



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKK01 Examensarbete kandidatnivå

HT 2009

CSR och Scandic Hotels

Handledare

Gösta Wijk

Författare

Sebastian Mårtensson

Martin Persson

SAMMANFATTNING

Titel:	CSR och Scandic Hotels
Seminariedatum:	22 januari, 2010
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Sebastian Mårtensson Martin Persson
Handledare:	Gösta Wijk
Nyckelord:	CSR, Scandic, miljö, hotell, image
Syfte:	Vårt syfte med uppsatsen är att få en ökad kunskap om CSR och se hur det tillämpas i hotellkedjan Scandic Hotels. Utöver detta vill vi även undersöka hur arbetet med CSR uppfattas av kunderna och om deras uppfattningar skiljer sig från företagets egen.
Metod:	Vi kommer att utföra kvalitativa intervjuer med representanter från Scandic och genomföra en kvantitativ enkätundersökning hos deras gäster.
Teoretiska perspektiv:	De teorier och modeller som vi använder kommer främst att diskutera CSR och tillämpas för att analysera Scandic och deras verksamhet. Övrig teori kommer bland annat att behandla ett företags identitet och image.
Empiri:	Empirin i vår uppsats kommer att bestå av primära och sekundära källor som belyser Scandics arbete med CSR och hur deras kunder uppfattar det arbetet.
Resultat:	Vår studie visar att Scandics utför ett gediget arbete med CSR och att gästerna är väl medvetna om det som utförs inom miljöområdet och ger miljöarbetet ett högre betyg än arbetet med andra sociala frågor som de inte uppfattar att Scandic arbetar med i lika stor utsträckning.

ABSTRACT

Title:	CSR and Scandic Hotels
Seminar date:	January 22 nd , 2010
Course:	FEKK01, Degree Project Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPS) or ECTS-credits
Authors:	Sebastian Mårtensson Martin Persson
Advisor:	Gösta Wijk
Key words:	CSR, Scandic, environment, hotel, image
Purpose:	Our purpose is to receive a deeper knowledge of CSR and how it can present itself at Scandic Hotels. We will also explore how their work with CSR is apprehended by their customers and if this differs from Scandics own.
Methodology:	We will perform qualitative interviews with representatives of Scandic and also do a quantitative questionnaire with their guests.
Theoretical perspectives:	The theories and models that we will use will discuss CSR and we will use these to analyze Scandic. Other theories will examine a corporations identity and image.
Empirical foundation:	This will consists of primary- and secondary sources that relates to Scandics work with CSR and how their customers recognize this.
Conclusions:	Our study shows that the guest at Scandic is aware of the work they do within the area of the environment. The guests give Scandic a higher grade than other social issues.

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 VARFÖR SCANDIC?	6
1.3 SYFTE	7
1.4 FRÅGESTÄLLNING	8
2. METOD	9
2.1 VAL AV ANSATS	9
2.2 VAL AV METOD	9
2.3 VAL AV TEORI	10
2.4 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA	11
2.5 INTERVJUER	12
2.5.1 <i>Intervju Inger Mattsson</i>	12
2.5.2 <i>Intervju Heléne Arvidsson</i>	13
2.6 BESÖK PÅ SCANDIC	13
2.7 ENKÄT	14
2.7.1 <i>Utformning av enkät</i>	14
2.7.2 <i>Statistisk analys</i>	17
2.8 KÄLLKRITIK OCH METODKRITIK	18
3. SCANDIC HOTELS	20
3.1 SCANDIC HOTELS MILJÖARBETE	21
3.2 SCANDIC HOTELS SOCIALA ARBETE	22
3.3 INTERVJU INGER MATTSSON	25
3.4 INTERVJU HELÉNE ARVIDSSON	26
3.5 BESÖK	27
4. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	30
4.1 DEFINITION AV CSR	31
4.2 CSR-PYRAMIDEN	32
4.3 DEN KRITISKA RÖSTEN	34
4.4 THE COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT	35
4.5 INTEGRERA CSR MED STRATEGIN	36
4.6 EN SLUTLIG DEFINITION?	39
5. IDENTITET OCH IMAGE	41
5.1 IDENTITET	41
5.2 IMAGE	42
5.3 FÖRETAGSKOMMUNIKATION OCH DEN IMAGESKAPANDE PROCESSEN	43

5.4 ANSEENDE	44
6. ANALYS	46
6.1 RESULTAT AV ENKÄTUNDERSÖKNING	46
6.2 PLACERING I CSR-PYRAMIDEN	47
6.3 TILLÄMPAD CSR-STRATEGI	49
6.4 SCANDICS IDENTITET	50
6.5 GÄSTERNAS UPPFATTNINGAR – IMAGE	51
7. SLUTSATS	54
8. KÄLLFÖRTECKNING	56
8.1 ARTIKLAR	56
8.2 BÖCKER	56
8.3 BROSCHYRER	58
8.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	58
8.5 MUNTliga KÄLLOR	60
8.6 BESÖK	61
BILAGA A ENKÄT	62
EXEMPEL AV ENKÄT	62
RESULTAT AV JÄMFÖRELSE	64
SVAR PÅ ENKÄTEN	64
BILAGA B INTERVJU INGER MATTSSON	67
INTERVJUFRÅGOR	67
SVAR PÅ INTERVJUFRÅGOR	68
BILAGA C INTERVJU HELÉNE ARVIDSSON	74
INTERVJUFRÅGOR	74
SVAR PÅ INTERVJUFRÅGOR	74
BILAGA D CORPORATE IMAGE FORMATION PROCESS	76
BILAGA E DIMENSIONS OF CORPORATE IMAGE	77

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vi hyste båda en nyfikenhet kring hur CSR konkretiseras och upplevs utanför kontorets dörrar. Eftersom klimatfrågor, välgörenhetsarbete, mänskliga rättigheter med mera kan bakas in i begreppet är CSR något som vi dagligen kommer i kontakt med då vi läser morgontidningar, ser på TV etc. Vi ville veta mer om de konkreta tillämpningarna av CSR och hur dessa uppfattas av konsumenten.

Vi har båda en uppfattning om att de ovanstående sociala frågorna tenderar att befinna sig på ett avstånd längre bort från företagsvärlden än vad ekonomiska kalkylmodeller, organisationsteorier och marknadsföring gör men att utvecklingen verkar föra de närmare. För oss är det därför både av personligt intresse, och intresse som ekonomer att lära oss mer om detta fenomen då vi tror att det har framtiden framför sig.

1.2 Varför Scandic?

Vad skulle vi undersöka och vad för kunskapsproduktion kunde detta leda till? Genom att förbättra vår kunskap om CSR och relatera detta till vår omgivning framkallade vi tankebanor med ett innehåll av frågor i stil med varför företag sysslar med CSR, hur är min uppfattning som konsument om de här företagen och hur diskuterar olika medier detta fenomen på ett sätt som inte når fram till oss andra som inte har någon kunskap om CSR?

Det var vid den här tidpunkten som vi kom i kontakt med Scandic Hotels och fick information om att Scandic i över femton år har arbetat med att ta hänsyn till miljön. De har utvecklat sitt sociala ansvar till att även arbeta med frågor som berör hemlöshet och bröstcancer och ju mer vi läste desto mer material fann vi som vi kunde använda som underlag i vår uppsats.

Från erfarenhet av att tidigare ha varit gäster hos Scandic och i en diskussion kring deras miljöansträngningar insåg vi att vi vid tidigare besök har lagt märke till Scandics system av strömbrytare till hotellrummets belysning, utan att ha förstått den bakomliggande tanken, och detta utgjorde en faktor bakom vårt val av studieobjekt. Nu i efterhand känner vi oss väl upplysta i frågan.

För att få fram en frågeställning frågade vi oss själva hur vi i egenskap av konsument och kund uppfattar och tolkar ett företags sociala arbete och om vi kunde undersöka hur den här uppfattningen stod i relation till de mål som formats av ledningen i företaget. Hos Scandic var detta möjligt eftersom vi fick tidig kontakt med Inger Mattsson, chef för hållbarhetsutveckling (Manager Sustainable Business) på Scandic, och kundens uppfattning hade vi även möjlighet att undersöka då det fanns Scandic hotell i Lund, Malmö och Helsingborg. Alla på ett avstånd som var möjligt efter vad vi hade för resurser.

1.3 Syfte

Vårt syfte med den här uppsatsen har utvecklats till att vi på ett personligt plan vill erhålla kunskap över vad CSR betyder som begrepp och i vilka former detta kan yttras. Vi vill även få en ökad förståelse för vilka åsikter det finns i den mångfald av källor som diskuterar socialt ansvar då det inte bara är av intresse för ekonomer, när så många andra grupper av akademiker och yrkesutövare ser nyhetssändningar och läser dagstidningar.

Vi anser även att det finns ett intresse att spegla hur CSR kan ske praktiskt och hur Scandic i vårt fall tillämpar sitt sociala arbete i sin verksamhet med att driva en hotellkedja.

Vi stannar dock inte där då Scandics arbete med miljö- och sociala frågor uppfattas i en annan ände, i det här fallet av deras gäster. Vi vill skildra hur deras uppfattning är och därefter kommer vi att sätta de här uppfattningarna i relation till varandra för att sedan försöka att ge en förklaring på varför det eventuellt finns likheter och varför det inte gör det. Kartläggandet av detta kommer förhoppningsvis även att kunna ligga till grund för hur exempelvis vi och andra studenter uppfattar socialt ansvar.

1.4 Frågeställning

Av vårt syfte har vi kunnat formulera två frågor som kommer att utgöra vår frågeställning. De här:

- Vilken övergripande strategi har Scandic Hotels med sitt CSR-arbete?
- Stämmer gästernas uppfattning om Scandic Hotels arbete med CSR överens med hur de själva vill bli uppfattade?

2. Metod

2.1 Val av ansats

I uppsatsen utgår vi från befintliga teorier om CSR och teorier som rör ett företags identitet, image och anseende. Vi använder dessa för att ”testa” om de är lämpliga för att analysera vår insamlade empiriska data. I detta avseende har vi en deduktiv forskningsstrategi. I ett scenario där teorierna visar sig vara olämpliga kan vi bli tvungna att byta ut dem, då vår ambition inte är att revidera dem. I ett sådant scenario är vår strategi abduktiv.

Eftersom vi genomför en undersökning som handlar om hur ett företags kunder uppfattar dess arbete med CSR ger vi oss in på ett område som för oss är okänt och i det här avseendet har vi en explorativ ansats. Om resultatet av undersökningen och de slutsatser vi kommer fram till visar sig kunna generera nya teorier eller hypoteser är detta någonting vi kan kalla induktion (Bryman & Bell, 2005).

”Det är i flera avseenden bättre att uppfatta deduktiva och induktiva strategier som tendenser, inte som uttryck för en entydig distinktion som alltid gäller” (Bryman & Bell, 2005:25)

På förhand antar vi att vår uppsats kommer att innehålla inslag av både deduktion och induktion, i efterhand kan vi få det bekräftat eller dementerat, på basis av detta är vi av uppfattningen att ett definitivt ställningstagande i fråga om ansats inte tillför uppsatsen relevans. Vi förhåller oss därför mer öppet till denna.

2.2 Val av metod

Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie om Scandic Hotels och CSR. Vårt tillvägagångssätt har dels varit kvalitativa intervjuer med representanter från företaget och dels en kvantitativ enkätundersökning bland företagets kunder.

Tanken med det kvalitativa metodvalet är att få en djupare inblick i och förståelse för:
1) CSR och hur arbetet med den här typen av frågor kan se ut i praktiken ute på ett företag 2) Hur Scandic arbetar med CSR.

Den kvantitativa undersökningen går ut på att få svar på hur företagets kunder upplever arbetet med CSR och att kvantifiera dessa för att kunna hitta statistiska samband som kan generaliseras. Genom att jämföra intervju svaren med svaren från enkätundersökningen kan vi hitta likheter och skillnader som kan öka trovärdigheten och tillförlitligheten i studien och fungera som en kontroll av validiteten i resultaten. Bryman & Bell (2005:310) benämner en sådan användning av olika metoder och datakällor som triangulering. Vi kommer att återkomma till metodval längre fram i uppsatsen och diskutera för- och nackdelar samt begrepp som reliabilitet och validitet.

2.3 Val av teori

I vårt sökande efter fördjupad medvetenhet om begreppet CSR och dess förverkligande, fann vi att de flesta artiklar och böcker i ämnet, både på svenska och engelska, refererar till Archie Carrolls artiklar som vi därmed valde att lägga som en grund för att förklara begreppet CSR.

Den svenska litteraturen kom vi i kontakt med genom att söka i olika bibliotekskataloger och där har vi valt aktuell litteratur från de senaste åren. Då även den här litteraturen som tidigare nämnt refererar till Archie Carroll och även Milton Friedman och Michael E. Porter kommer vi in i ett hav av vetenskapliga artiklar som refererar fram och tillbaka till varandra för att diskutera CSR, val av strategi och socialt ansvarstagande hos företag. Då en vetenskaplig artikel kan referera till tjugo, trettio andra artiklar som i sin tur refererar till ytterligare tjugo, trettio så måste en avgränsning göras av vårt material. Vår avgränsning av litteratur slutar vid de källor som vi använder oss av i vår text och som finns mer utförligt specificerade i vår källförteckning.

Våra val av teorier och modeller representerar inte den bortre gränsen av allt tillgängligt material utan endast en liten del. Vi anser att det är viktigt för dig som läsare att veta detta och att det är möjligt för dig att undersöka detta material mer utförligt.

Ett av syftena med vår uppsats är att undersöka hur Scandics kunder upplever företagets arbete med CSR och jämföra deras uppfattningar med företagets egna. Scandics strategi, mål och vision med sitt CSR arbete är en del av företagets identitet och en del av den image man vill förmedla till sina kunder. Kanske stämmer den förmedlade bilden överrens med den som kunderna upplever, eller så skiljer den sig åt. Även om vi lyckas ta reda på svaret på frågan så behöver vi teoretiska och begreppsliga verktyg för att genomföra en analys av ett sådant svar.

Utöver den teori som behandlar fenomenet och begreppet CSR har vi därför valt att använda böcker och artiklar som behandlar begreppen *corporate identity*, *corporate image* och *corporate reputation*. Vi har friskt översatt dessa till företagsidentitet, företagsimage och företagsanseende. Ett företags identitet, image och anseende har flera dimensioner och innebörder och olika intressenter i företaget och dess omgivning kan ha olika uppfattning och förhållningssätt till dessa (Dowling 1986, 2001). Vi har valt att fokusera på modeller och förklaringar som Grahame Dowling använder i sin bok "Creating Corporate Reputations - Identity, Image and Performance" från 2001. Dessutom använder vi en artikel från samma författare.

En annan författare vi använt som källa är Chris Fill och framför allt artikeln "Towards a framework for managing corporate identity" som han är medförfattare till. För att tydliggöra valet av teori ytterligare vill vi påminna om att ämnet för uppsatsen är CSR och vi har följaktligen valt att lägga störst teoretisk tyngd inom detta område. Därför finns enligt vår mening ingen anledning att ha med en uttömmande del som behandlar identitet, image och anseende, tanken är istället att dessa begrepp ska fungera som verktygslåda i analysen av CSR och Scandic.

2.4 Primär- och sekundärdata

Vi har valt att använda oss av en rad olika källor för sekundärdata. Böcker, artiklar, elektroniska källor samt tryckt material från vårt fallföretag Scandic Hotels. De böcker och artiklar som används i uppsatsen är skrivna av författare och akademiker som är respekterade och kända inom för uppsatsen relevanta ämnesområden och underbygger de teoretiska ramar uppsatsen befinner sig inom. De elektroniska källorna är hämtade från organisationer och företags hemsidor som också dessa är relevanta för uppsatsen och då framförallt den empiriska delen. Några av fördelarna med att använda sekundärdata som andra forskare samlat in är enligt Bryman & Bell (2005) att

sekundärdata kan vara av mycket hög kvalitet och vi sparar både tid och pengar då vi slipper samla in den på egen hand.

Den primärdata vi samlat in under uppsatsens gång kommer från intervjuer med representanter från Scandic Hotels och från en enkätundersökning vi låtit hotellgäster på olika Scandic hotell delta i. Det finns en rad olika anledningar till detta, dels har vår ambition varit att få en nyanserad bild av Scandic och deras arbete med CSR, dels hur detta arbete uppfattas av gästerna men i det stora hela producera ny empirisk kunskap som inte är möjlig genom enbart studier och analyser av sekundärdata. Vi kommer att behandla allt detta mer ingående i senare avsnitt.

2. 5 Intervjuer

2.5.1 Intervju Inger Mattsson

Vi har valt att göra två intervjuer med representanter från Scandic. Den första genomförde vi personligen med Inger Mattsson som är ”Manager Sustainable Business” och arbetar med hållbarhetsfrågor på Scandics huvudkontor. Intervjun ägde rum på Scandic Anglais i Stockholm.

Vi fick kontakt med Inger Mattsson på telefon efter att vi kontaktat huvudkontoret och frågat efter någon som var ansvarig för hållbarhetsfrågor och CSR. Efter ett kort samtal där vi presenterade oss själva och vårt ärende kom vi överens om att en intervju skulle äga rum. Med tanke på Inger Mattssons centrala position ansåg vi henne som lämplig att intervjua då vi behövde ställa frågor som berörde Scandics övergripande strategi inom CSR området. Det är viktigt att komma ihåg att Scandic är en stor hotellkedja och vår gissning var att medarbetare med motsvarande befattningar på lokal nivå kanske är mer insatta i frågor som rör det egna hotellet än i frågor av strategisk betydelse för hotellkedjan i sin helhet.

Eftersom det i huvudsak är kvalitativ forskning vi ägnar oss åt i uppsatsen valde vi att genomföra en kvalitativ intervju som vi anser vara semi-strukturerad. Bryman & Bell (2005) beskriver i kapitel 15 hur en kvalitativ semi-strukturell intervju utformas, vilka för- och nackdelar som finns, vad man som intervjuare bör tänka på osv., och eftersom vi ansåg oss sakna erfarna på området bestämde vi oss helt enkelt för att utgå från det kapitlet när vi utformade vår intervju.

För enkelhet skull delade vi i intervjuguiden (se bilaga B) upp frågorna i följande

teman: 1) Inger Mattsson och hennes roll, 2) Arbete med hållbarhet och CSR, 3) Personal, 4) Kunder och 5) Marknad och konkurrenser. Intervjuguiden behövdes för att minska risken för att missa någon viktig fråga. Vi valde att låta frågorna vara öppna och tillåta respondenten att svara fritt. Tanken med detta är att föra en öppen dialog mellan oss och denne. Vår ambition var också att hålla en flexibel intervju där nya frågor vi själva inte tänkt på kunde tas upp och diskuteras. Därför följde vi ingen speciell ordningsföljd när vi ställde frågor även om intervjuguiden innehöll en ordningsföljd. Intervjun spelades in och vissa anteckningar fördes vid sidan av. Inspelningen underlättade för oss att föra en dialog utan att behöva känna oss distraherade av pennor och papper. Dessutom kunde hela intervjun transkriberas (skrivas om i dokumentform) utan att någon information gick förlorad. Intervjun finns bifogad i uppsatsens bilaga B.

