
KANDIDATUPPSATS JUNI 2006

TEMA: REKLAMENS MÅL & EFFEKTER

GRUPP: 5



LUNDS
UNIVERSITET

Kan intern marknadsföring skapa bättre
förutsättningar för att nå en reklamkampanjs
marknadsföringsmål?

– en fallstudie av Svenska Statoil AB

Handledare:

Björn Carlsson

Roland Knutsson

Författare:

Henrik Andréasson

Max Holmberg

Stefan Malmborg

Sammanfattning

Uppsatsen titel:	Kan intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål?
Seminariedatum:	2006-06-05
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats
Författare:	Henrik Andréasson, Max Holmberg, Stefan Malmberg
Handledare:	Roland Knutsson och Björn Carlsson
Nyckelord:	Intern marknadsföring, gapanalys, agentteori, internal marketing matrix, personalperspektiv, reklamkampanj
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att ta reda på och beskriva huruvida intern marknadsföring kan skapa bättre förutsättningar för att nå ett företags externa reklamkampanjsmål.
Metod:	Med hjälp av en fallstudie har vi valt ett kvalitativt och abduktivt angreppssätt. För insamling av empiri har vi i vårt fallföretag utfört djupintervjuer.
Teori:	De teorier vi valt att arbeta med är; Gapanalys, internal marketing matrix, agentteorin samt intern marknadsföring.
Empiri & Analys:	Huvudinsamlingen av empiri har vi erhållit från de respondenter vi intervjuat på vårt valda fallföretag. Vidare har denna empiri analyserats under respektive lämplig teori.
Slutsats:	Utifrån vår insamlade empiri och den teori vi valt att fokusera på, anser vi oss ha visat att intern marknadsföring skapar bättre förutsättningar för ett företag att nå sin reklamkampanjs marknadsföringsmål.

Abstract

- Title:** Do internal marketing create better conditions to reach the marketing objectives in a marketing campaign?
- Seminar date:** 2006-06-05
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Henrik Andréasson, Max Holmberg, Stefan Malmberg
- Advisor:** Roland Knutsson and Björn Carlsson
- Key words:** Internal marketing, gap analysis, agency theory, internal marketing matrix, employee perspective, marketing campaign
- Purpose:** The purpose of this study is to find out if internal marketing could create better conditions for companies to reach their external marketing campaigns objectives.
- Methodology:** The study has been written by a qualitative and abductive method. A case study has been done to further gain understanding where interviews have been used as a tool.
- Theoretical perspectives:** Theories been used are; Gap analysis, internal marketing matrix, agency theory and internal marketing
- Empirical foundation:** The main collected empirical material comes from the interviews made in our case study.
- Conclusion:** The conclusions we have come up with is first of all based on the empirical material we have come across in our case study. We consider us to carry a credible discussion regarding internal marketing and how a company's commercial campaign can benefit from it.

Förord

Ett stort tack önskar vi ge våra handledare Björn Carlsson och Roland Knutsson för ett gott samarbete under arbetes gång. Vi vill också tacka de bensinstationer och dess personal som ställt upp på intervjuer och hjälpt vårt arbete framåt med sina åsikter och tankar.

2006 maj, Lund

Henrik Andréasson

Max Holmberg

Stefan Malmberg

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	5
1 Inledning.....	7
1.1 Problemdiskussion	9
1.2 Syfte	12
1.3 Målgrupp	12
1.4 Disposition	13
2 Metod	14
2.1 Angreppssätt.....	14
2.1.1 Abduktivt angreppssätt.....	15
2.2 Undersökningsmetod.....	16
2.2.1 Kvalitativ ansats	16
2.2.2 Fallstudie	17
2.2.3 Presentation av fallföretag.....	18
2.2.4 Argumentering för Statoil som fallföretag	18
2.3 Datainsamling.....	19
2.3.1 Intervjuteknik: öppna individuella intervjuer.....	20
2.4 Databehandling.....	21
3 Teori	22
3.1 Gapanalys	22
3.2 Internal marketing matrix	24
3.3 Agentteorin.....	27
3.3.1 Kontrakt.....	28
3.4 Intern marknadsföring	28
3.4.1 Begreppet intern marknadsföring.....	29
3.4.2 Intern marknadsföring och organisationen.....	30
3.4.3 Kommunikation.....	30
3.4.4 Attitydpåverkan och Kommunikationsstyrning	31
3.5 Teorisammanfattning	31
3.5.1 Gapanalys	31
3.5.2 Internal Marketing Matrix	31
3.5.3 Agentteorin.....	32
3.5.4 Intern Marknadsföring.....	32
3.6 Djupare undersökning	33
4 Empiri och Analys.....	34
4.1 Kampanjbeskrivning	34
4.2 Gapanalys	35
4.2.1 Empiri.....	35
4.2.2 Analys.....	37
4.3 Internal Marketing Matrix	40
4.3.1 Empiri.....	40
4.3.2 Analys.....	42
4.4 Agentteorin.....	46
4.4.1 Empiri.....	46
4.4.2 Analys.....	47
4.5 Intern Marknadsföring.....	48

Kan intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål?

