 SANNINGENS MINUT	34
3.4.3 SERVICEPERSONALEN - MARKNADSFÖRARE PÅ HELTID	34
3.5 VÅR KRITIK MOT UTTRYCKEN ”MARKNADSFÖRARE PÅ DELTID” OCH ”MARKNADSFÖRE PÅ HELTID”	36
3.6 KRITIK MOT INTERN OCH INTERAKTIV MARKNADSFÖRING	37
3.7 INTERAKTIONER AV TEORIER KRING SPONSRING OCH MARKNADSFÖRING	38
4. ANALYS	41
4.1 PRESENTATION AV EMPIRI I SAMBAND MED ANALYS	41
4.2 SPONSRING I SKILDA MARKNADSFÖRINGSSITUATIONER - SYNPUNKTER FRÅN VÅRT EMPIRISKA MATERIAL	41
4.3 HOTELLKEDJORNAS MARKNADSSTRATEGIER BAKOM SPONSRINGEN	43

	6
4.3.1 EN FÖRSTÄRKNING AV VARUMÄRKET GENOM KULTURELLA VÄRDEN	43
4.3.2 EXTERN EXPONERING AV SPONSRINGSKAMPANJERNA	44
4.3.3 SPONSRINGENS TIDSASPEKT	44
4.4 DET FINNS ETT GAP MELLAN HUVUDKONTORET OCH DE LOKALA ENHETERNA	45
4.5 HOTELLKEDJORNAS INTERNA FÖRMEDLING AV SPONSRINGSAKTIVITETEN	46
4.5.1 HUVUDKONTORENS UPPFATTNING OM SIN INTERNA KOMMUNIKATION	47
4.5.2 DE LOKALA HOTELLEN S UPPFATTNING AV DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN	48
4.5.3 MELLANCHEFEN – EN FLASKHALS I INFORMATIONSFÖLÖDET	49
4.6 MARKNADSFÖRARE PÅ HELTID	51
4.7 AKTIVERING AV SPONSRINGSVÄRKTUGET INOM ETT SERVICEFÖRETAG	52
5. SLUTSATSER	57
5.1 HUR ANSER HUVUDKONTOREN ATT SPONSRINGSSARBETET MED RIKSTEATERN PÅVERKAR VARUMÄRKET?	55
5.2 HUR FÖRANKRAR HUVUDKONTOREN SPONSRINGSSAMARBETET HOS SERVICEPERSONALEN PÅ DE LOKALA HOTELLEN?	55
5.3 HUR KAN PERSONALEN, GENOM EN SPONSRINGSSATSNING, MOTIVERAS OCH ENTUSIASMERAS I FÖRMEDLINGEN AV FÖRETAGETS VARUMÄRKE?	56
5.4 GODA RÅD TILL HOTELLKEDJOR INFÖR EN SPONSORSATSNING	57
6. AVSLUTANDE REFLEKTIONER	60
7. KÄLLFÖRTECKNING	61

# 1. Inledning

---

Följande scenario utspelar sig vid lunchtid på en lokal kvarterskrog i en mellanstor svensk stad:

– *Hur är kycklingrätten?*, frågade mannen.

Servitrisen log och svarade.

– *Den är fantastisk, ni kommer att älska den!*, utbrast hon sedan.

Hon sträckte på sig och berättade stolt att de köper in kycklingen från en närliggande bondgård som de i flera år samarbetat med. Hon förklarade att restaurangens policy är att prioritera och att stödja traktens lokala bönder eftersom de för vidare svensk matkultur och dessutom kan restaurangen vara säkra på att djuren blir korrekt behandlade.

- *Då tar jag den, tack!*, sa mannen.

Mannen tyckte maten smakade fantastiskt och rekommenderade varmt restaurangen till en kollega dagen efter som en trevlig restaurang som arbetade med närproducerade livsmedel.

Genom anekdoten vill vi uppmärksamma personalens möjligheter till marknadsföring inom ett serviceföretag. Servitrisen sålde inte bara en kycklingrätt till mannen utan hon stärkte även restaurangens varumärke i gästens tanke. Hon lyckades förmedla ett värde som gästen sedan associerade tillbaka till restaurangen. Vi tror att kontentan i detta exempel kan överföras till alla serviceföretag. Företag spenderar årligen miljarder kronor på stora marknadsföringskampanjer. Många av dem försummar emellertid att involvera sin viktigaste publik – personalen<sup>1</sup>. Henkoff menar att det inte spelar någon roll om ett företag säljer något du kan ta på, som en dator, eller något du endast kan uppleva, som en charterresa. Det som betyder något är vilka opåtagliga värden som finns och på vilket sätt produkten eller tjänsten levereras<sup>2</sup>. Han får medhåll av

---

1 Hein, K. (2004). *Branding from the inside and out*, Incentive; Apr 2004; 178, 4; ABI/INFORM Global pg. 28 samt Boone, M. (2000) "The Importance of Internal Branding", *Sale & Marketing Management*. vol. 152, nr. 9, s. 36-38.

2 Henkoff, R. (1994). *Service is everybody's business*. Fortune, New York, Vol 129 Iss 13;pg 68

Goncalves som menar att det värde ett serviceföretag framställer, avgörs av kvaliteten på kundbetjäningen.<sup>3</sup> Harvey förklarar service som ett resultat av det kunden vill ha och framhäver kundkontakten som ett av de viktigaste karaktärsdragen inom servicebranschen<sup>4</sup>. Med hänvisning till ovanstående diskussion kan ett antagande göras att vilken marknadsföringsåtgärd ett serviceföretag än använder sig av, finns det följaktligen ett förhållande de inte kan komma ifrån. Det är i mötet mellan personalen och kunden som varumärket personifieras och den största delen av marknadsföringen sker. Vargo och Lusch, med medhåll av både Grönroos och Gummesson, stödjer detta resonemang då de hävdar att inom servicesektorn är kunden alltid delaktig i tjänstens värdeskapande<sup>5</sup>. Om personalen ska kunna gestalta varumärket för kunden måste de ha rätt förutsättningar. Delvis i form av kännedom om marknadsföringsstrategier men även ges möjlighet till insikt i företagets värderingar. Eftersom det kan vara svårt för personalen att argumentera för något de inte tror på, är det även en förutsättning att de har ett grundläggande förtroende för företaget och känner en stolthet över att arbeta där.<sup>6</sup> Pappas och Flaherty stödjer detta resonemang i en undersökning som påvisar att personalens förtroende för företaget har stor inverkan på deras prestation.<sup>7</sup> Yohn tillägger att välinformerad personal känner sig inspirerad av varumärket och således får styrka att agera framgångsrikt i företagets namn ut mot kunden.<sup>8</sup>

För att knyta tillbaka till anekdoten kan detta på den lokala krogen uppfattas enkelt då ägaren, som tagit beslutet att beställa sin kyckling från den lokala bonden, troligen finns närvarande och enkelt kan förankra sin marknadsföringsstrategi hos sin personal. Eftersom den lokala krogen kan antas ha mindre än tio anställda har han även goda förutsättningar för att involvera personalen i sina beslut och på så sätt få dem att känna sig betydelsefulla. Vi vill nu att ni med ovanstående anekdot i åtanke funderar kring hur samma scenario skulle kunna utspela sig

---

3 Sampson, S & Froehle, C. (2006). *Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory*, Production and Operations Management; Summer 2006; 15, 2; ABI/INFORM Global pg. 329

4 Ibid.

5 Vargo, S & Lusch, R. (2007). *Service –dominant logic: continuing the evolution*. Academy of Marketing Science

6 Nicholson, N. (2009). *Make engagement personal*. Communication World; Mar/Apr 2009; 26, 2; ABI/INFORM Global samt Proactive promoter, Communication World; Jan/Feb 2009; 26, 1; ABI/INFORM Global pg. 47

7 Pappas, J & Flaherty, K. (2007). *The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment*. Journal of Business Research 61 (2008) 894–902.

8 Yohn Lee, D. (2008). *Motivate staff with messages that target them*. Advertising Age, Volym 79:15



på ett hotell som ingår i en stor rikstäckande organisation, där alla enheter arbetar under ett gemensamt varumärke. Situationen kan då tänkas bli mer komplex. I stora och rikstäckande tjänsteorganisationer tas ofta övergripande beslut kring varumärkets profil på central nivå medan det är, hos personalen, på de lokala enheterna där effekten avgörs. Här finns en tydlig problematik om centralorganisationen inte lyckas förankra sina marknadsföringsstrategier hos personalen på de lokala enheterna.

## 1.1 Problemformulering

En typ av varumärkesbyggande åtgärd, som förekommer allt oftare inom tjänstesektorn, är att företag allierar sig och samverkar med externa aktörer. Motivet till detta kan vara att skapa värdefulla associationer som överförs tillbaka till deras eget varumärke. Detta kan förekomma i form av sponsring där ett kommersiellt utbyte sker genom att den ena parten tillför finansiella medel för att i ersättning förknippas med den andra parten.<sup>9</sup> Tillämpning av sponsring, som marknadsföringsverktyg, blir allt mer vanligt i Sverige. År 2008 satsades cirka fem miljarder kronor på sponsringsaktiviteter, vilket är mer än vad som satsades på TV-reklam samma år<sup>10</sup>. Detta trots att det finns mycket kritik riktad mot sponsring då det enligt flera undersökningar påvisats svårigheter med att mäta dess effekt.<sup>11</sup> Problemet med att mäta hur slagkraftig sponsring är beror på att resultatet av en sponsringskampanj endast kan utvärderas genom att fastställa utsträckningen av de positiva associationer som skapats till varumärket.

År 1977 utfördes den första empiriska studien som bevisade att personalen inverkade på hur intressenter uppfattade en organisations varumärke<sup>12</sup>. Enligt Keller var litteraturen kring varumärken fortfarande år 1999 mestadels fokuserad på användning av extern marknadsföring i form av traditionell annonsering och mediereklam<sup>13</sup>. Även Gotsi och Wilson framhöll år 2001 att det fanns för lite forskning kring hur företag internt kan arbeta med sitt

---

9 Grönkvist, Uno. (2000). *Sponsring och event marketing*, Björn Lundén Information AB, Uddevalla. s. 10

10 Tillgänglig via: [www.irm-media.se/](http://www.irm-media.se/) (Institutet för reklam och mediestatistik), Läst: 2009-04-20

11 Svensson, Ulf. (2008). *Representation*, Björn Lunden information

12 Gotsi, M & Wilson, A. (2001). *Corporate reputation management: "living the brand"*, Management Decision, London, Vol 39, Iss 2, pg 99

13 Keller, K.L. (1999). *Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples*. Journal of Marketing Management. vol. 15, nr. 1, s. 43-51.

varumärke<sup>14</sup>. Dessa författare får medhåll av Chong som än hävdar att intern marknadsföring, som ett strategiskt redskap för att förstärka varumärket, än idag har en liten plats i marknadsföringsteorier. Han understryker detta faktum då han anser att personalen kan ses som den viktigaste informationskällan eftersom de förkroppsligar varumärket i mötet med kunden.<sup>15</sup> Slutligen menar Pappas och Flaherty år 2008 att framförallt personal med kundkontakt borde få ett större utrymme i forskningen kring marknadsföring. De visar i en undersökning att ju mer involverade personal med kundkontakt är i företagets strategiska marknadsföring, desto bättre presterar de i sitt arbete.<sup>16</sup> Trots att forskning inom området har pågått i över trettio år råder ovisshet i forskningen kring personalens roll i företagets marknadsföring.

Vi anser att ovanstående argumentering för avsaknaden av det interna perspektivet inom varumärkesteorin blir särskilt intressant med en koppling till hur marknadsföringsverktyget sponsring kan användas inom serviceindustrin. Detta eftersom den största delen av varumärkesförstärkningen sker i interaktionen mellan personalen och kunden.<sup>17</sup> Av den litteratur rörande intern marknadsföring som vi tagit del av har vi inte funnit någon undersökning som direkt berört det interna perspektivet på användning av sponsring inom ett serviceföretag. Vi har uppmärksammat ett flertal intressanta sponsringssamarbeten mellan hotellkedjorna, Elite Hotels of Sweden och Best Western, och Riksteatern. Karaktären på de olika sponsringskampanjerna varierar, men de har gemensamt att de alla stödjer Riksteatern med finansiella medel, för att stärka sitt varumärke genom att skapa positiva associationer. Besluten om att marknadsföra sig genom att sponsra Riksteatern har tagits centralt från marknadsstaben på hotellkedjornas huvudkontor.

Enligt teorier kring tjänstemarknadsföring sker den största delen av marknadsföringen inom ett tjänsteföretag i interaktionen mellan personalen och kunden.<sup>18</sup> Yohn menar att fler och fler företag har insett betydelsen i att engagera sina anställda i arbetet kring

---

14 Gotsi. (2001).

15 Chong, M.(2007).*The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise*: Singapore Airlines' Experience, Corporate Reputation Review, vol 10, no 3, s. 201-212.

16 Pappas & Flaherty. (2007). sid 894–902.

17 Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring från 4 P till 30 R*, Liber, Malmö s 300,

18 Ibid.

varumärket. Hon belyser att medarbetarna ska ses som företagets interna intressenter vilka är lika viktiga som de externa, då det är personalen som representerar varumärket utåt.<sup>19</sup> I en hotellkedjas fall utspelar sig mötet mellan personal och gäst på geografiskt utspridda enheter. Detta kan vara problematiskt för huvudkontoret att styra eftersom det leder till att kedjornas process med att stärka sitt varumärke till stor del beror av hur personalen agerar lokalt. Vi frågar oss hur marknadsföringsverktyget sponsring används av personalen inom en hotellkedja. Uppsatsens problematik utgår från hotellkedjornas givna förutsättningar. Serviceorganisationer med geografiskt utspridda enheter som verkar under ett och samma varumärke. Vi vill utreda hur hotellkedjor tar tillvara på möjligheterna att använda sponsringsverktyget i arbetet för att stärka sitt varumärke. För att belysa problemet har vi valt att studera två utvalda hotellkedjors sponsringssamarbeten med Riksteatern. Då den här undersökningen fokuserar på företagets interna processer kommer vi inte att fördjupa oss i det externa marknadsföringsarbetet. Vi kommer inte heller gå in på hur konsumenten uppfattar varumärket.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utreda tillämpningen av marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellkedjor

## 1.3 Frågeställningar

Med uppsatsens syfte i beaktande arbetar vi med följande frågeställningar;

Hur anser huvudkontoren att sponsringssamarbetet med Riksteatern påverkar varumärket?

Hur förankrar huvudkontoret sponsringssamarbetet hos servicepersonalen på de lokala hotellen?

Hur kan personalen, genom en sponsringssatsning, motiveras och entusiasmeras i förmedlingen av företagets varumärke?

---

19 Yohn Lee, D. (2008). *Motivate staff with messages that target them*, Advertising Age, Volym 79, Nr 15:72

## 1.4 Disposition

- ▶ **Kapitel 2:** Förklarar och motiverar uppsatsens metodologiska struktur samt vårt tillvägagångssätt vid insamling av teoretiskt och empiriskt material.
- ▶ **Kapitel 3:** Presenterar uppsatsens teoretiska referensram.
- ▶ **Kapitel 4:** Ställer den insamlade empirin mot utvald teori i en analys.
- ▶ **Kapitel 5:** Presenterar studiens resultat.
- ▶ **Kapitel 6:** Reflekterar över studiens bidrag till forskningen.

## 2. Metod

---

*I detta avsnitt redogörs för vårt tillvägagångssätt vid insamling av empiriskt material. Studiens empiriska material har både styrt val av forskningsfråga och teoretisk ram. De främsta anledningarna till att vi valde att göra en empirisk studie i ämnet var dels för att stilla vår egen nyfikenhet kring hur hotellkedjornas sponsring av Riksteatern fungerade i verkligheten och dels för att bredda kunskapsfältet kring sponsring som marknadsföringsverktyg inom servicesektorn.*

---

### 2.1 Vår förförståelse

Allt vi ser, tänker, tycker och upplever påverkas av våra tidigare erfarenheter.<sup>20</sup> Därför ligger vår förförståelse till grund för denna uppsats. Vi har dels genom litteraturstudier men även genom personliga erfarenheter en viss inblick kring problematiken med marknadsföring inom servicesektorn. Maria Vilén har, efter studier inom marknadsföring i New York, blivit mycket intresserad av alternativa marknadsföringskanaler. Helena Näverbrant har genom flera års arbete inom både hotell- och restaurangbransch fått en djup insikt i servicepersonalens roll. Slutligen har Elin Levin, efter lång erfarenhet av teaterbranschen, även präglat studien med sina kunskaper om kultursfären. Vi har genomgående ansträngt oss för att hålla ett kritiskt förhållningssätt till det insamlade materialet.

Inför vårt uppsatsskrivande valde vi att öka vår förståelse för ämnet ytterligare genom en förstudie. Vi talade med representanter inom hotellbranschen och kultursektorn vilket ledde till en kartläggning av lämpligt studieobjekt. Parallellt med detta gjorde vi en, med hänsyn till våra resurser, omfattande litteraturgenomgång. Vi fann ett stort utbud av litteratur om sponsring i allmänhet, liksom litteratur om tjänstemarknadsföring. Detta redovisas i avsnitt 2.3 *Sökande av en teoretisk ram*. Däremot fann vi inte några tidigare studier som beaktade sponsring inom hotellbranschen. Vi kände därför att det fanns ett behov av vår studie.

---

20 Thurén, Torsten (2003). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber

## 2.2 Varför en studie av sponsring med fokus på servicepersonalen?

När vi inledde vår forskning var syftet att göra en studie kring hur hotellföretag använder sig av samarbeten med en kulturinstitution som ett verktyg i utvidgningen av sitt varumärke. Inriktningen förändrades emellertid relativt tidigt i processen. Under våra inledande intervjuer märkte vi att hotellkedjornas lokala enheter hade liten insikt om dessa sponsringssamarbeten. Detta tror vi var skälet till att vi, vid samtliga lokala intervjuer i de olika hotellkedjorna, blev ombedda att kontakta huvudkontoren om vi ville ha mer information. Vår forskning fokuserades då istället på att undersöka den interna aspekten vid tillämpningen av sponsring i ett serviceföretag, vilket påverkat uppsatsens slutliga formulering av syfte.

## 2.3 Sökande av en teoretisk ram

Efter vår insamling av empiri påbörjades processen av litteratursökning kring varumärkesförstärkning. Detta eftersom vi först hade som syfte att undersöka hotellkedjornas samarbeten i syfte att stärka varumärket. Vi sökte i samband med detta även teori kring sponsring.

Vi fick bekräftat i empirin att de lokala enheterna inte visste så mycket om sponsringssamarbetet och ett intresse väcktes därmed av att undersöka den interna aspekten vid tillämpning av sponsring. Därmed påbörjades även processen att finna teorier kring marknadsföring utförd av serviceföretag och då specifikt inom hotellbranschen. Litteratur om tjänstemarknadsföring fick således ligga som grund för våra teorier kring marknadsföring. För att berika denna marknadsföringsteori kompletterade vi även med andra marknadsföringsaspekter. Därefter återgick vi till att studera teorier om sponsring i ett försök att finna forskning kring marknadsföring av sponsring för serviceföretag. Vi har på så sätt använt flera källor inom varje område för att öka tillförlitligheten för vår teoretiska ram. Syftet med uppsatsen är följaktligen att utreda tillämpningen av marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellkedjor med fokus på personalens funktion. Vår ambition med behandlingen av tidigare forskning är att skapa en teoretisk ram som behandlar sponsring inom hotellbranschen för att ställa den mot vårt empiriska material.