2.5.2 Intervju Heléne Arvidsson

Den andra intervjun genomfördes av en oss på telefon med Heléne Arvidsson, hotellchef för Scandic Star i Lund. Scandic Star var ett av de hotell vi besökte för att dela ut enkäter till gästerna. Från början hade vi tänkt oss att genomföra en personlig intervju men på grund av tidsbrist blev det aktuellt med en telefonintervju.

Eftersom Heléne Arvidsson i egenskap av hotellchef jobbar närmre Scandics gäster än Inger Mattsson bedömde vi det som lämpligt att ställa frågor som berörde gästerna i större utsträckning. I övrigt påminde upplägget om intervjun med Inger Mattsson. Intervjun finns också bifogad i uppsatsens bilaga C.

2.6 Besök på Scandic

I samband med intervjun med Inger Mattson övernattade vi två nätter på Scandic Ariadne i Stockholm. Syftet med övernattningen var främst att vi behövde inkvartering då vi befann oss i Stockholm men också att få en snabb inblick i hur det är att vara gäst på ett Scandic hotell. Vi vill dock understryka att det inte rörde sig om någon form av strukturerad observation av verksamheten, exempelvis det dagliga arbetet, personalen, kulturen och andra gäster, i de varianter Bryman & Bell (2005) behandlar, utan enbart ett sätt för oss att lättare förstå och relatera till den information om Scandic som vi på andra sätt samlat in.

Att låta bli att gästa hotellkedjan vi skriver uppsats om hade känts lika obekvämt som att redogöra för köregenskaperna hos en bil som vi aldrig har upplevt från förarsätet. Vi besökte även Scandic Horisont i Helsingborg, Scandic Star i Lund och Scandic S:t

Jörgen i Malmö. Syftet med dessa besök var att dela ut enkäter till gästerna. Dessutom kunde vi samla på oss broschyrer och liknande om Scandic.

2.7 Enkät

Tillsammans med våra intervjuer kommer vi att använda oss av en enkätundersökning som enligt Bryman & Bell (2005) är en vanlig metod hos studenter. Våra respondenter, de gäster som svarar på vår enkät, kommer att vara svensktalande kunder till Scandic Hotels som vid undersökningstillfället befinner sig på antingen Scandic Star, Scandic Horisont eller Scandic S:t Jörgen som är de Scandic hotell vi kommer att besöka.

Vi har begränsade resurser i form av tid och pengar vilket gör att vi anser att en enkät blir lättare att använda. Att enskilt utföra en intervju med alla gäster hade tagit mycket längre tid än att i vårt fall endast ge dem en enkät på två sidor. En enkät blir även lättare att administrera i den databehandling som sker efter att alla enkäter har blivit besvarade.

När vi närmar oss respektive gäst och frågar om denne vill svara på en enkät om deras vistelse på Scandic Hotels så nämner vi till stor del detsamma som vi informerar om i det inledande stycket av enkäten. Detta anser vi är nödvändigt eftersom det inte går att enbart räkna fram ett blad och förvänta sig att en person kommer att svara på det. (Bryman & Bell, 2005)

På grund av de begränsningar vi har i tid och pengar och som vi tidigare har nämnt är det inte möjligt för oss att undersöka hela populationen som består av gäster till Scandic Hotels. Vi är tvungna till att göra ett urval av den här populationen och efter att ha beaktat vilka kostnader som krävs, vilken tidsåtgång som behövs och då vi även har studerat andra uppsatser på den här nivån så har urvalsstorleken fastställts till 90-100 stycken ifyllda enkäter i en någorlunda jämn fördelning mellan våra tre utvalda hotell.

2.7.1 Utformning av enkät

I vår enkät använder vi oss utav några inledande rader där vi berättar vem vi är och var vi kommer ifrån. Vi nämner bland annat att vi är studenter som utför en undersökning bland ”utvalda gäster” hos Scandic Hotels. Användandet av ”utvalda gäster” tror vi ökar möjligheterna till att respondenten ska bli mer villig till att svara på enkäten. Enkäten begränsas till ett blad med text på både fram- och baksidan och vi minskar därmed kostnaderna samtidigt som enkäten inte blir för lång för att respondenterna ska

bli ointresserade. (Bryman & Bell, 2005)

Vår enkät kommer att bestå av fler slutna frågor än öppna frågor. Slutna frågor underlättar för vår databearbetning eftersom de har specifika svarsalternativ som inte tar för lång tid att tolka vid databearbetningen och med användningen av de öppna frågorna hoppas vi få fram åsikter som respondenten inte har fått möjlighet att besvara i de slutna frågorna. Här har gästen möjlighet att uttrycka sig på ett eget sätt. (Bryman & Bell, 2005)

I layouten infogar vi logotyper från Ekonomihögskolan och Scandic och skriver ut detta i färg eftersom vi anser att en enkät i svart och vitt på vanligt papper kan uppfattas som att vi inte är tillräckligt seriösa. Vi tror istället att det kommer att signalera en högre trovärdighet för vår enkät. (Bryman & Bell, 2005)

På de öppna frågorna utformar vi rader som ska göra det möjligt för respondenten att få tillräckligt med utrymme för att skriva. När det sedan gäller de slutna frågorna är vi noga med att informera om att respondenten endast ska markera ett alternativ på en specifik fråga, att attitydfrågorna, i de så kallade Likertskalorna där en respondent får svara i vilken grad man håller med ett visst påstående, förklaras med att 1=mycket dåligt upp till 5=mycket bra. Vi nämner även i fråga 11 att om man har svarat nej så ska man hoppa över fråga 12. (Bryman & Bell, 2005)

Vi anser att det ska vara lätt att både förstå och att svara på en enkät. Om respondenten behöver anstränga sig alldeles för mycket för att svara på en fråga som egentligen inte kräver ett komplicerat svar så tror vi att det kan uppstå irritation som i sin tur kan drabba oss som har utformat enkäten. Det kan resultera i att vi får tillbaka en enkät där endast en del av frågorna är besvarade vilket kan försämra trovärdigheten i vår undersökning. (Bryman & Bell, 2005)

En av oss författare har en viss kunskap inom ämnet statistik och det inkluderar bland annat erfarenhet av statistikprogrammet SPSS. För att kunna använda SPSS är det en stor fördel om man i utformningen av enkäten kodar svarsalternativen. Det gäller främst de slutna frågorna där vi exempelvis sätter koden 1 vid rutan för affärsresa och koden 2 vid rutan för privat resa i fråga 4. Vid bearbetningen behöver man därmed endast fylla i respektive siffra istället för ”affärsresa” eller ”privat resa”. (Bryman & Bell, 2005)

För att ge dig som läsare en ökad förståelse över vår tanke bakom formuleringen av respektive fråga så kommer vi att fortsätta med ett avsnitt där vi kommer att gå igenom

varje fråga från enkäten och berätta vad vi önskar få för typ av svar och varför det svaret är av intresse. Vi börjar med fråga ett.

1. På den första frågan är det av demografiska skäl intressant att få information om respondentens kön. Genom det här valet kommer vi att kunna få information över andelen män respektive kvinnor i vårt urval. Vi kommer därmed få en möjlighet att kunna skildra hur männens respektive kvinnornas åsikter förhåller sig.

2. Likaså med kön så är även ålder av precis samma demografiska orsaker. Anledningen till att respondenten själv får fylla i sitt födelseår och inte kryssa i något av formen 30-35 år, 36-40 år och så vidare är att vi får veta vilket år de är födda. Det anser vi är bra eftersom en person kan vara född endast ett år, men kan samtidigt vara antingen 35år eller 36år gammal beroende på när man ber personen svara på enkäten.

Det andra skälet är att vi vid bearbetningen själva kan göra en indelning av åldersklasser beroende hur materialet ser ut och då kan vi själv gruppera i intervall om fem eller tio år. (Bryman & Bell, 2005)

3. Hur ofta en gäst övernattar på Scandic Hotels kan påverka i vilken utsträckning gästen är medveten om Scandic Hotels arbete med att ta hänsyn till miljö. Vi vill få reda på deras frekvens av boende, tillika antal nätter, och använder oss av den här utformningen. Att istället använda oss av en fråga där respondenten får avrunda sina antal nätter till närmsta fem eller tiotal hade kunnat skapa irritation vilket vi vill undvika samtidigt som vi inte vill använda en fråga med svar som ”mycket ofta” och ”ganska ofta” vilka är svårtolkade svarsalternativ. Oavsett vilka svarsalternativ som används kan svarsalternativet påverkas av respondentens nivå av minne. (Bryman & Bell 2005)

4. En stor del av Scandic Hotels gäster är företagskunder och det sker ett samarbete där Scandic kan hjälpa företagen att uppnå den miljöpolicy som finns hos respektive företag. Det kan även vara så att ett företag grundar sitt val av hotell på var det ligger istället för hur miljöarbetet utmärker sig. Detta kan påverka resenärens åsikter över hur denne ser på det sociala arbete som Scandic arbetar med.

5. Vilket medel som användes för bokningen är intressant eftersom de som använder Scandic Hotels hemsida kan få information om deras sociala arbete genom den information som finns på Scandics speciella hållbarhetslänk. (Scandic Hotels ”Better World”)

6. Scandic Hotels har en stor andel gäster som reser i jobbet och de kan ha olika krav på vad som bör vara tillgängligt på ett hotell. Därför ber vi gästen att rangordna olika alternativ. Alternativen är breda i dess innehåll eftersom vi vill hålla alternativens innehåll på en jämn nivå. Om vi hade delat upp ”standard på hotellrum” till alternativen ”bekväma sängar”, ”tillgång till badkar”, ”många tv-kanaler” och så vidare så anser vi

att vi även hade fått dela upp något av de andra alternativen. Detta eftersom vi inte anser att ”bekväma sängar” har ett lika jämligt innehåll som ”pris”.

7. Den första öppna frågan där vår hypotes är att en gäst anser att Scandic jobbar mer med miljöfrågor eller liknande jämfört med sina konkurrenter.

8-9. De här frågorna ska fånga respektive gästs åsikter där fråga 8 har delfrågor som till en del är kopplade till fråga 6. Det är frågor som är av allmän karaktär till skillnad från fråga 9 som behandlar ämnen inom begreppet CSR som vi ska berätta mer om senare. Det är inte meningen att gästen ska veta exakt vad Scandic Hotels gör inom de här områdena. Vi vill istället veta hur den individuella gästens egna uppfattning är om Scandic Hotels. Scandic använder själva begreppet ”samhällsmedborgare” i sitt etiska arbete och då anser vi att det är befogat att undersöka hur den enskilde uppfattar detta samhällsmedborgarskap. I delarna av fråga 9 har vi som författare gjort en egen bedömning över några av de punkter som CSR och socialt ansvar består av. Vi anser inte att detta är den rätta utan endast att det har varit nödvändigt för att kunna utforma enkäten. (Scandic Hotels ”Företagsinformation”)

10. I den här andra öppna frågan vill vi som tidigare nämnt få respondenten att skriva något på egen hand. De kommentarer som ges kan vara aktiviteter som en gäst anser att Scandic Hotels ska börja arbeta med men som Scandic Hotels egentligen redan jobbar bakom kulisserna med.

11-12. I samband med intervjun så berättade Inger Mattsson att ekologiska varor kostar lite mer än vanligt producerade. Ett ökat urval av ekologiska varor vid exempelvis frukosten hade kunnat innebära ett högre pris för gästen. Därför vill vi i fråga 11 undersöka hur gästen förhåller sig till en eventuell prisökning av hotellvistelsen.

De sista raderna är till för att ge respondenten en ytterligare chans till att nämna åsikter utan någon direkt styrning från vår sida.

2.7.2 Statistisk analys

Vi kommer att analysera svaren på våra enkäter med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Genom SPSS kan vi utföra olika typer av test som kan hjälpa oss att eventuellt dra en slutsats över hur åsikterna är hos hela populationen. Eftersom vårt stickprov är litet är det bäst att använda sig av en t-fördelning (Körner & Wahlgren, 2005). För att förklara vad en t-fördelning innebär så måste vi först förklara vad en normalfördelning innebär.

Vid utförandet av en undersökning då man vill studera hur något förhåller sig i den stora populationen, till exempel alla invånarna i en stad, så är det i princip omöjligt att fråga alla stadens invånare. Istället utför man ett stickprov, ett urval, av ett mindre antal

individer. Med hjälp av uppgifter från det här urvalet så är det möjligt att beräkna en sannolikhet över hur en viss egenskap förhåller sig i den stora populationen. I tillräckligt stora stickprov går det att använda normalfördelningen som en sannolikhetsmodell för att beräkna detta. (Körner & Wahlgren, 2006)

En t-fördelning har likheter med normalfördelningen men tar i analysen hänsyn till den mindre storleken på stickprovet och i vår undersökning kommer den istället att användas som sannolikhetsmodell. T-fördelningen används då vi ska uppskatta tillförlitligheten i de antaganden, så kallade hypoteser, som görs i vår analys. Vid en hypotesprövning använder man en nollhypotes (H_0) och en mothypotes (H_1). Nollhypotesen består av ett antagande om att det inte finns någon skillnad i åsikter när vi exempelvis studerar männens åsikt i relation med kvinnornas åsikter i en viss fråga. Mothypotesen innebär det motsatta, att det finns en skillnad mellan männens och kvinnornas åsikter. (Körner & Wahlgren, 2005, 2006)

För att testa hur sannolik en nollhypotes är beräknas ett p-värde. Vid ett p-värde under 5 procent förkastar man nollhypotesen och accepterar istället mothypotesen. I det här exemplet med jämförelsen mellan könen betyder ett p-värde under 5 procent att det är statistiskt säkerställt att det råder en skillnad i åsikt mellan könen. I våra test kommer vi att dra gränsen för p-värdet vid 5 procent, men det är fullt möjligt att använda ett lägre p-värde. (Körner & Wahlgren, 2006)

2.8 Källkritik och metodkritik

Till alla de källor, primära och sekundära, som vi använder oss av i den här uppsatsen kommer vi att ha ett kritiskt synsätt för att på bästa sätt kunna förmedla vårt material på ett objektivt synsätt. Det här synsättet finns med oss under hela uppsatsens gång då vi bland annat studerar litteratur, elektroniska källor och utför våra intervjuer.

Vårt kritiska förhållningssätt mot användningen av intervjuer är att de representanter från Scandic som vi intervjuar kan ha ett egenintresse av att ge en viss bild av Scandics verksamhet (Jacobsen, 2002). Som det även nämns i Bryman & Bell (2005) finns det en förmåga hos respondenter i olika typer av undersökningar att ge en positiv bild av sig själv eller det man representerar. Detta kan även appliceras i vår enkät då en gäst kan välja att ge ett svar som förskönar den verkliga situationen.

Likt användandet av intervjuer är det viktigt för oss att kritiskt granska sekundärkällor från Scandic som exempelvis den information som publiceras i deras broschyrer eller på deras hemsida. De här källorna ger en subjektiv bild av Scandics verksamhet men tillsammans med resultaten i enkäterna hoppas vi kunna ge en mer objektiv bild av verkligheten. (Jacobsen, 2002)

Vid exempelvis kvantitativa undersökningar så kommer man i kontakt med begreppen reliabilitet och validitet.

Reliabilitet fokuserar bland annat på vilken tillförlitlighet och ”stabilitet” (Bryman & Bell, 2005:48, 94) som råder vid en undersökning. I vårt fall kan det innebära att om vår enkätundersökning genomförs igen, om exempelvis några månader, så kommer resultatet att visa en hög stabilitet och reliabilitet om åsikterna i den andra undersökningen ger ett resultat som liknar den första undersökningen. Ett problem kan dock uppstå om Scandic mellan tillfällena förändrar någon del av sin verksamhet på ett betydande sätt. Det kan leda till åsiktsskillnader mellan tillfällena.

För att uppnå en hög reliabilitet så förklarar vi hur vi har gått tillväga så att det är möjligt för någon annan att upprepa vår studie. Vi använder inte alltför snäva frågor i vår enkät och det anser vi höjer vår reliabilitet. Under våra besök på olika Scandic hotell registrerar vi troligtvis mer av den kommunikation som sker från Scandics sida än vad en typisk gäst gör. Detta tycker vi är en form av *interbedömarreliabilitet* (Bryman & Bell, 2005:94) och vi är medvetna om det här förhållandet. Men genom att använda andra informationskällor kommer vi att kunna förmedla en bild med en hög reliabilitet.

Validitet betyder i sin tur i vilken utsträckning till exempel en enkät mäter det den är avsedd att göra. Vi anser att vår enkät har en hög grad av validitet då vi använder passande begrepp som även används i den teori och andra informationskällor som vi refererar till i vår uppsats. Bryman & Bell nämner även att vi i vår undersökning kan utsättas för ett problem av ”ekologisk validitet” (2005:49-50) då vi använder enkätens resultat för att kunna förklara den verklighet som gästerna egentligen lever i. Detta är ett problem eftersom det skapas en onaturlig situation för de undersökta gästerna då de besvarar en enkät, samtidigt anser vi att en enkät är den bästa metoden för att undersöka gästernas uppfattningar. (Bryman & Bell, 2005; Dahmström, 2005)

3. Scandic Hotels

Det första hotellet inom Scandic Hotels öppnade 1963 och dess egentliga namn var Ezzo Motorhotell och hotellkedjan fick inte namnet Scandic Hotels förrän 1984. Under 1990-talet blev fler hotell i Finland, Sverige och Estland uppköpta och Scandic Hotels utvidgades. (Scandic Hotels "Våra milstolpar")

Mellan 1985 och 2001 var Scandic Hotels helägt av det svenska bolaget Ratos innan det 2001 säljs till hotellgruppen Hilton. Detta består till 2007 då Scandic Hotels får de nya ägarna EQT och Accent Equity. (Scandic Hotels "Våra milstolpar", Accent Equity, Ratos, EQT 1-3)

Utanför Sverige så är det i Danmark som Scandic Hotels har flest hotell och den här expansionen började redan på 1970-talet. För närvarande är Scandic Hotels representerat i tio länder och där över hälften av hotellen är belägna i Sverige. I Norden är Scandic Hotels även representerat i Norge och Finland. Det finns planer på att öppna ytterligare hotell i bland annat Tyskland, Sverige och Ryssland. (Scandic Hotels "Hotel Directory", "Våra milstolpar", "Fakta om Scandic")

För verksamhetsåret 2008 rapporterade Scandic Hotels en omsättning på cirka 760 miljoner euro och 55 procent av omsättningen kom från affärsresenärer. Antalet medarbetare uppgick samma år till cirka 6600. (Scandic Hotels "Siffror och fakta")

Scandic Hotels vill erbjuda ett enkelt och tillgängligt boende där de samtidigt tar hänsyn till individer med olika behov. Deras vision berättar om att Scandic vill "vara ett ställe dit medvetna människor kommer" och att dem "gör det i en bättre värld". De framsteg som Scandic gör för att nå den här visionen mäts med hjälp av det *miljömässiga resultatet* som visar vilken belastning Scandic utsätter miljön för, det *etiska resultatet* som visar vilket bidrag Scandic ger till samhället i deras samhällsmedborgarskap och till slut det *ekonomiska resultat* som visar hur väl Scandic Hotels skapar ett ekonomiskt värde. (Scandic Hotels "Företagsinformation")

3.1 Scandic Hotels miljöarbete

Scandic Hotels arbete med miljö- och hållbarhetsfrågor började 1994 efter att man tidigare under 1990-talet hade fått uppleva en sämre lönsamhet. Det försämrade läget berodde bland annat på en rådande lågkonjunktur (Affärsvärlden) och för att situationen skulle förbättras togs en ny ledning in och tillsammans med de anställda skapade den nya ledningen en ny form av identitet som de anställda kunde känna gemenskap över. I den nya identiteten blev hållbarhet det nya ledordet och det skulle lägga grunden för att stärka Scandic Hotels varumärke. Medarbetarna fick lära sig vad hållbarhet innebar samtidigt som de fyra principerna utformade av ”Det naturliga steget” skulle beaktas. (Scandic Hotels ”Textversion”, ”Vårt miljöarbete”)

De fyra principerna som har formulerats av ”Det naturliga steget” innebär att naturen...