4.5.1 Empiri.....	48
4.5.2 Analys.....	50
5 Slutsatser	52
5.1 Intern marknadsföring inom Statoil	52
6 Överförbara slutsatser	55
6.1 Effektiviserar reklamkampanjen genom intern marknadsföring?.....	55
6.2 Förslag på utökad intern marknadsföring.....	56
6.3 Förslag till vidare forskning	57
7 Källförteckning.....	58
8 Bilagor.....	61
8.1 Intervjufrågor för personal	61
8.2 Intervjufrågor för stationschef.....	62

1 Inledning

Avsnittet avser ge läsaren en inledande översiktlig beskrivning av det ämne vi valt att belysa. Detta följs av en problemdiskussion vilken inleds av en diskussion kring problemets bakgrund och mynnar ut i uppsatsens problemformulering. Slutligen behandlas uppsatsens syfte, målgrupp och disposition.

Under de senaste årtiondena har en ökad internationell och global konkurrens mellan aktörer inom olika branscher varit ett faktum. Hela branscher har fått se sin tillväxt sjunka och en ökad mängd så kallade mogna marknader har uppstått. I en artikel av Fornell (1992) menar han att företag måste göra stora investeringar för att behålla sina kunder och anser att begrepp som kvalitet, kundtillfredsställelse och service har fått en ökad betydelse. Att service har ökat i betydelse är något som numera är ett faktum då konkurrensen ständigt skärps. Detta har bland annat Basal et al (2001) resonerat kring. Han styrker ovanstående och menar att företag tvingas lägga stora investeringar på befintliga kunder och därmed mindre på att skapa nya. Att diversifiera sig från sina konkurrenter blir därmed viktigare men samtidigt svårare, vilket diskuterats i artiklar av Ansoff (1958) och Picton (1951) redan på 1950-talet. Produkters kvalitet är fortfarande ett mycket intressant instrument för ett bolags marknadsföring, men har fått sällskap av ett servicetänkande. I artikeln ”Service firms should audit employees performance” (1975) diskuterades vikten av att företag tillhandahåller rätt grad av servicekvalitet. I ett land som Sverige med marknadsekonomi och fri konkurrens bör således företag lägga stor vikt vid att differentiera och positionera sig själv och sin produkt.

Att branscher överlag är på väg bort från produktorienterade strategier och går mer mot de serviceorienterade märks inte minst på den ökade betydelsen av företagets anställda. Denna strategiförändring diskuteras i artikeln av Bansal et al (2001). Vad ska då de företag som konkurrerar inom samma bransch och med samma kärnprodukt göra för att skilja sig från varandra? Så länge produkten i fråga inte varierar i kvalitet utan håller samma standard oberoende av återförsäljare har företagen enligt Porter (1980) tre val. Företaget kan välja att satsa på att bli ”prisledande” det vill säga inneha det lägsta priset på marknaden. Det andra alternativet innebär att företaget hjälper kunden att sänka sina kostnader. Bolaget visar kunden att dennes totala kostnad blir lägre på lång sikt trots ett högt ingångspris. Det tredje strategiska alternativet går ut på att företaget erbjuder konsumenten ett mervärde i form av god service och ett professionellt bemötande. Dessa strategier utesluter nödvändigtvis inte varandra utan kan kombineras i olika grad. Porter menar att tillvägagångssätten är metoder för att differentiera företaget och skapar därmed möjligheter för ett företag att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar gentemot marknadsens övriga aktörer.

”Att ha en konkurrensmässig fördel är som att ha en pistol i ett knivslagsmål”

– okänd

När produkten i sig inte längre hamnar i fokus kan företaget lägga större vikt vid serviceerbjudandet mot konsumenten. Davis (2001) är av den uppfattning att företag ofta väljer att lägga stora resurser på den externa marknadsföringen i form av TV-reklam, annonsering eller annan typ av extern kommunikation mot kunden men glömmer bort den interna marknadsföringen. Många företag misslyckas alltså med att följa upp den externa marknadsföringen med ett gott och professionellt bemötande i butiken. Personal är enligt Zeithaml (1988) ett mycket viktigt verktyg för bolaget när det gäller att tillhandahålla rätt grad av servicekvalitet. Möts kunden av engagerad, motiverad och kvalitetsmedveten personal är företaget en vinnare på marknaden. Får att nå servicemålen krävs en god intern kommunikation. Denna kommunikation avser vi diskutera på följande sidor.

