



Högskolan i Halmstad
Sektionen för Ekonomi och Teknik
Marknadsföringsprogrammet, 180 hp

Intern marknadsföring

En rapport om intern marknadsföring inom produktionsföretag

C-uppsats i Företagsekonomi med inriktning marknadsföring, 15 hp
Seminariedatum: 2009-08-10

Författare:
Sofie Alriksson, 870718-2906
Emma Torstensson, 860511-1627

Handledare och examinator:
Thomas Helgesson

Förord

Författarna vill tacka respondenterna, Pilkington och Albany International AB, i Halmstad för att Ni tog Er tid att besvara våra frågor. Tack vare Er har denna avhandling varit möjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare, Andreas Vogiatzakis, från vår praktikplats OMG i Kuala Lumpur, Malaysia, för engagemang och support för vår uppsats.

Sofie Alriksson, 870718-2906
Göteborg, 2009-08-04

Emma Torstenson, 860511-1627
Göteborg, 2009-08-04

Sammanfattning

Utifrån den teori som idag finns om intern marknadsföring upptäckte vi som forskare för denna rapport att det skrivits relativt lite om intern marknadsföring i produktionsföretag jämfört med i tjänsteföretag, varför vi såg det intressant att gå djupare in på detta område. Vi diskuterade därefter syftet med rapporten som blev att kartlägga hur intern marknadsföring tillämpas i ett produktionsföretag utifrån de tre olika perspektiven; utbildning, informationsspridning och kundmedvetenhet. Detta för att få en inblick i hur produktionsföretag agerar inom intern marknadsföring. Utifrån detta syfte kom vi fram till följande problemformulering; *På vilket sätt tillämpas intern marknadsföring i stora produktionsföretag i Sverige med perspektiv mot utbildning, informationsspridning och kundmedvetenhet?* Utifrån teorin valde vi att intervjua två lämpliga produktionsföretag som fick ligga till grund för vår insamlade primärdata. Vi valde att intervjua två personer i varje företag, en operatör och en i ledningen. Efter att vi sammanställt intervjuaterialet fick intervjurespondenterna gå igenom underlaget för att skapa högre validitet och trovärdighet för vår rapport.

Med denna uppsats har vi kommit fram till följande slutsats; att produktionsföretag är oeniga om vem som är kund, lojalitet och tillfredsställelse uppnås inte enbart genom företagsprodukten och arbetsuppgiften, kunskap i form av information kan öka personalens effektivitet och motivation samt att större vikt bör läggas på utbildning av personalens kundmedvetenhet.

Abstract

On the basis of the literature of internal marketing we discovered as researchers of this thesis that there has not been written much about internal marketing in product companies compared to companies in the service sector. After collected information about the chosen area we discussed the purpose with our thesis, which is how internal marketing apply in product companies on the basis of the three perspectives; education, spreading information and customer knowledge. From this purpose we created the following outcome: *In which way does big product companies in Sweden apply internal marketing with the three perspectives; education, spreading information and customer knowledge.* We choose to collect information by interviewing two employees from two different product companies and to get a higher validity in our thesis we allowed the respondents to read the compile interview material.

With this thesis we have come up with following conclusion; product companies is divided when it comes to the point of deciding who the customer is, loyalty and satisfaction does not always attain through the company's product or trough the assignment, knowledge in the shape of information can increase the employees motivation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Problemformulering	1
1.4 Syfte	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Definitioner	2
2. Teori	4
2.1 Intern marknadsföring	4
2.2 Implementering av intern marknadsföring	6
2.3 Hur fungerar intern marknadsföring	6
2.4 Intern marknadsföring i produktionsföretag	7
2.5 Ledningens roll i intern marknadsföring	7
2.6 Personalens roll i intern marknadsföring	10
3. Metod	12
3.1 Metodval	12
3.1.1 Deduktivt och induktivt angreppssätt	12
3.1.2 Val av metodansats	12
3.1.3 Val av referensteknik	13
3.2 Datainsamling och litteratursökning	13
3.3 Val av företag och respondenter	14
3.4 Intervjuguide	14
3.5 Genomförande av intervju	15
3.6 Validitet och Reliabilitet	16
4. Empiri	18
4.1 Kundmedvetenhet och lojalitet	18
4.2 Informationsspridning och motivation	19
4.3 Handlingsfrihet	21

4.4 Utbildning och undersökning av personalen	21
4.5 Kundundersökning	23
4.6 Rekrytering	24
5. Analys	25
5.1 Kundmedvetenhet och lojalitet.....	25
5.2 Normer och värderingar	26
5.3 Informationsspridning och motivation	27
5.4 Handlingsfrihet.....	29
5.5 Utbildning och undersökning av personalen	29
5.6 Kundundersökning	30
5.7 Rekrytering.....	31
6. Slutsats	33
6.1 Avslutande diskussion och slutsatser	33
6.2 Förslag till framtida forskning.....	34
Referenser.....	35
Internet.....	35
Litteratur	35
Vetenskapliga artiklar.....	36
Personlig kommunikation.....	36

Bilaga 1

Frågor till personalen

Bilaga 2

Frågor till ledningen

1. Inledning

I inledningen valde vi att ge läsaren en inblick i vårt ämnesval genom att beskriva bakgrunden till problemet samt genom en problemdiskussion. Utifrån vår problemdiskussion utformade vi en problemformulering och därefter förklarade vi vårt syfte samt avgränsningar vi gjort.

1.1 Problembakgrund

Inom intern marknadsföring är författaren Christian Grönroos väl omtalad och även kallad "grandfather" av Cahill.¹ Grönroos fokuserar sin litteratur på intern marknadsföring inom tjänstesektorn. Detta är han inte ensam om då andra omtalade författare som Cahill², Varey och Lewis³, Arnerup och Edvardsson⁴ samt Berry⁵ lägger mest fokus på tjänsteföretag och inte produktionsföretag. Arnerup och Edvardsson nämner dock tidigt i sitt avsnitt om intern marknadsföring att det mer och mer börjar bli viktigt även för produktionsföretag att fokusera på intern marknadsföring. Anledningen till detta beror på att konkurrensen hårdnar och att företagen vill differentiera sig på marknaden genom att exempelvis komplettera produkterna med garantier och användarmanualer för att öka servicen gentemot kunden.⁶

1.2 Problemdiskussion

Vår kunskap om intern marknadsföring var i början av uppsatsarbetet begränsad och då var vi mer fokuserade på att lägga tyngd på vad internationella och kundorienterade företag kunde stöta på för problem genom att inte lägga fokus på intern marknadsföring. När vi senare fått mer kunskap om intern marknadsföring genom litteratur och artiklar upptäckte vi brister. Vi påträffade att de flesta författare som skrev om intern marknadsföring nämnde intern marknadsföring i tjänsteföretag, det var endast Arnerup och Edvardsson som nämnt i sin litteratur att produktionsföretag mer och mer börjar bli medvetna om att de bör lägga fokus på personalen och den interna marknadsföringen.⁷ Efter att ha samlat in teori och empiri i form av personliga intervjuer upptäckte vi tre huvudperspektiv som väckte vårt intresse att analysera mer inom, dessa var utbildning, informationsspridning och kundmedvetenhet. Det som väckte vårt intresse var främst skillnaderna men även likheterna mellan de empiriska och teoretiska delarna gällande perspektiven.

1.3 Problemformulering

På vilket sätt tillämpas intern marknadsföring i stora produktionsföretag i Sverige med perspektiv mot utbildning, informationsspridning och kundmedvetenhet?

¹ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

² Ibid.

³ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

⁴ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

⁵ Berry, L. (1981). Journal of retail banking. *The employee as customer...*, vol III No. 1 mars, ss. 33-38.

⁶ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

⁷ Ibid.

1.4 Syfte

Syftet med vår rapport är att kartlägga hur intern marknadsföring tillämpas i produktionsföretag ur de teoretiska perspektiven; utbildning, informationsspridning samt kundmedvetenhet. Detta för att få en inblick i hur produktionsföretag agerar inom intern marknadsföring. Vidare ska denna kunskap kopplas samman och jämföras sinsemellan samt med de valda teoretiska perspektiven.

1.5 Avgränsningar

Vi har i vår uppsats valt att undersöka den interna marknadsföringen i ett produktionsföretag. Detta har vi valt att göra på grund av att de skrivs relativt lite om intern marknadsföring inom produktionsföretag jämfört med tjänsteföretag. Intervjuerna har gjorts på två stora business to business företag inom produktionssektorn⁸ geografiskt placerade i väst Sverige. Vi valde att intervjua två personer i varje företag, en från ledningen och en från produktionen, för att se om det finns en koppling mellan de olika respondenternas svar över vad deras olika uppfattningar är angående företagets interna marknadsföring. Anledningen till att vi endast valde att avgränsa oss till företag i väst Sverige är att vi under uppsatsens gång var bosatta i Sveriges västra region vilket medför att vi enklare kunde besöka företagen. Orsaken till att vi endast valde två företag var att vi ville intervjua fler personer inom samma företag än fler företag med endast en respondent per företag. Vi är i och med detta val medvetna om att uppsatsen inte kommer vara lika generaliserbar som om vi valt fler företag men ändå är vår förhoppning att den ska vara användbar för flertalet stora företag. Vi har inte valt att avgränsa oss inom någon bransch utan endast storlek, vilket är stora företag. Anledningen till denna avgränsning beror på att vi ansåg att rapportens resultat skulle bli mer generaliserbar vid val av två jämnstora företag. Orsaken till val av stora och inte små företag berodde på att vi ville ha ett större urval av lämpliga respondenter som kunde representera sin position inom företaget.

1.6 Definitioner

Intern marknadsföring

Definitionerna är många av intern marknadsföring, detta kommer vi ta upp mer om i teori avsnittet 2.1 Intern marknadsföring. Dock har vi utifrån teorin har vi valt att använda oss av Grönroos definition, då flertal andra författare definierar intern marknadsföring till Grönroos. Grönroos anser att intern marknadsföring ligger i relationerna mellan alla individer på ett företag och att ett kundfokuserat tankesätt ligger i centrum samt att ändra attityd och motivera företagets anställda.⁹ Utifrån Grönroos har vi skapat en egen definition av intern marknadsföring. *Intern marknadsföring representerar den relation organisationen har till varandra inom ett företag samt hur ledning och de anställda kommunicerar med varandra.*

⁸ Europa.EU, 2009-07-31, http://europa.eu/scadplus/glossary/sme_sv.htm

⁹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

Intern kund

Begreppet intern kund är omtalat inom intern marknadsföring och Berry nämner bland annat att personalen ska ses som en intern kund¹⁰ och det gör även författaren Grönroos.¹¹ Vår definition är att, *en intern kund är all den personal som jobbar inom företagets olika produktionsled.*

Extern kund

Grönroos definierar begreppet extern kund som en traditionell kund som är placerad utanför företaget.¹² Denna tolkning av begreppet instämmer vi med, *en extern kund är en kund som är belägen utanför företaget.*

¹⁰ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking – the employee as customer...*

¹¹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹² Ibid.

2. Teori

I detta avsnitt går vi igenom vår teoretiska referensram där vi redovisar vår valda litteratur om intern marknadsföring. Vi tar även upp teori utifrån personalens och ledningens perspektiv gällande den interna marknadsföringen.

2.1 Intern marknadsföring

Intern marknadsföring uppmärksammades först inom forskningen av tjänstemarknadsföring på 1700-talet och har sin utgångspunkt i att den första interna marknadsföringen inom företaget är personalen.¹³ Grönroos säger även att fokuset inom den interna marknadsföringen ligger i relationerna mellan alla individer på företaget. Syftet är att alla individer ska ha service och kundfokuserat tankesätt, vilket genererar att företaget i sin tur blir service- och kundfokuserat. Den interna marknadsföringens första syfte är att all personal inom hela organisationen är involverade i den interna marknadsföringens kampanjer och aktiviteter för att skapa kundmedvetenhet. Det andra syftet är att skapa hög motivation bland personalen så att dem agerar mot ett serviceinriktat gemensamt mål. Det krävs att de anställda är kundmedvetna och att dem har rätt kompetens samt en serviceinriktad inställning som gör att kundernas köpbeteende vaknar samt deras intresse för företaget. Det gäller för ledningen att skapa en gemensamt och målinriktat organisation som gör att personalen anstränger sig både i den interna och externa effektiviteten. Det är viktigt att den interna delen av processer, program och dylikt jobbar för att förbättra företagets externa prestationer. Intern marknadsföring handlar även om att ändra en attityd samt att motivera de anställda.¹⁴ Detta för att ledningen ska öppna de anställdas ögon för hur företaget arbetar och agerar vid förändringar samt hur de värdesätter den interna marknadsföringen. Det gäller att behandla de anställda som kunder anser Berry, eftersom det är de anställda som ser till att företaget går framåt är det viktigt att organisationen värdesätter personalen samt ser de som en tillgång. Berry säger även att organisationen kan se arbetet som interna produkter och de anställda som interna kunder. Arbetet/de interna produkter bör då tillfredställa de behov och den vilja som finns för de anställda/interna kunderna.¹⁵ Grönroos säger även han att företaget ska se personalen inom företaget som interna kunder som hela tiden behöver ha ett gott underlag av tjänster för att kunna vara kundinriktade på samma sätt som externa kunder. För att en organisation ska kunna få en framgångsrik intern marknadsföring gäller det att alla måste engagera sig i dess mål och visioner. Detta gäller alla anställda, vilket inkluderar speciellt ledningen då dem måste leda sin personal mot en kundinriktad och positiv riktning.¹⁶ Intern marknadsföring är en kontinuerlig process som hela tiden måste utvecklas för att passa organisationen och dess anställda. Att inleda en förändringsprocess som intern marknadsföring betyder att personalen hela tiden förväntar sig en förbättrad organisation men eftersom intern marknadsföring är en långsiktig och målinriktad process tar det oftast lång tid innan personalen ser ett resultat av processen. Vikten av att företaget ständigt jobbar mot förbättringar och hela tiden letar efter sätt att utvecklas på medför att företaget växer och inte stannar till i sin utveckling. Genom att basera den interna marknadsföringen på företagets affärsidé medför det att