- 1)... inte ska utsättas för ämnen från bergrunden. Till exempel olja och bly.
- 2)... inte ska utsättas för ämnen som har blivit producerade av samhället. Till exempel kemikalier som används för tillverkningen av plaster och elektronisk utrustning.
- 3)... inte trängs undan med hjälp av fysiska metoder. Exempel för detta är överfiske och skogsavverkning. (Scandic Hotels ”Vårt miljöarbete”)

Den fjärde principen säger att i det här samhället så ska inte människor hindras från att tillgodose sina egna behov. Människor ska exempelvis inte utsättas för politiskt förtryck. (Scandic Hotels ”Vårt miljöarbete”)

”Det naturliga steget” grundades av svensken Dr. Karl-Henrik Robèrt på 1980-talet och är en icke-vinstdrivande organisation som jobbar för att öka förståelsen och utforma praktiska förslag för att bland annat organisationer ska kunna jobba mot en mer hållbar tillvaro. (The Natural Step 1-3)

Sedan 1995 har Scandic Hotels främst arbetat med att minska belastningen på miljön. Detta praktiseras med att exempelvis återvinningen av avfall har förbättrats då deras gäster har möjlighet att på hotellrummet sortera sitt egna avfall i behållare för matrester, papper och övrigt avfall. Återvinningen av avfallet fortsätter bakom kulisserna där bland annat matrester, glas, metaller och papper sorteras i deras kök. I samma behållare som matresterna samlas i kan personalen även lägga hotellets servetter märkta med Svanen. I slutet av det här kapitlet kommer vi att berätta mer om Svanen, KRAV och Rättvisemärkt. (Scandic Hotels ”Textversion”, Scandic Horisont)

En del av Scandic Hotels miljöarbete utöver avfallshanteringen i respektive hotellrum kan uppmärksammas av en gäst. Ett exempel ges om en gäst behöver använda ljuset i hotellrummet. Då är det nödvändigt att sätta i sin kortnyckel i en speciell hållare som sedan tas ur då gästen lämnar rummet och därmed står ljuset inte på i onödan. För att minska belastningen på miljön har Scandic Hotels även tagit bort engångsförpackningar i badrummet med schampo i och vid frukostbuffén med smör i. (Scandic Ariadne, Scandic Hotels ”Textversion”)

Scandic Hotels miljöarbete inkluderar även att de i Sverige och Norge endast använder el som är förnyelsebar och de har även ersatt sina glödlampor med lågenergilampor. Vid byggandet av nya rum har Scandic Hotels även som policy att minska belastningen på miljön och använder då miljövänliga material. (Scandic Hotels ”Textversion”)

3.2 Scandic Hotels sociala arbete

Scandic Hotels måste gå med vinst och vara lönsamma (Intervju Inger Mattsson). De anser att det är deras ekonomiska ansvar och för att nå dit har de positionerat sig som det mest miljövänliga hotellet (Intervju Inger Mattsson, Scandic Hotels ”Textversion”). CSR behandlar dock inte enbart ett miljövänligt arbete. Det kan utvidgas till ett större socialt ansvar som vi kommer att diskutera i kapitlet om CSR. För Scandic Hotels del så jobbar de även sedan 2001 med något de kallar ”Scandic i Samhället” och visar att de utöver miljöarbetet även tror på att ta ett etiskt ansvar (Scandic Hotels ”Textversion”).

Inom ”Scandic i Samhället” sker det handlingar som innebär att en del hotell skänker överbliven mat och gamla utbytta lakan till exempelvis härbärgen och liknande organisationer. För Scandic Hotels gäller det att det ”mer handlar om personliga insatser än att samla in pengar” (Scandic Hotels ”Scandic i samhället”). I begreppet socialt ansvar utförs även arbete genom att tillämpa en god och rättvis personalpolitik och inom det här området så har Scandic Hotels sedan 2000 en hadji-scarf eller huvudduk som alternativ bland personalens arbetskläder (Scandic Hotels ”Textversion”).

Förutom att medarbetarna har olika behov så är det även viktigt för Scandic Hotels att förstå att varje gäst har ett speciellt behov. Det omfattar bland annat deras gäster med någon form av funktionshinder. Scandic Hotels har genom deras handikappambassadör

Magnus Berglund arbetat med detta och det har resulterat i lösningar som kapphållare vid incheckningen och en vibrerande väckarklocka som gäster med nedsatt hörsel kan använda under sin kudde. Scandic Hotels börjar det här arbetet redan vid en gästs bokning då deras personal frågar om gästen har något speciellt behov och hur Scandic i så fall kan stå till tjänst och att de inte enbart nöjer sig med att det bara är någon form av funktionshinder. (Intervju Inger Mattsson, Scandic Hotels ”Textversion”)

Scandic Hotels vill även inom det sociala ansvaret nämna att de har livsmedel vid deras frukost som är märkt med KRAV. Genom att märka en produkt vid frukostbuffén med KRAV visar man att varan är tillverkad utan bekämpningsmedel och att djuren har fått gå utomhus. Vid frukosten kan gäster på Scandic Hotels även dricka Rättvisemärkt kaffe som förbättrar tillvaron för odlarna. (Scandic Hotels ”Textversion”)

En blandning av Scandic Hotels miljöarbete och övriga sociala ansvar kommuniceras på deras hemsida där det även upplyses om hur man som privatperson själv kan göra för att minska belastningen på miljön. De tipsar om att man kan byta till lågenergilampor, inte lämna elektroniska produkter på viloläge och att åka kommunalt. (Scandic Hotels ”Textversion”)

Svanen

Svanen är sedan 1989 den officiella miljömärkningen i Norden och arbetar på uppdrag av regeringen. Svanen arbetar för ett mer hållbart samhälle och för att en produkt ska kunna bli märkt med Svanen så ställs det bland annat krav på dess innehåll och vilka utsläpp den genererar. (Svanen 4-5)

De produkter och tjänster som kan bli märkta med Svanen är sorterade i över sextio olika produktgrupper där en är ”Hotell och vandrarhem”. De kriterier som ställs på hotellen inkluderar bland annat information om vattenförbrukningen, mängden sorterat avfall och att exempelvis engångsförpackningar inte får användas. Scandic Hotels fick 2004 alla sina svenska hotell märkta med Svanen. (Svanen 1-3, Scandic Hotels ”Textversion”)

För varje företag som vill märka sin produkt med Svanen krävs det att de betalar en avgift som går till själva kontrollen av varan och de krav som ställs av Svanen skärps ungefär vart tredje år. (Svanen 3-4)

KRAV

KRAV-märkningen av livsmedel visar att produkten har producerats på ett sätt där det

har tagits hänsyn till hur miljön påverkas och märkningen innebär även att grisar och får har tillgång till ekologiskt foder och chans att gå utomhus. Under hela skötseln av djuren så ska respekt visas från det att kultingar och lamm föds till dess att slakten sker. Inom jordbruket så används det inte några bekämpningsmedel och KRAV reglerar även arbetsvillkoren och de sociala förhållandena inom hela produktionsledet. Även om en viss del av den här produktionen kan ske i länder i hela världen, vilket i sin tur påverkar miljön i form av transporter, så har KRAV för tillfället inga bestämmelser kring detta. (KRAV 3, 5-7)

KRAV drivs som en ekonomisk förening med bland annat Scandic Hotels som en av medlemmarna. Några av Sveriges största företag inom livsmedel är även medlemmar, till exempel ARLA Foods, Skånemejerierna, ICA Sverige och Scan. (KRAV 1, 4)

För att KRAV som organisation ska minska sin miljöpåverkan kompenserar de för alla sina koldioxidutsläpp, sorterar sitt avfall och använder endast el som kommer utav vindkraftsproduktion. (KRAV 2)

Rättvisemärkt

Rättvisemärkt används på samma sätt i Sverige som internationellt med det engelska uttrycket Fairtrade. Fairtrade har en väldigt utbredd betydelse i världen men då det gäller för Rättvisemärkt så är betydelsen en produktmärkning som används av de organisationer som ingår i Fairtrade Labelling Organizations International (FLO). FLO är den organisation som kontrollerar att produktmärkningen inte utnyttjas på fel sätt. (Rättvisemärkt 1-2)

Då en vara är märkt med Rättvisemärkt talar den om för konsumenten att odlarna av varan har fått en betalning som täcker kostnaden för att producera varan och att det även har getts ytterligare en ekonomisk premie till producenten som kan användas för att förbättra produktionen eller den lokala orten. För att en vara ska märkas med Rättvisemärkt krävs det att det råder ett förbud mot barnarbete och att lönen ska vara lika stor för män och kvinnor. Detta leder till att tillvaron för de inblandade i produktionen förbättras och likt KRAV så tar även produktionen av varor märkta med Rättvisemärkt hänsyn till miljön. Det sker dock inte i lika stor utsträckning som KRAV. (Rättvisemärkt 2-4; Mumsa dig till en rättvisare värld)

3.3 Intervju Inger Mattsson

I det här avsnittet kommer vi att nämna en del av det material som diskuterades på intervjun med Inger Mattsson. Hela intervjun finns dock bifogad i bilaga B där det går att observera hela materialet och vi kommer att använda hela detta material i vår analys. En del av vårt material från intervjun kommer även att kopplas till information från andra källor eftersom det behövs för att vi ska kunna förklara en del punkter som nämndes i intervjun.

Inger Mattssons titel är ”Manager Sustainable Business” och hon har under de senaste tre åren arbetat med hållbarhetsfrågor på Scandic Hotels vilket även inkluderar deras miljöfrågor.

Enligt Inger är strategin att Scandic Hotels ska vara ledande inom miljöarbetet och att Scandics varumärke på lång sikt ska bli starkare. För att nå dit arbetar Scandic med något de kallar ”dialogmöten” som innebär att de samlar all sin personal ungefär vartannat år för att diskutera olika typer av frågor. Senast var i februari 2009 då de diskuterade varumärket där medarbetare på olika nivåer kunde bidra till hur Scandic Hotels kunde stärka detta. Om personalen inte får tillfälle att under de här ”dialogmötena” diskutera något ämne så har de även möjlighet att skicka e-post direkt till Inger Mattsson eller någon i ledningsgruppen för att ställa frågor.

Då Inger nämner att då en hotellgäst i en tidigare undersökning skulle para ihop olika hotell med ett visst påstående så fick Scandic Hotels flest antal av påståendet ”miljö” och olika varianter av ”miljö”. Inger Mattsson uppfattning är att om allt annat är lika inför valet av hotell så kan en gäst komma att välja ett besök hos Scandic på grund av deras arbete med hållbarhetsfrågor. Scandic Hotels anser att deras arbete inom miljö- och sociala frågor inkluderas i det ”stora” hållbarhetsarbetet och att ett arbete som går längre än vad som krävs av lagen kan kallas för hållbarhet. Det innebär bland annat att man på Scandic kan göra en hotellvistelse mer tillgänglig för personer med någon form av funktionshinder och att det bör inkluderas i hållbarhetsarbetet. Detta illustreras med att Scandic har utvecklat en väckarklocka för döva som även känner av en eventuell brand och att det ska vara möjligt att besöka ett Scandic hotell även om en gäst sitter i rullstol. (Scandic Hotels ”Textversion”)

De fyra villkoren inom ”Det Naturliga Steget” ligger som grund för de beslut som görs inom Scandics arbete med miljöfrågor och som tillsammans med det ekonomiska

resultatet och det etiska resultatet ska visa vägen för Scandics hållbara utveckling. Inger nämner även att Scandic ska vara ledande i arbetet med miljöfrågor och vara platsen för de medvetna. Den medvetenhet som nämns i Scandics vision kan en gäst läsa mer om på deras hemsida (Scandic Hotels "Företagsinformation"). Inger anser att om någon uppfattas som medveten så bör det vara tämligen naturligt att den personen tänker på hållbarhetsfrågor.

Inger berättar att det kan vara svårt att veta vad den individuella gästen önskar och vad personen sätter högt värde på. Scandic Hotels har bland annat fått reaktioner för att de bara sparar pengar då de gör något miljövänligt som exempelvis då de bad gästerna att hänga upp sina handdukar. Då en gäst hänger upp sin handduk och använder den fler än en gång hjälper det till med att minska förbrukningen av vatten och energi. Scandic argumenterade tillbaka med att säga att de både sparade pengar och minskade belastningen på miljön, och det borde gynna alla parter. (Scandic Hotels "Textversion")

När det gäller kostnader för vissa aktiviteter som kan anses vara miljövänliga så är det viktigt att förstå att det inte är möjligt för Scandic att göra en åtgärd som är ekonomiskt olönsam även om det är bra för miljön. Så har fallet bland annat varit i samband med deras luncher där de inte kan konkurrera med övriga lunchrestauranger som sätter ett lägre pris. Eventuellt kan ett alternativ bli att Scandic konkurrerar med hjälp av mat med högre kvalitet och som även är KRAV-märkt..

Inger berättar att Scandic endast gör aktiviteter som bedöms vara ekonomiskt lönsamma och att det inte blir en förlustaffär. Detta nämns även på Scandics hemsida då de måste gå med vinst och de anser att det är deras ekonomiska ansvar. (Scandic Hotels "Textversion")

Användandet av KRAV-märkta varor och "handduksfrågan" kan en gäst uppmärksamma, men fortfarande sker en del av miljöarbetet bakom kulisserna och allt når inte fram till den individuella gästen. Som Inger nämner så måste man fråga sig själv om hur mycket det är som gästen ska se. Bland annat på grund av att det finns en risk med att gästen uppfattar det som för besvärande.

3.4 Intervju Heléne Arvidsson

Vi har även fått möjlighet att göra en telefonintervju med Heléne Arvidsson som är

hotellchef på Scandic Star i Lund. Vi kommer i det här avsnittet att endast göra ett sammandrag av intervjun som i sin helhet finns bifogad i bilaga C. Hela intervjun kommer att ligga som grund till vår senare analys.

Heléne anser att Scandics kunder uppfattar dem som ett företag med sunda värderingar och där den största medvetenheten är av det miljöarbete som Scandic har arbetat med under de senaste femton åren.

När det gäller det sociala arbetet som Scandic utför så är Heléne mer osäker över vad kunderna har för åsikt. Detta eftersom Scandic blir en i mängden över de företag och organisationer som arbetar med sociala frågor. Hon nämner bland annat Scandics deltagande i ”Rosa bandet” som sänds på TV. Då vi ställde en fråga som vi även använde i vår enkät ansåg Heléne att Scandic arbetar mycket bra med de sociala frågorna och att de även kan erbjuda en bra tillgänglighet och är prisvärda.

Kommunikation av miljöarbetet sker bland annat genom affischer med budskap på hotellrummen och genom information på Scandics hemsida. Då det gäller de övriga sociala frågorna bestäms det centralt och sedan får respektive hotell exakta instruktioner över vad som ska sägas och hur skyltar ska placeras.

Vilka reaktioner som har förts fram från Scandics gäster till personalen är det svårt för Heléne att uttala sig om. Hon tror dock att en del av åsikterna sker i det tysta från gästernas sida och att allt inte framförs direkt till personalen.

3.5 Besök

Vid vår intervju med Inger Mattson fick vi tillfälle att övernatta på Scandic Ariadne i Stockholm. Förutom det här besöket så har vi även under våra undersökningar varit på Scandic Horisont, Scandic Star och Scandic S:t Jörgen. Detta har gett oss en möjlighet att komma i kontakt med en del av den information och kommunikation som även signaleras mot de övriga gästerna på Scandic Hotels. Med största sannolikhet så har vi en större information om det arbete Scandic gör inom miljö- och sociala frågor. Det gör att vi registrerar mer och samtidigt försöker leta upp exempel på sådant som har funnits i den information vi har läst om Scandic Hotels. Ett exempel på detta är att Scandic har små skyltar på sina hotell. I bland annat blomkrukorna har de en skylt som talar om att växterna vattnas med vatten som finns kvar i karafferna efter gästernas middagar och

det hålls därmed inte ut direkt i avloppet. (Scandic Horisont)

Vid våra besök har vi använt Scandics trådlösa Internet. Detta har även deras gäster möjlighet att göra och när webbläsaren startas får vi syn på så kallade ”banners” som är annonsrutor i webbläsaren. Vid ett tillfälle har de här annonserna haft budskap som ”Spelar det någon roll om jag använder handduken igen?” och ”Varför finns det inga små schampoflaskor på rummet?”. På toaletten på hotellrummet har Scandic monterat upp en större tub med tvål och schampo som en gäst istället har möjlighet att ta ur. (Scandic Ariadne)

På hotellrummet finns även den avfallshink som har nämnts tidigare där vi får en möjlighet att på egen hand sortera vårt avfall i facken med papper, matrester och övrigt. (Scandic Ariadne)

Vid incheckningen har en gäst med käpp möjlighet att fästa den i en käpphållare vid disken och detta noterar vi på bland annat Scandic Star. På Scandic Star finns det vid receptionen även en liten flagga med märket Svanen.

För att upplysa gästerna vid frukosten om att en del av deras frukost är KRAV-märkt har Scandic placerat små skyltar med den här informationen bredvid exempelvis kaffet och filmjölken. Skyltarna upplyser även om maten har mer fibrer, mindre socker eller mindre fett (Scandic Star). På Scandic Horisont finns det även en folder från Rättvisemärkt/Fairtrade som ger information om vad som får kallas Rättvisemärkt och exempel på varor som har den här produktmärkningen. (Mumsa dig till en rättvisare värld!)

En stor del av Scandic Hotels gäster är affärsresenärer som antingen är på resande fot eller som besöker en konferens på ett av deras hotell. Det finns företag som har en speciell miljöpolicy som ska följas och Scandic upplyser i en broschyr (Scandic - möten för medvetna) om möjligheten att anordna en konferens på ett av deras hotell och att det på det sättet är möjligt att minska belastningen på miljön och istället anordna ett ”medvetet möte”. Ett medvetet möte definieras med att man på ett respektfullt sätt använder olika resurser. I den här broschyren informerar Scandic att ett företag på Scandic Hotels hemsida på egen hand kan räkna ut hur mycket de sparar på miljön om de väljer att anordna en konferens på ett av deras hotell. (Scandic Hotels ”Sustainability Live Report”)

I broschyren *Scandic-möten för medvetna* nämner Scandic även att de har

Svanenmärkta hotell och på samma sätt är broschyren märkt med Svanen. Det är dock inte alla broschyrer då undantaget utgörs av *Scandic - stamgästprogram* som dock innehåller information om Scandic Hotels miljöarbete.