Inom dagligvarubranschen i allmänhet söker kunden ofta upp säljaren i dennes butik vilket gör bemötandet extra viktigt. Kunden har ofta själv valt att besöka just den specifika butiken men kan samtidigt vara av nöden tvungen då kunden är i behov av en eller flera varor eller att butiken är den geografiskt bäst belägna. Dagligvaruhandeln är en bransch som signifieras av korta möten mellan kund och anställd. Detta medför att den anställde har kort tid på sig att ge konsumenten ett positivt intryck av företaget. De ofta få aktörerna på marknaden erbjuder mycket likartade produkter vilket gör serviceerbjudandet viktigt. Av egna erfarenheter är kunden i många fall lågt engagerad i företaget och i de produkter som tillhandahålls där. Branschen utmärks också av ständiga reklamkampanjer vilka söker övertala konsumenten att välja just dem som återförsäljare. Då priser och erbjudanden i regel är lika, oberoende av återförsäljare blir mötet mellan kund och personal en avgörande faktor för om kunden återvänder. Inom företagen bör därför de anställda informeras, motiveras och engageras för att skapa förutsättningar för ett så professionellt bemötande som möjligt. Detta gäller inte minst de reklamkampanjer företaget avser lansera. Gör företag något för att personalen ska känna sig delaktiga, motiverade och engagerade i sitt arbete?

Studiens grund ligger i konkreta iakttagelser av hur verkligheten kan te sig. Författarna har erfarenheter av att mötet mellan kund och personal inom dagligvaruhandeln inte alltid är serviceinriktat, motiverat och engagerat. Observationer har gjorts som tyder på att kommunikationen och informationen av kommande reklamkampanjer mellan ledning och personal inte alltid är tillräcklig. En informationskampanj till de anställda, som kännetecknas av monolog och en kort planeringshorisont är troligen inte det mest effektiva sättet att nå målen för kampanjen. Huruvida den interna kommunikationen är av vikt för företaget låter vi vara osagt, men servicekvalitet och kundtillfredsställelse genom intern kommunikation är något som länge förordats inom forskningen. Dock har implementeringen i praktiken inte fullt ut genomförts inom många företag.

1.1 Problemdiskussion

I följande avsnitt avser vi skapa en bild av den tidigare forskningen inom intern marknadsföring. Vi söker bidra till en ökad förståelse för den problematik som kan uppstå i samband med en reklamkampanj och hur den kommunicerats/marknadsförts inom företaget. Avsnittet mynnar ut i uppsatsens problemställning.

Traditionellt har både den akademiska forskningen och näringslivet haft stort fokus på den externa kunden. Davies (2001) menar att företag överlag spenderar större delen av sin reklambudget på extern kommunikation och försummar vikten av den interna kommunikationen. All den kommunikation som finns inom en organisation, det vill säga mellan olika anställda har, som vi tidigare nämnt, beteckningen intern kommunikation. Intern kommunikation är inget nytt påfund utan har länge nyttjats av företag för att informera de anställda om bolagets åtagande, nuvarande strategi och framtida planer. Huruvida den interna kommunikationen hade någon inverkan på företags resultat diskuterades redan på 1960-talet av bland andra Cyert et al (1961) och Simpson et al (1962). I och med en ökad nödvändighet att ge konsumenter rätt service utökades forskningen och begreppet intern marknadsföring myntades. Intern marknadsföring har definierats olika av en mängd forskare. Leonard L. Berry (1981) menar att intern marknadsföring innebär att:

Viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the wants of these internal customers while addressing the objectives of the organisations.

(s.36)

Ser man personalen som interna kunder bör dessa därmed behandlas på samma sätt som de externa kunderna. En av den interna marknadsföringens grunder, vilket många forskare nämner, till exempel Piercy et al (1991), består i att se företagets anställda som en första intern marknad och menar därmed att organisationer kan använda sina externa marknadsföringsmetoder internt. I takt med en ökad insikt av betydelsen av en god relation mellan företag och anställd har forskningen på det området ökat markant. En forskare som bidragit till utvecklingen av intern marknadsföring är Christian Grönroos (1988). Han menar att ett bolag som inte lyckas motivera och engagera den interna kunden misslyckas med skapandet av nöjda och lojala externa kunder. Det krävs alltså en nöjd intern kund innan man kan få en nöjd extern kund. George (1990) menar med stöd av Bowen et al (1989) att en serviceinriktad, motiverad, engagerad och tillfredställd personal ger en högre servicekvalitet till den externa kunden och är rent av en nödvändighet för en del företag. Intern marknadsföring anses av George (1990) vara ett effektivt sätt att nå en högre intern servicementalitet.

