

Mälardalens Högskola, Västerås
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling
FÖA300, Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 HP
Handledare: Lars Albert

2010-06-17

Intern marknadsföring ur de anställdas perspektiv – En grundad teoriansats

Författare:

Beatrice Johansson 850815

Emma Krantz 850330

Heidi-Maria Toikkanen 860630

”Man kan inte förvänta sig att kunderna som betalar ska tycka om företaget om inte de anställda som får betalt gör det.”

Person 1 (personlig kommunikation, 28 april, 2010)

Abstrakt

Intern marknadsföring är ett välutforskat ämne. Majoriteten av de genomförda studierna är dock kvantitativa och har på ett eller annat sätt studerat samband mellan olika faktorer inom intern marknadsföring. Detta har bidragit till att en mängd olika faktorer och aktiviteter idag benämns under intern marknadsföring. Vi menar på att en djupare undersökning behövs göras för att ta reda på vad intern marknadsföring egentligen är och vilka delar som är centrala. Syftet med rapporten är att undersöka vad som får frontpersonalen att trivas på sin arbetsplats samt vilka resurser de behöver för att kunna leverera en bra servicekvalitet. För att kunna besvara rapportens syfte har en grundad teoristudie genomförts innehållande djupintervjuer. Intervjuer har skett på ett kundtjänstföretag vid namn Multipartner med åtta av de anställda. Undersökningen visade att ledningsstöd och kommunikation är viktiga interna marknadsföringsaktiviteter för frontpersonalen och för deras arbetstillfredsställelse, vilket stödjer den tidigare forskningen inom intern marknadsföring. Vidare visade det sig att den fysiska miljön och stämningen på arbetsplatsen är kritiska faktorer för frontpersonalens arbetstillfredsställelse. Slutligen var utbildning om produkter och system samt att det finns utvecklingsmöjligheter viktiga delar för att frontpersonalen ska kunna leverera en bra servicekvalitet.

Abstract

Internal marketing is a well-studied subject. However, the studies that have been made are quantitative and have the purpose to investigate the relationship between different internal marketing factors. Due to this, internal marketing is today described by a great number of different factors and activities. We have the opinion that a grounded theory study therefore is necessary in order to find out what internal marketing is and which parts are crucial. The purpose of this study is to examine which factors increases the employees comfort in the workplace and what resources they require from the company to be able to deliver a high service quality for the customers. To answer the purpose of this thesis we have made a grounded theory study containing in-depth interviews. A total of eight different employees of the customer service company called Multipartner were interviewed at their job site. The study showed that supportive management and communication are important elements in internal marketing activities for the personnel which support earlier research made on the subject. The study also pointed out that the physical environment and the atmosphere at the workplace are critical factors for job satisfaction. Education about products and technical systems on the workplace and the possibility for personal development also appeared to be important for the employees and affects the service quality they offer.

Innehåll

Inledning.....	5
Metod	7
Val av företag och respondenter	7
Datainsamling	8
Databearbetning.....	9
Tidigare forskning	11
Intern marknadsföring	11
Arbetsstillfredsställelse	12
Ledningsstöd.....	12
Kommunikation	14
Interna marknadsföringsfaktorer	14
Resultat.....	16
Trivsselfaktorer	16
Resurser	18
Diskussion	21
Trivsselfaktorer	21
Resurser	23
Slutord	25
Referenser.....	27

Inledning

I takt med att serviceindustrin vuxit har personalens betydelse och roll i företag blivit viktigare. Ett större intresse har visats gentemot personalens beteende och attityder i interaktionen med kunden vilket har lett till att begreppet intern marknadsföring uppkommit (Grönroos, 2008).

För att de anställda ska agera på ett önskvärt sätt och göra ett bra arbete med kunderna måste företag också göra ett bra arbete med sina anställda (Yoon, Beatty & Suh, 2001). Det främsta målet med intern marknadsföring är att skapa en miljö som uppmuntrar och motiverar de anställda till att sätta kunden i fokus och intressera sig för kundnöjdhet. För att lyckas med detta måste företag locka till sig lämpliga medarbetare och sedan hålla kvar dessa, vilket vidare utgör viktiga mål inom den interna marknadsföringen. Miljön ska öka personalens tillfredsställelse och motivation så att de i sin tur ska kunna ta hand om kunden på bästa sätt och erbjuda en hög servicekvalitet (Nittala & Kameswari, 2009). Det gäller för företag att förstå vikten av sin personal och dess långsiktiga betydelse för verksamheten för att kunna agera därefter (Gilmore, 2003). Därför måste ledningen hela tiden uppmuntra och stödja de anställda för att framgångsrikt kunna leda ett företag (Topping, 2002). Den interna marknadsföringen har visat sig få ökad betydelse under årens lopp och är något som företag idag bör arbeta med för att kunna konkurrera om kunderna, vilket en mängd studier har visat (Grönroos, 2008, Nittala & Kameswari, 2009, Rafiq & Ahmed, 2000, Yoon et al., 2001). Vad den interna marknadsföringen egentligen är och består av finns det dock delade uppfattningar om vilket gör att en enad bild av ämnet saknas. Olika faktorer och aktiviteter nämns i samband med den interna marknadsföringen med avvikande åsikter om vad den ska åstadkomma, på vilket sätt den påverkar samt vem som ansvarar för den interna marknadsföringen. Detta har bidragit till att en mängd olika aktiviteter har samlats under benämningen intern marknadsföring (Grönroos, 2008, Rafiq & Ahmed, 2000).

En av anledningarna till att det inte finns en enad bild utav intern marknadsföring utan att flertalet aktiviteter och faktorer idag nämns i samband med den interna marknadsföringen kan bero på att tidigare studier främst behandlat samband mellan olika variabler. Majoriteten av de studier som tidigare genomförts är av kvantitativ karaktär och har på ett eller annat sätt mätt samband mellan olika faktorer inom den interna marknadsföringen. Exempelvis har företags arbete med de anställda i form av ledningsstöd visat sig ha stora inverkan på de

anställdas arbete och servicekvalitet (Boshoff & Tait, 1996, Yoon et al., 2001). Även arbetstillfredsställelsen och dess påverkan på servicekvaliteten och kundtillfredsställelsen har varit målet för flertalet undersökningar (Nittala & Kameswari, 2009, Tortosa, Moliner & Sánchez, 2009).

