Creating Shared Value i hotellbranschen

En kvalitativ studie om hur hotellbranschen i Sverige använder sig av CSV-strategier.

Författare: **Jakob Sundin (980205) och Oskar Wettéus (991223)**

VT 2022

Självständigt arbete FE401A, Avancerad nivå, 30 hp

Ämne: *Företagsekonomi*

Handelshögskolan vid Örebro universitet

Handledare: Wilhelm Skoglund

Examinator: Claes Hultman

Abstract
Despite the fact that CSV has had a major impact in both academia and business, the concept has not been studied in depth. Researchers believe that more basic research is needed on the three different pillars within the CSV, mapped on different measures and how these are related to societal problems. Only a few studies have done this in the hotel industry. In addition, some researchers believe that there is no universal and accepted way to create CSV. This is something that the concept has been criticized for, that its current conceptualization is too vague and is only used as a "buzzword". Because of this, much of the research has focused on the originality of the CSV instead of conceptual and empirical aspects. Therefore, the purpose of the study is to create an understanding of which CSV strategies are used in the hotel industry in Sweden. By studying this area, the purpose is also to contribute to the theory by investigating which sustainability strategies can be classified as CSV, which in turn helps to strengthen the conceptualization of CSV. To achieve this purpose, the study has applied the research question: How does the hotel industry in Sweden use CSV strategies? Data were collected through semi-structured interviews of five different hotels, which are part of larger hotel chains. Using previous research and the theory of CSV, collected data was analyzed through a self-constructed analysis model and a directed content analysis.

The results of the study show that the type of strategy that is generally used most are strategies that are included in the type of strategies called "Redefining productivity in the value chain". The study also shows that the main societal problem for which CSV strategies are used, in the hotel industry, is to combat climate change. In addition, this study strengthens the conceptualization around CSV and thus makes it possible to more clearly determine which strategies are CSV and which are not. Multiple strategies found in this study could not be classified as CSV.

Keywords: Creating shared value, CSV, CSV strategies, Sustainability strategies, Sustainability in the hotel industry, CSV in the hotel industry, Strategic process, Societal problem’s alignment with the value chain, Direct economic profit,

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Wilhelm Skoglund som har stöttat arbetet med hjälp och vägledning. Vi vill även tacka vår bisittare som kommit med bra kommentarer under våra seminarier.

Vi vill även tacka respondenterna från respektive hotell som har intervjuats. Tack för att ni ville ställa upp på intervju och bidra med information och kunskap till denna uppsats. Det hade inte varit möjligt att genomföra studien utan er.

Avslutningsvis vill vi även tacka de opponentgrupper som har läst uppsatsen och kommit med kommentarer och feedback.

2022-05-29, Örebro
Jakob Sundin & Oskar Wettéus

Innehållsförteckning

1. Problembakgrund *1*

1.1 Inledning 1

1.2 Creating Shared Value (CSV) 2

1.3 Skillnaden mellan CSR och CSV 2

1.4 Problematisering 3

1.5 Syfte 4

1.6 Frågeställning 4

2. Tidigare forskning och teoretisk utgångspunkt *5*

2.1 Framväxten av CSR 5

2.2 Tidigare forskning om CSV 7

2.3 Hållbarhet inom hotellbranschen 9

2.4 Teoretisk utgångspunkt: "Creating Shared Value" (CSV) 11

2.4.1 Omvärdera sina produkter och marknader 12

2.4.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 12

2.4.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 14

2.5 CSV i praktiken 15

2.6 Kritiska perspektiv på CSV 16

2.7 Utgångspunkt för analys 18

3. Metod *21*

3.1 Litteratursökning 21

3.2 Metodologisk utgångspunkt 21

3.3 Val av metod 22

3.4 Fallstudie 23

3.5 Innehållsanalys 24

3.6 Urval 25

3.7 Datainsamling 26

3.8 Analysmetod 27

3.9 Forskningsetiska principer 28

3.10 Studiens tillförlitlighet och metodreflektion 29

4. Empiri *33*

4.1 Sekundärdata 33

4.2 Hotell A 34

4.2.1 Omvärdera sina produkter och marknader 35
4.2.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 35
4.2.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 37

4.3 Hotell B 37
4.3.1 Omvärdera sina produkter och marknader 38
4.3.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 39
4.3.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 40

4.4 Hotell C 41
4.4.1 Omvärdera sina produkter och marknader 41
4.4.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 42
4.4.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 43

4.5 Hotell D 44
4.5.1 Omvärdera sina produkter och marknader 45
4.5.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 45
4.5.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 46

4.6 Hotell E 47
4.6.1 Omvärdera sina produkter och marknader 47
4.6.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 48
4.6.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 49

5. Analys 51

5.1 Omvärdera sina produkter och marknader 51

5.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan 52

5.3 Bidra till utveckling av lokala kluster 57

5.4 Sammanställning av CSV-strategier och diskussion 59

5.5 Hållbarhetsstrategier som inte är CSV 60

5.6 Diskussion 63

6. Slutsats 64

6.1 Praktiskt bidrag 65

6.2 Teoretiskt bidrag 66

7. Författardeklaration 68

8. Källförteckning 69

8.1 Sekundärdata 72

9. Bilagor 74

Bilaga 1 - Intervjuguide 74

Bilaga 2 - Kodningsschema 78

Bilaga 3 - Arbetsdokument för analys 102

1. Problembakgrund

Det inledande kapitlet börjar med en översiktlig beskrivning av hållbarhet och uppkomsten av konceptet "Creating Shared Value" (CSV). Vidare presenteras konceptet CSV kortfattat och även skillnaderna mellan CSR och CSV. Avslutningsvis presenteras problematiseringen och studiens syfte och frågeställning.

1.1 Inledning

Under de senaste åren har företagens arbete med att möta förväntningarna på sociala och miljömässiga ansvarstagande ökat kraftigt. Företaget bestämmer inte enskilt vilket ansvar som förväntas av dem. Kommunikationen med och mellan olika intressentgrupper bildar en diskursarena där olika intressen skapar förutsättningar för vilka intressen som ska hanteras och prioriteras. Corporate Social Responsibility (CSR) betyder företags ansvar i samhället och har därför blivit ett fenomen som är aktuellt i dagens företagande (Borglund et al. 2021). Detta fenomen skiljer sig från diskursen aktieägarvärde där aktieägarna var de intressenter som skulle prioriteras. Det grundläggande målet för företagets verksamhet handlade om att öka värdet på kapitalägarnas investering. Social eller miljömässig hänsyn, utöver lagstiftning skulle inte tas i beaktning av företagsledningen. CSR och ett intressentperspektiv blev en motkraft mot detta synsätt. CSR har lett till ökade förväntningarna på företag, vilket har inneburit att företagen har blivit mer transparenta med hur deras verksamhet påverkar sin omgivning. Hållbarhetsredovisningar har blivit en norm men är idag även lagstadgat till viss del. Detta ger också företag en möjlighet att kommunicera och visa upp sitt CSR-arbete. Det har skett en sammanlänkning mellan sociala och miljömässiga aspekter med företagens ekonomiska intressen. Ett exempel på detta är Michael Porter och Mark Kramers koncept "Creating Shared Value" (CSV) (Ibid.). Detta koncept innebär att inkludera intressenter i företagets strategier. Det handlar i grund och botten om dubbelt värdeskapande, att hitta win-win situationer för både företaget och samhället (Porter & Kramer 2011). Porter och Kramer (2011) hävdar att under lång tid har företag uppfattats som upphovsmän till dagens ohållbara utveckling, genom bland annat miljöutsläpp, dåliga arbetsförhållanden och ineffektiv användning av resurser. Företag anses vara källan till problemet. I CSV-konceptet ses företaget som lösningen på problemet och för en hållbar framtid och utveckling. Det argumenteras ofta för att på lång sikt kommer hållbart beteende att leda till ökad lönsamhet för företag (Ditlev-Simonsen 2022). Exempelvis leder energieffektivisering, stärkt varumärke och lägre sjuktal till bättre lönsamhet (Borglund et al. 2021).

Fernández-Gámez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario och Ruiz-Palomo (2019) tar upp ett exempel på hur CSV-strategier ökar konkurrenskraften och de finansiella resultaten för företag inom hotellbranschen. Denna bransch har börjat engagera sig mer för hållbar utveckling för att bygga varumärke, skapa konkurrensfördelar samt differentiera sig på marknaden (Leyva och Parra 2021). Branschen har stor påverkan på sin omgivning. Världen över reser folk till hotell och lämnar miljömässiga fotavtryck. Dessa kunder är även intresserade av företagets hållbarhetsarbete, vilket har lett till att CSR och hållbarhetsrelaterade aktiviteter har ökat inom

branschen (Suárez-Cebador, Rubio-Romero, Pinto-Contreiras & Gemar 2018). I och med den ökande medvetenheten om hotellbranschens fotavtryck vad gäller miljöpåverkan, hotellbranschen står för 21% av hela turismbranschens miljöpåverkan globalt, har hotellens strategier gällande hållbarhetsarbetet fått större uppmärksamhet från forskningsområdet (Leyva och Parra 2021).

1.2 Creating Shared Value (CSV)

Konceptet CSV, skapat av Porter och Kramer (2011), har fått stor genomslagskraft på senare tid. "*Shared value is not social responsibility, philanthropy, or sustainability; but a new way for companies to achieve economic success.*", skriver Porter och Kramer (2011 s.64). I grund och botten handlar konceptet om att inkludera olika intressenter i företagets strategier och att finna win-win situationer för både företaget i sig och samhället i stort (Porter & Kramer 2011). CSV kan definieras som policyer och verksamhetsmetoder som förbättrar ett företags konkurrenskraft samtidigt som de främjar de ekonomiska och sociala förhållandena i det samhälle där företaget verkar. Som tidigare nämnt fokuserar CSV på att identifiera och utveckla sambandet mellan samhällelig och ekonomisk utveckling. CSV visar att ekonomiska, samhälleliga och miljömässiga fördelar kan uppnås samtidigt och att det ena inte behöver utesluta det andra. Porter och Kramer (2011) har identifierat tre sätt att skapa CSV på. Det handlar om att "Omvärdera sina produkter och marknader", att "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan" och genom att "Bidra till utveckling av lokala kluster". Ett exempel på ett företag som implementerat CSV som strategi är Skandia. De startade en gratis telefontjänst som anställda hos Skandias försäkringskunder anonymt kunde ringa till, på grund av stress och psykisk ohälsa. Denna tjänst skapade en möjlighet till behandling och med tiden minskade sjukskrivningsnivåerna. Genom detta kunde Skandia betala ut mindre i försäkringspengar samtidigt som de förbättrade människors mentala hälsa (Borglund et al. 2021).

Rahardja, Gunawan, Augustine och Wardhani (2021) lyfter fram skillnaden mellan CSV och CSR på följande sätt:
"*CSV will replace CSR in the future, because CSV is more than CSR in directing investments towards society. CSV is integrated with a company´s profitability and competitive advantage positioning, also increasing the company´s resources and expertise to create economic value*" (s.231). Porter och Kramer (2011) antyder att CSV bör ersätta CSR i och med att CSR mest fokuserar på företagets rykte och har en begränsad koppling till verksamheten medan CSV är en väsentlig del när det gäller ett företags konkurrenskraft och lönsamhet. Genom att implementera en CSV-strategi framhäver företaget sina unika resurser och expertis för att skapa en win-win situation, genom att skapa ekonomiskt värde samtidigt som ett socialt värde skapas.

1.3 Skillnaden mellan CSR och CSV

Begreppet CSR grundar sig i externa påfrestningar från intressenter och omvärlden gällande företagens ansvarstagande (Borglund et al. 2021). CSV däremot, grundar sig i en egen vilja att internt ta ett socialt ansvar, som sedan skapar ett ekonomiskt värde för företaget (Porter &

Kramer 2011; Wójcik 2016; Rahardja et al 2021). Ett perspektiv på CSR som Porter och Kramer (2011) implementerar i sin artikel handlar om att ett företag som arbetar med CSR höjer sitt miljömässiga och sociala ansvar, samtidigt som det sker en minskning i lönsamheten. Porter och Kramer (2011) menar att det finns en tydlig skillnad mellan CSR och CSV. Företag som implementerar CSV i sin strategi vill skapa ett ekonomiskt värde, samtidigt som det sociala och miljömässiga värdet är essentiellt. Wójcik (2016) noterar också att det finns en tydlig skillnad mellan CSR och CSV trots att koncepten grundar sig i "doing well by doing good" (Wójcik 2016 s.40). Som tidigare nämnt representerar CSR-initiativ ett ohållbart värde med en social nytta men som knappt skapar affärsmässiga fördelar. CSV i sin tur speglar ett hållbart värde med betydande affärsmässiga och sociala fördelar (Wójcik 2016). Författaren menar att företag inte kan ta itu med vilken social fråga som helst, utan måste identifiera de sociala områden där störst strategiskt värde kan uppstå, för att skapa CSV. En tydlig koppling mellan den sociala frågan och företagets kärnverksamhet skapar en större möjlighet för företag att utnyttja sina resurser och förmågor för att skapa ett dubbelt värdeskapande (Wójcik 2016). "*CSR is to have social advantages without considering the cost or effort to be done, while CSV is creating new opportunities and new value, so that the company is being internally motivated to create CSV and not be punished by the external factors*", (Rahardja et al. 2021, s.231). Företag som implementerar en CSV-strategi arbetar därför proaktivt och drivs internt medan företag som utgår ifrån CSR-perspektivet mer arbetar reaktivt, är lyhörda och drivs av externa faktorer (Wójcik 2016).

1.4 Problematisering

Trots att CSV har fått stort genomslag inom både akademin och näringslivet (Borglund et al. 2021; Menghwar & Daood 2021) och har visat att CSV förbättrar konkurrenskraften på lång sikt samt stärker hållbar tillväxt (Becerra-Vicario, Leon-Gomez, Gutierrez-Ruiz, & Fernandez-Gamez 2020), har konceptet inte studerats på djupet. Forskare menar att det krävs mer grundläggande forskning kring de tre olika pelarna inom CSV, kartlagda på olika åtgärder och hur dessa relateras till samhällsproblem (Munro 2020). Dessutom menar Menghwar och Daood (2021) att det inte finns något universellt och vedertaget sätt att skapa CSV på. Detta är en av de största aspekterna som konceptet får kritik för, att dess nuvarande konceptualisering är för vag och att det endast används som ett "buzzword" (Menghwar & Daood 2021; Dembek et al. 2016; Wójcik 2016). På grund av konceptets vaga konceptualisering och att det är likt andra existerande ramverk har stora delar av forskningen fokuserat på CSV:s originalitet. Det finns en splittring mellan forskare om huruvida CSV är ett revolutionerande och ett nytt koncept eller om det är härlett från redan existerande teorier. Kritikerna menar att konceptet endast är en omformulering av tidigare forskning, teorier och koncept som Porter och Kramer (2011) inte refererar till i beskrivningen av konceptet CSV. Detta är anledningen till att flera forskare menar att det endast är ett "buzzword" snarare än ett innehållsmässigt koncept. Fler forskare ifrågasätter därför konceptets originalitet och anser att konceptet har svag konsekvens när det kommer till definitioner, mätning och empirisk användning. Av den anledningen har mindre uppmärksamhet ägnats åt konceptuella och empiriska egenskaper som är användbara i teoribildningen. Även om det således har forskats om CSV finns det fortsatt mer behov av kunskap (Menghwar & Daood 2021). Dembek et al. (2016) skriver också att ett område för

fortsatt forskning är att ta itu med vad CSV egentligen innebär. Litteraturen om CSV har lämnat några grundläggande frågor obesvarade angående hur företag kan skapa CSV (Menghwar & Daood 2021). Därför behövs mer empirisk forskning kring konceptet för att kunna bidra med ytterligare förståelse för CSV och utveckla kunskapen kring nyttjandet av Porter och Kramers (2011) affärsmodell (Spitzeck & Chapman 2012).

Som tidigare nämnt är Fernández-Gámez et al. (2019) ett exempel på en empirisk undersökning inom hotellbranschen. Studien grundar sig i en kvantitativ metod med ett urval av spanska hotell. Resultaten från studien tyder på att företag som tillämpar CSV uppnår en väsentligt högre ekonomisk prestation. Författarna menar att etableringen av den direkta kopplingen mellan sociala resultat och ekonomiska resultat kan hjälpa hotellchefer att förstå att resultaten av en CSV-strategi inte enbart påverkas av hotellens egenskaper och storlek. Detta då de positiva effekterna av CSV-strategier har identifierats i alla organisatoriska miljöer inom hotellbranschen. Utifrån detta menar Fernández-Gámez et al. (2019) att hotellföretag kan öka sin konkurrenskraft genom att implementera CSV-strategier. Forskarna menar dock att liknande studier kan göras med andra undersökningsobjekt och undersökningsmetoder för att detta eventuellt kan ge annorlunda och kompletterande resultat. Det behövs mer forskning inom branschen och mer specifikt hur företag använder sig av CSV-strategier. Det finns endast ett fåtal tidigare studier som har behandlat relationen mellan CSV och turistnäringen. Dessa grundar sig främst i undersökningar om sambandet mellan CSV och specifika turistföretags arbete med hållbarhet eller effekterna av ansvarsfull turism (Fernández-Gámez et al. 2019). Dessutom har hotellbranschen varit hårt drabbad av coronapandemin (Nhamo, Dube & Chikodzi 2020) och i efterverkningarna av pandemin menar Jones och Comfort (2020) att det kan vara svårt för företag i hårt drabbade branscher att hitta en balansgång mellan hållbarhetsarbete och att återgå till en normal verksamhet. Sammanfattningsvis finns det flera anledningar till varför CSV-strategier inom svenska hotellföretag är väsentligt att undersöka. Dessa är, att konkurrenskraften och finansiella prestationer ökar av CSV (Fernández-Gámez et al. 2019), att hotellföretagens strategier gällande hållbarhetsarbete har fått större uppmärksamhet från forskning, att branschen varit hårt drabbad av coronapandemin samt att det behövs mer CSV-forskning inom hotellbranschen (Leyva & Parra 2021).

1.5 Syfte

Syftet med studien är att skapa förståelse för vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen i Sverige. Genom att studera detta område är syftet även att bidra till teorin genom att se vilka hållbarhetsstrategier som kan klassificeras som CSV. Detta ska i sin tur hjälpa till att stärka konceptualiseringen av konceptet CSV.

1.6 Frågeställning

Hur använder sig hotellbranschen i Sverige av CSV-strategier?

2. Tidigare forskning och teoretisk utgångspunkt

I detta kapitel presenteras en fördjupad bakgrund av CSR, CSV och hållbarhet inom hotellbranschen samt en genomgång av studiens teoretiska utgångspunkt. Det inleds med att beskriva framväxten av CSR, tidigare forskning kring CSV samt en beskrivning av forskningen kring hållbarhet inom hotellbranschen. Sedan kommer en genomgång av studiens teori. Här beskrivs CSV och dess tre pelare. Detta följs av praktiska exempel och kritiska perspektiv på teorin. Avslutningsvis kommer en beskrivning av analysmodellen och en förklaring på hur denna studie kommer att använda CSV.

2.1 Framväxten av CSR

Företagets agerande gentemot samhället och dess påverkan har diskuterats i många år, både lokalt och globalt. Begreppet CSR har växt fram som en motkraft mot ansvarslöst företagande. Den moderna epoken av CSR, eller "Social Responsibility" som det brukade kallas, anses börja 1953 genom Howard R Bowens bok "Social Responsibilities of the Businessman". Bowen diskuterade vilken roll företag skulle ha angående sociala frågor. Detta var däremot ett kontroversiellt ämne, bland annat skrev Theodore Levitt en kritisk artikel i Harvard Business Review 1958. Han hävdade att långsiktig vinstmaximering är det enda dominerande målet för företag, i praktiken såväl som i teorin (Carroll 2016). Debatten kring CSR växte under 1960- och 1970-talet och flera kritiska röster vädrades. Ekonomen Milton Friedman är någon som har varit kritisk till CSR genom åren och i en ofta citerad artikel från 1970 skriver han att företag endast har ett socialt ansvar, att engagera sig i och använda resurser i aktiviteter som ökar företagets vinst, inom spelet regler. I slutet av sitt liv modifierade dock Friedman sitt strikta avvisande av CSR och medgav att vissa former av socialt och miljömässigt ansvar av företag var att föredra. Under 1970-talet skrevs även artiklar där författarna argumenterar för ett samordnat miljöansvar i företagets ekonomiska system, beslutfattande och modeller. Dessa artiklar är en del av grunden för det genomslag som miljöfrågorna har fått i forskningen och i företagets praktiska arbete idag (Borglund et al. 2021).

Under 1990-talet fick begreppet hållbar utveckling sitt stora genombrott, specifikt år 1992 vid FN-konferensen i Rio de Janeiro i Brasilien. Vid konferensen lanserades åtgärdsplaner och en rad policyåtgärder vilket ledde till att den generella förståelsen för hållbar utveckling ökade. Under samma tid lanserades Agenda 21, ett handlingsprogram för 2000-talet, som alla myndigheter, organisationer och företag skulle följa. Ett handlingsprogram som grundar sig i områden där människan har en direkt påverkan på de ekologiska systemen (Borglund et al. 2021). Under 1990-talet hade även ett antal NGO:er drivit debatt mot globala företag och deras ansvarstagande. Dessa fick även effekt eftersom många av de normer som NGO:erna hade debatterat för sedan blev normer under 2000-talet. Därmed började intressenter få ett större inflytande över företagen (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009). Detta började märkas genom att CSR-modeller skapades. En av de mest kända är Carrolls CSR-Pyramid som togs fram 1991. Carrolls CSR-Pyramid innebär att företag måste uppfylla ansvar på fyra olika nivåer, ekonomiskt, juridiskt, etiskt och filantropiskt, för att kunna ta ett socialt ansvar. Modellen har haft ett stort inflytande i CSR-litteraturen sedan den lanserades och är än idag

populär (Carroll 2016). En annan författare som började intressera sig för företagens hållbarhetsarbete var John Elkington. Elkington tog 1998 fram begreppet Tripple Bottom Line (TBL) som snabbt blev populärt och vedertaget bland företag. TBL handlar i grund och botten om att företag kan värderas utifrån sina miljömässiga och sociala bidrag, och inte bara utifrån den ekonomiska aspekten. Grundtanken med begreppet var att företag skulle kunna redovisa sina insatser inom det miljömässiga och det sociala området (Elkington 1998). Sedan blomstrade CSR kraftigare under millennieskiftet då vågen av företagsskandaler uppmärksammades. Börsnoterade företag blev ansiktet utåt för den sociala orättvisa som var påtaglig under denna tid. I och med att politikerna, intressenterna och samhället i stort satte press på börsnoterade företag, började CSR att implementeras i företagens strategier. Detta gjorde att begreppet CSR blev berättigat i samhället och istället för att de börsnoterade företagen endast tog hänsyn till aktieägarna, började andra intressenter och samhället i stort att uppmärksammas. I dagens samhälle arbetar alla börsnoterade företag med CSR, men även onoterade företag (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009).

Fler intressenter har blivit mer prioriterade och har större möjligheter att påverka företag och omvärlden. Utifrån detta intressenttryck har även det institutionella trycket på företag ökat, vilket har varit en del av varför fenomenet CSR har blivit så stort. Många företag har gjort CSR-aktiviteter och hållbarhetsredovisning till en norm, vilket har lett till att hållbarhetsredovisning numera är lagstadgat till viss del. Dessa normer har lett till ett ökat intresse från institutioner och politiker kring området, vilket har inneburit en ökning av lagstiftning och ramverk kopplade till CSR och hållbarhet (Borglund et al. 2021). Det globala antagandet av FN:s mål för hållbar utveckling och andra internationella ramverk, är exempel på institutionellt tryck som har varit en del av utvecklingen av förväntningar på företag och deras ledande roll i omställningen till hållbarhet (ElAlfy Palaschuk, El-Bassiouny, Wilson & Weber 2020). Agenda 2030 innehåller 17 mål som syftar till att utrota fattigdom, stoppa klimatförändringarna och skapa trygga och fredliga samhällen. De 17 målen med dess 169 delmål antogs av världens ledare 2015 (Svenska FN-förbundet u.å). Dessa 17 mål innehåller en mängd olika hållbarhetsområden och problem som exempelvis miljö, psykisk ohälsa och välbefinnande, jämställdhet och att utrota fattigdom.

Fenomenet CSR har studerats under en längre tid och genom flera olika perspektiv. Inledningsvis låg uppmärksamheten främst på det sociala och miljömässiga snarare än på det ekonomiska. Initiativ var främst inriktade på att skydda kunder och miljön där en filantropisk inställning triumferade över vinstdrivna CSR-aktiviteter. Det är först på senare tid som förhållandet mellan CSR-aktiviteter och företagets ekonomiska prestation har betonats, i både praktiken och inom forskningen (Bian, Liao, Wang & Tao 2021). Mer aktuell forskning koncentreras på de finansiella fördelarna med att engagera sig i CSR (Buddu & Scheepers 2022). Det är en väsentlig del i ett företags arbete då det skapar förutsättningar för bättre avkastning på lång sikt. NGO:er, ägare, företag och politiker menar alla att CSR skapar finansiellt värde. Denna syn på fenomenet har varit en essentiell faktor till genomslagskraften av CSR (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009). Även om CSR anses skapa finansiellt värde brukar det kallas för kostnader och är sällan en del av företags affärsstrategi utan brukar endast anses göra det möjligt för företag att följa lagstiftning och förbättra deras rykten. Därför anses

dessa initiativ inte hålla i längden eftersom de varken direkt förbättrar företagets vinster eller ökar deras konkurrensfördelar (Buddu & Scheepers 2022). Detta är var CSR och CSV, Porter och Kramers (2011) vidareutveckling av CSR, generellt skiljer sig. CSV-strategier är integrerade i affärsmodellen och genererar intäkter (Porter och Kramer 2011). ElAlfy et al (2020) menar att CSV har blivit en integrerad del av CSR och samtidigt en konkurrensfördel, vilket även leder till fördelar för samhället. Exempelvis identifierade Kim (2018) ömsesidig nytta och samarbetspotential mellan CSV och FN:s hållbarhetsmål, Agenda 2030, i Asien. Författaren kommer fram till att CSV kan hjälpa företag att implementera hållbarhetsmålen i stort, något som underlättar för en hållbar utveckling för hela samhället.

2.2 Tidigare forskning om CSV

Porter och Kramers koncept "Creating Shared Value" (2011) har fått stort genomslag inom både litteraturen och praktiken. På grund av dess popularitet har konceptet även fått en del kritik och därmed gjort det till ett kontroversiellt koncept. Trots att konceptet är kontroversiellt har teoretiska och empiriska arbeten på senare tid gjorts inom ämnet (Menghwar & Daood 2021). Författarna Menghwar och Daood (2021) har gjort en litteraturstudie där de kommit fram till att litteraturen om CSV har tre olika huvudspår, CSV:s konceptualisering, tillvägagångssätt för att skapa delat värde samt faktorer som har inflytande på utförandet av CSV. Litteraturen om CSV är splittrad och består av olika bidrag som inte alltid bygger på varandra. Detta menar forskarna beror på bristen av begreppsmässig konsensus och mångfalden av åsikter. Detta har lett till att litteraturen i grund och botten saknar svar på grundläggande frågor som, varför borde företag vara motiverade till att skapa delat värde? Hur skapar ett företag delat värde? Vilken roll spelar externa och interna faktorer för att leda företag till att skapa dubbelt värdeskapande på ett framgångsrikt sätt? Menghwar och Daood (2021) menar att bristen på begreppsmässig konsensus har lett till att forskare inom detta område har fokuserat mycket på begreppet CSV och dess konceptualisering. Detta har lett till att mindre uppmärksamhet har riktats mot empiriska undersökningar som förklarar hur CSV-strategier används i praktiken.

Det finns många forskare som kritiserar konceptet och menar på att det är en omformulering av befintliga teorier. Exempelvis att det överlappar med andra begrepp, att det saknar empiriska bevis samt att det är mer av ett "buzzword" än ett innehållsmässigt begrepp (Dembek, Singh & Bhakoo 2016; Wójcik 2016). Dembek et al. (2016), som också är en litteraturstudie, menar att konceptualiseringen är för vag och att det finns avvikelser i hur CSV definieras som begrepp och operationaliseras. Detta är även något som forskarna Crane, Palazzo, Spence & Matten (2014), den mest framstående kritiska artikeln, och Beschorner och Hajduk (2017) skriver om. Litteraturstudien av Dembek et al. (2016) indikerar att det är osannolikt att några sociala problem kommer att lösas genom CSV-strategier men att det kan vara möjligt att tillgodose otillfredsställda behov. Till exempel menar författarna att med hjälp av CSV kan inkomsten öka i ett fattigt land men att det är osannolikt att CSV kan lösa problemet gällande fattigdomen. Crane et al. (2014) återger liknande kritik angående Porter och Kramers (2011) syn på företagets roll i världen. Att lösa sociala problem är inte lika enkelt som Porter och Kramer får det att framstå. Företags svårigheter att efterleva regleringar och att företag väljer "sweet spots"

(det som är bekvämast för företaget), är exempel på detta. Kritiken från Crane et al. (2014) går främst att sammanfatta till fyra olika perspektiv. Dessa benämns som, CSV är inte originellt, CSV ignorerar spänningen mellan sociala och ekonomiska mål, CSV är naiv när det kommer till svårigheterna med efterlevnad av regleringar och konceptet är baserat på en grund bild av företagets roll i samhället. De kritiska delarna av forskningen går att koppla till det första huvudspåret, CSV:s konceptualisering, som Menghwar och Daood (2021) identifierade.

I en artikel av De Los Reyes, Scholz och Smith (2017) försöker författarna överbrygga meningsskiljaktigheterna mellan Porter och Kramer (2011) och Crane et al. (2014) genom att utveckla en etisk dimension (ett etiskt ramverk) för att komplettera CSV. Det är främst kopplat till vad de kallar för "B-case issues", när det inte går att hitta win-win situationer. Etiska aspekter av CSV är något som flera forskare tar upp. Beschorner (2014) skriver om och menar att Porter och Kramers (2011) antagande om instrumentell ekonomisk rationalitet (vinstsökande) är något som behöver förändras. CSV bör drivas av moraliska principer om den ska ta itu med de otillfredsställda behoven, rättigheterna för undertjänade intressenter och innebära en social och miljövänlig omvandling av kapitalismen. Andra exempel på forskare som berör etiska och moraliska aspekter av CSV är Khurshid och Snell (2021) och Giuliani, Tuan, och Calvimontes Cano (2021).

Det finns forskare som är förespråkare av CSV och som menar att det är ett revolutionerande, samtida och användbart koncept. Dessa artiklar ingår oftast i huvudspår två, tillvägagångssätt för att skapa delat värde, där exempel på CSV-strategier och utfall redovisas. Menghwar och Daood (2021) presenterade i sin litteraturstudie att det finns många förespråkare av konceptet CSV, till exempel: Aakhus & Bzsad (2012); Alberti & Belfanti (2019); Bockstette et al. (2015); Chen, Wang, & Li (2022); Moon & Parc (2019); Pfitzer et al (2013); Visser (2013); Wójcik (2016). Förespråkarna är överens om att ett företag kan skapa värde för samhället samtidigt som de försöker uppnå en maximering av ekonomiska vinster. Detta kan öka möjligheter, öka produktiviteten och ge dem en hållbar konkurrensfördel (Menghwar & Daood 2021). Detta är något Becerra-Vicario (2020) skriver om och menar att det finns empiriska bevis på att appliceringen av CSV-strategier har lett till en ökad konkurrenskraft för företag i flera olika branscher. Becerra-Vicario (2020) menar även att det finns bevis för att CSV-strategier främjar företagets hållbara tillväxt genom dess affärsmässiga och sociala villkor. Dessutom finns det även forskning som visar hur företag bör gå tillväga för att implementera CSV-strategier. Pfitzer, Bockstette & Stamp (2013) har studerat 30 företag för att hjälpa företag som har svårt att implementera CSV-strategier. Författarna förklarar och beskriver fem olika element som är viktiga för att kunna implementera CSV i organisationen. Dessa är att föra in ett socialt syfte, strikt definiera det sociala behovet, mäta det sociala och affärsmässiga värdet, skapa den optimala innovationsstrukturen och samskapa med externa intressenter.