Intern marknadsföring kom ursprungligen till genom forskning kring tjänsteföretagens marknadsföring (Grönroos 1994). Man ansåg att det fanns signifikanta skillnader mellan marknadsföringen av produkter och service. Exempelvis var en tjänst mer obestämd och inte lika standardiserad som en produkt vilket lade grunden för en annorlunda marknadsföring (Berry 1980). Berry menar att den interna marknadsföringen av serviceverksamhet handlar om att applicera marknadsföringsteorier på de anställda. Detta ska enligt honom medföra; (1) att företaget får in rätt personal, (2) man lyckas behålla denna och (3) man ser till att de presterar så bra som möjligt. Intern marknadsföring är enligt Gummesson (2002) en del i relationsmarknadsföringen, RM. Dock anser Gummesson (2002) att RM främst är fokuserat på det externa samspelet mellan leverantör och kund vilket denna studie ej avser behandla. Vidare anser Gummesson (2002) att den interna marknadsföringen är ett indirekt och nödvändigt stöd för företagets externa kundrelationer och för dess externa marknadsföring. Det finner vi stöd för hos Grönroos (1994) som menar att den interna marknadsföringen är en process som krävs för att upprätthålla en lyckad relationsmarknadsföring. Jean-Paul Flipo (1986) menar att intern marknadsföring dels har ett externt perspektiv där relationen till den externa kunden och den externa marknadsföringen står i fokus och dels ett internt perspektiv där den externa marknadsföringen marknadsförs inom bolaget, vilket består av ett nätverk av interna leverantörer och kunder. Enligt Foreman et al (1995) är ett fungerande internt perspektiv avgörande för att företagets marknadsföringsstrategi ska lyckas.

Den myckna forskning på området till trots finns det fortfarande mycket arbete kvar innan teorin om intern marknadsföring används fullt ut i näringslivet (Sargeant et al 1998). En del studier har gjorts på bankverksamheten. Bland annat har Sargeant et al (1998) diskuterat hur bankverksamheten kan nyttja intern marknadsföring för att på så viss minska gapen inom organisationen. Vikten av intern marknadsföring har också diskuterats inom vård och omsorg där Cooper et al (2000) och Thomas et al (1991) framhåller fördelarna med att inom vårdsektorn implementera intern marknadsföring. Allmän serviceverksamhet har det forskats kring av Bowen et al (1989). Där diskuteras vikten av att vara serviceinriktad för företag som tillhandahåller både produkter och tjänster. Vi har även funnit tre artiklar som behandlar återförsäljare och intern marknadsföring av Boedeker (1997), Berry et al (1976) och Norton et al (1975) ingen av dessa diskuterar dock intern marknadsföring utifrån de teorier vi har valt. Tillika grundas deras studier på andra marknader än Sverige vilket är vår studies huvudsakliga marknad. Det saknas även studier som analyserar huruvida intern marknadsföring specifikt kan skapa förutsättningar för att reklamkampanjens marknadsföringsmål kan nås effektivare. Vi har heller inte funnit några studier kring intern marknadsföring och bensinbolagsbranschen. I en tidigare artikel av Bell et al (2004) kring ämnet har den lågengagerade personalen satts i fokus och relationen mellan dem och ledningen har behandlats. Artikelförfattarna diskuterar den interna marknadsföringens

Kan intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål?

influenser på personalens attityd och kopplar sedan samman detta med antalet klagomål från missnöjda kunder inom dagligvaruhandeln. I deras studie har den konstant höga servicekvaliteten efterfrågats och vikten av denna framhävts. Denna studie kommer till viss mån att föra en allmän diskussion kring den anställdes inställning till företaget och eventuella skillnader mellan ledningens och personalens bolagsuppfattning. Vi kommer dock att inrikta oss på reklamkampanjen och förutsättningarna för att effektivisera denna genom intern marknadsföring. Fokus ligger på den enskilde anställdes perspektiv gentemot företag och ledning i allmänhet och reklamkampanjens implementering i synnerhet. Vidare är denna studie sprungen ur erfarenheter av hur företag inom dagligvaruhandeln delvis misslyckas med att förmedla budskap och mål med marknadsföringskampanjer till de anställda. Så trots mycket forskning kring intern marknadsföring ser vi att delar av företagens marknadsföringssatsningar går förlorade och undrar varför företag gör på detta viset?

Med undersökningen avser vi belysa relationen mellan ledning och personal ur ett personalperspektiv. Vi ämnar beskriva och analysera den relation inom detaljhandeln vilken av Armstrong och Kotler (2003) definieras som all den aktivitet som innebär försäljning av varor och tjänster till slutkonsument. Branschens aktörer karaktäriseras av många anställda vilka överlag har låg kunskap om företaget och arbetar för en relativt låg lön. Då dessa sköter majoriteten av bolagens kundkontakter är det av största vikt att gapen vad det gäller bolagsuppfattning mellan olika avdelningar minimeras (Piercy et al 1991). Denna ståndpunkt stöds av Bowen et al (1989) som menar att personalens beteende vad det gäller servicekvalitet är nödvändig för att skapa servicekvalitet till den externa kunden.

Vi har för avsikt att studera den externa kommunikationens tänkbara problem inom en reklamkampanj och analysera om en förbättrad intern marknadsföring kan skapa bättre förutsättningar för att nå reklamkampanjens marknadsföringsmål. Vi ämnar även beskriva hur företag inom detaljhandeln idag går till väga för att få fram reklamkampanjens budskap till sin medarbetare och vad som görs för att denne ska ta till sig, acceptera, förstå och förmedla detta budskap på ett motiverat och engagerat vis? Även här avser vi analysera om förbättringar eller förändringar kan ge ett bättre utslag i form av en utökad intern marknadsföring.