Scandic Hotels arbetar även med att de ska vara tillgängliga för många. Det är främst deras arbete med att kunna erbjuda en hotellvistelse för personer med olika former av funktionshinder. Arbetet har resulterat i en "tillgänglighetsstandard" som innehåller 93 olika punkter på hur Scandic kan göra ett av sina hotell mer tillgängligt. Några av punkterna är att det finns en gästdator som kan användas om en person sitter i en rullstol och att det ska finnas ett utrymme på minst åttio centimeter runt sängen på hotellrummet. Det här arbetet informerar Scandic om i en broschyr som även den är märkt med Svanen. (Everyone is welcome at Scandic)

4. Corporate Social Responsibility

Vårt val av det tema som vår uppsats ingår i innehåller begreppet CSR. Vi anser att det är viktigt att ge dig som läsare en definition av vad det här uttrycket innebär för att du ska kunna få en bättre förståelse.

Kopplingen av vårt material till CSR-begreppet kommer till stor del att bygga på den CSR-pyramid som skildras av Archie B. Carroll. Den här modellen berättar om ett ekonomiskt, ett lagligt, ett etiskt och ett filantropiskt ansvar som bör finnas hos varje företag då de ägnar sig åt ett socialt ansvar. Modellen går att applicera på olika typer av företag och verksamheter och vi anser även att den är begriplig för en läsare som inte är tillräckligt insatt i ekonomiska termer.

Utöver Carrolls modell kommer vi även att använda oss av den modell som har utarbetats av "the Committee for Economic Development" (CED) och som Carroll själv kallar "a landmark contribution to the concept of CSR" (Carroll, 1999:274). CED:s modell är även den lätt att förstå med dess innehåll och hur den är koncentrerad till endast några få komponenter av ett företags ansvar. I CED:s modell skildras komponenterna som cirklar som gör det än mer förståeligt.

Vi är medvetna över att det kan bli svårt att på ett tillräckligt objektiva och korrekt sätt återge en rättvis definition av vad begreppet CSR innebär. Orsaken till detta är, som Carroll (Carroll, 1999) nämner, att begreppet är cirka sextio år gammalt och fortfarande upplever förändringar. För att visa att det inte finns någon tydlig och bestämd definitionen av CSR så kommer vi att citera och hänvisa till fler källor men dock inte alltför utförligt.

För att visa att ett företags sociala ansvar inte nödvändigtvis behöver inkludera att hänsyn tas till miljön eller att man upprättar goda arbetsförhållanden så kommer vi bland annat att hänvisa till en artikel skriven år 1970 av Milton Friedman (Friedman, 1970) som övriga författare har diskuterat och hänvisat till i en stor del av det material vi har studerat. Friedman utgör den kritiska rösten av företagens sociala ansvar och detta är något som vi även kommer att redogöra för.

Du som läsare kan bli överraskad över att vi refererar till material som är skrivna på 1970- och 1980-talet och att det kan anses vara föråldrat och inte tillräckligt aktuellt. Den här åsikten kan vara befogad, men samtidigt anser vi att under 1970-talet så skedde det en stark utveckling av CSR som begrepp och flera intressanta idéer formulerades. Den här utvecklingen har därefter skildras i material som mer modern litteratur hänvisar till. Vi anser därför att det är berättigat att relatera till detta material för att förstå det som händer idag.

4.1 Definition av CSR

CSR är en akronym för ”Corporate Social Responsibility”. Då det inte finns en allmän etablerad svensk översättning av CSR så kan begreppet just för den här rapporten översättas till ”socialt ansvarstagande hos företag”. (Grafström et al, 2008)

CSR innebär att ett vinstdrivande företag tar ett ansvar som i viss mån är frivilligt och som sträcker sig utöver vad som regleras genom lagar och regler. (Grafström et al, 2008) Det kan innebära att ett företag ger något tillbaka till samhället i form av donationer till ideella projekt som bekämpar fattigdom eller ordnar bostäder till hemlösa. CSR kan även innebära att ett företag gör insatser som påverkar företaget internt genom hur deras personal behandlas. Socialt ansvar kan i det här fallet innebära att ett företag använder sig av en rättvis och jämställd personalpolitik (Borglund et al, 2009).

Man märker ganska snart att det går att utvidga CSR till ett arbete som fokuserar på flera olika frågor. Därför kommer vi att summera den här grundliga definitionen till några punkter som gör det mer förståeligt över vad ett socialt ansvar kan innebära. Detta är dock endast några få av de exempel som nämns i litteraturen.

- Arbetsförhållanden: respektera minimilöner, förbud mot barnarbete, arbeta för jämställdhet och mångfald
- Bekämpa sociala klyftor, fattigdom och hemlöshet
- Ej kränka mänskliga rättigheter
- Ta hänsyn till miljön vid transporter, avfallshantering och produkttillverkning

Då CSR är ett mycket brett begrepp är svårt att på ett exakt sätt ge en direkt definition (Grafström et al, 2008). För att precisera CSR en aning så kommer vi i de följande

avsnitten använda oss av modeller och åsikter som kan förklara vad CSR innebär. Nästa avsnitt börjar med en modell utformad av amerikanen Archie Carroll.

4.2 CSR-pyramiden

1979 publicerade amerikanen Archie B. Carroll sin definition av CSR: "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time" (Carroll, 1999:283). Den här definitionen innebar att företagens sociala ansvar består av fyra olika former av ansvar. De fyra delarna var det ekonomiska, det lagliga, det etiska och till sist det frivilliga ansvaret. Carroll (1991) reviderade den här modellen 1991 genom att byta namn på den fjärde delen "discretionary" till "philanthropic". På svenska översätter vi det till ett ansvar med filantropiska och välgörenhetsmässiga gärningar. Alla de här fyra typerna av socialt ansvar presenteras av Carroll i form av en pyramid med det ekonomiska ansvaret i grunden följt av de övriga som avslutas med det filantropiska ansvaret högst upp.

I samma artikel förklarar Carroll vad de olika delarna inom CSR består av. Det har vi för avsikt att även göra för att ge en ytterligare definition av CSR. Vi börjar med delen som består av det ekonomiska ansvaret.

Ekonomiskt ansvar

Varje företag har startats för att det har funnits en möjlighet att erbjuda varor och tjänster till samhället. Som motiv för att börja den här verksamheten har företagets ägare en möjlighet att ta ut en vinst som ersättning för sitt arbete. Det ekonomiska ansvaret har därefter utvecklats till att företagen strävar efter att maximera sina vinster. De ökade vinsterna kan ges som ersättning till företagets ägare eller återinvesteras inom företagets fortsatta verksamhet.

Lagligt ansvar

Det lagliga ansvaret innebär att varje företag måste lyda de lagar och regler som respektive stat har fastställt. Det lagliga ansvaret definierar "spelets regler" och Carroll använder uttrycket "codified ethics" (Carroll, 1991:41) för att visa att det rör sig om värderingar och normer som genom historien har blivit fastställda av samhället. Lagar och regler tenderar att uppkomma då företag inte anpassar sig till det som förväntas av samhället (Carroll & Hoy, 1984). Det lagliga ansvaret inkluderar exempelvis

bestämmelser över anställdas arbetstider och att det råder ett förbud mot mutor. (Grafström et al, 2008)

Etiskt ansvar

Med det etiska ansvaret rör vi oss utöver vad som i viss mån är nödvändigt för att en verksamhet ska bedrivas. Det etiska ansvaret inkluderar förväntningar som samhällets medlemmar ställer på hur ett företag ska agera utefter dimensionerna om vad som antas vara rättvist och gott. Det etiska ansvaret är även beroende av inom vilken typ av kultur ett företag agerar. I vissa länder sätts det ett högre etiskt fokus på arbetsförhållanden och i andra länder anses användningen av kemikalier och livsmedelstillsatser vara av större betydelse. Det etiska ansvaret bör därför sättas in i ett visst sammanhang för att förstå innebörden av ansvaret.

Filantropiskt ansvar

Det filantropiska ansvaret är slutligen det ansvar som ligger högst upp i den här CSR-pyramiden och omfattar ett ansvar där företaget ska vara en god samhällsmedborgare, en "good corporate citizen" (Carroll, 1991:42). Det förväntas att ett företag ska medverka och bidra till aktiviteter som förbättrar det samhället som de verkar i. Detta kan göras genom donationer till välgörenhet eller att bidra med egen personal till specifika ändamål. Det filantropiska ansvaret är mer "frivilligt" i den mån att det enbart är pricken över i:et och att det är möjligt att undvika. Även om det finns en förhoppning om att företaget ska ägna sig åt det filantropiska ansvaret så är det möjligt att undvika om det innebär att de övriga tre typerna av ansvar missköts. Detta ansvar som kan kännetecknas av välgörenhet bör även det relateras till sammanhanget, exempelvis i form av vilket land ett företag agerar i. Borglund et al (2009) skriver att i USA förväntas det mer av företagen att de ska bidra till välgörande ändamål.



Figur 1: CSR-pyramiden (Carroll, 1991:42)

För att koppla det vi har nämnt inom CSR-begreppet till vår rubrik "CSR-pyramiden" så menar Carroll att de fyra ansvarsområdena kan skildras i form utav en pyramid (se Figur 1, Carroll, 1991:42) där det ekonomiska ansvaret utgör basen och där sedan toppen av pyramiden utgörs av det filantropiska ansvaret. Carroll nämner även att de

fyra olika ansvarsdelarna inte går att utföra i en sekventiell ordning där det ekonomiska ansvaret utförs först för att ett företag sedan ska kunna gå vidare till det lagliga ansvaret. Carroll anser istället att varje ansvar ska genomföras samtidigt men att det efter det ekonomiska ansvaret och det lagliga ansvaret blir mer frivilligt för ett företag att själv välja vilken typ av ansvar ett företag vill ägna sig åt (Carroll, 1999).

I anknytning till den här teorin menade Keith Davis även att det sociala ansvaret börjar där det lagliga ansvaret slutar (Davis, 1973). Det räcker således inte enbart med att följa lagens minsta krav eftersom det skulle varje god samhällsmedborgare göra. Det sociala ansvaret går ett steg vidare där det som Grafström et al (2008) skriver att inom en del branscher formuleras det riktlinjer och uppförandekoder.

4.3 Den kritiska rösten

I Carrolls modell kan man förstå innebörden av CSR, men när vi gör detta redogör vi samtidigt endast om en sida av vad som anses vara företagets sociala ansvar. Även om vi i litteraturen kan läsa att ”oavsett hur det sociala ansvaret definieras i praktiken kan vi slå fast att det handlar om ett frivilligt ansvar som sträcker sig utöver det som lagen föreskriver” (Grafström et al, 2008:39). Företagsledare och forskare är dock inte alla överens om att det är rättvist att definiera det sociala ansvaret på det här viset. Den kritiska rösten anser istället att det enda sociala ansvar ett företag har är att maximera ägarvärdet genom att generera en positiv vinst.

Den här åsikten bottnar till stor del i en artikel skriven av den amerikanske nationalekonomen Milton Friedman i New York Times 1970 (Friedman, 1970). Artikelns rubrik löd ”The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” och i artikeln argumenterar han vidare för just detta påstående.

Friedman hävdar att det endast är individer som kan ha någon form av ansvar och det inkluderar inte företagen eftersom de endast är en konstgjord person som i den meningen endast kan ha ett konstgjort ansvar. En företagsledare i ett sådant företag är anställd av företagets ägare och det enda ansvaret företagsledaren har är mot de respektive ägarna. Om företagsledaren bestämmer sig för att bedriva välgörenhet som i sin tur påverkar företagets vinst till det sämre så använder han genom det här agerandet pengar som egentligen tillhör ägarna. Det hade varit en annan sak om företagsledaren och ägaren till företaget hade varit en och samma person. Det i sin tur hade resulterat i

att företagsledaren använde sina egna pengar till välgörande ändamål. Detta är ett socialt ansvar som överensstämmer med Friedmans åsikter.

Borglund et al (2009) skriver att det är odemokratiskt att utföra ett socialt ansvar som skiljer sig mot Friedmans uppfattning. Detta eftersom det är endast demokratiskt valda personer, politiker, som kan bestämma över hur fördelningen i samhället ska ske. Vidare så har företagen även lagen på sin sida då Friedmans idé går i samma linje som den svenska lagstiftningen för skötseln av svenska aktiebolag. I aktiebolagslagen (Svensk författningssamling ”Aktiebolagslagen 2005:551”) är det primära syftet att skapa en vinst till sina aktieägare. Det är dock fullt möjligt att upprätta verksamheten till ett annat syfte, men detta måste i så fall redogöras för i företagets bolagsordning. Det är även aktieägarnas fulla rätt att själv bestämma över hur och på vilket sätt de vinster som skapas ska användas (Borglund et al, 2009). Den här möjligheten finns för företagen så länge de följer de lagar och regler som finns föreskrivna. Den kritiska rösten tillägger även att en fri marknad ska förbli fri och det sociala ansvar som förespråkas av den så kallade icke-kritiska gruppen inte längre innebär just en fri marknad (Grafström et al, 2008).

Den vägen som företaget väljer att gå för att på lång sikt maximera värdet till sina ägare kan vara svår att nå om inte företaget har goda relationer med andra intressenter i samhället. Till exempel deras anställda, kunder och övriga grupper i samhället (Borglund et al, 2009). Det kan bli svårt om än omöjligt för ett företag att endast fokusera på aktiviteter som ska garantera en kortsiktig vinstmaximering då detta i sin tur påverkar det långsiktiga resultatet (Porter & Kramer, 2006).

4.4 The Committee for Economic Development

Till skillnad mot Friedmans (Friedman, 1970) ståndpunkt så publicerade tankesmedjan ”Committee for Economic Development” (CED) sin skrift ”Social Responsibilities of Business Corporations” år 1971 (Carroll, 1999:274-275). Deras modell har ett likartat innehåll som Carrolls då de nämner att förutom att tillhandahålla varor och tjänster till samhället så är det även nödvändigt för ett företag att bidra med mer för att höja livskvaliteten hos i det här fallet de amerikanska medborgarna. CED:s modell bestod av tre cirklar som gav en definition över vad socialt ansvar innebar där den första cirkeln var den innersta cirkeln.

Den innersta cirkeln bestod av ett ansvar som innebar att erbjuda varor och arbetsmöjligheter. Med de här verktygen skulle en ekonomisk tillväxt uppnås. Detta är fortfarande grundläggande delar som krävs för att uppnå den ekonomiska funktionen som ett företag är till för och det har likheter med det ekonomiska ansvar som Carroll menade fanns. (Carroll, 1999)

Den mellersta cirkeln bestod av ett ansvar som innebar att då företag utför den tidigare nämnda ekonomiska funktionen så är det viktigt för företaget att ägna uppmärksamhet och ta hänsyn till sociala värderingar och dylikt som samhället anser är viktigt. De exempel som ges är att varje aktör bör ta hänsyn till miljön, använda sig av en rättvis personalpolitik och ge tillräcklig med information åt sina kunder.

Den yttersta cirkeln bestod av ansvar som ännu inte har tagit en konkret form. Det är ansvarsområden som samhället uppmärksammar mer och mer och som ett företag i framtiden kan behöva ägna mer tid åt. Carroll ger exempel på detta genom den ökade fattigdomen som sker i vissa länder (Carroll, 1999). Den här ”cirkeln” berättar mer om ett proaktivt beteende hos företag där det gäller för företagen att rusta sig för framtiden och inte nonchalera det som samhället börjar värdesätta mer och mer. (Grafström et al, 2008; Carroll & Hoy, 1984)

4.5 Integrera CSR med strategin

Vi har tidigare nämnt motsättningarna mellan vad som definierar företagens sociala ansvar. Olika uppfattningar finns även över hur man ser på CSR som företagsaktivitet. De finns de som ser på socialt ansvarstagande som en kostnad vilken påverkar företagets lönsamhet negativt medan andra ser det som en investering, en utgift som kommer leda till framtida inbetalningsströmmar på grund av att företagets varumärke stärks eller att man lockar till sig kompetent personal som stärker lönsamheten. (Grafström et al, 2008; Porter & Kramer, 2006)

Huruvida det är möjligt att beräkna inbetalningsströmmarna och avkastningen på en investering inom CSR är många ense om att det är svårt att beräkna och de studier som har gjorts ger alla olika resultat. (Borglund et al, 2009; Grafström et al, 2008; Porter & Kramer, 2006)

När ett företag väljer att börja med någon form av CSR arbete måste de dock fråga sig

hur det kan kopplas till deras kärnverksamhet som till exempel kan vara försäljning av bilar eller en revisor med en egen firma. Det finns olika anledningar till detta. En är att om det inte alls är kopplad till deras kärnverksamhet så kan det uppfattas skeptiskt utav samhället som anser att företaget endast gör det för att tjäna pengar alternativt att uppfattningen är sådan att man tror att företaget vill köpa sig fri från samhällets negativa åsikter och att det sociala arbetet då ska fungera som ett skydd. (Borglund et al, 2009; Grafström et al, 2008; Löhman & Steinholtz, 2004)

För att öka förståelsen över hur ett företag rent praktiskt kan gå tillväga för att integrera sitt sociala arbete med sin kärnverksamhet kan ett företag använda sig av någon av de fyra olika strategierna utformade av Jeremy Galbreath (2006). Galbreath baserar sina strategier på Carrolls definition av CSR men han anser att den definitionen ger en liten vägledning inför själva företagets konkreta strategival på vad man vill uppnå med det sociala arbetet. De fyra strategierna som Galbreath använder sig av namnger han till ”the shareholder strategy”, ”the altruistic strategy”, ”the reciprocal strategy” och ”the citizenship strategy”. Vi börjar med ”the shareholder strategy” och fortsätter sedan med de resterande tre strategierna.

”The shareholder strategy” sätter företagets ägare som den primära, i princip den enda, intressenten vid utvecklandet av företagets kärnstrategi. Galbreath (2006) nämner att den här strategin överensstämmer med Milton Friedmans idéer (Friedman, 1970) där det enda ansvaret ett företag har är att tillhandahålla jobb, producera varor och tjänster och göra detta inom lagens ramar. Den avkastning som åstadkoms av företaget genom den här strategin kommer att vara tillräckligt stor för att uppnå det ansvar som anses finnas mot samhället. Med ett ökat fokus på att uppnå en högre avkastning till ägarna kan det resultera i att det blir en jakt på aktiviteter som gör att ett aktiebolags aktiekurs stiger i höjden eftersom det ligger som grund till de anställdas ersättningsnivåer. (Borglund et al, 2009)

Den här strategin påstår inte att det är skadligt att arbeta med CSR frågor. Det är endast möjligt och även önskvärt om det ökade engagemanget inom socialt arbete leder till att företagets vinster ökar och det är inom den idén som det sker en integrering mellan CSR och kärnverksamheten. Om ett företags sociala arbete endast är något som behövs i samhället och inte något som skulle generera en ökad vinst så hade det inte varit en strategi förenlig med en ”shareholder strategy” utan istället en altruistisk gärning som vi kommer in på härnäst.