Flera empiriska undersökningar har gjorts på senare tid inom området och den första artikeln som lämnade en empirisk verifiering av konceptet CSV var Spitzeck och Chapman (2012). Studien grundar sig i en fallstudie på ett samarbete mellan olika aktörer i Brasilien och kommer fram till att CSV-strategier förbättrar den ekonomiska, sociala och miljömässiga prestandan samtidigt som starkare kundrelationer byggs. Det visar sig i studien att detta samarbete är en

typ av CSV-strategi och mer specifikt berör strategin "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan". Denna strategi tar Porter och Kramer (2011) upp som ett exempel på hur CSV skapas. Fernández-Gámez et al. (2019) är ytterligare ett exempel på en empirisk undersökning och grundar sin studie i en kvantitativ metod med ett urval av spanska hotell. Resultaten från studien tyder på att företag som tillämpar CSV uppnår en väsentligt högre ekonomisk prestation. Hotell som investerar och fokuserar på sociala problem kan skapa CSV mellan turistföretag och deras intressenter. Studien visar att ju mer företag engagerar sig i samhällsfrågor och tar hänsyn till de ansvarsfulla metoderna, ju bättre ekonomiska resultat får dem (Fernández-Gámez et al. 2019).

På senare tid har det även forskats om CSV som enbart koncept och inte strategier. Dessa undersökningar visar att dubbelt värdeskapande kan uppnås genom andra koncept och teorier. En fallstudie på ett företag i Kina, har kommit fram till att en implementering av "Supply Chain Finance" kan skapa CSV. Detta koncept skapar strukturell innovation som möjliggör dubbelt värdeskapande (Chen et al. 2022). Detsamma gäller en forskningsartikel från Michelini och Fiorentino (2012) vars syfte är att undersöka om olika affärsmodeller skapar dubbelt värdeskapande. Dessa undersökningar har inte undersökt CSV som en strategi, utan som ett koncept. Således har den kritiken som CSV fått för att inte vara originell en viss grund eftersom det är möjligt att skapa dubbelt värdeskapande även genom tidigare existerande koncept och strategier. Detta är också exempel på huvudspår två (Menghwar & Daood 2021).

Det tredje av huvudspåren inom forskningen kring CSV som Menghwar och Daood (2021) skriver om är faktorer som har inflytande på utförandet av CSV. Detta tar sin form i bland annat hur företagsledare resonerar kring CSV-strategier och dess implementering. Giuliani et al. (2021) ger ett exempel på detta och identifierar dominerande kognitiva ramar som används av deras respondenter för att förstå CSV. De tar bland annat upp hur företagsledare formas av omvärlden vid hållbarhetsmål och sådant relaterat till det (som innehåller val kring CSV). Khurshid och Snell (2021) menar att det organisatoriska ledarskapet har en avgörande roll för framgångsrika CSV-strategier och att arbetet med dessa strategier förbättras av en etisk företagskultur. De visade även på positiva resultat och inga tecken på "greenwashing", vid implementering av CSV-strategier.

2.3 Hållbarhet inom hotellbranschen

Miljöpåverkan har blivit ett väsentligt problem för både regeringar och organisationer under de senaste decennierna. De ökade kraven från konsumenterna och turistmarknaden har generellt skapat en oro för hotellföretag och den bredare turismbranschen. En stor utmaning för turismbranschen är att mildra de negativa miljöeffekterna. Hotellbranschen står för 21% av hela turismbranschens miljöpåverkan globalt och är en stor bidragsgivare till klimatförändringarna. Detta genom utsläpp av koldioxid, avfallsgenerering och en stor förbrukning av energi och vatten. Föroreningar och olämplig avfallshantering från hotell och turismbranschen har lett till att den biologiska mångfalden försämrats på exempelvis sol och stranddestinationer (Leyva & Parra 2021).

Hotellbranschen skapar sociala och ekonomiska fördelar genom att skapa arbetstillfällen. Detta bidrar till lokal och global ekonomi. Hotellbranschen har också en väsentlig inverkan på naturliga, sociala och ekonomiska miljöer. Ett stort antal resenärer lockas till olika hotell världen över. Därmed skapas ett växande ekologiskt fotavtryck, samtidigt som fler resenärer tar hänsyn till ett hotells hållbarhetsprestanda innan ett rum bokas. Detta leder till att hotellbranschen upplever en tillväxt i CSR-implementeringen och hållbarhetsrelaterade aktiviteter som sedan kommuniceras ut till intressenter (Suárez-Cebador et al. 2018). Forskning visar att hotell får påtryckningar från intressenter, mer specifikt kunder och researrangörer, för att tillfredsställa deras miljöförväntningar och krav (Suárez-Cebador et al. 2018). Leyva och Parra (2021) menar att ett ökande antal stora hotellföretag börjar engagera sig mer och mer för hållbar utveckling. Detta för att lyfta fram sina konkurrensfördelar, bygga sitt varumärke och för att differentiera sig gentemot sina konkurrenter på marknaden. I och med den ökande medvetenheten om hotellbranschens fotavtryck vad gäller miljöpåverkan har hotellens strategier gällande hållbarhetsarbetet fått större uppmärksamhet från forskningsområdet (Leyva och Parra 2021).

Coronapandemin har öppnat vissa möjligheter men även inneburit vissa utmaningar för företagens hållbarhetsprogram. Under coronapandemin har intresset för hållbarhet ökat. Stora delar av forskningen har fokuserat på pandemins påverkan för en hållbar utveckling. Från "The Sustainable Development Goals Report 2020" rapporterades bland annat att 71 miljoner har återgått till extrem fattigdom. Sjukvård, åtkomst till mat och näringstjänster har även blivit störda, vilket påverkar utsatta grupper ekonomiskt. Dessutom rapporterades ökade dödstal för barn under fem år, antal examen minskade, och 1,6 miljarder arbetare minskade sin inkomst med 60% den första månaden av krisen (Wang & Huang 2021). Specifikt för Sverige har pandemin bland annat försämrat bostadsbristen (Boverket 2021). Pandemin har således resulterat i en oförliknelig skada på den globala ekonomin och handeln (Wang & Huang 2021). Detta påverkade även hotellbranschen. Turismbranschen i stort är en av branscherna som drabbats hårdast av social distansering och undvikande av offentliga sammankomster (Nhamo et al. 2020). Hotellrumsbeläggningen minskade med 96%, 68%, 67%, 59%, och 48% i Italien, Kina, Storbritannien, USA och Singapore den 21 Mars, 2020 (Ozdemir, Dogru, Kizildag, Mody & Suess 2021). Generellt under pandemin har antalet avbokningar ökat och antalet bokningar minskat, vilket också har lett till att anställda har blivit av med jobbet (Nhamo, Dube & Chikodzi 2020). Enligt Ozdemir et al. (2021) har minst 3,9 miljoner jobb sagts upp i USA sedan pandemin började.

Coronapandemin har påverkat den hållbara utvecklingen och har belyst hur viktig implementationen av Agenda 2030 är. Hälsa, social ojämlikhet och andra hållbarhetsmål måste bli adresserade tillsammans eftersom de interagerar med varandra. Därför är hållbarhetsmålen från Agenda 2030 nyckeln till en bättre återhämtning från pandemin (Wang & Huang 2021). Nhamo et al (2020) menar att turismbranschen i stort har verktyg för att uppnå hållbarhetsmålen från Agenda 2030 i många olika samhällen. Turism skapar, upprätthåller jobb och möjligheter till entreprenörskap för miljontals människor runt om i världen. Många av de ledande aktörerna inom hotellbranschen har engagerat sig för FN:s mål för hållbar utveckling (Agenda 2030). Jones och Comfort (2020) menar att det finns farhågor gällande hotellföretagens engagemang

i och med konsekvenserna som coronapandemin har skapat. De ledande aktörerna fokuserar på sina tillgängliga resurser och energi för att kunna återgå till en normal affärsverksamhet. Jones och Comfort (2020) antyder att detta kan leda till att de ledande aktörerna samlar sina ekonomiska resurser för att fortsätta och utöka sitt engagemang gällande hållbarhetsmålen (Agenda 2030). Samtidigt som det är viktigt att återgå till sin normala affärsverksamhet är fortfarande de globala hållbarhetsmålen på tapeten och det är viktigt att fortsätta att arbeta för en bättre och mer hållbar värld (Jones & Comfort 2020). I mindre utvecklade länder och hotellföretag kan det finnas svårigheter med att återupprätta företagsinitiativ gällande den hållbara utvecklingen, som till exempel att förbättra vattenförsörjningen och eliminera fattigdomen. Jones och Comfort (2020) menar att det kan vara svårt för företag att hitta en balansgång mellan att fokusera på att återgå till en normal affärsverksamhet, efter coronapandemin, samtidigt som det är väsentligt att arbeta mot FN:s hållbarhetsmål.

Som tidigare nämnt har coronapandemin drabbat hotellbranschen hårt. Bland annat har personal blivit av med jobbet (Nhamo et al. 2020; Ozdemir et al. 2021), vilket har lett till personalbrist i branschen. Murray, Elliot, Simmonds, Madeley och Taller (2017) menar att detta kan ha en stor påverkan på hela samhället genom att en så stor bransch kommer ha jobb obesatta i framtiden. Eftersom hotell och turismbranschen är beroende av ung arbetskraft blir detta problematiskt då flera länder i västvärlden har en åldrande arbetskraft. Detta innebär att branschen bör hitta sätt att minska personalomsättningen och därmed höja medelåldern på arbetskraften. Detta blir speciellt problematiskt eftersom Ozdemir et al (2021) menar att branschen kommer behöva skala upp sin verksamhet, efter coronapandemin. Dessutom har coronapandemin lett till andra förändringar. Bland annat menar Almeida och Silva (2020) att turisternas prioriteringar kan ha förändrats efter coronapandemin. Turisterna kan i en större grad ha en efterfrågan på hotell som har färre folkmassor och mer natur. Platser som lägger stor vikt vid social och miljömässig hållbarhet, där turisterna kan ha unika upplevelser, kommer vara efterfrågat. Små hotellenheter med välbekanta tillvägagångssätt kan bli de mest eftertraktade resmålen för turister, efter coronapandemin, menar Almeida och Silva (2020). Detta öppnar upp möjligheten för mindre hotell att konkurrera med större och mer etablerade hotell.

2.4 Teoretisk utgångspunkt: "Creating Shared Value" (CSV)

"*Capitalism is under siege*", skriver Porter och Kramer (2011). De menar att som tidigare nämnt har företag under de senaste åren ansetts som bakgrunden till dagens ohållbara utveckling. Företag uppfattas som att de blomstrar på andras bekostnad. Aldrig tidigare har det varit en sådan intensiv debatt om näringslivets roll i samhället och sådan press på företag att bidra till en hållbar utveckling (Kim 2018). Företagen själva är en stor del av problemet då de kan vara fast i en föråldrad syn på värdeskapande. Företag måste leda förändringen med att återförena affärer och samhället. Porter och Kramer (2011) menar att CSV är lösningen på problemet genom att skapa ekonomiskt värde samtidigt som det skapar värde för samhället genom att adressera dess behov och utmaningar. Företag måste förena finansiella framgångar med samhällsnytta. CSV är inte "Social Responsibility" eller filantropi utan ett eget sätt att uppnå ekonomisk framgång. Det hållbara arbetet ligger inte i utkanten utan är en central del av

verksamheten. Företagens syfte måste vara att omdefiniera värdeskapande. Det kommer att driva nästa våg av innovation och tillväxt i den globala ekonomin. Det kommer att omforma kapitalism och dess relation till samhället och kanske framför allt lära sig hur värdeskapande är det bästa sättet att skapa legitimitet för företag.

Porter och Kramer (2011) definierar CSV som:
"*Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates*" (Porter & Kramer 2011, s. 66). Konceptets utgångspunkt är att både ekonomiska och sociala framsteg måste hanteras med hjälp av värdeprinciper. Värde definieras som fördelar i förhållande till kostnader. Företag ska integrera CSR-frågor i värdekedjan och säkerställa att dessa frågor hanteras i verksamheten på både lång och kort sikt. Utöver att hitta win-win situationer med intressenter ska företag prioritera CSR-frågor som berör företagets inverkan på intressenterna och samtidigt lösa de behov som intressenterna har. Näringslivet har sällan närmat sig samhällsfrågor ur ett värdeperspektiv utan har behandlat dem som perifera frågor. Detta har skymt kopplingarna mellan ekonomiska och sociala frågor. Men i CSV är dessa sammankopplade. Enligt Porter och Kramer (2011) kan CSV skapas på tre sätt:

- Omvärdera sina produkter och marknader
- Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan
- Bidra till utveckling av lokala kluster

2.4.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Utgångspunkten för att skapa denna typ av CSV är att som företag identifiera samhällets behov och efterfrågan. Det är väsentligt för ett företag som ska implementera denna typ av CSV att identifiera vilka fördelar och nackdelar som finns med företagets produkt, i förhållande till samhällets behov. Genom att ett företag tar samhällets behov och efterfrågan i beaktning kommer möjligheter uppstå via differentiering och genom att företag inser potentialen hos nya marknader (Porter & Kramer 2011). Det kan handla om att företaget utvecklar innovativa produkter som exempelvis bidrar till mindre miljöskador eller utvecklar produkter som är starkt efterfrågade av konsumenter. Samhällets behov idag är stora och de största otillfredsställda behoven berör exempelvis mindre miljöskador, bättre ekonomisk säkerhet och förbättrad kost. Det finns stora möjligheter för företag att verka och förbättra sina produkter inom dessa områden. Detta genom att till exempel livsmedelsföretag producerar hälsosammare produkter eller genom att bankföretag arbetar med att förbättra konsumenternas ekonomi. Detta är exempel på hur företag går tillväga för att skapa innovationer och CSV (Porter & Kramer 2011).

2.4.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

Ett företags värdekedja påverkas och berörs av många olika samhällsfrågor, oavsett avsikt. Utifrån detta skapas det möjligheter för företag att implementera CSV i och med att samhällsfrågor och problem kan skapa ekonomiska kostnader i företagets värdekedja. När företaget tar samhällsfrågor i beaktning och finner nya sätt att arbeta på kan CSV skapas genom

samhällsutveckling och en ökad produktivitet i företagets värdekedja. Det är dock få företag som utnyttjat produktivitetsfördelarna i exempelvis områdena hälsa, säkerhet och personalomsättning (Porter & Kramer 2011). För att kunna öka produktiviteten i värdekedjan tar Porter och Kramer (2011) upp väsentliga områden. Dessa är: energianvändning och logistik, resursanvändning, anskaffning, distribution, produktiviteten hos medarbetare och plats.

Energianvändning och logistik

En effektivare användning av energi i värdekedjan kan tillämpas på många olika områden som processer, byggnader, leveranskedjor, transporter men även distributionskanaler eller supporttjänster. Detta grundar sig en medvetenhet om möjligheterna som finns med att implementera effektiv energi i hela värdekedjan. Användningen av energin i hela värdekedjan undersöktes och omvärderades redan innan målen om ett minskat koldioxidutsläpp blev ett globalt fokus, på grund av ökade energipriser. Resultatet av dessa åtgärder har visat sig vara gynnsamma och förbättringar av energianvändningen genom exempelvis teknik, återvinning och kraftvärme har bidragit till att skapa CSV. Genom att som företag implementera nya logistiska system för att exempelvis minska fraktavståndet och effektivisera godshanteringen, skapas CSV, genom att det bidrar till att minska de globala utsläppen samtidigt som företaget kostnadseffektiviserar (Porter & Kramer 2011).

Resursanvändning

Nya tillvägagångssätt tillämpas av företaget inom områden som användning av vatten, råvaror, förpackningar samt fokus på återvinning och återanvändning. Detta då en ökad miljömedvetenhet och tekniska förbättringar möjliggör en förbättring inom dessa områden. Genom att fokusera på energieffektivisering påverkas stora delar av värdekedjan (Porter & Kramer 2011).

Anskaffning

Traditionellt brukar företag utöva maximal förhandlingsstyrka mot leverantörer för att pressa priser, även när det gäller mindre företag. Nuförtiden börjar företag förstå att marginaliserade leverantörer inte har möjlighet att förbli produktiva, upprätta eller förbättra sin kvalité. Företag kan hjälpa leverantörer att förbättra sin produktivitet och kvalité genom att öka tillgången till insatsvaror, bidra med finansiering och dela teknologi. På detta sätt kan företag säkerställa tillgång till växande volymer av produkter från leverantörer. I längden kommer ökad kvalité vara bättre än pressade priser. När leverantörerna blir starkare kommer dessutom deras miljöpåverkan att minska, vilket förbättrar deras effektivitet ytterligare (Porter och Kramer (2011).

Distribution

Distribution handlar delvis om hur produkten når konsumenten, vilken är en viktig del i ett företags värdekedja. Att som företag implementera nya effektiva distributionsmetoder kan leda till ett värdeskapande för företaget i sig, men även skapa ett värde för samhället i stort. Porter och Kramer (2011) menar att det finns stora möjligheter att tillämpa nya distributionskanaler på mindre traditionella marknader. Ett exempel på detta är “Project Shakti” som har sitt ursprung i Indien. Projekt grundar sig i ett utvecklat distributionssystem där kvinnorna i det

indiska samhället fördubblar sin inkomst, samtidigt som det sker en minskning av smittsamma sjukdomar. Samtidigt som "Projekt Shakti" skapar värde för samhället, utökades företagets räckvidd i Indien, vilket skapar ett stort ekonomiskt värde för företaget. Detta visar på att genom att implementera nya effektiva distributionskanaler och system, kan CSV skapas (Porter & Kramer 2011).

Produktiviteten hos medarbetare
Länge har det varit fokus på att hålla nere lönenivåer, minska förmåner och "offshoring". Detta börjar nu förändras genom medvetenheten om de positiva effekterna löner, välbefinnande, säkerhet, utbildning och möjligheter till befordran har på produktivitet. Företag har historiskt försökt minimera dyra hälsoskydd men idag har ledande företag lärt sig att genom förlorade arbetsdagar och minskad medarbetarproduktivitet kostar dålig hälsa mer än hälsoförmåner. Företaget Johnson & Johnson investerade i ett hälsovårdsprogram och ett initiativ för att få färre anställda att röka. Detta har fått företaget att spara 250 miljoner US dollars, en avkastning på 2,71 US dollar per investerad dollar i friskvård mellan åren 2002–2008. Porter och Kramer (2011) menar även att om fackföreningar fokuserade mer på CSV skulle liknande strategier bli vanligare.

Plats
Det tidigare förenklande tänkandet att plats (läge) inte längre spelar någon roll på grund av globalisering och snabba informationsflöden, utmanas nu. Det finns flera anledningar till detta. Bland annat de ökade kostnaderna för energi och koldioxidutsläpp, erkännande av kostnaderna för utspritt produktionssystem och dolda kostnader för fjärranskaffning. Företag har därför börjat köpa råvaror som är mer närproducerade och etablerar fabriker närmare sina marknader. Dessa trender kan leda till att fler företag gör om sina värdekedjor genom att flytta sina verksamheter närmare hem (Porter & Kramer 2011).

2.4.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Företagens framgång påverkas av företag och infrastrukturen som omger dem. Innovation och produktivitet influeras av så kallade kluster, som inkluderar flera olika typer av organisationer och intressenter. Det kan handla om geografiska koncentrationer av företag, relaterade företag, leverantörer, tjänsteleverantörer och logisk infrastruktur inom ett specifikt område. Det inkluderar inte enbart företag utan även institutioner som akademiska program, handelsförbund och standardiseringsorganisationer. Offentliga tillgångar involveras också genom exempelvis närsamhällen, skolor, universitet, rent vatten, marknadstransparens, lagar om rättvis konkurrens och kvalitetsstandarder. Dessa kluster är viktiga för att driva produktivitet, innovation och konkurrenskraft (Porter & Kramer 2011).

Företag skapar CSV till följd av att bidra till kluster genom att förbättra företagens produktivitet samtidigt som de försöker åtgärda brister eller misslyckanden inom och runt om kluster. Dessa brister kan kosta företaget interna kostnader. Med hjälp av välutrustade kluster kan dessa kostnader minskas. Dåliga offentliga utbildningar leder till sämre produktivitet eller utbildningskostnader, dåliga transportinfrastruktur ökar kostnaderna för logistik, exempelvis.

Fördelar med att bidra till kluster gäller inte bara i utvecklingsländer utan även i industri och avancerade länder. Där finns det exempel på hur privata sektorn och offentliga institutioner har samarbetat för att öka sysselsättningen, inkomster och företags prestationer i specifika områden i samhället. De flesta gånger utvecklingen av kluster har blivit framgångsrika beror på samarbeten mellan olika organisationer, till exempel företag, offentliga institutioner, NGO:s och handelsförbund (Porter & Kramer 2011). Detta eftersom aktörerna då kan dela på kostnaderna och hitta rätt kompetens för arbetet som ska utföras, för att kunna bidra till en förbättring i samhället och därmed skapa CSV (ibid.).

2.5 CSV i praktiken

Porter och Kramer (2011) menar att möjligheten med att skapa ett ekonomiskt värde, samtidigt som ett socialt värde skapas, kommer vara en av de mäktigaste krafterna som driver världsekonomins tillväxt framåt. Skapandet av CSV kommer oundvikligen kopplas till företagets särskilda verksamhet och genom att företaget då har resurser för att arbeta med CSV kommer det ha en meningsfull inverkan på ett samhällsproblem (Porter & Kramer 2011). Ironiskt nog menar Porter och Kramer (2011) att företag som har implementerat denna strategi ofta är företag som har begränsade resurser, sociala entreprenörer, och som har sin bas i ett utvecklingsland. Dessa pionjärer har kunnat se möjligheterna tydligare i förhållande till företag med fler resurser. Detta innebär att inte endast stora företag kan etablera CSV-strategier. Möjligheterna med att implementera CSV ökar och flera företag börjar implementera strategin i och med att begreppet blir mer och mer vedertaget i samhället (Porter & Kramer 2011). Nedan visas exempel på företag som har implementerat en CSV-strategi.

- **Intel**
  Tränade mer än 10 miljoner lärare i användningen av teknik för att förbättra utbildningsresultat. Företaget utvecklade affärsmöjligheter inom utbildningsbranschen och gjorde det till en lönsam verksamhet för företaget (Pfitzer, Bockstette & Stamp 2013).
- **Becton Dickinson**
  Skyddade miljontals vårdpersonal genom att skapa ett injektionssystem utan nål. Försäljningen av detta står numera för 25% av företagets totala intäkter. Detta skapade en social nytta för samhället men även en ekonomisk nytta för Becton Dickinson (Pfitzer, Bockstette & Stamp 2013).
- **Novartis**
  Erbjöd väsentliga mediciner och hälsotjänster billigare till 42 miljoner människor i 33 000 olika byar i Indien. Initiativet ledde till en större marknad för företaget. Denna sociala affärsmodell blev lönsam efter 31 månader (Pfitzer, Bockstette & Stamp 2013).
- **Skandia**
  Sjukskrivningsnivåerna i Sverige var ett problem som Skandia ville ta itu med och därför startade de en gratis telefontjänst där anställda hos Skandias försäkringskunder kunde ringa till anonymt. Denna tjänst skapade en möjlighet till behandling och med tiden minskade sjukskrivningsnivåerna. Genom att satsa på gratis vård till kundernas anställda uppnådde Skandia både social och ekonomisk nytta i och med att

sjukskrivningarna minskade samtidigt som försäkringen blev mer lönsam (Borglund et al 2021).

- **Vodafone**
  Företaget Vodafone utökade mobila banktjänster till 14 miljoner människor i Östafrika genom att bland annat etablera betalningstjänsten M-pesa i olika samhällen. Genom att både göra en social nytta tack vare en etablering av mobila banktjänster i mindre utvecklade länder, och genom att skapa en ekonomisk nytta (ny marknad) för företaget Vodafone, skapades CSV (Pfitzer, Bockstette & Stamp 2013).

2.6 Kritiska perspektiv på CSV

Även om CSV har fått stor uppmärksamhet och genomslag har konceptet även blivit kritiserat. Som tidigare nämnt har Crane et al. (2014) skrivit en artikel som fått stort genomslag och som avser att analysera och kritiskt utvärdera CSV. De anser att konceptet har brister och nämner främst fyra anledningar till varför de tycker detta. Mycket av det Crane et al. (2014) tar upp har även andra forskare belyst.

CSV är inte originellt
Crane et al. (2014) menar att konceptet CSV inte är en ny invention utan har sin grund i flera andra CSR-relaterade koncept och teorier, till exempel intressentteorin och social innovation. Detta tar även Dembek et al. (2016) upp och menar att det innebär att konceptet saknar konceptuellt förtydligande. Målet med CSV är att ersätta CSR, enligt Porter och Kramer (2011). Detta grundar sig i vad Crane et al. (2014) anser vara en föråldrad syn på CSR då de bortser från årtionden av forskning om CSR. Bland annat att CSR är frikopplat från företaget och vinstmaximering. Crane et al. (2014) menar att detta inte längre gäller utan att en viss nivå av CSR kommer att maximera vinsten och samtidigt tillgodose efterfrågan från flera intressenter. Kritiken om CSV:s originalitet, den föråldrade synen på CSR och företags vinstmaximering är även något som Beschorner och Hajduk (2017) håller med om. De refererar även till sådant som Crane et al. (2014) tar upp.

CSV ignorerar spänningen mellan sociala och ekonomiska mål
CSV handlar om att söka win-win situationer med samhället och överbrygga sociala problem med ekonomiska mål. Crane et al. (2014) anser att konceptet misslyckas med att hantera balansen mellan sociala och ekonomiska mål. Det ger inte någon vägledning i vissa situationer där sociala och ekonomiska mål inte kommer kunna anpassas till alla intressenter. Dessutom finns det många sammanhang relaterade till sociala och miljömässiga problem som inte framstår som win-win situationer utan snarare dilemman. Dessa anledningar leder till det som Borglund et al. (2021) och Dembek et al. (2016) nämner, att CSV kan fokuseras till några specifika “sweet spots” där specifika situationer endast passar företaget. Det problematiska blir att de sociala problem och sammanhang som inte behagar företaget kommer ignoreras. Detta kan därför ses som en sorts “greenwashing” (Khurshid & Snell 2021).

Crane et al. (2014) utvecklar denna problematik genom att beskriva hur komplex balansgången kan vara. Intressen, identiteter, synen på världen och värderingar är sådant som kolliderar och

blir till etiska dilemman vid beslutsfattande kring CSV, för både företag och intressenter. För vissa intressenter kan förhandlingar och kompromisser inte vara acceptabelt. Skulle intressenterna arbeta för miljön eller för anställdas rättigheter skulle en kompromiss kunna anses som, "inte tillräckligt", och därmed ett hot mot deras identitet. Således är det inte möjligt att skapa en win-win situation i specifikt dessa fall. Det blir istället fortsatt tävlan mellan företag och intressenter om resurser, inflytande och erkännande. Därför menar Crane et al. (2014) att löftet från Porter och Kramer (2011) angående dubbelt värdeskapande i bästa fall är optimistiskt.

CSV är naiv när det kommer till svårigheterna med efterlevnad av regleringar

Porter och Kramer (2011) skriver att för att skapa delat värde förutsätter det att företag efterlever lagar och etiska standarder. Crane et al. (2014) anser att det är våghalsigt att förutsätta detta och inte involvera det i konceptet, speciellt när deras mål är att återställa förtroendet för kapitalismen. Dessutom anses regeringar och institutioner spela en stor roll för framgången för CSV. Regleringar anses behövas för att begränsa jakten på orättvisa, vilseledande och exploaterande metoder där företag gynnas på samhällets bekostnad. CSV är därför byggt på att dessa regleringar och normer upprätthålls av företag. Detta är däremot inte fallet då forskning inom samhällsvetenskap visar att frånvaron av efterlevnad av dessa standarder fortsatt är ett problem för multinationella företag. Exempelvis kan dessa företag vara verksamma på många olika geografiska platser, vilket gör att regeringar och institutioner blir inkapabla eller ovilliga att effektivt reglera dem (Crane et al. 2014). Dessutom har dagens CSR-forskning även börjat handla om företag som politiska aktörer. Företagen är en del av ett brett spektrum av sociala styrningsprocesser som handlar om distribution och förvaltning av offentliga och globala varor. Detta innebär att relationer mellan företag och regeringar blir alltmer komplext (Beschorner & Hajduk 2017). Om det inte är möjligt att räkna med att företag lyder olika typer av standarder och regleringar gör det också det möjligt för företag att välja de sociala problem som är lättåtkomliga för dem. Återigen blir några specifika "sweet spots" det som företag väljer ut (Crane et al. 2014).

CSV är baserat på en grund bild av företagets roll i samhället

Företagens sociala och miljömässiga påverkan är nuförtiden tydliga och går inte att ignorera. CSV är tänkt att omforma kapitalismen men Crane et al. (2014) menar att CSV inte gör särskilt mycket för att hantera kapitalismens legitimitetskris. Konceptet strävar efter att omvandla affärstänkande men nämner inga specifika strategier eller strategimodeller som behöver omvandlas. CSR och kapitalismen presenteras endast som problem. Konceptet vill lösa makroproblem (kapitalismens kris) med förändringar på företagsnivå och dessutom ompröva syftet med företag utan att ifrågasätta om deras egenintresse är äkta. Företagets roll i samhället är och har varit av intresse under lång tid. Crane et al. (2014) anser att konceptet och dess författare har en snäv och grund syn på syftet med företag och deras roll i samhället. Detta baseras på det som tidigare har nämnts, som att välja "sweet spots", en föråldrad syn på CSR samt efterlevnad av etiska normer och regleringar. Skulle CSV vara lösningen på kapitalismens problem skulle betydande delar av samhället vara tvungna att bortses ifrån, enligt Crane et al. (2014).

2.7 Utgångspunkt för analys

Som tidigare nämnt, en av anledningarna till att CSV har fått kritik är för att konceptet inte är originellt. Detta har lett till att stora delar av forskningen har fokuserat på konceptets originalitet istället för konceptuella och empiriska aspekter. Det har lett till att det inte alltid finns tillräckliga empiriska bevis och att konceptualiseringen är vag (Menghwar & Daood 2021; Dembek et al. 2016). Dembek et al. (2016) menar att ett område för framtida forskning bör vara att ta itu med vad CSV egentligen innebär. Menghwar och Daood (2021) menar att det konceptuella förtydligandet av konceptet inte har adresserats tillräckligt i forskningen och har därför, efter deras litteraturstudie, själva kommit fram till en egen definition (modell) som kan ge konceptuell tydlighet för framtida forskning. De definierar CSV som en strategisk process genom vilken företagen kan lösa ett socialt problem som är kopplat till deras värdekedja, samtidigt som de strävar efter ekonomiska vinster. I deras litteraturstudie upptäckte de tre dimensioner/kriterier, strategisk process, samhällsproblem kopplat till värdekedjan och direkt ekonomisk avkastning.

Strategisk process

CSV är inte en engångsaktivitet utan är en strategisk process. Menghwar och Daood (2021) definierar "strategisk" som nödvändig eller viktig i initieringen, genomförandet eller slutförandet av en strategisk plan. "Process" definieras som en serie handlingar eller operationer som leder till ett slut. Ett företags sociala projekt kan ses som CSV om det är av strategisk karaktär och inte bara är en engångsaktivitet (Menghwar & Daood 2021). Praktiskt kan ett företag titta på sitt hållbarhetsarbete med CSV-glasögon för att kunna urskilja vart möjligheter för dubbelt värdeskapande finns. Företag har många hållbarhetsfrågor att ta hänsyn till. Strategi handlar om att prioritera och därför ska hållbarhetsstrategier ses som en satsning mot att förbättra företagets långsiktiga konkurrenskraft. Genom ett strategiskt tänk kan företag skapa sig en unik position genom att göra saker annorlunda än sina konkurrenter och därmed använda socialt och/eller miljömässigt ansvar för att differentiera sig (Borglund et al. 2021). Om ett företag lägger fram en social aktivitet som inte kan karaktäriseras på strategisk nivå faller detta under CSR:s paraply (Menghwar & Daood 2021; Porter & Kramer, 2011).

Samhällsproblem kopplat till värdekedjan

Det riktade samhällsproblemet måste vara nära relaterat till företagets värdekedja. Ofta påverkar en CSV-strategi kärnverksamheten. Ju längre ifrån det är den huvudsakliga affärsmodellen desto mindre är strategin CSV i sin natur. Alla samhällsproblem kan inte lösas genom dubbelt värdeskapande, något som Porter och Kramer (2011) även uppmärksammar, men är samhällsproblemet kopplat till företagets värdekedja kommer CSV kunna leda till förbättringar för både företaget och samhället, på lång sikt (Menghwar & Daood 2021).