### 2.3.1 Källkritik

En forskare bör alltid värdera sin källa och resonera kring om författaren har någon anledning att försköna sitt material <sup>21</sup>. Vi har haft ett kritiskt förhållningssätt till den litteratur vi använt. Vi har därför valt litteratur ur rätt sammanhang vilka vi anser överensstämmer med vårt material. Vi har även med försiktighet tolkat dessa texter och endast tagit med det som fört vår teoretiska referensram framåt.

### 2.4 Hur hamnade empirin i vår uppsats?

Syftet med uppsatsen är att utreda tillämpningen av marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellkedjor med fokus på personalens funktion. Vi fann vid vår förstudie att vårt forskningsområde var relativt vagt utforskat. Vi fann också att en studie borde använda flera perspektiv för att ge en mångsidig utredning av området. Vår fokus ligger på att förstå servicepersonalens roll i en hotellkedjas sponsringsarbete. Där har vi undersökt sponsringsverktygets tillämpning ur ett lokalt perspektiv. Detta för att komma till insikt om hur platschefen och servicepersonalen använder sponsringsverktyget i sitt dagliga arbete. Vi har även undersökt problemet ur det sponsrande företagets centrala perspektiv. Där har vårt syfte främst varit att söka en förståelse för vad de velat uppnå med sponsorprojektet.

Vårt val att göra en fallstudie grundar sig i att vi, genom ett empiriskt exempel, vill urskilja mönster satt i förhållande till utvalda teoretiska aspekter inom ämnena tjänstemarknadsföring och sponsring. Våra fallföretag exemplifierar hur rikstäckande företag inom servicesektorn använder sig av sponsring som marknadsföringsverktyg. Vi valde att genomföra en fallstudie på två hotellkedjor som sponsrar kulturinstitutionen Riksteatern. Vi tyckte att hotellkedjorna och Riksteatern utgjorde en intresseväckande fallstudie av sponsor och sponsorobjekt. Detta eftersom båda organisationerna är rikstäckande, vilket betyder möjligheter till ett lokalt engagemang för hela hotellkedjan. Enligt Backman möjliggör en fallstudie en inblick i verkligheten hos de aktörer som är aktiva inom området. Fallstudier lämpar sig till undersökningar som avser att förklara, beskriva eller förstå fenomen som är svåra att undersöka

---

21 Bergström, G & Boréus, K. (2005). Textens mening och makt, metodbok i samhällsvetenskaplig text - och diskursanalys, Studentlitteratur:Lund. s 37

med annan metodik<sup>22</sup>. Anledningen till att vi valde att studera ett sponsringsobjekt som båda hotellkedjorna hade gemensamt, var för att vi var intresserade av den specifika karaktären på sponsringssamarbetena med Riksteatern. En av hotellkedjorna är aktuell huvudsponsor medan den andra har avslutat sponsringssamarbetet. Vi såg det lämpligt att behandla såväl befintliga som avslutade samarbeten för att få en uppfattning om hela processen. Valet föll även på Riksteatern för att föreningen är Sveriges enda rikstäckande kulturinstitution och att den har lång erfarenhet av att bli sponsrad av hotellkedjor. Vi såg även intressanta likheter mellan hotellkedjornas och Riksteaterns organisationsformer som ledde till att vi blev intresserade av att undersöka hur en hel hotellkedja kunde engageras i arbetet. Vi är medvetna om att det existerar ett stort antal andra rikstäckande och till och med globala sponsringsprojekt att ta i beaktning. Då vi dels önskade få en djupare förståelse för fenomenet och dels har en begränsad tidsram valde vi att fokusera på sponsringsprojektet Riksteatern ur två hotellkedjors perspektiv. Vi vill dock poängtera att utfallet på studien följaktligen hade kunnat bli annorlunda om vi undersökt flera olika sponsringsobjekt.

Utifrån vår fallstudie har problematik lyfts fram kring sponsring inom rikstäckande företag inom servicesektorn. Patel och Davidsson menar att den allmängiltiga bild som kan tolkas ur fallstudier måste användas med försiktighet, då ett speciellt fall sällan kan visa verkligheten fullt ut.<sup>23</sup> Här ska tilläggas att de personer vi intervjuat både på central och lokal nivå utgör en liten del av hotellkedjornas totala anställda. Med detta vill vi uppmärksamma att de vi intervjuat inte representerar alla anställda utan endast ger sin bild av verkligheten. Vi fick endast möjlighet att intervjua en platschef från den ena hotellkedjan då den andra ringde återbud. Detta påverkar dock inte studiens validitet då syftet inte är att jämföra hotellkedjorna utan att undersöka branschföreteelsen som helhet. Med hänsyn till begränsad tidsram och resurser valde vi att göra färre men djupare intervjuer. Detta stämmer överens med vårt syfte då vi önskar en djupare förståelse av ett problem. Vi anser att vår uppsats är viktig då den, genom en närstudie, utmynnat

---

22 Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

23 Patel, Runa & Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder.- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. sid. 44



i specifika mönster som kan föra forskningen vidare. Detta gäller speciellt när det kommer till vikten av att engagera personalen i gemensamma sponsorsatsningar inom rikstäckande serviceorganisationer. Här vill vi hänvisa till forskning kring tjänstemarknadsföring som särskilt markerar betydelsen av interaktionen mellan personal och kund.

Vi har använt en kvalitativ undersökningsmetod. Valet av undersökningsmetod bygger på att vi sökte en förståelse för ett förhållande som inte kunde definieras genom siffror eller isolerade svar. En kvalitativ metod ger en större helhetsbild av det studerade området<sup>24</sup>. Undersökningens kvalitativa karaktär har präglats av flexibilitet och mindre kontroll från vår sida som forskare. Trost menar att det vid kvalitativa studier inte finns några bestämda riktlinjer för hur bearbetning av insamlat material ska gå till väga utan att det är upp till forskaren att bestämma. Analysarbetet bör ske kontinuerligt, under själva intervjuerna och fram till dess att intervjuarbetet är avslutat.<sup>25</sup> Detta överensstämmer väl med hur vi angripit vårt empiriska material och exemplifieras genom vårt bytande av inriktning efter det att vi talat med de lokala hotellen. Det ska dock tilläggas att denna metod innebär att eftersom forskaren är det huvudsakliga redskapet i både insamling av och sållande i materialet, kan hon välja att ta med det som bäst lämpar sig för studien<sup>26</sup>. Detta kan medföra att en annan forskare hade fått ett annat slutresultat. Vi har prioriterat användningen av primärdata i uppsatsen även om vi till viss del använt oss av sekundärdata. Våra sekundärdata utgörs av tidigare forskning, information från hotellkedjornas hemsidor och Riksteaterns hemsida, pressmaterial samt reklammaterial från hotellkedjorna. Vi vill tillägga att vår användning av sekundärdata påverkat vår förförståelse vid intervjuerna då den största delen av sekundärdata studerades under förstudien.

## 2.5 Insamling av empiriskt material genom djupintervjuer

Vi kontaktade anställda på central och lokal nivå inom båda hotellkedjorna. Inledningsvis via mail för att boka en intervju. En kvalitativ metod skapar en grund för en mer djupgående förståelse av

---

24 Holme & Solvang (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur:Lund. s 14

25 Trost (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur. sid. 112-113

26 Merriam (1994) sid. 47

det som undersöks<sup>27</sup>. Metoden lämpar sig bäst för användning av verbala tekniker, såsom intervjuer<sup>28</sup>. Vi har tillämpat semistrukturerade djupintervjuer vid insamling av empiriskt material från fallföretagen. Djupintervjuer kräver en närhet till studieobjekten samt ett tillvägagångssätt som möjliggör ingående förklaringar.<sup>29</sup>

Vi har utfört 14 intervjuer med följande fördelning:

Förstudieintervjuer om kultur- och hotellbranscherna	3 st
Intervjuer med representanter för Riksteatern	2 st
Intervjuer med huvudkontorspersonal från två hotellkedjor	2 st
Intervjuer med en lokal chef i en hotellkedja	1 st
Intervjuer med obefordrade anställda, främst receptionspersonal i två hotellkedjor	5 st
Intervjuer med oberoende institut, Kultur och Näringsliv	1 st

Intervjuerna har pågått cirka 30 minuter vardera. Eftersom både hotellkedjorna och de lokala hotellen är geografiskt utspridda och med hänsyn till att samtliga respondenter inte hade tid att träffas personligen, genomfördes de flesta intervjuer per telefon. Vi fick dock möjlighet att träffa två av respondenterna personligen för intervju. Vi är medvetna om att en personlig intervju och en telefonintervju kan ge skilda utfall. I en telefonintervju finns det inte möjligheten att tyda kroppsspråk och gester, däremot tror vi att det kan leda till att respondenten är friare i sina svar då denne kan känna sig mer anonym per telefon. Detta kan påverka hur vi tolkade respondenternas svar. Vid intervjuerna med respondenter med de lokala hotellen fann vi dock ingen märkbar skillnad i respondentens svar trots att en av intervjuerna gjordes på telefon och den andra vid ett

---

27 Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. s 16

28 Patel, R & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera*. Lund: Studentlitteratur. s 12

29 Svenning, C. (2000). *Metodboken* (4:e rev. uppl). Eslöv: Lorentx förlag

personligt möte. Vi har tolkat det som att oavsett intervjuform, personlig eller per telefon, kan respondenten vara anonym och våga svara mer fritt.

Kvale framhåller betydelsen av att forskaren förbereder sina intervjuer och han rekommenderar någon form av intervjuguide som visar vilka teman som intervjun avser behandla.<sup>30</sup> Inför våra intervjuer utformades intervjuguiden som de flesta av respondenterna fick tillgång till i god tid innan intervjutillfället. Intervjuns trovärdighet kan ifrågasättas om forskaren använt sig av för många ledande frågor eller liknande metoder som kan styra informanternas svar<sup>31</sup>. Våra intervjufrågor var öppna vilket gjorde att vi hade stor möjlighet att ställa följdfrågor i syfte att fördjupa resonemangen. Vi undvek även att använda oss av teoretiska begrepp under intervjuerna för att hindra att dessa skulle påverka respondenternas svar. Trots denna strävan kan vi inte undvika faktumet att vi alla har bakomliggande uppfattningar kring teorier och förståelse som kan ha påverkat empiriinsamlingen. I en kvalitativ intervju bör respondenten i möjligaste mån få tala fritt<sup>32</sup>. Vi ansträngde oss för att ge respondenten chansen att styra intervjun och använde oss således av en låg standardisering på intervjuerna, vilket betyder att forskaren ställer frågorna i en följd som lämpar sig bäst för varje enskild respondent.

Att spela in intervjuer på band ger forskaren möjlighet att gå tillbaka i materialet och risken att viktig information förbises minskar<sup>33</sup>. Samtliga intervjuer, förutom med servicepersonalen, har spelats in på bandspelare och sedermera transkriberats. Då servicepersonalen önskade anonymitet ville de heller inte bli inspelade, vilket ledde till att vi vid dessa tillfällen istället tog anteckningar för hand. Detta medförde att vi inte kunde gå tillbaka för att tolka dessa intervjuer igen. Vi var dock tre personer som noterade och tolkade svaren vilket stärker dess validitet. Risken för feltolkning eller missande av väsentlig fakta bör minska med antalet intervjuare som antecknar vid intervjutillfället.

Att använda intervjuer som insamlingsmetod är ett bra verktyg när en forskare vill ha en djup förståelse för ett område men metoden har även nackdelar. Begreppet *intervjuareffekten* innebär att respondenten kan bli påverkad av intervjuaren och kan därmed ge

---

30 Kvale (1997) sid. 85

31 Kvale (1997). sid 146 & 213

32 Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund

33 Trost (2005). s 53

missvisande svar. Det som kan påverka är exempelvis intervjuarens ålder, kön, titel eller personlighet. Det kan även vara så att respondenter ger de svar som de tror att intervjuaren vill höra.<sup>34</sup> Intervjuareffekten är dock svår att undvika då dessa omständigheter är svåra att påverka<sup>35</sup>. Detta betyder att våra respondenters svar kan ha påverkats av den personen som intervjuade. Detta innebär även att svaren kan bli annorlunda om studien skulle upprepas av andra forskare. Det faktum att servicepersonalen i vissa fall tyckte frågorna var känsliga att svara på kan också ha påverkat deras svar. Det finns en möjlighet att de i vissa fall kan ha svarat som de trott vi velat höra. Efter överenskommelse om att de skulle få vara anonyma i studien tolkade vi emellertid det som att de blev mer avslappnade och svarade med fritt. Att undvika presentation vid namn i studien kan skapa förtroende hos respondenten<sup>36</sup>.

## 2.6 Våra studieobjekt

Fallstudien utgörs av två hotellkedjor, Best Western och Elite Hotels of Sweden, som båda sponsrat Riksteatern.

### 2.6.1 Best Western

Hotellkedjan Best Western, som grundades i USA år 1946, klassas som världens största hotellkedja och består av över 4000 hotellenheter i 80 länder. I Sverige finns 68 hotell belägna på 49 orter.<sup>37</sup> Magnus Sjödin, ansvarig för strategiska samarbeten, på Best Westerns huvudkontor i Sverige, understryker att hotellkedjan har stor nytta av styrkan av sitt välkända varumärke som finns representerat i hela världen<sup>38</sup>. Best Western är sedan januari år 2009 Riksteaterns huvudsponsor. Hotellkedjan kommer under en treårsperiod att stödja institutionen med sammanlagt 4,5 MSEK. Beslutet om satsningen har tagits av Best Westerns centralorganisation och sponsorsumman finansieras genom de medlemsavgifter som de lokala hotellenheterna betalar

---

34 Bell, J. (2006). Introduktion till forskningsmetodik. Studentlitteratur:Lund samt Denscombe (2000). Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur

35 Denscombe (2000). Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur

36 Ryen, A. (2004). Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier. Liber: Malmö. s 162

37 Tillgänglig via <http://www.bestwestern.se/om-hotellkedjan.aspx> Läst: 2009-05-20

38 Intervju med Magnus Sjödin 2009-04-27

in till organisationen. Enligt Sjödin är sponsorsatsningen med Riksteatern den mest påkostade någonsin för hotellkedjan.<sup>39</sup>

## 2.6.2 Elite Hotels of Sweden

Hotellkedjan Elite Hotels of Sweden<sup>40</sup> består av 20 hotell belägna i 14 städer runtom i Sverige<sup>41</sup>. Susanne Karlsson, försäljningschef på Elite huvudkontor, beskriver hotellkedjan som en fullservicekedja som strävar att arbeta efter ledorden tradition, kvalitet och flärd<sup>42</sup>. Elite har agerat turnésponsor för Riksteatern. Under teatersäsongerna under år 2006/2007 och år 2008/2009 finansierades två rikstäckande uppsättningar. Som turnésponsor finansierade Elite hela uppsättningen och betalade allt ifrån skådespelarnas löner till marknadsföring och rekvisita. I intervjun med Karlsson framkom att deras kostnader för sponsringen uppgick till ett sju­siffrigt belopp. Elite avslutade sitt sponsorsamarbete med Riksteatern våren 2009.<sup>43</sup>

## 2.6.3 Riksteatern

Riksteatern är Sveriges turnerande nationalscen. Det är en ideell förening som ägs av medlemmar i 230 lokala riksteaterföreningar. Riksteaterns nationella scenkonstproduktion nådde under år 2007 en publik på drygt 545 000 besökare.<sup>44</sup> Birgitta Englin, verkställande direktör på Riksteatern, benämner Riksteatern som världens största teater men även som världens minsta eftersom de är helt beroende av den lilla teaterföreningen på den lilla orten<sup>45</sup>. Riksteatern ska genom sin verksamhet bidra till att varje medborgare deltar, har inflytande och känner delaktighet i samhället. De uttrycker sig även som att de ska vara en föregångare i att utöva och utveckla nya former för deltagande, delaktighet och inflytande, för att skapa morgondagens demokrati.<sup>46</sup>

---

39 Intervju med Magnus Sjödin 2009-04-27

40 Vi kommer härnäst benämna Elite Hotels of Sweden som Elite.

41 Tillgänglig via: <http://silviamedia.elite.se/sv/node/432> Läst: 2009-05-02

42 Intervju med Susanne Karlsson 2009-04-22

43 Intervju med Susanne Karlsson 2009-04-22

44 Tillgänglig via: [www.riksteatern.se](http://www.riksteatern.se) Tillgänglig via: [http://www.riksteatern.se/templates/Undersida\\_\\_\\_\\_2016.aspx](http://www.riksteatern.se/templates/Undersida____2016.aspx), Läst 2009-05-14

45 Pressinformation, 2009-02-19, Tillgänglig via: <http://www.streamio.se/play?projectId=12272&language=swedish>

46 Tillgänglig via: [http://www.riksteatern.se/templates/Undersida\\_\\_\\_\\_2016.aspx](http://www.riksteatern.se/templates/Undersida____2016.aspx), Läst 2009-05-14

## 3 Teoretisk ram – Sponsring som en metod inom tjänstemarknadsföring

---

*Som framgått av tidigare kapitel studerar vi hur marknadsföringsverktyget sponsring kan användas inom ett rikstäckande tjänsteföretag med fokus på servicepersonal. För att möjliggöra detta behöver vi kunskap om sponsring, samt utreda hur marknadsföring fungerar inom servicesektorn. Då vår tyngdpunkt ligger på de företag som sponsrar – i detta fall hotellkedjor, väljer vi att inte problematisera begreppet kultur. Vi inleder med att presentera marknadsföringsverktyget sponsring. Sedan diskuteras tjänstemarknadsföringens natur och dess tre beståndsdelar; extern, intern och interaktiv marknadsföring. Slutligen illustreras kombinationen mellan teorier kring sponsring och teorier kring marknadsföring.*

---

### 3.1 Sponsring – en metod för marknadsföring

Ett företag sänder ständigt ut budskap genom sina handlingar och aktioner. Som företagare gäller det att skapa marknadsföringstillfällen genom att använda sig av andra aktörer på marknaden som kan hjälpa varumärket att förmedla önskad image. Det gäller att synas och höras i rätt sammanhang. Allt fler företag överträder traditionella branskmässiga gränser och interagerar med aktörer där nya effekter kan uppnås<sup>47</sup>.