Inom ”the altruistic strategy” visas det att ett företag inser att de har ett socialt ansvar

mot samhället, men detta kommer utifrån en chefs egna personliga värderingar. Det antas vara en andel av företagets vinster som ges tillbaka till samhället i form av ett välgörenhetsbeteende. I just den här altruistiska och osjälviska gärningen förväntar sig företaget inte något tillbaka utan rättfärdigar det med att det anses vara det rätta att göra. Det skiljer sig därmed från den kommande ”reciprocal strategy”. (Galbreath, 2006)

”The reciprocal strategy” översätter vi till den ömsesidiga strategin och den innebär att ett företag tillämpar ett CSR-arbete som kan vara av nytta till samhället samtidigt som det kan resultera i en ekonomisk förmån för företaget. Genom den här strategin sker det ett ömsesidigt utbyte mellan företaget och det samhälle som det verkar i. Exempel som illustrerar den här strategin är då ett företag engagerar sig i någon form av välgörenhet. Det kan vara att företaget engagerar sig inom utbildningsväsendet för att det eventuellt ska kunna leda till ny arbetskraft genom att studenter utbildas inom ämnen som företaget antas ha ett framtida behov av (Porter & Kramer, 2006). Detta i sin tur leder även till att företaget uppfattas som en god samhällsmedborgare vilket kan stärka deras varumärke och förbättra försäljningen (Galbreath, 2006). Aktiviteter i den här gruppen av strategier ses som investeringar som kräver ett längre perspektiv än ”the shareholder strategy” som ställde ett högre fokus på mer kortsiktiga resultat. Galbreath nämner även att genom val av olika kalkylmetoder kan det vara möjligt att beräkna avkastningen till en viss investering inom det sociala arbetet. Även om en investering inom socialt ansvar inte genererar en direkt avkastning på kort sikt så kan det liknas vid en produktionsmaskin och bör ses som en långsiktig investering. En investering i en produktionsmaskin kommer inte heller att generera en kortsiktig avkastning för att betala för grundinvesteringen, men på lång sikt och om den underhålls på rätt sätt så kommer den att ge ekonomiska bidrag tillbaka. (Carroll & Hoy, 1984; Porter & Kramer, 2006)

Den fjärde och sista strategin för att skapa en integration mellan CSR och företagets kärnverksamhet är ”the citizenship strategy”. Den här strategin nämner att ett företag har fler än endast sina ägare att ta hänsyn till så som vi berättar om i ”the shareholder strategy”. Genom en implementering av den här strategin försöker ett företag att ta hänsyn till flera av deras intressenter som anser sig vara beroende eller har något satsat i företagets verksamhet. Exempel på intressenter är företagets personal, kunder och även företagets konkurrenter.

För att förstå innebörden av strategins namn bör företaget se sig som en medlem av samhället och som då även har ett visst ansvar mot de övriga samhällsmedlemmarna.

Det svåra blir att balansera alla intressen så att alla blir nöjda vilket är svårt om än omöjligt. Det leder till att det blir en kompromiss av ansvar mot respektive intressent där det i slutändan kan vara svårt att bedöma om företaget har utfört ett socialt ansvar. Galbreath (2006) exemplifierar genom att föreställa sig ett företag som säger upp personal i hemlandet för att flytta det till ett land utomlands där arbetskraften är billigare. Detta kan förbättra tillvaron i det nya produktionslandet med den billigare arbetskraften, men samtidigt kan det bli en kostnad i att situationen försämras i ursprungslandet.

De utomstående intressenterna är som nämnt utomstående och kan inte till fullo förstå företagets verkliga situation då de saknar kunskap om företagets interna resurser och vilka kompromisser de måste använda sig av (Porter & Kramer, 2006). Inför valet av den slutliga strategin anser Galbreath (2006) att det är viktigt att integrera intressentens behov till företagets beslutsunderlag. Problemet är som tidigare nämnt att det blir svårt att balansera olika intressen och att det samtidigt på kort sikt inte nödvändigtvis kommer att ge en tillfredställande utdelning.

4.6 En slutlig definition?

Vi har nu gått igenom en del av allt det material det finns om CSR där det argumenteras för vad det sociala ansvaret innebär, hur det kan praktiseras i företagets vardag och vilken strategi ett företag kan använda sig av om de vill ägna sig åt ett socialt ansvarstagande.

Det finns två olika definieringar av ett företags sociala ansvar som anses som det rätta, beroende på vilken sida man står på, och det kommer i så fall att påverka vad företag ska utföra för ansvar för att det ska uppfattas som att man tar ett socialt ansvar. Åsikter baserade på Friedmans argument anser att så länge företaget agerar efter spelets regler och försöker vinstmaximera så uppfyller de det sociala ansvar som ställs mot företag. Den andra sidan definierar ett socialt ansvar som frivilliga aktioner som sträcker utöver vad som krävs av lagen. Detta leder till att det inte finns någon slutgiltig definition och företag kan själv definiera och göra en tolkning över vad CSR betyder för dem. (Grafström et al, 2006)

Vi har även diskuterat hur företag ser på relationen mellan CSR och lönsamhet. Å ena sidan anser några att CSR-aktiviteter är en kostnad som påverkar företagets affärer

negativt. Å den andra sidan anses aktiviteter inom CSR utgöra en form av investering som på lång sikt kan bidra till ett starkare varumärke och göra medarbetarna mer produktiva. (Grafström et al, 2006)

Porter & Kramer (2006:84) berättar att då ett företag väljer att arbeta med en social fråga anser de att företaget ska välja en strategi som kan skapa ett gemensamt värde för samhället och för företaget. Detta kan vara en strategi som faller inom typen av en ömsesidig strategi som Galbreath (2006) beskriver, men ett företag kan likväl använda någon av de övriga tre typerna av strategier som Galbreath skildrar för att arbeta med CSR.

5. Identitet och image

Då det finns olika uppfattningar om innebörden av begreppen företagsidentitet, företagsimage och företagsanseende har vi valt att ge en kort inledande förklaring som lutar sig mot de definitioner Dowling (2001:19) tillhandahåller. Det första, företagsidentitet ("corporate identity") är symboler och nomenklatur varpå företaget framställer sig själv i termer av t.ex. företagsnamn, logotyper, slogans och livré. Företagsidentitet kan även ha andra dimensioner som vi kommer att ta upp senare i kapitlet. Det andra, företagsimage ("corporate image") är de uppfattningar och känslor en viss individ har för ett specifikt företag. Slutligen innebär företagsanseende ("corporate reputation") de värden (t.ex. genuinitet, tillförlitlighet, ärlighet och integritet) som med tiden uppkommer ur en persons företagsimage, dvs. vederbörandes uppfattningar om och känslor för ett visst företag.

Dowling (2001) tar fasta på att olika "stakeholders", eller intressenter som vi härnäst väljer att kalla dem och som t.ex. kan vara kunder, leverantörer, anställda och aktieägare, har olika förhållanden till företaget eller organisationen och har därför skilda uppfattningar om dess image och anseende. I litteraturen utgår ofta diskussionen kring identitet, image och anseende från olika intressentperspektiv. Vi vill i samband med det här avsnittet understryka att vår studie i huvudsak behandlar relationen mellan Scandic Hotels och deras kunder och det är denna vi har i åtanke, med fokus på kunderna som intressent, när vi i fortsättningen behandlar och diskuterar ovannämnda begrepp.

5.1 Identitet

Begreppet företagsidentitet kan studeras utifrån olika perspektiv där några av dessa är kommunikation, marknadsföring, strategi och kultur. Utifrån dessa perspektiv kan vi skapa oss en förståelse för hur företag på olika sätt och med olika verktyg kan forma sin identitet.

Dowlings definition av företagets identitet handlar om att kommunicera visuella och

verbala uttryck i form av namn, symboler, färger och slogans som fyller två viktiga funktioner vad gäller kundernas imagebildande. För det första förmedlas företagets identitet till kunderna så att de kan associera rätt identitetssymboler med rätt företag. För det andra hjälper symbolerna kunderna att komma ihåg sina uppfattningar och känslor av företaget samtidigt som det hjälper företaget att differentiera sig mot sina konkurrenter. (Dowling, 2001)

Den visuella identiteten kommuniceras i praktiken genom marknadsföring. Det huvudsakliga målet är att kommunicera företagets identitet i deras varumärke och skapa en positiv image hos konsumenterna. På så sätt byggs på sikt starka varumärken som kan ge företaget ett gott anseende och konkurrensfördelar i den bransch det verkar inom. (Fill, 2002)

En annan dimension av företagsidentiteten är företagets personlighet. Vissa författare väljer att kategorisera dessa begrepp olika, vi har dock valt att referera till personligheten som en integrerad del av identiteten. Fill & Markwick (1997) menar att företagets personlighet består av dess övergripande strategiska syften och mål samt kultur. De strategiska syftena och målen kan vara ett resultat av företagets grundare, ledning eller ägarens visioner och tankar vilket i sin tur kan föras över till de anställda och påverka kulturen i hela organisationen. Kulturen består av komplexa gemensamma uppsättningar av normer, värderingar, attityder, erfarenheter och traditioner som formar interaktionerna mellan organisationens medlemmar och dess intressenter. De strategiska syftena formas också utifrån intressenternas uppfattningar om företaget och vägleder framtida beslut, val och riktlinjer. Företagets personlighet får en avgörande roll i att kommunicera företagets vision till kunderna. Den bestämmer hur och på vilket sätt organisationen ska bete sig, med vilka verktyg och tillvägagångssätt den ska uppnå sina mål samt vilka dessa är och på vilka värden de vilar.

5.2 Image

Företagets image kan beskrivas som de olika uppfattningar dess intressenter har om företaget i fråga. Det kan handla om med vilka attribut kunderna beskriver, känner igen och relaterar till företaget, vad det står för, dess produkter, service, varumärke osv. Det kan också innebära en kombination av värden, känslor, attityder och förväntningar som kunderna har på företaget. Image kan delas upp mellan olika intressenter och i olika dimensioner, t.ex. kvalitet på produkter och service, kompetent ledning, jämställdhet

bland personal, socialt ansvarstagande, energisnåla produkter osv. (se bilaga E)

Det finns emellertid ingen entydig ”objektiv” image för ett företag att förfoga över - utan flera olika som formas och innehas av företagets intressenter, individer vars preferenser skiljer sig åt (Dowling 1986). Eftersom företagets image inte existerar internt, utan externt, är det snarare intryck från företagets identitet som formar den och på så sätt etableras ett samband mellan de båda fenomenen. Utöver detta finns otaliga faktorer i företagets miljö som påverkar image, det kan röra sig om konkurrenters agerande, marknadsfaktorer, branschutveckling, massmedia etc. (Fill & Markwick, 1997).

5.3 Företagskommunikation och den imageskapande processen

Fill (2002) och Dowling (2001) menar att företagskommunikation är en överföringsprocess som fungerar som en brygga mellan företagets identitet och dess image. Genom att kontrollera informationsflödet mellan företaget och intressenterna kan man framställa sig själv på ett enhetligt och trovärdigt sätt. Målet för ledningen är att styra företagets identitet i den riktning som önskas och att den image man vill förmedla konvergerar med den som upplevs av intressenterna.

Dowlings (1986:111) modell över den imageskapande processen (se bilaga D för att lättare förstå följande resonemang) tar fasta på att ett företags image formas av personer i företaget och personer utanför, anställda och externa intressenter, som kodar och utbyter information som både är relaterad till företagets faktiska göromål och imaginära föreställningar om företaget. Den här typen av information delas upp i tre klasser: 1) personliga erfarenheter, 2) interpersonell kommunikation och 3) massmedial kommunikation. Personliga erfarenheter från människor på både insidan och utsidan av företaget samt den interpersonella kommunikationen mellan dessa representerar företagets image som den uppfattas i de här grupperna. Företagets massmediala kommunikation (i form av reklam och PR) representerar företagets uppfattning om sig själv (härledd från den formella företagspolicyn). Detta är den image som företaget önskar att alla andra också hade. En eventuell skillnad mellan dessa två typer av image, den individuella uppfattningen om företagets image och företagets önskade image, är en varningssignal om att företagets marknadsföringsstrategi behöver ses över. Desto mindre skillnaden är mellan företagsledningens image av den egna organisationen och

den image som finns hos intressenterna desto mer effektiv kan massmedial företagskommunikation i form av reklam och PR antas vara (Dowling, 1986). För att göra sig av med variationer mellan de två krävs justeringar av samtliga element i den imageskapande processen (se bilaga D). Värt att tillägga är att flera aspekter som berör företagsimage skapas och förs vidare ut i samhället och ligger utanför företagets kontroll och påverkan. Det kan röra sig om kulturell eller social påverkan eller t.ex. förändringar i konsumenters attityder och smak.

5.4 Anseende

”The reputations people hold of an organisation are the net result of all its activities. In essence, reputation reflects a firm’s culture and performance much more than its packaging.” (Dowling 2001:3).

Det som kännetecknar företagets anseende kan enligt Dowling (2001:214) beskrivas som värdebaserade attribut, som kan vara ”etiska”, ”rättvisa”, ”ansvarstagande” ”ärliga” och ”autentiska”. Ett företags anseende är en djupare form av ackumulerade uppfattningar av dess image och baseras på signaler som företagets identitet sänder och har sänt ut till sina intressenter. Intressenterna anser att de här signalerna är utmärkande för företaget och förknippar därmed företaget med signalerna. Signalerna omfattar en kollektiv minnesbild av tidigare handlingar, prestationer och resultat som har uppkommit ur det värde som företaget har levererat till olika intressenter.

Företagets anseende är i sin natur en mer komplex företeelse än image och tar längre tid att förändra (Fill, 2002). Dowling (2001) beskriver uppbyggnaden av ett gott anseende som en långsiktig utmaning och ett åtagande som börjar i toppen av organisationen med utformandet av en vision och strategi. Denna ska sedan forma den övergripande organisationskulturen och fungera som ledstjärna för anställda i skapandet av en organisation som verkar meningsfull och autentisk för alla intressenter. Ett gott anseende tillför värde och ger en rad fördelar för verksamheten. Det kan röra sig om tillförsel av psykologiskt värde när kunderna väljer och värderar produkter och tjänster, det kan handla om att anställda trivs bättre på sina jobb och även att det kan bli lättare att attrahera kompetent personal. Det kan också innebära att signaler som sänds ut till konkurrenter förstärks, att det blir lättare att locka till sig investerare och att förhandlingspositionen mot leverantörer blir starkare (Dowling, 2001).

Enligt en undersökning som *Fortune Business Magazine* genomförde år 2000 och som Dowling (2001:2) refererar till finns ett positivt samband mellan gott anseende och finansiella resultat. Detta stärker enligt Dowling (2001) också de teorier inom strategiområdet som vidhåller att företag kan uppnå långsiktiga konkurrensfördelar genom att utveckla immateriella och svårimiterade tillgångar och att ett företags anseende kan utgöra en sådan tillgång. Besanko et al (2007:415) menar att ett företags goda anseende skyddas från konkurrenters imitationsförsök av en isoleringsmekanism han benämner som "early mover advantage". Ett företag som besitter en sådan fördel har byggt upp sitt anseende under lång tid och har därför lättare att attrahera nya kunder som i sin tur ytterligare kan stärka detta anseende.

6. Analys

6.1 Resultat av enkätundersökning

Vår enkätundersökning syftade till att undersöka hur Scandics gäster upplevde företagets arbete med CSR och hur viktigt de tycker att ett sådant arbete är när det ställs i relation till andra kriterier ett hotell bör uppfylla. För att besvara vår frågeställning om det finns skillnader mellan hur gästerna uppfattar det här arbetet och den uppfattning Scandic har om sig själva är det viktigt att först och främst reda ut ifall det finns interna skillnader i intressentgruppen gäster. Med detta menar vi om det finns skillnader i våra respondenters svar som beror på faktorer som t.ex. ålder, kön, hur ofta de brukar övernatta på ett Scandic hotell, om de var privata resenärer eller affärsresenärer, om de bokat sin övernattnig via hemsidan eller per telefon osv.

Genom de statistiska testmodeller vi använt oss av har vi endast hittat ett statistiskt säkerställt samband som pekar på skillnader bland respondenterna, och det var uppfattningen om i vilken omfattning Scandics ansågs ta hänsyn till miljön. Bland de resenärer som övernattade ”varje vecka” upplevde 88 procent att Scandic arbetade bra eller mycket bra med att ta hänsyn till miljön medan motsvarande siffra för de som uppgav att de övernattade någon gång ”varje år” var 56 procent. I övrigt fanns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan respondenterna som berodde på de faktorer vi tidigare nämnde. Könsfördelningen bland dessa (två tredjedelar var män och resten kvinnor) var en faktor vi ansåg vara ojämnt fördelad, dock spelade det här alltså ingen roll för hur de svarade på frågorna. Slutsatsen av detta är att vi kan betrakta resultatet från undersökningen som pålitligt och representativt för hur en typisk svensktalande gäst uppfattar Scandic.

I sin helhet finns resultaten från undersökningen uppdelade i två avsnitt i bilaga A. Här återfinns en uppställning över hur svarsfördelningen på respektive fråga ser ut. Det kan vara en idé att titta på de här resultaten då vi kommer att använda och referera till dem i den fortsatta analysen.

6.2 Placering i CSR-pyramiden

Ett av avsnitten av CSR har vi tillägnat CSR-pyramiden med dess olika delar av socialt ansvar (Carroll, 1991). Vi vill med hjälp av den här modellen göra en tolkning över var i pyramiden vi anser Scandic befinna sig.

Scandic använder även, i likhet med Carrolls pyramid, termen ”ekonomiskt ansvar” och talar om att de måste driva en verksamhet som går med vinst vilket även nämns då Inger Mattsson säger att Scandic måste vara lönsamma. Detta gör vår tolkning tämligen okomplicerad och vi tycker att Scandic uppfyller ett *ekonomiskt ansvar*. (Intervju Inger Mattsson, Scandic Hotels ”Textversion”)

Då det gäller det *lagliga ansvaret* har vi inte kommit i kontakt med information som säger att Scandic inte agerar efter ”spelets regler” och vi menar att Scandic även uppfyller den här typen av socialt ansvar (Carroll, 1991). Det är även som Inger Mattsson nämner att om man går utöver lagen så kan man kalla det för hållbarhet och enligt

Som vi i teorikapitlet tidigare har nämnt så rör vi oss nu till vilka förväntningar samhället har på företaget i det *etiska ansvaret* och att vi går utöver vad som i viss mån krävs av lagar och regler. Genom att studera enkätens resultat har vi fått uppfattningen att det inte är många gäster som ger några konkreta exempel på vad deras förväntningar är av Scandic och vad de kräver att Scandic som företag och hotell ska utföra i etiska dimensioner. En liten andel nämner att Scandic kan bidra mer till olika typer av välgörande ändamål, men då den största andelen av gästerna inte ger någon kommentar blir vår uppfattning att det inte ställs några direkta etiska krav på Scandic.