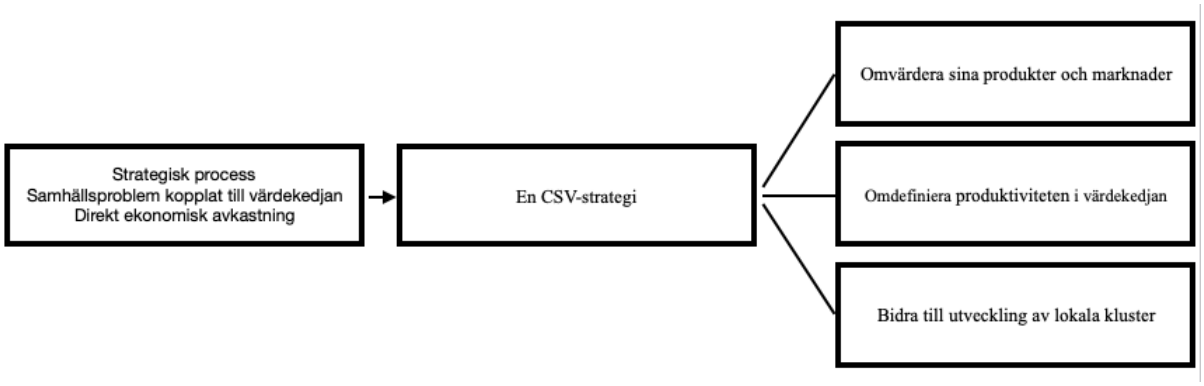
Direkt ekonomisk avkastning

Direkt ekonomisk avkastning är ett viktigt krav för att betrakta ett projekt som CSV och därmed krävs det att ett arbete med sociala problem ger en direkt ekonomisk avkastning för företaget (Porter & Kramer 2011). Ibland kan ett företags sociala aktivitet leda till indirekta ekonomiska

vinster eftersom det exempelvis kan förbättra företagets rykte, men då är det inte CSV (Porter & Kramer 2011; Menghwar & Daood 2021).

Analysmodell

Dessa tre dimensioner/kriterier är beroende av varandra, kompletterar varandra och är avgörande för att skilja CSV från relaterade begrepp. Genom Menghwar och Daoods (2021) konceptualisering kommer denna studie kunna identifiera vad CSV är (vad som är CSV-strategier). Se analysmodellen nedan:



Figur 1: Analysmodell

Analysen kommer att inledas med att en vanlig hållbarhetsstrategi eller hotellens hållbarhetsarbete ska gå igenom dessa tre kriterier. Om alla kriterier uppfylls innebär detta att en strategi kan klassificeras som en CSV-strategi, vilket är innebörden av "pilen". När en CSV-strategi har identifierats kommer den strategin att kunna kartläggas efter Porter och Kramer (2011) tre pelare, att omvärdera sina produkter och marknader, att omdefiniera produktiviteten i värdekedjan och genom att bidra till en utveckling av lokala kluster. En strategi kan endast ingå i en av Porter och Kramers (2011) pelare. De tre "strecken" representerar att en strategi kommer att placeras in i någon av pelarna (endast en). Detta kommer att göras med alla hållbarhetsstrategier som identifieras.

Modellens har således sin utgångspunkt i den nya definitionen/konceptualiseringen från Menghwar och Daood (2021). Detta skiljer sig från tidigare forskning då denna definition är relativt ny och har inte använts inom forskningen tidigare. Forskarna själva menar att denna definition kan ge konceptet konceptuell tydlighet, något som forskarna inom området har fastlagt är viktigt för framtida forskning kring ämnet.

Forskare menar dessutom att det krävs mer grundläggande forskning kring de tre olika pelarna inom CSV, kartlagda på olika åtgärder (Munro 2020). Genom att utgå från Menghwar & Daood (2021) och deras nya konceptualisering, samtidigt som denna studie kartlägger olika CSV-strategier av Porter och Kramers (2011) tre pelare, blir denna modell en utveckling på tidigare forskning. Genom detta tillvägagångssätt kan denna studie förse forskningen med både teoretiska och praktiska bidrag. Det möjliga teoretiska bidraget blir att bidra till att tydliggöra konceptualiseringen av begreppet CSV vilket kan innebära att kritiken gentemot dess originalitet kan besvaras. Konceptet skulle därmed kunna särskilja sig från andra relaterade

teorier och koncept. Det möjliga praktiska bidraget blir att stärka tidigare empiriska bevis, något som litteraturen menar behövs för att generalisera resultat och stärka teoretiseringen kring CSV (Menghwar & Daood 2021).

3. Metod

I detta kapitel kommer studiens metod att presenteras. Inledningsvis kommer litteratursökningen att presenteras. Vidare presenteras även studiens metodologiska utgångspunkter. Efter detta presenteras det hur undersökningen har gått till och avslutningsvis presenteras forskningsetiska principer, studiens tillförlitlighet samt en metodreflektion.

3.1 Litteratursökning

Inledningsvis har studien gjort en litteraturgenomgång för att få en grundläggande förståelse för CSV och CSR. Vetenskapliga artiklar har sökts genom Örebro Universitets databas Primo och genom Google Scholar. Studien har kontrollerat att de artiklar som har använts har varit peer-reviewed. Artiklarna har varierat i ålder men det har fokuserats på att använda så aktuella artiklar som möjligt. Äldre artiklar har ansetts relevanta på grund av att de är mest citerade och/eller varit förstahandskällor. För att finna artiklar har flera olika sökord använts, exempelvis "Creating shared value", "CSV + hotel industry", "CSR + hotel", "Porter and Kramer", "CSV", "The evolution of CSR", "COVID-19 + sustainable development", "CSV + criticism". Dessutom har sökmotorn Google använts för att finna resterande källor. Använda artiklar och böcker har varit skrivna på både svenska och engelska.

3.2 Metodologisk utgångspunkt

Denna studie har tillämpat en kvalitativ ansats. Genom semi-strukturerade intervjuer har studien analyserat insamlad data genom en innehållsanalys. Kvalitativ forskning brukar enligt Bell, Bryman och Harley (2019) oftast ha induktiva inslag. Genom att insamlad data har analyserats efter en egenkonstruerad analysmodell, som är grundad i teori innebär det att det finns en blandning av både induktion och deduktion (abduktion). Insamlad data kommer från fem olika hotell, vilket innebär att en fallstudie med flera fall har applicerats.

Fallstudier hämtar sin logik i det grundläggande synsätt som förknippas med kvalitativ metod. Det främsta syftet med ett kvalitativt angreppssätt är att förstå innebörden av en viss företeelse eller upplevelse (Merriam 1994). Detta går ihop med studiens kvalitativa metod och förståelseinriktade syfte och frågeställning. Detta är ytterligare argument för varför en fallstudie har applicerats. Den kvalitativa forskningen brukar läggas fram som en kontrast till naturvetenskaplig och kvantitativ forskning, de har olika syner på verkligheten. Kvalitativ forskning menar att det finns många olika verkligheter, världen är inte objektiv utan är en konstruktion av människans sociala interaktioner (Merriam 1994). Detta innebär att denna studies ontologiska ståndpunkt har sin i grund i det som Bell et al (2019) kallar för "konstruktionism" ("constructionism"). Sociala fenomen förverkligas av själva forskningsprocesserna. När forskning bedrivs tilldelas de fenomen som studeras betydelser och det är detta meningsskapande som utgör verkligheten för det som studeras. I denna studie innebär detta att insamling av data kommer att ges mening, kategoriseras, tolkas och skapa olika betydelser utifrån tidigare forskning, kunskap och författarnas perspektiv. Enligt Bell et al (2019) innebär detta att forskaren alltid presenterar en specifik version av den sociala

verkligheten, snarare än en som kan betraktas som definitiv. Kunskap ses som obestämd och till viss del subjektiv. I och med detta är en kvalitativ metod ett måste för denna studie. Denna ontologiska ståndpunkt sammankopplas enligt Bell et al (2019) med den epistemologiska ståndpunkten, interpretivism (antipositivism). Det grundar sig i att det bästa sättet att förstå hur kunskap tillägnas (epistemologi), kräver att forskaren (samhällsvetaren) förstår den subjektiva innebörden av sociala handlingar och därmed kunna skilja på människor och objekt (Jacobsen 2017; Bell et al. 2019). Ur ett kritiskt perspektiv har detta varit viktigt att ta hänsyn till då studiens subjektiva uppfattningar och tolkningar utförs av de personer som genomför studien. Subjektiva tolkningar kan variera från forskare till forskare även om de grundar sig i samma teoretiska utgångspunkt. Därmed blir det påtagligt att det som Jacobsen (2017) beskriver som att synen på hur människan skapar verkligheten, snarare är subjektiv än objektiv.

Med tanke på studiens ontologiska och epistemologiska ståndpunkter går det även att tyda att studien har en grund i det hermeneutiska synsättet, eftersom syftet är att skapa förståelse och tolka innebörden av ord och meningar. Det djup som nås i studien ger detaljer som skapar förutsättningar för lärande även i andra kontexter. Det är också en koppling till hermeneutiken som just lyfter djupet och detaljernas vikt för att skapa förståelse för subjekt eller process. Denna studie har även en blandning av induktiva och deduktiva förhållningssätt (abduktion). Detta är något som passar in eftersom hermeneutiken beaktar det forskarna (de tolkande) har sin förankring i, till exempel deras bakgrund och sammanhang (Bell et al. 2019).

3.3 Val av metod

För att kunna besvara syftet har studien tillämpat en kvalitativ innehållsanalys med intervjuer som är semistrukturerade. Jacobsen (2017) menar att en kvalitativ metod är bra då det ger en hög grad av närhet mellan undersökaren och den/de som blir undersökta. Jacobsen (2017) tar även upp att en implementering av en kvalitativ metod bidrar till öppenhet, relevans, nyansrikedom och flexibilitet, samtidigt som det bringar en helhetsförståelse för ämnet men även för att få förståelse på ett djupare plan. En kvalitativ metod ger en djupare förståelse kring ett relativt outforskat fenomen. Detta är argument till varför denna studie har tillämpat en kvalitativ forskningsmetod. Jacobsen (2017) antyder att en kvalitativ metod är mest lämplig när undersökningen är intresserad av att skapa mer klarhet i vad som ligger i ett begrepp eller ett fenomen. Detta är vad denna studie har ämnat att göra. Som tidigare nämnt har studien som syfte att stärka konceptualiseringen av CSV och generellt skapa mer klarhet i konceptet. Denna undersökning har som mål att även skapa en förståelse för vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen i Sverige. Detta är inte möjligt att ta reda på med enbart siffror och därför har en kvalitativ metod varit att föredra, som enligt Bell et al (2019) karaktäriseras av ord snarare än kvantifiering av insamlad data. Eftersom syftet för studien är förståelseinriktat är det mest lämpligt att använda sig av en kvalitativ ansats enligt Jacobsen (2017).

Konceptet CSV kommer från akademin och även om det har fått stort genomslag i näringslivet är det inte säkert att respondenterna vet vad konceptet är. Därför är det bra att undersökningen har en kvalitativ metod då det bidrar till öppenhet, nyansrikedom och flexibilitet. Det gör att det underlättade för studien att tolka och identifiera CSV-strategier med hänsyn till vad

respondenterna svarade. En ytterligare anledning till att denna studie har använt en kvalitativ metod är för att Wójcik (2016) ger förslag på vidare forskning i sin studie där författaren poängterar att det är behövligt att studera fenomenet CSV utifrån en kvalitativ forskningsmetod. Detta för att kunna utveckla det redan befintliga forskningsfältet. Med grund i detta lämpar sig en kvalitativ studie bra i den här undersökningen, enligt Jacobsen (2017) och Wójcik (2016).

Som tidigare nämnt har semistrukturerade intervjuer applicerats. Dessa typer av intervjuer brukar enligt Bell et al (2019) utgå ifrån en så kallad intervjuguide. Anledningen till att studien har valt detta tillvägagångssätt är för att frågor som inte ingår i intervjuguiden ändå ska kunna ställas till intervjuobjekten. Bell et al (2019) menar att detta ger möjligheten för forskare att plocka upp saker som respondenterna har sagt och ställa följdfrågor. Studien har skapat möjligheter för respondenterna att själva lyfta de viktigaste aspekterna i deras hållbarhetsarbete. Detta var passande eftersom studien syftar till att identifiera olika CSV-strategier utifrån företagens hållbarhetsarbete och strategier. Respondenterna har inledningsvis fått tala fritt utifrån öppna frågeställningar. Det gav möjligheter till att ställa förtydligande och fördjupande frågor beroende på hur respondenterna svarade på de förberedda frågorna. Detta hjälpte till att komplettera och fördjupa intervjuguiden.

3.4 Fallstudie

Studien har utfört en fallstudie på fem olika företag inom hotellbranschen som ansågs aktuella utifrån vad studien vill undersöka, för att uppnå svaret på forskningsfrågan. Yin (2018) har en tvådelad beskrivning av vad en fallstudie är. Författaren beskriver det som en empirisk undersökning som undersöker ett samtida fenomen (”fallet”) på djupet och inom dess verkliga kontext. Den andra delen ger en beskrivning av fallstudiens funktioner. Det beskrivs som att en fallstudie hanterar den tekniskt distinkta situationen där det kommer att finnas fler variabler av intresse än enbart en typ av data. Eftersom ett resultat förlitar sig på flera källor behöver data sammanslås och dessutom dra nytta av den tidigare utvecklingen av teoretiska förslag för att vägleda datainsamling och analys.

Utifrån beskrivningen av en fallstudie och studiens frågeställning var det lämpligt att utgå från denna forskningsmetod då studien vill förstå hur företag inom hotellbranschen använder sig av CSV-strategier, samt stärka konceptualiseringen kring CSV. Detta är ett område som tidigare nämnt behöver mer fördjupad forskning. Yin (2018) antyder att en fallstudie är lämplig för forskningsfrågor som behöver en mer djupgående och omfattande beskrivning av ett fenomen, vilket stämmer in på denna studie. Utöver detta förklarar Yin (2018) att frågeställningar som försöker förklara någon aktuell omständighet genom att använda sig av “hur” och “varför” något fenomen fungerar, är relevant för en fallstudie. Detta är vad forskningsfrågan för denna studie gör. Dessutom finns det flera olika variabler som spelar roll för hur ett företag använder sig av CSV-strategier och därför räcker inte exempelvis enbart kvantifierad data.

Bell et al (2019) skriver att idén om att det inte är möjligt att generalisera från ett enda fall är en vanlig missuppfattning gällande fallstudieforskning. Det föreslås att djupgående fall ger

grunden för konkret, kontextberoende kunskap, vilket kan anses som generaliserbart. Däremot menar Yin (2018) att en fallstudie med flera fall (multiple case study) är att föredra. En enskild fallstudie är mer sårbar eftersom den enligt Yin (2018) "lägger alla ägg i en korg" (s.174). Utöver detta antyder Yin (2018) att de analytiska fördelarna blir mer betydande med två eller flera fall. Slutsatserna från analysen blir mer kraftfulla genom att flera fall kan replikera eller motsäga varandra, detta är inte möjligt med ett enskilt fall. Dessa är anledningar till att studien har valt att göra en fallstudie med fem olika företag istället för enbart ett fall. Dessutom menar Eisenhardt (1989) att det är möjligt att stärka befintlig teori genom fallstudier med flera fall.

3.5 Innehållsanalys

En kvalitativ metod brukar förknippas med ett induktivt angreppssätt, för att kunna skapa teoretisk förståelse (teori blir resultatet av forskningen). Med andra ord kan forskaren dra generaliserbara slutsatser ur observationer (Bell et al. 2019). Det finns aspekter av denna studie som går att identifiera med detta förhållningssätt. Exempelvis har studien som syfte att stärka CSV:s konceptualisering, därför går det att tolka det som att teori är resultatet av undersökningen. Ett annat exempel, tanken har varit att utifrån respondenternas svar kunna identifiera och koppla olika strategier. Utifrån detta går det att tolka det som att empirin ligger till grund för analysen. Bell et al (2019) menar också att en försiktighet med att använda dessa termer är att rekommendera. Det induktiva angreppssättet innehåller också deduktiva inslag. Exempelvis har grunden till studien tagits fram genom en litteratur och teorigenomgång för att forma en analysmodell (teori om CSV). Sedan har studien kunnat identifiera CSV-strategier som använts och därefter kunnat dra slutsatser baserat på vad respondenterna svarade (empiri). Från detta perspektiv tyder det på att denna studie har inslag av en deduktiv ansats då förväntningar först skapas om hur verkligheten ser ut och sedan ställs detta i jämförelse till empirin (Jacobsen 2017). Det blir en blandning av de olika angreppssätten. Därför finns möjligheten till att tolka ansatsen som abduktiv.

Eftersom studien är en kvalitativ fallstudie har en kvalitativ innehållsanalys valts som analysmetod. Enligt Merriam (1994) är denna typ av analys vanligast vid kvalitativa fallstudier. Mer specifikt har vad Hsieh och Shannon (2005) kallar för en riktad innehållsanalys (Directed Content Analysis) använts. Författarna menar att denna form av innehållsanalys är bra när det finns en existerande teori eller tidigare forskning om ett fenomen som inte är fullständig och skulle ha nytta av ytterligare beskrivning och fördjupning. Denna studie och dess analysmodell grundar sig i en teori och litteraturgenomgång, vilket gör att denna innehållsanalys passar bra. Målet med detta typ av förhållningssätt är att validera eller begreppsmässigt utöka en existerande teoretisk referensram eller teori. Den existerande teorin kan underlätta att rikta forskningsfrågorna och kan ge mer förståelse om begrepp och variabler av intresse samt relationer mellan variabler. Därmed kan denna typ av innehållsanalys hjälpa forskare att skapa ett kodningsschema och relationer mellan koder. Genom att använda tidigare forskning eller en existerande teori kan forskare börja identifiera nyckelbegrepp eller variabler som initiala kodningskategorier. Detta är vad denna studie har ämnat att göra. Att utöka det existerande ramverket om CSV, ett koncept som forskningen anser behöver mer forskning och utveckling. Detta har gjorts genom en öppen kodning. Denna typ av forskningsdesign passar även bra ihop

med semistrukturerade intervjuer enligt Hsieh och Shannon (2005). Detta eftersom det passar bra att inledningsvis ställa öppna frågor och sedan följa upp detta med mer riktade följdfrågor om svaren som eftersöks uteblir, för att kunna få svar på studiens forskningsfråga.

3.6 Urval

Studien har begränsats till svenska hotellföretag. Sverige framställs ofta som ett ledande land inom hållbarhet och i juni 2019 rankades Sverige som nummer ett i världen (RobecoSam, 2019). I oktober 2021 var Sverige rankad som nummer två av alla globala länder (RobecoSam, 2021). Sverige har även som ambition att vara ledande inom hållbarhet. "*Sverige betraktas ofta som ett föregångsland vad gäller hållbar utveckling. Vi vill ses som ett land som värderar jämlikhet, jämställdhet, social rättvisa och grön omställning högt, vilket även flera globala mätningar visar*" (Regeringskansliet, 2021 s.6). Isaksson & Rosvall (2020) menar att vi kan förvänta oss att Sverige är ett ledande land när det kommer till förståelsen kring hållbarhet och CSR. Som tidigare nämnt är CSV en vidareutveckling på den traditionella synen inom hållbarhet, CSR (Porter & Kramer 2011). I och med att detta fenomen är aktuellt och att Sverige ligger i framkant vad gäller hållbarhetsarbetet, är det intressant att undersöka vilka CSV-strategier som används i Sverige.

Ju större företaget är, desto vanligare är det att företaget implementerat ett hållbarhetsarbete. Nästan 90 procent av de medelstora företaget arbetar aktivt med hållbarhet (Tillväxtverket 2018). Borglund et al (2021) skriver även att nästan samtliga stora företag ger utrymme för berättelser och redogörelser för deras CSR och hållbarhetsarbete genom hållbarhetsredovisningar. Detta ligger i att större företag också har större krav från omvärlden gällande socialt och miljömässigt ansvarstagande. Med grund i detta har studien valt att fokusera på hotell som ingår i större hotellkedjor, eftersom ju större företagen är, desto mer sannolikt är det att deras hållbarhetsarbete är mer utvecklat. I och med att större företag har ett mer etablerat hållbarhetsarbete blir det därför relevant att undersöka större företag eftersom Porter och Kramer (2011) menar att CSV är en vidareutveckling på CSR. I denna studie innebär stora hotellkedjor att kedjan har minst 12 olika hotell runt om i Sverige. Elite Hotels, Good Morning, Clarion Hotel, Comfort Hotel och Scandic kommer att medverka i denna undersökning. Av anonymitetsskäl kommer inte specifika städer att nämnas och i empirin kommer hotellen vara anonyma genom att de kallas för Hotell A, Hotell B, Hotell C, Hotell D och Hotell E. Studien hade även kunnat välja ett annorlunda urval, exempelvis om undersökningen hade berört flera hotell inom samma hotellkedja. Anledningen till att studien valde att undersöka flera olika hotellkedjor grundas i syftet. Det är att ta reda på hur CSV används i hotellbranschen, inte i enbart en hotellkedja. Ju fler hotellkedjor, desto mer generellt blir bidraget. Jacobsen (2017) skriver som tidigare nämnt att generaliseringen av en kvalitativ studie gynnas av fler enheter. Dessutom menar Yin (2018) att generaliserbarheten ökar om empirin replikerar svar eller motsäger svar. Eftersom många hotellkedjor har liknande policyer internt hade studien riskerat att få ensidiga svar om endast en hotellkedja hade undersökts. Därför ansågs det bättre med flera olika hotellkedjor.

När studien har begränsats till svenska hotell som ingår i en större hotellkedja var det viktigt att intervjua rätt personer. För att få ett empiriskt underlag som ger så hög trovärdighet som möjligt har studien antagit ett ändamålsstyrt urval. Detta innebar att studien valde att intervjua antingen hotelldirektören eller någon som är miljöansvarig på de hotellen som har ingått i undersökningen. Tanken med detta var att det skulle ge ett sådant trovärdigt och detaljrikt empiriskt underlag som möjligt, för att kunna svara på det förståelseinriktade syftet och frågeställningen. Bell et al. (2019) beskriver ändamålsstyrt urval som ett strategiskt urval där de utvalda intervjuobjekten är relevanta för de forskningsfrågor som ställs.

3.7 Datainsamling

För att kunna besvara forskningsfrågan och uppnå syftet med denna studie bestod datainsamlingen av fem semistrukturerade intervjuer som tillämpats på fem olika hotell. För att utöka empirin ytterligare har även sekundärdata från respektive hotellkedja insamlats. Sekundärdata har samlats in från hotellkedjornas årsredovisningar/hållbarhetsredovisningar och hemsidor. Detta har bidragit med en större helhetsförståelse för hotellkedjornas hållbarhetsarbete samt att det låg till grund för följdfrågor vid intervjuerna. Enligt Bell et al (2019) är tanken med insamling av empiri att fortsätta inhämta data tills empirin känns mättad. Enligt Bell et al (2019) sker detta genom att ingen ny eller relevant data dyker upp om en kategori eller att ny data inte längre tyder på nya insikter om en framväxande teori eller nya dimensioner av teoretiska kategorier. Denna studie har valt att stanna på ett urval av fem olika hotell/intervjuer på grund av dessa anledningar. De sista två intervjuerna och dess sekundärdata ledde inte till några större skillnader i strategier och arbetssätt bland hotellen. Detta tyder på en viss mättnad och bör därför inte göra några särskilda skillnader för studiens syfte och frågeställning. För att öka tillförlitligheten i intervjuerna har respondenterna antingen varit hotelldirektörer eller hållbarhetsansvariga på det hotell som intervjuats. Studien har tagit fram en intervjuguide som har skickats till respondenterna innan intervjutillfället. Detta för att få en struktur genom intervjuerna samtidigt som kopplingen till det teoretiska ramverket blir tydligare. Intervjuguiden skickades till respondenterna i förväg för att ge dem tid att förbereda sig för ämnet, vilket i sin tur har lett till att svaren omfattar ämnet som har undersökts. Författarna har valt detta tillvägagångssätt då frågorna i intervjuguiden har varit övergripande, vilket Jacobsen (2017) menar ger ett rikare samtal. Författarna ansåg att det inte skapades några problem med att skicka frågorna i förväg, utan att det snarare blev en fördel för studien. Fördelen grundar sig i att respondenterna kunde svara på ett bättre och tydligare sätt då de hade en förförståelse för vad intervjun handlade om. Intervjuguiden delades in i olika kategorier för att underlätta för den öppna kodningen. Eftersom intervjun är semistrukturerad har även följdfrågor utanför intervjuguiden ställts beroende på vad respondenterna svarade. Dessa följdfrågor kunde vara grundade i sådant som funnits i sekundärdata. Kategorierna grundar sig i Porter och Kramers (2011) tre pelare, att omvärdera sina produkter och marknader, att omdefiniera produktiviteten i värdekedjan och att bidra till utveckling av lokala kluster.

Tre av intervjuerna genomfördes på plats på respektive hotell, medan resterande två intervjuer genomfördes på distans via Teams. Varje intervju har varit mellan 40–60 minuter långa. Att föreslå en för lång intervju hade kunnat avskräcka intervjuobjektet och lett till att denne inte

vill ställa upp medan en för kort intervju hade lett till att vissa frågor hade kunnat bli obesvarade. Utifrån frågorna och vad det är studien ville få ut av intervjuerna var en intervju på 40–60 minuter passande. Innan varje intervju har respondenterna blivit informerade om etiska överväganden och om upplägget för intervjun. Dessa etiska överväganden grundades i de forskningsetiska principerna. Frågorna har inledningsvis varit öppna och därmed har respondenterna talat fritt för att sätta sin egen prägel på samtalet och ta upp vad de tycker är viktigt gällande deras hållbarhetsarbete. Sedan har följdfrågor tillämpats för att få svar på sådant som studien har ämnat att undersöka, som respondenterna inte nämnt. Detta för att svara på forskningsfrågan och för att uppnå syftet med studien. Samtliga intervjuer spelades in för att kunna transkriberas av forskarna.

3.8 Analysmetod

Analys av data har gjorts med hjälp av en egenkonstruerad analysmodell. Modellen har sin utgångspunkt i den nya definitionen/konceptualiseringen från Menghwar och Daood (2021) och kompletteras med Porter och Kramers (2011) teori gällande CSV (se analysmodell under avsnitt 2.7). För att denna analys ska möjliggöras har vad Hsieh och Shannon (2005) kallar för en riktad innehållsanalys tillämpats. Detta genomfördes genom en öppen kodning och det har lett till ett kodningsschema (se kodningsschemat i Bilaga 2). Kodningen inspirerades av Hsieh och Shannon (2005), Antonsson, Eriksson Korjonen och Rosengren (2012), Merriam (1994) och Graneheim och Lundman (2003). Kodningen bestod av fem olika steg: meningsenheter, kondenserad meningsenhet, kod, underkategori och tema. I och med den riktade innehållsanalysen var underkategori och tema redan bestämda på förhand och utgick från teorin. Temat bestod av de olika pelarna och underkategorierna bestod av och sådant som Porter och Kramer (2011) menar ingår i pelarna.

Analys och kodningsprocessen började med att författarna läste igenom transkriberingarna av intervjuerna vid upprepade tillfällen. Detta för att skapa en förförståelse för innehållet i texten/intervjun. Genom att detta tillvägagångssätt tillämpats har centrala delar och återkommande innehåll diskuterats mellan författarna, för att skapa en trovärdig analys och koppla an till den existerande teorin. Fortsättningsvis har författarna läst texten återigen, denna gång på ett djupare plan för att kunna plocka ut meningsenheter som är representativa för de olika hotellens hållbarhetsstrategier och hållbarhetsarbete. För att komma fram till vad som är representativt har flertalet diskussioner mellan författarna varit nödvändiga. Sedan har stycken från empirin valts ut. Från dessa meningsenheter har det viktigaste brutits ut för att få fram en kondenserad meningsenhet. Anledningen till detta är enligt Graneheim och Lundman (2003) för att korta ner meningsenheterna utan att tappa kärninnehållet. Efter detta gavs författarna möjligheter till att bryta ut koder från denna kondensering. Detta är något som Graneheim och Lundman (2003) menar ger möjlighet till ytterligare kondensering och kontextualisering till den existerande teorin. Med hjälp av dessa koder kunde författarna placera in hållbarhetsstrategierna i olika underkategorier. Dessa kategorier var förutbestämda och grundades i teorin. Eftersom dessa underkategorier är baserade på teorin och tillhör olika pelare möjliggjordes det sista steget och författarna kunde placera in strategier i olika teman. Detta gjorde det möjligt att sammankoppla underliggande betydelser till teorin. Enligt Graneheim

och Lundman (2003) sammanflätar ett tema, meningsenheter, kondenserade meningsenheter, koder och underkategorier på en tolkningsnivå. Eftersom alla tre kriterier från Menghwar och Daood (2021) måste uppfyllas för att strategier ska kunna kallas för CSV har de hållbarhetsstrategier som inte uppfyllt detta tagits bort från kodningsschemat. Detta är på grund av att kodningen inte kunde slutföras eftersom det inte är en CSV-strategi, enligt denna studies tolkning. Eftersom en hållbarhetsstrategi behöver uppfylla alla tre kriterier från Menghwar och Daood (2021) har en viss upprepning skett i analysprocessen eftersom varje enskild strategi måste analyseras för sig. Detta har att göra med att det är viktigt att följa konceptualiseringen av Menghwar och Daood (2021) så att alla strategier analyseras på samma sätt, efter de tre kriterierna. På detta sätt möjliggjordes målet att kunna stärka konceptualiseringen av CSV.

På grund av analysmodellens utformning har tre meningsenheter tagits ut för varje enskild hållbarhetsstrategi. Detta med anledning av att en hållbarhetsstrategi måste uppfylla Menghwar och Daoods (2021) tre kriterier för att kunna kallas för en CSV-strategi. Detta innebär att dessa meningsenheter brutits ner till tre kondenserade meningsenheter. Sedan har dessa kondenserade meningsenheter slagits ihop och endast fått en gemensam kod, underkategori och tema eftersom de tillhör samma hållbarhetsstrategi.

3.9 Forskningsetiska principer

Vid varje vetenskaplig undersökning ska ansvarig forskare kalkylera värdet av förväntad ny genererad kunskap mot möjliga risker, exempelvis negativa konsekvenser för berörda intervjuobjekt eller eventuellt för en tredje person. Både kortsiktiga som långsiktiga följder måste beaktas (Vetenskapsrådet 2002). Alltså är förhållandet mellan forskare och intervjuobjekt viktigt att bejaka. Bell et al (2019) menar att det främsta etiska bekymret vid en undersökning ligger i de etiska frågor som uppstår mellan forskare och intervjuobjekt under en undersöknings gång. Etiska dilemman i förhållandet mellan forskare och intervjuobjekt kan uppstå i flera olika sammanhang. Studien kan ta olika etiska utgångspunkter i beaktning, som i sin tur påverkar studiens resultat på olika sätt. Exempelvis kan undersökningens tillförlitlighet öka då respondenterna ofta har en tendens att uppträda mer “normalt” i en intervju när deras uppgifter hanteras konfidentiellt (Jacobsen 2017).

För att adressera dessa etiska överväganden för undersökningar har denna studie tagit de forskningsetiska principerna i beaktning vid intervjuer och utformning av forskningsresultat. De forskningsetiska principerna grundar sig i fyra huvudkrav. Dessa har som syfte att ge normer för relationen mellan intervjuobjekt och forskare och att vid en konflikt ska en god avvägning göras mellan forskningskravet och individskyddskravet. Dessa fyra huvudkrav benämns som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002).

Informationskravet

Detta huvudkrav grundar sig i att deltagandet för respondenterna är frivilligt. Denna studie har informerat intervjuobjekten om detta och vilka villkor som gäller för deras deltagande, men även informerat om vilka risker och fördelar som deltagandet i undersökningen kan medföra.