#### 3.1.1 Sponsringens syfte

Jiffer och Roos definierar sponsring som en metod för marknadsföring och kommunikation<sup>48</sup>. De får medhåll av majoriteten av författarna av teorier kring sponsring, som är överens om att det inte är ett traditionellt marknadsföringsmedium.<sup>49</sup> Sponsring kan däremot tillämpas inom traditionella marknadsmedia såsom reklam eller Public Relation, men ska ses som ett enskilt marknadsföringsverktyg<sup>50</sup>. Sponsring kallas även för associationsmarknadsföring, eftersom det starkaste motivet för tillämpning av sponsring är associationen till det sponsrade företags

---

47 Gummesson, E.(2006). Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R. Malmö: Liber.s 293

48 Jiffer, M ikael& Roos, Magnus. (1999). Sponsorship – A way of communicating. Stockholm: Ekerlids Förlag. sid. 25

49 Clark, Jimmy. (1995). Sponsring i mästerklass. CEWE-Förlaget AB, Bjälsta s. 4 samt Grönkvist., Uno. (1985). Sponsoring – En lönsam marknadsinvestering.? Svenska Dagbladets Förlags AB. s. 10 samt Jiffer & Roos (1999). s. 27

50 Clark (1996) sid. 4; samt Grönkvist (1985) sid. 10 samt Jiffer & Roos. (1999). sid. 27

varumärke<sup>51</sup>. Varumärkesbyggande åtgärder kan ge företaget konkurrensfördelar, om de lyckas skapa särskiljande immateriella värden som gör dem mer unika<sup>52</sup>. Aaker och Joachimsthaler analyserar sponsringens effekt och framhåller att det främst är sponsringsaktivitetens längd och styrka som påverkar dess verkan.<sup>53</sup>

Clark menar att sponsring även kan användas internt inom företaget i syfte att skapa en stolthet och förstärka lojaliteten bland personalen. Förutsättningen är då att värderingarna är sådana som personalen har lätt att sluta upp kring och att personalen uppmärksammas på värdeinnehållet i sponsringen. På så sätt kan en positiv gemenskap skapas bland medarbetarna vilket även kan få en effekt ut mot kunden.<sup>54</sup> Slutligen menar Aaker och Joachimsthaler att en lyckad sponsorsatsning kräver hårt arbete. Association är inget som kommer av sig självt<sup>55</sup>. Denna iakttagelse stöds av en empirisk studie av Javalgi. Studien ämnade undersöka relationen mellan sponsoraktiviteten och företags image. Studiens resultat visade att företagsledningen i de flesta fall var besvikna på effekten och att de alltför ofta hade för höga förväntningar på sponsoraktiviteten. Javalgi menar att det är orealistiskt att tro att en sponsoraktivitet ensamt kan påverka företags varumärke. Sponsring, som marknadsföringsverktyg, måste anpassas till verksamheten och stödjas av all kundhantering.<sup>56</sup>

### 3.1.2 Sponsringens fyra element

A-ERIK-modellen formulerades ursprungligen av Jiffer och Roos år 1991 med syfte att utvärdera ett sponsorprojekt för det svenska mejeriföretaget Arla<sup>57</sup>. Denna modell har blivit en vedertagen analys- och utvärderingsmodell och ligger som utgångspunkt för flertalet studentuppsatser kring

---

51 Grönkvist, Uno. (2000) Sponsring och event marketing, Näsviken: Björn Lundén Information AB. sid. 10

52 Olins, W. (2000) "How Brands are Taking over the Corporation". i (Hatch & Schultz, red) The Expressive Organization. (s. 51-66). Oxford: Oxford University Press.

53 Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich. (2000) Brand leadership, New York: The Free Press. sid. 212

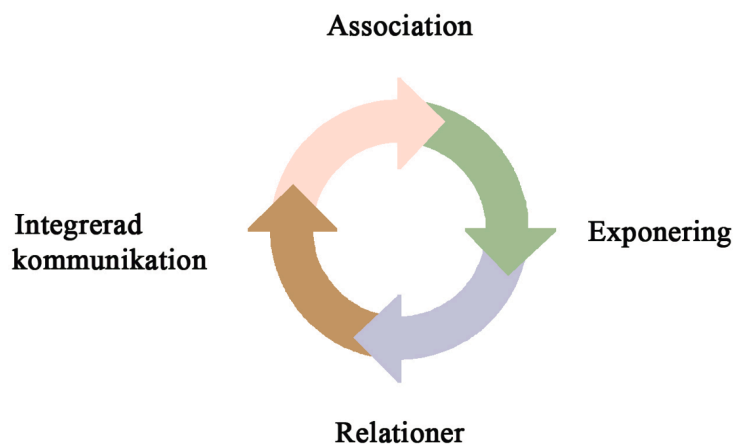
54 Clark, Jimmy. (1996). Sponsring i Mästerklass. Bjälsta: CEWE-Förlaget. sid. 24

55 Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 210 – 211.

56 Javalgi Rajshekhar G, Traylor Mark B, Gross Andrew C, Lampman Edward. (1994). Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. Journal of Advertising, December 1994.

57 Jiffer & Roos (1999). sid. 55

sponsring<sup>58</sup>. I A-ERIK-modellen, som illustreras nedan, (se figur 1) beskrivs sponsorskapet och dess kommunikation i termer av fyra element. Dessa skapar tillsammans en helhet för sponsring som marknadsföringsverktyg. Elementen är; *integrerad kommunikation, exponering, relation och association*<sup>59</sup>.



Figur 1: A-ERIK-modellen<sup>60</sup>

Modellen visar att sponsringens fyra element ständigt överlappar varandra<sup>61</sup>. Det innebär att alla variabler är lika viktiga då de påverkar varandra. Den integrerade kommunikationen förklarar förmedling och kommunikation, image- samt PR-motiv. Här måste finnas ett klart budskap kring sponsringens motiv. Motivet bör vara anpassat efter målgruppen. För att nå ut till sin publiken ska så många medier som möjligt användas. Exponering betecknar den grad av exponering som sponsorn erhåller i samband med sponsringen, vilken kan ske på olika sätt, exempelvis via affischer, TV-reklam och tidningar.<sup>62</sup> Elementet relationer konkretiserar de möjligheter som skapas för företaget att skapa viktiga relationer. Sponsringsaktiviteten, genom dess utformning och målgrupp, skapar olika former av externa och interna relationer. Relationerna kan förmedla

---

58 Se exempelvis; Magisteruppsats vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet; Mål vid sponsring av fotbollsklubbar i Allsvenskan, Tillgänglig; <http://www.uppsats.se/uppsats/2c270c923a/>

59 Jiffer & Roos (1999). sid. 57

60 Ibid sid 15

61 Ibid sid 28

62 Ibid. sid 28



hög status, prioritera VIP-kunder och skapa en sammanhållning mellan de anställda.<sup>63</sup> Elementet association anses vara det viktigaste attributet i A-ERIK-modellen. Association, i sponsorsammanhang, innebär att sponsorn tillägnar sig sponsorobjektets image och följaktligen blir förknippad med värden vilket kan påverka varumärkeskapitalet<sup>64</sup>. Om konsumenten exempelvis fattar tycke för ett sponsrat evenemang så skapas automatiskt goda associationer och bra värden som överförs till sponsorns varumärke<sup>65</sup>.

Motiven och effekterna i de olika elementen i A-ERIK-modellen skiljer sig åt, vilket grundar sig i deras varierande karaktär. För elementet association gäller att stärka varumärket och dess image, skapa preferenser samt att skapa lojalitet. Elementet exponering har motiven och effekterna att exponera varumärket, lansera nya produkter, uppvisa produktkvalitet och att exponeras i media. För elementet relationer är dessa ovanliga mötesplatser och underhållning, aktiviteter för personal, nätverka med andra sponsorer samt att nå deltagare i aktivitetens publik. Slutligen har elementet integrerad kommunikation motiven och effekterna att förmedla kampanjens budskap, PR- och imagemotiv, nya okommersiella kanaler samt försäljning på eventet.<sup>66</sup>

### 3.1.3 Sponsringens bidrag till varumärkeskapitalet

Med varumärkeskapital menas de associationer, positiva och negativa, som förknippas med ett varumärke<sup>67</sup>. Varumärkeskapitalet stärks av en stark och god association som gynnar varumärket, till exempel genom att koppla till prestige eller status.<sup>68</sup> När det gäller sponsring beror då varumärkeskapitalets förändring av vilket sponsringsobjekt man associeras till och hur associationen skapas<sup>69</sup>. Aaker med flera framhäver varumärkets fördel av sponsring av lokala evenemang. Det kan öka det lokala engagemanget för företaget, skapa en lokal anknytning men

---

63 Jiffer & Roos (1999). sid. 28

64 Clark (1996). sid. 10

65 Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 218.

66 Jiffer & Roos (1999) sid. 52

67 Melin, Frans. (2001). Varumärkesstrategi, Malmö: Liber Ekonomi. sid. 44-59.

68 Melin (2001) sid. 53-55.

69 Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 209.

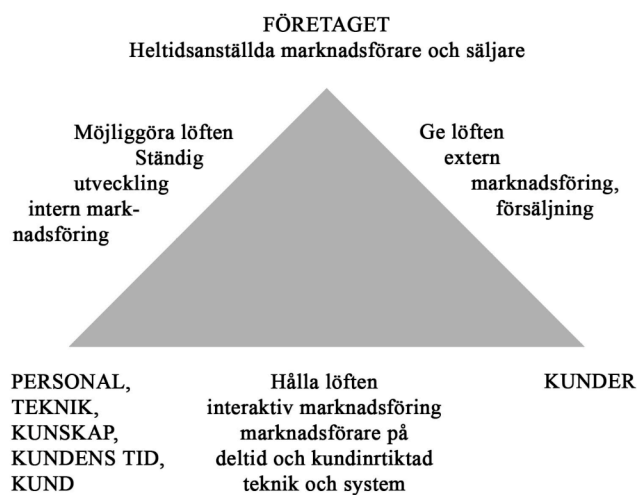
även en positiv association som blir mer utbredd geografiskt.<sup>70</sup> I jämförelse med att sponsra ett större evenemang som exempelvis OS, är det ofta billigare att sponsra många små.<sup>71</sup> Nu har vi redogjort för marknadsföringsverktyget sponsring. För att kunna analysera hur verktyget används av våra fallföretag krävs en diskussion av hur marknadsföring sker inom tjänsteföretag.

## 3.2 Tjänstemarknadsföring – att nå kunden

Studieobjektet som behandlas i uppsatsen är marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellbranschen, en typisk tjänstebransch. Vi fokuserar här på de särdrag som är väsentliga för vår forskningsfråga. En naturlig utgångspunkt blir Grönroos, som bidragit till en stor del av tjänstemarknadsföringens utformning.

### 3.2.1 Tre processer av tjänstemarknadsföring

Enligt Grönroos består tjänstemarknadsföring av tre olika processer (se figur 2). *Extern marknadsföring*, från företag direkt till kunder, *Intern marknadsföring*, från företag till personalen samt *Interaktiv marknadsföring*, från personal till kunder<sup>72</sup>.



Figur 2: Grönroos Tjänstemarknadsföringens triangel<sup>73</sup>

70 Aaker, & Joachimsthaler (2000) sid. 209

71 Ritson, Mark. (2009) A word on our sponsors. Marketing London: Jan 28, 2009 sid 22. (1pgs)

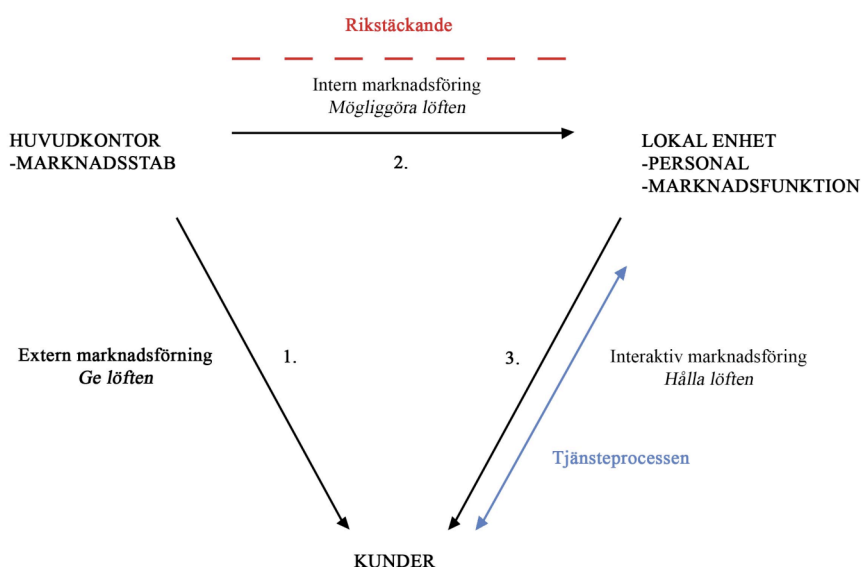
72 Grönroos, Christian. (2004). Service Management och marknadsföring - En CRM-ansats. Malmö: Liber Ekonomi. sid. 67

73 Grönroos. (2004) sid. 67

I enlighet med figur 2 genomförs den externa marknadsföringen av heltidsanställda marknadsförare och säljare som ger löften till kunden. Denna marknadsföring innebär vanligtvis massmarknadsföring via utåtriktade kampanjer och försäljning. De löften som ges kan inte uppfyllas innan företagets resurser nyttjas. Eftersom ett tjänsteföretag inte erbjuder produkter utan tjänsteprocesser måste det ske en ständig utveckling av dessa resurser. Detta sker genom den interna marknadsföringen, där ett möjliggörande av löfterna äger rum. Den interaktiva marknadsföringen är slutligen sättet att hantera resurser i samverkan med kunden och där marknadsföringslöfterna ska hållas.<sup>74</sup>

### 3.2.2 Två kanaler att nå kunden i tjänstemarknadsföring

Vi har inspirerats av Grönroos figur över tjänstemarknadsföringens tre marknadsföringsprocesser (se figur 2) och modifierat denna för att anknyta till uppsatsens fallstudie (se figur 3). Nedan presenterar vi hur vi modifierat Grönroos figur och motiverar hur denna ska betraktas.



Figur 3: Två kanaler att nå kunden i tjänstemarknadsföring

Figur 3 illustrerar ett tjänsteföretags två kanaler att nå kunden i sin marknadsföring. Till skillnad från Grönroos figur (se figur 2) befinner sig kunder centralt i figur 3, eftersom vi anser att det är där fokus ligger för marknadsföring i tjänsteföretag. Pil nummer 1, som går mellan

74 Grönroos. (2004) sid. 66-69

huvudkontoret och kunder, visar kanalen till kunden genom den externa, ofta mekaniska marknadsföringen, t.ex. rikstäckande annonsering. Den andra kanalen att nå kunden, pil nummer 2 och 3, sker genom den interna - och den interaktiva marknadsföringen. Denna kanal börjar på företagets huvudkontor, går via personalen genom den interna marknadsföringen för att sedan nå ut till kunden i den interaktiva marknadsföringen. Vid denna kanal blir den interna marknadsföringen, pil nummer 2, nödvändig för att den interaktiva ska kunna ske. I vår fallstudie är organisationen av rikstäckande karaktär genom att hotellkedjorna består av geografiskt utspridda enheter. Den interna marknadsföringen lägger grund för den interaktiva marknadsföring som är ett av tjänstesektorns karakteristika. Inom en hotellkedja kan den interaktiva marknadsföringen illustreras som samtalet mellan en hotellreceptionist och en kund som checkar in. Detta visas som den blå pilen i figur 3, tjänsteprocessen.

I figur 2 utgörs marknadsföringen av en central linjeavdelning som består av företagets heltidsanställda marknadsförare och försäljare vilka, enligt modellen, utför den externa marknadsföringen och även koordinerar den interna. I figur 3 benämns denna funktion istället för en stab som utvecklar den externa och den interna marknadsplanen för att personalen sedan ska kunna axla marknadsföringsansvaret. Personalen är placerad mellan pil nummer 2 och nummer 3 i figur 3. De får således en annan betydelse i den bemärkelsen att de står mellan två marknadsföringsprocesser som måste kopplas samman då de tillsammans utgör en kanal. Vi anser att ett annat fokus läggs på personalen i vår figur med bakomliggande tanke att det är de som ansvarar för att marknadsföringens löften hålls. Detta stämmer väl överens med vår erfarenhet av arbete inom servicesektorn. Vi uppfattar interaktionen mellan hotellpersonalen och gästen som en av de viktigaste formerna av hotellets marknadskommunikation. Vi använder Norrmans beskrivning av mötet mellan personalen och gästen som *sanningens ögonblick*, som ett stöd för vår tanke. Diskussionen fördjupas senare i avsnitt 3.4.2 *Sanningens minut*. Ovanstående resonemang kring vår modell kommer att beskrivas ingående i kommande avsnitt 3.3 *Intern marknadsföring – vikten av att engagera personalen i företagets marknadsföring* och 3.4 *Intern marknadsföring – ett villkor för en effektiv interaktiv marknadsföring*.

### 3.3 Intern marknadsföring – vikten av att engagera personalen i företagets marknadsföring

Ett företags strategiska planer måste sättas i handling för att ha något värde. Sullivan menar att en framgångsrik extern marknadsföring är ett resultat av en lyckad intern marknadsföring<sup>75</sup>. För att en marknadsstrategi ska nå den interaktiva marknadsföringen mellan personal och kund krävs en fungerande intern marknadsföring. Grunden i intern marknadsföring är att de marknadsföringsmetoder som har använts externt även kan användas internt till organisationens medarbetare. Medarbetarna ska sedermera kunna föra ut företagets budskap till kunden.<sup>76</sup> Intern marknadsföring kan jämföras med begreppet internal branding. Internal branding innefattar att effektivt kommunicera ett marknadsföringsbudskap till personalen, övertyga dem om dess betydelse samt se till att detta genomsyrar alla enheter inom organisationen.<sup>77</sup> Begreppen skiljer sig åt i den meningen att teorier kring den interna marknadsföringen emellertid även omfattar hur divisioner inom en organisation ska samverka. Walshak påpekar att upprätthållandet av ett engagemang hos de anställda för företagets marknadsföringsstrategier, är högst beroende av företagets förmåga att inspirera dem.<sup>78</sup> Davis menar att den interna marknadsföringen är särskilt viktig inom servicebranschen eftersom personalen frekvent har kontakt med kunden<sup>79</sup>.

Booker menar att många företag nonchalerar den interna marknadsföringen och istället lägger all kraft på enbart den externa. Hon tror att detta beror på en förvirring hos företagen. Hon menar att medan företag frenetiskt försöker maximera intäkter och minska kostnader kan det vara svårt för dem att inse varför de ska lägga pengar på sina anställda. Detta trots att det i slutändan är personalen som ska förmedla företagets varumärkesbudskap.<sup>80</sup> Hon får medhåll av Robertson som menar att den interna marknadsföringen får stor uppmärksamhet både i media och inom olika forskningsfält, men trots detta är det ovanligt att personalen blir

---

75 Sullivan, J. (2001) "Employees help brand company from the inside out", Nation's Restaurant News. vol. 35, nr. 40, s. 24.

76 Davis, Tim R.V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. Management Decision 39/2 121-130 sid. 121

77 Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002) "Why internal branding matters: The case of Saab", Corporate Reputation Review. vol. 5, nr.2/3, s. 133-142.