Det kan som Heléne Arvidsson säger vara att mycket av kundens åsikter sker i det tysta och då har vi använt de öppna frågorna för att försöka få gästerna att uttrycka de här tysta åsikterna. Eventuellt kan det vara så att det är svårt för gästerna att precisera vad de önskar, men vi kan inte med säkerhet veta att så är fallet och då kan det likväl vara så att gästerna inte har några direkta förväntningar på Scandic. (Intervju Heléne Arvidsson)

Scandic utmärker sig dock med bland annat den ekologiska frukosten och som vi, i vårt empiriska material, har stött på så finns det bland annat kaffet som vi anser vara något som är ”rättvist och gott” (se avsnittet om etiskt ansvar där vi använder detta uttryck).

Miljöarbetet anser vi också är något som gör att Scandic uppfyller ett etiskt ansvar eftersom vi har samma uppfattning som Inger Mattsson att ”det ligger så mycket i tiden”. Även om kunderna inte anser det vara viktigt vid valet av hotell så uppmärksammas det ändå av dem och att få se enkätkommentarer som skriver att ”miljöarbetet är Scandic redan bra på” stärker den här uppfattningen ytterligare. (Bilaga A Enkät, Scandic Hotels ”Textversion”, Intervju Inger Mattsson)

Det som antas vara ”rättvist och gott” är något som vi tycker kan sorteras in i den *mellersta cirkeln* i CED:s modell och därmed anser vi att Scandic även befinner sig i den här cirkeln.

Toppen av CSR-pyramiden kännetecknas av det *filantropiska ansvaret*. Detta är något som vi anser att Scandic inte uppfyller. Man skulle kunna hävda det motsatta då Scandic utför aktiviteter på en lokal nivå när de skänker kläder och överbliven mat. Vi tolkar dock det filantropiska ansvaret med att vara en god samhällsmedborgare till att det bör märkas från andra grupper i samhället och det räcker inte enbart med det som informeras från Scandics sida, det måste enligt vår mening även tas emot från andra grupper i samhället, till exempel deras gäster, vilket vi anser att det inte gör i vårt fall. Det lite lägre betyget i enkäten på Scandics samhällsmedborgarskap och andra sociala frågor, exkluderat miljö, stärker den här uppfattningen. Vi tycker att det i grund och botten handlar om att vara en god *samhällsmedborgare*.

Vi har i förklarandet av CSR-pyramiden berättat att de olika typerna av ansvar som nämns inte är meningen att utföras i sekventiell ordning utan det bör istället praktiseras parallellt vilket vi tycker att det gör för Scandics del. Även om dem började med miljöarbetet först så sker det en samhörighet nu där deras vision mäts i etiska, ekonomiska och miljömässiga dimensioner vilket vi tycker är något som karaktäriserar en icke-sekventiell ordning. (Scandic Hotels ”Textversion” & ”Företagsinformation”)

Om vi använder informationen om Scandics miljöarbete så kan vi benämna detta som ett proaktivt arbete från Scandics sida. Ett proaktivt arbete som på 1990-talet placerade Scandics miljöarbete i den *yttersta cirkeln* av CED:s modell. Vi anser att miljöfrågan inte var lika framträdande på 1990-talet som den är idag och därmed tycker vi att Scandic utförde ett proaktivt beteende som har kunnat göra dem redo att den nå den position de har inom miljöområdet idag. (Carroll & Hoy, 1984; Carroll, 1999; Grafström et al, 2008)

6.3 Tillämpad CSR-strategi

Vi anser att Scandic, ett vinstdrivande företag, arbetar med CSR då de vidtar åtgärder som är frivilliga och som vi tidigare har nämnt ”sträcker sig utöver vad som regleras genom lagar och regler”. I Scandics fall tycker vi att deras miljöarbete är en form av CSR-aktivitet, men Scandic väljer att namnge hela sitt arbete med den här typen av frågor för hållbarhet. (Davis, 1973; Grafström et al, 2008, Intervju Inger Mattsson)

I Scandics vision och arbete för ett mer hållbart samhälle delas deras resultat upp i tre olika delar; det ekonomiska, det etiska och det miljömässiga resultatet (Scandic Hotels ”Företagsinformation”). Med det här materialet i kombination med att Inger Mattsson nämner (Intervju Inger Mattsson) att åtgärder för att förbättra miljön måste vara lönsamma annars kommer de inte att utföras, gör att vi kan placera och tolka vilken form av integration mellan CSR och företagets strategi som sker hos Scandic. Vi utgår från de strategier som är formulerade av Jeremy Galbreath (2006).

Vi anser inte att Scandic tillämpar en ”shareholder strategy” då de utför aktiviteter som tar hänsyn till övriga i samhället. Med miljöarbetet tar Scandic hänsyn till den omgivning som de verkar i då de använder miljövänliga material och brukar förnyelsebar energi (Scandic Hotels ”Textversion”). Vi har gjort en tolkning av att Scandic arbetar på ett vis som vi anser är långsiktigt vilket istället är ett drag hos den ömsesidiga strategin (”the reciprocal strategy”) som vi anser att de använder sig av, samtidigt som Scandic endast gör åtgärder för att minska belastningen på miljön som kännetecknas av att vara lönsamma (Intervju Inger Mattsson). Genom att endast välja lönsamma åtgärder så tillfredsställs även egenskapen i den ömsesidiga strategin av att det sker ett utbyte mellan samhället och Scandic Hotels (Galbreath, 2006). Inger berättar vidare att med hjälp av miljöarbetet så är målet att Scandics varumärke på lång sikt förstärks vilket vi anser är en företeelse som den ömsesidiga strategin kännetecknar då det kan resultera i en ökad försäljning och en förbättrad marknadsposition för Scandic och det kan skapa en bättre miljö för samhället.

Ytterligare ett kännetecken för detta ömsesidiga utbyte är den anpassning som Scandic har gjort för funktionshindrade gäster (Scandic Hotels ”Textversion”) och som Inger Mattsson (Intervju Inger Mattsson) nämner har resulterat i en stor vinst för dem. Om något liknande inte sker hos andra hotellkedjor så anser vi att detta kan leda till att Scandic skaffar sig en fördelaktig position i att attrahera segmentet funktionshindrade gäster. Vi kan dock inte uttala oss om så är fallet då det ligger utanför studiens omfattning. Scandic har kunnat tillgodose de behov som finns hos funktionshindrade

för att skapa ett gemensamt värde (Porter & Kramer, 2006:84) genom att integrera och anpassa verksamheten efter dessa vilket Galbreath (2006) framställer som en viktig punkt och som vi anser har varit värdefullt för Scandic.

Då vi ej studerat Scandics förhållande till fler av deras intressenter i samhället har vi svårt att uttala oss om Scandic tillämpar en "citizenship strategy" (Galbreath, 2006). I det empiriska material vi studerat har vi dock inte funnit några tecken på att så skulle vara fallet. Resultaten från enkätundersökningen är inte lika övertygande i fråga om Scandics "sambhällsmedborgarskap" som i fråga om miljöhänsynen. I kontrast till detta tar Scandic enligt sig själva lika stor hänsyn till resultat för att minska företagets miljöbelastning som de gör till framsteg som "sambhällsmedborgare" (Bilaga A Enkät, Scandic Hotels "Företagsinformation").

Då vår tolkning är att motsatsen till "the reciprocal strategy" är "the altruistic strategy" anser vi inte att Scandic tillämpar den altruistiska strategin då vi tidigare har nämnt att de endast utför lönsamma åtgärder och använder sig av den ömsesidiga strategin. (Intervju Inger Mattsson)

6.4 Scandics identitet

Scandics visioner och mål med CSR-arbetet är en del av företagets identitet och personlighet. Företaget har som vision och mål att vara platsen dit medvetna människor kommer (Scandic Hotels "Företagsinformation"). Inger Mattsson anser att en definition av att vara medveten innebär att man tänker på hållbarhetsfrågor och uttrycker att det för Scandics del bland annat innebär en ekologisk och social hållbarhet. Inom den ekologiska hållbarheten är Scandics förhoppning att de ska vara ledande i arbetet med miljöfrågor vilket i sin tur ska leda till att det på lång sikt stärker Scandics varumärke. (Intervju Inger Mattsson). Utöver detta tillhör det också Scandics vision att vara en god samhällsmedborgare och jobba aktivt med sociala frågor, utöver de som rör miljöhänsyn.

Miljöarbetet är sedan 1994 en del av företagets identitet och övergripande strategi. Det är en integrerad del av organisationen, den dagliga verksamheten och utgör en viktig del av företagets kultur. Även gästerna är på olika sätt delaktiga i arbetet med miljöhänsyn. Detta kan handla om praktiska åtgärder som sopsortering på hotellrummen, att använda handdukar mer än en gång eller att låna hotelllets cyklar

istället för att åka buss eller taxi. Dowling (2001) beskriver personliga erfarenheter hos olika intressenter som en del i den imagebildande processen. Att låta gästerna själva vara delaktiga i hänsynstagandet till miljö menar vi är ett tydligt sätt för Scandic att kommunicera sin identitet i ett praktiskt format. Ett konkret exempel på att företagskommunikation är en överföringsprocess av information som fungerar som en brygga mellan företagets identitet och image (Fill, 2002).

CSR är en viktig del i Scandics visuella identitet som kommuniceras ut till kunderna i form av symboler. Exempel på sådana är Svanen-, KRAV- och Rättvisemärkningar som är synliga för gästerna på hotellen. Företagets logotyp syns också i olika sammanhang t.ex. TV-reklamer (bl.a. Rosa Bandet-kampanjen). Dessa symboler fyller viktiga funktioner för kundernas imagebildande (Dowling, 2001). De hjälper kunderna att komma ihåg sina uppfattningar och känslolntryck av företaget och vilka värden det står för.

6.5 Gästernas uppfattningar – image

Resultaten från undersökningen vi gjort med Scandics gäster har gett oss en uppfattning om deras upplevda image och hur CSR är en del av den. Samtidigt har den empiri vi inhämtat om Scandic gett oss en uppfattning om hur företaget vill att en sådan image ska se ut och hur de själva tror att den ser ut.

När Dowling (1986) delar upp ett företags image i olika dimensioner tar han upp olika typer av miljöbesparande åtgärder som en av dessa dimensioner och som en del av ett socialt ansvarstagande. Vi håller med om att miljöfrågor är en del av ett företags sociala ansvar (CSR) men vi vill uppmärksamma läsaren på att vi i efterföljande stycken gör en distinktion mellan miljöfrågor och sociala frågor och referera till dessa som skilda fenomen.

Som vi tidigare nämnt är det Scandics ambition att vara ledande på miljöområdet. De anser själva att de utmärker sig på miljöområdet då de arbetat väldigt länge med miljöfrågor. Varumärket Scandic förknippas i hög grad med just miljö och det är också företagets avsikt och uppfattning att ett aktivt miljöarbete långsiktigt kan stärka varumärket. Inger Mattson menar att i undersökningar där gäster fått para ihop ett hotell med ett visst påstående fick Scandic flest av påståendet ”miljö” (Intervju Inger Mattson). I vår undersökning frågade vi gästerna om huruvida Scandic på något sätt utmärkte sig jämfört med andra hotell de bott på. 8 procent av alla tillfrågade ansåg att

Scandic utmärkte sig på miljöområdet vilket var det högsta resultatet tillsammans med ”tillgänglighet” (gästerna uppgav att det fanns många Scandic hotell och att det därför var stor tillgänglighet).

I intervjun med Heléne Arvidsson uppgav hon att hon trodde att kunderna uppfattar Scandic som ett sunt företag med sunda värderingar och att de är väldigt medvetna om miljöarbetet eftersom det pågått sedan 1994 och är synligt på alla hotellen. Resultaten från vår undersökning pekar på att den här utsagan stämmer ganska väl med verkligheten. Gästerna på Scandic är väl medvetna om företagets miljöarbete, 64 procent tycker att Scandic gör ett bra eller mycket arbete på det här området. 57 procent anser att Scandic gör ett bra eller mycket bra arbete vad gäller sunda värderingar och affärsetik.

Scandics ambition är också att vara en god samhällsmedborgare. Inom ”Scandic i samhället”, som vi tidigare tagit upp, skänker vissa hotell överbliven mat och lakan till härbärgen och liknande organisationer. Enligt Heléne Arvidsson har varje hotell en så kallad ”omtankegrupp” som ansvarar för fem välgörande aktiviteter lokalt. Dowling (1986) menar att välgörenhetsarbete på den lokala nivån kan vara en dimension av många andra i företagsimagen, vilket vi anser är fallet för Scandics del. Scandic har också arbetat aktivt med att anpassa verksamheten för att tillgodose olika behov hos funktionshindrade, vilket också gett ekonomiska resultat då 10 procent av gästerna har någon form av funktionshinder (Intervju Inger Mattsson).

Vår analys är att Scandic jobbar väldigt aktivt med olika sociala frågor och utifrån vårt insamlade material om Scandic finns det ingen anledning att tro att så inte skulle vara fallet. Vi anser också att företaget genom detta arbete vill förmedla en image av sig själva som ett socialt ansvarstagande. Resultatet från vår undersökning visar dock att ”arbete med sociala frågor ” fick lägst poäng när gästerna fick bedöma hur väl Scandic uppfyller kriterierna: arbete med sociala frågor, läge, pris, service och tillgång till faciliteter. Att arbetet med sociala frågor inte uppfattas lika bra som miljöarbetet av gästerna stärktes ytterligare av att endast 35 respektive 39 procent svarade att Scandic gjorde ett bra eller mycket bra arbete med mänskliga rättigheter samt framstod som en god samhällsmedborgare. På en annan fråga fann vi att ca 5 procent av de tillfrågade tyckte att Scandic kunde göra mer inom området ”bidra till välgörande ändamål” Siffran kan jämföras med att endast 1 procent ansåg att Scandic kunde göra mer på miljöområdet.

Heléne Arvidsson var osäker på hur det sociala arbetet uppfattades av gästerna. Hon

menade att kampanjer (som t.ex. Rosa Bandet) riskerar att komma i skymundan när man som privatperson kan vara osäker på vilka företag som står bakom. Vi delar också den här uppfattningen och är benägna att utvidga den till att gälla de sociala frågorna i sin helhet. Undersökningsresultat ställda i kontrast till resten av det empiriska materialet visar onekligen på att gästernas uppfattning (image) om Scandics arbete med sociala frågor skiljer sig från den bild Scandic vill förmedla. Det motsatta gäller för miljöfrågorna. Resultaten visar enligt oss väldigt tydligt att gästernas upplevda image stämmer bra överrens med den bild Scandic har om sig själv.

Det kan finnas en rad olika förklaringar till detta. Den mest uppenbara är enligt oss att gästerna är mycket mer medvetna om miljöarbetet eftersom Scandic arbetat med det mycket längre än t.ex. ”Scandic i samhället” och att det är en del av den dagliga verksamheten i större utsträckning än det sociala arbetet och syns tydligare på hotellen. Samtidigt är miljöarbetet i större utsträckning än det sociala integrerat i företagets identitet dvs. i strategin, organisationen och kulturen. Vi tror också att gästerna uppfattar miljöarbetet som mer värdefullt, autentiskt och legitimt än arbetet med de sociala frågorna. Empirin visar att många gäster tycker att Scandics hänsynstagande till miljön utmärker dem och var något de också förknippade företaget med. (Scandic Hotels ”Textversion”)

Med allt detta i åtanke är vi av uppfattningen att arbetet med miljöfrågor och gästernas uppfattning av detta inte bara är en del av en image, vare sig den tillhör gästerna eller företaget, utan snarare en del av det företagsanseende Scandic under en lång tid byggt upp. Dowling (2001) beskriver uppbyggnaden av ett gott anseende som en långsiktig utmaning och åtagande som börjar i toppen av organisationen med utformandet av en vision och strategi. Denna ska sedan forma den övergripande organisationskulturen och fungera som ledstjärna för anställda i skapandet av en för alla intressenter meningsfull och autentisk organisation. Ett gott anseende tillför värde och ger en rad fördelar för verksamheten. Det kan röra sig om tillförsel av psykologiskt värde när kunderna väljer och värderar produkter och tjänster, det kan handla om att anställda trivs bättre på sina jobb. Det kan också handla om att skaffa sig långsiktiga konkurrensfördelar och därmed öka sin vinst. Vi är av uppfattningen att Scandic genom sitt miljöarbete har gjort allt detta. Vi tror att de flesta håller med.

7. Slutsats

Vilken övergripande strategi har Scandic Hotels med sitt CSR-arbete?

- Först och främst är Scandic ett företag vars syfte är att gå med vinst och kan därför inte vidta åtgärder inom CSR som motverkar detta syfte. Företagets gedigna arbete på miljöområdet har medfört att de kunnat stärka sitt varumärke.
- Scandic kan med t.ex. sina miljöbesparande åtgärder som att minska energibehovet i sin verksamhet både spara på miljön och samtidigt minska sina egna kostnader. Detta leder till en win-win-situation för både företaget och samhället.
- Vi har efter vår analys dragit slutsatsen att Scandic tillämpar en ömsesidig strategi ("the reciprocal strategy") med deras CSR-arbete. Detta anser vi då Scandic skapar ett ekonomiskt värde för sig själv och samtidigt kan vara till nytta för samhället.
- Enligt vår mening utför Scandic även ett socialt ansvar i sin verksamhet som går utöver vad lagen kräver. Deras ansvarstagande kännetecknas av etiska dimensioner i vad som kan antas vara "rättvist och gott".

Stämmer gästernas uppfattning om Scandic Hotels arbete med CSR överens med hur de själva vill bli uppfattade?

- Scandic har sedan 1994 arbetat med miljö- och hållbarhetsfrågor och gjort stora framsteg på området. Målet är att vara ledande inom området och att också uppfattas som det. Scandic vill också uppfattas som en god samhällsmedborgare och är av uppfattningen att man gör ett bra arbete med sociala frågor som t.ex. välgörenhet.
- Resultaten av vår enkätundersökning visar att majoriteten av Scandics gäster upplever att företaget gör ett bra eller mycket bra arbete med att ta hänsyn till miljön. Resultaten visar också att gästerna anser att Scandic utmärker sig på miljöområdet i förhållande till andra hotell de bott på.
- Resultaten av enkätundersökningen visar att en minoritet av gästerna upplever att Scandic framstår som god eller mycket god samhällsmedborgare. Resultaten visar också att 5 procent av gästerna tycker att Scandic kan göra mer för att bidra till välgörande ändamål.

- Av det empiriska materialet vi samlat in under uppsatsens gång och som sedan analyserats med hjälp av vald teori är vår slutsats att miljöarbetet är en del av företagets identitet, image och anseende. Vår analys tar också fasta på att de sociala frågorna är en del av den identitet och image Scandic vill kommunicera men att gästerna inte har samma upplevda image.
- Slutsatsen av vår analys är att gästerna i stor utsträckning delar samma uppfattning som Scandic vad gäller arbetet med miljöfrågor. Vad gäller de sociala frågorna tycker vi att gästernas uppfattning skiljer sig med hur Scandic vill bli uppfattade och vi har i analysen diskuterat en del tänkbara förklaringar till detta.

8. Källförteckning

8.1 Artiklar

Carroll, Archie. B. & Hoy, Frank (1984): Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management. In: *The Journal of Business Strategy*. Vol. 4 No. 3, 1984. s 48-57.

Carroll, Archie. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: *Business Horizons*. Vol. 34 No. 4, 1991. s 39-48.

Carroll, Archie. B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In: *Business and Society*. Vol. 38 No. 3, 1999. s 268-295.