¹³ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁴ Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

¹⁵ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking – the employee as customer...*

¹⁶ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

de anställda ser en koppling mellan företagets handlingar och mål vilket resulterar i att de anställda blir motiverade att arbeta hårdare för att nå bättre resultat.¹⁷

Definitionerna av intern marknadsföring är många och olika. Enligt definitionsavsnittet lyder definitionen av intern marknadsföring att *Intern marknadsföring representerar den relation organisationen har till varandra inom ett företag samt hur ledning och de anställda kommunicerar med varandra*. Grönroos, även kallad "grandfather" inom intern marknadsföring av Cahill, säger att intern marknadsföring är att sälja företaget och organisationen till de anställda då det är dem som är de interna kunderna. För att lyckas med detta krävs det att företaget involverar och engagerar de anställda i företaget. Det gäller att skapa en positiv kommunikation i båda riktningar mellan ledning och anställd. Lyckas detta uppnås av organisationen kan företaget lättare nå ut till kunderna vilket kommer medföra att företaget jobbar som ett team, både ledning och anställd tillsammans, mot uppsatta visioner och mål som finns i företaget.¹⁸ Berry och Parasuraman menar att intern marknadsföring är attraktiv, utvecklande, motiverande och behåller kvalificerade anställda genom produkter som tillfredställer deras behov. Genom att skapa en hög tillfredställelse hos företagets anställda är förhoppningen att motivationen ska öka, samt deras kunskapsutveckling vilket kommer gynna företaget i längden¹⁹. Berry skriver i sin litteratur att han anser att man ska behandla alla anställda som interna kunder. Han tror på den filosofin att om de anställda är nöjda med sitt arbete genererar det nöjda kunder.²⁰ Varey och Lewis nämner i sin litteratur om Rafiq och Ahmed definition, att intern marknadsföring är en god personalstyrka med en ledning som vill tillfredställa de externa kunderna. Den interna marknadsföringen är en viktig faktor att ta vara på som ledning, då det är ledningen som är nyckeln för kommunikationen till de anställda och företagets externa kunder.²¹ Ballantyne skriver i Varey & Lewis litteratur att hans definition av intern marknadsföring är att det innefattar en relation som utmynnar i en process där personalen har ett "know-how" för att kunna skapa och bibehålla ny organisations kunskap som kan utmana interna aktiviteter som kommer att ändra kvalitén i marknadsplatsens relationer.²²

Utifrån de definitioner som finns av intern marknadsföring har Cahill skapat sig ett flertal egna. Organisationen i vårt ekonomiska system existerar för att möta kunders behov och sälja god service till just de kunder som hör till målgruppen. Organisationen bör inrikta sig mot marknaden och inte de anställda då för mycket fokus inåt kan skada företaget. En annan viktig definition är att Cahill anser att det fokuseras för mycket på serviceföretag. Produktionsföretag borde inrikta sig lika mycket på intern marknadsföring då många av de delar som tas upp både kan appliceras i produkt- samt serviceföretag. Intern marknadsföring är en övning av kommunikation med de anställda så att dem ska veta vad som pågår i företaget och kunna jobba effektivt utefter de mål företaget satt upp. Då företaget har olika delmål är det viktigt att de anställda är väl införstådda i hur de är upplagda för att de ska känna sig delaktiga. De anställda ska behandlas som "partners" och inte som kunder då det är dem som ska serva och driva företaget framåt tillsammans med ledningen. Genom att ledningen kommunicerar med sina anställda på samma nivå är det lättare för de anställda att se skillnaden med hur företaget skiljer på kommunikation mellan anställda

¹⁷ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁸ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

¹⁹ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

²⁰ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking – the employee as customer...*

²¹ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

²² Ibid.

och kunder. Detta för att undvika missförstånd och även för att upprätthålla klarheten i kommunikationen med kunderna då de inte behöver vara införstådda i detaljer som inte rör dem²³. Melin skriver i sin litteratur om intern märkeslojalitet och vikten av att de anställda vet vad företaget står för och hur det ska utvecklas för att sända den informationen vidare till kunderna. Han nämner även att det finns en risk att dåliga beslut kan fattas av alla i organisationen om alla inte är införstådda i vad företaget står för.²⁴ Grönroos anser att en förutsättning för att den interna marknadsföringen ska fortlöpa är att den externa marknadsföringen fungerar med goda framgångar. Detta anser Grönroos att företag har arbetat med under hela dess enskilda arbetsgång genom att anordna kampanjer och aktiviteter vilket har som syfte att stärka personalen och dess arbetsmoral och deras attityder gentemot företagets organisation.²⁵ Varey och Lewis beskriver intern marknadsföring som de anställda på företaget. Syftet är att göra de anställda involverade i de existerande villkoren och tillvägagångssätten samt vilka missioner och mål företaget har samt skapa en god kontakt med kunderna och en god extern marknadsföring. Det gäller att personalen har ett gott know-how och att de kan kombinera sin kunskap och utmana den i interna aktiviteter. Detta för att kunna hantera den externa marknadsföringen i ett senare skede. Organisationen bör involvera all personal i de interna aktiviteterna för att kunna ta väl hand om kunden då det är den som står i fokus. De skriver även att deras erfarenhet av intern marknadsföring är att det bygger på en strategi för att skapa relationer mellan personalen över organisatoriska gränser.²⁶ Arnerup och Edvardsson anser att intern marknadsföring handlar om att medarbetarna är i centrum för att generera en god insats internt. Detta görs genom att ledningen motiverar och engagerar de anställda med aktiviteter internt.²⁷

2.2 Implementering av intern marknadsföring

Vid implementering av intern marknadsföring gäller det att organisationen öppnar upp fokuset inåt och har fokus både internt och externt för att få ett bättre och mer lyckat resultat då de går hand i hand med varandra. Det gäller att ledningen finns där i ryggen på personalen så att de känner sig stöttade och ledda åt rätt riktning. En viktig nyckel är att intern marknadsföring är en kontinuerlig process som tar tid och mycket energi från hela företaget. Men det är viktigt att alla förstår vikten av detta och att det ses som en absolut nödvändighet då det kan ta företaget längre med en god intern marknadsföring än utan. Om företaget inte lägger ner energi på hanteringen av implementering av intern marknadsföring kommer kundkontakterna att hanteras dåligt vilket kommer medföra att tjänstekvalitén blir försämrade och det kommer medföra att hela marknadsföringsprocessen är misslyckad.²⁸

2.3 Hur fungerar intern marknadsföring

Varey och Lewis nämner i sin litteratur att det finns två olika modeller som beskriver hur intern marknadsföring fungerar. Författarna till dessa modeller är Berry och Grönroos. Berrys modell handlar om att de anställda på företaget är kunder, Grönroos modell beskriver kundmedvetenhet. Anledningen till att båda dessa modeller är väl omtalade och fortfarande finns kvar idag är för att de inte förklarar hur deras komponenter i modellen är sammanbundna med varandra. Berrys modell beskriver från grunden hur de anställda bör bli behandlade av organisationen, anställda

²³ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

²⁴ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi*. Liber AB.

²⁵ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²⁶ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

²⁷ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

²⁸ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

som interna kunder, då detta ska leda till förändring av attityder hos de anställda. Detta för att de anställda ska bli mer serviceinriktade, vilket kommer leda till en bättre servicekvalité och konkurrensfördelar ute på marknaden. Att behandla anställda som kunder leder till att arbetet blir hanterat som vilken produkt i företaget som helst, kravet är dock att personalen måste uppnå kundens behov och vilja för att vara attraktiv för dem. Att hantera arbeten inom företaget som produkter kräver nya upptäckter och involverar olika marknadstekniker för att både behålla och attrahera kunder som anställda. Gällande Grönroos modell handlar den om att de anställda behöver bli kundmedvetna och säljmedvetna då företaget kan ta del av de ökade marknadsmöjligheter vilket kan leda till en ökad service samt högre sällsiffror. Att vara en kundmedveten anställd kräver att företaget har satt upp vissa riktlinjer vilket, medför att de anställda får en bättre kontroll och struktur över sina arbetsuppgifter. Detta medför att de anställdas arbetsuppgifter tillfredställs och på så sätt ökar det motivationen hos de anställda och de blir mer kundmedvetna. De anställda måste kontinuerligt bli informerade om strategiska förändringar inom företaget innan de blir förflyttade till den externa marknaden. Anledningen är för att de anställda ska förstå och bli insatta i hur pass viktig deras roll är i den faktiska produkten och att de ska se de anställda som kunder.²⁹

2.4 Intern marknadsföring i produktionsföretag

Intern marknadsföring används främst inom tjänstesektorn då det är viktigt att personalen är utbildad och rätt för sina enskilda arbetsuppgifter, men nu har även produktsektorn fått upp ögonen för vikten av en lyckad intern marknadsföring. Då ämnet i sig har blivit aktuellt är för att företag nu har börjat omorientera sina attityder mot hela organisationens resurser. Företagen har nu börjat uppskatta värdet av de anställdas trivsel och behov för att prestera på arbetet. Det som nu fått produktionsföretag att börja satsa på intern marknadsföring är den hårda konkurrensen³⁰. Grönroos skriver i sin litteratur att det är viktigt som växande företag att behålla sin konkurrenskraft samt konkurrensfördelar och för att göra detta krävs det ibland att produktionsföretaget omdefinierar en del av sin verksamhet till tjänsteverksamheter. Detta för att tillfredställa så många externa kunder som möjligt samt att visa marknaden att företaget kan utvecklas men fortfarande hålla fast vid sina principer och struktur.³¹

2.5 Ledningens roll i intern marknadsföring

Ordet kund är mångtydligt och inte alltid uttalat, men vanligen brukar kunden skiljas mellan en intern och en extern kund. Både en intern och en extern kund kan delas in i olika segment och annat beroende på vilka uppdelningar varje organisation har.³² Enligt definitionsavsnittet lyder definitionen att en intern kund, "är all den personal som jobbar inom företagets olika produktionsled" medan en extern kund, "är en kund som är belägen utanför företaget". Även Grönroos diskuterar interna och externa kunder. Han skriver att en traditionell kund är oftast menad som kunden utanför företaget, extern kund. Han beskriver att det är en skillnad mellan dessa och att företag måste lägga vikten på de interna kunderna för att de externa inte ska skadas.³³

²⁹ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

³⁰ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

³¹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB..

³² Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

³³ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

Människorna gör företaget, är ett uttryck som ofta används inom den interna marknadsföringen³⁴ men för att lyckas inom den interna marknadsföringen krävs det att företagsledningen är medvetna om sin egen verksamhet. Det gäller således att ledningen accepterar sin verksamhet och ger klara beslut innan de kan lyckas med de interna satsningarna i den hela organisationen.³⁵ Syftet med intern marknadsföring är enligt Normann att underlätta rekryteringsprocessen för ledningen samt att motivera sin personal.³⁶ Även Arnerup och Edvardsson tar upp ledningens och ledarens avgörande roll om den interna marknadsföringen ska lyckas. Om ledningen inte tar sitt fulla ansvar och agerar förebilder samt om de inte ger personalen sitt fulla stöd finns de risk att den interna marknadsföringen misslyckas.³⁷

Enligt Berry är det viktigt att alla i företaget tänker och agerar som ”marknadsförare” för att lyckas med den interna marknadsföringen. Han menar på att det är upp till ledningen att anställa ”rätt” personal som i sin tur ska bidra till god service och kvalitet i företaget. För att kunna anställa ”rätt” personal, ska ledningen enligt Berry utveckla en kandidat profil, en för varje ledig tjänst, för att kunna identifiera exakt vad som krävs av den ny anställda. För att få den personal företaget vill ha och som agerar och tänker som en marknadsförare är det viktigt att ledningen intervjuar många kandidater för att få ett större chans att hitta den ”rätta”.³⁸ Att anställa personal med rätt kompetens och utbildning till sin organisation anser även Grönroos är en viktig del, om den interna marknadsföringen ska fungera. Om personalen saknar rätt kompetens och utbildning kommer företaget få svårt att bli framgångsrikt i längden varför rekryteringsfasen är viktigt för företagets avkastning.³⁹ Prien tar upp att i de flesta fall sker beslutsfattande om en rekrytering över de anställdas huvud, i vissa fall får de vara delaktiga med att samtycka om processen men då oftast för syn skull. I vissa fall har ny anställd eller ledare god kompetens och utbildning men passar inte alltid in i gruppen. För att motverka detta bör de som har hand om rekryteringsprocessen involvera gruppen i urvalsprocessen för att undvika missförstånd samt i ett tidigt stadie följa upp den nya anställda för att se hur dynamiken i gruppen fungerar.⁴⁰

En annan författare som tar upp vikten av att alla i företaget ska agera som marknadsförare är Evert Gummesson. Han beskriver i sin litteratur att det finns två typer av marknadsförare, de som jobbar som heltidsmarknadsförare, exempelvis personalen på marknads- och försäljningsavdelningen, samt deltidsmarknadsförare som personalen på produktionen i fabriker.⁴¹ Men för att få alla i företaget att jobba som marknadsförare, antingen på hel- eller deltid, krävs det att ledningen kan sälja produkten internt, för att personalen i sin tur ska kunna sälja produkten vidare till den slutgiltiga konsumenten.⁴² Syftet med att ha marknadsförare på deltid är att de ska känna sig motiverade till att utföra de uppgifter som exempelvis implementering av ett nytt handlingsprogram samt att skapa en internarbetsmiljö.⁴³ Grönroos nämner även att deltidsmarknadsförare är viktiga för att den interna marknadsföringen ska lyckas, men han tar även upp vikten av att motivera och styra sin personal som ledare. ”Att motivera människor är i

³⁴ Arnerup, B & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

³⁵ Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

³⁶ Normann, R. (2000) *Service Management: Ledning och Strategi i Tjänsteproduktionen*. Liber AB

³⁷ Arnerup, B & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

³⁸ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

³⁹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁴⁰ Prien, L. (1992) *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.

⁴¹ Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring från 4p till 30R*. Liber AB.