För att få en djupare förståelse för vad det är inom intern marknadsföring som är det centrala för de anställda anser vi att en mer djupgående studie behövs. De tidigare studierna inom ämnet har främst besvarat frågor om vilka faktorer som är viktiga för ledningen och vilka faktorer som påverkar de anställda mest positivt. Dessa kvantitativa studier har inte koncentrerat sig på att undersöka vilka uppfattningar frontpersonalen har och vad de anser vara viktigt trots att det är de anställda som står i fokus i organisationen och att det är dem som har ansvaret att leverera en bra servicekvalitet till kunderna. Frontpersonalens åsikter har efterfrågats i form av enkäter där frågorna lätt blir styrda och de inte har möjlighet att komma till tals i någon större utsträckning. Vi menar därför att en studie som ser den interna marknadsföringen utifrån frontpersonalens perspektiv och hur de upplever den nödvändig. Genom en studie som följer grundad teori har vi möjlighet att på en djupare nivå undersöka vad som är viktigt för frontpersonalen och därigenom se vad som är det centrala inom den interna marknadsföringen.

Syftet med rapporten är att undersöka vad som får frontpersonalen att trivas på sin arbetsplats samt vilka resurser de behöver för att kunna leverera bra servicekvalitet. Huvudfrågorna för studien är: Vad anser frontpersonalen vara viktigt inom intern marknadsföring? Vad är det inom intern marknadsföring som genererar arbetstillfredsställelse? Vilka interna marknadsföringsaktiviteter behöver personalen för att leverera bra servicekvalitet?

Metod

Målet med studien är att undersöka ämnet intern marknadsföring grundligare för att få en förståelse för vad det egentligen är och hur det upplevs av frontpersonalen. Då majoriteten av de tidigare studierna inom intern marknadsföring är kvantitativa och hypotestestande är den djupgående forskningen inom intern marknadsföring fortfarande i ett tidigt skede. Grundad teori är en forskningsansats som bygger på syftet att upptäcka och skapa nya koncept och teorier genom empiriska data, och inte att testa redan befintliga teorier (Glaser, 1992). En studie baserad på grundad teori är därför många gånger att föredra när ämnet är relativt outforskat (Flint, Woodruff & Gardial, 2002). För att kunna generera ny teori har en ansats och metod efter Glasers grundade teori valts. Den tidigare forskningen inom ämnet lämnades utanför i själva undersökningen då det är de egna tankarna och idéerna som står i fokus i grundad teori. En litteraturgranskning kan dock göras inledningsvis för att få idéer till den egna studien (Glaser, 1992). Detta gjordes då vi behövde studera den tidigare forskningen för att komma fram till undersökningsproblemet. Eftersom den tidigare forskningen studerades innan undersökningen var genomförd kan undersökningen bli påverkad. Av denna anledning undveks den existerande teorin noggrant i själva undersökningen och användes inte förrän efteråt då en mer grundlig genomgång av teorin gjordes. En jämförelse mellan den insamlade data och tidigare forskning gjordes efter undersökningen, vilket Glaser ser flera fördelar med att göra.

Val av företag och respondenter

Studien har genomförts på ett tjänsteföretag. Företaget heter Multipartner och är ett kundtjänstföretag vilket gör att de anställda har en kontinuerlig kontakt med kunder. Intern marknadsföring är av stor betydelse för tjänsteföretag då det är de anställda som bemöter kunderna och är företagets ansikte utåt. Mot denna bakgrund bedömdes Multipartner vara ett passande företag för studien eftersom målet var att undersöka vad frontpersonalen behöver för att bemöta kunderna väl.

Respondenterna valdes ut av företagets ledning för att hitta frontpersonal som hade möjlighet att delta i intervjuerna. Bekvämlighetsurval är det som har använts då det är företaget som har haft ansvar för valet av respondenterna. Bekvämlighetsurval kan kritiseras för att det inte är representativt men eftersom målet var att göra en mer ingående analys av intervjuerna för att få fram en djupare information är representativitet inte av lika stor betydelse (Bryman, 2002).

Åtta stycken personer från frontpersonalen intervjuades och samtliga respondenter arbetar som agenter vilket innebär att det är dem som har den direkta kontakten med kunderna på Multipartner. Möjligheten till fler intervjuer fanns men materialet från de åtta stycken intervjuerna ansåg vi vara tillräckligt för att kunna besvara undersökningens syfte.

Datainsamling

Intervjun med respondenterna var av semistandardiserad karaktär. Intervjufrågorna bestod av öppna frågor där respondenterna hade ett större svarsutrymme och en större möjlighet att uttrycka sina åsikter. Som intervjuare hade vi möjlighet att omformulera frågorna under intervjuens gång samt möjlighet att ställa kompletterande frågor. Intervjuaren har en större frihet vilket passar för djupgående undersökningar (Patel & Davidsson, 1991).

En intervjuguide utformades för att användas som utgångspunkt vid intervjutillfällena. En intervjuguide är en kort minneslista över vilka områden som skall täckas i en ostrukturerad intervju. Frågeställningarna för undersökningen skall inte vara för specifika så att dessa hindrar alternativa idéer eller synsätt att uppstå under insamlingen av data (Bryman, 2002). Vid utformandet av intervjuguiden undveks begrepp som hör ihop med den interna marknadsföringen då tidigare forskning ska hållas utanför undersökningen i grundad teori för att inte påverka intervjupersonernas svar (Glaser, 1992). Nedan visas den intervjuguide som användes som utgångspunkt för intervjuerna med respondenterna. Under intervjutillfällena valdes vissa frågor bort samt uppkom vissa följdfrågor beroende på hur intervjun utvecklade sig.

Intervjuguide

Har Du hört benämningen intern marknadsföring tidigare?

Vad betyder intern marknadsföring för Dig?

Vad får Dig att trivas på din arbetsplats?

Vilka saker på arbetsplatsen påverkar Dig mest positivt/negativt?

Vad tycker du företag ska satsa på för att förbättra dina arbetsresurser?

Vad motiverar Dig till att göra ett bra arbete?

Vad innebär ett gott samarbete på arbetsplatsen för Dig?

Hur beskriver Du ett bra kundmöte?

När känner Du att du kan genomföra ett bra kundmöte? Vilka resurser behöver du för det?

Om Du vore chef, vad skulle du göra för dina anställda så de trivs bra på arbetsplatsen?

Intervjuerna genomfördes på ett rum på Multipartners kontor onsdagen den 28 april mellan klockan 10.00 och 18.00. Till intervjuerna medtogs anteckningsblock och pennor för möjligheten att kunna anteckna eventuella frågor och tankar som dök upp efter respondentens svar vilka skulle kunna användas till analysen. Bandspelare togs även med för att vi skulle ha möjlighet att koncentrera oss helt på intervjuerna och inte vara oroliga över att få allt nedskrivet. Med bandspelare var det möjligt att på ett enkelt sätt gå tillbaka och se vad de olika respondenterna hade svarat, vilket är den största fördelen med bandspelare (Patel & Davidsson, 1991). Innan intervjun startade informerades respondenten om vad intervjun skulle handla om och varför intervjun genomfördes. Intervjuerna varade i cirka 30 minuter och direkt efter varje intervju gick varje fråga och respondentens svar igenom för att vara säkra på att svaren hade dokumenterats korrekt och att vi hade fått samma bild och uppfattning om respondentens åsikter.