Studien har även informerat om att uppgifter som respondenterna har lämnat endast kommer att användas för forskning, och att undersökningen kommer offentliggöras, om respondenten godkänner det (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet
Detta huvudkrav grundar sig i att deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Forskaren ska inhämta samtycke från intervjuobjekten, för att de ska kunna deltaga. De har även rätt till att självständigt bestämma hur länge och på vilka villkor de deltar. De har alltså möjligheten att avbryta sin medverkan utan det medför negativa följder. I deras beslut ska intervjuobjekten inte utsättas för olämpliga eller opassande påtryckningar eller påverkan. Dessutom bör det inte finnas ett beroendeförhållande mellan forskaren och intervjuobjektet (Vetenskapsrådet 2002). För att upprätthålla detta krav har mejl skickats till intervjuobjekten där de får bestämma om de vill deltaga eller ej. Har personerna svarat ja har dessa personer fått bestämma tid och plats för intervjun.

Konfidentialitetskravet
Detta huvudkrav grundar sig i intervjuobjektens rätt till sekretess. För att uppfylla detta krav har studien erbjudit tystnadsplikt samt att intervjuobjektens uppgifter ska hanteras konfidentiellt, om de förespråkar det. Om detta önskas ska det enligt Vetenskapsrådet (2002) vara praktiskt omöjligt för utomstående att identifiera respondenternas identitet.

Nyttjandekravet
Detta huvudkrav grundar sig i att uppgifter och insamlad data om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål. Data får inte användas eller utlånas för icke-vetenskapliga syften eller kommersiellt bruk. Data som insamlats för forskningsändamål får doneras till andra forskare om de nya forskarna åtar samma förpliktelser som de som ursprungligen samlade in materialet. Det insamlade materialet får inte heller användas för beslut eller åtgärder som direkt påverkar intervjuobjektet, förutom om särskilt medgivande har getts från berörd part. Insamlad data och forskningsresultatet får inte användas mot intervjuobjektets vilja (Vetenskapsrådet 2002).

3.10 Studiens tillförlitlighet och metodreflektion

Forskning syftar till att skapa hållbara och giltiga resultat på ett etisk och acceptabelt sätt. Oberoende av vilken sorts forskning det handlar om är frågor om reliabilitet (trovärdighet) och validitet (giltighet) sådant som kan åtgärdas och diskuteras genom att ha en noggrann uppmärksamhet på tillvägagångssätt vid insamling, analys och tolkning av information och de grundläggande begreppen (Merriam 1994). Bell et al (2019) menar att reliabilitet och validitet är grundläggande vid utvärdering och bedömning av kvalitet i en studie. Det är därför viktigt att forskare framhäver information och olika val som är gjorda i forskningsprocessen. Därför presenteras en diskussion om dessa begrepp och vissa tillkortakommanden i studien, för att visa på studiens trovärdighet och giltighet.

Reliabilitet

Reliabilitet (tillförlitlighet) handlar om frågan om huruvida resultaten av en studie är repeterbara (Bell et al. 2019). Detta handlar i grund och botten om att det finns något i själva undersökningen som kan ha påverkat studiens resultat. Undersökningsobjekten påverkas av undersökaren samtidigt som undersökaren påverkas av de relationer som uppkommer i datainsamlingsprocessen (Jacobsen 2017).

Jacobsen (2017) tar upp att ett hot mot trovärdigheten är att forskare inte har varit uppmärksamma när analysen av data har gjorts. De vanligaste felen uppstår när enheter ska fördelas till kategorier och vid nedteckning av data. För att inte göra detta misstag har författarna i denna studie först lyssnat igenom intervjuerna, sedan transkriberat insamlad data för att därefter läsa igenom det. Studien har även, som tidigare nämnt i metodkapitlet, förutbestämda underkategorier och teman i kodningen som har sitt ursprung i teorin. Detta har tagits fram genom en litteraturgenomgång för att bli pålästa och bekanta med ämnet. Vid kategorisering av data har även diskussioner mellan författarna skett, för att gemensamt komma överens om tolkningar.

Vid intervjuprocessen har ett antal åtgärder gjorts för att införskaffa tillförlitlig empiri, undvika undersökareffekter (som Jacobsen 2017 kallar det) samt för att säkerställa etiska överväganden (som nämndes i avsnitt 3.9). Detta har gjorts genom att upplägget på alla intervjuer har gått till på så lika sätt som möjligt. Inledningsvis har intervjuobjekten fått bestämma tid och plats för intervjun, för att de ska känna sig trygga. Respondenternas bekvämlighet är något Jacobsen (2017) uppmärksammar som viktigt för att inte påverka respondenterna och därmed trovärdigheten i resultatet. I och med att intervjuobjekten fått bestämma plats för intervjun har tre intervjuobjekt valt att ha den ansikte mot ansikte medan två intervjuobjekt valt att ha intervjun online. Fördelen med att ha intervjuer ansikte mot ansikte är att det blir ett bra flyt i samtalet och att intervjuaren har större kontroll över situationen. Fördelen med att ha intervjuer online är att kostnaderna minskar samtidigt som det är lättare att få tillgång till personer som är geografiskt avskilda. Dock finns det svagheter med dessa tillvägagångssätt som till exempel att tilliten och öppenheten kan bli svagare av att ha intervjuer online (Jacobsen 2017). I och med att målet är att ha så lika förutsättningar som möjligt är detta något som går att vara kritisk till. Dock menar författarna i denna studie att detta tillvägagångssätt, genom att låta intervjuobjekten bestämma tid och plats och därmed känna sig trygga och bekväma, gör att fördelarna överväger nackdelarna. Vid inledningen av varje intervju har grundläggande riktlinjer och etiska övervägande delats med respondenterna. Sedan har alla respondenter svarat på samma frågor från intervjuguiden. Dessa frågor har varit öppna i sin karaktär, för att inte styra respondenternas svar. Genom öppna frågor gavs respondenten tid att svara på frågorna som de ville. Efter dessa svar har följdfrågor ställts efter sådant som respondenten inte har tagit upp. En del av dessa följdfrågor grundades i sådant som funnits i sekundärdata hos de respektive hotellkedjorna. Att ha flera olika typer av insamlad data kallar Merriam (1994) för triangulering och det är ett sätt att förbättra reliabiliteten i en studie. Genom denna process har respondenterna givits samma möjligheter att lämna trovärdig empiri.

Validitet
Validitet (Giltighet) innebär huruvida det som mäts är det som vill/ska mätas (Jacobsen 2017). Giltighet handlar alltså om integriteten hos slutsatser som genereras från forskningen (Bell et al. 2019). Validitet delas upp i olika delar, intern och extern. Intern validitet innebär i vilken mån resultatet stämmer överens med verkligheten. Extern validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten är överförbara och tillämpliga i andra situationer (Merriam 1994).

Intern validitet
Intern validitet är viktig att betona vid kvalitativa studier, eftersom som det utgår från ord och meningar, vilket innebär subjektivitet. Bell et al (2019) menar exempelvis att forskaren alltid presenterar en specifik version av den sociala verkligheten, snarare än en som kan betraktas som definitiv. Kunskap ses som obestämd och till viss del subjektiv. Jacobsen (2017) skriver också att forskare har en naiv inställning till kvalitativa intervjuer, att många forskare tar för givet att det som uppges av respondenter faktiskt representerar verkligheten. Att människor ofta inte kan eller vill framställa verkligheten som uppenbar är även något som Jacobsen (2017) hävdar.

Detta är något som går att ställa sig kritisk till när det kommer till denna studie, graden av subjektivitet. Vissa åtgärder har tagits för att minska subjektiviteten i studien. Först har en litteraturgenomgång gjorts där olika perspektiv av CSV och CSR har studerats, både positiva och kritiska perspektiv, för att få en bred och verklig bild av begreppen. Sedan har det som Merriam (1994) kallar för horisontell granskning och kritik gjorts. Kontinuerligt under studiens gång har handledare och kollegor fått läsa arbetet och kommit med kommentarer angående resultatet och olika uppfattningar. Jacobsen (2017) tar även upp att det är viktigt att reflektera över sådana frågor som, källans förmåga att ge riktig information och om studien har funnit de rätta källorna. Detta har gjorts vid urvalet av studien, specifikt vid valet av ett ändamålsstyrt urval. Respondenterna valdes eftersom de anses ha bäst information om ämnet som har studerats. Hade intervjuerna skett med någon med mindre information, exempelvis en personalansvarig, hade informationen som angivits förmodligen varit annorlunda. Eftersom hotelldirektörer och miljöansvariga arbetar med hållbarhetsfrågor kontinuerligt för ett specifikt hotell är det mer troligt att information som är mer lik verkligheten har angivits i intervjuerna. Jacobsen (2017) menar att ju närmare källan är fenomenet, desto bättre information får forskaren.

Ytterligare en svaghet som kan förekomma i en kvalitativ studie tar Jacobsen (2017) upp.
Jacobsen (2017) skriver om hur vissa forskare anser att data som samlats in i slutfasen på datainsamlingen är det bästa. Det finns dock en svaghet med detta. Det grundar sig i att forskare kan bli “blinda” ju längre studien lider, och försöker leta efter information i intervjuerna som stödjer de antaganden som tidigare har gjorts i forskningsprocessen. Genom att motverka denna svaghet har författarna i denna studie, som tidigare nämnt, tagit fram en intervjuguide och haft samma tillvägagångssätt vid varje intervju. Detta för att få en struktur genom intervjun och att frågorna som ställs ska bli så konsekventa som möjligt.

Ett annat tillvägagångssätt denna studie har tillämpat för att förbättra den interna validiteten är genom det som Merriam (1994) kallar för triangulering, att använda olika informationskällor (i detta fall primär- och sekundärdata), för att validera studiens resultat. Genom att flera informationskällor säger samma eller liknande saker minskar subjektiviteten och den verklighetsbild som målas upp i studien har därmed större relevans.

Intern validitet har därför stor påverkan på kvalitén på insamlad data och därefter studiens resultat och slutsats. Bell et al (2019) beskriver intern validitet inom kvalitativ forskning med en fråga. Finns det en bra matchning mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer de utvecklar? Studien har som tidigare nämnt tagit fram en analysmodell som utgår ifrån Menghwar och Daoods (2021) nya konceptualisering samtidigt som Porter och Kramers (2011) tre pelare kartläggs. Detta innebär att insamlad data kontinuerligt har jämförts med den teoribildning som studien ämnat att utveckla. Resultatet av undersökningen, som presenteras i studiens senare delar, visar att återkommande CSV-strategier har funnits, vilket kan tyda på att observationerna har en viss matchning med teorin. Även empiri (insamlad data) tyder på att det finns en viss matchning mellan teorin och observationer från undersökningen. Respondenterna från respektive hotell har utgått från samma intervjuguide som grundar sig i teorin och svaren är förhållandevis homogena (Se mer i kapitel 4.)

Extern Validitet

Gällande extern validitet och överförbarhet finns det kritiska perspektiv angående användandet av en fallstudie som metod. Generaliserbarhet anses vara bland det svåraste området när fallstudier genomförs (Merriam 1994; Yin 2018).

Som tidigare nämnt handlar extern validitet om i vilken grad resultaten från en undersökning kan generaliseras till andra än dem som undersökts. Jacobsen (2017) lyfter att ju fler enheter som undersöks i en kvalitativ studie, desto större är sannolikheten att resultaten kan generaliseras. Eftersom denna studie har fem olika enheter är detta något som kan kritiseras. Hade ett större urval använts hade möjligtvis resultaten kunnat generaliseras ytterligare. Däremot menar Yin (2018) att en fallstudie kan ta lång tid att genomföra och "...kan resultera i massiva, oläsbara dokument" (Yin 2018, s.88). Av den anledningen valde författarna i denna studie att nöja sig när en viss mättnad upplevdes, detta var efter ett urval om fem olika hotell. De sista två intervjuerna ledde inte till några större skillnader i strategier och arbetssätt bland hotellet vilket stämmer överens med beskrivningen som Bell et al (2019) har av vad mättnad innebär (se mer i avsnitt 3.7).

Yin (2018) tar även upp att fallstudier är generaliserbara till teoretiska påståenden. Genom att göra fallstudier är målet att utöka och generalisera teorier. Detta är också är ett mål med denna studie. Genom att utöka studierna och stärka konceptualiseringen kring CSV ger studien ett bidrag som är generaliserbart och kan överföras till andra sammanhang. Eftersom resultatet av studien är tänkt att innefatta en stärkt konceptualisering, kan denna forskningsmetodik och konceptualisering användas igen för att få fram liknande svar hos andra hotell inom hotellkedjor i Sverige, men det kan också användas i andra branscher och visa på liknande resultat i fråga om konceptualiseringen av CSV.

4. Empiri

I detta kapitel kommer den insamlade empirin för studien att presenteras. Empirin kommer att inledas med att presentera sekundärdata insamlad från de olika hotellkedjorna som medverkar i studien. Sedan kommer primärdata från intervjuerna att presenteras hotell för hotell. Denna del kommer att vara strukturerade efter Porter och Kramers (2011) tre pelare. Innehållet kommer att spegla det som respondenterna uppgav under intervjuerna och ska spegla respektive hotells hållbarhetsarbete och strategier.

4.1 Sekundärdata

Sekundärdata har samlats in från respektive hotellkoncerner/hotellkedjas årsredovisning/hållbarhetsredovisning och hemsida. Detta har gjorts för att få en bredare bild av hotellens hållbarhetsarbete och strategier samt för att kunna ställa följdfrågor under intervjuerna. Här presenteras det som är mest gemensamt mellan alla hotellen och även sådant som grundade följdfrågor vid intervjuerna. Eftersom hotellen är anonyma kommer en generell genomgång av vad som har funnits i årsredovisningarna och på hemsidorna att presenteras. De källor som har använts ses i källförteckningen under avsnitt 8.1.

Mängden av information om hållbarhetsarbete varierar mellan koncernerna. Ett av dem är noterat på stockholmsbörsen och en annan hotellkedja är noterat i ett annat land och därför finns det mer information från dem. Alla hotell fokuserar mest på att skriva om miljöfrågor. De redovisar olika certifieringar, till exempel ”Green Key”, ”ISO 14001” och ”Svanen”, eller olika generella mål och beskrivningar om vatten och energiförbrukning. Ett exempel är att få vattentillförseln så snålspolande som möjligt, energibesparande installationer och öka andelen förnyelsebar el. Utöver detta skriver alla hotellkedjor att det är viktigt att olika typer av rengöringsmedel (med kemikalier) ska minska och det som används ska vara miljömärkt och bra doserat. Detta med anledning av att förbättra deras respektive miljöpåverkan.

Alla hotellkedjor skriver även att de vill kunna erbjuda sina kunder bättre mat. Detta beskrivs ofta som en hög ambition där de skriver om att utöka de vegetariska alternativen. Utöver det skriver alla om vikten av att ha lokala leverantörer. Detta ger möjligheter till bättre kvalité på den mat som serveras och att kunna servera mer ekologisk mat. Återigen påpekar de att deras miljöpåverkan minskas genom att satsa på mer närodlad och ekologisk mat. Ett av de hotellen som var börsnoterat beskriver även att de vill utöka andelen av växtbaserad mat med anledning av att kunna uppmuntra sina gäster att äta mindre kött.

Alla förutom en hotellkedja skriver även utförligt om att förbättra avfallshanteringen. Sortering av olika avfall, minska matsvinn och återvinning av olika produkter är det som nämns mest frekvent. Dessutom skriver alla (även det utelämnade hotellet) om att det är viktigt och/eller att de har som mål att minska och ta bort engångsartiklar, exempelvis plast. Detta handlar också om att minska respektive hotells miljöpåverkan. Dessutom är det populärt att med procentuella tal skriva om hur mycket de har minskat olika typer av svinn och avfall de senaste åren.

Alla hotellkedjor skriver även om vikten av mångfald. Detta visas upp genom uppsatta mål, beskrivning av deras jämställdhetspolicy och/eller statistik kring fördelningen mellan män och kvinnor samt fördelning och antalet olika etniciteter. De två hotellkedjor som är börsnoterade har även med området mångfald som ett av de största målen och fokusområdena i hela kedjan. Resterande hotellkedjor belyser istället vikten av att alla ska ha samma möjligheter och inte diskrimineras. De menar att mångfald är något som kan utveckla verksamheten genom att ta vara på människors olika kunskaper och erfarenheter, oavsett bakgrund.

Samtliga hotellkedjor ger exempel på initiativ för att hjälpa och stötta hjälporganisationer. Detta är en del av hotellkedjornas hållbarhetsarbete för att vara med och bidra till positiva insatser i samhället. Två hotellkedjor förklarar mer omfattande om varför välgörenhet är viktigt, till exempel då välgörenhet anses vara en del av ett hotells skyldigheter och att ambitionen är att vara goda grannar och viktiga aktörer i samhället. Övriga hotellkedjor ger exempel på olika initiativ som har införts men förklarar inte varför välgörenhet är viktigt i samma utsträckning.

4.2 Hotell A

Respondenten för intervjun med Hotell A var hotelldirektören för hotellet. Personen är ytterst ansvarig för hotellet och har arbetat inom branschen i 20 år. Respondenten inleder med att förklara att Hotell A var tidiga med att arbeta med hållbarhet inom branschen. 1993 bestämde koncernen att de skulle bli ledande inom hållbarhet. Exempelvis började koncernen med att sätta upp en skylt i badrummen där de frågade gästerna om de kunde tänka sig att hänga upp handduken och använda den igen, snarare än att kasta den på golvet och få den tvättad varje dag. Detta är idag en internationell standard enligt respondenten. Intresset för hållbarhet inom koncernen handlar dels om att det är en stor kedja och därför har "*fler ögon på sig än mindre företag",* säger hotelldirektören.

Hållbarhetsmål står högt på agendan för Hotell A och hela deras koncern och kedja. För året 2022 har hanteringen av svinn (waste) fått högst fokus där målet är att minska med 3% från föregående år. Just svinn beskriver respondenten är ett av de största hållbarhetsproblemen inom branschen. Det är en utmaning eftersom det gästen som avgör hur mycket mat som slängs. Idag är hållbarhet inte något som kan väljas bort. Därför är hotellets miljöutsläpp (exempelvis vatten och eleffektivisering) också ett tydligt problem. Ett annat problem som beskrivs är att branschen har tappat mycket personal under pandemin. Folk har hittat nya jobb och respondenten menar därför att hotell behöver bli mer attraktiv som bransch.

När det kommer till hållbarhetsstrategier så har koncernen som Hotell A ingår i en hållbarhetschef som sitter på deras huvudkontor. Koncernen är stor och verkar över sex länder. Hållbarhetschefen jobbar för koncernen, inte hotellen specifikt, och därför gäller sådant som lyfts där även för hela organisationen. Sen är det upp till varje hotell, stad och land att omvandla målen och direktiven som kommer uppifrån. Det är olika förutsättningar för olika hotell. Det är upp till varje hotell att skapa egna strategier för att nå dessa mål och direktiv. Sedan kommer vissa att lyckas bättre än andra menar respondenten. Hotelldirektören var inte bekant med

konceptet CSV men medger att de inte skulle hålla på med hållbarhet om det inte fanns någon ekonomisk vinning för dem. "V*i har inga kunder om vi inte arbetar med hållbarhet*", säger respondenten.

4.2.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Hotelldirektören menar att åtgärden angående handduken är ett exempel på en strategi där de har kunnat erbjuda kunden en ny produkt. De måste få kunden engagerad i dessa frågor eftersom de är kunden som gör det slutgiltiga valet. Dessutom ledde coronapandemin till att Hotell A var tvungna att få in intäkter. De var tvungna att se över vad det fanns för efterfrågan och vad som kunde göras för att få in intäkter. Respondenten menar att eftersom det är bostadsbrist i Sverige kunde de erbjuda månadserbjudanden för kanske främst studenter men också allmänheten, eftersom de hade rum att erbjuda under pandemin. Det menade respondenten var ganska ovanligt för hotell innan pandemin, det var snarare sådant som B&B höll på med. Detta var ett direktiv som kom uppifrån men de märkte även att det fanns en marknad för dem. Nu efter pandemin kan man på förfrågan fortfarande hyra på månadsbasis.

Ett annat liknande erbjudande eller koncept är det som Hotell A kallar för "Co-working". Detta var något som fanns innan men blev större med pandemin. Förr ville hotell endast ha dit folk som skulle sova på hotellet. Respondenten menar att man vill att hotellet blir en mötesplats och att det är rörelse på hotellet. När folk började jobba hemifrån på grund av pandemin hade folk inte alltid förutsättningarna att få en bra arbetsmiljö hemma. Därför kunde hotellet erbjuda en arbetsplats på hotellet. Mot en kostnad var det möjligt att sitta i en behaglig miljö och få wifi och kaffe samt möjligheten till frukost. Det var möjligt att sitta i lobbyn eller att hyra in sig på ett rum.

Respondenten menar även att de har anpassat menyn i restaurangen efter kundernas efterfrågan av hälsosam mat och livsstil. Tiden när det serverades oxfilé och bearnaisesås på en måndagskväll är förbi, säger respondenten. Idag vill många exempelvis ha en sallad till middagen så de har behövt anpassa sin meny. Deras meny ligger i linje med vad folk vill ha menar respondenten. På frukosten erbjuds även många gröna alternativ. Hotell A var även tidiga med att erbjuda kostnadsfritt gym för sina kunder. Nu har många hotell infört gym men de har en specifik standard på hur gymmen ska se ut. Gymmet för Hotell A är bland de största i kedjan. Dessutom finns en relaxavdelning som är en del av deras hälsosamma utbud. Det har kommit till för att kunder efterfrågar det. Respondenten menar att de gäster som ligger ute mellan måndag och fredag på jobb är vana vid att gå på gymmet när de är hemma och det vill de kunna tillhandahålla.

4.2.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

Hotellet är ”Svanen”-certifierade, den enda kedjan i Sverige där alla hotell är ”Svanen”-certifierade. Hotelldirektörer menar att detta är en av de tuffaste certifieringar på hotell då hotellet sätter upp mål årsvis. Har dessa mål uppnåtts ska ytterligare mål sättas upp, du bli aldrig ”klar”. Hotell A är certifierade till maj 2023 och under hösten kommer det att sättas igång en process för omcertifiering. Hotell A har även beslutat sig angående kemförbrukning,

det ska inte köpas icke-certifierade produkter. Hotellet har ett mål på 100% miljömärkta kemprodukter. Ibland kanske det behövs något skarpare för att ta bort saker på väggar, exempelvis klorin. "*Det blir inget klorin nästa år, det är tufft men det får åtgärdas på andra sätt*", säger hotelldirektören.

Vatten och elförbrukningen mäts och kontrolleras alltid nu för tiden. Det är också en kostnadsfråga, menar respondenten. Respondenten antyder att de på hotellet ställer krav på fastighetsägarna för att effektivisera detta. Fastighetsägaren är en stor fastighetsägare som äger hotell runt om i Europa så de är också medvetna om vad Hotell A vill ha. Det är dock två olika ekonomier som ska balanseras, "*vi ser möjligheter, de kan se kostnader*", säger hotelldirektören. De investeringar av produkter och maskiner som har gjorts har redan gett Hotell A ekonomisk vinning. Exempel på detta är snålspolande duschmunstycken, handfat och toaletter. Detta eftersom hotellet själv inte kan säga åt gäster hur mycket vatten de får använda. Detta hör även ihop med eleffektivisering. Alla hotell inom koncernen har hållit på med detta i runt tio år, för att förbättra miljöarbetet och för att minska kostnaderna. Just nu håller de på att kolla på poolanläggningen och ska installera nya maskiner som kommer spara tusentals kronor varje månad på enbart energikostnaderna, dessutom får hotellet även en bättre miljöpåverkan. De har inget speciellt mål för just vattenanvändningen eftersom de inte kan tala om för gästen att bada, duscha eller dricka mindre.

Angående svinn är det främst frukosten som är ett problem. För middagar är det mer styrt i restaurangen. Då får gästen vad de beställer. "På frukosten äter folk mer med ögat, de tar mer än vad de äter upp", säger respondenten. Därför har de börjat sätta upp skyltar med snälla budskap som ber gästerna att äta upp den mat de tar. Sedan lägger de upp mat på mindre fat. Respondenten menar att om de ställer ut "jätteberg" med mat skulle de få mer svinn. Sedan pandemin har hotellet börjat fråga och skriva upp när gästerna har tänkt att äta frukost, för att minska köbildandet. Detta för att få en översikt på hur mycket mat som kan behövas vid olika tillfällen under frukosten. "*Det måste hittas en balansgång, det får inte vara för mycket men det får heller inte vara för lite*", menar respondenten.

Gällande personalens produktivitet och välmående har Hotell A och hela koncernen ett hälsoprogram för att främja deras hälsa eftersom det kan vara tufft att arbeta på hotell. De erbjuder bland annat möjligheten att äta bra mat på hotellet. Om personalen mår bra så orkar de mer, menar respondenten. Hotelldirektören uppger också att de ställer upp i vissa lokala evenemang och skapar roliga aktiviteter tillsammans. Sjukfrånvaro är något de mäter och respondenten menar att sjukfrånvaron har minskat av dessa åtgärder. Pandemin har gjort att ett problem i branschen är att det inte finns lika mycket personal längre. Hotelldirektören säger att hela branschen måste bli attraktivare för arbetstagare. Konkurrensen är stenhård och då måste hotellen visa upp vad arbetstagaren får utöver lönen. Därför presenterar de ett "kit" vid anställningsintervjuer som innehåller lite av det som tidigare nämnts och mera.

4.2.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Hotelldirektören uppger att hotellet har ett etablerat samarbete med olika skolor, bland annat en lokal restaurangskola. Detta ger dem möjligheten att forma studenterna ytterligare efter sådant som Hotell A tycker är viktigt. Om/när de börjar arbeta hos dem är de redan insatta i hur det fungerar och hur arbetet ser ut på Hotell A. Det är något som sparar utbildningstid och utbildningskostnader, enligt respondenten.

Sedan är det även en inkörningsport för många människor. De har även samarbete med migrationsverket. Som respondenten tidigare nämnde måste branschen bli mer attraktiv för att kunna rekrytera personal. Hotellbranschen kan bli en inkörsport för många. "*Just nu är det krig i Ukraina och då kommer det komma flyktingar som behöver jobb*", säger respondenten. De har enligt respondenten en förfrågan från migrationsverket om att ta emot folk som behöver jobb. Detta passar bra eftersom de behöver fasa upp efter pandemin. Att rekrytera personal anses som ett hållbarhetsproblem och flyktingar behöver jobb. "*Det blir win-win*", säger hotelldirektören. Detta gjordes även under flyktingkrisen 2015 och är en del av ett samhällskoncept som finns i hela koncernen.

Utöver dessa samarbeten som är riktade mot personalen har de även samarbeten med olika lokala aktörer. Respondenten menar att det är viktigt att alliera sig med andra starka varumärken. Bland annat skulle de tillsammans med Röda Korset ha en insamlingsgala för krigsoffren i Ukraina. De har även samarbete med Missing People där de lånar ut parkeringsplatser och förråd till dem.

4.3 Hotell B

Intervjun med Hotell B genomfördes tillsammans med en person som är driftschef och miljöansvarig på hotellet. Respondenten har arbetat på hotellet sedan 1994 och har haft många olika roller och befattningar. Hotell B har innan 2010-talets inte har haft något hållbarhetsarbete eller miljöplaner, vilket respondenten förklarade. Respondenten började år 2012 att se möjligheterna för att kunna miljöcertifiera Hotell B, gick en hel del utbildningar, och valde sedan "Green Key" som miljöcertifiering. År 2016 började även alla andra hotell inom koncernen att miljöcertifieras men Hotell B var det första hotellet som blev det. Idag arbetar Hotell B mycket med miljöfrågor, både centralt och internt. Mer krav från gäster och intressenter är på tapeten samtidigt som Hotell B ställer höga krav på sina leverantörer när det gäller hållbarhet.

Hotell B sätter upp tre miljömål för att "*det inte bara ska bli papper man sätter i pärmen*", säger respondenten. Respondenten menar att de jobbar hårt för att uppfylla målen som är uppsatta. Målen kan beröra allt från att införa nya elbilsplatser och köpa in nya gästcyklar till att jobba för personalens välmående och hälsa. Hotell B har en miljögrupp med representanter från olika avdelningar, som träffas en gång varannan månad. Driftschefen/miljöansvarig menar att det i gruppen diskuteras vad man kan göra på avdelningsnivå, som till exempel att sätta upp små mål för städavdelningen, köket och frukosten och vad som ska göras för att uppnå målen.

Hotell B vill involvera personalen i dessa uppsatta miljömål, alla ska veta vad hotellet jobbar mot och varför. Respondenten menar att engagemanget är stort kring dem anställda och att Hotell B uppmuntrar dem att tänka ett steg längre för att påverka miljön i positiv bemärkelse.

Hållbarhetsarbetet och målen som sätts upp är väsentliga för Hotell B och koncernen i stort. Respondenten menar att det finns hållbarhetsproblem inom just hotellbranschen och beskriver främst matsvinnet men även el och vattenförbrukningen som ett stort problem. Matsvinnet är det största problemet, framför allt på frukostbufféerna. "*Folk tar väldigt mycket mat som dem inte äter upp*", säger respondenten.

Angående hållbarhetsstrategier är det miljögruppen och platschefen på Hotell B som bestämmer till en viss grad. Respondenten förklarar att det är investeringens storlek som spelar roll när det gäller vem som tar beslut om hållbarhetsstrategierna ska införas eller inte. Är det små investeringar kan miljögruppen på Hotell B ta egna beslut och behöver inte ha koncernledningens godkännande, men om det är en större investering behöver miljögruppen äska pengar och då tas beslutet på koncernnivå. Det förekommer även direktiv uppifrån om hållbarhetsstrategier och vad som ska införas på lokal nivå, det vill säga för Hotell B. Driftschefen/miljöansvarig visste vad CSV var och menade att det är något som miljögruppen har tagit i beaktning när hållbarhetsstrategier har utformats.

4.3.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Driftschefen/miljöansvarig förklarar att Hotell B infört elbilsplatser för att ge gästerna möjlighet att ladda sina bilar vid hotellet. Hotell B har även cyklar till utlåning och respondenten förklarar att de börjat jobba med "paket", som cykelpaket och vandringspaket. Gästen får då utrustning av Hotell B, som till exempel ryggsäck och kartor för att kunna gå ut och vandra. "*Detta märker vi ger en ekonomisk vinning*", menar driftschefen/miljöansvarig. Med marknadsföring av detta får nya kunder upp ögonen för Hotell B, samtidigt som respondenten menar att det är en differentiering gentemot andra hotell och att nya kunder kanske väljer Hotell B för att de kan ladda sin bil eller låna en cykel kostnadsfritt. Dessa paket sålde väldigt bra under coronapandemin och är en bidragande faktor till att beläggningen under sommarperioden var väldigt bra. Respondenten förklarar hur Hotell B sommaren 2020 och 2021 hade en bättre omsättning och en bättre beläggning än under sommaren 2019. Hotell B erbjuder padelpaket, trampolinpaket och golfpaket. Det sistnämnda såldes väldigt mycket under pandemin och respondenten menar att detta är något som hotellet erbjuder strategiskt för att skapa mervärde.

"*Våra kunder är duktiga på att berätta vad dem vill ha och vad dem saknar*", säger respondenten. Hotellen inom koncernen har ofta haft många små produkter i form av tvål och schampo, för att det ska kännas "lyxigt" för kunden att bo på hotell. Det många efterfrågar idag är "despensrar" på hotellrummen och känslan av att små produkter är "lyxigare" har försvunnit. Eftersom detta var en tydlig vilja och efterfrågan från gästernas håll, valde Hotell B att under år 2020/2021 att sätta upp "despensrar" på alla hotellrum, istället för att ha små flaskor. Kunder efterfrågar lokala och närodlade produkter på frukosten, som till exempelvis ägg. Därför har

Hotell B valt att köpa in ägg från en lokal gård, där en skylt sätts upp för att visa på hur mycket ägg Hotell B gör av med från lokala gårdar. "*Detta är något som kunderna vill veta, och därför inför vi detta*", menar driftschefen/miljöansvarig. Under pandemin införde Hotell B något som de kallar för "Long stay" där individer hade möjligheten att bo under en hel månad eller längre till ett förmånligt pris. Coronapandemin var problematiskt för hotellet för att kunna gå runt. Detta innebar att beläggningen var låg under stora perioder. I och med att Hotell B hade dålig beläggning under coronapandemin behövde de få in gäster, dessutom råder det bostadsbrist. Respondenten säger att sjukvårdspersonal, lärare och elever med mecenatkort kunde bo billigt på hotellet. Även idag finns "Long stay" kvar men till ett mindre rabatterat pris. Elever med mecenatkort har också möjlighet att få ett rabatterat pris på sin vistelse hos Hotell B.