Davis, Keith (1973): The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 16 No. 2, 1973. s 312-322

Dowling, Grahame (1986): Managing Your Corporate Images. In: *Industrial Marketing Management*. Vol. 15 No. 2, 1986. s 109-115

Fill, Chris & Markwick, Nigel (1997): Towards a framework for managing corporate identity. In: *European Journal of Marketing*. Vol. 31 No. 5-6, 1997. s 396-409.

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: *New York Times*, 13 september 1970.

Galbreath, Jeremy (2006): Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. In: *Corporate Governance*. Vol. 6 No. 2, 2006. s 175-187.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*. Vol. 85 No. 4, 2007. s 78-92

8.2 Böcker

Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark & Shaefer, Scott (2007): *Economics of Strategy* (4th edition). Hoboken, NJ; John Wiley & Sons.

- Borglund, Tommy; De Geer, Hans & Hallvarsson, Mats (2009): *Värdeskapande CSR, Hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm, Norstedts Akademiska Förlag.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (upplaga 1:1). Malmö, Liber Ekonomi
- Dahmström, Karin (2005): *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning* (fjärde upplagan). Lund, Studentlitteratur.
- Dowling, Grahame R. (2001): *Creating corporate reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford, Oxford University Press.
- Fill, Chris (2002): *Marketing Communications - context, strategies and applications* (3rd edition). Essex, Pearson Education Limited.
- Grafström, Maria; Göthberg, Pauline & Windell, Karolina (2008): *CSR Företagsansvar i förändring*. Malmö, Liber AB.
- Jacobsen, Dan Ingvar (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur
- Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2006): *Statistisk dataanalys* (upplaga 4:3). Lund, Studentlitteratur.
- Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2005): *Statistiska metoder* (andra upplagan). Lund, Studentlitteratur.
- Löhman, Ola & Steinholtz, Daniel (2004): *Det ansvarsfulla företaget, Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm, Ekerlids Förlag
- Pettersson, Gertrud (1997): *Att skriva rapporter, Om formen och dess betydelse för innehållet* (andra versionen). Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.
- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2002): *Att skriva en bra uppsats* (upplaga 1:1). Malmö, Liber AB.
- Wahlgren, Lars (2008): *SPSS steg för steg* (upplaga 2:1). Lund, Studentlitteratur.

8.3 Broschyrer

Scandic Stamgästprogram Scandic Hotels. u. å.

Everyone is welcome at Scandic. Scandic Hotels. u. å.

Scandic - möten för medvetna. Scandic Hotels. u. å.

Mumsa dig till en rättvisare värld! Fairtrade/Rättvisemärkt. u. å.

8.4 Elektroniska källor

Scandic Hotels

”Scandic i samhället”, URL: <http://www.scandichotels.se/Om-oss/Omtanke-om-varlden/Scandic-i-samhallet/>, (Hämtad: 2010-01-10)

”Siffror och fakta”, URL: <http://www.scandichotels.se/Om-oss/Foretagsinformation/Siffror-och-fakta/>, (Hämtad: 2010-01-15)

”Företagsinformation”, URL: <http://www.scandichotels.se/Om-oss/Foretagsinformation/>, (Hämtad: 2010-01-10)

”Våra milstolpar”, URL: <http://www.scandichotels.se/Om-oss/Foretagsinformation/Vara-milstolpar/>, (Hämtad: 2009-12-28)

”Vårt miljöarbete”, URL: <http://www.scandichotels.se/Om-oss/Omtanke-om-varlden/Vart-miljoarbete/>, (Hämtad 2009-12-28)

”Hotels”, URL: <http://www.scandichotels.se/Hotels/>, (Hämtad: 2009-12-14)

”Fakta om Scandic”, URL: <http://www.scandichotels.se/Global/Fact%20sheets/Fact%20sheet%20about%20Scandic%20SE.pdf>, (Hämtad: 2009-12-14)

”Better World”, URL: <http://www.scandic-campaign.com/betterworld/index.asp?languageid=se>, (Hämtad: 2010-01-11)

”Hotel Directory”, URL: http://www.scandichotels.se/Global/Hotel%20Directory/Scandic%20Hotel%20Directory_Eng.pdf, (Hämtad: 2010-01-10)

”Textversion”, URL: http://www.scandic-campaign.com/betterworld/downloads/sc_textversion_se.pdf, (Hämtad: 2009-12-02)

”Sustainability Live Report”, URL: <http://www.scandic-campaign.com/livereport/?lang=se>, (Hämtad: 2010-01-10)

KRAV

KRAV 1, URL: <http://www.krav.se/Om-KRAV/Fakta-om-KRAV/>, (Hämtad: 2010-01-10)

KRAV 2, URL: <http://www.krav.se/Om-KRAV/Fakta-om-KRAV/Var-egen-miljopaverkan-/>, (Hämtad: 2010-01-10)

KRAV 3, URL: <http://www.krav.se/Konsument/Fragor-och-svar/Diverse-miljoaspekter/Hur-ser-KRAV-pa-transporter-av-livsmedel/>, (Hämtad: 2010-01-10)

KRAV 4, URL: <http://www.krav.se/sv/Om-KRAV/Fakta-om-KRAV/Organisation/Medlemmar/>, (Hämtad: 2010-01-10)

KRAV 5, URL: <http://www.krav.se/Om-KRAV/Krav-market/God-djuromsorg/>, (Hämtad: 2010-01-15)

KRAV 6, URL: <http://www.krav.se/Om-KRAV/Krav-market/Socialt-ansvar-/>, (Hämtad: 2010-01-15)

KRAV 7, URL: <http://www.krav.se/Om-KRAV/Krav-market/Bra-miljo-/>, (Hämtad: 2010-01-15)

Övriga

Accent Equity, URL:

<http://www.accentequity.se/uploads/file/Scandic%20pressrelease%2020070430.pdf>, (Hämtad: 2009-12-28)

Affärsvärlden, URL: <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article236126.ece>, (Hämtad: 2009-12-28)

EQT 1, URL: <http://www.eqt.se/en/Media/194/568/>, (Hämtad: 2009-12-28)

EQT 2, URL: <http://www.eqt.se/en/Portfolio/Companies/Scandic/>, (Hämtad: 2009-12-14)

EQT 3, URL: <http://www.eqt.se/en/Media/194/EQT-forvarvar-Scandic-Hotels/>, (Hämtad: 2009-12-14)

Ratos, URL: <http://www.ratos.se/Om-Ratos/Historik/>, (Hämtad: 2009-12-28)

Svanen 1, URL:

<http://www.svanen.nu/Default.aspx?tabName=kriterier&menuItemID=7029>, (Hämtad: 2010-01-10)

Svanen 2, URL:

<http://www.svanen.nu/sismabmodules/criteria/getfile.aspx?fileid=102712001>, (Hämtad: 2010-01-10)

Svanen 3, URL:

<http://www.svanen.nu/Default.aspx?tabName=VarforMiljomarkning&menuItemID=7018>, (Hämtad: 2010-01-10)

Svanen 4, URL: <http://www.svanen.nu/SISMABDesktopDefault.aspx?tabName=faq>, (Hämtad: 2010-01-10)

Svanen 5, URL:

<http://www.svanen.nu/Default.aspx?tabName=Omoss&menuItemID=6996>, (Hämtad: 2010-01-10)

Svensk författningssamling ”Aktiebolagslagen 2005:551”, URL:

<http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2005:551>, (Hämtad: 2010-01-10)

The Natural Step 1, URL:

<http://www.thenaturalstep.org/sv/sweden/hallbarhetsprinciperna>, (Hämtad: 2009-12-27)

The Natural Step 2, URL: <http://www.thenaturalstep.org/sv/sweden/om-oss>, (Hämtad: 2009-12-28)

The Natural Step 3, URL: <http://www.thenaturalstep.org/en/our-story>, (Hämtad: 2009-12-28)

Rättvisemärkt 1, URL:

<http://www.rattvisemarkt.se/obj/docpart/7/7ddd22fd31c1baea070c15753c8eb4c0.pdf>, (Hämtad: 2010-01-10)

Rättvisemärkt 2, URL: <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/351.htm>, (Hämtad: 2010-01-10)

Rättvisemärkt 3, URL: <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/627.htm>, (Hämtad: 2010-01-10)

Rättvisemärkt 4, URL: <http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/593.htm>, (Hämtad: 2010-01-15)

8.5 Muntliga källor

Mattsson, Inger; Manager Sustainable Business, Scandic Hotels. Personlig intervju 2009-12-16.

Arvidsson, Heléne; Hotellchef Scandic Star Lund, Scandic Hotels. Telefonintervju 2010-01-13.

8.6 Besök

Scandic Anglais, Humlegårdsgatan 23, Stockholm

Scandic Ariadne, Södra Kajen 37, Stockholm

Scandic Horisont, Gustav Adolfs Gata 47, Helsingborg

Scandic Star, Glimmervägen 5, Lund

Scandic S:t Jörgen, Stora Nygatan 35, Malmö

Bilaga A Enkät

Exempel av enkät



Scandic

Hej!

Vi är två studenter från Ekonomihögskolan i Lund som för tillfället genomför en undersökning bland utvalda gäster på Scandic. Vi är väldigt intresserade av att få veta vad du som gäst tycker om ditt hotell och det vore till stor hjälp för oss om du tog dig tid att under några minuter svara på ett par snabba frågor! Dina svar är naturligtvis konfidentiella och du svarar anonymt!

1. Är du man eller kvinna? ₀ Man ₁ Kvinna

2. Vilket år är du född? 19 _____

3. Hur ofta övernattar du på ett Scandic hotell? (Markera ett alternativ)

₁ varje vecka ₃ varje kvartal ₅ mer sällan
₂ varje månad ₄ varje år ₆ vet ej

4. Vad har syftet varit för din övernattnings på Scandic idag? (Markera ett alternativ)

₁ Affärsresa ₂ Privat resa ₃ Övrigt: _____

5. Vilket medel användes för bokningen? (Markera ett alternativ)

₁ Scandics hemsida ₄ Annat sätt: _____
₂ Telefonkontakt ₅ Vet ej
₃ Befann mig på plats

6. Vad är viktigast för dig vid val av ett hotell? (Rangordna från 1 - 8 där 1 är lika med det du anser är det viktigaste och 8 är det du anser är minst viktigt)

_____ Hotellens miljöpolicy
_____ Hotellens måltider
_____ Läge
_____ Möjlighet till träningsaktiviteter (ex: löpband och motionscyklar)
_____ Pris
_____ Room service
_____ Standard på hotellrum
_____ Trevlig personal

7. Anser du att Scandic utmärker sig jämfört med andra hotell som du har bott på?

Om ja, på vilket sätt? _____

Var god vänd till nästa sida

8. I vilken utsträckning anser du att Scandic uppfyller följande kriterier?

(Välj ett alternativ på följande skala där 1=mycket dåligt, 2=dåligt, 3=varken bra eller dåligt, 4=bra, 5=mycket bra)

	1	2	3	4	5
a) Bra arbete med sociala frågor (ex: välgörenhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Bra läge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Bra pris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bra service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Bra tillgång till faciliteter och bekvämligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. I vilken omfattning upplever du att Scandic arbetar med följande frågor?

(Välj ett alternativ på följande skala där 1=mycket dåligt, 2=dåligt, 3=varken bra eller dåligt, 4=bra, 5=mycket bra)

	1	2	3	4	5
a) Framstår som en god samhällsmedborgare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Mångfald och jämställdhet bland sin personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mänskliga rättigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Tar hänsyn till miljön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sunda värderingar och affärsetik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Anser du att Scandic kan göra något mer inom följande områden? Ange i så fall vad.

- a) Bidragande till välgörande ändamål: _____
- b) Mångfald och jämställdhet bland sin personal: _____
- c) Mänskliga rättigheter: _____
- d) Sunda värderingar och affärsetik: _____
- e) Ta hänsyn till miljön: _____
- f) Övrigt: _____

11. Skulle du kunna tänka dig att acceptera ett högre pris om ditt hotell satsade mer på åtgärder som exempelvis är miljöbesparande?

₁ Ja ₂ Nej Om du har svarat **Nej**, hoppa över fråga 12

12. Hur stor ökning av priset för din hotellvistelse är du villig att acceptera?

₁ 1 - 5% ₂ 6 - 10% ₃ 11 - 15% ₄ 16 - 20% ₅ 21% eller mer

På följande rader får du möjlighet att uttrycka åsikter som du inte kände att föregående frågor tog hänsyn till. Du har även möjlighet att kommentera utformningen av den här enkäten.

Resultat av jämförelser

Av dem statistiska test vi gjorde kunde vi registrera en jämförelse som var statistiskt säkerställd med hjälp av ett T-test. Det var då vi jämförde åsikten på fråga 9d mellan de respondenter som svarade ”varje vecka” respektive ”varje år” på fråga 3. Det så kallade p-värdet blev 3 procent vilket betyder att det finns en skillnad i åsikt mellan de respektive grupperna. Vid en djupgående analys fördelade sig åsikterna enligt sammanställningen nedan.

	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
”Varje vecka”	13%	63%	25%
”Varje år”	44%	50%	6%

Vid en jämförelse över hur åsikterna såg ut i fråga 9d mellan grupperna som bokade sin övernattnings genom ”Scandics hemsida” och de som bokade på ett ”annat sätt” så fördelade sig åsikterna enligt sammanställningen nedan.

	Mycket dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Mycket bra
”Scandics hemsida”	3%	27%	59%	12%
”Annat sätt”	0%	25%	50%	25%

Svar på enkäten

Här nedanför följer en sammanställning över hur fördelningen av svaren i vår enkät. De procenttal vi använder är avrundade till heltal och summan kan därmed avvika från 100. De svarsalternativ som inte några av respondenterna har valt har utelämnats i sammanställningarna. Det gäller exempelvis fråga 3 med svarsalternativet ”Vet ej” som ingen gäst kryssade i. Det var totalt 42 stycken gäster som avböjde att svara på enkäten..

1. Fördelning av respondenternas kön:

Män	67%
Kvinnor	33%

2. Fördelningen av respondenternas ålder:

0-19år	20-29år	30-39år	40-49år	50-59år	60-69år	70år +
4%	11%	19%	30%	20%	13%	3%

Det var ingen som var nio år eller yngre så i likhet med de övriga intervallen så kan den första gruppen var 10-19år, men vi har valt att åldern från noll år ska täckas in i en åldersgrupp.

3. Fördelning över hur ofta en gäst övernattar hos Scandic Hotels:

Varje vecka	19%
-------------	-----

Varje månad	12%
Varje kvartal	28%
Varje år	22%
Mer sällan	20%

4. Var har syftet varit för din övernattnig på Scandic idag?

Affärsresa	42%
Privat resa	51%
Övrigt	7%

5. Vilket medel användes för bokningen?

Scandic hemsidan	44%
Telefonkontakt	43%
Befann mig på plats	1%
Annat sätt	9%
Vet ej	2%

6. Vad är viktigast för dig vid val av ett hotell?

Det här var en fråga där gästen fick rangordna olika egenskaper som de ansåg vara viktigast vid val av ett hotell. Fördelningen över vad gästen ansåg vara mest viktigast följer och respektive andel.

Läge	48%
Standard på hotellrum	23%
Pris	14%

De egenskaper som fick den lägsta andelen av gästens åsikt som det mest viktigaste var miljöpolicy och hotellets måltider där andelen var 2 procent på respektive.

7. Anser du att Scandic utmärker sig jämfört med andra hotell som du har bott på?

Det var en andel på 8 procent av de undersökta gästerna som skrev om miljöarbetet eller den ekologiska frukosten. Detta kan jämföras med en lika stor andel som nämnde att de uppfattade Scandic Hotels som lättillgängligt och att det finns många hotell i kedjan.

8 I vilken utsträckning anser du att Scandic uppfyller... (procenttal):

	Mycket dåligt				Mycket bra
Sociala frågor	2	5	45	39	8
Bra läge	1	6	14	62	17

Bra pris	2	6	25	56	10
Bra service	1	1	13	69	16
Faciliteter	1	1	27	64	7

9. I vilken omfattning upplever du att Scandic arbetar med följande frågor? (procenttal):

	Mycket dåligt			Mycket bra	
Samhällsmedborgare	0	4	58	33	6
Personal	0	4	46	44	6
Mänskliga rättigheter	0	1	64	32	3
Miljö	2	1	33	49	15
Värderingar & etik	1	5	39	49	6

10. Anser du att Scandic kan göra något mer inom följande områden?:

Endast 14 procent av alla enkäter som delades ut gav något exempel på den här frågan. I en del av de övriga enkäterna nämnde gästerna svar som ”vet ej” och att de inte kände till vad som gjordes på respektive punkt.

Av alla enkäter så var det 5 procent av gästerna som gav exempel på vad Scandic kunde bidra med inom välgörande ändamål. Det var bland annat att de kunde ge bidrag till barncancerfonden, använda en ”skrammelburk” på hotellet för att samla in pengar och att Scandic även kunde bidra till utsläppsätter.

På de övriga delfrågorna nämnde en gäst att Scandic kunde utöka till att ha en sopsortering för gästerna även i korridoren på våningsplanen istället för endast på rummen och en gäst skrev att Scandic redan är bra på sitt miljöarbete.

11. Skulle du kunna tänka dig att acceptera ett högre pris...:

Ja	44%
Nej	56%

12. Hur stor ökning av priset för din hotellvistelse är du villig att acceptera?:

1-5%	31%
6-10%	46%
11-15%	23%

Det är viktigt att poängtera att svaren i fråga 12 inte gäller för alla respondenter och inte heller alla som har svarat på fråga 11. Svaren gäller endast för dem som svarade Ja på fråga 11.

Bilaga B Intervju Inger Mattsson

Intervjufrågor

Inger Mattssons roll

Kan du berätta om din karriär & erfarenhet inom Scandic och sammanfatta ert övergripande arbete med er hållbara utveckling?

Arbete med miljö & CSR

Finns det någon övergripande strategi?

Vilka skillnader finns det mellan den centrala och den lokala nivån (svårigheter, möjligheter, hot)?

Varför, enligt din mening, startades miljöarbetet redan på 90-talet?

Hur blev mottagandet hos personalen när ni började på 90-talet? Positiva och/eller negativa?

Hur var hotellchefernas reaktioner?

Hur fort efter första ”aktionen” offentliggjorde ni ert arbete?

Vilka intentioner har ni, vad vill ni uppnå med ert CSR-arbete?

Vilka (övriga) motgångar har ni stött på? Vad har ni lärt er av detta?

Personal

Hur kommunicerar ni ert CSR-arbete till er personal?

Hur fungerar den här metoden?

Vilka möjligheter har personalen att utveckla det ”sociala arbetet” och ge feedback, komma med synpunkter?

På vilka sätt kan ni fortsätta att utveckla detta sociala arbete?

Kunder

Varför tror du att era kunder väljer att bo på Scandic?

Hur kommunicerar ni ert CSR-arbete ut till era kunder?

Hur medvetna anser du att kunderna är om ert ”sociala” arbete?

Tror du att det behövs ytterligare socialt arbete och åtgärder för att göra kunderna mer medvetna?

Hur har reaktionerna varit och hur har det upplevts av era kunder? Positivt & negativt?