Databearbetning

Vid analysen av undersökningsmaterialet har våra egna kunskaper inom ämnet varit till stor hjälp för att kunna besvara undersökningens syfte då viktiga inslag av respondenternas svar direkt kunde urskilja.

Grundad teori är den mest generella strategin för en kvalitativ dataanalys. Bryman (2002) hävdar att grundade teoristudier skiljer sig åt från undersökning till undersökning beroende på hur väl den grundade teorins principer följts. Två stycken av den grundade teorins kärnprocesser har använts, kodning samt att låta teoretiska begrepp utvecklas från den insamlade data. Intervjuguiden innehöll öppna frågor utan någon teoretisk koppling vilket resulterade i att respondenterna kunde svara fritt och möjligheten till att skapa ny information inom ämnet gavs.

Kodning är en process inom grundad teori som betyder etikettera, åtskilja, sammanställa och organisera data (Bryman, 2002). Det finns tre olika former av kodning, öppen kodning, axial kodning samt selektiv kodning, vilka har använts vid bearbetningen av det insamlade materialet. I ett tidigt skede efter intervjuerna valde vi att börja reflektera, bryta ner och

kategorisera svaren för att enklare kunna analysera en stor mängd data. I den öppna kodningen diskuterades innehållet och svaren av intervjuerna för att kunna upptäcka ett mönster av olika termer och begrepp.

När intervjuerna genomförts påbörjades arbetet med den axiala kodningen, det vill säga att reflektera och koda utskriften och skapa kopplingar mellan kategorier. Anteckningarna lästes noggrant igenom och viktiga inslag noterades. Sökandet efter nyckelord och olika teman påbörjades samt undersöktes det om ett samband mellan de olika respondenternas svar existerade. Samband och skillnader mellan den insamlade data och tidigare forskning urskiljdes, vilka kommer att presenteras i diskussionen. Slutligen valdes de viktigaste punkterna ut, vilka ansågs vara relevanta för studien och som systematiskt kunde relateras till viktiga ämnen i studien. I detta skede kunde vi förstå respondenternas svar och kategorisera dem vilket är den sista delen i kodningen och det som kallas för selektiv kodning. Selektiv kodning handlar om att välja ut kärnkategorier, relatera dem till andra kategorier, validera dessa och fylla på med kategorier som behöver bearbetas och utvecklas ytterligare (Bryman, 2002).

Det är svårt att ha en hög grad av tillförlitlighet då studien grundar sig på djupintervjuer men eftersom tillvägagångssättet med studien noga har redovisats ökar tillförlitligheten i studien. Trovärdigheten anser vi vara hög då den stärks av att intervjuguiden noggrant bearbetats för att undvika ledande frågor som kan styra respondenternas svar.

Att generalisera kvalitativa undersökningar är alltid svårt eftersom ett, eller några få enskilda fall inte kan vara representativt för en hel population. Målet med den här studien var dock inte att generalisera en hel population utan att generalisera till en teori. Kvaliteten på de teoretiska slutsatserna och data ifrån intervjuerna kan, vilket är styrande vid bedömning av en generalisering, höja graden av generalisering (Bryman, 2002). Vi anser att generalisering kan uppnås till en viss grad eftersom de teoretiska slutsatserna är välarbetade och den insamlade data är trovärdig vilket gör att studien kan bidra med teori till ämnet intern marknadsföring.

Tidigare forskning

Intern marknadsföring

I tjänsteföretag består produkten som erbjuds kunden till stor del av personalens arbete och prestation vilket bidrar till att personalens betydelse ökar. En kompetent och serviceinriktad personal är därför många gånger en förutsättning för att företag ska kunna nå framgång (Grönroos, 2008). Att motivera, attrahera och behålla en bra personal blir avgörande när servicekvaliteten många gånger är det som differentierar ett företag ifrån andra konkurrenter (Rafiq & Ahmed, 2002). Termen intern marknadsföring uppkom omkring 1970-talet och var till för att ledningen på företag skulle kunna bygga och behålla en bra servicekompetens bland personalen. Idag har termen blivit viktigare och används i större omfattning av företagsledning och sociala intressen än förr (Varey & Lewis, 2000).

Tanken med den interna marknadsföringen är att skapa nöjda kunder genom en nöjd personal. Personalen betraktas som en inre marknad där de ska, precis som de externa kunderna, få sina behov tillfredsställda. Den interna marknadsföringen syftar på att se personalen som interna kunder och få dem att känna sig motiverade och tillfredsställda. Med en tillfredsställd, nöjd och motiverad personal ska företag kunna erbjuda kunden en högre tillfredsställelse (Ahmed & Rafiq, 2003). En miljö behöver skapas som uppmuntrar de anställda till att bli motiverade, kundfokuserade och engagerade att leverera en hög servicekvalitet till kunden (Nittala & Kameswari, 2009). Intern marknadsföring definieras som:

“Internal marketing is attracting, developing, motivating, and retaining qualified employees through job products that satisfy their needs. Internal marketing is the philosophy of treating employees as customers...and it is the strategy of shaping job-products to fit human needs.” (Nittala & Kameswari, 2009, s.208).

Den interna marknadsföringens övergripande mål är att attrahera och hålla kvar duktig personal i företaget. Vidare är målet att se till att de anställda är motiverade att arbeta på ett serviceinriktat sätt med kunden i fokus (Grönroos, 2008). I serviceföretag är det viktigt att den interna marknadsföringen fungerar som ett hjälpmedel till förhandling och gemensam planering i företaget samt för att skapa ett kontinuerligt värdeskapande för alla intressenter i företaget (Drake, Gulman & Roberts, 2005).

Relationer är en viktig faktor i den interna marknadsföringen och genom goda relationer mellan de anställda ska ett kundorienterat och serviceinriktat tänkande införas bland personal på alla nivåer inom företaget. Genom att skapa och utveckla goda interna relationer ska personalen känna sig motiverad att kunna erbjuda tjänster på ett serviceinriktat och kundfokuserat sätt, både till interna och externa kunder (Grönroos, 2008).

Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelse är en central faktor inom intern marknadsföring och är något som behandlas i en mängd olika studier. Arbetstillfredsställelse syftar på den anställdas utvärdering av arbetet och de egna arbetsuppgifterna. De anställda i ett serviceföretag utför ett viktigt arbete och har en central roll i arbetet eftersom de kommer i kontakt med kunderna och utvecklar relationer med dessa. Arbetstillfredsställelsen hos de anställda är därför en viktig faktor som företag måste ta hänsyn till för att utveckla lojala kundrelationer (Arnett, Laverie & McLane, 2002).

Arbetstillfredsställelse bland de anställda leder enligt Arnett et al. (2002) till en högre kundorientering, till en högre servicekvalitet samt till en högre kundtillfredsställelse. Detta beror på att en anställd som är tillfredsställd med arbetet ofta har som avsikt att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt, vilket också påverkar deras beteende. Yoon et al. (2001) har även de undersökt sambandet och menar att arbetstillfredsställelse är en viktig del för servicekvaliteten i företag eftersom den i hög grad påverkar hur den anställda bemöter kunden. De anställda som känner sig tillfredsställda med arbetet är dem som med störst sannolikhet bemöter kunden bäst.

Arbetstillfredsställelsen och dess påverkan på servicekvaliteten har behandlats i flertalet studier vilka även har funnit ett samband faktorerna emellan (Boshoff & Tait, 1996, Nittala & Kameswari, 2009, Tortosa et al., 2009).

Ledningsstöd

För att de anställda ska göra ett bra arbete med kunden, måste företaget göra ett bra arbete med de anställda. Ledningsstöd är ett begrepp som syftar på vad managern gör för att underlätta och förbättra för de anställda i arbetet och i arbetsklimatet (Yoon et al., 2001). Grönroos (2008) och Yoon et al. (2001) menar att ledningsstöd innefattar följande:

- *Att managern är mån om de anställda och deras arbetsuppgifter och att de supportar och uppmuntrar dem.*
- *Att managern ger de anställda en större möjlighet att själva bestämma över sina arbetsinsatser och hur arbetsmålen ska nås. Managern ska uppmuntra personalen att bli engagerad i planeringsarbetet och i beslutsfattandet i företaget.*
- *Managern ska skapa ett arbetsklimat som utvecklar och stödjer samarbete, hjälpsamhet, uppmuntran och förtroende mellan medarbetarna i företaget.*
- *Managern måste se till att det finns ett informationsflöde i företaget och en tvåvägskommunikation mellan de olika individerna. Vidare ska managern kunna ge återkoppling till personalen.*

Yoon et al. (2001) har studerat ledningsstöd och dess påverkan på arbetstillfredsställelsen och den interna marknadsföringen. Författarna menar att det finns en stark koppling däremellan och att ledningsstöd är en av de viktigaste faktorerna för att uppnå en hög servicekvalitet i företaget. Den ökade befogenhet och support som den anställda får ifrån arbetsgivaren leder till ett högre engagemang och ökade arbetsinsatser. Ledningsstöd och dess påverkan på arbetstillfredsställelse har även Arnett et al. (2002) samt Nittala och Kameswari (2009) undersökt i sina studier där de kunde konstatera sambandet däremellan.

Grönroos (2008) hävdar att ledningsstöd är centralt inom den interna marknadsföringen och att den ledningsstil som chefer och arbetsledare dagligen utövar har en direkt påverkan på arbetsmiljön och det interna klimatet. Han menar vidare att personalens frihet att agera och att fatta egna beslut är en viktig del i den interna marknadsföringen. Samtliga individer i företaget besitter olika kunskaper och information och därför ska planering och beslutsfattande ske i enlighet med berörd personal. På så sätt förbättras beslutsfattandet och engagemang kan skapas i förväg för eventuella framtida aktiviteter. Genom att den anställda själv har befogenhet att fatta beslut i svåra situationer ger det en positiv respons i form av att arbetstillfredsställelsen ökar (Grönroos, 2008).

Kommunikation

Kommunikation i ett företag har tagits upp som en nödvändighet för intern marknadsföring och är ett ämne som flera studier har behandlat (Boshoff & Tait, 1996, Grönroos, 2008, Tortosa et al., 2009, Yoon et al., 2001). Den interna marknadsföringen ska ses som en tvåvägskommunikation mellan de anställda i företaget (Ballantyne, 2004). Med hjälp av samarbete och en öppen dialog mellan anställda skall nya förmåner uppkomma i organisationen, dels för kunderna men likaså för de anställda (Yoon et al., 2001).

Information och återkoppling är två viktiga faktorer inom den interna marknadsföringen där chef och arbetsledare har en viktig roll. Det ligger på deras ansvar att skapa och utveckla ett klimat som står för öppenhet där en intern dialog kan skapas. Kommunikationen i företag blir på så sätt en viktig ledningsprocess som den interna marknadsföringen innefattar och som är nödvändig för att företag ska kunna uppnå goda resultat (Grönroos, 2008).

Tidigare forskning visar att en effektiv kommunikation i företaget bidrar till en förbättrad arbetsinsats av de anställda (Boshoff & Tait, 1996). Tortosa et al. (2009) kunde genom sin studie konstatera att intern kommunikation är en faktor som har en direkt påverkan på de anställdas arbetstillfredsställelse. Att de anställda har möjlighet att uttrycka sina åsikter och att managern tar hänsyn till dessa i det dagliga arbetet var för personalen viktiga faktorer för hur de trivdes på arbetet. Rafiq och Ahmed (2000) påpekar även de att kommunikation är viktigt för att få den interna marknadsföringen att fungera och menar att kommunikation många gånger påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse.

Grönroos är en stor förespråkare för kommunikation och menar att den behöver vara dubbelriktad i företag så att arbetsledare och övrig personal har möjlighet att uttrycka sina åsikter och behov för ledningen. Kommunikationen är många gånger enkelriktad i företag i form av skriftlig information från ledningen som går ut till personalen utan möjlighet till återkoppling eller dialog. Detta försvårar möjligheten till en framgångsrik intern marknadsföring (Grönroos, 2008).

Interna marknadsföringsfaktorer

Arnett et al. (2002) menar att arbetstillfredsställelse och stolthet är viktiga faktorer för att de anställda ska kunna leverera en hög servicekvalitet till kunden. Att de anställda har en klar

bild av vad de måste göra för att leverera en hög kvalitet till kunden, att de har de resurser som krävs för att kunna göra detta samt att ledningen snabbt hjälper till vid eventuella problem såg författarna vara kritiska faktorer för att skapa arbetstillfredsställelse bland de anställda. Vidare menar de att arbetstillfredsställelse, ledningen samt organisationens prestationer är faktorer som leder till en ökad stolthet i företaget.