78 Walshak, H (1991), Public relations: an internal consensus can boost external success, Marketing News, Volym 25, Nr 12:13

79 Davis, Tim R.V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. Management Decision 39/2 121-130 sid. 127

80 Booker, E (2003), Spend some serious time, money on internal marketing, B to B. Chicago: Feb 10, 2003. Vol. 88, Iss. 2; pg. 8, 1 pgs

informerade om strategiska beslut som rör marknadsföringen av företaget. På grund av detta tenderar personalen ofta att dra sig undan när nya kampanjer lanseras eftersom de inte är insatta i vad de betyder.<sup>81</sup> Gotsi och Wilson framhåller svårigheten för ledningen att kommunicera ner marknadsföringsbudskap till personalen. De menar att konsten av att alliera personalens agerande med varumärkets externa budskap är en kritisk faktor för alla organisationer.<sup>82</sup>

### 3.3.1 Ledningen och personalens skilda uppfattningar av verkligheten

Vanligt förekommande i främst stora organisationer är att mellanchefernas ledarskap präglas av kostnadsmedvetenhet och intäktsoptimering. Detta kan skapa risker då personalen inte tillåts att dras med av ledningens motiverande engagemang. Mellanchefen kan följaktligen hämma det interna informationsflödet. Bakom medarbetarnas prestationer måste det finnas ett bra, genomtänkt och överensstämmande ledarskap från både ledning och mellanchef.<sup>83</sup> Ett alternativ för att undvika att mellanchefen blir ett hinder i den interna varumärkesprocessen är att organisera en gemensam workshop vid lansering av en ny marknadsföringskampanj. Tosti och Stotz påpekar mellanchefens betydelse som effektiva opinionsbildare för de anställda. Det är därför mycket viktigt att strategier kring den externa marknadsföringen är väl förankrade hos organisationens mellanchefer.<sup>84</sup>

Baserat på ovanstående diskussion om problemet kring mellanchefens roll menar Gummesson att det därför ofta kan existera en avvikelse mellan vad ledningen vill göra och tror sker i företaget och det som verkligen händer utifrån personalens och kundens synvinkel<sup>85</sup>. Jonnergård påvisar detta förhållande i en omfattande empirisk undersökning kring administrativ samordning utförd på ett stort antal federativa kooperativa organisationer. I undersökningen visade det sig att centralorganisationen upplever sitt inflytande över de lokala enheterna som större än vad personalen gjorde. Vidare beskriver hon att hon även såg skillnader mellan hur centralorganisationen och de lokala enheterna tolkade åtgärder som var ämnade att gynna hela organisationen. Det fanns en oenhetlighet när det gällde vems nytta som skulle gynnas, för vem åtgärden genomfördes och hur dennes intresse bäst skulle tillvaratas.<sup>86</sup> Enligt Davis kan intern

---

81 Robertson, P (2003), Don't fanfare a strategy before you are living it. Marketing. London: Aug 7, 2003. pg. 18

82 Gotsi, M & Wilson, A (2001), Corporate reputation management: "living the brand", Management Decision, London, Vol 39, Iss 2, pg 99

marknadsföring fungera som taktik för att motverka dessa olika tolkningar av verkligheten och skapa fler samverkande relationer<sup>87</sup>.

### 3.3.2 Intern marknadsföring – att förmedla budskap internt

Företaget måste förankra sina externa marknadsföringssatsningar hos personalen. Om personalen känner starkt för företagets marknadsstrategi är det lätt att motivera dem att prestera i den interaktiva marknadsföringen.<sup>88</sup> Gegenheimer stödjer ovanstående tankegång genom att framhålla en amerikansk undersökning utförd av International Benchmarking Clearinghouse i Houston. Undersökningen visade att företag som lyckas med sin externa marknadsföring även lägger stor vikt vid att förmedla marknadsföringens budskap inom organisationen.<sup>89</sup> Ind menar att de anställda tenderar att vara mer positivt inställda till att engagera sig i den externa marknadsföringen, om de fått information om kampanjens grundläggande avsikt<sup>90</sup>.

Precis som externa marknadsföringsprogram utformas för kunden, kan den interna marknadsföringen användas för att informera, utbilda, övertala, motivera eller bygga relationer inom företaget. Att skapa och förändra relationer mellan och i enheter i organisationen ses som den mest lovande delen av intern marknadsföring. Det gäller speciellt för serviceföretag där chefens relation till medarbetarna har direkt inflytande på kunden.<sup>91</sup> Diskussionen av intern marknadsföring kan ibland upplevas som abstrakt trots att den handlar om serviceföretagets dagliga samtal mellan kunder och personal. För att konkretisera det hela väljer vi här att referera ett praktiskt exempel som vi hämtar från Ward och Humphries, vilka alltså är källa till nästa stycke. Ett empiriskt exempel på ett företag som insett vikten av att involvera sin personal, när det kommer till marknadsföring, är det internationella IT-företaget Fujitsu. Fujitsu använder sig

83 Amerup-Cooper, Birgitta & Edvardsson Bo. (2007). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Malmö: Studentlitteratur. sid. 222-223

84 Tosti, D.T. & Stotz, R.D (2001) "*Brand: Building your brand from the inside out*", Marketing Management. vol. 10, nr. 2, s. 28-33.

85 Gummesson(1998) sid. 217

86 Jonnergård, K. (1988), *Federativa processer och administrativ utveckling. En studie av federativa kooperativa organisationer*, Lunds Studies

87 Davis, Tim R.V. (2001) sid. 121

88 Walshak (1991). sid. 13 se även Grönroos, Christian. (2000) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö: Liber Ekonomi. sid. 92

89 Gegenheimer, C. (1998). *Include employees in marketing, Business Marketing*, July, Section: Views & Opinions

90 Ind, N. (1997) *The Corporate Brand*. Palgrave MacMillan: New York.

91 Davis (2001) sid. 126

inte av någon extern marknadsföring. IT-företaget är övertygat om att personalen sköter all marknadsföring ut mot kunden. För att stödja sin personal i detta arbete får de regelbundet genomgå utbildningar kring exempelvis ryktesmarknadsföring för att de ska inse vikten av sitt arbete. Fujitsu har engagerat sig för att sprida gemensamma värderingar genom att exempelvis hålla seminarier för personalen. Företagsledningen har varit mycket noga med att informera personalen om viktiga marknadsföringsstrategier genom ett effektivt intranät och lagt stor vikt vid att utbilda cheferna i att motivera sin personal. Denna marknadsföringsstrategi visade sig ha en mycket positiv effekt på varumärket och företagets omsättning har ökat märkbart.<sup>92</sup>

Vi anser Ward och Humphries exempel kan kopplas till hur sponsring kan användas inom ett tjänsteföretag. Detta eftersom vi tror att sponsringens effekt kan öka avsevärt om personalen är medvetna om vad effekten ska bli och deras roll i den övergripande strategin. Dock menar vi inte att externa marknadsföringsåtgärder är verkningslösa, utan vi vill snarare belysa vilken effekt intern marknadsföring kan ge med vårt empiriska exempel.

### 3.4 Intern marknadsföring – ett villkor för en effektiv interaktiv marknadsföring

Servicepersonalens inverkan på företagets strategiska marknadsföringsprocess är i teorin varken väldokumenterad eller förstådd. Forskare inom marknadsföring bekräftar emellertid vikten av personal med kundkontakt. Trots detta domineras fortfarande forskningen av ett ledningsperspektiv vid förståelsen av personalens bidrag, istället för ett personalorienterat synsätt. Forskningen har fokuserat på hur strategi sprids från ledning till personal med kundkontakt.<sup>93</sup> Den interaktiva marknadsföringen kan enklast beskrivas som företagets tillvägagångssätt vid hantering av resurser i samverkan med kunden<sup>94</sup>. Ett exempel på detta är hur en receptionist agerar vid incheckning av en hotellgäst. Receptionisten och gästen skapar tjänsten tillsammans genom sin interaktion. Här ligger kärnan i problematiken, hur servicepersonalen marknadsför en tjänst. Problematiken grundar sig i tjänstens natur som måste begripas för att man

---

92 Ward, Pamela & Humphries, Ian. (2007). *Making reputation meaningful at Fujitsu Services*. Strategic Communication Management Aug/Sep 2007; 11, 5; ABI/INFORM Global

93 Pappas & Flahert. (2007) sid. 894

94 Grönroos (2004). sid. 69



ska kunna förstå vikten av den interaktiva marknadsföringen.

### 3.4.1 Tjänstens karaktär och dess inverkan på marknadsföringen

Pearce uttrycker tjänstens karaktär som att den produceras i samma stund som den konsumeras. Karmarkar och Pitbladdo beskriver det som ett kompanjonskap mellan köparen och säljaren medan Bannock benämner tjänsteprocessen som en samproduktion mellan personalen som möter kunden och kunden själv.<sup>95</sup> Grönroos stödjer dessa beskrivningar och tillägger att det största marknadsföringsansvaret vilar i interaktionen mellan köpare och säljare, där tjänsten produceras<sup>96</sup>. Givet den kritiska naturen på servicemötet och de interaktioner som förekommer finns där flera avgörande faktorer som påverkar styrningen av ett företag inom servicebranschen<sup>97</sup>. Diskussionen ovan beskriver tjänstens karaktär och hur det traditionella marknadsföringsfokus förflyttas till interaktionen mellan köpare och säljare.

Traditionell marknadsföring utgår från att produktion och konsumtion är två aktiviteter som 1) verkar skilda från varandra och 2) kan äga rum vid olika tidpunkter och på olika platser<sup>98</sup>. I ett tjänsteföretag sker istället marknadsföringsaktiviteten integrerat i mötet med kunden<sup>99</sup>. Vargo och Lusch beskriver tjänstemarknadsföring som en ny logik och menar att företag måste tänka om från det tidigare marknadsfokuserade perspektivet på marknadsföring. De förklarar den nya logiken som en process att generera nytta vid skapande av konkurrensfördelar.<sup>100</sup> Detta eftersom service är den fundamentala basen av utbyte och för att kunden alltid medverkar vid tjänsteföretagets värdeskapande<sup>101</sup>. Flertalet forskare har dock satt sig mot antagandet om denna nya logik. Exempelvis menar Deighton och Das Narayandas att

---

95 Sampson & Frohele (2006)

96 Grönroos (2004)

97 Baker, Thomas L., Cronin Jr., J. Joseph, Hopkins, Christopher D. (2009) *The impact of involvement on key service relationships*. Journal of Services Marketing 23/2 115-124 Emerald Group Publishing Limited.

98 Grönroos (2000) sid. 50

99 Gummesson (1998) sid. 299-300

100 Vargo & Lusch (2007) sid. 9-10

101 Ibid. sid. 7

detta inte är något nytt fenomen, utan kunnat iakttas på marknaden mycket länge<sup>102</sup>. Vi anser att denna vetenskapliga diskussion är högst aktuell då det processorienterade synsättet i synnerhet behövs inom hotellbranschen.

### 3.4.2 Sanningens minut

Norrman myntade uttrycket ”sanningens ögonblick”, vilket är en metafor för servicemötet då personalen interagerar med kunden<sup>103</sup>. Gummesson kritiserar Norrmans definition eftersom uttrycket härstammar från tidpunkten när matadoren möter tjuren i tjurfäktning, vilket han inte tycker överensstämmer med ett kundmöte. Matadoren har i regel som avsikt att döda tjuren, vilket inte överensstämmer med servicemötet där det gäller att marknadsföring och produktion skapas av kund och personal i integrerad samverkan.<sup>104</sup> Vi anser dessutom att ”sanningens ögonblick” snarare borde heta ”sanningens sekunder” eller ”minuter” eftersom de flesta servicemöten varar mer än en hundraledssekund. Skulle allt avgöras på en hundraledssekund finns det inte mycket utrymme över för den mänskliga faktorn hos servicepersonalen.

### 3.4.3 Servicepersonalen - marknadsförare på heltid

Med hänvisning till tjänstemarknadsföringens natur (se figur 2) definierar Gummesson två grupper av marknadsförare. ”Marknadsförare på heltid” är de som är anställda för att arbeta med företagets marknadsföring på marknads- och försäljningsavdelningarna. ”Marknadsförare på deltid” är alla andra i företaget (se figur 4).<sup>105</sup> Till vänster i figur 4 visas relationen mellan marknadsavdelning och marknadsfunktion för ett konsumentvaruföretag och till höger för ett tjänsteföretag.

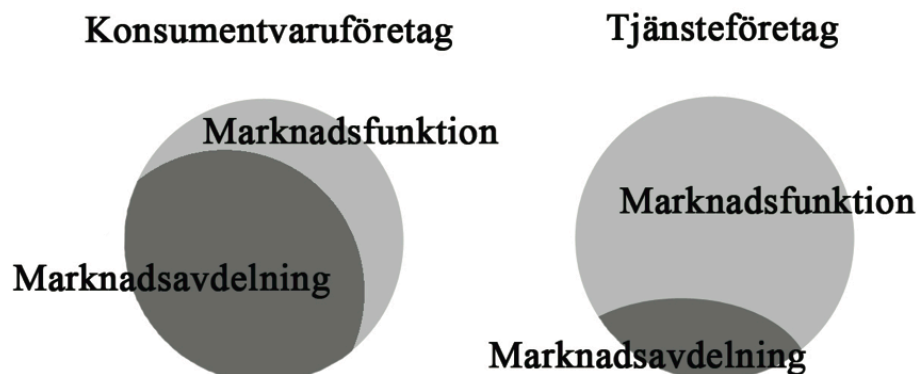
---

102 George, D et al (2004), *Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing"*, Journal of Marketing, Volym 68. Nr 1, sid 18-27

103 Norrman, Richard (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber AB. Sid. 29

104 Gummesson (1998) sid. 80

105 Gummesson (1998) sid. 72-73 se även Gummesson, E (1991), *Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer*, European Journal of Marketing, 25:2



Figur 4: Relationen mellan marknadsavdelning och marknadsföringsfunktion.<sup>106</sup>

Lundberg använder sig också av begreppet ”marknadsförare på deltid” och menar att det är stor skillnad på ”marknadsförare på heltid” och ”marknadsförare på deltid”. Den första gruppen ansvarar för externa marknadsföringsaktiviteter. Den andra gruppen, som hon definierar som frontpersonalen, ansvarar för all daglig kontakt med kunden och avgör följaktligen kundens första intryck av företaget.<sup>107</sup> Shostack beskriver vilka uppgifter som personal med kundkontakt utför. Under sin kontakt med kunden ska de utveckla lojalitet, förtroende och andra faktorer som möjliggör att kundens förväntningar på tjänsten blir uppfyllda. Detta innebär även ett ansvar för att en positiv ryktesmarknadsföring initieras och sprids för att försäkra att företaget attraherar nya kunder och följaktligen når sina organisatoriska mål.<sup>108</sup> Gummesson menar också att goda servicemöten mellan servicepersonal och kunden kan leda till att kunden talar väl om företaget för sina bekanta<sup>109</sup>. Även Nilsson diskuterar denna ryktesmarknadsföring, även kallad world-of-mouth, där kunden vidareför rekommendationer till andra<sup>110</sup>. I praktiken är det alltså upplevelsen och uppfattningen av servicemötet som bestämmer vad varumärket står för och vilket mervärde det tillför<sup>111</sup>.

<sup>106</sup> Grönroos (2000). sid. 66

<sup>107</sup> Lundberg, M (2008), *A word-of-mouth approach to informal information sharing among part-time and short-term employed front-line workers in tourism*, Journal of Vacation Marketing, 2008; 14; 23, DOI: 10.1177/1356766707084217.

<sup>108</sup> Baker et al (2009) sid. 115

<sup>109</sup> Gummesson (1998) sid. 83

<sup>110</sup> Nilsson, Torsten H. (2000). *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*, Stockholm: Svenska Förlaget. sid. 79

<sup>111</sup> Grönroos (2004) sid. 75.

### 3.5 Vår kritik mot uttrycken ”marknadsförare på deltid” och ”marknadsförare på heltid”

Det är i servicemötet som kunden skapar en relation till varumärket, vilket kan leda till att kunden väljer företagets erbjudande framför ett erbjudande från en konkurrent på marknaden. Har servicepersonalen lyckats med detta, har man skapat ett engagemang för varumärket hos kunden.<sup>112</sup> Vidare har personalen även en stor uppgift i att påverka kunden på ett emotionellt plan genom att exempelvis ge kunden uppmärksamhet, lösa kundens problem och visa omtanke. Om de lyckas med detta kan de skapa ett känslomässigt band mellan företaget och kunden.<sup>113</sup> Skulle relationen vara negativ, ifrån kundens synvinkel, kan det leda till att kunden nästa gång vänder sig till en konkurrent.<sup>114</sup>

Uppfattningen av varumärket beror av kundens helhetsintryck av företaget. Följaktligen har personalen en avgörande roll i utformningen av företagets framtoning externt mot kunden<sup>115</sup>. För att kunna klara denna uppgift, måste personalen ha insikt i strategierna kring varumärket<sup>116</sup>. Med hänvisning till ovanstående diskussion av servicepersonalen som ”marknadsförare” på deltid, anser vi att uttrycket signalerar att personalen endast behöver anstränga sig femtio procent av sin arbetstid på att marknadsföra företaget mot kunden. Vi hävdar att allt som händer i interaktionen med kunden signalerar ut budskap om företaget. Det är servicepersonalen som sköter den interaktiva marknadsföringen och borde benämnas ”marknadsförare på heltid”. Vi förstår dock tanken bakom lanseringen av uttrycket att alla är marknadsförare på minst deltid. Men det är i servicebranscherna nödvändigt att komma vidare från den ståndpunkten. Vår argumentering underbyggs av Pappas och Flaherty som betraktar servicepersonalen som en egen strategisk enhet. De bör vara serviceexperter, med hänsyn till att de utgör länken mellan företagets interna och externa delar och överför information mellan två parter.<sup>117</sup> Arruda tillägger att trots att vissa organisationer tror att varumärket enbart hanteras av

---

112 Grönroos (2004) sid. 69

113 Baker et al (2009) sid. 121

114 Grönroos (2000) sid. 11

115 Gotsi & Wilson (2001)

116 Ibid.

117 Pappas & Flaherty (2007) sid. 894.

en marknadsföringsavdelning, kan ingen komma ifrån att det representeras av hela organisationen<sup>118</sup>.

### 3.6 Kritik mot intern och interaktiv marknadsföring

Taylor riktar viss kritik mot den interna marknadsföringen. Han menar att det gjorts många misslyckade försök att engagera personalen i företagets marknadsföring. Majoriteten av all information som kommer från ledningen till personal, utgörs av e-mails och informationsmöten. Denna allmänna metod att kommunicera inom en organisation, är inte tillräckligt slagkraftig, utan bör kallas ”brandwashing” istället för ”brand engagement”.<sup>119</sup> Även Gummesson påpekar att företags sätt att nå den interna personalen ofta är rutinmässigt utförda och ger inte vidare effekt. Han menar att dessa metoder bygger mer på önsketänkande från ledningens sida än på kunskap om kommunikation.<sup>120</sup> Farrell hävdar att personal är mer benägna att ta åt sig något de ser och upplever än vad de hör. Han menar att ”actions speak louder than words”<sup>121</sup>.

I en empirisk undersökning presenteras att den starkaste drivkraften bakom att personalen känner sig engagerade i företaget, är stoltheten att sälja företagets tjänst. Detta betyder att företaget inledningsvis bör investera i tjänsten de erbjuder, då detta kommer leda till att personalen blir mer motiverad och inser företagets värde. Ett annat exempel på ett företag som använder alternativa metoder för intern marknadsföring, är dryckesföretaget Innocent. Företaget behöver inte lägga ner tid på att övertyga sin personal att man är ett etiskt varumärke, då det syns överallt i företaget. Genom att de exempelvis är noga med att beställa råvaror från kravmärkta leverantörer och även donerar tio procent av sin omsättning till välgörande ändamål, blir detta tydligt. Ännu ett talande exempel på detta är datorföretaget Apple. Anställda på företaget behöver inte informeras om att företaget står för innovation och kreativitet. Det syns i deras produkter. I stället för att utsätta personalen för långa presentationer av företagets värderingar och marknadsföringskampanjer, gav Apple, år 2007, en I-Phone till alla sina anställda. Detta för att

---

118 Andriopoulos, C. & Gotsi, M. (2001). “Living’ the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry”, Corporate Reputation Review, vol. 4, nr. 2, sid. 144-154.