Marknad och konkurrenter

Anser du att Scandic utmärker sig inom hotellbranschen?

Tror du att det finns möjligheter att genom det sociala arbetet (”hållbara målet”) att uppnå långsiktiga konkurrensfördelar?

Ser ni ert sociala arbete som en investering eller som en form av välgörenhet?
På vilket sätt är det lönsamt/ej lönsamt på kort- respektive lång sikt?
Någon aktivitet som inte har tyckts vara lönsam och därför inte har genomförts?

Svar på intervjufrågor

Kan du berätta om din karriär & erfarenhet inom Scandic och sammanfatta ert övergripande arbete med er hållbara utveckling?

Jag har jobbat på Scandic Hotels i 13 år. Under de tre senaste åren har jag jobbat med hållbarhetsfrågor och innan det var jag på marknadsavdelningen eftersom jag tidigare har jobbat på olika reklambyråer och är utbildad inom det området. Sista två åren på marknadsavdelningen kommunicerade jag hållbarhetsfrågor. Jag hade ett eget personligt intresse av de här frågorna. Jag fick en ledig tjänst på hållbarhetsavdelningen där jag jobbar med miljö och etik, en annan jobbar med tillgänglighetsfrågor och en jobbar med frågor kring säkerhet.

Vi har haft en chef i ledningsgruppen som senare slutade på grund av besparingskäl. Tidigare jobbade jag med hälsofrågor men fick ge upp det på grund av besparingar men vi hoppas att ekonomin förbättras och vi får fler resurser. Alla vi tre rapporterar till olika chefer där jag rapporterar och för vidare mina argument till personalchefen som sitter i ledningsgruppen vilket jag tycker är bra eftersom det handlar om att engagera våra medarbetare, vår personalstyrka, och jag tror att det kommer att bli mer och mer vanligt.

Finns det någon övergripande strategi? Exempel på att uppnå långsiktiga konkurrensfördelar?

Vi vill stärka varumärket på lång sikt och det är fullt möjligt då vi har integrerat det inom alla arbetsområden där jag är någon form av infiltratör. Då det för tillfället pågår ett klimatomöte i Köpenhamn så har vi delegater som bor på våra hotell i Köpenhamn, Malmö och Lund. Vi har en ingen direkt roll i mötet utan vi rapporterar om våra koldioxidutsläpp.

Vi har en miljöpolicy som innebär att vi ska ligga i framkant och vara ledande. Det har varit samma sedan 1993 och den funkar rätt bra men det kan diskuteras om den ska uppdateras. Vi ska ses som ledande och alla ska vara involverade. Vi ska vara platsen för de medvetna och där kan man fråga sig om vad som menas med att vara medveten. Jag anser dock att det är ganska naturligt att om man är medveten så handlar det om hållbarhetsfrågor.

Vi ska vara ett föredöme för dem som bor på hotell där vår VD tillsammans med 212 andra VD:ar har skrivit under att vi ska klara tvågradersmålet på något som kallas miljöstaffetten. Den ska sedan lämnas över till politikerna.

Vilka skillnader finns det mellan den centrala och den lokala nivån?

Generellt kan man inte säga att det finns skillnader mellan storstadsbor/småstadsbor, men det vet jag inte.

Vilka motgångar/rekationer har ni stött på? Vad har ni lärt er av detta?

Jag fick vid ett tillfälle namnet "Bibel-Inger". Det var efter att jag hade fattat ett beslut om att vi inte skulle ha Nya Testamentet på alla rum eftersom vi i så fall även skulle ha Koranen. Tanken var istället att vi skulle ha ett bibliotek vid receptionen där gästen kunde låna någon av de här heliga böckerna. Detta ledde till att Svenska Kyrkan sa upp sitt avtal och började avboka konferenser. Vi har lärt oss av detta och nu har vi gått tillbaka till att ha Nya Testamentet på rummet och ett bibliotek i receptionen

Sedan var det även vid ett tillfälle då vi skulle montera duschar som var snålpolande. Problemet blev bara att de monterades fel och vi fick klagomål från gäster. Det rättades till men vi kan fortfarande få klagomål då det är många som använder duschen på samma våningsplan.

För några år sedan var en reaktion, efter att vi sade att gästen kunde hänga upp handduken: "det gör ni bara för att spara pengar". Vårt svar var: "Ja, det gör vi. Om det både är bra för miljön och bra för ekonomin. Vad är då problemet?". Om en kund vill ha en ny handduk så får han eller hon det. Andra reaktioner var: "varför ska jag betala för vatten som ni tar från er kran?". Det hade kanske varit tuffare om det hade varit en resort. Nu är det affärsresenären som reser mycket.

Vilka möjligheter har personalen att ge feedback?

Vi har något som kallas "Ask Frank" då vår koncernchef heter Frank Fiskers, som innebär att personalen kan skicka in olika frågor som sedan "Frank" svarar på. Annars är det för det mesta främst de modiga som skickar e-post eller ringer till mig eller någon i ledningsgruppen. De andra, mindre modiga, går den långa vägen via hierarkin. De pratar med sin chef som i sin tur pratar med sin chef och så vidare. Jag har bland annat fått frågan om varför vi inte kan ha värmeljus utan den där metallkoppen. Det tyckte jag var intressant så jag ringde upp vår leverantör Duni. Det var tyvärr inte möjligt eftersom det är en säkerhetsrisk vid en eventuell brand.

Sedan 1993/1994 har vi haft något som vi kallar ”dialogmöten” där vi vartannat år samlar hela personalen på hotellet och diskuterar i smågrupper, sätter upp olika sociala dilemman och agerar i rollspel. Senast så var det i februari 2009 då vi diskuterade varumärket och vi har bland annat fått kommentarer som till exempel: ”Tänk att dem frågade mig. Tänk att jag får vara med och tycka. Jag som städar hela dagen, får jag vara med att tycka om varumärket” och detta tycker vi är bra och att man inte ska underskatta folk. Det finns så bra personal med bra idéer.

Varför tror du att era kunder väljer att bo på Scandic? Utmärker ni er inom hotellbranschen?

Det har tyvärr varit så att vid någon undersökning har det varit att ett hotells miljöpolicy kommer kring plats elva och där listan toppas av pris och läge.

När det gäller företagskunder så skriver vi avtal med deras företag, exempelvis genom deras inköpschef. Ibland är det så att många företag har en egen miljöpolicy. Vi har kunniga säljare på Scandic Hotels och när dem har kontakt med företag för att skriva ett avtal så kan dem fråga: ”Har ni en miljöpolicy? Hur kan vi göra för att uppfylla den åt er?”. Det är så att många företag har en resepolicy men att hotellboendet blir bortglömt. När det gäller den individuella gästen så är det svårt att riktigt veta vad den vill ha. Det kan vara så att när Scandic tar bort något så kan det bli ett riktigt ramaskri och orsaka oss ”badwill” istället. Man uppskattar det som finns men man pratar inte så mycket om det. När gäster vid ytterligare en annan undersökning skulle para ihop ett hotell med ett visst påstående så fick Scandic Hotels mest ”miljö”. När det gäller det sociala ansvaret så är det mycket svårare.

Jag kan tänka mig att om allt annat är lika så kan hållbarhetsfrågor få valet av hotell att tippa över till Scandic Hotels fördel. Övriga platser på listan var frukost, trevlig personal och lätt att boka.

Vi har egentligen bara pratat om ekologisk och social hållbarhet, vi på Scandic Hotels har ju egentligen flera andra områden som vi brukar räkna in i hållbarhet, till exempel hälsa. Säkerhet kan man också diskutera om det är en hållbarhetsfråga eller inte. Tillgänglighet och anpassning för handikappade kan man också diskutera om det är en hållbarhetsfråga. Magnus (Berglund) som jobbar med det menar att det bara är en annan målgrupp med andra behov.

Hälsa är ju också ett viktigt område då vi har många gäster som bor jättemycket på

hotell, och vad tänker man när man sitter på sitt hotellrum, man ser på tv, man rör sig inte en meter, sen äter man biff och bearnaisesås på kvällen och hur nyttigt är det 100 dagar om året, så nu har vi byggt gym på vartenda hotell. De är små men jättebra gym. Gymmen används jättemycket, vi har cyklar på varje hotell som man kan låna gratis och som blir utlånade jättemycket. Vi har gångstavar på alla hotell som det dock inte är så många som lånar. Sen har vi kartor och promenadtips, men det används inte heller så mycket. Det finns även hälsosamma alternativ på menyn på middagen och det står utmärkt vad som är hälsosamt, till exempel om det är GI.

Anser du att Scandic utmärker sig inom hotellbranschen? (Ev. inom socialt ansvar)

I en av undersökningarna nämndes det bland annat att ”alla hotell är väl miljövänliga då man ska hänga upp handduken” och att det även fanns tvålhållare på väggen. Men det är svårt eftersom mycket av miljöarbetet sker bakom kulisserna med exempelvis val av energi för uppvärmning och belysning och hur mycket vatten som förbrukas. Vi stänger bland annat av ej använda våningsplan. Sedan kan man fråga sig om gästen ska se vilka åtgärder som görs eller inte? Vi kanske inte ska informera om allt eftersom det då kan uppfattas som att vi besvärar våra kunder för mycket.

På Scandic Anglais här i Stockholm så har vi exempelvis en avfallskvarn som ger biogas och som inte är direkt synlig för våra gäster. Den var lånad till oss under tre år och skulle lämnas tillbaka i somras (sommaren 2009) men personalen vägrade och vi ska nu installera den på fler ställen.

Vilka fler åtgärder kan du ge exempel på?

När det gäller anpassningen för funktionshindrade så handlar en del ju till exempel om att ens göra det möjligt att bo på hotell, att komma in genom ytterdörren. Att det finns en knapp som gör att dörren öppnas, inga trappsteg, tillräckligt breda hissar så att en rullstol går igenom. Vi sätter in blindskrift där det känns relevant, till exempel vid information i receptionen. Som blind kan man ju fråga sig fram men man känner sig mer välkommen och mer som en ”vanlig” gäst när man klarar sig själv. Småsaker som att man kan låna en duschstol och käpphållare vid receptionsdisken som är bra för äldre människor.

Det finns fler saker som förbättrar vår ”good-will”. Vi har utvecklat en väckarklocka för döva som även känner av brandlarmet. Detta är en stor fördel och man kan tycka att det faktiskt är en mänsklig rättighet. Vi tänker på hur höga badkarskanterna är då många äldre har svårt att kliva högt.

De största affärerna har vi gjort vid anpassningen på konferenssidan. Säg att du ska ordna en stor konferens för ett företag och en sitter i rullstol, då måste du anpassa dig efter den personen. Eller om en är hörselskadad. Om det då finns hörslina i konferenslokalen då väljer du säkert det hotellet. Det är där vi gjort den största vinsten. Om man går mycket längre än lagen, då tycker jag man kan kalla det för hållbarhet och det gör vi definitivt inom tillgänglighet, mycket längre än lagen. En miljon svenskar har någon form av funktionshinder. Av våra kunder är det 10 procent.

Har ni mycket äldre kunder?

Eh...mmm. Jag vet inte ifall vi fått fler äldre, men jag har mött folk som är handikappade som säger att de bara bor på Scandic Hotels för då slipper de tänka på om det funkar eller inte, de vet att det funkar. Vi lär vara det enda stället där man inte antar att bara då en grupp handikappade ringer så sitter de i rullstol, utan vi måste fråga ”vad har ni för ni behov?”.

Hur blev mottagandet hos personalen när ni började på 90-talet? Positiva och/eller negativa?

Jag kan inte säga att det fanns ett motstånd. ”Det Naturliga steget” är fyra systemvillkor som forskare är enade om och det ligger som grund för de beslut som görs inom Scandic Hotels. Hela personalen utbildades i ”Det Naturliga steget” och vi frågades oss själva ”vad kan vi på hotellet göra för miljöfrågan och hela Scandic Hotels?”. Det fanns inga direkta direktiv från huvudkontoret utan ledningen tog emot alla förslag och satte i gång med flera åtgärder direkt för att folk skulle se resultat.

Idag känns det som att miljön är en anpassning man måste göra. Det ligger så mycket i tiden. Det kanske är svårare för internationella kedjor med internationella kunder som inte har kommit så långt i miljötänkandet. Det mesta känns som en vanesak.

Sen har vi ett särskilt sluta-röka program för att hjälpa personalen. Personalen sätter även upp en egen matsedel varje vecka och de äter inte resterna från det gästerna inte har ätit upp utan personalen ska få schysst lagad mat varje dag. Det är inte vanligt i hotellbranschen.

Hur är situationen med ekologisk mat?

Våra lunchrestauranger har svårt att konkurrera med låga priser, får några år sen sa vi att vi måste till exempel ta 98 kronor för en lunch när andra restauranger tar 65 kronor, annars hade det inte gått ihop. Om man ska vara seriös är det kanske svårt att

konkurrera på låga priser men KRAV-märkt mat kan ju vara ett sätt att kunna höja priset och kvalitén på maten och konkurrera på det sättet i stället. Vi har ju mycket kvar att göra, det är kanske ett område som kommer i framtiden. Huvudsaken är att våra åtgärder inom miljöfrågan ska vara lönsamma. Det kan inte bli en förlustaffär då vi måste gå med vinst.

Bilaga C Intervju Heléne Arvidsson

Intervjufrågor

I intervjun med Heléne Arvidsson använde vi samma frågor som vi redovisar under det nedanstående avsnittet. Vi anser därför att det blir överflödigt att redovisa frågorna i ett separat avsnitt.

Svar på intervjufrågor

Hur tror du att kunderna uppfattar Scandic Hotels?

Jag tror att kunderna uppfattar oss som ett sunt företag som har sunda värderingar. Jag tror att de är väldigt medvetna om vårt miljöarbete eftersom vi har jobbat med det sedan 1994. Vårt miljöarbete är även synligt på alla våra hotell.

Hur tror du att era kunder uppfattar ert sociala arbete?

Till skillnad från vårt miljöarbete så är jag mer osäker om uppfattningen om det sociala arbetet. När vi jobbar med sociala frågor som exempelvis Rosa Bandet så sker det i just det här fallet i TV och då blir vi mer en i mängden och en privatperson kanske inte lägger märke till just Scandic som en av alla de företag och aktörer som står bakom.

Detta märker jag även själv som privatperson då jag i vissa affärer lägger märke till att det finns kampanjer som exempelvis ”Runda Upp”, men jag registrerar sällan vilka företag som står bakom.

Hur gör ni för att kommunicera ert arbete med sociala och miljömässiga frågor?

När det gäller exempel som Rosa Bandet inom sociala frågor jobbar vi med kampanjmaterial som bestäms på en central nivå inom Scandic Hotels. Det inkluderar vilka skyltar vi ska använda oss av och hur de ska placeras. Vi får även exakta instruktioner över vad vi ska säga och hur vi ska sälja något. Det här är något som är lika för alla Scandic hotell.

I miljöarbetet använder vi oss av affischer på varje rum som innehåller olika typer av budskap. De här affischerna byts ut ungefär fem, sex gånger varje år. Vi har ju även en hemsida med en stor information om vårt miljöarbete som en gäst kan få information från.

Skillnader som kan uppstå mellan varje hotell är bland annat den ”omtankegrupp” som varje hotell ska ha. På vårt hotell (Scandic Star Lund) är vi sex, sju personer som träffas åtta, nio gånger varje år. Varje hotell ska även göra fem aktiviteter lokalt vilket kan

vara att ge mat till hemlösa och att skänka kläder till välgörande ändamål.

I vår undersökning har vi frågat era gäster vad deras åsikter är om hur bra Scandic uppfyller en del kriterier. I vilken utsträckning anser du att ni jobbar med de sociala frågorna, att kunna erbjuda ett bra läge och ett bra pris?

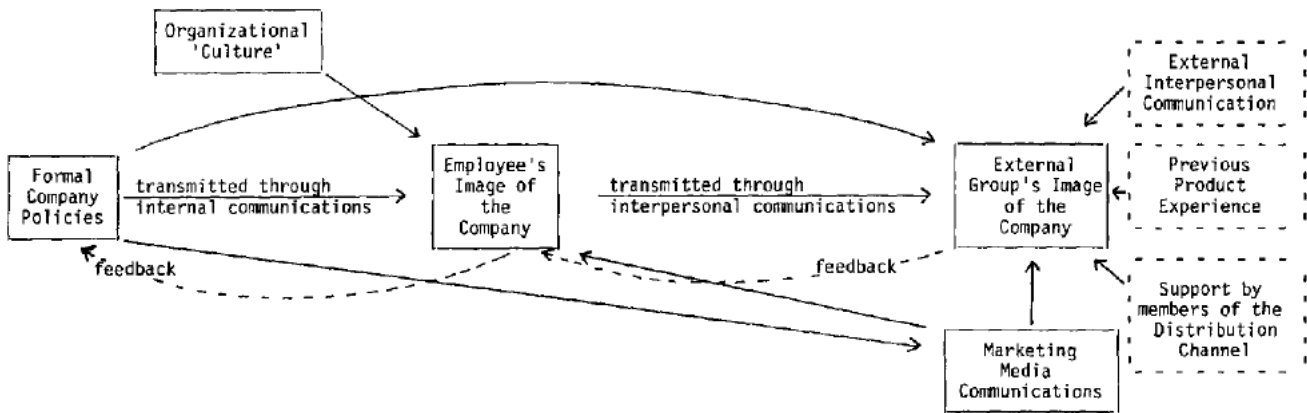
Jag tycker att vi jobbar mycket bra med de sociala frågorna. När det gäller den geografiska täckningen tycker vi att det är bra. Vi har hotell som är enkla att hitta och vi erbjuder hotell inne i städerna för de gäster som önskar detta. Samtidigt så erbjuder vi hotell som ligger en bit utanför för dem som önskar detta och där det är möjligt att nå dem med bil direkt från motorvägen.

I prisfrågan så anser jag att vi är prisvärda och precis som flygbranschen så använder vi flytande priser. Det innebär att då efterfrågan stiger så stiger även våra priser. Så när efterfrågan är låg kan en gäst få tillgång till ett hotellrum som kanske annars inte hade varit möjligt.

Hur har reaktionerna varit från era kunder på ert arbete inom miljö- och sociala frågor?

Det är svårt för mig att direkt veta vad som sägs till personal från enskilda gäster. Jag tror även att en del av gästernas åsikter sker i det tysta. Om man till exempel tycker att det är bra att vi har mat märkt med KRAV så tycker man det, men man säger inget om det. Det är först då något försvinner som man som gäst kanske ger en kommentar.

Bilaga D Corporate Image Formation Process



Figur: "Corporate Image Formation Process". (Dowling, Grahame, 1986:11)

Bilaga E Dimensions of Corporate Image

Tabell 1: "Dimensions of a Corporate Image" (Dowling, 1986:113)

- Competent management
- Equal opportunity employer
- Quality products
- Sound financial condition, regular dividend payments
- Socially responsible, e.g., nonexploitation of limited natural resources, waste disposal, truth in advertising, etc.
- Reliable
- Modern
- Technological leadership
- Sound financial investment
- Protects jobs of local workers
- Develops many new products
- Spends money on R&D as an investment in the future
- Cares about the local community, helps charities
- Makes products that conserve energy