Boshoff och Tait (1996) undersökte ”role conflict”, ”performance feedback”, ”extrinsic job satisfaction” samt ”goal setting” och dess påverkan på organisationens engagemang och på servicekvaliteten, med vilka de fann vissa samband mellan. Nittala och Kameswari (2009) undersökte olika faktorer påverkan på arbetstillfredsställelse och motivation och fann att arbetsförhållandet, antal timmar, stöd från ledning samt de anställdas attityder var det som hade störst inverkan.

Intern marknadsföring är ett välstuderat ämne med en mängd faktorer som har uppkommit med olika teorier och synpunkter på vad som är med och påverkar servicekvaliteten. Utifrån den tidigare forskningen kan vi konstatera att bilden av intern marknadsföring inte är enig då det finns avvikande åsikter om vad som är viktigt för företag gällande den interna marknadsföringen.

Resultat

Respondenterna blev förfrågade att förklara vad som höjer deras trivsel på arbetsplatsen. I svaren var respondenterna relativt eniga och vi kunde urskilja fyra huvudsakliga faktorer som samtliga respondenter tog upp och ansåg vara viktiga för trivseln.

Trivselfaktorer

En viktig faktor som togs upp var att det skall finnas en bra **stämning** på arbetsplatsen för att höja trivseln. Respondenterna ansåg det vara viktigt att trivas med sina arbetskolligor och att ha en bra relation med ledningen. De vill känna att det finns en gemenskap mellan de olika avdelningarna och en positiv miljö bland de anställda.

Person 3 konstaterade följande angående stämningen: *För mig tror jag det viktigaste är att jag har trevliga arbetskolligor som jag kommer bra överens med på arbetet. Om stämningen är dålig på arbetsplatsen blir man själv också nedstämd. Bra arbetskolligor och bra chefer påverkar tydligt min trivsel.* Person 5: *Jag tycker det är viktigt att det finns en gemenskap bland oss anställda och att det existerar ett öppet klimat på arbetsplatsen.* Person 6: *En bra stämning på jobbet är viktigt för att jag ska trivas.* Person 7 beskrev trivseln på arbetsplatsen med följande ord: *Det skall finnas en slags gemenskap i företaget, inte bara bland de anställda utan också med cheferna och team leaders för det är ju vi alla som "är" företaget, inte bara cheferna.*

Ledningsstöd nämndes flertalet gånger när vi frågade respondenterna om vad som kan höja deras trivsel på arbetsplatsen.

Person 5 beskrev trivseln på arbetsplatsen på följande sätt: *Jag vill inte se chefer som något man skall vara rädd för utan man skall kunna gå till sin chef om problem uppkommer och kunna få stöd därifrån. Jag vill känna mig uppskattad, jag tror att det genererar välmående bland de anställda om vi känner oss uppskattade och ser att chefer faktiskt lägger tid på att ge oss bra och kreativ feedback.* Person 7 ansåg att feedback och uppmuntran från ledning är viktigt: *Jag tycker det är viktigt att cheferna är där för att ge bra feedback, peppa oss och inte bara sitta i sina chefsrum och ge order. Jag vill kunna lita på mina chefer och jag vill kunna prata med dem, inte vara rädd för dem.* Person 8 poängterade även vikten av uppmuntran från ledningen: *Jag vill inte vara en maskin som bara arbetar utan vill veta att mitt jobb faktiskt*

uppskattas. Jag tycker det är viktigt att jag har en bra relation med mina chefer och att de sätter utvecklande mål för mig och visar att de bryr sig om min trivsel på arbetsplatsen. I ett arbete där man måste vara i kontakt med kunder hela tiden och representera företaget måste man ha en bra känsla och tycka om företaget för att kunna leverera den känslan framåt. Och det är svårt att tycka om företaget och vad det står för om jag inte kommer överens med mina chefer.

Kommunikation är en faktor som flera respondenter ansåg nödvändig för att trivas på en arbetsplats och menade att utan kommunikation mellan avdelningar och med ledning är det svårt att trivas.

Person 1 sa följande om kommunikation: *Det måste finnas en dialog mellan cheferna och de anställda och man ska kunna lita på sin chef.* Person 7: *Jag tror att för mig är det viktigast att trivas med chefen och ha en bra kommunikation med denne.* Person 8: *Jag tycker det är viktigt att känna sig avslappnad på arbetsplatsen, att inte behöva gå runt med ångest och vara rädd för något, och då kommer man tillbaka till detta med att ha bra kommunikation, en dialog i företaget som fungerar. Cheferna behöver prata och lyssna på de anställda så de förstår deras behov. Att se över vilka motivationsfaktorer de olika anställda har och på så sätt motivera dem på bästa sätt.*

Den **fysiska miljön** visade sig genom undersökningen spela en stor roll för de anställdas trivsel på arbetsplatsen. Respondenterna menade att den fysiska miljön har en stor påverkan på hur de i sin tur presterar vid kundmöten.

Person 1 ansåg den fysiska miljön vara viktig: *Den fysiska miljön är viktig för mig, att lokalen är ljus och att det är en bra arbetsmiljö.* Person 4 säger liknande: *Jag tycker att miljön man arbetar i är viktig. Man mår ju inte bra om man blir tvungen att jobba i lokaler som är fula och deprimerande. Små saker kan göra stora skillnader.* Person 5 ansåg att den fysiska miljön i hög grad kan påverka själva kundmötet: *Den fysiska miljön på jobbet kan förbättra mitt arbete eller försämra mitt arbete. Om jag mår dåligt på arbetsplatsen på grund av exempelvis dåliga stolar eller dålig luftkonditionering så tror jag det kan påverka mycket hur jag trivs på arbetsplatsen och därmed försämra min möjlighet att leverera bra service till kunderna.* Person 6: *Arbetsplatsen kan göra mer än vad man tror. För just mig är det väldigt viktigt att*

lokalen är ljus och att inredningen är bra både för det fysiska och psykiska. Det handlar om allt från att ha bekväma stolar till gröna växter ståendes i hörnet.

Resurser

Vilka resurser som behövdes ifrån ledningens och företagets sida för att trivas och för att kunna leverera en god servicekvalitet var respondenterna eniga om. Flertalet likheter i svaren gick att finna där de mest nämnda resurserna tas upp i texten nedan.

Majoriteten av respondenterna ansåg en **klar rollfördelning** vara viktigt och uttryckte sig enligt följande:

Person 1: Att varje person vet precis vad som ska göras och förväntas av en är viktigt. Person 3: Jag tycker att målen skall vara så tydliga som möjligt för att jag skall kunna leverera det företaget förväntar sig av mig och för att jag ska kunna må bra. Jag behöver se klara och tydliga mål och veta min roll som gör att jag vet vad som förväntas av mig. Då blir jag enklare motiverad till att göra ett bra jobb.