119 Taylor (2007)

120 Gummesson (1998) sid. 216

121 Farrell, J. (2002). “Promises worth keeping”, Incentive, vol. 176, nr. 5, sid 38.

de skulle få en känsla av exklusivitet och ståndpunkten av att vara de första som hade produkten och sedan kunna vara goda ambassadörer för produkten ut mot kunden.<sup>122</sup>

Slutligen motsätter sig Yohn teorin om att den externa marknadsföringen även ska användas internt inom företaget. Han menar att samma strategimedium eller budskap som motiverar kunden inte nödvändigtvis motiverar medarbetaren och vice versa<sup>123</sup>. Mot den här kritiken vill vi ställa Sullivan, Bergstrom, Gegenheimer och Ind med flera som i avsnitt 3.3 och 3.3.2 påvisade den interna marknadsföringens betydelse för personalens prestationer. I detta kapitel kommer vi inte att avgöra vilken ståndpunkt som är den riktiga. En del svar på detta finns i vårt empiriska material, vilket vi återkommer med i analysen.

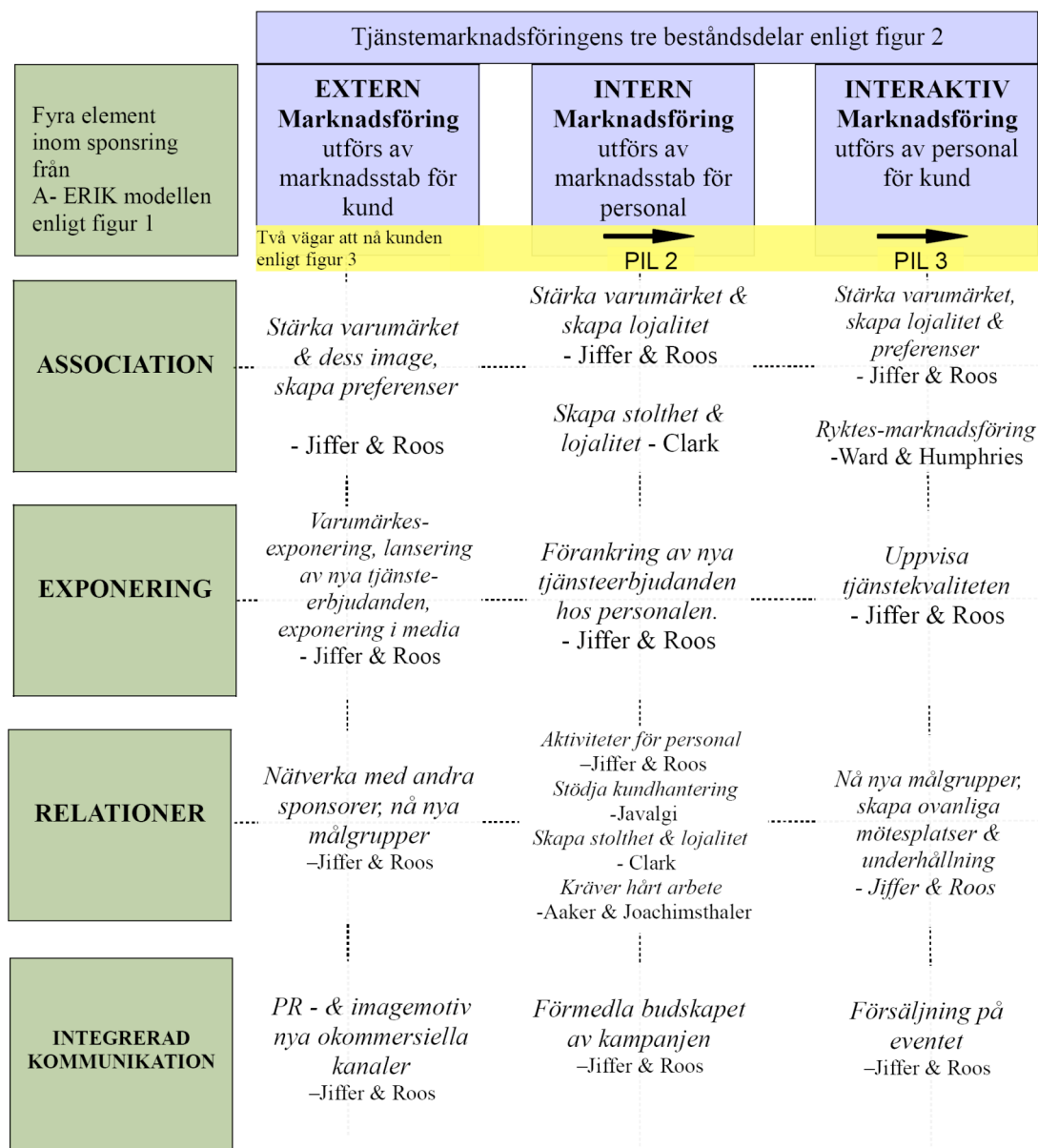
### 3.7 Interaktioner av teorier kring sponsring och marknadsföring

Efter att hittills i kapitel 3 presenterat teorier kring sponsring och marknadsföring var för sig, kommer vi nu att illustrera hur de kan interagera. Vi vill tydliggöra hur sponsring enligt teorin kan tillämpas inom marknadsföring. Interaktionen mellan teorierna visas genom två egenkonstruerade figurer (se figur 5 och figur 6). Vi har inte funnit några lämpliga modeller i den befintliga teorin som förklarar detta. Vi ansåg det lämpligt att sammanfatta teorierna i figurer så att det blir mer överskådligt då vi har nämnt ett flertal teorier. Den horisontella axeln i figurerna utgörs av tjänstemarknadsföringens tre beståndsdelar och de två vägarna att nå kunden. Den vertikala axeln visar A-ERIK-modellens fyra element. Figurerna är baserade på figur 1: *A-ERIK-modellen*, figur 2: *Tjänstemarknadsföringens triangel* och figur 3: *Två kanaler att nå kunden i tjänstemarknadsföring*. Figur 3 har adderats för att förtydliga den kanal som syftar till att nå kunden via den interna marknadsföringen (se pil 1 och 2 i figur 5 och 6). Kanalen mellan marknadsstaben och kunden (se pil 1 i figur 5 och 6) har således utelämnats då det inte är denna marknadsföringskanal som har studerats i uppsatsen. Figurerna avläses genom att studera de teorier som är placerade där den horisontella axeln möter den vertikala, det vill säga där teorierna interagerar.

---

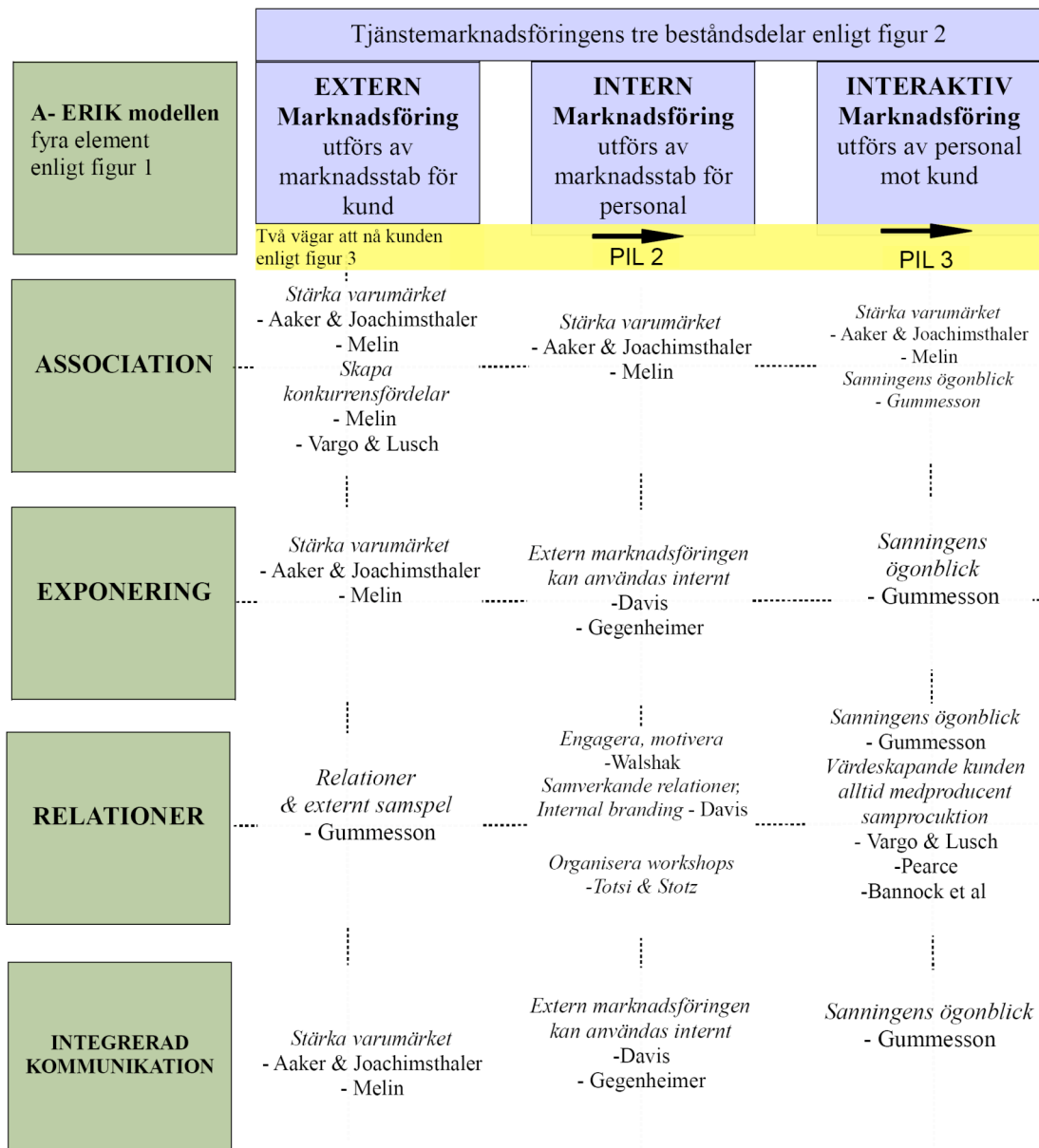
122 Taylor (2007) sid. 32

123 Yohn (2008) sid. 72



Figur 5: Motiv och effekter av sponsring i skilda marknadsföringssituationer inom servicesektorn

I figur 5 visas sponsringens motiv och effekt (se avsnitt 3.1). Dessa har fördelats efter tjänstemarknadsföringens tre beståndsdelar, varav vissa stämmer in på fler än en beståndsdel. Motivet och effekten att stärka varumärket finns exempelvis under samtliga tre beståndsdelar inom tjänstemarknadsföring i elementet association (se figur 5).



Figur 6: Marknadsföringsaspekter i skilda marknadsföringsituationer inom servicesektorn

I figur 6 har vi istället placerat in de tidigare nämnda teorierna kring marknadsföring. Som figuren visar förekommer det att en marknadsföringsaspekt överensstämmer på ett flertal områden inom de två axlarna. Exempelvis återfinns marknadsföringsaspekten ”sanningens ögonblick”, utformad av Gummesson, i interaktionen av elementet exponering och beståndsdelan interaktiv marknadsföring. Denna har tidigare presenterats i avsnitt 3.4.2.



## 4. Analys

---

*Vi har nu presenterat studiens teoretiska referensram med hänsyn till vår fallstudie. Våra utvalda teorier består av en kombination av utsedda aspekter ur teorier kring sponsring samt marknadsföring, där vi fokuserat på tjänstemarknadsföring. Dessa har tidigare presenterats i sin helhet i figur 5 och figur 6. Genom vår sammanställning av teorier är ambitionen att utreda tillämpningen av marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellkedjor med fokus på personalens funktion. Vårt empiriska underlag presenteras i detta kapitel i interaktionen av de två dimensionerna av vårt teoretiska fält; sponsring och marknadsföringsaspekter.*

---

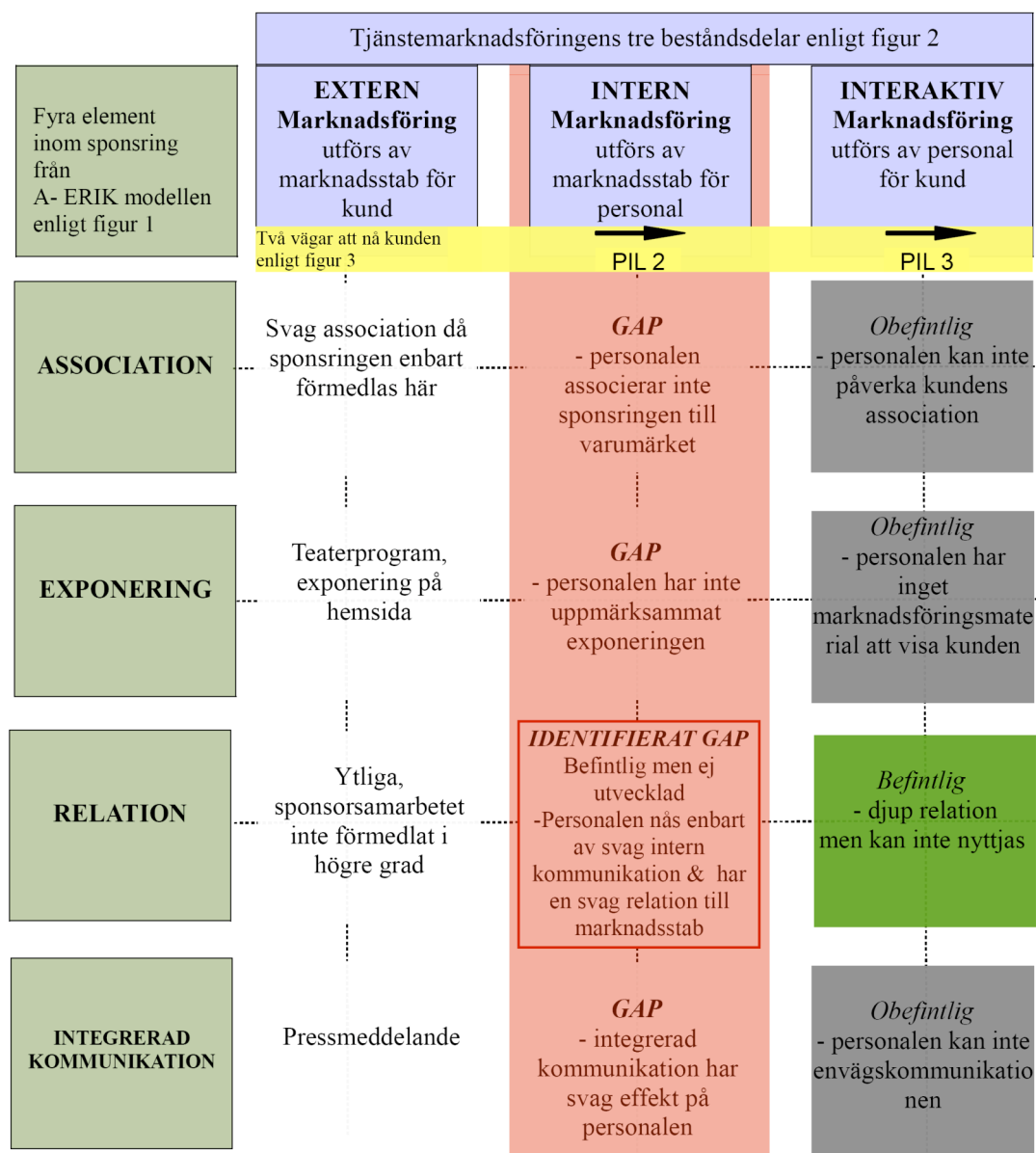
### 4.1 Presentation av empiri i samband med analys

Vi har valt att presentera vårt empiriska underlag i samband med uppsatsens analys då vi inte såg behovet i att presentera empirin i ett enskilt kapitel. Detta främst för att undvika upprepningar men även för att underlätta för läsaren, då empirin direkt sätts i förhållande till teorin. I analysen har vi utgått från såväl primärdata, i form av respondenternas svar, som sekundärdata, i form av pressmaterial. Vi har i praktiken använt oss av vårt transkriberade material från intervjuerna samt utskrivet pressmaterial. Analysen inleds med en presentation av vår konstruerade figur av sponsringen i skilda marknadsföringssituationer, där det empiriska underlaget sätts i sitt sammanhang inom de två teoretiska fältområdena vi studerat (se figur 7). Därefter presenteras det första analysområdet; hotellkedjornas marknadsstrategier bakom sponsringen. Vidare analyseras hotellkedjornas interna förmedling av sponsringen, samt hur personalen uppfattar sin roll inom hotellkedjans marknadsföring. Avslutningsvis utreder vi hur sponsringsverktyget kan aktiveras inom ett tjänsteföretag.

### 4.2 Sponsring i skilda marknadsföringssituationer - synpunkter från vårt empiriska material

I figur 7 beskrivs sponsring i skilda marknadsföringssituationer i kombination med vårt insamlade empiriska material. Denna är konstruerad med samma teoretiska innehåll i axlarna som i figur 5 och 6, det vill säga att den horisontella axeln presenterar tjänstemarknadsföringens tre beståndsdelar och de två vägarna att nå kunden medan den vertikala axeln visar sponsringens fyra element. Innehållet i figur 7, består däremot av en kartläggning av vårt insamlade empiriska

material. Denna text ska läsas som kommentarer till de olika delarna i de två axlarnas interaktion. I figuren kan avläsas sponsringskampanjens effekt i hotellkedjornas skilda marknadsföringssituationer.