⁴² Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

⁴³ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

grunden en fråga om att påverka attityder och värderingar” s. 62.⁴⁴ Därför är det viktigt att cheferna är organisationens ledare och att de är medvetna om de attityder och värderingar som finns inom organisation, företagskultur.⁴⁵ Uppmärksammar inte ledningen personalens attityder kan en negativ attitydinställning förstöra företagets rykte.⁴⁶ För att ta reda på om personalens behov är tillfredsställda samt vilken attityd eller inställning de har till jobbet, kan ledningen liksom en marknadsundersökning på sina kunder göra en undersökning på sin personal.⁴⁷ Som tidigare nämnts behöver personalen fullt stöd från sin ledning för att lyckas med den interna marknadsföringen vilket även Grönroos tar upp i sin litteratur. Genom att ledarna ger stöd åt sin personal kan ledningens värderingar lättare accepteras av hela organisationen.⁴⁸

För att öka prestationerna hos de anställda använder sig organisationerna av så kallade incitament system vars syfte är att öka motivationen hos de anställda att lösa de tilldelade uppgifterna. Systemet fungerar som ett bytesförhållande mellan organisationen och personalen, då de ska löna sig för personalen att vilja uppträda på ett sådant vis som tillfredsställer organisationen. Vissa organisationer väljer att ha individuella belöningar för att få personalen, att vilja prestera något extra, dessa belöningar kan vara högre lön eller ett finare kontor med mera. Denna typ av belöning bidrar till konkurrens mellan personalen både på gott och ont.⁴⁹ Att personalen konkurrerar med varandra medför att de tillsammans blir starkare och mer konkurrenskraftiga men det kan samtidigt medföra att de skapas en negativ stämning på företaget då inställningen är att de är konkurrenter och inte en organisation som arbetar tillsammans.

Inom den interna marknadsföringen finns det två olika ledningsprocesser; attitydstyrning och kommunikationsstyrning. Som nämnt i tidigare stycke är det viktigt att ledningen kan styra över sin personals attityder men även över deras kund- och servicemedvetna innan de kan tillämpa de två olika ledningsprocesserna. Först efter det kan ledningen välja vilken process som passar företaget bäst. Med attitydstyrning menas att hela organisationen strävar efter att generera konkurrensfördelar genom en utvald servicestrategi. Kommunikationsstyrning innebär att företaget vill förbättra sina prestationer genom att göra grundläggande undersökningar på vad kunden eftersträvar. Tyvärr identifieras ofta kommunikationsstyrning som en enkelriktad kommunikationsväg där den interna marknadsföringen utformas så som aktiviteter och kampanjer gentemot personalen.⁵⁰ Huvudsyftet med att använda sig av interna kampanjer är att få personalen mer lojal gentemot företaget. Personalen bör vara väl informerad om företagets vision och varumärke även om de inte jobbar direkt mot kunderna. Det är viktigt att alla inom företaget är medvetna om vad företaget står för, då de är lättare för ledningen att se om personalen stödjer företaget i alla beslut som de tar.⁵¹ Attitydstyrning är en mer kontinuerlig process som kräver mer regelbundet arbete jämfört med kommunikationsstyrning som är mer en tillfällig process. Dock behövs båda ledningsprocesserna för att lyckas med sin interna marknadsföring.⁵²

⁴⁴ Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

⁴⁵ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁴⁶ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

⁴⁷ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking. The employee as customer...*, vol III No. 1 mars, ss. 33-38.

⁴⁸ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁴⁹ Jacobsen, D. I., & Thorsvik, (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

⁵⁰ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁵¹ Mitchell, C. (2002). *Harvard Business Review. Selling the Brand Inside*. januari, ss. 103.

⁵² Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

Enligt Berry kan personalen i ett företag som jobbar med intern marknadsföring ses som en intern kund samt jobben som interna produkter. Han menar på att vi människor är olika, både när de gäller att vara anställd eller kund, varför han anser att intern personal kan och borde segmenteras. De är de individuella olikheterna mellan människors behov, så som exempelvis flexibla arbetstimmar eller fikafördelar, som gör att Berry vill segmentera de anställda. Han anser att nöjda anställda genererar i tillfredsställda kunder.⁵³ Även Grönroos tar upp att det finns interna kunder inom företaget som ska behandlas på samma sätt som externa kunder. Han menar på att en hög tillfredsställelse hos personalen ska resultera i att vilja utveckla mer kundfokus samt en mer marknadsorienterad organisation.⁵⁴ Varey och Lewis tar också upp att de anställda är interna kunder och att deras tillfredsställelse inom företaget ska bidra till att tillfredsställa de externa kunderna. Detta kan dock endast ske om de interna kunderna har ett bra samarbete sinsemellan.⁵⁵

Cahill motsäger Grönroos och Berrys teori om att företaget bör se sina anställda som interna kunder. Han menar på att företaget inte enbart kan lägga sin fokus inåt, utan måste även jobba utåt mot den externa marknaden. Dessutom riktar sig deras teori om intern marknadsföring enbart mot serviceföretag trots att det under de senaste åren blivit mer vanligt att produktionsföretag berättar om hur pass bra deras ”service” har blivit.⁵⁶ Anledningen till att produktionsföretagen blivit mer serviceinriktade beror på att konkurrensen blivit tuffare och att företagen då valt att differentiera sig mot marknaden genom att komplettera sina varor med exempelvis garantier och användarmanualer.⁵⁷

Enligt en fallstudie utav marknadschefen för HG Hardware som finns nämnt i Grönroos litteratur beskrivs ett system, Return Of Investment (ROI), vars syfte är att få en lättbegriplig översikt över kostnader och intäkter för personalen i form utav tabeller. HG Hardware ville förklara för sina anställda hur deras insatser bidrog till företagets kostnader och intäkter samt få upp organisationens intresse för företagets ekonomi. Konceptet gick även ut på att när företaget väl överträffat ett visst mål skulle alla belönas. HG Hardware använde sig även av ett utbildningsprogram som skulle utbilda hela organisationen och öka deras kunskaper och intresse för företagets ekonomi samt att få de anställda förstå deras bidrag på de ekonomiska effekterna.⁵⁸

2.6 Personalens roll i intern marknadsföring

Att låta sin personal ha mer handlingsfrihet som innebär att beslut fattas snabbare utan ledningens råd och tillåtelse är enligt Grönroos viktigt när de kommer till intern marknadsföring. För att lyckas med detta krävs det att ledningen har förtroende för sin personal samt att de vet vilka befogenheter de har när de gäller att fatta beslut på egen hand. Grönroos menar på att med större handlingsfrihet ökar personalens delaktighet och motivation för jobbet samtidigt som de förhoppningsvis ska uppnå det slutgiltiga målet; att tillfredsställa kunderna. Men för att kunna tillfredsställa de externa kunderna, gäller det dock att personalen accepterar och upplever att de har rätt kompetens för att utföra sitt arbete. Personalen ska således köpa erbjudandet som ska säljas till den externa kunden för att lyckas sälja företagets koncept.⁵⁹

⁵³ Berry, L. (1981). Journal of retail banking. *The employee as customer...*, vol III No. 1 mars, ss. 33-38.

⁵⁴ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁵⁵ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

⁵⁶ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

⁵⁷ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

⁵⁸ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁵⁹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

För att lyckas inom intern marknadsföring krävs det att personalen är motiverad samt att de styrs och leds av ledningen på ett effektivt sätt. Därför väljer somliga företag att ha självständiga grupper inom organisationen som har till syfte att motivera personalen, men enligt Grönroos misslyckas de ofta på grund av den passiva grundnaturen hos personalens traditionella metoder. Som tidigare nämnts har motivation att göra med människors attityder och värderingar, varför de är svårt för ledningen att påverka. Ledningen vill påverka de interna kunderna attityd gentemot företagets produkter och tjänster så att de i sin tur bidrar till ett gott word-of-mouth till konsumenterna.⁶⁰ Grönroos anser att träningsutbildningarna handlar allt för ofta om hur arbetet ska förbättras tekniskt sett istället för hur personalen ska bemöta kunderna. Han tycker istället att företag borde prioritera att utbilda sin personal i kundmedvetenhet.⁶¹

Det är viktigt som företag att vidareutbilda sin personal och se till att de är med i kompetensutvecklingen och driver tillsammans med företaget det framåt. Genom att ge de anställda den utbildningen som krävs för att ligga steget före medför det att företaget tänker på framtiden och hur de kan påverka den.⁶²

Berry tar upp motivation som en viktig del i den interna marknadsföringen men han tar även upp vikten av att utbilda sin personal. Dock anser Berry att de flesta företag som skickar iväg sin personal på dags- eller helgutbildningar misslyckas, då ledningen anser att personalen är ”färdig” tränade när de kommer tillbaka till arbetsplatsen, vilket sällan är fallet.⁶³ Grönroos tar också upp problem som kan uppstå vid utbildningar. Exempelvis tar han upp att personalen inte är tillräckligt införstådd i varför de ska lära sig något nytt, vilket kan bidra till att de inte bryr sig om den eventuella positiva effekt som utbildningen kunde ha fått om de hade varit mottagliga för den nya informationen. Det är därmed viktigt att personalen förstår varför de ska ändra sitt vardagliga beteende när de skickas iväg på utbildningar för att de i slutändan ska få en positiv effekt.⁶⁴ Berry anser dock att det är bättre att ledningen på ”mellanivå” i företaget lär ut till personalen då det är dem personalen ofta vänder sig till.⁶⁵ Grönroos nämner att det för ledningen är viktigt att bibehålla tilliten och förtroendet mellan dem och de anställda och därför bör ledningen lägga stor vikt på utbildningens utformande.⁶⁶

Ballantyne skriver om den ”tysta kunskapen” som finns i företag men som inte finns nedskrivet eller dokumenterat. Han anser att denna kunskap är viktig att sammanställas och tolkas så att den kan spridas vidare inom företaget och på så sätt bidra till lönsamhet.⁶⁷ Grönroos tar i sin litteratur upp Ballantynes information om att få den tysta kunskapen att bli tydlig och användbar kunskap för alla i företaget. Grönroos menar på att den nya och tydliga kunskapen kan leda till bättre attityder och beteende inom företaget.⁶⁸

⁶⁰ Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

⁶¹ Grönroos, C. (1947) *Strategic Management and marketing in the service sector*. Studentlitteratur, Lund.

⁶² Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

⁶³ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

⁶⁴ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁶⁵ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

⁶⁶ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

⁶⁷ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

⁶⁸ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

3. Metod

Detta avsnitt inleds med våra metodval följt av en redovisning om hur urvalet av intervjupersonerna gått tillväga. I slutet på detta avsnitt beskrivs hur vi uppnått validitet och reliabilitet. Läsarna får även en inblick i hur vår datainsamling har genomförts.

3.1 Metodval

3.1.1 Deduktivt och induktivt angreppssätt

För att få reda på vilken strategi som är bäst för att tillämpa verkligheten krävs det att forskarna valt det angreppssätt de tänkt använda i uppsatsen. De två olika angreppssätt som finns är deduktiv och induktiv. Deduktiv strategi arbetas från teori till empiri vilket innefattar att den baseras på tidigare teorier och sekundärdata som är insamlad från forskare och författare sedan tidigare. Därefter går forskarna ut i verkligheten för att samla in information för att styrka eller sänka den nyinsamlade informationen med den teorin som redan är insamlad och kategoriserad. Induktiv strategi arbetar istället ifrån empiri till teori och detta baserar sig då på att forskarna går motsatt väg. De går ut på marknaden först utan några pålästa förkunskaper för att samla in så mycket information om ämnet som möjligt för att därefter söka efter teori eller skapa teori som styrker den data som forskarna samlat in.⁶⁹ Även Backman beskriver i sin litteratur om skillnaderna mellan deduktiv och induktiv. Där förklarar han det så som att deduktiv är den vanligaste formen av strategi vid kvalitativa undersökningar och vid kvantitativa undersökningar är det den induktiva strategin som anses som den mer traditionell.⁷⁰

Vi har utifrån denna information, vår problemformulering samt syfte valt att använda oss av den deduktiva strategin då vi uppfattade intern marknadsföring som brett begrepp och vi ansåg att vi behövde förkunskaper om ämnet för att kunna gå ut på marknaden och samla in data. Vi ansåg det lämpligt för vår rapport att först göra en förundersökning på ämnet för att sedan gå ut på marknaden och att samla in data.

3.1.2 Val av metodansats

Vi valde att använda oss av en kvalitativ metodansats vilket innefattar en öppen och djupgående intervju då endast ett fåtal respondenter intervjuas. Det krävs vid en kvalitativ metod att vi måste fokusera på ett antal viktiga komponenter för att gå in djupare och få en mer förståelse samt en insamling av data som endast fokuserar på de valda komponenterna. Nackdelen med en kvalitativ metod är bland annat att den är tidskrävande och undersökaren kan endast gå in på djupet på ett fåtal respondenter. Att samla in data tar oftast inte lång tid utan det är att behandla den och göra den användbar för uppsatsen samt senare läsaren. Det positiva med att göra en kvalitativ metod är att undersökaren får en möjlighet att fokusera på de huvudkomponenter som finns i uppsatsen och gå in på djupet med dessa genom att göra ett fåtal intervjuer. Undersökaren kan då stärka sina resultat med de olika respondenternas svar för att få en hög tillförlitlighet.⁷¹ Att använda sig av kvalitativ metod medför att respondenten ingår och är med i den subjektiva omvärlden som forskarna skapat. Istället om man hade använt sig av kvantitativ metod hade

⁶⁹ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

⁷⁰ Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund

⁷¹ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

respondenten mer varit en åsidosatt åskådare till undersökningen och varje enskild respondent hade inte varit lika uppmärksam som i en kvalitativ metod. Den kvalitativa forskningsprocessen är inte lika traditionell och standardiserad som den kvantitativa, vilket ger möjlighet till flexibilitet samt utrymme för variation genom hela processen. Med variation menar Backman att undersökningen kan ändras och varieras under hela processens gång, både vid insamling av sekundär- och primärdata kan en omvändning göras utan att skapa några större konflikter med det slutliga resultatet.⁷² Anledningen till att vi valde att skriva en kvalitativ uppsats var på grund av vårt ämnesval är omfattande vilket fordrar att vi kunde vara flexibla under processens gång då vi ständigt upptäckte nya inriktningar inom intern marknadsföring som kunde vara intressanta att forska djupare i.