Majoriteten ansåg att **produktkännedom** är viktigt för att leverera en god servicekvalitet.

Person 1. Att man får en bred kunskap om produkten och därmed känner sig lugn och har självförtroende så att man kan hjälpa kunden på rätt sätt är viktigt för mig. Även person 3 ser kunskap om produkten som något viktigt: För att jag skall kunna jobba bra och få nöjda kunder behöver jag mycket kunskap och information om produkten jag säljer. Det är oerhört viktigt och gör det enklare för mig att kunna känna mig avslappnad och säker när jag är i kontakt med kunder.

Ledningen och dess arbete är en faktor som majoriteten av respondenterna ansåg ha en stor påverkan på kundmötet. Respondenterna uttryckte sig enligt följande om vad ledningen bör arbeta med:

Person 1: Att man gör det till en trivsamt miljö, satsar på bra team och på rätt personer på ledarposterna. De ska kunna motivera de anställda och få personalen att stanna kvar i företaget. Att person 3 anser ledningen vara viktig går att se i dennes svar på frågan om vad

han/hon skulle arbeta med som chef för att öka trivseln på arbetsplatsen: *Jag skulle se till att alla anställda hade möjlighet att när som helst gå till en chef om problem uppstår. Ingen skulle någonsin behöva känna sig ensam eller misslyckad för lösning finns till allt. Jag blir även motiverad om jag vet att jag får bra feedback från team leaders eller andra chefer när jag gör ett bra jobb.* Person 5: *Om jag vet att mitt arbete kommer att uppskattas och det märks när jag gör ett bra arbete och får feedback av det kommer detta motivera mig enormt. Jag tror de flesta fungerar så, vi vill bli sedda som duktiga, bra anställda. Det känns helt enkelt bra att få positiv respons och veta att det är någon som kommer att uppskatta ett bra resultat.* Person 7: *Jag har arbetat för chefer som inte bryr sig eller inte ger en klapp på axeln när man lyckats med något och det gör att man tappar gnistan och motivationen för att göra ett bra jobb.*

Kommunikation i företaget är en faktor som flertalet respondenter hade arbetat med om de själva hade varit chefer.

Person 2 säger följande: *Om jag vore chef så skulle jag lyssna på mina anställda, ha mer kommunikation om vad varje anställd behöver, dvs. individualisera mera så man får veta vad just den specifika anställda behöver.* Person 4: *Jag skulle se till att det finns en klar dialog mellan alla i företaget, mellan de som arbetar och mellan de som leder företaget. Jag tycker det är jobbigt om det existerar en klar hierarki som gör att man inte ens vågar prata med sina chefer om problem skulle uppstå.* Person 6 säger följande: *Ledningen kunde satsa mer på att ha en större "koll" på hur folk mår och intressera sig för de anställda. En bra sak kan vara att det finns olika forum eller grupper där folk kan få sina röster hörda. På så sätt skulle jag se vad de är duktiga på och ge utrymme att utveckla det. Att arbeta mot samma mål och ge den anställda ansvar så att den anställda känner sig viktig i sin roll.*

De fysiska resurserna på arbetsplatsen spelar en stor roll för att kunna leverera bra service till kunderna enligt flertalet respondenter. De säger följande om miljön:

Person 1: *Gör arbetsplatsen till en trevlig fysisk miljö. Det är viktigt att känna att man jobbar på en arbetsplats som är trevlig att vara på.* Person 2: *Enligt mig är olika genomgångar av systemen väldigt viktigt. Att de kontinuerligt uppdaterar personalen om hur systemen fungerar och vilka förändringar som gjorts så vi som personal kan hantera det på rätt sätt.*

Person 4: *Det är viktigt att företag satsar på att tekniken och olika system fungerar på arbetsplatsen. Oftast kan man inte arbeta bra om man inte har de resurser som behövs eller de inte fungerar bra.*

Utvecklingsmöjligheter var ytterligare en faktor som respondenterna ansåg påverka viljan att arbeta bra och leverera en god servicekvalitet.

Person 4: *Jag tror att för mig och för många andra är det viktigt att ha chansen att kunna utveckla sig i arbetet. Person 5: Karriärmässigt är det också viktigt att man vet att om man gör sitt bästa och gör ett bra jobb finns möjligheten att utvecklas i företaget. Person 7: Att veta att man har möjlighet till utveckling och befordring gör att jag blir mer motiverad. Person 8: Ja, man har ju en arbetsmoral från första början som motiverar en att alltid vilja göra ett bra jobb. Eller så är det i alla fall för mig. Men sen är det självklart pengar som motiverar mig, chansen till en löneökning eller befordring skulle göra att jag blev ännu mer motiverad till att jobba bättre och hårdare.*

Diskussion

Trivselsefaktorer

Efter genomgång av det insamlade materialet kan fyra stycken centrala delar inom intern marknadsföring urskiljas vilka bidrar till trivsel hos frontpersonalen på en arbetsplats. De fyra olika delarna är ledningsstöd, kommunikation, den fysiska miljön samt stämning.

Ledningsstöd	Kommunikation
Fysisk miljö	Stämning

Figur 1: Egen bearbetning

Undersökningen visade att stämningen på en arbetsplats är en viktig variabel för att få de anställda att trivas på arbetsplatsen. Vi tror att det är viktigt att ledningen satsar tid och resurser på att skapa en god intern stämning i företaget och främjar samarbete mellan kollegor och ledning så att bättre relationer mellan alla berörda kan utvecklas. Det är viktigt att personalen ser arbetsplatsen som en trevlig och trygg plats att vara på och inte som en plats som förknippas med rädsla och stress. I tidigare forskning har inte den fysiska miljön visat sig vara särskilt kritisk för att generera arbetstillfredsställelse. Dock har Grönroos (2008) konstaterat att genom att skapa och utveckla goda interna relationer ska personalen känna sig motiverad att erbjuda tjänster på ett serviceinriktat och kundfokuserat sätt. Goda relationer skall också enligt honom bidra till ett kundorienterat och serviceinriktat tänkande bland personal på alla nivåer inom företaget. Grönroos visar tillsammans med vår undersökning en indikation på att stämning och goda relationer på arbetsplatsen kan vara en bidragande faktor till arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen.