I ovanstående stycken har den interna marknadsföringens hittillsvarande forskning diskuterats. Fokus har även lagts på personalens roll i mötet med den externa kunden. Vi har iakttagit en bristande kommunikation inom företag vilka trots all forskning inom området inte väljer att implementera intern marknadsföring fullt ut. Härmed har vi kommit fram till vår antagna problemställning:

Kan intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål?

1.2 Syfte

Uppsatsen ämnar beskriva den interna marknadsföring som finns mellan företagets ledning och dess personal före, under och efter en reklamkampanj. En analys av hur reklamkampanjers budskap och effektivitet kan förändras då teorierna om intern marknadsföring i högre grad implementeras i organisationen.

1.3 Målgrupp

Uppsatsen är skriven med främsta avsikt att bli studerad av seminariedeltagare samt handledare vid Lunds Universitet. Den är dock även skriven med förhoppningar att framtida studenter kan ta hjälp och få uppslag ur vår undersökning. Förhoppningen är att den även kan ge ett kunskapsbidrag inom området intern marknadsföring till praktiker inom ämnet i allmänhet och berörda företag i synnerhet.

1.4 Disposition

Kapitel 2 – Metod

I utredningens andra avsnitt diskuterar vi inledningsvis lämplig metod i form av induktivt och deduktivt angreppssätt, den undersökningsmetod vi valt och vårt val av fallföretag. Vi fortsätter med en genomgång av vår datainsamling, intervjuteknik och databehandling.

Kapitel 3 – Teori

I uppsatsens avsnitt tre beskriver och argumenterar vi för de teorier vi valt att angripa problemet genom. Inledningsvis diskuteras intern marknadsföring vilket också är den teori som analysen lägger tyngd på i senare avsnitt. Därefter behandlas gapanalysen, agentteorin och ledningsstrategin internal marketing matrix genomgående. Respektive teori beskrivs och argumenteras för. Avslutningsvis finns en sammanfattning av de teorier vi valt att belysa.

Kapitel 4 – Empiri och Analys

I kapitlet beskrivs och analyseras den inskaffade empirin. Inledningsvis beskrivs Statoil och dess senaste reklamkampanj. Därefter beskrivs empirin och analyseras utifrån respektive teori, gapanalys, agentteori, internal marketing matrix och intern marknadsföring.

Kapitel 5 – Slutsatser

I det avslutande avsnittet lägger vi fram våra slutsatser vilka bygger på föregående kapitelns analyser. För att åskådliggöra vad som framkommit i analysen av Statoil görs en sammanfattning. Slutsatserna i detta kapitel är alltså avsedda för vårt valda fallföretag.

Kapitel 6 – Överförbara slutsatser

Kapitlet inleds med en principiell diskussion kopplad till undersökningens problemställning. Avslutningsvis ger vi praktiska förslag på hur den interna marknadsföringen kan förändras inom företaget och ger förslag på framtida forskning.

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera på vilket sätt vi söker finna informationen vi önskar för att besvara vår problemställning. Vidare kommer vi att beskriva och presentera vilket angreppssätt vi kommer att använda oss av, vilken datainsamlingsmetod samt hur vi kommer att bearbeta datan.

I den här uppsatsen ämnar vi studera huruvida intern marknadsföring kan skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål? För att på bästa sätt kunna täcka det kunskaps- samt informationsbehov vi har ämnar vi välja ett angreppssätt där den primära informationskällan består av empiri. Då vi skriver utifrån ett personalperspektiv faller vårt intresse således på åsikter, tankar och tyckande hos anställda på ett specifikt företag vilket är mitt uppe i en reklamkampanj, då vi önskar få bättre kunskap om hur situationen ser ut och hur denna kan förbättras genom intern marknadsföring. Vi ämnar att som empirisk metod utföra en fallstudie på ett företag vilket på ett bra sätt stämmer in på vår problemställning samt hjälper oss att erhålla den information och kunskap vi söker. Vidare under metodavsnittet följer argumentation samt förklaringar till hur och varför de val av angreppssätt samt empirisk metod enligt oss är bäst lämpade utifrån vår problemställning.