3.1.3 Val av referensteknik

Under vår utbildningstid har vi skrivit och arbetat i stor omfattning med uppsatsskrivning samt arbetat mycket med löpande referenser. Då vi själva anser det rörigt att läsa en text med flertalet referenser utskrivna anser vi notsystem i löpande text samt med en tillhörande referenslista till vara lättare att läsa då det inte är någonting som stör i texten förutom en upphöjd siffra. Då vi var relativt nya användare inom området valde vi att läsa på om notsystemet innan start av användning. Detta refereringssätt är inte särskilt vanligt internationellt⁷³ men då vi sett det förekomma i en del av den litteratur vi använt samt i ett flertal uppsatser ansåg vi det fullt möjligt att använda i vår uppsats.

3.2 Datainsamling och litteratursökning

När det gäller insamling av data finns det enligt Jacobsen två olika former, sekundär- respektive primärdata. Sekundärdata är den data som redan sedan tidigare är insamlad och sammanställd av andra författare och forskare. Primärdata är den information som samlas in av forskaren för första gången.⁷⁴ Litteratursökning består av de metoder och observationer som görs motsvarande både för de kvalitativa och kvantitativa metoderna av primärdokument samt artiklar.⁷⁵

Den sekundärdata vi har samlat in är med hjälp av sökverktyg på Högskolan i Halmstads skolbibliotek. Vi har även samlat in sekundärdata på ett flertal både publika och privata bibliotek i Kuala Lumpur, Malaysia. Vårt sökord på biblioteken i Kuala Lumpur, Malaysia har varit, internal marketing, och genom att använda oss av de sökord har vi kommit i kontakt med ett flertal författare som vi sedan kompletterat med Högskolan i Halmstads skolbiblioteks inom intern marknadsföring. Anledningen till att vi endast använde oss av ett sökord berodde på att vi befann oss i inledningen i vår uppsats process och ville därför skaffa oss en helhetsuppfattning om ämnet. Därefter kompletterade vi vår sekundärdata med de inriktningar vi valt och utökande därför våra sökord till; utbildning, informationsspridning och kundmedvetenhet. Då vi använt oss av både svenska och internationella översättningar medför detta att vi anser att de material vi samlat in och valts ut för vår problemformulering och syfte är relevant för vår uppsats. För att få med både bredd och djup har vi använt oss av både litteratur i form av böcker samt artiklar inom ämnet samt skapa en trovärdig och välarbetad uppsats.

⁷² Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund

⁷³ Ibid

⁷⁴ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

⁷⁵ Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund

Den primärdata vi har i vår uppsats har samlats in genom personliga intervjuer istället för att observera eller frågeformulär. Syftet med att använda oss av personliga intervjuer och inte observationer eller frågeformulär var för att vi ville få en djupare inblick i respondenternas egna åsikter om intern marknadsföring i de företag de arbetar på. Vi valde även denna intervjuform eftersom vi ville få en möjlighet att ställa följdfrågor samt kunna få en mer öppen dialog och skapa en mer avslappnad atmosfär i hopp om att få ärligare och mer tillförlitliga svar som vi inte anser oss kunnat få svar på genom att enbart använda sig av frågeformulär. En observation skulle för oss ha blivit en för omfattande studie jämfört med personliga intervjuer.

3.3 Val av företag och respondenter

Vi har valt att undersöka produktionsföretag då den inte är lika omskriven som tjänsteföretag inom intern marknadsföring. Vi har valt att bortse från företag i samma bransch dock har vi valt att använda oss av två stora företag som innefattar mer än 250 anställda.⁷⁶ För att vi skulle få en bättre inblick i företagen valde vi att använda oss av två företag som var belägrade i väst Sverige. Anledningen till att vi endast valde att avgränsa oss till företag i väst Sverige är att vi under uppsatsens gång var bosatta i Sveriges västra region vilket medför att vi enklare kunde besöka företagen.

Vi valde först att kontakta ett av företagen, Pilkington, via mejl och då vi fick svar omgående ringde vi för att få en mer personlig kontakt och bokade in en intervju med produktionschefen samt en av hans operatörer. Efter att ha varit på denna intervju fick vi information om ett annat stort företag i Halmstad, Albany International AB. Vi ringde dem för att få en personlig kontakt direkt och vi valde även i detta företag att intervjua en i ledningen samt en av operatörerna.

Vid val av företag samt respondenter var vi noga med att välja två företag som var likvärdigt stora samt att vi fick komma i kontakt med den personen inom företagen som hade hand om produktionen samt interna frågor. Det var viktigt att hitta rätt personer för att de dels skulle vara insatta i ämnet vi intervjuade om samt för att skapa hög tillförlitlighet. Då vi har valt att utgå från vår problemformulering vid val av respondenter har vi försökt på de två företagen vi kommit i kontakt med att hitta de respondenterna som uppfyller de kriterier som krävs för att vi ska få svar på våra frågor. Vi ville även få fram en bredd och då har vi fått se ur två enheters synvinklar i vardera företag.⁷⁷ Som forskare är det viktigt att lägga ner tid på att hitta rätt respondent att intervjua då en intervju kräver en stor mängd förarbete samt efterarbete.⁷⁸

3.4 Intervjuguide

Det är alltid lättare att göra en intervju där man får positiv och hjälpsam respons. Det är därför viktigt att de respondenter som väljs ut för intervju är öppna och har tid att svara på de frågor forskarna valt ut. Det gäller även att respondenten är kunnig inom sitt område samt att den ska kunna förmedla sina kunskaper på ett lättförståeligt sätt. För att få fram en bra intervjuguide gäller det att basera den på problemformuleringen samt de nyckelkomponenter uppsatsen innefattar. Det gäller att båda parter är väl införstådda samt att de har ett kritiskt tänkande mot ämnet samt är det även viktigt som forskare att vara införstådd i att den ideala respondenten inte existerar.⁷⁹ Även Kvale trycker på att de underlättar att göra intervjuer på en person som är hjälpsam, samt

⁷⁶ Europa.EU, 2009-07-31, http://europa.eu/scadplus/glossary/sme_sv.htm

⁷⁷ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

⁷⁸ Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

⁷⁹ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

samarbetsvillig, motiverad och kunnig. Dessa personer som Kvale även kallar ”goda intervjupersoner” behöver inte alltid bidra till den mest värdefulla kunskapen inom det område forskarna valt att finna mer kunskap om. Detta beror på att den ”goda intervjupersonens” åsikter inte kan representera hela företaget eller befolkningen, då denna kanske är mer väl- och allmänbildade. Viktigt att alltid ha i bakhuvudet som intervjuare är att de finns personer som är svårare att intervjua än andra. Därför är det viktigt att vi som ställer frågorna är medvetna om detta och motiverar den utvalda intervjupersonen till att svara på dens frågor för att kunna få ut en så kunskapsrik intervju som möjligt.⁸⁰

Vår intervjumall har tagits fram utifrån vår problemformulering och vårt syfte för att besvara den på bästa sätt. Vi har gjort två olika intervjumallar för att det ska passa respondenterna då vi har valt att göra en intervju till ledningen och en till de anställda inom de båda företag som ska intervjuas. Vår intervjumall består av frågor angående arbetsuppgifter och de problem vi vill gå in djupare på. Intervjumallen är utformad genom att vi till stor del har en inledande fråga som kan besvaras med ett ja eller nej, men som alltid följs av en djupare fråga som kräver ett mer beskrivande svar av respondenten. Vi har även gett rum för att kunna ställa öppna frågor då vi vill ha breda samt djupa svar och vi har även gett tillfälle för respondenten att själv kunna komma med motfrågor om det skulle krävas. Då vi valt att göra personliga intervjuer har det gett oss möjlighet att ställa följdfrågor om så skulle krävas.

Enligt Kvale är en intervjuguide uppdelad i tematiska och dynamiska intervjufrågor. Tematiska intervjufrågor innebär att forskarna utgår ifrån den teoretiska referensramen och utifrån den arbetar ut relevanta intervjufrågor. Han nämner även att ju mer strukturerade och genomarbetade intervjufrågorna är desto lättare blir det att sammanställa och analysera den insamlade informationen. Därför har vi valt att redan innan intervjun skriva ner följdfrågor samt skriva frågorna utifrån vår teoridel för att få en bättre struktur vid intervjutillfället. Dynamiska intervjufrågor bör vara lätta samt korta för att få en lättsam och flytande intervju. Vid val av dessa intervjufrågor blir själva intervjun spontan där intervjupersonen har tillfälle att uttrycka känslor och tankar kring ämnet.⁸¹

3.5 Genomförande av intervju

En intervju kräver en del förarbete vid insamling av lämpliga intervjufrågor samt efterarbete i form av sammanställning.⁸² Enligt Jacobsen bör den öppna individuella intervjun tillämpas när få enheter undersöks⁸³ och då vi endast valt att intervjua två företag samt ledningen och anställd på vardera företag har vi valt denna intervjuform. Vi använde oss även av inspelningsdon vid alla intervjuer för att undvika att återkomma till respondenterna efter intervju tillfället. Genom att förbereda sig noggrant samt använda sig av inspelningsdon medför att intervjun går smidigare samt att undersökaren lättare efteråt kan skriva ner intervjun.⁸⁴ Jacobsen anser att inspelningsdon är positivt på de sätt att som undersökare kan undvika att skriva stora delar av anteckningar och kan då fokusera mer på intervjupersonen samt intervjun. Naturligtvis drar detta med sig nackdelar i form av att vissa personer känner sig obekväma när de blir inspelade samt att som intervjuare kan de bli lata och inte antecknar alls vilket medför ett långt efterarbete vid

⁸⁰ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

⁸¹ Ibid.

⁸² Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

⁸³ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

⁸⁴ Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

nedskrivning av intervjuerna.⁸⁵ Personliga intervjuer skapar en avslappnad miljö och väljs även en öppen intervjuform samt en plats där respondenten kan känna sig naturlig medför det att respondenten har lättare att berätta om känsliga frågor.⁸⁶ Personliga intervjuer bör inte vara kortare än trettio minuter och helst inte längre än två timmar, hålls intervjun inom en timme och en och en halv timme anses denna ha en bredd och ett djup vilket bör anses som en optimal tidsram.⁸⁷

Vi har utifrån denna insamlade information om ramar för en lyckad personlig intervju utfört fyra stycken. Vi valde att göra alla fyra intervjuer på vardera företag samt använde oss av inspelningsdon samt antecknade under tiden samt satte vi oss ner direkt efter intervjun för att efterprocessen skulle bli lättare. Intervjuerna låg tidsmässigt runt en timme vilket vi samt som Jacobsen nämnde tidigare anses vara en optimal tidsram.

3.6 Validitet och Reliabilitet

Begreppet validitet avser att vi som forskare verkligen mäter vad som avses att mäta, de vill säga att den insamlade fakta vi samlat in genom intervjuer måste vara relevant och giltig för vår avhandling.⁸⁸ De finns både intern och extern giltighet och relevans där den interna delen handlar om att vi faktiskt undersöker de vi tror oss mäta.⁸⁹ De vill säga hur bra ens resultatet överensstämmer med verkligheten.⁹⁰ Den externa giltigheten och relevans handlar istället om att resultatet från ett begränsat område även går att använda vid andra tillfällen.⁹¹ För att skapa generaliserbara resultat som även går att tillämpa i andra förhållanden än just det forskaren valt att undersöka, måste undersökningen enligt Merriam ha en intern validitet.⁹²

Den insamlade empirin måste även motsvara användbarheten för ett mätinstrument⁹³ och vara tillförlitlig och trovärdig, så kallad reliabilitet.⁹⁴ Reliabilitet avser således i vilken omfattning resultatet av studien kan upprepas och resultera i samma resultat. För att resultatet ska bli de samma gång efter gång krävs de att variablerna är konstanta, vilket kan bli svårt då människans beteende inte är konstant utan förändras ständigt. En stark intern validitet kommer att medföra att reliabiliteten ökar, de är på så sätt omöjligt att ha en intern validitet utan reliabilitet. Att resultatet av studien går att upprepas med samma utfall är som tidigare nämnts en mer traditionell synsätt på vad reliabilitet är, Merriam tar även upp att forskarna ska sträva efter att konsistenta och beroende resultat. För att försäkra sig om att ens resultat är beroende/ konsistenta kan forskarna exempelvis förklara varför de har valt att använda vissa antaganden och teorier som ligger till grund för undersökningarna.⁹⁵

Då vi valde att intervjua två personer från produktionen inom samma företag med samma mätinstrument, vår intervjumall, tillför detta att vi ökar tillförlitligheten i vår rapport.⁹⁶ För att se om vår empiri var relevant för vår rapport valde vi att använda oss av Merriams ”deltagar-

⁸⁵ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

⁸⁹ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

⁹⁰ Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund

⁹¹ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

⁹² Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund

⁹³ Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

⁹⁴ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

⁹⁵ Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund

⁹⁶ Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

kontroll” vars syfte är att säkerställa den interna validiteten. Merriams deltagarkontroll utgår ifrån att de personer som deltagit vid intervjutillfället får tillgång till den sammanställda empirin för att se om de tolkningar och beskrivningar vi som författare gjort överensstämmer med verkligheten.⁹⁷ Då vi valde att genomföra denna typ av kontroll anser vi oss ha både hög validitet och reliabilitet då hög validitet enligt Ejvegård förutsätter hög reliabilitet.⁹⁸

⁹⁷ Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund

⁹⁸ Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

4. Empiri

Vi valde att intervjua sammanlagt fyra personer på två olika produktionsföretag i Halmstad; Pilkington som är ett glasproducerande företag samt Albany International AB som bland annat tillverkar filter för pappersproducering och snabbgående rullportar. För att få djup i forskningsrapporten valde vi att intervjua en ur Pilkingtons ledning, Jörgen Larsson och en ur Albany International AB, Terho Lind. Samt en operatör som jobbar i produktionen i vardera företag, Niklas Olsson från Albany International AB och Christer Lindqvist från Pilkington.