Ledningsstöd är en viktig del av den interna marknadsföringen och flera respondenter ansåg att det höjer graden av trivsel på arbetsplatsen. Många studier har gjorts som bevisar att ledningsstöd är en nödvändig faktor som bör finnas i varje organisation (Arnett et al., 2002, Grönroos, 2008, Nittala & Kameswari, 2009, Yoon et al., 2001). Vår undersökning bekräftar vad de tidigare studierna visat. De anställda behöver stöd och uppmuntran från ledningen för

att kunna trivas på arbetsplatsen och känna sig motiverade till att göra ett bra jobb. Respondenterna anser att en bra relation med ledningen är viktigt och att kontinuerligt få beröm och kritik behövs för att kunna arbeta bra. Vi tror att i företag där mycket kundkontakt existerar är det extra viktigt att ledningen koncentrerar sig på att motivera, stödja och uppmuntra sin personal. Uppmuntran och positiv feedback är relativt enkelt för ledning att ge sina anställda men är något som höjer motivationen och trivseln betydligt bland de anställda vilket gör att de vill prestera bättre i framtiden.

I flera tidigare studier har kommunikation visat sig vara en nödvändighet för intern marknadsföring och för att uppnå goda resultat (Tortosa et al., 2009, Grönroos, 2008, Yoon et al., 2001, Boshoff & Tait, 1996). I vår studie påpekade flera av respondenterna vikten av kommunikation och hur en öppen dialog mellan samtliga i företaget skapar positiva effekter i form av tillit och förståelse för de individuella behov som de anställda har. För att varje anställd skall kunna trivas på arbetsplatsen tror vi att ledningen måste ha en öppen dialog med dem för att lära känna deras behov och för att de anställda ska få möjligheten att lära känna sina chefer. Alla individer är olika och som undersökningen visar så vill de bli behandlade som individer med egna behov och inte som maskiner. Idag tror vi att de anställda ställer högre krav på sin arbetsplats och förväntar sig en god kommunikation mellan de olika individerna i företaget. Detta är viktigt för tjänsteföretagens överlevnad eftersom det är frontpersonalen som utför det mest betydelsefulla arbetet. Det är de som möter kunderna och säljer produkten samt står för en stor del av företagets image och därför är det viktigt att ledningen genom kommunikation lyssnar på sina anställda och tillfredsställer deras behov.

Resultaten visade att den fysiska miljön påverkade de anställdas trivsel i en hög grad. Efter litteraturgranskningen går det att se att tidigare studier inte nämner den fysiska miljön som en bidragande faktor som leder till arbetstillfredsställelse eller till ett förbättrat kundmöte. Dock kan vi genom undersökningen se att den fysiska miljön påverkar trivseln på arbetsplatsen och även kan påverka kundmötet. Därför tror vi att det är nödvändigt för företag att lägga ner resurser på att få arbetsplatsen så bekväm och trivsam som möjligt. Den fysiska miljön är uppenbarligen en bidragande orsak till trivsel för de anställda och bör ses som en viktig del inom intern marknadsföring och något som ledningen bör ta hänsyn till.

Resurser

Det visade sig att frontpersonalen behövde ledningsstöd och kommunikation för att kunna leverera en god servicekvalitet. Även möjlighet till utveckling, den fysiska miljön samt produktkännedom var viktiga delar för frontpersonalen och den levererade servicekvaliteten.

Ledningsstöd	Kommunikation
Fysisk miljö	Produktkännedom
Utvecklingsmöjligheter	

Figur 2: Egen bearbetning

Att de anställda har tillräcklig produktkännedom eller tillgång till fungerande hjälpmedel är inte något som studerats i någon större utsträckning och ses inte som centrala delar inom den interna marknadsföringen. Vår studie visar dock att den fysiska miljön och fungerande hjälpmedel är en förutsättning för att frontpersonalen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter väl. Respondenterna nämnde att för dem är en trivsamt lokal, hälsosam arbetsmiljö och fungerande tekniska system grundförutsättningar för arbetstillfredsställelse. Vikten av den fysiska miljön tas upp av hälften av respondenterna. Med en trist och tråkig lokal samt störningar och problem i systemen skapas lätt frustration och mindre motivation. Med icke fungerande hjälpmedel försvåras även arbetet med kunden vilket gör att servicekvaliteten försämras. Den interna marknadsföringens syfte är att behandla personalen såsom kunder blir behandlade. Vi anser därför att ledningen bör satsa på den fysiska miljön och fungerande hjälpmedel för de anställda så att de i sin tur skall kunna generera bra servicekvalitet.

Produktkännedom poängterade flertalet av respondenterna vara viktigt och är något som även vi tror är en betydande resurs för frontpersonalen. Ledningen måste ta ett större ansvar för att de anställda ska få tillräckligt med produktkännedom. De måste avsätta den tid och de resurser som krävs för att de anställda ska kunna ta till sig den informationen som behövs. En kontinuerlig utbildning om produkterna och det tekniska systemet anser vi vara nödvändigt för att framgångsrikt kunna leverera en god servicekvalitet. Möjligheten att marknadsföra

företaget och produkterna samt erbjuda kunden den bästa lösningen försämras om de anställda inte får tillräcklig kunskap om produkterna. Känslan av att inte kunna svara på frågor eller att kunden vet mer än den anställda kan påverka arbetstillfredsställelsen. Produktkännedom och den fysiska miljön har genom undersökningen visat sig påverka den anställdas trivsel på arbetsplatsen samt visat sig vara viktiga delar inom den interna marknadsföringen vilka leder till en högre servicekvalitet.

Ledningen har en viktig uppgift i den interna marknadsföringen vilket den tidigare forskningen har visat. Arnett et al. (2002), Nittala och Kameswari (2009), Yoon et al. (2001) och Grönroos (2008) har alla studerat ledningsstödet betydelse för den interna marknadsföringen. Genom intervjuerna med respondenterna går det tydligt att se att utan en stöttande ledning fungerar inte den interna marknadsföringen och arbetstillfredsställelsen hos de anställda försämras. Vi kan genom undersökningen bekräfta ledningsstöd som en kritisk resurs för frontpersonalens levererade servicekvalitet. Flera respondenter talar om önskan att få uppskattning. Det är viktigt för de anställda att höra att de gjort ett bra arbete och få beröm för detta. Att ledningen är närvarande vid det dagliga arbetet och finns där när de anställda behöver visade sig vara en viktig faktor för respondenterna. Detta tror vi är avgörande för hur delaktiga de anställda känner sig i företaget och en stor påverkansfaktor för ”vi” känslan och gemenskapen. En känsla av att vara delaktig i företaget och att kunna bidra med sina egna insatser i företagets utveckling tror vi resulterar i att de anställda trivs bättre och därmed förbättrar kundbemötandet. Ledningen och dess arbete är enligt oss en mycket viktig resurs inom den interna marknadsföringen där ledningen med små krafter, i form av uppmuntran och stöd, i hög grad kan förbättra de anställdas arbetstillfredsställelse och arbetsinsatser.