Figur 7: Sponsring i skilda marknadsföringssituationer; synpunkter från vårt empiriska material

### 4.3 Hotellkedjornas marknadsstrategier bakom sponsringen

Best Western, som är huvudsponsor för Riksteatern, beskriver projektet som det största samarbete de ingått och är övertygade om att effekten av sponsringen kommer att bli positiv. Best Western sponsrar med 4,5 MSEK. Elite, som under två säsonger agerat turnésponsor, framställde projektet som en stor satsning där de bidrog med ett sju-siffrigt belopp. Utifrån detta gör vi ett antagande att de båda sponsorerna ansåg sponsorsamarbetet vara en betydelsefull satsning för deras verksamheter. Under intervjuer med personer på hotellkedjornas huvudkontor framkom att den främsta avsikten med sponsringen var att synas i sammanhang med Riksteatern. Hotellkedjornas val av sponsorobjekt grundade sig på att de kunde identifiera sig med Riksteaterns värderingar. De såg även ett värde i att kunna bidra till en ökad kulturell spridning. Vidare belyser Elite att kultur kan förstärka den känsla som hotellkedjan vill förmedla till kunden genom sitt varumärke.<sup>124</sup>

#### 4.3.1 En förstärkning av varumärket genom kulturella värden

Sponsring kan leda till en ökning av varumärkeskapitalet, vilket i teorin kan ge differentierade konkurrensfördelar<sup>125</sup>. Johan Mattsson, sponsoransvarig på Riksteatern, menar att sponsring är en stark och effektiv kanal. Vidare menar han att detta beror på att sponsring, till skillnad från reklam, har en tendens att gå rakt in i hjärtat hos folk. Speciellt om företaget sponsrar någonting som konsumenten brinner för, exempelvis kultur.<sup>126</sup> En central del i teorin kring varumärkeskapital är skapandet av associationer, såsom exempelvis status eller prestige, som sedan kan förknippas med ett varumärke och leda till en förstärkning<sup>127</sup>. Utifrån dessa diskussioner blir det tydligt att hotellkedjorna har för avsikt använda sponsringen för att skapa associationen till Riksteatern, i syfte att utöka sina varumärken med andra värden. Detta stärks av Pernilla Warberg, regionchef i föreningen *Kultur och näringsliv*, som berättar att hon sett många exempel på att samarbeten med kulturinstitutioner bidragit till att stärka ett företags varumärke.<sup>128</sup>

---

124 Intervju med Susanne Karlsson 2009-04-22

125 Melin (2001). sid. 53-55 samt Aaker & Joachimsthaler sid. 218

126 Intervju med Johan Mattsson 2009-04-03

127 Melin (2001). sid. 44-59 samt sid. 53-55

128 Intervju med Pernilla Warberg 2009-04-23

Även Mattsson tror att hotellkedjorna vill bygga en kännedom om sitt varumärke och skapar associationer genom sponsringssamarbetet med Riksteatern<sup>129</sup>.

### 4.3.2 Extern exponering av sponsringskampanjerna

Samarbetet mellan Elite och Riksteatern exponerades via pressmeddelande, programblad och försäljning av hotellpaket<sup>130</sup>. På samma sätt exponeras nu det aktuella samarbetet mellan Best Western och Riksteatern, där det även finns pressmaterial i form av en videoinspelning, där Best Westerns VD presenterar projektet<sup>131</sup>. A-ERIK-modellen, som presenteras i avsnitt 3.1.2, tar upp den grad av exponering som sponsorn tillges i samband med sponsringen, vilken kan yttra sig på olika sätt, exempelvis affischer.<sup>132</sup> Utifrån diskussionen kan ett antagande göras, om att hotellkedjornas marknadsstaber utför en relativt stor extern marknadsföring, med sin exponering av sponsorsamarbetet. Detta kan kopplas till att de uttryckte att motivet bakom sponsringen var att stärka respektive varumärke. I enlighet med teorierna kring sponsring, som presenteras i avsnitt 3.1 samt teorierna kring varumärkeskapital, avsnitt 3.3, ställer vi hypotesen att hotellkedjornas motiv stämmer överens med den effekt en sponsringssatsning kan ge. Hotellkedjorna har båda valt ett sponsringsobjekt som de tror attraherar deras målgrupp. Detta stämmer överens med teorin, som menar att det är viktigt att analysera vilka värden som är viktiga med hänsyn till företaget. Med överensstämmelse mellan sponsringsobjekt och målgrupp är det större chans att en potentiell kund tilltalas av det sponsrade objektet och dessa känslor kan då överföras till sponsorns varumärke.<sup>133</sup>

### 4.3.3 Sponsringens tidsaspekt

Elite, efter avslutat sponsringsprojekt med Riksteatern, tror inte att deras varumärke påverkades i större utsträckning<sup>134</sup>. I teoriavsnitt 3.1.1 presenterades resultatet av en tidigare empirisk undersökning, där det konstaterades att sponsorer ofta är besvikna över resultatet av deras

---

129 Intervju med Johan Mattson 2009-04-03

130 Intervju med Susanne Karlsson 2009-04-22

131 Pressmeddelande - Hemsida Riksteatern

132 Jiffer & Roos (1999) sid. 28.

133 Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 218.

134 Intervju med Susanne Karlsson 2009-04-22

sponsringsattsningar. Elite hävdar att de inte tror sponsringen av Riksteatern påverkat deras varumärke i högre grad. I sponsringsteorin finns flera möjliga orsaker till detta. Det kan ha att göra med att Elites sponsring pågick under för kort tidsperiod, då enligt teorin en längre sponsringsattsning har större chans att skapa association till varumärket<sup>135</sup>. Utifrån detta resonemang och med hänsyn till ovanstående empiriska information vill vi ifrågasätta, om Elites samarbete med Riksteatern hade planerats utifrån en alltför kortsiktig horisont och på så sätt inte fick önskad effekt. Best Western, å andra sidan, torde ha möjlighet nå en högre effekt av sponsoraktiviteten, eftersom de planerar ett samarbete för tre år. Den här diskussionen kan emellertid inte tolkas som att sponsringens tidsperiod är den enda avgörande faktorn för en lyckad effekt på företagets varumärke. Vi tror att det finns fler faktorer som spelar in.

#### 4.4 Det finns ett gap mellan huvudkontoret och de lokala enheterna

I detta avsnitt kommer karaktären av det identifierade gapet att presenteras (se rödmarkerad kvadrat i figur 7). Beslutet om att genomföra sponsorsamarbetet med Riksteatern togs på central ledningsnivå av marknadsföringsstaben inom respektive hotellkedja<sup>136</sup>. I teoriavsnitt framhålls att om en sponsringsaktivitet ska bli effektiv är det mycket som ska stämma. Teorierna berör emellertid inte i djupare bemärkelse exakt hur arbetet ska utföras för att ge optimal effekt. Enligt teorier kring varumärkesbyggande är det i kundens tanke varumärket skapas<sup>137</sup>. Inom tjänstemarknadsföringsteorin framhålls vikten av interaktionen med kunden, eftersom det är i kundmötet den största marknadsföringen sker<sup>138</sup>. I teorin klassas sponsring som ett marknadsföringsverktyg. Ett sådant verktyg borde då, enligt tjänstemarknadsföringsteorin, aktiveras i mötet med kunden för att ge störst effekt. Inom hotellkedjorna betyder det då att detta marknadsföringsansvar faller på de geografiskt utspridda lokala hotellen.

Under intervjuer med personal på hotellkedjornas lokala hotell framkom dock att personalen inte hade samma uppfattning av sponsoraktiviteten som personalen på huvudkontoren. Det visade sig att de lokala enheterna hade liten vetskap kring kampanjen.

---

135 Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 212

136 Intervju receptionist Elite 2009-04-12, Receptionist Best Western 2009-04-28 och Lokal hotellchef Best Western 2009-04-17

137 Melin (2001) sid. 53-55

138 Grönroos (2004) sid. 67

Det faktum att personalen på de lokala enheterna och personalen på huvudkontoret visade sig ha avvikande uppfattningar kring marknadsstrategin kan genom teorin liknas vid Gummessons gap som beskrivs i avsnitt 3.3. Gummesson förklarar gapet som att ledningens uppfattning av vad de tror händer i företaget, inte alltid stämmer överens med verkligheten. Vi har i figur 7 valt att illustrera gapet mellan marknadsstaben och personalen. Gapet som illustreras i figuren att utgöra hela beståndsdelen intern marknadsföring (se rödmarkerat område i figur 7).

#### 4.5 Hotellkedjornas interna förmedling av sponsringsaktiviteten

Den lokala personalen hade, som tidigare nämnts, en bristande vetskap kring sponsringen, medan representanter från huvudkontoret beskrev sponsorsamarbetet som betydelsefullt för hotellkedjan. Vi kommer därmed i detta avsnitt och i avsnitt 4.6 att diskutera hotellkedjornas interna marknadsföring för att urskilja gapets karaktär.

Hotellkedjornas huvudkontor beskriver tanken bakom sponsorsamarbetena, som främst externa marknadsföringskampanjer, vilka utgör en del i varumärkesarbetet. I avsnitt 3.3 framgår att ett företags strategiska planer måste sättas i handling för att ha något värde. Det framhävs även att den externa marknadsföringen till stor del beror av den interna<sup>139</sup>. Intern marknadsföring handlar till stor del om att ena företaget i gemensamma satsningar<sup>140</sup>. Jonnergård framhåller en samordningsproblematik inom stora organisationer. Hon påpekar svårigheten i kommunikationen av organisatoriska satsningar som syftar till att gynna alla enheter inom en organisation.<sup>141</sup> Detta resonemang kan kopplas till hotellkedjornas sponsringsarbete som syftar till att stärka hela kedjans gemensamma varumärke. I fallstudien kan vi se exempel på Jonnergårds argument. Då alla hotell verkar under ett gemensamt varumärke bör även ett lokalt engagemang skapas i kedjan. Något som överraskade oss, särskilt under insamlingen av empirin var servicepersonalen och huvudkontorets skilda uppfattningar av den interna kommunikationen av sponsringen.

---

139 Sullivan (2001) sid. 24.

140 Davis (2001) sid. 121.

141 Jonnergård (1988)

### 4.5.1 Huvudkontorens uppfattning om sin interna kommunikation

Best Westerns huvudkontor berättar att de sprider information om sponsringen till de lokala enheterna via ett internt forum som kallas *Best Info*. De har även distribuerat listor över kontaktpersoner på Riksteatern. Intentionen med detta är att de lokala hotellenheterna ska kunna ta kontakt med regionala teaterföreningar för att fördjupa samarbetet lokalt.<sup>142</sup> Best Westerns interna forum och skapandet av kontaktlistorna tyder på att ett försök till en samordning av den gemensamma satsningen har genomförts. På frågan varför Elite inte tror att associationseffekten från sponsringen blev som de förväntat svarade huvudkontoret att de från marknadsföringsstabens sida nog hade kunnat arbeta mer med den externa marknadsföringen av projektet. De framhåller exempelvis att ytterligare arbete kunde ha lagts på affischering och bearbetning av press<sup>143</sup>. Vi uppfattar det som att Elite följaktligen inte uppmärksammat några brister i hotellkedjans interna kommunikation av sponsringssamarbetet. Vi kan dra paralleller till det teoretiska argumentet att företag ofta nonchalerar den interna aspekten i lanseringen av en kampanj, för att istället lägga all kraft på den externa. Detta trots att det i slutändan är personalen som ska förmedla företagets varumärkesbudskap.<sup>144</sup> Att Elites huvudkontor utvärderar sin sponsring av Riksteatern genom att ifrågasätta sina externa marknadsföringsåtgärder är, enligt teorin, följaktligen inte överraskande. En marknadsföringskampanj med syfte att stärka varumärket går emellertid inte att genomföra om man inte involverar sin personal<sup>145</sup>.

I vår fallstudie kan uttolkas att hotellkedjornas marknadsföringsstabers antingen saknar tillräcklig insikt i servicepersonalens möjlighet att stärka varumärket eller väljer att inte använda dem. Det kan även vara så att de uppriktigt tror att servicepersonalen är mer uppdaterad och aktiv än vad som är fallet. Här är ännu ett scenario som kan kopplas till det gap som presenteras i figur 7. Marknadsföringsstabens bör istället skapa goda förutsättningar för att personalen på enheterna ska arbeta framgångsrikt med att fullfölja ledningens strategier. Då målsättningen i alla serviceföretag bör vara att göra kunden nöjd, borde således den interna marknadsföringen vara av större intresse för hotellkedjorna än vad som varit fallet i det studerade

---

142 Intervju med Magnus Sjödin 2009-04-27

143 Intervju med Susanne Karlsson 2009-04-22

144 Booker (2003)

145 Henkoff (1994)

företagen. Detta speciellt eftersom båda hotellkedjorna satsade en ansevärd summa pengar på sponsringen av Riksteatern.

#### 4.5.2 De lokala hotellens uppfattning av den interna kommunikationen

Den lokala hotellchefen inom Best Western uppger att huvudkontoret ofta skickar ut informativa e-mail, men att den stora mängden information gör det svårt för honom att ständigt vara uppdaterad på allt som är aktuellt för hotellkedjan. Den lokala hotellchefen fick kännedom om huvudsponsringen vid en årsstämma, där sponsringen var ett av flera beslut som klubbades igenom.<sup>146</sup> I en intervju med en receptionist på ett lokalt Best Western hotell framkom att hon inte kände till sponsorsamarbetet med Riksteatern alls, utan hänvisade oss vänligt till huvudkontoret. När vi underrättade henne om att Best Western var huvudsponsor till Riksteatern blev hon lite nervös och ursäktade sig över det faktum att hon inte visste mer<sup>147</sup>. Detta stämmer överens med teorin i avsnitt 3.3. Det är sällsynt att personalen är informerad om strategiska beslut som rör företagets marknadsföring. Personalen tenderar därför ofta att försumma nya kampanjer som lanseras, eftersom de inte är insatta i tankarna bakom dem. De kan även ha svårt för att se sitt ansvar i hanteringen av dessa.<sup>148</sup> Detta kan förklara Best Western receptionistens beteende när hon fick frågan om vad hon visste om sponsringen. Detta kan även vara orsaken till hotellchefens ointresse för sponsorsatsningen, då projektet uppenbarligen har saknat förklarande attribut, som direkt tilltalar honom och den lokala verksamheten. Här kan det antas finnas en brist i hur huvudkontoret förmedlar informationen till de lokala enheterna.

Den interna marknadsföringen är särskilt viktig inom servicebranschen, eftersom personalen frekvent har kontakt med kunden<sup>149</sup>. Ett engagemang hos de anställda för företagets marknadsföringsstrategier beror av företagets förmåga att inspirera dem.<sup>150</sup> Utifrån hotellchefens uppfattning av den interna kommunikationen, tolkar vi det som att han inte känner sig delaktig i strategin bakom kedjans sponsringsarbete. Han förstår därmed inte vilka möjligheter

---

146 Intervju med lokal hotellchef 2009-04-17

147 Intervju med receptionist Best Westen 2009-04-26

148 Robertson (2003)

149 Davis (2001) sid. 127

150 Walshak (1991) sid. 13



sponsringsprojektet kan bidra med för det lokala hotellet. Inte heller receptionisten på det lokala Best Western hotellet kan sägas vara delaktig i marknadsföringsprocessen, av den enkla anledningen att hon inte kände till sponsringen.

En receptionist på ett lokalt Elite hotell menar att han inte fått någon information från sina överordnade om sponsringen. Han berättar dock att han fick kännedom om det, genom att han råkade hitta en broschyr kring sponsorskapet i hotellets lobby. Att receptionisten fick informationen genom externt marknadsföringsmaterial kan tolkas som att Elite, i detta fall, satsat mer på extern marknadsföring, än att utbilda sin personal till bärare av sponsringens budskap. Hos båda fallföretagen finns en skillnad mellan huvudkontorens uppfattning av hur de kommunicerar ut sponsorskapet och personalens upplevelser av detta. Detta stämmer överens med Jonnergårds empiriska undersökning där hon kom fram till att en centralorganisation ofta upplever sitt inflytande över de lokala enheterna som större än vad personalen gör<sup>151</sup>.

#### 4.5.3 Mellancheffen – en flaskhals i informationsflödet

Den interna marknadsföringen (se pil 2 i figur 7) sker inte enbart från marknadsstaben utan mellancheffen är även delaktig i informationsflödet. Som vi tidigare poängterat i teoriavsnitt 3.3.1 är det avgörande för den interaktiva marknadsföringen att ledningen visar engagemang för att stötta personalen. Detta kan försvåras i en stor organisation, där personalen som marknadsförare befinner sig långt ifrån ledningen. Personalens prestationer grundas i ett bra, genomtänkt och överensstämmande ledarskap från både ledning och lokal mellancheff<sup>152</sup>. Gotsi och Wilson framhåller emellertid svårigheten för ledningen att kommunicera marknadsföringsbudskap till personalen. De menar att konsten av att alliera personalens agerande med varumärkets externa budskap är en kritisk faktor för alla organisationer.<sup>153</sup> Den lokala hotellchefen inom Best Western berättar att han arbetar nära sin personal. Han uppskattar att möta hotellgästerna och menar att han genom sitt operativa arbete har lättare att förankra sina beslut hos personalen<sup>154</sup>. Detta betyder att den lokala hotellchefen har ett stort inflytande på sin personal, som enligt

---

151 Jonnergård (1998)

152 Arnerup-Cooper & Edvardsson (2007) sid. 222-223

153 Gotsi & Wilson (2001)

154 Intervju med lokal hotellchef Best Western 2009-04-17

tjänstemarknadsföringsteorin, presenterad i avsnitt 3.4.2, är hotellkedjans främsta förmedlare av varumärket. Mellancheferna är en betydelsefull och effektiv opinionsbildare för sina anställda. Det är därför mycket viktigt att marknadsstrategier är förankrade hos mellancheferna<sup>155</sup>. Det ska tilläggas att den lokale hotellchefen även själv givetvis är marknadsförare av varumärket. Dock kan hans position betraktas som en kritisk faktor, med hänsyn till hans inflytande över servicepersonalen.

Vanligt förekommande i organisationer är att mellanchefernas ledarskap präglas av kostnadsmedvetenhet och intäktsoptimering. Detta kan skapa risker, då tjänstemedarbetarna inte tillåts att direkt följa marknadsstrategierna.<sup>156</sup> Marknadsstaben på Best Western tror att sponsringssamarbetet är en framgångsrik satsning, då deras varumärke samstämmer med Riksteaterns värderingar. Den lokala hotellchefen menar dock att hans målgrupp inte tillhör den publik han tror att marknadsstaben vill nå med samarbetet.

Under intervjun med den lokala hotellchefen framkom att han sällan sympatiserar med huvudkontorets val av sponsorobjekt. Han berättar att han ofta undrar hur huvudkontorets satsningar kan gynna hans lokala verksamhet. Han exemplifierade med att Best Western under en längre tid sponsrat svensk Speedway. Han finner detta relativt ointressant och han tror inte detta har någon gynnsam effekt för hans hotell. Hotellchefen ifrågasätter om de 4,5 MSEK som satsats på huvudsponsorskapet för Riksteatern kanske hade gjort bättre nytta någon annanstans, exempelvis genom en rikstäckande TV-kampanj som framhäver Best Westerns varumärke.<sup>157</sup> Vi menar att detta stämmer väl överens med Jonnergårds resonemang där hon belyser skillnader mellan hur en centralorganisation och de lokala enheterna tolkar åtgärder som är ämnade gynna hela organisationen. Hon menar att det ofta finns en oenhetlighet när det gäller vems nytta som ska gynnas, för vem åtgärden genomförs och hur dennas intresse bäst ska tillvaratas<sup>158</sup>. De anställda tenderar att vara mer positivt inställda till att engagera sig i den externa marknadsföringen om de fått information om kampanjens grundläggande avsikt<sup>159</sup>.