För ett år sedan började Hotell B marknadsföra "Go green". Det handlar om att hotellgästerna får bestämma om man vill ha städat eller inte varje dag. Gästen får ett mejl innan ankomst, så ett val kan göras. Respondenten menar att vissa gäster inte får välkomstmejlet och då kan gästen istället hänga upp en lapp utanför dörren där det står "Go green". Hotell B anser att ett 4-stjärnig kedja ska erbjuda gästen möjligheten att få städat varje dag, "*så valet ligger i gästens händer"*, säger respondenten. Om gästen väljer valet "Go green" menar respondenten att Hotell B sparar personalkostnader men även städ och rengöringsmedel. Det går även åt mindre städtimmar.

4.3.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

Hotell B har valt att ha lampor som tänds när någon gäst är där. Exempelvis om ingen är i bastun eller relaxen är lamporna släckta och aktiveras när någon gäst rör sig på dessa avdelningar. Detsamma gäller i personalutrymmena. Respondenten förklarar att storleken på Hotell B är 8000 kvadratmeter och att miljögruppen har sett över alla lampor och bytt ut dem mot energisnåla lampor. "Detta har vi jobbat med under 1 års tid", säger respondenten. Detta gör att Hotell B sparar in på energin samtidigt som det blir en ekonomisk vinning för hotellet. Respondenten berättar att Hotell B har en egen tvättstuga där även gästerna som bor på hotellet under en längre tid kan tvätta sina kläder själva. Lakan och påslakan är det enda som skickas iväg på tvätt, medan övriga artiklar tvättas i tvättstugan på hotellet. "*Genom att göra detta sparar vi in pengar, genom att transporterna minskar*", säger driftschefen/miljöansvarig. Hotell B har även energismarta maskiner i tvättstugan som minskar energianvändningen.

Matsvinnet är ett stort hållbarhetsproblem för Hotell B och även inom hotellbranschen generellt. Driftschefen/miljöansvarig förklarar hur miljögruppen har infört en hållbarhetsstrategi gällande att mindre tallrikar på frukosten har köpts in så att gästerna får gå flera gånger om de vill fylla på med frukost. Enligt respondenten ser dem att matsvinnet har minskat när detta införts och att Hotell B köpte in mindre tallrikar av den anledningen. Innan detta infördes kastades väldigt mycket mat och det var det största hållbarhetsproblemet för Hotell B. Gällande matsvinnet har även Hotell B skickat iväg sina kockar på utbildning så att de ska få tips på att kunna laga mat med rester. Blir det ägg kvar efter frukosten så används det till exempelvis i en sallad, förklarar respondenten. Hotell B försöker aktivt att återvinna maten som en gäst inte har varit i kontakt med, som till exempel att baka bröd på mejeriprodukter. "*Vi mäter allt vårt matsvinn, men införandet av att laga mat med rester har vi inte följt upp*

ekonomiskt ännu", menar driftschefen/miljöansvarig. Efter exempelvis en konferens kan det bli mycket bröd kvar. Respondenten förklarar att Hotell B har ett samarbete med stadsmissionen där de kommer och hämtar överbliven mat som hotellet inte kan använda dagen efter. Hotell B jobbar även med returvagnar där kockarna packar ihop mat som blir över och ger maten till personalen istället för att kasta den. Generellt har matsvinnet minskat i och med dess åtgärder.

Vattenförbrukningen beskrivs även som ett problem för branschen och är en större bidragande faktor till hotellets utsläpp. "*Vi är ett ganska gammalt hotell, det har renoverats successivt. Vi har köpt inlägg som man lägger i munstyckena för att minska vattenanvändningen. Där har vi mätt hur mycket vatten som rinner per minut. Det är ett stort arbete, att gå igenom alla kranar"* säger respondenten. *Det har också lett till sparade kostnader*", medger respondenten.

Angående personalens produktivitet och hur den ska förbättras arbetar Hotell B med friskvård och erbjuder även en företagsläkare och en massör till ett rabatterat pris. Respondenten förklarar att de inte ha något program för detta utan att ett stort ansvar ligger på personalen att ta hand om sig själv, som exempelvis att träna på fritiden. Överlag har Hotell B en låg sjukfrånvaro och det har gjorts en utredning på vad det beror på. Personalen är otroligt lojala samtidigt som det är ekonomiskt styrt för många, att de inte har råd att vara hemma, menar respondenten. "*Det är brist med personal men jag har varit i kontakt med universitet för att hoppas kunna rekrytera arbetare*", säger driftschefen/miljöansvarig.

4.3.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Hotell B samarbetar med andra organisationer i hållbarhetsfrågor. De tar emot elever som ska ut på sin APL (praktik) samtidigt som driftschefen/miljöansvarig även sitter med i utbildningsrådet på ett lokalt hotell- och restauranggymnasium för att vägleda lärarna i vad de ska fokusera på i sin undervisning. Detta för att ge eleverna bästa möjliga förutsättning att komma ut på arbetsmarknaden inom hotellbranschen. Hotell B har idag flertalet anställda som ha rekryterats från det lokala gymnasiet. "*Det sparar både utbildningskostnader och tid*", säger respondenten.

De har samarbeten med stadsmissionen och andra återvinningsbolag för att kunna återvinna exempelvis TV-apparater och sängar på ett bra sätt. Respondenten förklarar hur Hotell B har samarbete med många olika hjälporganisationer för att exempelvis hjälpa flyktingar från Ukraina som behöver sängar. De har även samarbeten med lokala idrottsföreningar, som till exempel det lokala hockey och bandylaget. Genom att dessa föreningar kan lägga sina konferenser på Hotell B får även hotellet synas på deras arenor. "*Detta ger ekonomisk vinning. Är det en hockeyspelare som är här på sin kickoff och får ett bra intryck kanske han väljer att till exempel lägga sitt bröllop hos oss. Vi ser en vinning i det*", säger driftschefen/miljöansvarig.

4.4 Hotell C

Respondenten för Hotell C var General Manager (GM) för hotellet. Personen har lång erfarenhet av branschen och från flera olika länder. Efter en längre tid utomlands återvände respondenten till Sverige och blev GM på Hotell C. Det arbetas modernt och initiativrikt med hållbarhet på hotellet och coronapandemin har lett till förändringar i synsättet. "*Många hotell börjar nu prata om hållbarhet, post pandemin. Det är inte hållbart att inte vara förberedda på förändringar.*" säger GM. Respondenten menar att det krävs en helhet idag, att tänka ett steg längre hela tiden. "*Nu när vi har lärt oss av pandemin att vi var så pass sårbara, hur ska vi förhindra att det sker igen. Kanske inte för en pandemi direkt men liknande saker. Vi måste börja förbereda oss och bygga upp den här kunskapen för att bli hållbara för de är många som pratar om omställningen till hållbarhet*", förklarar GM.

När det kommer till branschens hållbarhetsproblem lyfter respondenten personalbrist som en av de största. För Hotell C enskilt är ett större problem deras situation med transporter. Deras matleverantörer finns inte kvar på lokalort vilket ställer till det eftersom de strävar efter att bli så miljöeffektiva som möjligt. Det blir viktigt att se över vilka produkter som köps in och vilka aktörer som de arbetar med, det är viktigt att aktörerna är miljögodkända. Detta blir ett långsiktigt tänk där de måste göra om vissa saker, exempelvis deras meny så att de kan garantera kunderna att det som har lovats på förhand finns tillgängligt när kunden bor hos dem, menar respondenten. CSV var inte något som respondenten hade hört talas om men beskrivningen gillades av GM och det uppgavs att de försöker tjäna pengar på deras kostnader när det går. Exempel på detta var att sälja täcken, sälja returflaskor och omvandla frukostrester till "to-go-paket" när kunden reser hem. Ansvarsområdet för att skapa strategier är delat mellan konceptansvarig för hela koncernen och GM med sin stab och HR-avdelningen för Hotell C. Vissa delar, exempelvis mat och tvätt har den konceptansvariga huvudansvaret för men att GM med stab har inflytande på grund av att de vet hur det fungerar för dem. Det blir ofta ett samarbete. Hur kostnadsbilden ska förändras har respondenten huvudansvar för och redovisar direkt till koncernen, säger respondenten.

4.4.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Respondenten förklarar att under de senaste två åren har fler personer köpt hund eller andra typer av husdjur. "*Detta innebär att det finns en högre efterfrågan på att ha hotell med husdjur*", säger GM. Hotell C har tagit denna efterfrågan i beaktning och skapat en produkt där gäster kan ta med deras husdjur till hotellet. De säljer hundrum och kattrum och har avsatt ett visst antal rum för det behovet. Hotell C tar en högre kostnad för detta, eftersom rummen måste saneras. Respondenten menar att Hotell C använder en doftmaskin som tar bort djurdoft, samtidigt som de städar och vädrar, för att göra så att det inte finns några spår av djuren. "*Personer ringer in och frågar om vi har produkten. De börjar veta att denna produkt finns men inte på vilket specifikt hotell*", säger GM. Det är ofta resande familjer med barn eller ett unga par som nyttjar denna produkt. "*Detta är en grej vi tror kommer fortsätta även efter pandemin och därför har vi satsat på detta*", säger respondenten.

Hotell C har samarbete med ett lokalt badhus som en aktivitet. "*Många väljer oss på grund av detta erbjudande*", säger GM. Under pandemin har detta erbjudande lagts på "is" med tanke på de strikta restriktionerna, uppger respondenten. Tanken är att detta erbjudande ska träda i kraft igen efter pandemin. Erbjudandet gäller framför allt ett badpaket där gästen bokar ett rum och får med bad i priset. "*Då fakturerar det lokala badhuset mig*", säger GM. "*Det gör att vi får en gäst som är trogen oss som vet vart man ska gå om man ska bada. Så det är ju en långsiktighet att man gör så och skapar en relation*", förklarar GM. Hotell C har erbjudit diverse "paket" till sina kunder, som till exempel ett trampolinpaket. Detta har dock försvunnit under pandemin men ska återinföras i april 2022, menar respondenten. "*Jag har möte med golfföreningen nästa vecka om ett samarbete*", säger GM. "*Vi tror att dessa samarbeten kommer att leda till större ekonomiska vinster. Just för att det ökar enkelheten för gästerna*", förklarar respondenten.

Beläggningen blev lägre under pandemin för Hotell C. "*De stora hotellen i storstäder stod ju på knäna eftersom de endast lever på resande turister. De har bara "ett ben" men man måste leva på flera ben och ha flera vägar ut när det kommer till långsiktighet och hållbarhet*", säger GM. Under pandemin kunde Hotell C stå tomt under helgerna. Det Hotell C gjorde för att öka beläggningen under dessa dagar var att det erbjöds en förlängning för de projekt och byggarbetare som arbetade under veckan, att de kunde fortsätta bo på Hotell C på helgen med sina familjer till ett lågt pris. "*Överlag under pandemin sänktes priserna för att attrahera folk att bo på hotell. Det blev en mindre förlust kostnadsmässigt av att gästerna kunde stanna längre mot en lägre kostnad*", förklarar respondenten.

4.4.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

Byggnaden är gammal och under 2022 ska de genomgå en renovering. Samtidigt med renoveringen tänker de förbättra sin elanvändning, säger respondenten. Elanvändningen anses som ett problem och därför kommer åtgärder göras i renoveringen. Genom att ha ett digitalt system ska det vara möjligt att styra elen från en "padda" och därmed styra olika delar av byggnaden, exempelvis varje hotellrum, matsalen och köket styrs som en enhet. Då är det möjligt att stänga av el och ventilation när gästen checkar ut och slå på igen när gästen checkar in. Detta kommer att göra en rejäl skillnad på elanvändningen och på längre sikt kommer det vara gynnsamt för företaget. "*Detta är bra för både miljön och för företagets kostnader.*" säger respondenten. Tillsammans med detta vill de under renoveringen även få till snålspolande ventiler så att vattentillförsel inte får samma effekt och hastighet och därmed minska sin vattenanvändning. Förbrukningen av vatten ses också som ett miljöproblem. Hur mycket av dessa planer som blir verklighet håller GM på att förhandla fram med fastighetsägaren men enligt GM ser det lovande ut och fastighetsägaren har gillat idéerna.

Idag har Hotell C två matleverantörer som ligger långt ifrån dem geografiskt. "*Deras leveranser kan påverkas av väder och vind, bensinpriser och så vidare och att vi får en senare leveransdag, eftersom de behöver någon dag mer på sig. En lokal leverantör som vi kan direkt åka till gör att vi får en kortare leverans samtidigt som vi får en bättre översikt över vad vi behöver ha där, och vi får dessutom fräschare råvaror*", förklarar respondenten. Respondenten

arbetar aktivt för att hitta ett "tredje ben", alltså en lokal leverantör. GM förklarar att detta inte har varit ett problem hittills men vet av erfarenhet att det kommer bli ett problem under sommaren när beläggningen är hög. Det kommer då ske en massa spontanköp på till exempel Ica och Coop. "*Då är det inte hållbart att inte ha ett avtal med en tredje part som är lokal. Detta måste dock godkännas uppifrån för att vi ska kunna börja arbeta på detta sätt*", säger GM.

Svinn är även något som nämns som ett stort hållbarhetsproblem i branschen och respondenten vittnar om att det har varit mycket matsvinn. "*Jag mår dåligt varje gång jag slänger en påse för den väger så mycket.*", säger GM. Detta har lett till att respondenten har tagit till åtgärder och skapat en strategi för att minska svinnet. Strategin går ut på att de mäter konsumtionen per gäst, som sedan går ihop med hur många som bor på hotellet. Detta gör att de kan planera upp hur mycket mat som ska göras vid olika tillfällen. "*Vi läser av och skriver i en svinnrapport varje dag. Man tar kort eller läser av och tittar hur mycket ost det är kvar, hur mycket bröd som är kvar till exempel. Sen tar vi in det i tankesättet och beräkningssättet över hur det ska kommuniceras med kocken som ska laga maten och hur man ska kommunicera med vår leverantör*". säger respondenten. Detta arbete påbörjades i januari och i redan februari kunde skillnader ses. Det slängs mindre och det köps in mindre redan nu.

Gällande personalens produktivitet har det varit svårt under pandemin. "*Alla som har jobbat har fått jobba extremt många timmar och dagar.*" säger respondenten. Nu när de kommer ur pandemin kan de börja fokusera på att anställa mer personal så att det blir en bättre arbetsmiljö och de får ett bättre schema. Dessutom jobbar de med att förbättra arbetsmiljön med bättre och lämpliga arbetsredskap. Deras sjukfrånvaro har varit hög under pandemin, på grund av coronafall och restriktioner. Planen för framtiden är att anställa mer personal som dessutom är mångsidiga och kan hjälpa till på flera avdelningar. Detta för att kunna minska arbetsbelastningen för den existerande arbetsstyrkan. "*Vi tittar på att de som ska anställas nu ska kunna arbeta med två händer. De ska kunna göra fler sysslor redan från grunden, för då avlastar du hela tiden…vilket gör att vi får ett mer rullande schema för all personal vilket förhoppningsvis gör att de inte ska slitas ut i förtid*." säger respondenten.

4.4.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Som tidigare nämnt är personalbrist ett problem inom hotellbranschen. Pandemin påverkade personalen, folk fick sparken och blev permitterade. "*Folk var väldigt snabba med att göra en omställning. Man tittade sig i spegeln och frågade om detta är något som jag ska fortsätta med. Sen är det många som blivit permitterade och så vidare från andra branscher som är nyfikna på vår bransch*", förklarar GM. Detta har lett till att Hotell C börjat jobba med digitala kurser och med både universitet och lokala skolor för att rekrytera personal. "*Genom att rekrytera på detta sätt sparar vi tid och utbildningskostnader*", säger respondenten.

Angående samarbeten och lokala kluster nämner GM att de är medlemmar i olika branschorganisationer som ämnar att främja den svenska besöksnäringen. Dessa organisationer har en del hållbarhetstänk när det kommer till att öka turismen och att förbättra arbetsmiljö

samt personalfrågor. De försöker även hitta andra lokala samarbeten genom att titta på vad folk i närheten gör, så att en synergieffekt uppnås. "*Har vi bra miljö, har dom bra miljö*", säger GM. Sophämtning är ett typexempel på att förbättra för hela området men även för gästerna. Hotell C försöker skapa ett samarbete mellan lokala aktörer där sophämtningen samordnas. Gästerna slipper se massa sopvagnar som står ute på gatorna, "*det ser stelbent ut*", säger respondenten. Detta blir även bättre för kommunen som gör avfallshanteringen. Istället för att komma och hämta soporna tre gånger i veckan kan denna samordning göra att de endast behöver komma en gång. "*När jag lyfte fram frågan till de andra aktörerna i området fanns det intresse för att få det att fungera*", säger GM. "*På lång sikt under det här året tror jag att vi har en bra praktisk lösning för alla parter*", förklarar GM.

4.5 Hotell D

Respondenten för Hotell D var kvalité och miljöansvarig på hotellet. Respondenten var med och startade hotellet 2001 och har på 21 år jobbat på hotellet i ungefär 11 år. Den miljöansvarige arbetar i hela huset, på alla avdelningar.

Hotell D är "ISO 14001"-certifierade, vilket innebär att hotellet mäter och kontrollerar energi och avfall för att bidra till en bättre miljö. Hotell D arbetar i ett system där hotellet varje månad gör skattningar. "*I april ska vi kartlägga vår kemikalieanvändning. Då lägger vi in alla kemikalier i en lista där kemikalierna antingen är röd, gul eller grön. Detta för att försöka minska de farligaste*", förklarar respondenten. Hotell D har ytterligare ett miljöberäkningssystem som de inte har kommit igång med ännu. Respondenten förklarar att hotellets mest centrala hållbarhetsmål är att minska matavfallet och vattenförbrukningen.

Ett stort hållbarhetsproblem i branschen och för Hotell D är plastanvändningen. Respondenten menar att plastanvändningen är hög för tillfället. "*När vi till exempel köper yoghurt så köper vi stora hinkar av plast. Vi behöver även ha plastfilm på osten, annars torkar den*" förklarar miljöansvarig. Den miljöansvarige menar även att det inte är lätt att åtgärda men att Hotell D lägger ett stort fokus vid att minska plastanvändningen. Hotellet jobbar även med att alla människor är välkomna till hotellet.

Den miljöansvarige sitter med i den lokala hållbarhetsgruppen. De har ett bra samarbete med hotelldirektören angående vad som ska införas och inte. "*Om investeringen inte kostar för mycket är det bara att köra*", säger respondenten. Den miljöansvarige fortsätter att ge ett exempel på att duschmunstycken som de köpte in och bytte ut endast kostade 100 kronor styck och då kunde de göra det utan något godkännande. De får även direktiv uppifrån. Den miljöansvarige förklarar att de år 2019 fick direktiv från koncernledningen att reducera så mycket plast som möjligt, till exempel att muggar och tandpetare inte skulle innehålla plast. CSV var något som respondenten inte kände till men förklarar att Hotell D jobbar för att hållbarhetsarbetet även ska leda till att hotellet tjänar pengar på det.

4.5.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Hotell D erbjuder en del olika paket till sina gäster. I dagsläget erbjuder hotellet golfpaket men även ett konsertpaket där hotellgäster får köpa ett rum och en konsert till ett förmånligt pris. Respondenten förklarar att Hotell D erbjudit en arbetsplats på hotellet. Individer kunde sitta och arbeta på hotellet, samtidigt som frukost och kaffe ingick i priset. "V*i hade ett erbjudande där man kunde köpa 10 nätter till ett visst pris. Med detta erbjudande kunde gästerna bosätta sig på alla hotell i hela koncernen*", säger miljöansvarig.

"*När det gäller att möta en förändring av efterfrågan från kunder tycker jag att vår koncernledning är väldigt snabba. Till exempel när det var pandemi så erbjöd vi 25% rabatt för pensionärer. Man måste vara på hugget när det gäller efterfrågan*", säger respondenten. Hotell D försöker hitta på aktiviteter för barn, som till exempel att anordna teatrar med barnen för att lära barnen mer om vad sopsortering är, samtidigt som det blir en rolig grej. "*Jag gör kalkyler på vad alla initiativ vi gör kostar. Vi är rätt duktiga på att pengarsätta våra projekt och vad det kan ge oss i längden. Vi märker av att folk i närområdet pratar om oss och om våra projekt. Förhoppningsvis har de fattat att vi tänker på miljön och inte bara på pengar*", förklarar miljöansvarig.

4.5.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

Den miljöansvarige nämner flera åtgärder för att förbättra produktiviteten i hotellets värdekedja, både sådant som är i planeringsfasen och saker som har gjorts. De har dragit igång ett projekt för att minska matsvinnet. Detta har lett till att skyltar har satts upp och det används mindre tallrikar vid frukosten. De skriver även upp hur mycket matavfall som slängs varje dag och dividerar det med antalet gästnätter. Hotell D har uppskrivna mål per gästnatt som de arbetar mot. Genom detta kan de se att matsvinnet har minskat. Därför har de även börjat ha möten med hovmästaren, den frukostansvarige och med hela hotellkoncernen om vad som kan göras för att minska svinnet ytterligare. "*Vi ska träffas nu så att vi kan dra igång detta med matsvinn, komma med idéer för att spara pengar och bidra till miljön*", säger respondenten.

Återvinning och sopsortering är något de ständigt arbetar med, säger respondenten. Respondenten uppger att de är bra på att sortera avfall, vilket har kunnat möjliggöras genom bra kommunikation med fastighetsägare och avfallsföretaget. Hanteringen av plast är något som uppmärksammas av den miljöansvarige. Detta var något de fick direktiv uppifrån koncernen där de jobbar med att minska allt onödig engångsplast och långsiktigt ska de bli helt plastfria. Detta underlättas av att inköpsavtalen angående plast går genom koncernen. "*När det gäller mat och förpackningar så är det mest koncernen som gör det. Vi beställer ofta storpack*", säger respondenten.

Vattenanvändningen är något som Hotell D har arbetat med för att minska. För några år sedan installerade de vattenbesparande munstycken på alla duschar och handfat. De har också skyltar på rummet med lite olika budskap. "*Släng inte mer handdukar än du behöver*" eller "*om du låter vattnet gå när du borstar tänderna så går det nio liter, stänger du av går det tre liter*", är exempel som respondenten ger. Dessa åtgärder har gett effekt för hotellets kostnader,

vattenförbrukningen har minskat. Detsamma gäller för elanvändningen, som även är ett hållbarhetsproblem. Respondenten menar att de har bra kontakt med fastighetsägaren som i höstas har lagt om ett nytt styrsystem för ventilationen för dem. Effekterna av det kan de också redan se, energikostnaderna har minskat. Däremot påpekar respondenten att trots att dessa åtgärder har gett resultat så är de i inte färdiga, att ”ISO 14001” ger dem något att arbeta efter. “*De här är inget jobb som slutas, det pågår hela tiden. Det viktiga med ”ISO 14001” är ju de här med mätbara mål*”, säger den miljöansvarige.

Utöver friskvård och utbildningar brukar Hotell D också delta i olika evenemang för att öka personalens produktivitet och göra det roligare på jobbet. Bland annat brukar de ställa upp i en Unicef gala och tävla mot anställda hos ett systerhotell. De brukar även ha en tävling där de uppmuntrar anställda att träna.

4.5.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Respondenten uppger också att det är personalbrist i branschen, speciellt bland kockar. Det är ett problem eftersom det är så få som söker. Vid rekrytering försöker de dels att dra i deras egna kontakter men även via skolor. “*Vi samarbetar med skolor. Jag har varit ute och haft föreläsningar om agenda 2030 för turismutbildningen på en skola. Vår restaurangchef gör detsamma på restaurangskolor. Så vi försöker använda oss av dem. Vi har rekryterat folk från skolor och vi har ganska mycket praktik här också.*” säger respondenten. Samarbeten med dessa skolor leder till sparade utbildningskostnader och främst rekryteringstid. Det tar mycket resurser, menar respondenten. Angående om alla åtgärder kring personalens produktivitet leder till sparade kostnader genom mindre sjukfrånvaro eller mindre personalomsättning svarar respondenten att de inte har räknat på det.

Vid frågor om samarbeten med andra organisationer nämner respondenten flera olika initiativ. Exempelvis har de en del insamlingar med olika organisationer, bland annat Unicef. De har samarbete med en lokal välgörenhetsorganisation där de skänker möbler och täcken och har insamlingar kring julen för att ge presenter till barn och föräldrar som inte har råd. Hotellet är även med i ett initiativ som ämnar att främja cityhandeln i staden. Hotelldirektören för Hotell D sitter även med i en lokal hotellgrupp där flera av hotellen i staden sitter med och samarbetar mot något speciellt. De gör även inköp hos butiker som ligger på samma gata som hotellet för att främja cityhandeln. Respondenten ger exempel på att de köper tavlor och tv-apparater hos butiker på gatan. Respondenten uppger att de samarbetar med lokala sportföreningar och en stadsfestival. “*Allt de här ger ju ringar på vattnet*”, säger respondenten. Det leder till att de skapar nya kontakter, det är ett mer långsiktigt och relationsbaserat tänk. “*Vi är bidragande till näringslivet och vi vill vara delaktiga på evenemang och stora konferenser, det ger tillbaka till oss men det ger också till hela staden. Vi hjälper till att bygga en mer levande stad*”, säger respondenten.

4.6 Hotell E

Respondenten för intervjun med Hotell E var hotelldirektör på hotellet och personen benämnde sig som ansvarig för att nå uppsatta mål inom miljö och hållbarhet. För att arbeta med hållbarhet har hotellet en hållbarhetspolicy, är ISO-certifierade och jobbar därmed mot olika mål hela tiden, säger respondenten. De jobbar generellt mycket lokalt och försöker ha lokala samarbeten. "*Det vi kan påverka mest är vilka vi jobbar med lokalt och att vi ska ta ett lokalt samhällsansvar. Varje år väljer vi ut olika organisationer, hjälporganisationer, idrottsföreningar osv*", säger respondenten. Detta leder också till komplikationer eftersom det ibland kan vara svårt att kolla upp olika leverantörer. Detta underlättas dock av att de är en del av en större hotellkedja och kan ha stora resurser för att kolla upp lokala leverantörer. "*Men det kan vara svårt ibland om man inte har en central leverantör och måste använda en lokal leverantör och inte vet hela kedjan, hur de jobbar med etik och hållbarhet och sådant. Det kan vara ett problem att man inte har full insyn, även om de själva gör det kan det finnas underleverantörer som inte gör det*", uppger respondenten.

Utöver insynen hos leverantörer menar hotelldirektören att avtryck på miljön är ett samhällsproblem i branschen där ett dilemma uppstår. Det är en balansgång mellan hållbarhet och lönsamhet. "*Fler gäster innebär mer pengar, men ju mer pengar innebär ett större avtryck på miljön. Så det går ju lite mot varandra*", säger respondenten. Brist på personal är även något som nämns som ett problem. Respondenten menar att detta främst beror på pandemin, eftersom de fick säga upp två tredjedelar av personalen.

När det kommer till att ta fram hållbara strategier får de mycket direktiv uppifrån. Hotellkedjan tar fram riktlinjer som de ska förhålla sig till. Saker som kommer uppifrån måste hotellet göra, men sen får ledningsgruppen på hotellet bestämma vilka riktlinjer de vill arbeta mer med, om de vill lägga till sådant de tycker är viktigt samt vilka aktörer de vill arbeta med. Ledningsgruppen tar därmed fram hållbarhetsmålen för hotellet och ser till att de uppfylls. Detta beror på att det är olika förutsättningar för olika hotell." *Ligger hotellet på landet, på stan och så vidare. Vissa kan minska transporter eftersom de har nära till vissa saker till exempel*", säger respondenten. Respondenten visste inte vad CSV var men uppger att "win-win" situationer är något de försöker jobba med.

4.6.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Respondenten menar att det är svårt att erbjuda nya produkter och marknader på grund av hotellbranschens natur, när det kommer till hållbarhet. "*Vi har liksom inte ett nytt hotellrum eller något sådant*", säger respondenten. Istället lyfter respondenten fram att de har tagit till åtgärder för att minska matsvinnet på hotellet för att kunna erbjuda gäster ett nytt sätt att äta frukost på. Det handlar bland annat om hur de presenterar maten. Sådant som ger mer avtryck på miljön, exempelvis kött och bacon lägger de strategiskt sist så att gästen undermedvetet tar annan mat först.

Respondenten säger att de har lite olika paketerbjudanden men att de inte riktigt är kopplade till hållbarhet, inte själva hotellprodukten. Respondenten menar att det är möjligt för dem att välja vilka de har paket med och se till att de arbetar med hållbarhet. Det är viktigt att visa gästerna att de tar ett samhällsansvar. Det är även viktigt eftersom de har upphandlingar med statliga myndigheter och det finns större möjligheter att vinna upphandlingar om hotellet arbetar hållbart. "*Förr var det bara priset och vad man hade på rummet medan nu är hållbarhet lika viktigt som priset*, säger respondenten. Dessutom efterfrågar både privatpersoner och kanske främst företagskunder att hotellet arbetar med hållbarhet. "*Särskilt alla företagskunder. Nästan alla är väldigt måna om att veta om vårt hållbarhetsarbete, för de har ju sina egna mål och de måste ha leverantörer som jobbar med hållbarhet*", säger respondenten.

4.6.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

För att förbättra produktiviteten i värdekedjan har hotellet satt in "sparduschar" i alla rum så att vattenförbrukningen ska minska. Detta var ett tips uppifrån som hotellet sedan själva tog beslut om att göra, på grund av fördelarna med att det minskar vattenförbrukningen. De mäter vatten och energiförbrukningen för att hålla koll på att de kan nå sina uppsatta mål. Energiförbrukningen är speciell eftersom de har en gammal byggnad. "*De flesta hotell som byggs idag har att när man stoppar i kortet slå slås elen av. Vi har en ganska gammal byggnad så vi har inte så*", säger respondenten. De har istället en struktur på hur de jobbar för att få ner förbrukningen. När gäster har checkat ut kontrolleras alla rum så att vatten inte står på eller att lampor inte är tända. Det görs manuellt. Detta är något som de alltid har gjorts så det finns inga före eller efter-effekter för det här systemet. Däremot märktes en förändring i energiförbrukningen när de bestämde sig för att byta fönster till bättre isolerande fönster. Detta var ett beslut som kom från hotelldirektören och dennes ledningsgrupp.

Som tidigare nämnt har de även tagit till åtgärder för att minska deras matsvinn. De har börjat använda mindre tallrikar för att gästen inte ska ta lika mycket mat och istället gå i flera omgångar. Som tidigare nämnt serverar de maten på ett specifikt sätt men även att maten ska vara mer hälsosam och ekologisk. Tanken med detta är att gästerna ska bli mer mätta och därmed ta mindre mat, vilket leder till mindre svinn. De mäter och väger svinnet och har märkt en positiv skillnad efter åtgärderna, säger respondenten.

Ett annat sätt att minska matsvinnet på är att de har lokala leverantörer. Eftersom många av deras leverantörer är centralt upphandlade, på grund av hotellkedjans storlek, kan de därför ställa höga krav på dessa leverantörer. Respondenten menar dessutom att de försöker använda sig av leverantörernas dotterbolag som kan finnas lokalt. Respondenten menar att det oftast blir dyrare med lokala leverantörer, men inte enbart på grund av att de är lokala. "*Man kan ju välja själv vilka man använder och se över priset, det är en valfrihet men det är lite mer arbete. Man måste ju kolla upp leverantörerna*", säger respondenten.

Respondenten förklarar att Hotell E har ett projekt, "Green Rehab". "*I grunden handlar green rehab om att arbeta mot hållbarhet, vi ska göra allt vi kan för att klara de uppmärksammade miljömålen och avtryck*", säger respondenten. Bland annat arbetar Hotell E mot att bli helt

plastfria. Detta är ett framtida mål. Respondenten menar dock att det inte är särskilt lätt, eftersom det inte finns ersättningsprodukter för alla plastartiklar. "*Alla engångsartiklar har tagits bort, engångsartiklar som till exempel plastskedar mot träskedar och plasttandborstar mot trätandborstar. Vi har pappersmuggar till exempel. Vi har bytt ut plastpåsarna mot icke farlig plast. Vi gör allt vi kan*", säger respondenten. Hotell E jobbar stenhårt med att ta bort all skadlig plast samtidigt som plasten ska vara miljöcertifierad. "*Vi uppmanar folk att dricka kranvatten, istället för att dricka ur plastflaskor. Det är många utomlands som inte vet att man kan dricka vattnet här. Istället för att köpa vattnet, så ta vårt kranvatten här!*" säger respondenten.