4.1 Kundmedvetenhet och lojalitet

Pilkington har ingen direkt konsumentprodukt eller tjänst vilket innebär att deras produkt inte säljs direkt till konsument i butik utan genomgår flera mellanled. Företaget producerar en komponent i den slutgiltiga produktprocessen. Enligt ledningen på Pilkington är inte alla på företaget medvetna om vem kunden är samt att dem är oense om vem deras kund är då de tillverkar produkter och är ett ”business to business” företag. Även om definitionen av vem som är kund är spridda i företaget upplever ledningen att kunderna är lojala. Då Pilkington endast har ett tiotal kunder i Sverige som kontinuerligt återkommer och köper företagets produkt anser Pilkington att de är ett kundmedvetet företag och det jobbar mot företagskunden samt gör kontinuerliga undersökningar på kundernas uppfattning av Pilkingtons service i helhet.⁹⁹ Även medarbetarna har spridda åsikter om vem som är kund. En av operatörerna i personalen anser att hans kunder är nästa avdelning inom Pilkington som tar hand om de glas hans arbetslag belägger. Däremot anser operatören att Pilkingtons kunder är det nästa ledet i produktionsprocessen innan de når den slutgiltiga företagskunden. Dock anser sig personalen vara kundmedveten då de vet vilka krav glaset bör uppfylla. Personalen ser även de övriga anställda inom Pilkington som medarbetare men även som interna kunder.¹⁰⁰

Albany International AB:s kunder är bland annat pappersbruken vilket i deras fall är nästa led i produktionsprocessen. För att skapa en större kundmedvetenhet hos de anställda försöker Albany International AB sätta över kundkraven internt. Detta innefattar att de skriver ut namnet på den kund ordern är till, för att de anställda ska bli mer involverade i vilka kunder företaget har, samt öka deras medvetenhet om vem de producerar till. Ledningen meddelar även kontinuerligt de anställda genom möten om reklamationer samt vilka kunder som är aktuella just nu och försöker få operatörerna mer införstådda och involverade. Albany International AB anser sig vara ett kundmedvetet företag men ledningen medger att det alltid finns någonting som kan förbättras och jobba mer på.¹⁰¹ Till skillnad från ledningen som har pappersbruken som kund anser personalen att deras interna kund är nästa avdelning inom Albany International AB vilket exempelvis kan vara packningen av produkten innan de ska transporteras vidare till företagets slutgiltiga kund, i denna mening pappersbruken. Pappersbruken är således enligt personalen Albany International AB som företags kund och personalen anser sig medveten om vilka dessa kunder är samt vad som krävs för att uppfylla deras krav. Albany International AB:s kunder

⁹⁹ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁰⁰ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁰¹ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

beställer produkter från företaget med olika mått vilket bidrar till att varje kund hos Albany International AB är unik då tillverkningen av produkterna sker efter kundens speciella mått och krav.¹⁰²

De anställda på Albany International AB anser att lojaliteten på företaget är hög, då de trots allt på dem företaget lever på.¹⁰³ Då Albany International AB har en bred bas av kunder med marknadsandelar på 35 procent vilket enligt ledningen tyder på att de har en lojal kundkrets. Att deras personal är lojal mot företaget är någonting även ledningen anser, men då Albany International AB är ett ”business to business” företag så kommer dock inte personalen kunna handla produkterna för privat bruk.¹⁰⁴ Även de anställda på Pilkington känner sig lojal mot sitt företag, exempelvis de som arbetat för företaget i 30 år.¹⁰⁵ Även ledningen på Pilkington anser att lojaliteten är god då personalen sällan slutar och detta tyder enligt dem på att företaget lyckats sälja sin produkt internt inom organisationen.¹⁰⁶

När det gäller normer och värderingar på Albany International AB är det någonting som sitter djupt in i företagskulturen och de tar lång tid att ändra men i och med att företaget utvecklas medför det att normer och värderingar ändras.¹⁰⁷ Personalen på Pilkington anser att normer och värderingar skapas inom den interna arbetsgruppen på den lokala nivån.¹⁰⁸

4.2 Informationsspridning och motivation

Albany International AB har drabbats utav en kris som medfört att cirka 90 stycken anställda blivit uppsagda. Uppsägningarna har i sin tur påverkat motivationen hos de anställda på Albany International AB på ett negativt sätt. Detta har fått som följd att företaget behövt omorganisera sig efter uppsägningarna som personalen dock tycker har bidragit till något positivt då det har bildats nya arbetsgrupper som följd av uppsägningarna. För att bibehålla motivationen använder företaget sig av Lean Manufacturing. Vars syfte är att de anställda ska hålla så hög kvalitet som möjligt vid tillverkningen av produkterna samtidigt som arbetet ska utföras på ett så litet resurskrävande sätt som möjligt.¹⁰⁹ Pilkington nämner också att finanskrisen bidragit till att personalen blivit uppsagd, i och med detta har motivationen sjunkit hos de övriga anställda, något ledningen ser som ett problem utan lösningar.¹¹⁰

Ledningen på Pilkington anser att det är svårt att sprida information då de själva inte vet vad som räknas som ett informationsspridningstillfälle, är det vid ett möte, vid en middag eller måste de anställda vara medvetna om att det är ett informationsmöte? Pilkington har en personaltidning som finns tillgänglig för alla runt om i företaget och som ledningen uppskattar att de flesta anställda läser. Varje månad skickas ett mejl ut till de anställda om information angående Pilkington i Halmstad, Europa samt världen. Information sprids även genom personlig kommunikation så som månadsmöten på de flesta avdelningarna.¹¹¹ De informationsmejl som skickas ut till de anställda på Pilkington en gång i veckan brukar få bra respons från de anställda samt skapa diskussioner. Albany International AB använder sig också utav månadsmöten för att

¹⁰² Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁰⁵ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁰⁶ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁰⁷ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁰⁸ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹¹¹ Ibid.

sprida information internt, dessa möten hålls både med de anställda och med ledningen. Vid månadsmötena tar de upp punkter som företagets status, vad som är viktigt just nu samt annan viktig information som kan vara aktuell. De har även en anslagstavla där företagets strategier är uppsatta för att dagligen informera de anställda. De har även en förslagsverksamhet där de anställda kan lägga fram förslag på hur företaget kan jobba effektivare samt andra tips och råd. För att uppmuntra de anställda till detta använder sig företaget av ”morötter” där de erbjuder de anställda muntlig feedback, en premie eller om förslaget är extra värdefullt för företaget, en bonus. Ledningen tror att muntlig feedback är någonting de anställda värdesätter samt att de är ett bra sätt att informera på och motivera de anställda.¹¹² Till skillnad från Albany använder sig inte Pilkington sig utav några så kallade ”morötter” för att leda de anställda genom en förändring eller vid informationsspridning, i stället vill de öka personalens motivation med hjälp av feedback, beröm samt upprepning.¹¹³

Personalen på Albany International AB anser att de anslagstavlor och förslagslådor som finns utplacerade på företaget fått en positiv respons då det talas om den information som står på tavlan bland de anställda på de olika avdelningarna vilket i sin tur leder till diskussioner. På gruppmötena som hålls varannan månad tas information upp om bland annat de tekniska delarna, siffror på vart företaget står samt tas positiv och negativ feedback upp. Även om de får feedback vill personalen uppmuntra Albany International AB att förbättra sig inom detta område, då de upplever att de anställda själv få gå och fråga om hur de går för att sedan sprida de vidare bland de övriga på avdelningen.¹¹⁴ Albany International AB har även en bulletin samt en personaltidning där de anställda och ledningen inom företaget intervjuas. Företagsledningen tror att tidningarna blir lästa av personalen men i vilken omfattning vet de inte.¹¹⁵

Albany International AB:s ledning upplever att företaget har en god tvåvägskommunikation mellan de anställda och ledningen,¹¹⁶ Medan operatörerna inte upplever någon direkt kontakt mellan dem och ledningen men de känner förtroende för ledningen samt så tycker de att kommunikationen mellan gruppen och produktionsledaren är bra. Därför tror de operatörerna att även om inte gruppen har någon direkt kontakt med ledningen så kommer deras åsikter och förslag att spridas vidare till dem genom produktionsledaren.¹¹⁷ Gällande kommunikationen till ledningen på Pilkington i Halmstad är den enligt de anställda god då ledningen åt sig samt lyssnar på vad de anställda har att komma med. De anställda får vara delaktiga i möten samt öppna diskussioner där ledningen tar till sig av vad det de anställda tycker samt vara involverade i projekt. Däremot upplever inte personalen att det får så mycket respons gällande kommunikationen till den högra ledningen i större frågor.¹¹⁸

Operatörerna på Albany International AB anser som de anställda på Pilkington att mellan dem och ledningen finns de ingen direkt kontakt men att de känner förtroende för ledningen samt tycker de att kommunikationen mellan gruppen och produktionsledaren är bra. Personalen på Albany International AB tror att även om inte gruppen har någon direkt kontakt med ledningen så kommer deras åsikter och förslag att spridas vidare till ledningen genom produktionsledaren.

¹¹² Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹¹³ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹¹⁴ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹¹⁵ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹¹⁸ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

Förslag på hur företaget kan förbättra samt att få sin röst hörd sker även genom de förslagslådor som finns utplacerade på företaget. Ledningen vill uppmuntra personalen att komma med tips och råd och ett riktigt bra förslag kan bidra till premie för den anställda som kom med rådet eller pengar som ersättning.¹¹⁹

Enligt Pilkington måste information samlas underifrån för att bli framgångsrika speciellt nu under de hårda tiderna. Tyvärr fungerar inte informationsspridningen nerifrån och upp och det kan klart förbättras, speciellt i sämre tider är det viktigt att alla bra idéer kommer fram. Anledningen till informationen inte sprids nerifrån och upp kan bero på att de anställda arbetar i skift vilket bidrar till att alla operatörer inte träffas kontinuerligt. I och med att de anställda arbetar i skift anser finns tyst kunskap inom grupperna som inte sprids vidare till övriga grupper. Denna tysta kunskap kan vara olika produktionsarbetssätt som skiljer sig från de olika arbetsgrupperna men som inte sprids vidare.¹²⁰ Personalen anser dock att all kunskap kommer fram då alla vill må så bra som möjligt samt jobba så smidigt som möjligt men att arbetssättet skiljer åt beroende på vilket skiftlag de tillhör.¹²¹

4.3 Handlingsfrihet

Strukturen på Albany International AB är uppbyggt så att skiftlagen styrs av en produktionsledare som i sin tur styrs utav en avdelningschef som därefter rapporterar till ledningen. I skiftlagen finns en gruppleddare som får fatta beslut om exempelvis en trasig maskin. Skulle gruppleddaren däremot fatta större beslut skulle personen i fråga senare vara tvungen att informera detta vidare till produktionsledaren. Vid eventuella problem kan personalen alltid ringa avdelningschefen, även på helgerna. Enligt personalen vet alla vilka ramar de ska hålla sig inom när de gäller att fatta egna beslut.¹²² Ledningen på Albany International AB anser handlingsfriheten är stor och att de anställda vet vilka ramar de ska arbeta inom. Gäller det frågor som att ta ledigt ett par timmar eller någon dag går det alltid att lösa genom att gå till den närmaste chefen utan att involvera ledningen.¹²³ Även de anställda på Pilkington anser sig ha stor handlingsfrihet då de får fatta beslut om hur de ska gå tillväga om någon maskin går sönder eller om någon vill ta ledigt. Även om personalen har stor handlingsfrihet finns det frågor som de inte klarar lösa på egen hand och då får de kontakta beredskapen.¹²⁴ Ledningen på Pilkington anser också att handlingsfriheten är stor bland personalen, de vet vilka ramar de ska hålla sig inom och de händer sällan att de handlar utanför dessa. De flesta besluten kan fattas inom skiftgrupperna med respektive gruppleddare, dock måste skiftgruppen höra sig för med ledningen vid större beslut så som inköp av maskiner.¹²⁵

4.4 Utbildning och undersökning av personalen

Albany International AB använder sig av utbildningen Lean Manufacturing vars syfte är enligt de anställda att motivera och bibehålla hög kvalitet vid tillverkningen av produkter samtidigt som de ska vara så lite resurskrävande som möjligt.¹²⁶ Ledningen anger att utbildningen ska medföra ändrade arbetssätt, standardisering och kontinuerliga förbättringar, samt hela personalens

¹¹⁹ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹²⁰ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹²¹ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹²² Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹²³ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹²⁴ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

engagemang.¹²⁷ Albany International AB anser det vara viktigt att alla anställda är delaktiga i utbildningarna då dessa skapar diskussioner bland de anställda. Kunskapen som finns i företaget sprids senare vidare till nyanställda och de behövs på så sätt inga speciella instruktörer för att exempelvis lära en ny person hur maskinerna fungerar. De anställda anser sig själva ha rätt kompetens och utbildning för att utföra de arbetsuppgifter de blivit tilldelade. Vid utbildning av Lean manufacturing och miljö är de flesta delaktiga av personalen. Utbildningar som handlar om företagets produkter och maskiner hålls ofta utav interna utbildare. När de däremot utbildar sig inom exempelvis gruppsamarbete och hur personalen ska ingripa vid eventuella problem använder sig företaget av externa utbildare. De anställda anser att de är bra att ha interna utbildare vid utbildning av ens egna produkter och externa vid utbildning av gruppsamarbete då de anställda har ett närmare förtroende för de interna utbildarna gentemot de externa.¹²⁸ Ledningen på Albany International AB anser att de har ett flertal arbetsrelaterade utbildningar för de anställda. Utbildningarna sträcker sig från hur en brandsläckare hanteras i fabriken, ergonomiska utbildningar till Lean manufacturing. Ledningens mål är att involvera de anställda i utbildningarna och det går endast att göra om alla är väl införstådda i vikten av hur de kan använda sig av utbildningarna inom företaget. De utbildningar Albany International AB har sker löpande och de har även event i den formen att de anställda får undersöka en viss process eller moment i produktionen. Där de då får möjlighet att ge tips och råd på hur de kan göras bättre och utföra det effektivare. Ledningens mål med dessa utbildningar är att alla vill vara involverade och för att göra detta försöker de skapa ett gruppsytryck där de anställda ska kunna påverka varandra så att motivationen ökar.¹²⁹

Genom att få de utbildningar och verktyg som finns på Pilkington anser de anställda att det bidrar till högre motivation och en vilja att prestera bättre. De anställda utbildar varandra och för på så vis kunskapen vidare vilket medför att kompetensen ständigt finns inom företaget.¹³⁰ Pilkington satsar på interna utbildningar då deras syfte är att ändra personalens beteende.¹³¹ De utbildningar Pilkington erbjuder sina anställda kontinuerligt som ledningen¹³² och de anställda tar upp är hälsa, skydd och säkerhet, för att motverka att personalen skadar sig på arbetsplatsen.¹³³ Ledningen anger även att utbildningar inom varje produktionsområde angående kvalitet på maskinerna samt interna kvalitetsutbildningar som fungerar som en manual för hur de ska utföra kvalitetsprover finns tillgängliga. Ledningen anser att det är svårt att göra personalen införstådd i varför en förändring är viktigt samt varför de ska ta till sig av utbildningen.¹³⁴ Det är således den interna personalen som ansvarar för utbildningarna till största del men även externa utbildare förekommer.¹³⁵ De anställda anser att förtroendet för både den interna och den externa utbildaren är god men att förtroendet för den interna utbildaren är större. Detta tror de anställda bero på att de har mer kännedom om personen från företaget och känner på så sätt mer tillit till denna. Trots uppdaterade utbildningar med nya kunskaper finns risken enligt de anställda att de väljer att gå tillbaka till de äldre kunskaperna. När inte alla anställda har möjlighet att närvara på en utbildning sprids ändå information vidare till dessa vid senare tillfälle. Ofta upplevs det dock

¹²⁷ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹²⁸ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹²⁹ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹³⁰ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹³¹ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹³² Ibid.