Respondenterna ansåg att möjlighet till utveckling är en bidragande orsak till att känna sig mer motiverad att leverera en god servicekvalitet. I vilken grad arbetstillfredsställelse eller servicekvalitet påverkas av den anställdas möjlighet till utveckling eller befordring på arbetsplatsen är inte något som förekommit i de studier vi tagit del av. I undersökningen ansåg majoriteten av respondenterna att utvecklingsmöjligheter är en faktor som bidrar till ökad arbetstillfredsställelse och ökad servicekvalitet. Vi tror att möjlighet till utveckling blir viktigare och viktigare i dagens samhälle där fokus ligger på studier och karriärer. I dag är utveckling ett måste för många och de vill se att goda arbetsprestationer kan resultera i nya arbetsuppgifter. Ledningen har ett stort ansvar för att ta vara på den personalen som finns i

företaget och för att försöka skapa utmanande arbetsuppgifter. Ett av de viktigaste målen inom den interna marknadsföringen är att motivera och behålla duktig personal. Finns inte möjligheten att utvecklas i ett företag söker sig många vidare till andra konkurrenter. Att erbjuda sin personal möjlighet att växa i det egna företaget anser vi därför vara viktigt och något som företag bör arbeta efter i sitt ledningsstöd.

Kommunikation visade sig, precis som tidigare forskning visat, vara en viktig resurs för frontpersonalen i deras arbete med kunden. Respondenterna menade att kommunikation är en central del av arbetstillfredsställelsen samt är något som påverkar nivån av servicekvalitet. Grönroos är en stor förespråkare för kommunikation och menar att det är en förutsättning för en framgångsrik intern marknadsföring. Respondenterna anser att en god kommunikation är nödvändigt inom ett företag för att få nöjda anställda som kan prestera bra. Som anställd vill man kunna få sin röst hörd och få fram sina åsikter. Flera respondenter menade på att om de hade varit chefer skulle de lyssna på sina anställda, något som visar på kommunikationens betydelse. Vi menar att en god kommunikation genererar gemenskap och kunskap vilket i sin tur leder till en ökad arbetstillfredsställelse. Genom en god kommunikation kan de anställda dela med sig av sina kunskaper till varandra och vända sig till ledningen för att få stöd. Utan en öppen dialog mellan de anställda och ledning kan missnöje lätt skapas då åsikter hålls tillbaka.

En klar rollfördelning menade många respondenter vara en viktig resurs för att leverera en god servicekvalitet till kunden. Arnett et al. (2002) har studerat rollfördelningens betydelse tidigare även om det inte är en central del inom intern marknadsföring. Vi tror att det kan ha en viss betydelse för den anställdas trivsel och servicekvalitet men genom en tydlig kommunikation mellan de anställda och ledningen kommer tveksamheter angående arbetsuppgifter enligt oss att minska. Genom en god kommunikation blir rollfördelningen tydlig vilket ökar chanserna att höja arbetstillfredsställelsen.

Slutord

Den interna marknadsföringen har genom tidigare forskning kommit att innefatta en mängd olika faktorer och aktiviteter. Syftet med studien var att undersöka vad som får frontpersonalen att trivas på arbetsplatsen och vilka resurser de behöver för att kunna leverera bra servicekvalitet. Genom undersökningen kunde syftet besvaras där stämning,

kommunikation, ledningsstöd, fysisk miljö, utbildning om produkter/system samt utvecklingsmöjligheter utgör de faktorer som är av störst vikt för frontpersonalen och dess arbetstillfredsställelse och servicekvalitet. De ovanstående faktorerna är enligt undersökningen de delar som har störst påverkan på arbetsstillfredsställelsen och servicekvaliteten och är de mest centrala delarna inom den interna marknadsföringen.

Det finns flera likheter mellan vår undersökning och tidigare studier inom ämnet men det har även uppkommit faktorer som inte studerats i lika stor grad som visat sig påverka arbetstillfredsställelsen och servicekvaliteten. Kommunikation och ledningsstöd ses som centrala delar inom intern marknadsföring och vår undersökning bekräftar att det är viktiga delar för frontpersonalen och för att de skall kunna trivas och leverera en hög servicekvalitet. Vidare visade det sig att den fysiska miljön samt stämningen på arbetsplatsen påverkar frontpersonalen i hög grad. Dessa har den tidigare forskningen inte sett som centrala delar inom intern marknadsföring men vi anser att det är något som ledningen bör arbeta med då det i hög grad påverkar frontpersonalen. Utbildning om produkter/system samt utvecklingsmöjligheter tas inte heller upp som avgörande faktorer av den tidigare forskningen men vi anser att det är viktiga delar inom den interna marknadsföringen då de i hög grad påverkar de anställdas arbetstillfredsställelse och servicekvalitet.

Vidare studier bör göras för att bekräfta vad intern marknadsföring anses vara enligt frontpersonalen. Detta för att företag framgångsrikt ska kunna implementera olika interna marknadsföringsaktiviteter vilka kan resultera i en högre arbetstillfredsställelse för frontpersonalen på arbetsplatsen.

Referenser

- Arnett, D., Laverie, D., & McLane, C. (2002). "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 48-61.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Ballantyne, D. (2004). "Internal marketing and knowledge renewal: A relationship mediated perspective." *Ekonomiska samfundets tidskrift*. Tredje serien, 153-157.
- Boshoff, C., & Tait, M. (1996). "Quality perceptions in the financial services sector – The potential impact of internal marketing." *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5), 5-31.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Drake, S., Gulman, M., & Roberts, S. (2005). *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. Chicago IL: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Ely, M. (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Flint, J., Woodruff, R., & Fisher Gardial, S. (2002). "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context." *Journal of Marketing*, 66 (4), 102-117.
- Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Management*. London, GBR: Sage Publications Ltd.
- Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. USA.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Slovenien: Liber AB.
- Little, M., & Dean, A. (2006). "Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability." *Emerald Group Publishing Limited*, 16 (5), 460-476.
- Nittala, R., & Kameswari, V. (2009). "Internal Marketing for Customer Satisfaction in Retail Sector." *AIMS International Journal of Management*, 3 (3), 207-220.
- Patel, R., & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur: Lund.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2003). "Internal marketing issues and challenges." *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177-1186.

Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension." *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.

Topping, P. (2002). *Managerial Leadership*. USA: McGraw-Hill Professional.

Tortosa, V., Moliner, M., & Sánchez, J. (2009). "Internal market orientation and its influence on organisational performance." *European Journal of Marketing*, 43, 1435-1456.

Varey, R., & Lewis, B. (2000). *Internal Marketing : Directions for Management*. London, GBR: Routledge.

Yoon, M., Beatty, S., & Suh, J. (2001). "The effect of work climate on critical employee and customer outcomes." *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), 500-521.