Gällande personalens produktivitet arbetar Hotell E med den systematiska arbetsmiljön. De har medarbetarundersökningar och samtal med all fast personal varje år. "*Vi har fyra avdelningsmöten och två stormöten, sen brandutbildning och HLR-utbildning varje år. Sen har vi någonting i koncernen som kallas visselblåsning, det finns en kanal att om man upptäcker något på hotellet kan man anonymt rapportera in det till huvudkontoret*", säger respondenten. Hotell E arbetar med mångfald, då de har ett brett etniskt ursprung, olika kulturer och olika länder hos sin personal. "*Så är det inom hotellbranschen, det är väldigt många olika individer som söker sig hit. Vi har genom åren varit en sponsor till Pride, så vi jobbar med allas lika värde och det är väldigt många kvinnliga chefer inom hotellbranschen. Det är en del av det dagliga arbetet.*", förklarar respondenten. Respondenten förklarar även att sjukskrivningsnivåerna har minskat. Hotell E har mål för att sjukskrivningsnivåerna ska ligga på en viss procent och det följs även upp varje månad. "*Långtidssjukskrivningar ser vi inte nu. I hotellbranschen är det mycket ung personal, samt att man inte är väldigt många år på samma ställe. Man byter tjänst, avledning, hotell, jobb. Tröttnar du på det här jobbet så byter du. Det är en ganska lätt bransch att byta jobb i. Därför tror jag att sjukskrivningsnivåerna är lägre nu*", säger respondenten. Om en person ofta är borta eller sjuk tar Hotell E ett rehabsamtal med dem. Företagshälsovård kan då kopplas in om det behövs. "*Tanken med rehabsamtalen är att personen ska känna sig sedd och hörd*", säger respondenten.

4.6.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Respondenten förklarar hur personalbristen på Hotell E beror på coronapandemin. "*Vi fick säga upp två tredjedelar här och alla har skolat om sig. Det finns inte personal. Hotell har det lite lättare än restaurangen. Dem har det svårare*", förklarar respondenten. Hotell E går ut till olika kanaler för att göra hotellkedjan mer attraktiv. De erbjuder nu all fast personal över 20% rabatt för fyra hotellövernattningar varje år, samtidigt som personalen får rabatt på mat när den väljer att bo på något hotell inom hotellkedjan. "*Vi funderar på att höja friskvårdsbidraget och sådana åtgärder som gör arbetsplatsen mer attraktiv och som personalen kan uppskatta*", säger respondenten. Hotell E samarbetar med flera gymnasieskolor, hotell och restaurangskolor, där elever kan göra praktik på hotellet. "*Det är en del av deras utbildning. De har även ett lärlingsprogram. Arbetsförmedlingen kommer med folk som kan göra praktik här och läras upp på någon avdelning. Detta sparar utbildningskostnader och tid".* förklarar respondenten. Gymnasieungdomarna är lite för unga för att jobba på Hotell E, eftersom det är 20-årsgräns på att servera alkohol i receptionen. På frukosten anställer Hotell E praktikanter, men att de även

har möjlighet att arbeta extra på helgen om det önskas. "*De flesta får jobb under eller efter praktiken. Det är ett bra sätt att hitta folk på, plus att de får känna "är det här det jag verkligen vill göra*", säger respondenten.

Hotell E har samarbete med Föreningen Omtanke och med en lokal idrottsförening som håller på med välgörenhetsarbete. Tidigare har Hotell E även haft samarbete med en lokal djurpark och förvaringen av den röda pandan, där utrotningen skulle uppmärksammas. Angående samarbetet med den lokala djurparken ledde det till en indirekt vinst på ett sätt, det ledde till marknadsföring för dem i deras kanaler, säger respondenten. Tillsammans med Unicef arbetar de även mot trafficking. "*Det som vi får till hotellet är att vi får information till trafficking i världen och gör insamling där vi kan skicka pengar direkt till Unicef. Vi säljer armband där pengarna går direkt till Unicef. Vi stöttar med pengar och ibland har vi kampanjer, när du betalar så går det till ett konto som vi betalar in till Unicef*", förklarar respondenten. Hotell E samlar även in pengar till Ukraina där de har en resväska i lobbyn där individer kan swisha till ett visst nummer och då även lägga en lapp i resväskan där det står hur mycket som har swishats. Under julen har Hotell E en julgran där julklappar samlas. "*Vi samarbetar med stadsmissionen där dem kan hämta julklappar att dela ut till behövande. Man kan även swisha där och hänga upp lappar i julgranen, pengarna går till Unicef*", säger respondenten. "*All välgörenhet och det hållbarhetsarbete vi jobbar med måste resultera i något resultat för vår del. Vi måste driva allt utifrån vinst, ge personal lön och så vidare. Det finns alltid ett tänk kring resultat*", förklarar respondenten.

5. Analys

I detta kapitel kommer analysen för studien att presenteras. Den baseras på kodning av empirin och intervjuerna. Först presenteras de strategier som genom kodningen och analysmodellen kunde identifieras som CSV-strategier. Eftersom varje strategi måste uppfylla samma tre kriterier kommer en viss upprepning att ske. Därför följs detta upp av en tabell med en sammanställning av alla CSV-strategier (se avsnitt 5.4). Avslutningsvis presenteras ett avsnitt med de strategier som inte har identifierats som CSV-strategier. Alla strategier har efter kodningen döpts av författarna.

5.1 Omvärdera sina produkter och marknader

Långtidsuthyrning

Denna strategi, som kallas "Långtidsuthyrning", har funnits hos Hotell A och B. Strategin angående långtidsuthyrning av hotellrum beskriver respondenten för Hotell A som ett sätt att få in intäkter i början av coronapandemin. Det gjorde att hela hotellkedjan som Hotell A ingår i fick tänka om och hitta alternativa inkomstkällor. Det ledde till att de såg en efterfrågan på långtidsuthyrning av hotellrum. Enligt respondenten var detta relativt ovanligt för hotell att erbjuda innan coronapandemin. Eftersom det är upp till varje hotell i kedjan att formulera strategier baserat på direktiv som kommer uppifrån märkte även Hotell A att det fanns en efterfrågan på långtidsuthyrning från kanske främst studenter men även från resterande delar av befolkningen. Fortfarande går det att på förfrågan hyra hotellrum på längre tid.

Strategin angående långtidsuthyrning infördes av miljögruppen på Hotell B. Miljögruppen består av representanter från olika avdelningar som tar beslut om vilka hållbarhetsstrategier som ska införas. Långtidsuthyrning av hotellrum beskriver respondenten som ett sätt att få in intäkter i början av pandemin. Det var problematiskt för hotellet att gå runt och beläggningen var låg under stora perioder. Därför valde miljögruppen hos Hotell B att införa denna strategi. Även idag finns strategin kvar men till ett mindre rabatterat pris.

Detta tyder på att denna strategi inte är en engångsaktivitet och är ett sätt att genomföra en plan på att få in intäkter och öka beläggningen på respektive hotell. Detta är i linje med det som Menghwar och Daood (2021) beskriver som en "Strategisk process". Respondenterna för Hotell A och B menar att bostadsbristen i Sverige är ett samhällsproblem, något som även Boverket (2021) lyfter. Respondenterna menar att strategin "Långtidsuthyrning" kan förbättra detta problem. Därmed uppfylls även kriteriet för "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Strategin angående långtidsuthyrning leder till ett dubbel värdeskapande genom att även en "Direkt ekonomisk avkastning" sker genom att kunder betalar för att bo på ett rum. Menghwar och Daood (2021) förklarar hur dessa tre dimensioner, "Strategisk process", "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan" och "Direkt ekonomisk avkastning" måste uppfyllas för att en strategi ska kunna klassas som CSV. Denna strategi handlar om att erbjuda produkter utifrån konsumenters efterfrågan och därmed kunna se till samhällets behov. Därav uppfyller denna strategi alla kriterier för att vara en CSV-strategi. Detta görs genom att utveckla/omvärdera en

produkt de redan innehar. Därmed stämmer denna strategi överens med det som Porter och Kramer (2011) kallar för "Omvärdera sina produkter och marknader" (pelare 1).

Miljövänlig städning

Denna strategi, som kallas "Miljövänlig städning", har funnits hos Hotell B. För ett år sedan började Hotell B att marknadsföra miljövänlig städning. Denna strategi handlar om att hotellgästerna får bestämma om de vill ha städat varje dag eller inte. Denna strategi infördes av miljögruppen med motiveringen att minska städningen på hotellet och minska hotellets miljöavtryck. I och med att denna strategi används varje dag på hotellet och erbjuds till varje hotellgäst är detta ingen engångsaktivitet, utan en "Strategisk process", som Menghwar och Daood (2021) skulle kalla det. Respondenten menar att ett hotells miljöavtryck (klimatförändringar) är ett samhällsproblem inom branschen och genom att implementera strategin angående miljövänlig städning minskar deras avtryck, om gästen väljer att inte få rummet städat varje dag. Detta är i linje med det kriterium som Menghwar och Daood (2021) beskriver, att samhällsproblemet måste vara kopplat till värdekedjan. Denna strategi uppnår ett dubbelt värdeskapande genom att hotellets miljöavtryck minskar samtidigt som strategin leder till en "Direkt ekonomisk avkastning", genom mindre personal-och materialkostnader för Hotell B. I och med detta uppfylls alla kriterier från Menghwar och Daood (2021). Denna strategi handlar om att erbjuda kunden möjligheten att minska utsläppen. Detta görs genom att erbjuda en ny produkt till hotellets gäster. Därmed stämmer denna strategi överens med det som Porter och Kramer (2011) kallar för "Omvärdera sina produkter och marknader" (pelare 1).

5.2 Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan

Snålspolande vattenprodukter

Denna strategi, som kallas "Snålspolande vattenprodukter", har funnits hos alla hotell (Hotell A, B, C, D, E). Vatten och elförbrukningen mäts och kontrolleras på Hotell A. Snålspolande vattenprodukter har Hotell A infört och mer specifikt snålspolande duschmunstycken på handfat och toaletter. Eftersom det är upp till varje enskilt hotell, inom hotellkedjan, att implementera strategier baserat på direktiv som kommer uppifrån införde Hotell A denna strategi för att förbättra miljöarbetet men även för att minska kostnaderna. Respondenten menar att denna investering även gjordes på grund av att hotellet själva inte kan säga åt gästerna hur mycket vatten de får använda. Denna strategi var uttänkt och infördes av en anledning.

Även respondenten för Hotell B nämner vattenförbrukningen som ett problem för dem. Att deras byggnad är äldre har även bidragit till detta. Därför har de successivt renoverat hotellet och i samband med det har de valt att göra åtgärder som minskar hotellets vattenförbrukning. Bland annat har "Snålspolande vattenprodukter" satts in. Hotellet mäter hur mycket vatten som förbrukas och detta beskriver respondenten som ett stort arbete men att det också lönar sig. "*Detta har också lett till sparade kostnader*", medger respondenten. Eftersom detta har minskat deras vattenförbrukning blir denna åtgärd viktig för att hotellet ska uppnå sina mål kopplade till vattenförbrukningen.

Byggnaden på Hotell C är gammal och en renovering ska genomföras under året. Samtidigt som renoveringen sker tänker Hotell C förbättra sin elanvändning på olika områden. Respondenten för Hotell C driver dessa frågor framåt och vid renoveringen av hotellet ska snålspolande ventiler införas. Detta för att vattentillförseln inte ska få samma effekt och hastighet och därmed ska Hotell C minska sin vattenanvändning. Denna strategi har införts för att uppnå ett dubbelt värdeskapande.

Att minska vattenförbrukningen på hotellet är något som ansetts vara viktigt under en längre tid för Hotell D. För några år sedan började de installera snålspolande vattenprodukter i duschar och handfat. Detta har också gett effekt. Respondenten uppgav att de har minskat sin vattenförbrukning och samtidigt minskat sina kostnader kopplat till vattenanvändningen på hotellet. Detta var investeringar som miljögruppen själva tog beslut om då de inte behövde godkännande uppifrån eftersom det ansågs som en bra investering.

Hotell E fick ett tips uppifrån i koncernen om att de kan minska sin vattenförbrukning genom att sätta in "sparduschar" i alla rum. När ledningsgruppen på Hotell E insåg fördelarna med att göra detta bestämde de sig för att påbörja arbetet med att installera dessa "Snålspolande vattenprodukter", eftersom de har miljömål kopplade till vattenförbrukning.

Menghwar och Daood (2021) beskriver en "Strategisk process", som tidigare nämnt, som en serie händelser som är nödvändiga eller viktiga i initieringen, genomförandet eller slutförandet av en strategisk plan. Eftersom denna strategi inte är en engångsaktivitet och är viktig i målet om att minska vattenförbrukningen, uppfyller denna strategi kriteriet om "Strategisk process". Alla respondenter menade att vattenförbrukningen var ett problem i branschen. Detta menar även Leyva och Parra (2021) som skriver om problemet med klimatförändringar. De menar att vattenförbrukningen är en stor del av hotellbranschens miljöpåverkan. Därför uppfyller denna strategi det andra kriteriet från Menghwar och Daood (2021), "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Eftersom alla respondenter uppgav att dessa åtgärder även sparar in pengar för hotellet betyder det att hotellet får en "Direkt ekonomisk avkastning", vilket innebär att strategin leder till dubbelt värdeskapande. Därmed uppfylls alla kriterier från Menghwar och Daoods (2021) och denna strategi kan därför kallas för CSV. Att effektivisera vattenförbrukningen är något som Porter och Kramer (2011) kallar för resursanvändning och strategierna ingår därmed under pelare 2 "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan".

Åtgärder för svinn

Denna strategi, som kallas "Åtgärder för svinn", har funnits hos Hotell B, C, D och E. Miljögruppen på Hotell B har infört en strategi där mindre tallrikar har köpts in till frukosten så att gästerna får gå flera gånger om de vill fylla på med frukost. Enligt respondenten infördes denna strategi för att minska matsvinnet. Denna strategi var uttänkt och infördes för att minska hotellets miljöpåverkan.

Matsvinn är något som alla respondenter nämner som ett stort problem i branschen, likaså respondenten för Hotell C. Av den anledningen började respondenten genomföra en strategi för att minska detta. Denna strategi handlar bland annat om att göra to-go-paket med rester från

frukosten och att fylla i svinnrapporter som gav underlag för att kunna kommunicera med kockar och leverantörer om hur mycket som behövde lagas, respektive köpas in. Detta har lett till att hotellet har minskat sitt svinn på bara någon månad. Nu slängs det mindre mat och det köps in mindre mat.

Respondenten för Hotell D menar också att matsvinn är ett hållbarhetsproblem för dem. Av den anledningen bestämde miljögruppen och hotellet att påbörja ett projekt för att minska sitt svinn. Respondenten menar att detta är ett sätt för Hotell D att både spara pengar och påverka miljön till det bättre. Inledningsvis har de satt upp skyltar med uppmaningar om att äta upp det man tar och dessutom serveras frukosten med mindre tallrikar. De har uppskrivna mål de arbetar mot och mäter matsvinnet. Fortsättningsvis har de påbörjat ha möten mellan hovmästaren, den frukostansvarige och med hela hotellkoncernen för att utveckla arbetet med att minska svinnet. De har redan märkt att svinnet har minskat.

Hotell E har vidtagit åtgärder för att minska matsvinnet. Vad som har gjorts är att mindre tallrikar har införts för att gästen inte ska ta lika mycket mat och att de istället får gå i flera omgångar. Respondenten förklarar hur de serverar maten på ett specifikt sätt men även att maten de serverar ska vara mer hälsosam och ekologisk. Tanken med denna strategi är att gästerna ska bli mättare och därmed ta mindre mat, vilket leder till mindre svinn. Dessa strategier har införts för att minska matsvinnet. Respondenten uppger även att matsvinnet har minskat sedan dessa åtgärder infördes.

Dessa strategier tyder på ihärdiga aktiviteter som ämnar att minska hotellets matsvinn och miljöpåverkan. Detta tyder på att strategierna gällande "åtgärder för svinn" har det som Menghwar och Daood (2021) kallar för en "strategisk process". Svinn och avfallshantering är något som många respondenter menar är ett stort problem i branschen och det ger dem möjligheter att förbättra sitt arbete och därigenom påverka miljön i positiv bemärkelse. Detta är även något som Leyva och Parra (2021) tar upp angående hållbarhetsproblem inom hotellbranschen. Således går det att finna en koppling mellan samhällsproblemet och hotellens värdekedja. Eftersom denna strategi är något som kommer spara in pengar för hotellet, något som även nämns av respondenterna, innebär det att kriteriet om "Direkt ekonomisk avkastning" även uppfylls. Det betyder att alla tre kriterier skapade av Menghwar och Daood (2021) är uppfyllda och strategin kan kallas för en CSV-strategi. Som tidigare nämnt handlar denna strategi om att minska matsvinnet. Detta görs genom att förbättra resursanvändningen, inom områden som vatten, råvaror, förpackningar samt fokus på återvinning och återanvändning. Genom att hotellet har en miljömedvetenhet och skapar nya tillvägagångssätt för att minska matsvinnet kan denna strategi kategoriseras under vad Porter och Kramer (2011) nämner som "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan" (pelare 2).

Elsparande Maskiner

Denna strategi, som kallas "Elsparande maskiner", har funnits hos Hotell A och B. Eftersom Hotell A inte kan säga till hur mycket vatten och/eller energi gästerna får använda söker Hotell A sätt att minska detta. Eftersom Hotell A får införa egna strategier för att göra detta har de påbörjat installationer av maskiner i deras poolanläggning, för att minska deras

energikostnader. Hotell B nämner även att de har införskaffat energismarta maskiner i tvättstugan. Detta är en strategi och en förändring som miljögruppen införde för att minska elförbrukningen.

Menghwar och Daood (2021) beskriver en "Strategisk process", som tidigare nämnt, som en serie händelser som är nödvändiga eller viktiga i initieringen, genomförandet eller slutförandet av en strategisk plan. Därmed går det att urskilja det som Menghwar och Daood (2021) kallar för en "Strategisk process", som i detta fall ämnar till att minska energianvändningen. Utöver att respondenterna nämner elförbrukningen som ett hållbarhetsproblem i branschen, stärker även Leyva och Parra (2021) och Porter och Kramer (2011) detta. Enligt Porter och Kramer (2011) är att minska energianvändning ett tydligt exempel på hur företag minskar sina koldioxid/miljöutsläpp och därmed bekämpar klimatförändringar. Således går det att koppla samhällsproblemet till hotellets värdekedja. Därmed uppfylls även kriteriet för "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Genom att elanvändningen minskar till följd av dessa åtgärder betyder det att även det sista kriteriet, "Direkt ekonomisk avkastning", uppfylls. Därmed kan denna strategi även kallas för en CSV-strategi. En effektivisering av energi i värdekedjan kan enligt Porter och Kramer (2011) göras på många olika sätt. Dessa olika sätt samlas under en kategori som Porter och Kramer (2011) benämner som "Energianvändning och logistik", denna kategori ingår under pelare 2, att "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan".

Personalhälsa

Denna strategi som kallas "Personalhälsa" har funnits hos Hotell A. Hotell A och hela koncernen har ett hälsoprogram för att främja personalens hälsa, då respondenten menar att det kan vara tufft att jobba på hotell. Eftersom Hotell A inför egna strategier, utifrån direktiven som kommer från koncernledningen, har hotellet infört en strategi där de har ett hälsoprogram, vilket bland annat innehåller möjligheten för personalen att äta bra mat på hotellet. Detta är i linje med det Menghwar och Daood (2021) kallar för en "Strategisk process", som i detta fall ämnar att minska sjukfrånvaron och förbättra personalens välmående. Psykisk ohälsa och välmående är ett hållbarhetsproblem som bland annat uppmärksammas i det tredje målet i Agenda 2030, god hälsa och välbefinnande (Borglund et al 2021). Genom att Hotell A infört denna strategi för sin egen personal blir samhällsproblemet i detta fall kopplat till hotellets värdekedja. Därmed är denna strategi i linje med det Menghwar och Daood (2021) förklarar, att det riktade samhällsproblemet måste vara nära relaterat till företagets värdekedja för att en strategi ska kunna ses som en CSV-strategi. Sjukfrånvaro är något som Hotell A mäter och respondenten menar att sjukfrånvaron har minskat av dessa åtgärder. Med andra ord har strategin lett till en "Direkt ekonomisk avkastning" för Hotell A, enligt respondenten. Strategin gällande personalhälsa har uppfyllt alla tre kriterier och därför är detta en CSV-strategi. I grund och botten handlar denna strategi om att öka "Produktiviteten hos medarbetare" genom deras hälsa och välmående. Således stämmer denna strategi överens med det som Porter och Kramer (2011) kallar för "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan" (pelare 2).

Elsparande lampor
Denna strategi, som kallas "Elsparande lampor", har funnits hos Hotell B. Under ett års tid har Hotell B bytt ut deras lampor till elsparande lampor, uppger respondenten. Både energisnåla och sensorlampor. Detta med anledning av att de vill minska sin energianvändning. Miljögruppen på hotellet tog själva beslutet och har varit ansvariga för att driva igenom dessa förändringar. Detta ville göras på grund av att både minska energianvändningen och därmed minska kostnader. Således har det som Menghwar och Daood (2021) kallar för en "Strategisk process" funnits i denna strategi. Bland annat genom att det har varit en lång process att byta ut lampor samt att lampor och elanvändning är tydligt sammanlänkade. Dessutom nämner även respondenten elanvändning som ett samhällsproblem i deras bransch. Elanvändningen är som tidigare nämnt något som Porter och Kramer (2011) tar upp som ett sätt att minska miljöpåverkan och bekämpa klimatförändringar. Leyva och Para (2021) nämner även miljöutsläppen som ett av branschens största hållbarhetsproblem. Därmed kan det andra kriteriet "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan" från Menghwar och Daood (2021) uppfyllas. Genom att dessa åtgärder kommer att minska hotellets kostnader kan även det sista kriteriet från Menghwar och Daood (2021), som handlar om "Direkt ekonomisk avkastning" uppfyllas. Således kan denna strategi kallas för en CSV-strategi. En effektivare användning av energi i värdekedjan ("Energianvändning och logistik") är något som Porter och Kramer (2011) kopplar till pelare 2, "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan" i deras teori kring CSV.

Tvättstuga
Denna strategi, som kallas "Tvättstuga", har funnits hos Hotell B. Hotell B har valt att ha en egen tvättstuga i byggnaden. Det finns flera anledningar till det. Det ena är att gäster som bor under en längre tid kan använda den och det andra är för att minska transporterna för Hotell B. Genom att endast skicka iväg lakan och påslakan på tvätt kan Hotell B minska transporter och därmed spara in pengar. Återigen har miljögruppen på hotellet tagit ett beslut som både minskar hotellet kostnader och deras miljöpåverkan. Det som Menghwar och Daood (2021) kallar för "Strategisk process" går att finna i denna strategi. Genom att åtgärden även minskar deras miljöutsläpp uppfylls också kriteriet "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Eftersom strategin sparar in pengar för hotellet uppfylls även kriteriet "Direkt ekonomisk avkastning". Därmed uppfylls alla av Menghwar och Daoods (2021) kriterier och därför kan strategin kallas för en CSV-strategi. Likt de senaste två strategierna handlar denna strategi även om att minska klimatutsläppen. De två föregående strategierna handlar mer om hotellets energianvändning, i detta fall handlar det snarare om hotellets logistiska system. Porter och Kramer (2011) menar att genom att implementera nya logistiska system för att exempelvis minska fraktavståndet och effektivisera godshanteringen, skapas CSV. Detta genom att det bidrar till att minska de globala utsläppen samtidigt som företaget kostnadseffektiviserar. Således går det att kategorisera in denna strategi under pelare 2, "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan".

Digital elstyrning
Denna strategi, som kallas "Digital elstyrning", har funnits hos Hotell C. Byggnaden för Hotell C är gammal och under året ska hotellet påbörja en renovering. Denna renovering är något som respondenten ansvarar för, genom strukturen i koncernen. Vid denna renovering kommer därför hotellet att investera i flera miljösmarta lösningar. En av dem är ett digitalt styrsystem

för elförbrukningen. Genom en "padda" kommer de kunna stänga av och på elen när gäster checkar ut, checkar in och när delar av hotellet inte används. Det innebär att elförbrukningen kommer att minska och på lång sikt kommer företaget att spara in kostnader kopplade till hotellets elförbrukning. Det finns därmed en "Strategisk process" kopplad till investeringarna. Med tanke på att elanvändningen anses som ett problem kommer dessa åtgärder även vara bra för miljön, enligt respondenten. Detta går att koppla till det Leyva och Parra (2021) skriver om, att elförbrukningen är ett problem i branschen. Eftersom denna strategi leder till sparade kostnader innebär det även att kriteriet om "Direkt ekonomisk avkastning" uppfylls och därmed kan denna strategi kallas för en CSV-strategi, enligt Menghwar och Daoods (2021) tre kriterier. Att effektivisera elförbrukningen genom miljösmarta investeringar är en typ av strategi som Porter och Kramer (2011) delar in i en underkategori som kallas "Energianvändning och logistik". Denna kategori ingår under pelare 2, "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan".

System för ventilation

Denna strategi, som kallas "System för ventilation", har funnits hos Hotell D. Respondenten menar att Hotell D har lagt om ett nytt styrsystem för ventilationen. Detta genom en bra relation med fastighetsägaren som i höstas gjorde detta möjligt. Detta är en typ av strategi som har gett resultat men fortsätter att ständigt mätas och utvärderas, eftersom hotellet är "ISO 14001"-certifierade. Genom denna certifiering drivs hotellet framåt genom mätbara mål. Eftersom ventilationen används varje dag kommer elanvändningen systematiskt att minska och därmed är det ingen engångsaktivitet utan mer i linje med det Menghwar och Daood (2021) kallar för en "Strategisk process". Denna strategi har lett till att elanvändningen minskat, vilket också är ett hållbarhetsproblem i branschen, enligt respondenten. Detta visar dessutom på att strategin lett till en "Direkt ekonomisk avkastning" samtidigt som elanvändningen minskar, alltså det som Porter och Kramer (2011) menar är dubbelt värdeskapande. Det betyder att alla tre kriterier skapade av Menghwar och Daood (2021) är uppfyllda och strategin kan kallas för en CSV-strategi. En effektivisering av energi i värdekedjan, genom till exempel investeringar i ny teknik, kan enligt Porter och Kramer (2011) göras på många olika sätt. Dessa olika sätt samlas under en kategori som Porter och Kramer (2011) benämner som "Energianvändning och logistik". Denna kategori ingår under (pelare 2), att "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan".

5.3 Bidra till utveckling av lokala kluster

Samarbete med skolor

Denna strategi som kallas "Samarbete med skolor" har funnits hos alla hotell (Hotell A, B, C, D, E). Respondenten för Hotell A beskrev att det är viktigt att rekrytera kompetent personal för att förbättra hotellets produktivitet. Detta har lett till att Hotell A har utvecklat samarbeten med lokala skolor. Det ger hotellet fördelar genom att de kan anställa folk som redan är medvetna om hur det fungerar och hur det är att jobba på hotellet. Detta har lett till att hotellet sparat in utbildningskostnader och utbildningstid.

Hotell B har också samarbeten med lokala skolor. Detta med anledning av att de ska kunna hjälpa till med att både lära ut och att även enklare kunna rekrytera folk till en bransch som

lider av personalbrist. Något som också gett resultat. Hotellet har flertalet anställda som har rekryterats genom denna strategi, detta har dessutom lett till att hotellet har sparat in utbildningskostnader och tid.

Hotell C har börjat jobba med digitala kurser tillsammans med universitet i Sverige och lokala skolor. Detta för att på ett enklare sätt kunna rekrytera personal. Detta har gett resultat och Hotell C har anställda som har rekryterats genom denna strategi. Respondenten menar att denna rekryteringsprocess har sparat in tid och utbildningskostnader för Hotell C.

Respondenten för Hotell D uppger att ett problem är att de lider av personalbrist. För att försöka åtgärda detta och kunna rekrytera kompetent personal har de upprättat samarbeten med skolor. Detta menar respondenten är bra eftersom rekryteringsprocesser kan vara väldigt tidskrävande. Nu har de flera stycken som är anställda via detta samarbete och de har kontinuerligt personer som är där under praktik.

Under Coronapandemin var Hotell E tvungna att säga upp två tredjedelar av sin personal. Dessutom menar respondenten, likt många andra, att det råder personalbrist i hela branschen. Ett sätt att rekrytera är genom samarbeten med skolor. Många får genom praktik på hotellet möjligheter till anställning efteråt. "*De flesta får jobb under eller efter praktiken. Det är ett bra sätt att hitta folk på, plus att de får känna "är det här det jag verkligen vill göra*", säger respondenten.

Detta tyder på att denna strategi inte är en engångsaktivitet och är viktig när det kommer till att rekrytera personal till en bransch som lider av personalbrist. Därmed stämmer detta överens med det som Menghwar och Daood (2021) menar är en "Strategisk process". Alla respondenter uppgav dessutom att personalbrist inom branschen är ett stort problem. Coronapandemin har slagit hårt på hela branschen och om hela näringsgrenen (hotell/turistindustrin) står inför personalbrist blir det ett samhällsproblem som kan ha konsekvenser för samhället. Som tidigare nämnt tar Murray et al (2017) upp att hotell och turismbranschen står inför utmaningar med personalbrist och en åldrande arbetskraft, vilket har en stor påverkan på samhället. Enligt Murray et al (2017) behöver personalomsättningen minska och samarbeten med skolor kan vara ett sätt att göra detta på. På detta sätt är personalbrist ett samhällsproblem som kan kopplas till hotellbranschens värdekedja och därmed uppfylla Menghwar och Daoods (2021) andra kriterium, "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Eftersom alla respondenter uppger att denna strategi har lett till "Direkt ekonomisk avkastning" genom minskade utbildningskostnader och utbildningstid, betyder det att alla kriterier från Menghwar och Daood (2021) uppfylls. Därmed kan denna strategi kallas för en CSV-strategi. Genom samarbeten med skolor får alla hotell fördelar genom att kunna anställa kompetent personal. Samtidigt hjälper de människor genom sysselsättning. Respondenten för Hotell A menar även att branschen är en inkörningsport för många in i arbetslivet. Genom samarbeten med lokala skolor kan de hjälpa människor in i sysselsättning och därmed "Bidra till utveckling av lokala kluster" genom anställningsmöjligheter. Således kan denna CSV-strategi kategoriseras under Porter och Kramers (2011) tredje pelare, "Bidra till utveckling av lokala kluster".

5.4 Sammanställning av CSV-strategier och diskussion

Nedan kommer en sammanställning av alla identifierade CSV-strategier. Dessa är uppdelade efter varje hotell och kategoriserade under Porter och Kramers (2011) tre olika pelare.

	Omvärdera sina produkter och marknader (pelare 1)	**Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)**	**Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)**
Hotell A	● Långtidsuthyrning	● Snålspolande vattenprodukter ● Elsparande Maskiner ● Personalhälsa	● Samarbete med skolor
Hotell B	● Långtidsuthyrning ● Miljövänlig städning	● Elsparande lampor ● Elsparande maskiner ● Tvättstuga ● Åtgärder för svinn ● Snålspolande vattenprodukter	● Samarbete med skolor
Hotell C		● Digital elstyrning ● Snålspolande vattenprodukter ● Åtgärder för svinn	● Samarbete med skolor
Hotell D		● Åtgärder för svinn ● Snålspolande vattenprodukter ● System för ventilation	● Samarbete med skolor
Hotell E		● Snålspolande vattenprodukter ● Åtgärder för svinn	● Samarbete med skolor

Tabell 1: Sammanställning av CSV-strategier

Denna tabell visar att studien har funnit elva olika CSV-strategier. Den andra pelaren, “Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan”, är den pelare som används mest frekvent. Det

går även att konstatera att flera CSV-strategier är återkommande bland flera hotell. Exempel på detta är "Snålspolande vattenprodukter" och "Samarbete med skolor". Tabellen visar dessutom att den första pelaren inte används av majoriteten av hotellen, utan endast i Hotell A och B.