---

155 Tosti & Stotz (2001) sid. 28-33.

156 Arnerup-Cooper & Edvardsson (2007) sid. 222-223

157 Intervju lokal hotellchef Best Western 2009-04-17

158 Jonnergård (1988)

159 Ind (1997)

Utifrån ovanstående resonemang menar vi att om huvudkontoret önskar få en effekt på hotellkedjans varumärke, gäller det följaktligen att få de lokala hotellcheferna att förstå strategin bakom satsningen. Detta kan kopplas till att de lokala mellancheferna måste övertygas om sin egen vinning och betrakta sponsringssatsningen som en främjande strategi. Görs inte detta kan det innebära att information om hotellkedjans varumärkessatsning aldrig förmedlas till personalen på den lokala enheten, eftersom den kan stanna hos hotellchefen. I enlighet med tjänstemarknadsföringsteorin i avsnitt 3.2 betyder detta att personalen på det lokala hotellet inte ges möjligheten att delta i hotellkedjans varumärkesstrategi kring sponsringen. Vårt antagande grundas i vår tolkning av att hotellchefen och marknadsstaben har olika uppfattningar om hur varumärket ska stärkas. I enlighet med teorin i avsnitt 3.3 kan detta ses som en stor fara, då marknadsföring kräver en bakomliggande gemensam förståelse. Utifrån vårt resonemang ser vi dock unika möjligheter med hotellkedjornas sponsring av Riksteatern, vars uppsättningar i hög grad utgörs av lokala evenemang. Vi tror att detta kan medföra stora möjligheter för de lokala hotellen att, förutom att stärka varumärket, även få nya hotellgäster.

#### 4.6 Marknadsförare på heltid

I teoriavsnitt 3.3 presenteras genom begreppet *internal branding*, vikten av att förankra ett marknadsföringsbudskap inom organisationen så att det genomsyrar alla enheter.<sup>160</sup> En receptionist på ett lokalt Best Western hotell framförde att hon inte kände till sponsorsamarbetet med Riksteatern. Vidare förklarade receptionisten att hon inte har något med marknadsföringen att göra, hon uttryckte sig som att ”hon är ju bara receptionist”<sup>161</sup>.

Vid intervjuerna med en receptionist på ett lokalt Elite hotell fann vi liknande problem som hos Best Western. Receptionisten på Elite berättade att han inte heller vet så mycket om sponsringen av Riksteatern. Även han menade att han inte tror det ingår i hans arbetsuppgifter att förmedla information om sponsringen till gästerna. Receptionisten på Elite uppfattade dock samarbetet mellan Elite och Riksteatern som en bra satsning och tillade att Riksteaterns segment säkert är attraktivt för Elite.<sup>162</sup> I avsnitt 3.4.3 definierades två grupper av marknadsförare. Dels de

---

160 Bergstrom et al. (2002) sid. 133-142.

161 Intervju med receptionist Best western 2009-04-17

162 Intervju med receptionist Elite 2009-04-03

som är anställda för att arbeta med företagets marknadsföring på heltid från huvudkontoret och dels marknadsförare på deltid, de som sköter den största delen av kundkontakten.<sup>163</sup> Utifrån ovanstående resonemang tolkar vi det som att ingen av receptionisterna i fallstudien ser sig själva som en del av hotellkedjornas marknadsföring.

I avsnitt 3.5 diskuteras att det är i servicemötet som kunden skapar en relation till varumärket.<sup>164</sup> En receptionist Elite berättade att han inte anser att sponsoraktiviteten med Riksteatern påverkar hans arbete alls. På frågan om han någon gång berättat för en hotellgäst att Elite sponsrade Riksteatern svarade han att han hade gjort det en gång. Dock berodde detta på att gästen i samband med en teaterföreställning hade sett Elites logga på programbladet. Receptionisten förklarade emellertid att han inte kunde ge så mycket information till gästen. Detta specifika servicemöte är ett exempel på hur den interaktiva marknadsföringen kan misslyckas, om personalen inte är rätt utrustade. Vi vill tro att Elites varumärke hade fått en annan effekt i gästens tanke, om receptionisten kunnat berätta mer om sponsringen. En receptionist på Best Western, menar att hon inte har fått någon information om sponsorarbetet eftersom det, enligt henne, är Best Westerns huvudkontor som arbetar med sponsringsaktiviteter. Hos henne kan vi återigen tyda en bristande kännedom om att servicepersonalen är givna marknadsförare, som genom nyttjandet av marknadsverktyget sponsring, ska påverka såväl varumärket som organisationen. Vi kan här se en tendens till att hotellkedjornas marknadsstaber inte utnyttjar personalens potential som marknadsförare till fullo.

#### 4.7 Aktivering av sponsringsverktyget inom ett serviceföretag

Utifrån analysen ovan frågar vi oss om den interaktiva marknadsföringen kan ha en stor betydelse i den totala marknadsföringen av sponsorkampanjer i ett serviceföretag. Detta eftersom vi i vår fallstudie uppmärksammat att det skedde en svag interaktiv marknadsföring av sponsorkampanjerna. Vi ser en stor potential hos hotellkedjorna att förankra sponsorkampanjen hos personalen, genom att fylla det tidigare nämnda gapet (se rödmarkerat i figur 7) och slutligen framgångsrikt kunna nå kunden. Detta eftersom det redan finns en relation mellan personal och

---

163 Gummesson (1998) sid. 72-73

164 Grönroos (2004) sid. 69

kund som kan nyttjas (se grönmarkerat figur 7). Vi tolkar därmed att gapet är som djupast i elementet relationer mellan marknadsstab och personal (se rödmarkerad ruta i figur 7). Därför anser vi att den interna marknadsföringen blir en nödvändighet för att fylla gapet (se pil 2 i figur 7). Nedan följer en ansats till hur det ovanstående identifierade gapet skulle kunna fyllas och därmed hur sponsorverktyget kan aktiveras till fullo. Vi kommer att diskutera marknadsföringsaspekter (se figur 6) i kombination med sponsringens motiv och effekter (se figur 5).

För en framgångsrik sponsorsatsning krävs hårt arbete<sup>165</sup>. Att skapa och förändra relationer mellan och i organisationen är en viktig del i intern marknadsföring<sup>166</sup>. Relationer kan skapa en sammanhållning mellan de anställda<sup>167</sup>. Intern marknadsföring kan således användas för att skapa samverkande relationer mellan de anställda<sup>168</sup>. Skapas det goda relationer internt och personalen känner sig engagerade i sponsorarbetet, tror vi att detta kan visa sig i mötet med kunden. Vi anser att sponsringssamarbetena mellan hotellkedjorna och Riksteatern har utförts för att nå kunden. Därmed ska sponsring följaktligen stödja all kundhantering<sup>169</sup>. Utifrån detta menar vi att företaget kan förstärka relationen med personal.

Sponsring kan användas internt, genom exempelvis en sponsringskampanj vilket kan leda till att de anställda känner en stolthet över företaget. Detta kan även stärka deras lojalitet.<sup>170</sup> Motivet och effekten av elementet relationer i figur 5 är företagets genomförande av aktiviteter för sin personal.<sup>171</sup> Detta kan genomföras med exempelvis en workshop i samband med en lansering av en sponsringskampanj<sup>172</sup>. För att stärka relationerna internt kan en aktivitet exempelvis vara att bjuda personalen på det sponsrade evenemanget. Om personalen själva får uppleva det värde som de sedan ska marknadsföra, tror vi, att de kan genomföra en bättre interaktiv marknadsföring, där relationen till kunden kan utvecklas och förstärkas. Under

---

165 Aaker & Joachimsthaler (2000) sid. 210-211

166 Davis (2001) sid. 126

167 Jiffer & Roos (1999) sid. 28

168 Davis (2001) sid. 121

169 Javalgi (1994)

170 Clark (2006) sid. 24

171 Jiffer & Roos (1999) sid. 52

172 Totsi & Stotz (2001) sid. 28-33

intervjuerna visade en av receptionisterna på Elite ett intresse för teater<sup>173</sup>. Vi tror att det kan finnas fler som har detta intresse inom kedjorna, vilket kan leda till att de inspireras för att marknadsföra sponsringssatsningen. Hotellkedjorna skulle kunna använda dessa positiva krafter, det vill säga att personalen tilltalar av sponsorsamarbetet, inom organisationen för att spåda på sin kampanj. Med detta menar vi inte att all personal under alla omständigheter kan inspireras av hotellkedjornas marknadsstrategier. I hotellkedjor, som i regel är mycket personalintensiva, kan det vara svårt att hitta något som motiverar alla. Kopplat till vår fallstudie tror vi emellertid att det finns en stor chans att många kan finna något som tilltalar dem i Riksteaterns breda utbud. Framförallt i jämförelse med Best Westerns tidigare sponsorobjekt svensk Speedway vilken vi tror tilltalade en smalare intern publik. Det är inte givet att externa marknadsföringskampanjer har samma effekt internt<sup>174</sup>. Därmed menar vi att det är viktigt att välja sponsorobjekt inte enbart utifrån företagets externa målgrupps preferenser utan även ett som tilltalar den interna målgruppen. Personalens engagemang för marknadsstrategier beror av företags förmåga att inspirera.<sup>175</sup> Om den interna målgruppen blir inspirerad av sponsorsamarbetet menar vi att personalens engagemang kan växa.

Baserat på dessa teoretiska aspekter anser vi att huvudkontoret kan skapa en god relation till personalen men även att associationen, exponeringen och den integrerade kommunikationen i den interaktiva marknadsföringen kan förbättras (se rutor med texten *obefintlig* i figur 7). Detta eftersom A-ERIK-modellens samtliga element överlappar och påverkar varandra (se figur 1). Vi vill framhäva att dessa element, i kombination med samtliga tre beståndsdelar kan utgöra en effektiv tjänstemarknadsföring med sponsring som marknadsföringsverktyg.

---

173 Intervju receptionist Elite 2009-04-03

174 Yohn (2008)

175 Walshak (1991)

## 5. Slutsats

---

*Syftet med uppsatsen är att utreda tillämpningen av marknadsföringsverktyget sponsring inom hotellkedjor med fokus på personalens funktion. Vårt syfte har hämtats ur en empirisk studie som utgörs av en fallstudie på två hotellkedjor. Nedan presenteras studiens slutsatser strukturerade efter våra frågeställningar. Slutligen följer ett avsnitt med rekommendationer till hotellkedjor inför en sponsorsatsning.*

---

### 5.1 Hur anser huvudkontoren att sponsringsarbetet med Riksteatern påverkar varumärket?

De bakomliggande motiven för att sponsringssamarbetena var ett led i att stärka hotellkedjornas varumärken genom att skapa en association till Riksteatern. Utifrån detta har vi kommit fram till att även om en sponsringsatsning i ett rikstäckande serviceföretag är baserad på väl genomtänkta marknadsföringsstrategier, behöver detta inte vara en försäkran för en god effekt. Vi menar att ett fungerande sponsringssamarbete med en rikstäckande organisation, som Riksteatern, skulle kunna bli ett mycket inflytelserikt verktyg i uppbyggnaden och utvecklingen av en hotellkedjas varumärke. Därför drar vi slutsatsen att huvudkontorens tanke bakom samarbetet är god, då dessa rikstäckande projekt har stor potential att ge en slagkraftig effekt där hotellens intäkter genereras, det vill säga på lokal nivå runt om i Sverige. Av analysen framgår att det råder en del specifika förutsättningar för företag inom servicesektorn rörande användning av sponsring i varumärkesbyggande syfte. Eftersom en stor del av varumärkets marknadsföring sker i mötet med kunden, är det av särskild vikt att marknadsföringsstrategier, genom goda interna relationer, förankras hos de anställda. I vår fallstudie uppfattade vi svag effekt i den interaktiva marknadsföringen av sponsorsatsningarna.

### 5.2 Hur förankrar huvudkontoren sponsringssamarbetet hos servicepersonalen på de lokala hotellen?

Den lokala förankringen av Elites sponsringssamarbete var svag hos personalen, då våra respondenter på lokal nivå berättade att de inte fått någon utförlig information. En respondent från marknadsstaben på Elite, uttryckte en viss besvikelse över sponsringens effekt och menade att detta berodde på brist på extern marknadsföring. Inte heller i Best Westerns fall har lokal

servicepersonal någon större kännedom om projektet. Detta trots att Best Westerns huvudkontor menar att de, genom olika media, fört ut informationen. Vi kan dra slutsatsen att de inte lyckats väl med detta, hos de vi intervjuat. Detta kan delvis bero på att informationen fastnat hos mellanchefer.

Vi har även sett att brist på tid och engagemang kan medföra att anställda försummar kommunicerad information kring sponsringsstrategin. Det kan även vara så att Best Westerns nuvarande interna kommunikationssystem inte har tillräckligt genomslag på personalen. Möjligen är det så att det krävs mer än informativa e-mail och intranät för att förankra ett sponsorsamarbete hos personalen och bredda konkurrenskraften i verktyget. Vi kan inte konstatera exakt var, men vi ser en tydlig brist i båda hotellkedjornas kommunikation från huvudkontor till servicepersonal, när det gäller sponsringskampanjen.

Vi kan även slå fast att aktörerna på lokal och central nivå har skilda tolkningar av hur sponsringsaktiviten kommuniceras, men även kring dess övergripande mål. Utifrån detta förmodar vi att de lokala enheterna endast agerar efter egen uppfattning och att de därmed inte använder marknadsföringsverktyget som marknadsstaben planlagt. I enlighet med teorin i kapitel 3, kan hotellkedjornas brist i den lokala förankringen av sponsringen resultera i, att de inte har möjlighet att utnyttja servicepersonalens förmåga att marknadsföra kampanjen i mötet med kunden. Detta kan i sin tur försvaga sponsringens associationseffekt.

### **5.3 Hur kan personalen, genom en sponsringssatsning, motiveras och entusiasmeras i förmedlingen av företagets varumärke?**

Förutom att sponsorsatsningen kan stärka företagets varumärke externt vill vi också påpeka dess interna funktion. Sponsringssatsningen skulle, enligt teorin i kapitel 3, kunna få effekt på flera sätt inom och utom organisationen. Inom organisationen kan sponsringen användas för att motivera personalen och skapa en gemensam vi-känsla i en rikstäckande organisation. Vi vill här belysa att hotellkedjorna även genom sponsringen av Riksteatern, skulle kunna förmedla sina interna värderingar då de uttryckt att Riksteatern har en liknande värdegrund. Genom att låta personalinformation bli en naturlig del av sponsringen, kan de skapa en stolthet hos de anställda över att arbeta på ett företag som stödjer spridning av kultur. Genom att stolt presentera sponsorsamarbetet till personalen, kan marknadsstaben ena personalen kring aktiviteten.

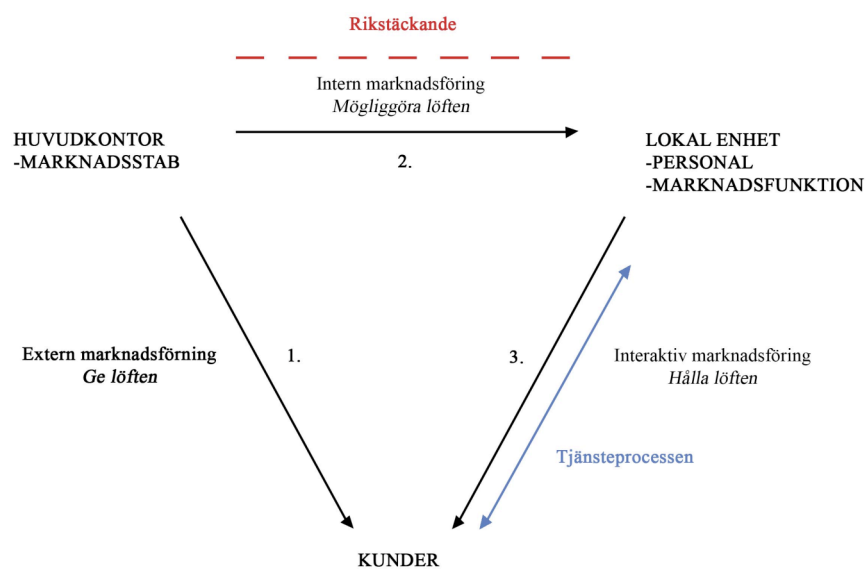


Med hänsyn till hotellkedjans geografiskt utspridda organisation, tror vi att detta skulle kunna vara speciellt bra. Enligt vad som sägs i teorikapitel 3 kan information till personalen genom exempelvis möten, ha mindre effekt för engagemanget. Att istället erbjuda personalen att gå på en av Riksteaterns föreställningar, skulle kanske vara ett bra komplement för att förstärka den interaktiva marknadsföringen kring sponsringssatsningen. Det kanske även hade varit fördelaktigt att identifiera medarbetare inom hotellkedjorna som har ett intresse för teater. Detta eftersom vi anser att hotellkedjan enbart kan förvänta sig att samtlig personal ska ha kunskap om sponsoraktiviteten, till den grad att de ska kunna vidareföra informationen kring denna till kunden, men inte mer än så. Däremot kan den identifierade personalen förbättra denna kommunikation till kunden och sina medarbetare, för att väcka ett intresse hos även dem. Ett personligt intresse för sponsorobjektet anser vi underlätta viljan att vidareföra informationen kring sponsorskapet till andra.

#### 5.4 Goda råd till hotellkedjor inför en sponsorsatsning

Vi har både ur ett empiriskt såväl som ett teoretiskt perspektiv studerat hur sponsring tillämpas inom två hotellkedjor. Med stöd i detta har vi utarbetat tre egna rekommendationer;

- ▶ Möjliggör för personalen att utnyttja sponsringsverktyget i mötet med kunden. Fokusera mindre på klassisk envägskommunikation och mer på gemensamma aktiviteter där personalen får interagera.
- ▶ Investera tid i att förankra strategier hos lokala platschefer inom kedjan. Här finns en stor risk att informationen fastnar och således aldrig når servicepersonalen. Utarbeta säljande argument som får hotellcheferna att inse hur en gemensam varumärkessatsning direkt gynnar deras lokala enheter.
- ▶ Optimera effekten i sponsringsverktyget genom att använda det för att skapa stolthet bland personalen.



Figur 8: Två kanaler att nå kunden i tjänstemarknadsföring

Med hänvisning till våra råd, visar vi åter vår figur för att belysa vikten av att nå kunden genom personalen i tjänstemarknadsföring (se figur 8). Vi anser att samtliga tjänsteföretag inom diverse branscher, därmed inte enbart hotellbranschen, kan ta del av uppsatsens praktiska och teoretiska bidrag.

## 6. Avslutande reflektion

---

Att direkt associera begreppet marknadsföring med den externa marknaden, är fortfarande mycket vanligt. Vi menar att denna allmänna uppfattning måste förändras. Ur vår fallstudie kan urskiljas att marknadsstabens starka fokus på extern kommunikation i sin marknadsföring, kan medföra att de försummar sin viktigaste marknad – den interna. Utfallet för de studerade hotellkedjorna var inte identiska men de gemensamma brister vi fann kunde inte undvikas för någon av dem. Om serviceföretag väljer att ge löften till kunderna genom extern kommunikation krävs det även att de försäkras om att dessa löften i slutändan kan hållas. I serviceföretag genomförs detta i regel av servicepersonalen. Dessa personalintensiva företag har en enorm möjlighet att utnyttja sin personal genom att betrakta dem som marknadsförare på heltid. Bland våra resultat finner vi detta behov särskilt viktigt i stora serviceföretag med geografiskt spridda enheter. Här tas centrala beslut kring marknadsföringssatsningar, som för att få effekt måste aktiveras lokalt, vilket kräver en stor ansträngning för huvudkontoret, när det kommer till samordning och implementering.