2.1 Angreppssätt

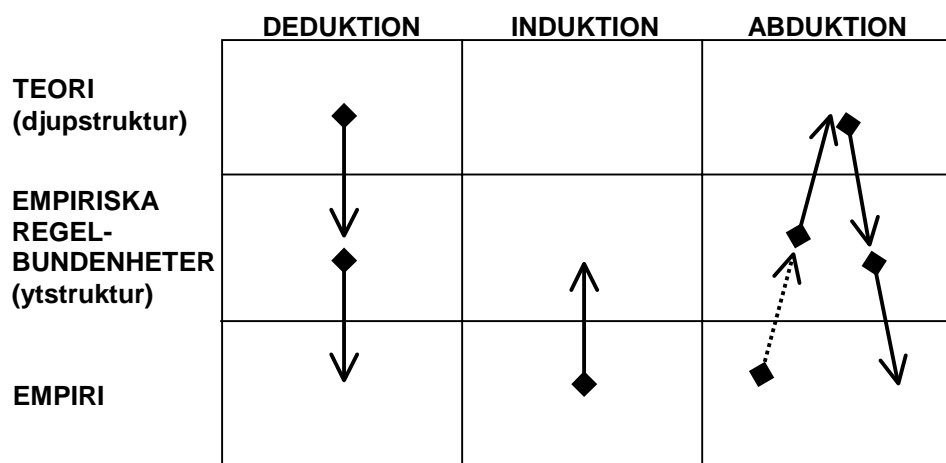
Syftet med metod är enligt Jacobsen (2002) att kunna strukturera det man söker få fram genom sin undersökning samt att senare kunna värdera och tolka resultaten. Eftersom alla frågor är specifika krävs olika metoder utifrån varje enskild fråga. För att kunna bilda sig en uppfattning om hur fallet är inom det man undersöker krävs förståelse för verkligheten man ska undersöka menar Jacobsen (2002). Enligt Rienecker et al (2002) är det då metodiken kommer in i bilden, ska angreppssättet vara deduktivt, från teori till empiri, eller ska metoden vara induktiv, från empiri till teori? Skillnaden mellan angreppssätten är vilken inställning författaren har innan påbörjad studie. Risken vid en deduktiv studie blir således att författaren gärna lyfter fram verkligheten så att den på bästa sätt speglar dennas förväntade bild. Däremot tenderar en induktiv ansats att vara allt öppnare för verkligheten så som den Realt är inom ett givet sammanhang tycker Jacobsen (2002). Jacobsen pekar även på nackdelen med en induktiv ansats, då forskare inte helt öppet kan samla in och granska all information kritiskt, denna kapacitet besitter nämligen inte vi människor nämner Jacobsen (2002).

Det angreppssätt vi väljer anser vi svårt att sätta etikett på antingen som induktivt eller som deduktivt. Utgångspunkten i vår problemformulering utgår dock induktivt från ett problem vi funnit i empirin. Samtidigt som vi funnit ett problem tillskansade vi oss teori för att se om något av den tidigare forskningen berört eller förklarat problemet i fråga. Detta bidrar i sin tur till att angreppssättet tenderar att bli deduktivt då teorin plötsligt blir avgörande i starten av vår studie.

Vi anser att en så kallad abduktiv ansats som kombinerar delarna av induktiv och deduktiv är bäst lämpad utifrån den frågeställning vi har, då vi önskar kunna använda metoderna dessa båda angreppssätten för med sig (Alvesson et al 1994). Vi anser därmed att de viktigaste källorna för fortskridning av arbetet är empiri från de anställda samtidigt som vi naturligtvis kommer att lägga stor tyngdpunkt på de lämpliga teorier vi ämnar använda. De data vi får av intervjuobjekten kommer vi alltså jämföra och passa in i teorier rörande vår problemställning. Dock kommer teorierna vara av stor vikt även innan utförda intervjuer för att vi på bästa sätt ska kunna styra och leda respondenterna in på ett intressant och ett för ämnet giltigt spår. Det bästa sättet enligt Jacobsen (2002) för att se sambandet mellan individ och kontext är att intervjua människor och sedan utifrån intervjuerna tolka och förstå verkligheten i den givna situationen man studerar. Detta leder oss vidare in på huruvida problemställningen ska angripas med ord eller siffror, alltså kvalitativt eller kvantitativt. Eftersom vi är intresserade av att få fram den komplexa verkligheten anser vi att en kvalitativ metod på bästa sätt hjälper oss att finna de svar vi söker. Vi har sedan valt att ha individuella öppna intervjuer med relativt få intervjuobjekt. Jacobsen (2002) beskriver just denna intervjuform och menar att denna passar sig bra vid relativt tidsbegränsade undersökningar vilka dessutom studerar ett eller ganska få fenomen, vilket är fallet i denna undersökning.

2.1.1 Abduktivt angreppssätt

För att göra en undersökning av en situation på ett öppet och mindre begränsat sätt passar det sig bra att göra detta abduktivt. Detta därför författaren då ej ser till tidigare förväntningar i svaren och tolkningarna, utan istället ser med blida ögon och använder sig av nya perspektiv för att undersöka det man studerar utifrån det induktiva angreppssättet (Jacobsen 2002). Författaren ges utöver det induktiva med empiri till teori befogenhet att utgå deduktivt och därför skapa teoretiska grundstenar att stå på under arbetets gång. Den abduktiva arbetsgången innebär att arbetet kantas av en kombination av induktiv och deduktiv metod. Detta innebär således under arbetets gång att författaren löpande utvecklar det empiriska tillämpningsområdet samt att teorin också anpassas parallellt och förfinas gentemot empirin enligt Alvesson et al (1994). Detta blir utgångspunkten för vår undersökning, insamlingen av empiri sker alltså genom intervjuer där respondenterna relativt fritt kan styra ämnet in i de riktningar där brister eller styrkor finns inom temat för vad vi undersöker.