5.5 Hållbarhetsstrategier som inte är CSV

Paketerbjudanden

Hotell B, C och D uppger alla att de har vissa specifika paketerbjudanden på frågor om att erbjuda kunder nya produkter och/eller möta en efterfrågan. Dessa paket består av bad, golf och vandringspaket exempelvis. Dessa strategier hade kunnat vara en CSV-strategi eftersom hotellen tar ut en extra avgift på paketet och att det finns en "Strategisk process" vid framtagandet och valet av vilka de ska samarbeta med. Anledningen till att detta inte kan kallas för en CSV-strategi enligt Menghwar och Daoods (2021) är kriteriet, "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Att exempelvis vandra eller att spela golf kan vara bra för hälsan men det är svårt att koppla motion till hotellets värdekedja. Vissa hotell vill erbjuda hälsosam mat och därigenom främja en hälsosam livsstil, men denna studie finner inte att respondenterna försökte koppla samman paketerbjudanden med detta och därför anses motion inte ingå i värdekedjan.

Personalhälsa

Hos Hotell A har strategin som kallas för "Personalhälsa" kunnat klassas som en CSV-strategi. För Hotell D och E har studien inte ansett det. För Hotell D är anledningen att tilltagna åtgärder inte är utöver det vanliga. Att erbjuda personalen utbildningar, friskvård och lokala evenemang är något som många redan gör. Dessutom kan inte respondenten för Hotell D säga om dessa åtgärder har lett till någon "Direkt ekonomisk avkastning", genom lägre personalomsättning eller sjukfrånvaro. Hotell E kunde däremot se mindre sjukfrånvaro och deras upplägg var någorlunda annorlunda jämfört med vad andra respondenter svarade. Bland annat erbjuder de stödsamtal med personer som hade hög sjukfrånvaro. Denna strategi kan inte heller klassas som CSV på grund av att respondenten själv medger att de inte var dessa åtgärder som låg till grund för den senaste tidens låga sjukfrånvaro, utan snarare att det är ung personal. "*I hotellbranschen är det mycket ung personal, samt att man inte är väldigt många år på samma ställe. Man byter tjänst, avledning, hotell, jobb. Tröttnar du på det här jobbet så byter du. Det är en ganska lätt bransch att byta jobb i. Därför tror jag att sjukskrivningsnivåerna är lägre nu*", säger respondenten. Således går det inte att se det som Menghwar och Daood (2021) kallar för "Direkt ekonomisk avkastning" kopplat till denna strategi.

Åtgärder för Svinn

Anledningen till att införandet av "Åtgärder för svinn" hos Hotell A inte klassas som en CSV-strategi är delvis på grund av åtgärderna som gjorts. Hotell A har satt upp skyltar med snälla budskap som ber gästerna att äta upp den mat de tar. De lägger även upp maten på mindre fat. En skillnad mellan Hotell A och Hotell B, C, D och E är att de sistnämnda hotellen istället låter gästerna ta mat med mindre tallrikar, vilket enligt respondenterna minskar matsvinnet hos dem. Skillnaden är, att ta mat med en mindre tallrik gör att kunden inte får plats med lika mycket

mat på sin tallrik. Om hotellet lägger upp mindre mat på en mindre tallrik kommer det fyllas på varje gång det tar slut. Dessutom har Hotell A inte uppmätt något minskat matsvinn, även fast de har mål att göra detta, och därför kan inte dessa åtgärder ännu kopplas till Menghwar och Daoods (2021) kriterium om "Direkt ekonomisk avkastning" för hotellet.

Hjälporganisationer och samarbete med idrottsföreningar

På Hotell A, B, D och E uppger respondenterna att de har samarbeten med olika hjälporganisationer som en del av deras hållbarhetsarbete. Dessa samarbeten grundas främst i välgörenhet till organisationer som Röda Korset och Unicef, men även samarbeten med till exempel Stadsmissionen för att stötta behövande. I och med att samarbeten med hjälporganisationer grundas i välgörenhet kan hotellen få bättre rykte som senare möjligtvis leder till ekonomisk avkastning. Dock kan Hotell A, B, D och E inte se en "Direkt ekonomisk avkastning" med dessa initiativ. Enligt Menghwar och Daoods (2021) kriterier är "Direkt ekonomisk avkastning" ett krav för att en strategi ska kunna ses som en CSV-strategi. Denna strategi uppfyller inte detta krav och kan därför inte ses som en CSV-strategi. Denna typ av strategi är vad Porter och Kramer (2011) kallar för en klassisk CSR-strategi. Detsamma gäller "Samarbete med idrottsorganisationer", som Hotell B, D och E har implementerat. Detta ger inte heller någon "Direkt ekonomisk avkastning" utan istället ett bättre rykte och snarare en indirekt ekonomisk avkastning. Därför kan detta inte heller klassas som CSV, enligt Menghwar och Daoods (2021) kriterium gällande "Direkt ekonomisk avkastning".

Handduken

Denna strategi av Hotell A är något speciell eftersom den satte en ny internationell standard år 1993, enligt respondenten. Hotellet satte upp en skylt som frågade om gästen kunde hänga upp sin handduk istället för att få den tvättad varje dag. Denna strategi kan inte klassas som CSV på grund av Menghwar och Daoods (2021) kriterium om "Direkt ekonomisk avkastning". Hotell A och hela koncernen kan inte beräkna några ekonomiska vinster kopplat till just denna åtgärd, det finns inget beräknat. Eftersom det är svårt att mäta och mätningar inte har gjorts finns det möjlighet till att strategin snarare var tänkt att förbättra hotellets rykte när det kommer till hållbarhet. Då skulle denna strategi falla in under CSR-strategier, enligt Porter och Kramer (2011).

Kontorsuthyrning

Hotell A och D uppger att de erbjuder folk att sitta på deras hotell, i antingen lobbyn eller på ett rum, och jobba. Detta blev framför allt aktuellt under pandemin eftersom många tvingades att arbeta hemifrån. Anledningen till att denna strategi inte kan kallas för CSV är på grund av samhällsproblemet. Det är svårt att identifiera ett specifikt samhällsproblem och ännu svårare att koppla det hotellens värdekedja, som är ett måste enligt Menghwar och Daood (2021).

Anställa flyktingar

Respondenten på Hotell A förklarar hur hotellet samarbetar med migrationsverket för att ta emot flyktingar som behöver jobb. Respondenten menar att hotellet behöver fasa upp nu efter pandemin vilket gör att det blir "win-win" att rekrytera flyktingar. Att rekrytera personal och i detta fall flyktingar blir en kostnad för hotellet, framför allt att utbildningskostnaderna och

utbildningstiden ökar. Detta är en skillnad från till exempel "Samarbete med skolor" där personalen som rekryteras redan är utbildade till en viss grad. Anledningen till att denna strategi inte kan kallas för en CSV-strategi är på grund av att det inte leder till det Menghwar och Daood (2021) kallar för "Direkt ekonomisk avkastning".

Hunderbjudande

Hotell C upptäckte att många köpte husdjur, främst hundar, under pandemin. På grund av detta märkte de att det fanns en efterfrågan på att få ta med sig husdjuret under resan. Därför började de hyra ut särskilda hund och kattrum. Detta har inte identifierats som en CSV-strategi enligt Menghwar och Daoods (2021) kriterier på grund av samhällsproblemet. Om det inte finns något samhällsproblem kopplat till strategin är det svårt att hävda att dubbelt värdeskapande uppstår, vilket gör att en "Strategisk process" även blir svår att urskilja. Porter och Kramer (2011) skulle snarare hävda att denna strategi är mer av en vanlig företagsekonomisk strategi.

Sociala projekt

Respondenten för Hotell D uppger att de försöker anordna olika sociala projekt som de anser vara roliga eller som efterfrågas från gäster. Respondenten ger exempel som att ha olika evenemang med barn (teatrar och att lära ut om miljön) och ge vissa rabatter till pensionärer. Även om respondenten är tydlig med att de gör kalkyler på dessa projekt handlar det snarare om indirekta ekonomiska vinster. "*Vi är rätt duktiga på att pengarsätta våra projekt och vad det kan ge oss i längden. Vi märker av att folk i närområdet pratar om oss och om våra projekt. Förhoppningsvis har de fattat att vi tänker på miljön och inte bara på pengar*", berättar respondenten. Detta handlar snarare om det som Porter och Kramer (2011) menar är CSR, att genom ett gott rykte kunna skapa vinster i längden. Dessutom är det svårt att finna kriteriet Menghwar och Daood (2021) kallar för "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan". Det kan finnas samhällsproblem kopplade till dessa projekt, men de kan vara svåra att koppla till hotellets värdekedja.

Sopsortering och återvinning

Respondenten på Hotell D menar att de ständigt arbetar med återvinning och sopsortering. Även hanteringen av plast är något som Hotell D fokuserar på att förbättra. Hotell D har fått direktiv uppifrån gällande att minska all onödig engångsplast och att de långsiktigt ska bli helt plastfria. Anledningen till att denna strategi inte kan ses som en CSV-strategi är delvis för att sopsortering och återvinning är traditionella CSR-initiativ där målet är att minska sitt miljöavtryck. En annan anledning är att strategin inte leder till en "Direkt ekonomisk avkastning", vilket som tidigare nämnt är ett krav från Menghwar och Daood (2021) för att en strategi ska kunna ses som en CSV-strategi.

Manuell struktur för elanvändning

Hotell E beskriver att de har en manuell struktur för att minska elanvändningen. Detta infördes från start eftersom byggnaden är äldre och inte är utrustad med den senaste teknologin. Anledningen till att denna strategi inte kan klassas som CSV enligt Menghwar och Daoods (2021) kriterier är främst på grund av kriteriet "Direkt ekonomisk avkastning". Respondenter uppger att de aldrig har räknat på om denna åtgärd har minskat deras kostnader. Det blir för

hypotetiskt att bara anta detta. Dessutom är det möjligt att ifrågasätta om en "Strategisk process" har funnits om tanken aldrig har varit att mäta utfallet. Jämför med en investering i ny teknik, som Porter och Kramer (2011) ger exempel på som ett sätt att minska elanvändning och miljöpåverkan. Då brukar det alltid finnas beräkningar på vad företaget tjänar på investeringen. Det finns inte i detta fall.

Isolerande fönster

Respondenten på Hotell E beskriver att de har infört bättre isolerande fönster på hotellrummen. Detta var ett beslut som kom från hotelldirektören och dennes ledningsgrupp. Införandet av isolerande fönster har lett till en förändring när det gäller energiförbrukningen på Hotell E. Denna strategi ger en "Direkt ekonomisk avkastning" samtidigt som "Samhällsproblemet är kopplat till värdekedjan". Anledningen till att denna strategi inte kan klassas som en CSV-strategi är för att införandet av isolerande fönster är en engångsaktivitet. Detta på grund av två anledningar. Dels på grund av att det endast är en investering som behövs göras. Den andra är att till skillnad från exempelvis "Elsparande maskiner" (CSV-strategi) används inte ett fönster på samma sätt. Maskiner används varje dag. Detta gör att strategin inte uppfyller Menghwar och Daoods (2021) kriterium "Strategisk process" och därför klassas inte denna strategi som en CSV-strategi.

5.6 Diskussion

Sammanfattningsvis har analysen visat att vissa strategier från empirin inte har kunnat klassificeras som CSV-strategier. Således har studien, genom Menghwar och Daoods (2021) konceptualisering, kunnat göra skillnad på vad som är en CSV-strategi och vilka strategier som inte är det. På teoretisk nivå innebär detta att om en strategi inte uppfyller alla kriterier i konceptualiseringen kan den inte kallas för en CSV-strategi. Det betyder att en strategi inte kan definieras enligt Menghwar och Daoods (2021) definition, som en strategisk process genom vilken företagen kan lösa ett socialt problem som är kopplat till deras värdekedja, samtidigt som de strävar efter ekonomiska vinster. Denna förståelse har möjliggjorts genom att analysera varje upptäckt strategi från empirin med studiens analysmodell. För att sedan placera ut strategierna i olika pelare jämförde studien strategierna med Porter och Kramers (2011) beskrivning av konceptets pelare. Den första pelaren handlar bland annat om efterfrågan från konsumenter och möjligheten till att erbjuda kunder nya produkter. Därför har studien identifierat strategierna "Långtidsuthyrning och "Miljövänlig städning" under denna pelare. Den andra pelaren handlar om att företaget tar samhällsfrågor i beaktning för att hitta nya sätt att arbeta på, för att öka produktiviteten i företagets värdekedja. Detta kan göras genom exempelvis resursanvändning, energianvändning och logistik samt medarbetares produktivitet. Därför har strategier som "Snålspolande vattenprodukter", "Elsparande maskiner" och "Personalhälsa" identifierats under denna pelare. Den tredje pelaren handlar om att företagen påverkar och påverkas av närsamhället. Genom att samarbeta med andra organisationer kan företag bidra till utvecklingen av lokala kluster. Därför har strategin "Samarbete med skolor" identifierats i denna pelare. Alla dessa olika pelare och strategier är exempel på hur hotell använder sig av CSV-strategier, vilket är svaret på studiens forskningsfråga.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsats. Detta följs upp med studiens praktiska och teoretiska bidrag.

Syftet med studien är att skapa förståelse för vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen i Sverige. Genom att studera detta område är syftet även att bidra till teorin genom att se vilka hållbarhetsstrategier som kan klassificeras som CSV. Detta ska i sin tur hjälpa till att stärka konceptualiseringen kring konceptet CSV. För att uppnå detta syfte har studien tillämpat frågeställningen: Hur använder sig hotellbranschen i Sverige av CSV-strategier? Data har insamlats genom semi-strukturerade intervjuer av fem olika hotell, som ingår i större hotellkedjor. Med hjälp av tidigare forskning och teorin om CSV har insamlad data analyserats genom en analysmodell och en riktad innehållsanalys. Analysmodellen utgår från Porter och Kramers (2011) tre pelare och den nya konceptualiseringen från Menghwar & Daood (2021).

Även om alla respondenter inte var medvetna om vad CSV var, fanns det många likheter i hur hotellen använder CSV-strategier, i vissa fall omedvetet. Den typ av strategi som generellt har använts mest är strategier som ingår under Porter och Kramers (2011) andra pelare, "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan". Denna typ av strategi användes även i störst utsträckning hos varje enskilt hotell. Resterande pelare användes inte i lika hög utsträckning och den första pelaren, "Omvärdera sina produkter och marknader", användes inte hos majoriteten av hotellen. Det fanns flera CSV-strategier som var återkommande och som flera hotell använde sig av. En strategi som införts hos samtliga hotell i studien var en strategi som ämnade att minska hotellets vattenförbrukning, denna kallas för "Snålspolande vattenprodukter". En annan strategi som samtliga hotell har infört var "Samarbete med skolor". Detta är en strategi som har som avsikt att möjliggöra anställning för personer i utbildning, samtidigt som hotellet får kompetent personal till en bransch med personalbrist.
Majoriteten av alla hotell har också infört en strategi för att minska matsvinnet och därmed minska miljöavtrycket. Denna strategi kallas för "Åtgärder för svinn". Hotellen har delvis olika tillvägagångssätt för att minska matsvinnet och sitt miljöavtryck, men alla faller in under strategin "Åtgärder för svinn". Ytterligare två CSV-strategier var återkommande. "Långtidsuthyrning" och "Elsparande maskiner" återfanns hos två av hotellen. Den förstnämnda ämnar att hjälpa till med bostadsbristen i Sverige och förbättra beläggningen på hotellet och den andra har som avsikt att minska hotellens elförbrukning. Det som tydligt går att se är att bekämpa klimatförändringar är det främsta samhällsproblemet som CSV-strategier används för. Hotellen försöker på olika sätt, exempelvis genom att minska vattenförbrukningen, elförbrukningen och minska svinn, minska deras miljöpåverkan.

Porter och Kramer (2011) menar att CSV är något annat än CSR, "social responsibility" eller filantropi. Utgångspunkten för konceptet är att både ekonomiska och sociala aspekter ska göra framsteg och företaget ska skapa värde som ger företaget fördelar i förhållande till deras kostnader. Som tidigare nämnt menar Menghwar och Daood (2021) att denna beskrivning är för vag och har därför själva utvecklat den teoretiska beskrivningen av CSV. De definierar

CSV som en strategisk process genom vilken företagen kan lösa ett socialt problem som är kopplat till deras värdekedja samtidigt som de strävar efter ekonomiska vinster (Menghwar & Daood 2021). Genom att använda denna beskrivning, som grundar sig i Porter och Kramer (2011), som sedan har utvecklats av Menghwar och Daood (2021) och deras tre kriterier/dimensioner blir det tydligare vad CSV är och därmed kan denna studie visa vad CSV faktiskt innebär. Detta stämmer överens med studiens syfte, som kan delas upp i två delsyften. Det första är att skapa förståelse för vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen. Till följd av att klassificera vilka strategier som är CSV, skapas en förståelse för vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen. De CSV-strategier som har klassificerats är de strategier som har uppfyllt alla tre kriterier och därmed överensstämmer med Menghwar och Daoods (2021) beskrivning av CSV, exempelvis "Snålspolande vattenprodukter", "Samarbete med skolor" och "Elsparande maskiner". Genom att identifiera dessa uppfylls det första delsyftet.

Genom att visa vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen (vilka CSV-strategier som har klassificerats) förtydligar studien vad CSV är. I och med detta stärks den vaga konceptualiseringen. Därmed uppfylls även det andra delsyftet, att bidra till teorin genom att se vilka hållbarhetsstrategier som kan klassificeras som CSV, vilket i sin tur hjälper till att stärka konceptualiseringen av konceptet CSV. Därför kan strategier som exempelvis "Hjälporganisationer" och "Samarbete med idrottsföreningar", som funnits i empirin, inte kallas för CSV-strategier då de inte uppfyller kriteriet "Direkt ekonomisk avkastning". Detta innebär att företaget inte kan härleda ekonomisk avkastning till denna specifika strategi, vilket den behöver göra enligt Menghwar och Daoods (2021) konceptualisering och Porter och Kramers (2011) beskrivning av konceptet. Strategin kan påverka företagets rykte i positiv bemärkelse, vilket kan leda till indirekta vinster. Detta är något som Porter och Kramer (2011) menar är tydliga exempel på CSR-strategier och inte CSV-strategier. Ytterligare ett exempel på en hållbarhetsstrategi från empirin som inte är CSV är "Kontorsuthyrning". På teoretisk nivå innebär detta att denna strategi inte uppfyller samtliga tre kriterier från Menghwar och Daood (2021). I detta fall uppfylls inte det andra kriteriet "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan", vilket innebär att strategin inte löser ett samhällsproblem som kan kopplas till företagets värdekedja.

6.1 Praktiskt bidrag

Ett av de praktiska bidragen som denna studie står för är att den hjälper till med att stärka tidigare empiriska bevis. Menghwar och Daood (2021) och Dembek et al (2016) menar att kritiken mot CSV har lett till att forskning har fokuserat på konceptets originalitet istället för konceptuella och empiriska aspekter. Även om det finns andra empiriska studier menar de att det krävs mer empiriska bevis. Detta har varit ett av målen med denna studie, att utöka de empiriska bevisen för CSV. Denna studie visar på att CSV-strategier, enligt Menghwar och Daoods (2021) konceptualisering, existerar och används i näringslivet. I detta fall inom hotellbranschen.

Ett annat praktiskt bidrag är att studien visar vilka specifika CSV-strategier som används inom hotellbranschen i Sverige. Som tidigare nämnt är Fernández-Gámez et al. (2019) ett exempel på en empirisk undersökning inom hotellbranschen. Deras undersökning grundar sig i en kvantitativ metod med ett urval av spanska hotell. Fernández-Gámez et al. (2019) hade som förslag till vidare forskning att undersöka hotellbranschen med andra undersökningsobjekt och undersökningsmetoder för att kunna ge andra eller liknande resultat. Genom att en kvalitativ undersökning applicerats i denna studie har en ny undersökningsmetod tillämpats, som kan utöka, ge en bredare syn samt visa vilka CSV-strategier hotell använder sig av. Det innebär att andra hotell kan nyttja resultatet för att se hur de kan förbättra sitt hållbarhetsarbete. Eftersom CSV handlar om dubbelt värdeskapande kan det finnas fördelar för hotell att börja applicera CSV-strategier snarare än CSR-strategier, även om denna studie inte lägger någon värdering i det. Vissa av CSV-strategierna som har identifierats kan även vara värdefulla för andra organisationer och branscher att ta inspiration ifrån. Annars kan studien uppmuntra till det som Borglund et al (2021) kallar för att börja kolla på sitt hållbarhetsarbete med CSV-glasögon för att hitta möjligheter till win-win situationer.

Genom att visa vilka CSV-strategier som används inom branschen kan denna studie ligga till grund för framtida forskning, för att kunna utöka och generalisera resultaten ytterligare. Exempelvis skulle framtida forskning kunna undersöka mindre och fristående hotell och se hur dessa hotell använder sig av CSV-strategier.

6.2 Teoretiskt bidrag

Studien bistår även med två teoretiska bidrag. Flertalet forskare (exempelvis Menghwar och Daood (2021), Dembek et al (2016) och Crane et al (2014)) menar att CSV:s konceptualisering är vag och att begreppet endast används som ett "buzzword". Med detta menas att CSV är en blandning av andra koncept och begrepp och att det egentligen inte är ett eget koncept. Därför har forskningen fokuserat på konceptets originalitet snarare än empiriska och konceptuella aspekter. Av den anledning har Menghwar och Daood (2021) utvecklat en egen definition (modell) som ämnar att ge konceptet en konceptuell tydlighet, som enligt forskningen behövs. Genom att denna studie tar sin grund i denna definition bidrar resultat och slutsats till att stärka denna konceptualisering. En del av kritiken av den vaga konceptualiseringen blir som Dembek et al (2016) menar att framtida forskning bör ta itu med vad CSV egentligen innebär. Genom att använda den nya konceptualiseringen kan denna studie bidra med att på ett tydligare sätt visa vad som är CSV och vad som inte är CSV. Eftersom tidigare forskning menar (se avsnitt 1.4 och 2.2) att mer forskning behövs gällande CSV och mer specifikt vad CSV egentligen innebär är detta något som studien syftade till att anamma. Efter denna undersökning går det att tyda att Menghwar och Daoods (2021) konceptualisering gjorde att flertalet strategier inte kunde klassas som CSV. På teoretisk nivå, kan inte hållbarhetsstrategier klassas som CSV om de inte leder till direkt ekonomisk vinning ("Direkt ekonomisk avkastning"), att samhällsproblemet inte kan kopplas till företagets (i detta fall hotellets) värdekedja ("Samhällsproblem kopplat till värdekedjan") och/eller att ett strategiskt tänk bakom framtagandet av strategin inte finns ("Strategiskt process"). Detta innebär att denna studie stärker konceptualiseringen av CSV, något som den existerande forskningen efterfrågar. Detta

är i linje med studiens syfte, "...att skapa förståelse för vilka CSV-strategier som används inom hotellbranschen i Sverige. Genom att studera detta område är syftet även att bidra till teorin genom att se vilka hållbarhetsstrategier som kan klassificeras som CSV. Detta ska i sin tur hjälpa till att stärka konceptualiseringen av konceptet CSV."

Ett annat teoretiskt bidrag från denna studie är kartläggningen av konceptets tre pelare. Munro (2020) menar att det behövs ytterligare forskning kring de tre olika pelarna inom CSV, kartlagda på olika åtgärder och hur dessa relateras till samhällsproblem. Genom att integrera Porter och Kramers (2011) teori om CSV, dess pelare och Menghwar och Daoods (2021) konceptualisering (se analysmodell i avsnitt 2.7) har denna studie kunnat avgöra om en strategi är CSV och sedan kunnat kartlägga den efter vilken pelare (typ av strategi) som den ingår i. CSV-strategierna som har funnits i den empiriska undersökningen visar att den andra pelaren, "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan" är mest frekvent inom hotellbranschen. Denna pelare fokuserar på att öka produktiviteten inom företaget samtidigt som ett samhällsproblem tas i beaktning. Pelare 1 och 3 berör mer externa aspekter som att exempelvis se till marknaden och/eller skapa samarbeten med andra organisationer. Eftersom pelare 2 är mest förekommande visar denna studie att hotellbranschen fokuserar mer på de interna aspekterna, som till exempel produktivitet, när en CSV-strategi införs. Mer specifikt fokuserar hotellbranschen mest på att öka sin produktivitet genom det som Porter och Kramer (2011) kallar för "energianvändning och logistik". Dessa typer av strategier var vanligast inom pelare 2, "Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan". Genom att kartlägga CSV-strategier på olika pelare bidrar studien med att utveckla kunskapen kring pelarna och vilka CSV-strategier som hör till vilken pelare. Som tidigare nämnt är detta något som Munro (2020) efterfrågar.

Dessutom visar analysen vilka samhällsproblem som strategierna och pelarna har varit kopplade till. Denna studie visar att inom hotellbranschen är en majoritet av strategierna kopplade till klimatförändringar som samhällsproblem. Att klimatförändringar är det främsta samhällsproblemet som CSV-strategier inom hotellbranschen berör, går i linje med det som Leyva och Parra (2021) skriver, att hotellbranschens medvetenhet om deras miljöpåverkan har ökat. De uppger att hela hotellbranschen har ett stort miljöavtryck runt om i världen och därför har intresset kring hållbarhetsarbetet ökat, från både hotellbranschen och från forskningen. Detta hänger ihop med den mest förekommande pelaren, pelare 2. Porter och Kramer (2011) menar att eftersom denna pelare handlar om att förbättra effektiviteten och produktiviteten inom företaget samverkar detta med att minska företagets miljöavtryck. Detta visar också på hur hotellbranschen i Sverige använder sig av CSV-strategier, vilket är studiens frågeställning.

7. Författardeklaration

Författarna har till en början läst vetenskapliga artiklar för att få en bred kunskap om det som undersöks. Här har författarna läst olika artiklar och sedan återberättat för varandra vad de handlar om, och om det är värt för uppsatskamraten att också läsa den. Utifrån detta tillvägagångssätt har författarna diskuterat vad uppsatsen ska undersöka och handla om. När skrivandet påbörjats har nästan alla delar gjorts och skrivits tillsammans. Dock har transkriberingen och avsnittet om empiri delats upp. Författarna har transkriberat två hotell vardera och ett hotell har delats på. Sedan har empirin skrivits av den författaren som har transkriberat det hotellet som berörs. När empirin var klar har bägge författarna läst igenom varandras delar och diskussioner har uppstått där vissa redigeringar har gjorts.

Det kan även ha förekommit vissa kortare stycken som en enskild författare har skrivit individuellt. När detta skett har den andra läst igenom detta för att antingen godkänna eller diskutera eventuella redigeringar. Detta för att uppsatsens delar ska vara konsekventa, ge en röd tråd och bra formalia.

I och med denna författardeklaration tar bägge författarna ansvar för uppsatsens innehåll och dess samtliga delar.

8. Källförteckning

Almeida, F., & Silva, O. (2020). The impact of COVID-19 on tourism sustainability: Evidence from Portugal. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, *8*(2), 440-446.

Antonsson, H. & Eriksson Korjonen, S. & Rosengren, K. (2012). First-line managers' experiences of alternative modes of funding in elderly care in Sweden, *Journal of Nursing Management 20*, sid 737-747

Becerra-Vicario, R., Leon-Gomez, A., Gutierrez-Ruiz, A. M., & Fernandez-Gamez, M. A. (2020). Sustainable development through corporate social responsibility, corporate philanthropy and creating shared value. *Technium Soc. Sci. J.*, *10*, 291.

Bell, E., Bryman, A. och Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford university press, 5. Uppl.

Beschorner, T. (2014). Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, *1*(17), 106-112.

Beschorner, T., & Hajduk, T. (2017). Responsible practices are culturally embedded: Theoretical considerations on industry-specific corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *143*(4), 635-642.

Bian, J., Liao, Y., Wang, Y. Y., & Tao, F. (2021). Analysis of firm CSR strategies. *European journal of operational research*, *290*(3), 914–926.

Borglund, Tommy, De Geer, Hans & Hallvarsson, Mats (2009). *Värdeskapande CSR: hur företag tar socialt ansvar*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag, ur kapitel 3 Hur CSR vuxit fram, s 49–59 och kapitel 4 CSR som begrepp sid 63–75

Borglund, T., de Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., och Windell, K. (2021). *CSR och Hållbart Företagande*. 3e upplagan. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Boverket. (2021). *Bostadsmarknadsenkät 2021*. https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsmarknad/bostadsmarknaden/bostadsmarknadsenkaten/ [Hämtad: 2022-04-27]

Buddu, A., & Scheepers, C. B. (2022). CSR and shared value in multi-stakeholder relationships in South African mining context. *Social Responsibility Journal*.

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, *1*(1), 1-8.

Chen, X., Wang, C., & Li, S. (2022). The impact of supply chain finance on corporate social responsibility and creating shared value: a case from the emerging economy. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California management review*, *56*(2), 130-153.

Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?. *Journal of Business Ethics*, *137*(2), 231-267.

Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). Economic Theories and Sustainable Development. In *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility* (pp. 37-60). Palgrave Macmillan, Cham.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4). 532-550.

ElAlfy, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., & Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGs) era. *Sustainability*, *12*(14), 5544.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, *8*(1), 37-51.

Fernández-Gámez, M. Á., Gutiérrez-Ruiz, A. M., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, *11*(6), 1784.

Giuliani, E., Tuan, A., & Calvimontes Cano, J. (2021). Creating Shared Value Meets Human Rights: A Sense-Making Perspective in Small-Scale Firms. *Journal of Business Ethics*, *173*(3), 489-505.

Graneheim, U.H. & Lundman B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness, *Nurse education Today (24),* sid.105-112.

Isaksson, R., & Rosvall, M. (2020). Understanding building sustainability–the case of Sweden. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–15.

Jacobsen, D.I (2017). *Hur genomför man undersökningar?:introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur, 2.1. Uppl.

Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*.

Khurshid, H., & Snell, R. S. (2021). Moral foundations for creating shared value in Asia. *Business and Society Review*.

Kim, R.C. (2018). Can Creating Shared Value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) Collaborate for a Better World? Insights from East Asia. *Sustainability* 2018, *10*, 4128.

Leyva, E. S., & Parra, D. P. (2021). Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*, *3*, 100050.

Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, *23*(4), 466–485.

Merriam & Nilsson, B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Upplaga 1:16.

Nhamo, G., Dube, K., & Chikodzi, D. (2020). Counting the cost of COVID-19 on the global tourism industry. *Springer Nature*.

Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*.

Munro, V. (2020). *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation: The New Responsibility*. Emerald Group Publishing.

Murray, W.C., Elliot, S., Simmonds, K., Madeley, D. & Taller, M. (2017). "Human resource challenges in Canada's hospitality and tourism industry: Finding innovative solutions", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes. Vol. 9 No. 4*, pp. 391-401.

Ozdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M., Mody, M., & Suess, C. (2021). Quantifying the economic impact of COVID-19 on the US hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. *Tourism Management Perspectives*, *39*, 100864

Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, *91*(9), 100-107.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 89(1/2)*: 62– 77.

Rahardja, L., Gunawan, I. D., Augustine, Y., & Wardhani, R. (2021). The Influence of Environmental Performance towards Creating Shared Value. *Technium Soc. Sci. J.*, *18*, 230.

de los Reyes Jr, G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the "Win-Win", creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review, 59(2)*, 142-167.

RobecoSam. (2019). *Country Sustainability Ranking*. https://www.robeco.com/en/key-strengths/sustainable-investing/country-ranking/ [Hämtad: 2022-01-28]

RobecoSam. (2021). *Country Sustainability Ranking*. https://www.robeco.com/en/key-strengths/sustainable-investing/country-ranking/[Hämtad: 2022-01-28]

Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy–the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(5), 722–732.

Svenska FN-förbundet. (u.å.). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*. https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/%20 [Hämtad: 2022-02-01]

Tillväxtverket. (2018). *Majoriteten av företagen arbetar med hållbarhet.* https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fovven-2017/2018-10-26-majoriteten-av-foretagen-arbetar-med-hallbarhet.html [Hämtad: 2022-03-08]

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer*. Stockholm: Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html [Hämtad 2022-03-08]

Wang, Q., & Huang, R. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on sustainable development goals–a survey. *Environmental Research*, *202*, 111637.

Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Central European Management Journal*, *24(2)*, 32-55.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (vol. 6). Sage.