¹³³ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹³⁴ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹³⁵ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

en negativ respons från de anställda som inte kunde närvara då de hamnar efter men samtidigt jobbar de i gruppen för att alla ska lära sig. Ju mer alla kan och tar åt sig av den nya kunskapen ju effektivare arbetsats gör gruppen.¹³⁶

Enligt de anställda görs enkätundersökningar på personalens trivsel var tredje till var femte år på Albany International AB¹³⁷ och enligt ledningen utförs den en gång om året med en svarsfrekvens på 90 procent.¹³⁸ De anställda har en bra inställning till undersökningarna då de flesta medverkar samt att de anställda får en chans att visa sina personliga åsikter.¹³⁹ Ledningen anger att då bearbetningsprocessen utav undersökningar ofta tar tid vet de anställda sällan om att en aktivitet eller förändring beror på de handlingsplan som tagits fram utifrån vad de anställda tyckt till om i enkätundersökningen. De anställda tycker till stor del på att de saknar information då detta är något ledningen ständigt jobbar med.¹⁴⁰ De anställda nämner att det som kommit fram i undersökningarna tyvärr inte sker med någon åtgärd omgående efter att enkäterna lämnats in men det sammanställda resultatet kommer ut till de anställda i form av möten.¹⁴¹

Både de anställda¹⁴² och ledningen på Pilkington anger att en global undersökning görs på de anställdas trivsel och tillvaro. Ledningen anger att de har en hög svarsfrekvens på 90 procent och att de tillsammans med de anställda får ta den av det sammanställda resultatet efter den högre ledningen.¹⁴³ De anställda nämner även att det görs kontinuerliga undersökningar samt att de har medarbetarsamtal en gång om året med ledningen där allt tas upp gällande jobbet och trivseln samt samvaron. Dessa samtal kan både ske i grupp samt individuellt.¹⁴⁴

4.5 Kundundersökning

Gällande kundundersökningar på Pilkington anger ledningen att den ansvariga för den delen inom företaget är just nu vakant och därigenom har inte några undersökningar gjorts på företagskunderna under de senaste åren. Det läggs dock stor vikt av ledningen på att sprida ut informationen om kunderna och deras feedback angående produktionen och upplevd kvalitet och service då det är de anställda som producerar varorna.¹⁴⁵ De anställda på Pilkington anser att den information som kommer ut till dem angående de externa kunderna är endast angående reklamationer trots att de önskar mer information angående service och kvalitet. Någon information om företaget gör kundundersökningar eller inte kan de anställda inte uttala sig om.¹⁴⁶

Albany International AB använder sig av både enkäter och personlig service för att ta reda på kundernas upplevelse gällande kvalitet och leverans. Ledningen motar oftast in negativ kritik från kunderna och anger att kunderna sällan kommer och uppger positiv kritik vilket resulterar i att ledningen själva får stå för den positiva kritiken till de anställda.¹⁴⁷ De anställda uppger att de

¹³⁶ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹³⁷ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹³⁸ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹³⁹ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁴⁰ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁴¹ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁴² Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁴³ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁴⁴ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁴⁵ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁴⁶ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁴⁷ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

inte får ta del av någon information angående kundundersökningar men att de via teknik- eller säljavdelningen får information om kundens uppfattning angående produkten.¹⁴⁸

4.6 Rekrytering

Enligt de anställda på Pilkington får varje enskild arbetsgrupp vara med i slutskedet av rekryteringsprocessen. Detta för att den arbetsgrupp som den anställda ska komma att arbeta i ska känna att personkemi, normer och värderingar ska stämma överrens med gruppens. De anställda anser det vara viktigt att få vara delaktiga i denna del av processen just för att rätt personal ska bli anställd.¹⁴⁹ Ledningen på Pilkington anger att det är svårt att hitta rätt personal till arbetsgrupperna trots att arbetsgrupperna får vara delaktiga i slutprocessen. Att det är normer och värderingar som är viktigast anser även ledningen men rekryteringen uppnår ändå bara en femtio procents träffsäkerhet. Trots att ledningen går igenom ett flertal steg och intervjuer anser ändå ledningen att rekryteringen inte alltid sker lika noggrant.¹⁵⁰

Rekryteringsprocessen på Albany International AB har varierat under de senaste två decennier. Rekryteringen har gått från att de anställda inte har fått vara delaktiga i processen till att de har fått vara med att se ansökningarna och även fått möjlighet att träffa de sökande och vara med och besluta om vem som i slutskedet blir anställd. Men idag är de åter tillbaka vid det skedet att arbetsgrupperna inte får vara delaktiga i processen. De anställda anger att ledningen borde lägga ner större vikt på att involvera de anställda i processen då det är viktigt att personkemin stämmer överrens med den framtida arbetsgruppen.¹⁵¹ Terho Lind är nyligen tillsatt på Albany International AB och har därmed inte fått tillfälle att vara delaktig en i rekryteringsprocess. Men ledningen värdesätter att baskunskaperna bör finnas tillämpade vid rekrytering samt likvärdiga normer och värderingar som företaget, men personligheten är ändå den viktigaste faktorn. Ledningen strävar samt efter att involvera arbetsgrupperna i rekryteringsprocessen igen.¹⁵²

¹⁴⁸ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁴⁹ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁵⁰ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁵¹ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁵² Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

5. Analys

I detta avsnitt har vi kopplat samman den teoretiska referensramen mot vår insamlade sekundärdata för att diskutera skillnader och likheter mellan intervjupersonernas uppfattning om intern marknadsföring jämfört med den insamlade teorin. Samt kommer detta avsnitt att ligga till grund för vår kommande slutsats.

5.1 Kundmedvetenhet och lojalitet

På Albany International AB anser både ledningen och de anställda att företagets kunder är pappersbruken, men de anställda ser även nästa avdelning i produktionen som sin kund.¹⁵³ Detta kan bidra till att de anställdas lojalitet brister till företagskunden då de anställdas fokus till största del ligger i att tillfredsställa den interna kunden. Att behandla de anställda som interna kunder nämner både Grönroos¹⁵⁴ och Berry är viktigt för företaget för att kunna vara kundinriktade på samma sätt som externa kunder. Berry anser även att företag som behandlar sina anställda som interna kunder genererar i nöjda externa kunder, de vill säga om personalen är tillfredsställda med sina arbeten.¹⁵⁵ Varey & Lewis menar att genom att behandla sina anställda som interna kunder ska detta leda till att de anställda blir mer serviceinriktade och i sin tur genererar konkurrensfördelar, dock gäller det att de anställda kan uppnå kundens behov och vilja för att tillfredsställa kunden.¹⁵⁶ Cahill motsäger dock synen på att se de anställda som interna kunder då för mycket fokus då läggs inåt företaget istället för utåt mot den externa marknaden.¹⁵⁷ Detta skulle kunna uppfattas som en god och trivsamt arbetsmiljö inte skulle generera i tillfredsställelse utan endast arbetsuppgiften. På Pilkington är inte alla anställda enligt ledningen medvetna eller oense om vem som är deras kund även om definitionen av vem som är företagskund är spridd inom företaget.¹⁵⁸ Att vara oense om vem som är kund kan skapa oenighet och konflikter inom företaget och bidra till att mål och delmål inte uppnås. Arnerup anser att definitionen av ordet kund är många och att bilden av en kund i ett företag ofta är otydlig samt vad kunden står för. Dock skiljer han mellan två olika kunder nämligen intern och extern kund som kan delas in i olika segment beroende på vilka uppdelningar varje organisation har.¹⁵⁹ Berry menar på att vi människor är olika och tycker som Arnerup att den interna kunden borde delas in i olika segment. De är människans olikheter när de kommer till att tillfredsställa dennes behov, exempelvis längre fikaraster eller flexibla arbetstimmar som enligt Berry ska bidra till att den interna kundens behov tillfredsställs och på så sätt ska detta reflekteras i att den externa kunden blir nöjd.¹⁶⁰ De anställda på Pilkington anser att deras kund är nästa led i produktionsprocessen innan den når den slutliga företagskunden.¹⁶¹ Enligt Grönroos är det viktigt att alla i företaget är medvetna om vem som är kund och att de anställda har rätt kompetens som ska bidra till att kundernas köpbeteende ökar samt företagskundens intresse för företaget.¹⁶²

¹⁵³ Larsson, J. & Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁵⁴ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁵⁵ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking – the employee as customer...*

¹⁵⁶ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

¹⁵⁷ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

¹⁵⁸ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁵⁹ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁶⁰ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking – the employee as customer...*

¹⁶¹ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁶² Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

De anställda på Albany International AB anser sig ha god kännedom om vilka Albany International AB:s kunder är samt rätt kompetens för att uppfylla deras krav. Detta nämner även ledningen, som anser att Albany International AB skapar större kundmedvetenhet hos personalen genom att sätta över kundkraven internt genom att informera personalen om vilka kunder som beställt vilka varor vill ledningen öka kundmedvetenheten hos de anställda.¹⁶³ Grönroos nämner att syftet med intern marknadsföring är att alla individer i företaget har ett kundfokuserat tankesätt som ska generera i att företaget blir mer service- och kundfokuserat.¹⁶⁴ Både ledningen och personalen på Pilkington anser sig vara kundmedvetna. Personalen genom att veta vilka krav som ska uppfyllas för att deras kund ska bli nöjd samt ledningen genom att de alltid jobbar mot företagskunden och gör kontinuerliga undersökningar på kundernas uppfattning om företagets service.¹⁶⁵ För att kunna få en framgångsrik intern marknadsföring i ett företag krävs det enligt Grönroos att alla engagerar sig i företagets mål och visioner, främst ledningen som ska leda sin personal mot att bli mer kundinriktad. Genom att få de anställda att bli mer kund- och servicemedvetna kan företagets marknadsmöjligheter öka och i sin tur nå bättre resultat.¹⁶⁶

På Pilkington anser både personalen och de anställda att de har en hög lojalitet både inom och utanför företag, då företagskunderna återvänder samt att personalomsättningen är låg. Ledningen anser att lojaliteten är ett tecken på att företaget lyckats sälja produkten internt till de anställda.¹⁶⁷ Albany International AB:s ledning anser att både de anställda och deras kunder är lojala mot företaget. De anställda ser sig också som lojala medarbetare då de trots allt är det företaget lever på.¹⁶⁸ Melin skriver i sin litteratur om vikten av den interna märkeslojaliteten hos de anställda. De anställda ska veta vad företaget står för och hur de sedan ska sända denna information vidare till den externa kunden, dock finns det en risk att de anställda inte är införstådda i vad företaget står för fattar således felaktiga beslut.¹⁶⁹ Arnerup och Edvardsson skriver i sin litteratur att för att lyckas med den interna marknadsföringen krävs det att ledningen kan sälja produkten internt, till både del- och heltidsmarknadsförare. Genom att göra detta kan personalen sedan sälja produkten vidare till den slutgiltiga konsumenten.¹⁷⁰ Även Grönroos nämner att de gäller att personalen accepterar företagets produkt för att lyckas med den externa försäljningen till företagskunden.¹⁷¹

5.2 Normer och värderingar

Normer och värderingar är enligt de anställda på Albany International AB något som sitter djupt in i företagskulturen och som tar långt tid att ändra på, men i och med att företaget utvecklas och omorganiserats har detta medfört att företagskulturen ändrats.¹⁷² På Pilkington anser de anställda att de normer och värderingar som finns inom företaget skapas på den lokala nivån i arbetsgrupperna och dessa kan skiljas åt, men dock inget anmärkningsvärt.¹⁷³ För att lyckas som ledare är det viktigt att vara medveten om de normer och värderingar som finns inom företaget är grunden för att kunna motivera sin personal dit företaget vill. Är inte ledarna tillräckligt

¹⁶³ Lind, T. & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁶⁴ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁶⁵ Larsson, J. & Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁶⁶ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁶⁷ Larsson, J. & Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁶⁸ Lind, T. & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁶⁹ Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi*. Liber AB.