Vårt resultat lämnar många dörrar öppna för vidare studier. Sett till tidigare forskning finns en brist på empiriska undersökningar, kring personalens roll inom företags arbete med att stärka varumärket. Vi skulle vilja se en mer omfattande studie av hur centrala strategier kring varumärket kommuniceras i ett rikstäckande serviceföretag. Detta för att komma närmre en identifikation av var bristen i informationsflödena finns. Vi ser också ett behov av undersökningar som syftar till att utvärdera metoder för intern marknadsföring. Det skulle även vara intressant att se ytterligare forskning, kring hur sponsring kan användas för att motivera personalen. En djupstudie på hur marknadsstaber inom serviceföretag ser på varumärkesförstärkning på ett övergripande plan hade också varit intressant att ta del av.

## 7. Källförteckning

---

### Tryckta källor

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.

Aaker, David A. (2008). *Strategic market management*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Andriopoulos, C. & Gotsi, M. (2001). "Living' the Corporate Identity: Case Studies from the Creative Industry". *Corporate Reputation Review*. vol. 4, nr. 2, s. 144-154.

Arnerup-Cooper, Birgitta & Edvardsson Bo. (2007). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Baker, Thomas L., Cronin Jr., J. Joseph, Hopkins, Christopher D. (2009). The impact of involvement on key service relationships. *Journal of Services Marketing* 23/2 115-124 Emerald Group Publishing Limited.

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). "Why internal branding matters: The case of Saab", *Corporate Reputation Review*. vol. 5, nr.2/3, s. 133-142.

Bergström, G & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt, metodbok i samhällsvetenskaplig text - och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Booker, E (2003). Spend some serious time, money on internal marketing. *B to B*. Chicago: Feb 10, 2003. Vol. 88, Iss. 2; pg. 8, 1 pgs

Boone, M. (2000). The Importance of Internal Branding. *Sale & Marketing Management*.  
vol. 152, nr. 9, s. 36-38.

Chong M., (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience, *Corporate Reputation Review*, vol 10, no 3.

Clark, Jimmy. (1996). *Sponsring i Mästerklass*. Bjälsta: CEWE-Förlaget.

Davis, Tim R.V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision* 39/2 121-130 sid. 127

Denscombe (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Farrell, J. (2002). Promises worth keeping. *Incentive*, vol. 176, nr. 5, s. 38.

Gegenheimer, C (1998). Include employees in marketing. *Business Marketing*, July, Section: Views & Opinions.

George, D et al (2004). Invited Commentaries on Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Volym 68. Nr 1, sid 18-27.

Goch, L, (2002). Setting the stage. *Best Review*; 103, 2 ABI/INFORM Global. sid. 38.

Gotsi, M & Wilson, A (2001). Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, London, Vol 39, Iss 2, pg 99.

Grönkvist, Uno. (1985). *Sponsoring – en lönsam investering?*. Svenska Dagbladets Förlags AB.

Grönkvist, Uno. (2000). *Sponsring och event marketing*, Näsviken: Björn Lundén Information AB.

Grönroos, Christian. (2000). *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och marknadsföring - En CRM-ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, E, (2006). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber Ekonomi

Hein, K, (2004). Branding from the inside and out, *Incentive*. Apr 2004; 178, 4; ABI/INFORM Global pg. 28

Henkoff,R (1994). Service is everybody's business. *Fortune*, New York, Vol 129 Iss 13;pg 68

Holme, M & Solvang, K. (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Ind, N. (1997). *The Corporate Brand*. Palgrave MacMillan: New York.

Javalgi G, Traylor, M, Gross, A, Lampman, E. (1994). Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation. *Journal of Advertising*, December 1994.

Jiffer, Mikael & Roos, Magnus. (1999). *Sponsorship – A way of communicating*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Jonnergård, K, (1988). Federativa processer och administrativ utveckling. En studie av federativa kooperativa organisationer i *Lunds Studies in Economics and Management 3*, Institutet för ekonomisk forskning, Lund University Press.

Keller, K.L (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*. vol. 15, nr. 1, s. 43-51.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lundberg, M (2008). A word-of-mouth approach to informal information sharing among part-time and short-term employed front-line workers in tourism. *Journal of Vacation Marketing*, 2008; 14; 23, DOI: 10.1177/1356766707084217.

Melin, Frans. (2001). *Varumärkesstrategi*. Malmö: Liber Ekonomi.

Merriam, B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Torsten H. (2000). *Ladda ditt varumärke – strategier och praktiska råd*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Nicholson, N (2009). Make engagement personal. *Communication World*; Mar/Apr 2009; 26, 2; ABI/INFORM Global samt Proactive promoter, *Communication World*; Jan/Feb 2009; 26, 1; ABI/INFORM Global pg. 47.

Norrman, Richard (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber AB.

Olins, W. (2000). How Brands are Taking over the Corporation. i (Hatch & Schultz, red) *The Expressive Organization*. (s. 51-66). Oxford: Oxford University Press.

Pappas, J & Flaherty, K (2007). The effect of trust on customer contact personnel strategic behavior and sales performance in a service environment. *Journal of Business Research* 61 (2008) 894–902.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder,- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Ritson, Mark. (2009). A word on our sponsors. *Marketing*. London: Jan 28, 2009 sid 22. (1pgs).

Robertson, P (2003). Don't fanfare a strategy before you are living it. *Marketing*. London: Aug 7, 2003. pg. 18.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.



Sampson, S & Froehle, C (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*; Summer 2006; 15, 2; ABI/INFORM Global pg. 329.

Sullivan, J. (2001). Employees help brand company from the inside out. *Nation's Restaurant News*. vol. 35, nr. 40.

Svenning, C.(2000). *Metodboken* (4:e rev. uppl). Eslöv: Lorentx förlag.

Svensson, Ulf (2008). *Representation*. Björn Lunden information.

Thurén,T (2003), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Malmö: Liber.

Tosti, D.T. & Stotz, R.D (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*. vol. 10, nr. 2, s. 28-33.

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vargo, Stephen & Lusch, Robert F. (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* (2008) 36:1-10.

Walshak, H (1991). Public relations: an internal consensus can boost external success. *Marketing News*, Volym 25, Nr 12:13.

Ward, Pamela & Humphries, Ian. (2007). Making reputation meaningful at Fujitsu Services. *Strategic Communication Management*. Aug/Sep 2007; 11, 5; ABI/INFORM Global

Yohn Lee, D, (2008). Motivate staff with messages that target them. *Advertising Age*. Volym 79:15.

## Elektroniska källor

Best Westerns hemsida

Tillgänglig via: [www.bestwestern.se](http://www.bestwestern.se) Läst: 2009-05-14

Elite Hotels of Swedens hemsida

Tillgänglig via: [www.elitehotels.se](http://www.elitehotels.se) Läst: 2009-05-03

Riksteaterns hemsida

Tillgänglig via: [www.riksteatern.se](http://www.riksteatern.se) Läst: 2009-04-17

Scandics Hotels hemsida

Tillgänglig via: [www.scandichotels.se](http://www.scandichotels.se) Läst: 2009-05-14

Sponsrings – och event föreningens hemsida

Tillgänglig via: [www.sefs.se](http://www.sefs.se) Läst: 2009-04-22

## Muntliga källor

Anonym hotellchef, Best Western Hotell 2009-04-17

Anonym receptionist, Best Western Hotell 2009-04-26

Anonym receptionist, Best Western Hotell 2009-04-28

Anonym receptionist, Elite Hotels of Sweden 2009-04-12

Anonym receptionist, Elite Hotels of Sweden 2009-05-03

Anonym receptionist, Elite Hotels of Sweden 2009-05-03

Birgitta Englin, VD Riksteatern 2009-05-13

Henrik Johnsson, strategiska partners, Scandic Hotels 2009-04-17

Johan Mattsson, sponsoransvarig Riksteatern 2009-04-03

Magnus Sjödin, ansvarig för strategiska partners, Best Western 2009-04-27

Mats Öström, Kultur och fritidschef Gävle Kommun 2009-04-08

Niklas Borefors, Producent Helsingborgs Stadsteater 2009-03-31

Pernilla Warberg, regionchef Kultur och Näringsliv 2009-04-23

Susanne Karlsson, marknadschef, Elite Hotels of Sweden 2009-04-22

## Figurförteckning

Figur 1 Tjänstemarknadsföringens triangel

Figur 2 A-ERIK-modellen

Figur 3 Relationen mellan marknadsavdelning och marknadsfunktion

Figur 4 Två vägar att nå kunden

Figur 5 Motiv och effekter av sponsring i skilda marknadsföringssituationer inom servicesektorn

Figur 6 Marknadsföringsaspekter i skilda marknadsföringsfunktioner inom servicesektorn

Figur 7 Sponsring i skilda marknadsföringssituationer; synpunkter från vårt empiriska material

## Bilaga 1

### Intervjuguide – Riksteatern

Namn: *Birgitta Englin*

Yrkesroll: *VD Riksteatern*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Hur skulle du beskriva Riksteatern?

Hur skulle du beskriva Riksteaterns varumärke?

Kan du berätta om din plats i styrelsen för organisationen Kultur och näringsliv?

Berätta lite om ert arbete inom Kultur och Näringsliv?

Berätta lite om Riksteaterns sponsringsverksamhet, hur arbetar ni med sponsorer?

Hur stor betydelse har sponsring för Riksteatern?

Vilka sponsorer arbetar ni med idag?

Varför tror du att företag/näringsliv vill sponsra Riksteatern?

Berätta om Riksteaterns samarbeten med hotellkedjor?

Hur sker sponsringen?

#### Sponsorsamarbetet från Elite Hotels

Hur startade samarbetet mellan Elite Hotels och Riksteatern?

Vad innebär samarbetet med Elite Hotels idag?

Vilken är Riksteaterns tanke bakom samarbetet med Elite Hotels?

#### Sponsorsamarbetet med Best Western

Hur startade samarbetet mellan Best Western och Riksteatern?

Vad innebär samarbetet med Best Western idag?

Vilken är Riksteaterns tanke bakom samarbetet med Best Western?

Vad förknippar du med Elite Hotels respektive Best Westerns varumärke?

Planerar Riksteatern att ytterligare utöka samarbetet med aktörer inom hotellbranschen?

Vilka är de främsta för- och nackdelarna med denna typ av samarbete?

## Bilaga 2

### Intervjuguide – Riksteatern

Namn: *Johan Mattsson*

Yrkesroll: *Sponsoransvarig*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Berätta om Riksteatern?

Berätta om Riksteaterns sponsorverksamhet?

Hur skulle du beskriva Riksteaterns varumärke?

Vad är din uppgift som sponsringsansvarig?

Utgör sponsring en stor del utav Riksteaterns finansiering?

Hur stor betydelse har sponsring för Riksteatern?

Vilka sponsorer har ni?

Varför tror du att företaget sponsrar Riksteatern?

Är hotellbranschen en betydande del av era sponsorer?

Varför har Riksteatern valt att inleda samarbeten med aktörer inom hotellbranschen?

#### Sponsorsamarbetet från Elite Hotels

Hur startade samarbetet mellan Elite Hotels och Riksteatern?

Vad innebär samarbetet med Elite Hotels idag?

Vilken är Riksteatern tanke bakom samarbetet med Elite Hotels?

#### Sponsorsamarbetet med Best Western

Hur startade samarbetet mellan Best Western och Riksteatern?

Vad innebär samarbetet med Best Western idag?

Vilken är Riksteatern tanke bakom samarbetet med Best Western?

Vad förknippar du med Elite Hotels respektive Best Westerns varumärke?

Planerar Riksteatern att ytterligare utöka samarbetet med aktörer inom hotellbranschen?

Vilka är de främsta för- och nackdelarna med denna typ av samarbete?

## Bilaga 3

### Intervjuguide – Elite Hotels of Sweden

Namn: *Susanne Karlsson*

Yrkesroll: *Försäljningschef*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Hur skulle Du beskriva Elite Hotels?

Berätta om Elite Hotels sponsorverksamhet?

Vilka sponsrar Elite Hotels?

Hur mycket pengar satsas på sponsring?

Ägnar sig Elite Hotels åt olika former av sponsring?

Varför sponsrar ni en kulturinstitution?

Har ni förutom samarbetet med Riksteatern inlett andra samarbeten med någon kulturinstitution?

#### Samarbetet med Riksteatern

Berätta om samarbetet mellan Elite Hotels och Riksteatern?

Hur skulle du beskriva Riksteatern?

Varför samarbetade Elite Hotels med just Riksteatern?

Hur skulle du beskriva Elite Hotels relation till Riksteatern?

Hur har sponsorsamarbetet påverkat Elite Hotels som hotellkedja?

Hur kommunicerade ni sponsorsamarbetet med Riksteatern till era lokala hotell?

Vilket var Elite Hotels motiv med samarbetet?

Vilka tror du är de främsta för- och nackdelar med att samarbeta med en kulturinstitution?

I vilken utsträckning besökte Riksteaterns anställda Elite Hotels hotell?

Hur tror du att Elite Hotels förknippas med Riksteatern?

Hur ser ni på framtida samarbeten med Riksteatern?

## Bilaga 4

### Intervjuguide – Best Western Magnus Sjödin

Namn: *Magnus Sjödin*

Yrkesroll: *Ansvarig för strategiska partners*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Kan du berätta lite om Best Westerns sponsorverksamhet?

Vilka olika verksamheter sponsrar ni?

Tar ni initiativet till att sponsra olika verksamheter eller hur skapas relationerna?

Hur skulle du definiera kultur?

#### Huvudsponsor för Riksteatern

Varför sponsrar ni en kulturinstitution som Riksteatern, vilka motiv ligger bakom?

Har ni förutom samarbetet med Riksteatern inlett andra samarbeten med någon kulturinstitution?

Berätta lite om samarbete med Riksteatern?

Hur skulle du beskriva Riksteatern?

Varför samarbetade Best Western med just Riksteatern? Hur etablerades kontakten?

Hur skulle ni beskriva er relation till Riksteatern?

Hur kommunicerar ni samarbetet med Riksteatern till era hotell på lokal nivå (från huvudkontoret)?

Hur kommunicerar ni sponsorverksamheten till hotellen?

Vilka är enligt dig, Best Westerns mål och strategier med samarbetet? Vilket syfte?

Är samarbetet en långsiktig eller ett kortsiktig satsning?

Vilka tror du är de främsta för- och nackdelar med att samarbeta med en kulturinstitution?

Vad ser du för risker med att samarbeta med en kulturinstitution?

Hur tror du att er hotellkedja förknippas med Riksteatern?

Vilka värden tror du kommer påverkas av sponsringen?

Hur ser ni på framtida samarbeten med Riksteatern?



## Bilaga 5

### Intervjuguide – Best Western

Namn: *Anonym*

Yrkesroll: *Hotellchef*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Hur skulle du beskriva Best Western?

Kan du berätta om Best Westerns sponsorverksamhet?

Vilka sponsrar ni?

Hur mycket satsas på sponsring?

#### Huvudsponsor för Riksteatern

Kan du berätta om Best Westerns samarbete med Riksteatern?

Hur skulle du beskriva Riksteatern? (vad kännetecknar)

Hur skulle ni beskriva er relation till Riksteatern?

Hur påverkar detta samarbete ert arbete?

Hur får du information om samarbetet med Riksteatern?

#### Samarbetet - generellt

Varför tror du att Best Western samarbetar med just Riksteatern?

Tror du att det är ett långsiktigt eller ett kortsiktigt samarbete?

Vilka tror du är de främsta för- och nackdelar med att samarbeta med en kulturinstitution?

Vad ser du för risker med att samarbeta med en kulturinstitution?

I vilken utsträckning besöker Riksteaterns anställda ert hotell?

Hur tror du att ert hotell förknippas med Riksteatern?

Till hur stor del vill Ni synas i samband med sponsringen av Riksteatern?

## Bilaga 6

### Intervjuguide – Best Western

Namn: *Anonyma 2 st*

Yrkesroll: *Receptionist*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Hur skulle du beskriva Best Western?

#### Huvudsponsor för Riksteatern

Kan du berätta om Best Westerns huvudsponsorskap av Riksteatern?

Hur fick du information om sponsringen?

Hur förmedlas information om sponsringssamarbeten och liknande inom er organisation?

Vad tror du är Best Westerns mål och strategier med sponsringen av Riksteatern?

Hur är sponsorsamarbetet synligt på hotellet du arbetar på?

Hur tror du att hotellet du arbetar på förknippas med Riksteatern?

Har sponsorsamarbetet påverkat dig i din syn på Best Westerns varumärke?

Har ni reklam-material om samarbetet på ert hotell att ge till hotellgästerna?

- Förmedlar ni sponsorsamarbetet på något annat sätt?

Hur påverkar samarbete med Riksteatern ditt arbete?

Uppmanas du att förmedla sponsorarbetet till hotellgästerna?

-Om Ja, av vem och hur?

Hur tror du att ditt arbete har en effekt på hotellets verksamhet och försäljning?

## Bilaga 7

### Intervjuguide – Elite Hotels of Sweden

Namn: *Anonyma 3 st*

Yrkesroll: *Receptionist*

Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:

Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

Hur skulle du beskriva Elite Hotels of Sweden?

#### Sponsor för Riksteatern

Kan du berätta om Elites tidigare sponsring av Riksteatern?

Hur förmedlades information om sponsringssamarbetet till dig?

Vad tror du var Elite mål och strategier med sponsringen av Riksteatern?

Hur var samarbetet synligt på hotellet du arbetar på?

Hur tror du att hotellet du arbetar på förknippades med Riksteatern under samarbetet?

Tror du att Elite Hotels förknippas med Riksteatern idag?

Hur har sponsorsamarbetet påverkat dig i din syn på Elite Hotels varumärke?

Hade ni reklam-material om samarbetet på ert hotell att ge till hotellgästerna?

- Förmedlade ni sponsorsamarbetet på något annat sätt?

Hur påverkade samarbete med Riksteatern ditt arbete, tillkom det några nya arbetsuppgifter i samband med samarbetet?

Visste hotellgästerna om att Elite Hotels var sponsor till Riksteatern?

Uppmanades du att förmedla sponsorarbetet till hotellgästerna?

-Om Ja, av vem och hur?

Hur tror du att ditt arbete har en effekt på hotellets verksamhet och försäljning?

## Bilaga 8

### Intervjuguide – Kultur och Näringsliv

Namn: *Pernilla Warberg*  
Yrkesroll: *Regionchef Göteborg Kultur och Näringsliv*  
Antal verksamma år i nuvarande position/organisation:  
Beskrivning av arbetsuppgifter:

#### Inledande frågor

På vilka sätt kan näringsliv samarbeta med kultur?  
Vilka faktorer tror du är avgörande för att näringsliv samarbetar med kultur? Och vice versa?  
Kan du ge några exempel på samarbeten som ni har arbetat med?  
Vilken funktion anser ni att samarbeten mellan kulturinstitutioner och näringsliv har?  
Hur arbetar ni konkret, som länken mellan kultur och näringsliv?  
Hur definierar du kulturbegreppet i samband med ert uppdrag som länk mellan kultur och näringsliv?

#### Frågor inom fallstudien

Vad känner du till om samarbetet mellan Best Western och Riksteatern?  
Vad känner du till om samarbetet mellan Elite Hotels och Riksteatern?  
Hur skiljer sig detta samarbete från andra samarbeten mellan kultur och näringsliv?  
Vad var motiveringen för att projektet tilldelades ert pris?  
Varför tror du att Elite Hotels respektive Riksteatern inledde samarbetet?  
Vem av de två aktörerna tror du att samarbetet gynnade mest och på vilket sätt?