Figur Deduktion, induktion och abduktion

(Alvesson et al 1994)

Modellen ovan illustrerar att abduktionen skiljer sig gentemot induktion och deduktion då denna sträcker sig över gränserna mellan djup- och ytstruktur. Chomskys (1968) menar i Merriams (1994) bok att abduktionen börja först i den empiriska ytstrukturen och fortsätta sedan till den teoretiska djupstrukturen för att till slut vända tillbaka åter till empirin. Alvesson menar därför att abduktionen ser till mer än faktaframställning som orsak av arbetet och vågar istället basera forskningen på mer än redan teoriladdad empiri genom att söka efter ny och anpassad empiri just till det specifika fall man undersöker.

Valet av abduktion anser vi passa bra då utgångspunkten i vårt arbete är upptäckten av ett problem vilket vi understödjer med teori passande för att studera det redan iakttagna problemet i undersökningen. Förutsättningen på vår studie blir sedan att utifrån teorierna och den empiriska ytstruktur vi har vidare återgå till empirin för att förhoppningsvis därigenom skapa bättre förståelse för problemet utifrån de olika modeller och teorier vi valt att använda som verktyg i forskningen.

2.2 Undersökningsmetod

2.2.1 Kvalitativ ansats

Utifrån vår problemställning är det intressant att studera uppfattningen hos de intervjuade, vad de anser kan förändras och förbättras. Jacobsen (2002) menar att genom en induktiv undersökning blir följden naturlig att förhålla sig kvalitativt för att på bästa sätt ta vara på den nya information man samlar in. Ansatsen vi valt kommer dock inte att vara av strikt induktiv karaktär men kommer till stora delar ha drag av detta och därför anser vi Jacobsens rekommendation om en kvalitativ ansats även gäller oss. Anledningen till att välja en

kvalitativ ansats gentemot en kvantitativ är att vi söker de enskildas svar och åsikter snarare än gruppens mer generella ställning. För att tillbringa oss denna information väljer vi att utföra djupintervjuer då det primära instrumentet i en kvalitativ fallstudie är forskaren själv menar Merriam (1994). Författarens uppgift är alltså både att samla in och analysera informationen hon söker och i vårt fall har vi ansett att djupintervjuer är bästa metoden för datainsamlingen. Viktigt vid datainsamlingen är att vara sensitiv. Merriam (1994) beskriver detta som förmågan att inneha den rätta timingen gällande olika moment i forskningen, till exempel om man ska gå djupt eller grunt inom särskilda ämnen vid en intervju, ska man pausa för att låta intervjuobjektet välja inriktning fritt på intervjun etc. Detta är något som vi anser viktigt i vårt fall då vi inte dagligdags utför intervjuer och därför får räknas som lekmän på området. Detta riskerar att påverka svaren negativt i fråga om objektivitet, därför anser vi det extra viktigt att ha sensitiviteten i betänkande vid intervjutillfällena för att minimera risken att respondenterna låter sig påverkas av oss som intervjuare.

2.2.2 Fallstudie

För att genom lämplig empirisk metod kunna besvara vår problemställning ämnar vi använda oss av en fallstudie. Detta menar Merriam (1994) vara en bra metod för att kunna ganska en specifik företeelse och således enklare kunna se koherensen mellan de ingående elementen som karakteriserar studien man granskar. Följaktligen syftar fallstudien till att åskådliggöra relationen mellan teori och empiri samt vice versa. Här ämnar vi alltså ställa teori i form av modeller mot de åsikter och tankar vi erhåller från de intervjuade respondenterna samt utifrån detta dra slutsatser och tillskansa oss kunskap inom området vi studerar. Precis som Shaw (1998) påpekar så är därför fallstudien till för att hjälpa vid en tolkning av kontexten man undersöker. Följaktligen söker man genom fallstudier att förenkla sambandet för läsaren mellan empirin och teorin enligt Merriam (1994). Ett fallföretag hjälper därmed såväl författare som läsare att erhålla kunskap och förståelse inom det ämne man studerar.

Fallstudien går, enligt Jacobsen (2002), att tolka på olika sätt, detta beroende på om insamlingen av empirin är kvalitativ eller kvantitativ. För oss med kvalitativ metod innebär detta att svaren inte går att kvantifiera. Vi söker dock ej att genom vår undersökning skaffa oss något generellt svar på våra frågor utan söker istället förståelse för situationen vi undersöker. Som tidigare nämnt lämpar sig en kvalitativ ansats bra vid just studien av personers beteende och förståelse för detta, vilket vi även kompletterar med användandet av en fallstudie som vidare blir ett verktyg för att skapa en överskådlig förståelse inom den bransch vi granskar (Merriam 1994).