¹⁷⁰ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁷¹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁷² Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁷³ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

uppmärksamma på de attityder och värderingar som de anställda har kan detta leda till att företagets ryckte förstörs.¹⁷⁴ För att ledningen ska lyckas med den interna marknadsföringen krävs det att ledarna ger sitt fulla stöd åt personalen som i sin tur ska generera i att de accepterar företagets värderingar.¹⁷⁵

5.3 Informationsspridning och motivation

Dagens ekonomiska situation har drabbat Albany International AB på ett negativt sätt vilket medfört att företaget fått säga upp ett visst antal medarbetare. Detta har i sin tur bidragit till att motivationen sjunkit hos de anställda samtidigt som företaget fått omorganisera sig, vilket de anställda dock anser vara något positivt då de bidragit till nya arbetsgrupper.¹⁷⁶ Pilkington anser också att de anställdas motivation sjunkit under den kris som nu råder och de uppsägningar som blivit till följd, vilket ledningen ser som ett problem utan lösningar.¹⁷⁷ Att företag ständigt jobbar med att förbättra och utveckla sig medför enligt Arnerup att företaget växer och inte stannar i utvecklingen. Genom att införa en förändring i företaget medför detta att personalen förväntar sig en förbättrad organisation och på så sätt hoppas företaget att de anställda ser en koppling mellan företagets mål och handlingar. Detta ska i sin tur motivera de anställda att arbeta hårdare och nå bättre resultat.¹⁷⁸ Målet med att implementera ett nytt system som ROI är att skapa enligt HG Hardware's fallstudie ett intresse för de ekonomiska resultaten samt att öka personalens förståelse för företagsmålen.¹⁷⁹ Detta kan tolkas som att personalen vill ha kunskap i form av sammanfattad information om hur deras enskilda arbetsinsats påverkar företagets ekonomiska resultat då detta tycks bidra till ökad motivation och effektivitet.

Albany International AB använder sig av möten för att informera de anställda om reklamationer från företagskunderna samt informera och få personalen införstådda om vilka företagets kunder är.¹⁸⁰ Även om inte operatörerna på varken Pilkington eller Albany International AB jobbar direkt mot företagskunden är det viktigt enligt Mitchell att de är väl informerade om företaget och vad organisationen står för.¹⁸¹ Enligt Arnerup är det viktigt att ledningen är medvetna om sin verksamhet samt att de kan ge klara besked för att lyckas med den interna marknadsföringen.¹⁸² Enligt Cahill har det blivit alltmer viktigt även för produktionsföretag att bli mer serviceinriktade då konkurrensen på marknaden ökat bland produktionsföretagen.¹⁸³

Vid implementering av en ny förändring eller vid informationsspridning använder sig inte Pilkingtons ledning av några så kallade ”morötter” för att motivera sin personal utan genom att ge dem feedback och beröm.¹⁸⁴ På Albany International AB däremot, använder sig ledningen av ”morötter” för att uppmuntra sin personal till att komma med egna förslag och idéer på hur verksamheten kan förbättras genom att lämna sina förslag i förslagslåda som är utplacerade på företaget. Dessa ”morötter” kan exempelvis vara premier, bonusar samt muntlig feedback.¹⁸⁵ Individuella belöningsystem har som syfte att öka motivationen hos de anställda genom att få

¹⁷⁴ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

¹⁷⁵ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁷⁶ Lind, T. & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁷⁷ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁷⁸ Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁷⁹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁸⁰ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁸¹ Mitchell, C. (2002). Harvard Business Review. *Selling the Brand Inside*. januari, ss. 103.

¹⁸² Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁸³ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

¹⁸⁴ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁸⁵ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

dem att prestera något utöver de vanliga men individuellbelöning kan även bidra till konkurrens mellan personalen på ett negativt sätt.¹⁸⁶ Genom att ledningen motiverar och engagerar sin personal med interna aktiviteter anser Arnerup & Edvardsson att detta bidrar till att medarbetarnas insats blir bättre.¹⁸⁷ För att motivationen ska öka hos de anställda menar Berry och Parasuraman att företaget måste skapa en hög tillfredsställelse bland de anställda genom produkter som tillfredsställer dem.¹⁸⁸ Detta skulle kunna uppfattas som att lojalitet bland personalen till största del skulle kunna uppnås genom tillfredställande arbetsuppgifter. För att lyckas inom intern marknadsföring krävs det att personalen är motiverade enligt Grönroos. Detta kan dock vara svårt för ledningen att påverka då motivation styrs av människans attityder och värderingar vilket är viktigt att ledarna är medvetna om. Anledningen enligt Grönroos till varför ledningen vill påverka de interna kundernas attityd gentemot företaget och dess produkter beror på att detta i sin tur ska leda till ett gott "word-of-mouth" gentemot konsumenterna.¹⁸⁹

Ledningen på både Pilkington och Albany International AB använder sig av månadsmöten och personaltidningar för att sprida information vidare neråt i företagsleden.¹⁹⁰ De är viktigt att kommunikationen mellan ledningen och de anställda fungerar så att personalen vet vad som pågår i företaget för att kunna prestera och arbeta bättre utifrån de visioner företaget satt upp. Genom att kommunicera och sprida information på samma nivå som personalen, ska de kunna se en skillnad på hur företaget kommunicerar med dem jämfört med företagskunderna. Detta är viktigt för att undvika eventuella missförstånd då företagskunderna inte behöver vara införstådda i detaljer och information som inte berör dem.¹⁹¹

På Albany International AB använder sig även ledningen av en anslagstavla där företags strategier står nämnda samt information om de anställda. Denna form av informationsspridning har fått god respons bland de anställda då de ofta skapas diskussioner kring den uppsatta informationen.¹⁹² Pilkington använder och andra sidan sig av informationsmejl som även den fått god respons från de anställda då de skapar diskussioner kring aktuell information.¹⁹³ Enligt Varey och Lewis är det viktigt att de anställda kontinuerligt blir informerade om strategiska förändringar och i de interna aktiviteterna innan förändringen sker på den externa marknaden. Detta för att de anställda ska förstå hur pass stor vikt deras roll spelar in i den faktiskt produkten.¹⁹⁴ Även om de anställda på Albany International AB anser sig få feedback samt att ledningen är medvetna om att de anställda värdesätter denna typ av informationsspridning, är det ändå något de anställda anser att ledningen borde förbättra.¹⁹⁵ Grönroos anser att det är viktigt att personalen är väl informerade om företaget samt att de är medvetna om vad företaget så att de anställda lättare kan stödja företaget i de beslut som de tar.¹⁹⁶

¹⁸⁶ Jacobsen, D. I., & Thorsvik, () *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁸⁷ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

¹⁸⁸ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

¹⁸⁹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁹⁰ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad, & Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁹¹ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

¹⁹² Lind, T. & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁹³ Larsson, J. & Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

¹⁹⁴ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

¹⁹⁵ Lind, T. & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁹⁶ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

5.4 Handlingsfrihet

Att låta sin personal ha mer handlingsfrihet som innebär att beslut fattas snabbare utan ledningens råd och tillåtelse är enligt Grönroos viktigt när de kommer till intern marknadsföring. För att lyckas med detta krävs det att ledningen har förtroende för sin personal samt att de vet vilka befogenheter de har när de gäller att fatta beslut på egen hand.¹⁹⁷ Personalen på både Pilkington och Albany anser sig ha stor handlingsfrihet samt vilka ramar de ska hålla sig inom¹⁹⁸ och detta ökar enligt Grönroos personalens delaktighet och motivation för jobbet samtidigt som de förhoppningsvis ska uppnå det slutgiltiga målet; att tillfredsställa kunderna.¹⁹⁹ Genom att ha motiverad personal som styrs och leds av ledningen är enligt Grönroos ett effektivt sätt att lyckas med den interna marknadsföringen.²⁰⁰

5.5 Utbildning och undersökning av personalen

Det är viktigt att de anställda får den utbildning som krävs för att de tillsammans med företaget ska ligga steget före och hela tiden sträva efter att bli bättre, samt att företaget arbetar efter att vidareutbilda sin personal för att de ska ha rätt kompetens för det arbete dem utför.²⁰¹ Grönroos tar upp betydelsen av att utbilda sin personal i kundmedvetenhet och inte bara fokusera på den tekniska utbildningsdelen då detta ligger till grund för de anställdas inställning och medvetenhet mot kund.²⁰² Då det tidigare nämnts i teorin att produktionsföretag har både interna och externa kunder är det viktigt att personalen utbildas i kundmedvetenhet både internt och externt. Detta kan tolkas på så sätt att produktionsföretag bör ha utökade utbildningar för personalen inom kundmedvetenhet då de har både ett flertal interna kunder och företagskunder. Albany International AB har de ett flertal utbildningar som kontinuerligt pågår, där de lägger tyngden på att de anställda ska öka medvetenheten om hur fabriken ska hanteras samt hur de tillsammans ska kunna arbeta för att bli bättre.²⁰³ Som operatör på Albany International AB anser de att dem samt de övriga anställda har en viktig roll i utbildningarna och att deras diskussioner är viktiga för företagets framgång.²⁰⁴ Berry tar upp att företag bör satsa på interna utbildningar och inte skicka iväg sin personal på utbildningar utanför företaget och utanför arbetstid då detta kan medföra att ledningen utgår ifrån att personalen är färdigutbildade när de kommer tillbaka till arbetsplatsen, men så är det sällan.²⁰⁵ Grönroos nämner problem som kan uppstå vid utbildningar. Bland annat skriver han om att personalen inte är rätt informerade om vikten bakom utbildningen samt vad det kan göra för goda förändringar inom företaget.²⁰⁶ På Pilkington använder de sig till stor del av interna utbildare och i och med dem upplever ledningen att det är svårt att få personalen införstådda i betydelsen av varför en förändring sker samt varför de ska ta till sig av utbildningarna.²⁰⁷ De anställda anser att det är dem som lär varandra och på så vis sprids kunskapen vidare inom Pilkington²⁰⁸ samt Albany International AB.²⁰⁹ Ballentyne har skrivit i Varey & Lewis litteratur om den ”tysta kunskapen” och vikten av att få ut den kunskapen till de övriga anställda inom företaget. Han nämner även att det är viktigt för

¹⁹⁷ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

¹⁹⁸ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

¹⁹⁹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²⁰⁰ Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

²⁰¹ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

²⁰² Grönroos, C. (1947) *Strategic Management and marketing in the service sector*. Studentlitteratur, Lund.

²⁰³ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²⁰⁴ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²⁰⁵ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

²⁰⁶ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²⁰⁷ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²⁰⁸ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²⁰⁹ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

personalen att tillsammans skapa och behålla organisationens nya kunskap och därigenom förbättra relationerna mellan de anställda.²¹⁰ Grönroos nämner även han att den tysta kunskapen kan ändra attityder inom företaget samt att de kan skapa ett bättre och positivt beteende.²¹¹

När det gäller val av utbildare anser Berry att företaget bör välja en utbildare inom företaget då det ofta är de som de anställda vänder sig till.²¹² Både Albany International AB²¹³ och Pilkington använder sig till största del av interna utbildare vid utbildning om deras interna produkter men att de har till största del externa utbildare vid gruppsamarbete.²¹⁴ Trots uppdaterade utbildningar med nya kunskaper väljer ibland de anställda att gå tillbaka till dem äldre kunskaperna.²¹⁵ Enligt Grönroos är det viktigt att de anställda känner en tillit till ledningen, de övriga anställda och sig själva vilket tyder att ledningen har en stor uppgift att utbilda sin personal och behålla denna tilliten och förtroendet.²¹⁶ Som HG Hardware tog upp gällande utbildningsprogram är det möjligt enligt studien att lyckas med de ekonomiska målen om alla är involverade och införstådda med förändringen.²¹⁷ Detta kan bidra till att en ny utbildning som genererar ny information och kunskap kan leda till ekonomiska fördelar för hela företaget om alla i organisationen är införstådda och involverade i förändringen.

Albany International AB utför en personalenkät där de frågar om de anställdas trivsel²¹⁸ vilket även Pilkington gör kontinuerligt, dock en global personalundersökning med något års mellanrum.²¹⁹ Företag har nu mer och mer börjat värdera sina anställdas trivsel och behov att prestera på företaget vilket har medfört att producerande företag implementerar intern marknadsföring i sitt företag. Större vikt läggs även på att varje anställd har är utbildad och har rätt utbildning för dess enskilda arbetsuppgifter.²²⁰

5.6 Kundundersökning

Pilkington har inte under de senaste åren gjort någon undersökning på företagets externa kunder²²¹ däremot använder Albany International AB sig av både enkäter och personligservice för att få information om upplevd kvalitet och leverans från kunderna. Den information kunden uppger skickas vidare till de anställda anser ledningen²²² men de anställda på både Pilkington²²³ och Albany International AB anger att de inte har blivit tilldelade någon information om några kundundersökningar.²²⁴ Grönroos nämner att för att den interna marknadsföringen ska genomgå på bästa sätt krävs det att attitydstyrningen samt kommunikationsstyrningen är uppfylld. Attitydstyrning innebär att hela företaget strävar efter konkurrensfördelar genom en gemensam vald servicestrategi. Kommunikationsstyrning innebär att företaget genomför undersökningar på dess kunder för att veta vilka behov de har samt var dem förväntar sig av företaget, detta för att

²¹⁰ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

²¹¹ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²¹² Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

²¹³ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²¹⁴ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²¹⁵ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²¹⁶ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²¹⁷ Ibid.