8.1 Sekundärdata

Elite Hotels of Sweden AB (2020). *Hållbarhetsrapport 2020*. https://cdn.elite.se/49e68d/globalassets/hallbarhet/hallbarhetsrapport-2020.pdf [Hämtad: 2022-05-05]

Elite Hotels of Sweden. *Vårt miljöarbete*. https://elite.se/sv/om-elite-hotels/hallbarhet/ [Hämtad: 2022-05-05]

Ligula Hospitality Group (u.å). *Hållbarhet*. https://ligula.se/om-ligula/hallbarhet/ [Hämtad: 2022-05-05]

Ligula Hospitality Group (u.å). *Good morning*. https://ligula.se/goodmorninghotels/ [Hämtad: 2022-05-05]

Ligula Hospitality Group AB (2020). *Hållbarhetsrapport 2020*. https://ligula.se/wp-content/uploads/2021/06/H%C3%85LLBARHETSRAPPORT-NY-2020_final.pdf

Nordic Choice Hospitality Group AB (2019). *We care 2019 - Annual Report Sustainability, Nordic Choice Hospitality Group* https://www.nordicchoicehotels.se/globalassets/global/csr/annual-report-pdf/annual-report-wecare-2019.pdf

Nordic Choice Hotels (u.å). *We care - hållbarhet inom nordic choice hotels*. https://www.nordicchoicehotels.se/samhallsansvar/ [Hämtad: 2022-05-05]

Scandic Hotels Group AB. (2021). *Scandic Års- och hållbarhetsredovisning 2021*. https://www.scandichotelsgroup.com/sv/investerare/finansiella-rapporter/?year=&cat=any

Scandic Hotels (u.å). *Hållbarhet*. https://www.scandichotelsgroup.com/sv/hallbarhet/hallbarhet/ [Hämtad: 2022-05-05]

9. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Frågor	**Koppling till teori**
Skulle ni kunna beskriva lite kortfattat hur ni arbetar med hållbarhet?	Öppnande fråga för att få igång respondenten. Redan här kan hållbarhetsstrategier börja dyka upp, men har eventuellt ingen direkt koppling till teorin.
Vad har ni för hållbarhetsmål?	Ytterligare en öppnande fråga för att få en större inblick i företagets hållbarhetsarbete. Frågan kan även här leda till att respondenten nämner hållbarhetsstrategier. Frågan har inte direkt koppling till teorin.
Vilka hållbarhetsproblem finns inom er bransch?	Öppnande fråga för att beskriva hållbarhetsproblemen som branschen står inför. Detta kopplas till teorin för att CSV-strategier ska kopplas till samhällsproblem inom företags värdekedja (Menghwar & Daood 2021).
Vem/vilka är ansvariga för att ta fram nya hållbarhetsstrategier? Hur går en sådan process till?	Frågan är ställd för att få en inblick i processen kring att ta fram hållbarhetsstrategier. Detta kopplas till kriteriet "strategisk process" från Menghwar och Daood (2021).
Att omvärdera sina produkter och marknader (pelare 1)	
Har ni några hållbarhetsstrategier som har lett till att ni kan erbjuda era kunder nya produkter?	Ett företags sociala projekt kan ses som CSV om det är av strategisk karaktär och inte bara en engångsaktivitet (Menghwar & Daood 2021). Med utgångspunkt i detta ska frågan hjälpa till med att få fram om företaget har en strategisk karaktär på sitt hållbarhetsarbete och därmed klarar av kriteriet för "Strategisk process". Denna fråga att är även tänkt att reda på vilka

	hållbarhetsstrategier som ingår under pelare 1.
Har ni hållbarhetsstrategier som är tänkta att möta en förändring av efterfrågan från kunder?	Denna fråga är också tänkt att upptäcka strategier som ingår under Porter och Kramers (2011) första pelare. Genom denna fråga är det även möjligt att se om denna del av hållbarhetsarbetet har en strategisk karaktär och därmed se om strategier klarar av kriteriet för "Strategisk process" (Menghwar & Daood 2021).
Hur kopplas dessa strategier, inom kategorin att omvärdera sina produkter och marknader, till hållbarhetsproblemen inom branschen?	Samhällsproblemet som ett företag vill lösa måste vara relaterat till företagets värdekedja (Menghwar & Daood 2021). Denna fråga ställs för att koppla företagets hållbarhetsarbete till relevanta samhällsproblemen och därmed se om strategier klarar av kriteriet "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan" (Menghwar & Daood 2021).
Leder strategierna inom denna kategori till ekonomisk vinst för er?	"Direkt ekonomisk avkastning" är ett viktigt krav för att betrakta ett projekt som CSV och därmed krävs det att ett arbete med sociala problem ger direkt ekonomisk avkastning för företaget (Porter & Kramer 2011). Ibland kan ett företags sociala aktivitet leda till indirekta ekonomiska vinster eftersom det exempelvis kan förbättra företagets rykte, men då är det inte CSV (Porter & Kramer 2011; Menghwar & Daood 2021). Med utgångspunkt i detta ställs denna fråga för att se om företagets strategier kan kopplas till ekonomisk vinst och därmed se om strategierna klarar av kriteriet "Direkt ekonomisk avkastning".
Att omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)	
Har ni några hållbarhetsstrategier som syftar till att förbättra produktiviteten i eran värdekedja?	Denna fråga är tänkt att upptäcka strategier som ingår under Porter och Kramers (2011) andra pelare. Frågan ställs också för att se

	om hållbarhetsarbetet kring pelare 2 är av en strategisk karaktär och därmed klarar av kriteriet för "Strategisk process" (Menghwar & Daood 2021).
Hur arbetar ni med att förbättra er personals produktivitet? Exempelvis att arbeta med deras hälsa och välmående.	Denna fråga är tänkt att upptäcka strategier som ingår under Porter och Kramers (2011) andra pelare. Specifikt handlar det om medarbetarnas produktivitet i värdekedjan och hållbarhetsstrategier kopplade till medarbetarna.
Hur kopplas dessa strategier, inom kategorin att omdefiniera produktiviteten i värdekedjan, till hållbarhetsproblemen inom branschen?	Denna fråga ställs för att koppla företagets hållbarhetsarbete (kopplat till pelare 2) till de samhällsproblem som finns i deras värdekedja. Detta för att se om strategier uppfyller kriteriet för "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan" (Menghwar & Daood 2021).
Leder strategierna inom denna kategori till ekonomisk vinst för er?	Denna fråga ställs för att se om företagets strategier (kopplat till pelare 2) kan kopplas till ekonomisk vinst och därmed se om strategierna klarar av kriteriet "Direkt ekonomisk avkastning"(Menghwar & Daood 2021).
Att bidra till en utveckling av lokala kluster (pelare 3)	
Har ni samarbeten med andra organisationer som kan kopplas till hållbarhet?	Denna fråga är tänkt att upptäcka strategier som ingår under Porter och Kramers (2011) tredje pelare. Frågan ställs också för att se om hållbarhetsarbetet kring pelare 3 är av en strategisk karaktär och därmed klarar av kriteriet för "Strategisk process" (Menghwar & Daood 2021).
Har ni specifika strategier som kan kopplas till hållbarhet på lokal nivå?	Denna fråga har samma koppling till teorin som frågan ovanför. Avgränsar till mer lokala samarbeten för att se specifika strategier kopplade till närsamhället.
Hur kopplas dessa strategier inom kategorin att bidra till utveckling av lokala kluster, till	Denna fråga ställs för att koppla företagets hållbarhetsarbete (kopplat till pelare 3) till

hållbarhetsproblemen inom branschen?	de samhällsproblem som finns i deras värdekedja. Detta för att se om strategier uppfyller kriteriet för "Samhällsproblem kopplat till värdekedjan" (Menghwar & Daood 2021).
Leder strategierna inom denna kategori till ekonomisk vinst för er?	Denna fråga ställs för att se om företagets strategier (kopplat till pelare 3) kan kopplas till ekonomisk vinst och därmed se om strategierna klarar av kriteriet "Direkt ekonomisk avkastning" (Menghwar & Daood 2021).
Avslutning	
Finns det något mer inom ert hållbarhetsarbete som ni vill lyfta?	Avslutande fråga för att eventuellt plocka upp något som har missats (ingen direkt koppling till teorin).
Alla frågor har utgått från ett koncept, skapad av Porter och Kramer, som kallas "Creating Shared Value", är detta ett koncept som ni känner till?	Avslutande fråga för att se om respondenterna vet vad konceptet är och av den anledningen kanske de kommer på något ytterligare. Frågan gör det möjligt att se om de medvetet eller eventuellt undermedvetet använder sig av CSV-strategier i deras hållbarhetsarbete.

Bilaga 2 - Kodningsschema

CSV-Strategi	Meningsenhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori	Tema
Långtidsuthyrning (Hotell A)	De var tvungna att se över vad det fanns för efterfrågan och vad som kunde göras för att få in intäkter… Detta var ett direktiv som kom uppifrån men även något som de märkte fanns en marknad för där Hotell A verkar. Nu efter pandemin kan man på förfrågan fortfarande hyra på månadsbasis…	Strategisk process som ämnar att se till efterfrågan och därigenom få in intäkter.	Uppfylla egna och samhällets behov	Efterfrågan från konsumenter	Omvärdera sina produkter och marknader (pelare 1)
	Respondenten menar att eftersom det är bostadsbrist i Sverige kunde de erbjuda månadserbjudanden för kanske främst studenter men också allmänheten, eftersom de hade rum att erbjuda under pandemin…	Ett samhällsproblem är bostadsbrist och specifikt i branschen att rummen stod tomma under pandemin.			
	Dessutom ledde coronapandemin till att Hotell A	Ekonomisk vinning genom att se till			

	var tvungna att få in intäkter. De var tvungna att se över vad det fanns för efterfrågan och vad som kunde göras för att få in intäkter.	efterfrågan på marknaden.			
Snålspolande vattenprodukter (Hotell A)	Vatten och elförbrukningen mäts och kontrolleras alltid nu för tiden…Exempel på detta är snålspolande duschmunstycken, handfat och toaletter…Alla hotell inom koncernen har hållit på med detta i runt tio år, för att förbättra miljöarbetet och för att minska kostnaderna.… Idag är hållbarhet inte något man kan välja bort. Därför är hotellens miljöutsläpp (exempelvis vatten och eleffektivisering) också ett tydligt problem… De investeringar av produkter och	Strategisk process som ämnar att minska vattenförbrukningen. Ett samhällsproblem i branschen är vattenförbrukningen. Ekonomisk	Vatteneffektivisering	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	maskiner som har gjorts har redan gett Hotell A ekonomisk vinning.	vinning genom att minska vattenförbrukningen.			
Elsparande maskiner (Hotell A)	Just nu håller de på att kolla på poolanläggningen och ska installera nya maskiner som kommer spara tusentals kronor varje månad på enbart energikostnaden, dessutom får hotellet även en bättre miljöpåverkan… Idag är hållbarhet inte något som kan väljas bort Därför är hotellens miljöutsläpp (exempelvis vatten och eleffektivisering) också ett tydligt problem… …nya maskiner som kommer spara tusentals kronor varje månad…	Strategisk process som ämnar till att installera nya maskiner som kommer att minska energikostnaderna. Ett samhällsproblem i branschen är elförbrukningen. Ekonomisk vinning genom att nya maskiner minskar energikostnaderna.	Eleffektivisering	Energianvändning och logistik	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)
Personalhälsa (Hotell A)	Gällande personalens	Strategisk process som	Förbättra personalens	Produktiviteten hos	Omdefiniera produktiviteten

	produktivitet och välmående har Hotell A och hela koncernen ett hälsoprogram för att främja deras hälsa eftersom det kan vara tufft att arbeta på hotell. De erbjuder bland annat möjligheten till att äta bra mat på hotellet. Om personalen mår bra så orkar de mer, menar respondenten… Pandemin har gjort att ett problem i branschen är att det inte finns lika mycket personal längre. Hotelldirektören säger att hela branschen måste bli attraktivare för arbetstagare. Konkurrensen är stenhård och då måste hotellen visa upp vad arbetstagaren får utöver lönen. Därför presenterar de ett “kit” vid anställningsintervjuer som innehåller lite av de som tidigare nämnts…	ämnar att förbättra personalens mående och hälsa. Ett samhällsproblem inom branschen är personalbrist.	hälsa och välmående	medarbetare	i värdekedjan (pelare 2)

	Sjukfrånvaro är något de mäter och respondenten menar att sjukfrånvaron har minskat av dessa åtgärder.	Ekonomisk vinning genom att sjukfrånvaron minskat av dessa åtgärder.			
Samarbete med skolor (Hotell A)	Hotelldirektören uppger att hotellet har ett etablerat samarbete med olika skolor, bland annat en lokal restaurangskola. Detta ger dem möjligheten att forma studenterna ytterligare efter sådant Hotell A tycker är viktigt. Om/när de börjar arbeta hos dem är de redan insatta i hur det fungerar och hur man jobbar på Hotell A… Pandemin har gjort att ett problem i branschen är att det inte finns lika mycket personal längre… Det är något som sparar utbildningstid och	Strategisk process som ämnar att samarbeta med olika skolor för att kunna rekrytera personal. Ett samhällsproblem inom branschen är personalbrist. Ekonomisk vinning genom att detta sparar	Minska personalbrist genom rekrytering av personal	Skola/utbildning	Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)

	utbildningskostnader, enligt respondenten.	utbildningskostnader/tid.			
Långtidsuthyrning (Hotell B)	Under pandemin införde Hotell B något som de kallar för "long stay" där individer hade möjligheten att bo under en hel månad eller längre till ett förmånligt pris. I och med att Hotell B hade dålig beläggning under coronapandemin behövde de få in gäster…Även idag finns "long stay" kvar men till ett mindre rabatterat pris… Coronapandemin var problematiskt för hotellet för att kunna gå runt. Detta innebar att beläggningen var låg under stora perioder, dessutom råder det bostadsbrist… I och med att Hotell B hade dålig beläggning under coronapandemin behövde de få in	Strategisk process som ämnar att erbjuda boende under en längre tid. Ett samhällsproblem i branschen var den låga beläggningen under pandemin och bostadsbrist Ekonomisk vinning genom fler gäster på hotellet.	Uppfylla egna och samhällets behov	Efterfrågan från konsumenter	Omvärdera sina produkter och marknader (pelare 1)

	gäster.				
Miljövänlig städning (Hotell B)	För 1 år sedan började Hotell B marknadsföra “Go green”. Det handlar om att hotellgästerna får bestämma om man vill ha städat eller inte varje dag. Gästen får ett mejl innan ankomst, så ett val kan göras. Respondenten menar att vissa gäster inte får välkomstmejlet och då kan gästen istället hänga upp en lapp utanför dörren där det står “Go green”... Respondenten menar att det finns hållbarhetsproblem inom just hotellbranschen och beskriver främst matsvinnet men även el och vattenförbrukningen som ett stort problem… Om gästen väljer valet “Go green” menar respondenten att Hotell B sparar	Strategisk process som ämnar att minska städningen på hotellet. Ett samhällsproblem i branschen är el- och vattenförbrukningen. Ekonomisk vinning genom mindre personal- och	Erbjuda kunden möjlighet att minska utsläppen	Erbjuda nya produkter	Omvärdera sina produkter och marknader (pelare 1)

	personalkostnader men även städ och rengöringsmedel. Det går även åt mindre städtimmar.	materialkostnader.			
Elsparande lampor (Hotell B)	Hotell B har valt att ha lampor som tänds när någon gäst är där. Exempelvis om ingen är i bastun eller relaxen är lamporna släckta och aktiveras när någon gäst rör sig på dessa avdelningar…miljögruppen har sett över alla lampor och bytt ut dem mot energisnåla lampor. “Detta har vi jobbat med under 1 års tid”, säger respondenten… Respondenten menar att det finns hållbarhetsproblem inom just hotellbranschen och beskriver främst matsvinnet men även el och vattenförbrukningen som ett stort problem… Detta gör att	Strategisk process som ämnar att minska energianvändningen genom olika lampor. Ett samhällsproblem i branschen är elförbrukningen. Ekonomisk	Eleffektivisering	Energianvändning och logistik	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	Hotell B sparar in på energin samtidigt som det blir en ekonomisk vinning för hotellet.	vinning genom minskade energikostnader			
Elsparande maskiner (Hotell B)	Respondenten berättar att Hotell B har en egen tvättstuga där gästerna som bor på hotellet under en längre tid kan tvätta sina kläder själva. Lakan och påslakan är det enda som skickas iväg på tvätt, medan övriga artiklar tvättas i tvättstugan på hotellet… Hotell B har även energismarta maskiner i tvättstugan som minskar energianvändningen… Respondenten menar att det finns hållbarhetsproblem inom just hotellbranschen och beskriver främst matsvinnet men även el och vattenförbrukningen som ett stort problem…	Strategisk process som ämnar att minska elanvändningen genom elsparande maskiner. Ett samhällsproblem i branschen är elförbrukningen.	Eleffektivisering	Energianvändning och logistik	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	Hotell B har även energismarta maskiner i tvättstugan som minskar energianvändningen.	Ekonomisk vinning genom minskad elanvändning.			
Tvättstuga (Hotell B)	Respondenten berättar att Hotell B har en egen tvättstuga där även gästerna som bor på hotellet under en längre tid kan få tvätta sina kläder själva. Lakan och påslakan är det enda som skickas iväg på tvätt, medan övriga artiklar tvättas i tvättstugan på hotellet… Idag arbetar Hotell B mycket med miljöfrågor, både centralt och internt. Mer krav från gäster och intressenter är på tapeten samtidigt som Hotell B ställer höga krav på sina leverantörer när det gäller hållbarhet…	Strategisk process som ämnar att minska utsläpp genom egen tvättstuga. Ett samhällsproblem i branschen är hotellens miljöpåverkan	Minska transporter	Energianvändning och logistik	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	"Genom att göra detta sparar vi in pengar, genom att transporterna minskar", säger driftschefen/miljö ansvarig.	Ekonomisk vinst genom att kostnaderna för transporterna minskar.			
Åtgärder för svinn (Hotell B)	Driftschefen/miljö ansvarig förklarar hur miljögruppen har infört en hållbarhetsstrategi gällande att mindre tallrikar på frukosten har köpts in så att gästerna får gå flera gånger om de vill fylla på med frukost… Hotell B har skickat iväg sina kockar på utbildning så att dem ska få tips för att kunna laga mat med rester…	Strategisk process som ämnar att minska matsvinnet	Minska matsvinn	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)
	Matsvinnet är ett stort hållbarhetsproblem för Hotell B men även inom hotellbranschen generellt…	Ett samhällsproblem i branschen är matsvinnet.			
	Generellt har matsvinnet minskat i och med	Ekonomisk vinning genom minskat			

	dess åtgärder. Enligt respondenten ser dem att matsvinnet har minskat när detta införts och att Hotell B köpte in mindre tallrikar av den anledningen.	matsvinn.			
Snålspolande vattenprodukter (Hotell B)	Vi är ett ganska gammalt hotell, det har renoverats successivt. Vi har köpt inlägg som man lägger i munstyckena för att minska vattenanvändningen. Där har vi mätt hur mycket vatten som rinner per minut. Det är ett stort arbete, att gå igenom alla kranar”... Vattenförbrukningen beskrivs även som ett problem för branschen och är en större bidragande faktor till hotellets utsläpp… Detta har också lett till sparade kostnader medger respondenten.	Strategisk process som ämnar att minska vattenförbrukningen. Ett samhällsproblem i branschen är vattenförbrukningen. Ekonomisk vinning genom att minska vattenförbrukningen.	Vatteneffektivisering	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

Samarbete med skolor (Hotell B)	De tar emot elever som ska ut på sin APL (praktik)...Detta för att ge eleverna bästa möjliga förutsättning att komma ut på arbetsmarknaden inom hotellbranschen. Hotell B har idag flertalet anställda som ha rekryterats från det lokala gymnasiet… Det är brist med personal men jag har varit i kontakt med universitet för att hoppas kunna rekrytera arbetare", säger driftschefen/miljöansvarig… Det sparar både utbildningskostnader och tid", säger respondenten.	Strategisk process som ämnar att samarbeta med olika skolor för att kunna rekrytera personal. Ett samhällsproblem inom branschen är personalbrist. Ekonomisk vinning genom att detta sparar utbildningskostnader/tid.	Minska personalbrist genom rekrytering av personal	Skola/utbildning	Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)
Digital elanvändning (Hotell C)	Byggnaden är gammal och under 2022 ska de genomgå en renovering. Samtidigt med renoveringen tänker de förbättra sin elanvändning…	Strategisk process som ämnar till att minska elanvändningen genom digital styrning	Eleffektivisering	Energianvändning och logistik	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	Genom att ha ett digitalt system ska det vara möjligt att styra elen från en "padda" och därmed styra olika delar av byggnaden, exempelvis varje hotellrum, matsalen och köket styrs som en enhet. Då är det möjligt att stänga av el och ventilation när gästen checkar ut och slå på igen när gästen checkar in…				
	Elanvändningen anses som ett problem och därför kommer åtgärder göras i renoveringen…	Ett samhällsproblem i branschen är elförbrukningen.			
	"Detta är bra för både miljön och för företagets kostnader." säger respondenten…Detta kommer att göra en rejäl skillnad på elanvändningen och på längre sikt kommer det vara gynnsamt för företaget…	Ekonomisk vinning genom mindre energikostnader			

Snålspolande vattenprodukter (Hotell C)	Byggnaden är gammal och under 2022 ska de genomgå en renovering. Samtidigt med renoveringen tänker de förbättra sin elanvändning... Tillsammans med detta vill de under renoveringen även få till snålspolande ventiler så att vattentillförsel inte får samma effekt och hastighet och därmed minska sin vattenanvändning … Förbrukningen av vatten ses också som ett miljöproblem… Detta är bra för både miljön och för företagets kostnader.” säger respondenten… …så att vattentillförsel inte får samma effekt och hastighet och därmed minska sin vattenanvändning.	Strategisk process som ämnar att minska vattenförbrukningen. Ett samhällsproblem i branschen är vattenförbrukningen. Ekonomisk vinning genom att minska vattenförbrukningen.	Vatteneffektivisering	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

Åtgärder för svinn (Hotell C)	*"Jag mår dåligt varje gång jag slänger en påse för den väger så mycket."*, säger GM. Detta har lett till att respondenten har tagit till åtgärder och skapat en strategi för att minska svinnet. Strategin går ut på att de mäter konsumtionen per gäst, som sedan går ihop med hur många som bor på hotellet. Detta gör att de kan planera upp hur mycket mat som ska göras vid olika tillfällen. *"Vi läser av och skriver i en svinnrapport varje dag. Man tar kort eller läser av och tittar hur mycket ost det är kvar, hur mycket bröd som är kvar till exempel. Sen tar vi in det i tankesättet och beräkningssättet över hur det ska kommuniceras med kocken som ska laga maten och hur man ska kommunicera med vår leverantör"*.	Strategisk process som ämnar att minska matsvinnet.	Minska matsvinn	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	säger respondenten… Svinn är även något som nämns som ett stort hållbarhetsproblem i branschen och respondenten vittnar om att det har varit mycket matsvinn… Arbetet påbörjades i januari och i redan februari kunde skillnader ses. Det slängs mindre och det köps in mindre redan nu.	Ett samhällsproblem i branschen är matsvinnet. Ekonomisk vinning genom minskat matsvinn.			
Samarbete med skolor (Hotell C)	*"…Sen är det många som blivit permitterade osv från andra branscher som är nyfikna på vår bransch"*, förklarar GM. Detta har lett till att Hotell C börjat jobba med digitala kurser och med både universitet och lokala skolor för att rekrytera personal… När det kommer	Strategisk process som ämnar att samarbeta med olika skolor för att kunna rekrytera personal.	Minska personalbrist genom rekrytering av personal	Skola/utbildning	Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)

	till branschens hållbarhetsproblem lyfts personalbrist som en av de största… *"Genom att rekrytera på detta sätt sparar vi tid och utbildningskostnader"*, säger respondenten.	Ett samhällsproblem inom branschen är personalbrist. Ekonomisk vinning genom att detta sparar utbildningskostnader/tid.			
Åtgärder för svinn (Hotell D)	De har dragit igång ett projekt för att minska matsvinnet. Detta har lett till att skyltar har satts upp och det används mindre tallrikar vid frukosten. De skriver även upp hur mycket matavfall som slängs varje dag och dividerar det med antalet gästnätter. Hotell D har uppskrivna mål per gästnatt som de arbetar mot. Därför har de även börjat ha möten med hovmästaren, den frukostansvarige och med hela hotellkoncernen om vad som kan	Strategisk process som ämnar att minska matsvinnet.	Minska matsvinn	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	göras för att minska svinnet ytterligare… *"Vi ska träffas nu så att vi kan dra igång detta med matsvinn, komma med idéer för att spara pengar och bidra till miljön"*, säger respondenten… Hotell D är "ISO 14001"-certifierade, vilket innebär att hotellet mäter och kontrollerar energi och avfall för att bidra till en bättre miljö… Genom detta kan de se att matsvinnet har minskat.	Ett samhällsproblem i branschen är matsvinn och dess utsläpp. Ekonomisk vinning genom mindre matsvinn.			
Snålspolande vattenprodukter (Hotell D)	Vattenanvändningen är något som Hotell D har arbetat med för att minska. För några år sedan	Strategisk process som ämnar att minska vattenförbrukningen.	Vatteneffektivisering	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	installerade de vattenbesparande munstycken på alla duschar och handfat… Respondenten förklarar att hotellets mest centrala hållbarhetsmål är att minska matavfallet och vattenförbrukningen… Dessa åtgärder har gett effekt för hotellets kostnader, vattenförbrukningen har minskat.	Ett samhällsproblem i branschen är vattenförbrukningen. Ekonomisk vinning genom att minska vattenförbrukningen.			
System för ventilation (Hotell D)	Dessa åtgärder har gett effekt för hotellets kostnader. Detsamma gäller för elanvändningen. Respondenten menar att de har bra kontakt med fastighetsägaren som i höstas har lagt om ett nytt styrsystem för ventilationen för dem… *"De här är inget jobb som slutas, det pågår hela tiden. Det viktiga*	Strategisk process som ämnar att minska elförbrukningen genom nytt ventilationssystem.	Eleffektivisering	Energianvändning och logistik	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	med" ISO 14001" är ju de här med mätbara mål", säger den miljöansvarige… Detsamma gäller för elanvändningen, som även är ett hållbarhetsproblem… Effekterna av det kan de också redan se, energikostnaderna har minskat.	Ett samhällsproblem i branschen är elförbrukningen. Ekonomisk vinning genom mindre energikostnader.			
Samarbete med skolor (Hotell D)	*"Vi samarbetar med skolor. Jag har varit ute och haft föreläsningar om agenda 2030 för turismutbildningen på en skola. Vår restaurangchef gör detsamma på restaurangskolor. Så vi försöker använda oss av dem. Vi har rekryterat folk från skolor och vi har ganska mycket praktik här också."* säger respondenten… Respondenten uppger att det är personalbrist i	Strategisk process som ämnar att samarbeta med olika skolor för att kunna rekrytera personal. Ett samhällsproblem inom	Minska personalbrist genom rekrytering av personal	Skola/utbildning	Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)

	branschen, speciellt bland kockar. Det är ett problem för det är så få som söker… Samarbeten med dessa skolor leder till sparade utbildningskostnader och främst rekryteringstid.	branschen är personalbrist. Ekonomisk vinning genom att detta sparar utbildningskostnader/tid.			
Snålspolande vattenprodukter (Hotell E)	För att förbättra produktiviteten i värdekedjan har hotellet satt in "sparduschar" i alla rum så att vattenförbrukningen ska minska. Detta var ett tips uppifrån som hotellet sedan själva tog beslut om att göra, på grund av fördelarna med att det minskar vattenförbrukningen. De mäter vatten och energiförbrukningen för att hålla koll så att de kan nå sina uppsatta mål… …att avtryck på miljön är ett samhällsproblem i branschen där ett dilemma uppstår.	Strategisk process som ämnar att minska vattenförbrukningen. Ett samhällsproblem i branschen är vattenförbrukni	Vatteneffektivisering	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	Det är en balansgång mellan hållbarhet och lönsamhet "*Fler gäster innebär mer pengar, men ju mer pengar innebär ett större avtryck på miljön*", säger respondenten… …på grund av fördelarna med att det minskar vattenförbrukningen.	ngen. Ekonomisk vinning genom att minska vattenförbrukningen.			
Åtgärder för svinn (Hotell E)	…har de även tagit till åtgärder för att minska deras matsvinn. De har börjat använda mindre tallrikar för att gästen inte ska ta lika mycket mat och gå i flera omgångar istället. Som tidigare nämnt serverar de maten på ett specifikt sätt men även att maten ska vara mer hälsosam och ekologisk. Tanken med detta är att gästerna ska bli mer mätta och därmed ta mindre mat, vilket leder	Strategisk process som ämnar att minska matsvinnet.	Minska matsvinn	Resursanvändning	Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)

	till mindre svinn… …att avtryck på miljön är ett samhällsproblem i branschen där ett dilemma uppstår. Det är en balansgång mellan hållbarhet och lönsamhet. *"Fler gäster innebär mer pengar, men ju mer pengar innebär ett större avtryck på miljön",* säger respondenten… De mäter och väger svinnet och har märkt en positiv skillnad efter åtgärderna, säger respondenten.	Ett samhällsproblem i branschen är matsvinnet genom dess miljöavtryck. Ekonomisk vinning genom minskat matsvinn.			
Samarbete med skolor (Hotell E)	Hotell E samarbetar med flera gymnasieskolor, hotell och restaurangskolor, där elever kan göra praktik på hotellet. På frukosten anställer Hotell E praktikanter, men att de även kan få jobba extra på	Strategisk process som ämnar att samarbeta med olika skolor för att kunna rekrytera personal.	Minska personalbrist genom rekrytering av personal	Skola/utbildning	Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)

	helgen om så önskas. "*De flesta får jobb under eller efter praktiken. Det är ett bra sätt att hitta folk på, plus att de får känna "är det här det jag verkligen vill göra*", säger respondenten…				
	Respondenten förklarar hur personalbristen på Hotell E beror på coronapandemin. "*Vi fick säga upp två tredjedelar här och alla har skolat om sig. Det finns inte personal"*, säger respondenten...	Ett samhällsproblem inom branschen är personalbrist.			
	"*Detta sparar utbildningskostnader och tid*". förklarar respondenten.	Ekonomisk vinning genom att detta sparar utbildningskostnader/tid.			

Bilaga 3 - Arbetsdokument för analys

	Omvärdera sina produkter och marknader (pelare 1)	**Omdefiniera produktiviteten i värdekedjan (pelare 2)**	**Bidra till utveckling av lokala kluster (pelare 3)**

Hotell A	• "Handduken" • Långtidsuthyrning • Kontoruthyrning • Mat	• Miljömärkta Kemprodukter • Snålspolande Vattenprodukter • Åtgärder för Svinn • Elsparande Maskiner • Personalhälsa	• Samarbete med skolor • Anställa flyktingar • Hjälporganisationer/Välgörenhet
Hotell B	• Paketerbjudanden • Dispensrar • Närodlat på frukosten • Långtidsuthyrning • Miljövänlig städning	• Elsparande lampor • Elsparande maskiner • Tvättstuga • Åtgärder för svinn • Hälsoprogram för personalen • Hjälporganisationer/Välgörenhet • Snålspolande vattenprodukter	• Samarbete med skolor • Hjälporganisationer/välgörenhet • Samarbete med idrottsföreningar
Hotell C	• Hunderbjudande • Paketerbjudande • Förlängning av boende	• Digital elstyrning • Snålspolande vattenprodukter • Åtgärder för svinn • Rekrytering av Personal	• Samarbete med skolor • Branschorganisationer • Grannsamverkan
Hotell D	• Paketerbjudande • Sociala projekt • Kontorsuthyrning	• Åtgärder för svinn • Sopsortering och återvinning • Snålspolande vattenprodukter • System för ventilation • Personalhälsa	• Samarbete med skolor • Hjälporganisationer/välgörenhet • Branschorganisationer • Grannsamverkan • Samarbete med idrottsföreningar
Hotell E		• Snålspolande	• Samarbete

		vattenprodukter ● Manuell struktur för elanvändning ● Isolerande fönster ● Åtgärder för svinn ● Personalhälsa	med skolor ● Välgörenhet /hjälporganisationer ● Idrottsföreningar