²¹⁸ Lind, T. & Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²¹⁹ Larsson, J. & Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²²⁰ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

²²¹ Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²²² Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²²³ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

²²⁴ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

organisationen ska kunna förbättra sig.²²⁵ Berry tar upp att som företag bör de sätta den interna kunden i fokus för då kommer den generera nöjda och tillfredställda externa kunder.²²⁶ Varey och Lewis tar även dem upp vikten av att sätta den interna kunden i fokus men att de samtidigt är de interna kundernas samarbete tillsammans som genererar tillfredställda externa kunder.²²⁷ Cahill nämner dock att det har uppkommit stort fokus inåt mot den interna kunden och att den externa kunden därför känner sig bortglömd. Fler produktionsföretag har nu införstått sig i vikten av att använda sig av intern marknadsföring för att den interna kunden ska kunna generera nöjda externa kunder.²²⁸ Den största anledningen till att producerande företag börjat bli mer service inriktade och mer fokuserade på den externa kunden beror på att konkurrensen har ökat och det ställs därför mer och mer krav från varje företag att uppnå kundernas behov och efterfrågan.²²⁹ Även Grönroos nämner att företag bör göra allt för att behålla sina konkurrensfördelar även om det skulle kräva omdefiniering av verksamheten. Detta innebär att tillfredställa så många kunder som möjligt genom att inte visa några begränsningar samtidigt som de håller fast vid företagets principer och visioner. Det gäller dock som företag att välja fokus, även kallat affärslogik, internt eller externt då det inte går att välja båda vilket skapar förvirring hos kunden.²³⁰ Detta kan tolkas som att produktionsföretag måste välja kundinriktning trots att de har både interna och externa kunder att inrikta sig mot. I Varey och Lewis litteratur skriver Rafiq och Ahmen om intern marknadsföring och dess vikt av att det är ledningen som skapar sin personal och att de tillsammans vill tillfredställa sina externa kunder på bästa sätt.²³¹

5.7 Rekrytering

Att människorna är dem som gör företaget är någonting som värderas inom den interna marknadsföringen.²³² Enligt Berry är det upp till ledningen i företaget att hitta rätt personal för att tillsammans generera ett framgångsrikt företag. Att hitta rätt personal med rätt kompetens är svårt och det gäller för ledningen att intervjua ett flertal personer då chansen att hitta rätt personal ökar.²³³ Även Grönroos nämner vikten av att lägga ner en stor energi på rekryteringen då det tar tid att hitta rätt personal med rätt kompetens och utbildning.²³⁴ Normann skriver om syftet inom den interna marknadsföringen är till för att underlätta rekryteringsfasen för ledningen.²³⁵ Prien nämner att den grupp eller ledning den nyanställde ska arbeta med bör vara med i rekryteringsfasen då det är viktigt att dynamiken fungerar.²³⁶ På Albany International AB har rekryteringsprocessen sett olika ut från de år. De anställda anser att gruppen bör vara med i rekryteringsprocessen då det är viktigt att personkemin med den nyanställde stämmer med gruppen.²³⁷ Då en del av ledningen är ny inom Albany International AB är rekryteringen en fas de vill se över och i framtiden eventuellt förbättra.²³⁸ På Pilkington är arbetsgruppen medverkande i slutskedet av rekryteringsprocessen för att personkemi och värderingar ska stämma överrens med gruppen och för att rätt person enligt deras ögon ska bli vald.²³⁹

²²⁵ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²²⁶ Berry, L. (1981). Journal of retail banking. *The employee as customer...*, vol III No. 1 mars, ss. 33-38.

²²⁷ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

²²⁸ Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

²²⁹ Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

²³⁰ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²³¹ Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

²³² Ibid.

²³³ Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

²³⁴ Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

²³⁵ Normann, R. (2000) *Service Management: Ledning och Strategi i Tjänsteproduktionen*. Liber AB

²³⁶ Prien, L. (1992) *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.

²³⁷ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²³⁸ Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²³⁹ Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

De anställda nämner att Terhos nyanställning hos Albany International AB har bidragit till att företaget blivit mer strukturerat än tidigare vilket han ser positivt på.²⁴⁰ Då en förändring har skett inom företaget, en nyanställd, är det viktigt som ledning att bygga upp ett förtroende gentemot de anställda.²⁴¹ Som organisation är det viktigt att ständigt sträva efter att bli bättre samt att värdesätta förändringar vilket kan leda till förbättringar inom hela företaget i stort. Intern marknadsföring är en ständigt pågående process med ett flertal förändringsprocesser som organisationen tillsammans ska gå igenom och där målet är att de ska utvecklas mot det bättre och passa just den organisationen.²⁴²

²⁴⁰ Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

²⁴¹ Berry, L. (1981). *Journal of retail banking – the employee as customer...*

²⁴² Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

6. Slutsats

Huvudsyftet med detta kapitel är att skapa en diskussion med egna åsikter kring problemformuleringen samt att besvara vårt problem. Vi kommer även att ge förslag på fortsatt forskning.

6.1 Avslutande diskussion och slutsatser

I vår rapport har vi haft följande problemformulering; *På vilket sätt tillämpas intern marknadsföring i stora produktionsföretag i Sverige med perspektiv mot utbildning, informationsspridning och kundmedvetenhet?* Under uppsatsens gång har vi kommit fram till följande slutsatser; att produktionsföretag är oeniga om vem som är kund, lojalitet och tillfredsställelse uppnås inte enbart genom företagsprodukten och arbetsuppgiften, kunskap i form av information kan öka personalens effektivitet och motivation samt att större vikt bör läggas på utbildning av personalens kundmedvetenhet.

Oenigheten uppstår då framställandet av produkten genomgår många produktionsled mellan företagets interna kunder innan den kommer till den slutgiltiga företagskunden. Detta kan medföra att mål och delmål kan vara svåra att genomföra för ledningen då de anställda förmodligen har en närmare relation till den interna kunden än företagskunden. På så sätt strävar personalen främst med att uppfylla sina egna mål mot den interna kunden i stället för företagets huvudmål, vilket kan leda till att konflikter uppstår mellan de anställda och ledningen. Oenigheten som kan leda till konflikt tror vi har sin grund i bristande förståelse för varandras enskilda mål vilket skulle kunna utvecklas och förbättras genom beskrivande och klara mål från ledningen.

Teorin om att tillfredsställelse av produkten och arbetsuppgiften hos de anställda skapar en ökad motivation kan misstolkas då teorierna i vår mening utesluter arbetsmiljön och trivsel som en bidragande faktor till ökad motivation. Vi anser att båda faktorerna är viktiga tillsammans för att öka lojaliteten och motivationen inom företaget. Genom att ha en god arbetsmiljö med arbetsuppgifter som tillfredställer personalen tror vi att effektiviteten samt motivationen ökar. Om någon av ovanstående faktorer inte tillfredställs ser vi en motverkande effekt gällande effektivitet och motivation vilket i vår mening kan medföra att företagets anställdas trivsel på kort sikt minskar och på lång sikt att omsättningen av personal ökar.

Ett annat sätt att öka personalens motivation och effektivitet kan vara att öka deras kunskap i form av sammanfattad information om hur deras enskilda arbetsinsats påverkar företagets ekonomiska resultat. Vi tror även som HG Hardwares fallstudie visar, att genom att öka förståelsen samt intresset för de ekonomiska resultaten samt övriga mål inom företaget medför detta att alla i företaget blir införstådda och involverade i företagsmålen. Detta är viktigt för att företagets organisation ska kunna samarbeta mot samma mål och på så sätt minskar uppkomsten av konflikter och det blir i stället en mer enhetlig organisation som eftersträvar samma mål. Vi förmodar att än mer sammanställd information om vem som ska göra vad och när och hur detta påverkar det slutgiltiga resultatet medför att målsättningen blir lättare att uppnå.

Produktionsföretag bör även ha utökade utbildningar inom kundmedvetenhet då vi i vår slutsats kommit fram till att dessa företag har både interna och externa kunder vilket bidragit till oenighet bland personal och ledning om vem som är kund. I teorin nämns det att företag endast kan fokusera på en kundinriktning, intern- eller externkundinriktning. Detta motsäger vi då det finns både interna och externa kunder i ett produktionsföretag och båda inriktningarna är minst lika viktiga för företaget, då förhoppningsvis alla i företaget eftersträvar att tillfredställa sin kund och då läggs stor vikt på vad just den kunden vill ha, varför utbildning i kundmedvetenhet är viktigt för båda inriktningarna.

6.2 Förslag till framtida forskning

För fortsatt forskning skulle det vara intressant att göra en jämförelse mellan företag som är ”business to business” företag och företag som tillverkar produkter direkt till konsumenterna. Detta för att vi antar att företag som tillverkar produkter direkt till konsumenterna har en bredare kundkrets jämfört med ”business to business” företag, varför det bör vara enklare för ”business to business” företag att tillfredställa sina företagskunder.

Ett annat förslag som skulle vara intressant är att se hur andra teoretiska perspektiv skulle kunna påverka den interna marknadsföringen i produktionsföretag. Detta för att vi endast valt ett fåtal teoretiska perspektiv av de urval som finns, vilket skulle resultera i ett annat intressant utfall.

Referenser

Internet

Europa.EU, 2009-07-31, http://europa.eu/scadplus/glossary/sme_sv.htm

Litteratur

Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998) *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992). *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund.

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Berry, D & Parasurman, A. (1991). *Marketing services competing through quality*. The Free Press A division of Micamillan, Inc.

Cahill, D. (1996). *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. The Haworth Press, Inc.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i tjänstekonkurrensen*. Liber AB.

Grönroos, C. (1987). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Liber AB

Grönroos, C. (1947) *Strategic Management and marketing in the service sector*. Studentlitteratur, Lund.

Gummesson, E. (1998). *Relations Marknadsföring från 4p till 30R*. Liber AB.

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

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

Mattsson, P. & Örtenblad, A. (2008). *Smått och Gott – om Vetenskapliga rapporter och Referensteknik*, Högskolan i Halmstad.

Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi*. Liber AB.

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

Normann, R. (2000) *Service Management: Ledning och Strategi i Tjänsteproduktionen*. Liber AB

Prien, L. (1992) *Rekrytering och urval*. Studentlitteratur, Lund.

Varey, R. & Lewis, B. (2000) *Internal marketing*. New York: Routledge.

Vetenskapliga artiklar

Berry, L. (1981). Journal of retail banking. *The employee as customer...*, vol III No. 1 mars, ss. 33-38.

Mitchell, C. (2002). Harvard Business Review. *Selling the Brand Inside*. januari, ss. 103.

Personlig kommunikation

Larsson, J. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

Lind, T. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

Lindqvist, C. Personlig kommunikation, 25 maj, 2009. Halmstad

Olsson, N. Personlig kommunikation, 28 maj, 2009. Halmstad

Bilaga 1

Frågor till de anställda

1. Jobbar ni för att vara kundmedvetna?
 - På vilket sätt övas ni på att bli mer kundmedvetna även om ni inte har någon direkt kundkontakt?
2. Hur motiverar ledningen er för att trivas?
 - Hur upplever ni att ledningen arbetar för att motivera er?
3. Hur och på vilket sätt ser er företagskultur ut?
 - Vilka normer och värderingar finns inom företaget?
4. Är ni lojala mot ert företags produkter utanför företagets väggar?
 - Hur och på vilket sätt är ni det?
5. Vet ni vilka mål och visioner företaget har och hur samt på vilket sätt förmedlar ledningen dem till er?
6. Anser ni att ert företag har en envägskommunikation eller tvåvägskommunikation mellan personal och ledning när det gäller beslutfattande och informationsspridning?
 - Hur sprider ledningen ut information till er och tycker ni att det gör det på ett bra sätt?
7. Känner ni att ni fått rätt utbildning för de jobb som ni utför?
 - Hur och på vilket sätt har ni fått det?
8. Har ni några utbildningar inom företaget i så fall vilka och hur ofta genomförs dessa utbildningar?
9. Om utbildningar, tar ni tillvara på den kunskap ni får och för ni den vidare till de övriga anställda inom företaget som inte var delaktiga och på vilket sätt gör ni det?
 - Hur ser den övriga personalen på den nya informationen?
 - Används den eller går ni tillbaka till ert vardagliga arbetssätt?
 - Skulle informationen vara mer mottaglig om det var någon av ledningen eller de anställda som utbildade än om det var någon utifrån?
10. Vid undersökningar av er trivsel av ledningen känner ni att det bidrar till någon förändring, lyssnar ledningen på de ni har att säga?
 - Hur och på vilket sätt lyssnar dem?
11. Om kundundersökningar görs av företagskunden, får ni ta del av de resultat som företaget får fram?
 - Hur och på vilket sätt får ni ta del av den?
12. Känner ni att ni har rätt kompetens för att fatta viktiga beslut själva?
 - Hur och på vilket sätt anser ni det?
13. Finns det tillfällen då ni i personalen har en bättre lösning och i så fall lyssnar organisationen på ert förslag?
 - Hur och på vilket sätt tar organisationen tillvara på era synpunkter?
14. Vid en rekrytering på företaget, får ni vara med under rekryteringsprocessen och i så fall under vilka omständigheter och varför tror du det är bra/mindre bra?

Bilaga 2

Frågor till ledningen

1. Jobbar ni för att vara kundmedvetna?
 - Hur för ni informationen om kundens beteende vidare till de anställda?
2. Vad anser ni vara ett kundmedvetet företag?
 - Strävar ni efter att vara kundmedvetna och på vilket sätt arbetar ni för att bli det?
3. Hur gör ni för att förbättra företaget internt?
 - Vilka metoder och tillvägagångssätt använder ni er av?
4. Hur och på vilket sätt motiverar ni era anställda?
5. Hur stort förtroende gällande handlingsfriheten har ni för era anställda?
 - På vilket sätt visar ni er personal att ni har förtroende för dem gällande att de fattar egna beslut?
6. Hur går ni till väga vid en rekryteringsprocess?
7. Ser ni era anställda som interna kunder?
 - Varför, varför inte och på vilket sätt?
8. Hur sprider ni information om nya förändringar samt hur leder ni de anställda genom dem?
9. Anser ni att ert företag har en envägskommunikation eller tvåvägskommunikation mellan personal och ledning när det gäller beslutsfattande och informationsspridning?
 - Varför och på vilket sätt har ni den kommunikationen mellan personal och ledning?
10. Utbildar ni er personal och i så fall hur ofta och vilka utbildningar genomförs?
11. Hur går ni tillväga för att göra personalen införstådda i och varför det är viktigt att ta in och använda den nya informationen som de har fått i samband med en utbildning?
12. Gör ni undersökningar på er personal, exempelvis om de är nöjda med strukturen, upplägget och arbetsuppgifterna?
 - Hur och på vilket sätt gör ni dem?
13. Gör ni kundundersökningar för att undersöka företagskundernas behov och efterfrågan och i så fall hur ofta?
14. Den information som ni får fram från kundundersökningar, sprider ni den vidare till de anställda och på vilket sätt i så fall?
15. Är ni mottagliga för tips och information om bättre lösningar från personalen?
 - Hur och på vilket sätt använder ni denna information?
16. Hur ser ni på intern märkeslojalitet, är ni lojala mot era produkter och i så fall på vilket sätt?
17. Hur och på vilket sätt gör ni för att sälja era produkter internt inom företaget?