2.2.3 Val av fallföretag

Denna studie grundas på iakttagelser och egna erfarenheter av marknaden. Uppsatsförfattarna har blivit varse att personal vid Statoils bensinstationer eventuellt saknar förståelse och delaktighet i företagets projicering av en större marknadsföringskampanj. Då kampanjen fortfarande råder har de anställda en klar bild av vad de anser har gjorts bra respektive det som skulle kunna ha gjorts bättre. Detta gör företaget och dess anställda intressanta att studera då de anställda kan erinra sig hur den interna kommunikationen gick och går till. Då även kampanjen var av stora mått borde företagets incitament för att den skulle lyckas vara stora. Kampanjen beskrivs mer i detalj under kapitel fyra. Eftersom vi till viss del har insikt i kampanjen och i personalens attityd till den och hur företaget i stort ter sig, därför blir det naturligt att undersöka denna problematik närmare. Utöver detta finns det möjligheter att överföra Statoils problematik till övriga bensinbolags bensinstationer då deras varuutbud överlag är mycket homogent. Möjligheter att överföra problemet till mindre mataffärer föreligger också. Vidare anser vi Statoil vara ett bra fallföretag då det är välkänt och mötet mellan anställd och kund är något många kan relatera till ur egen erfarenhet. Statoil åskådliggör således problemet vi undersöker i en bransch alla känner till. För att förenkla för läsaren väljer vi att korta ner bolagsnamnet Statoil svenska AB till enbart Statoil.

2.2.4 Argumentering för Statoil som fallföretag

Anledningarna är flera till varför vi valt Statoil som fallföretag, men den främsta anledningen är god insyn samt eftersom vi har en god personlig koppling till företaget, dock på ett sådant plan att det ej riskerar vår legitimitet i studien. Anledningen till att välja ett fallföretag inom bensinbranschen vilar mestadels på den tidigare nämnda reklamkampanj Statoil satsat stora pengar i och som till viss del fick oss att ställa frågan, utnyttjas dessa pengar på bästa sätt? Följer man upp reklamen, är personalen lika motiverad som beslutsfattarna att få ut maximalt av kampanjen? Vidare avgränsade vi vår tanke och fråga till att endast beröra personalens roll, vilken vi fann i högsta grad avgörande i en bensinstation då konkurrenterna i stort ser likadana ut och har varor av samma typ. Vi anser därmed att personalen är företagets viktigaste resurs, vilken därmed torde vara a och o att motivera och engagera för att på bästa sätt uppfylla de marknadsföringsmål man ämnar uppnå. Vi hade vid studiens start möjligheten att välja företag och bransch helt fritt, men betänkte de olika alternativen och landade slutligen på Statoil som fallföretag. Tankar fanns även på att välja ett urval av fallföretag för att genom resultaten från de olika kunna se likheter och skillnader i problemet rörande att engagera personalen i reklamkampanjer. Dock fanns inget annat bensinbolag i samma fas av marknadsföring, därmed blev också en jämförelse omöjlig eller åtminstone väldigt svår och skulle kräva en betydligt större resurser än vi idag disponerar.

Vi är fullt medvetna om att det finns risker med att endast använda sig av ett fallföretag. Dock anser vi oss utifrån vad Merriam (1994) menar syftet med en fallstudie är, att skapa insikt och upplysning för att vidga läsarens kunskaper. Vidare även för att leda fram till syftet med en fallstudie genom att förenkla sambandet mellan teori och empiri. Riskerna kvarstår att endast ett fallföretag tenderar att leda fram till resultat vilka senare ej går att generalisera på branscher i stort. Detta menar Merriam (1994) dock ej är sanning i alla sammanhang, vid en kvalitativ undersökning anser Merriam generaliseringen syftar till en underliggande filosofi. Fallstudier går därmed att tolka på flera sätt, antingen kvantitativt genom att dra statistiska slutsatser samt kvalitativt genom att se till orsakerna av de resultat fallstudien för med sig. Risken med att missta några banbrytande åsikter anser vi inte finns när vi trots allt har ett urval respondenter från olika stationer samt vilka kommer från olika bakgrunder, åldrar etc.

2.3 Datainsamling

Insamlingen av data för uppsatsen kommer att härröra från primära och sekundära källor. De primärdata vi använder kommer främst att bestå av intervjuer med koppling till fallföretaget Statoil. Primärdata kan vara allt från fallstudier till självbiografier och romaner enligt Jacobsen (2002), dock är det primärdata i form av intervjuer vi kommer att lägga tyngdpunkten på, då detta är data vi inte på annat sätt kan tillgå. För intervjuerna är perspektivet vi avser belysa personalens roll i kampanjen och därför blir alla anställda på fallföretaget intressanta respondenter. De sekundärdata vi söker är teorier, modeller och annat uttolkat material som berör problemställningen. Insamlingen av primärdata kommer vi att genomföra genom intervjuer och sekundärdata genom artiklar och passande litteratur.

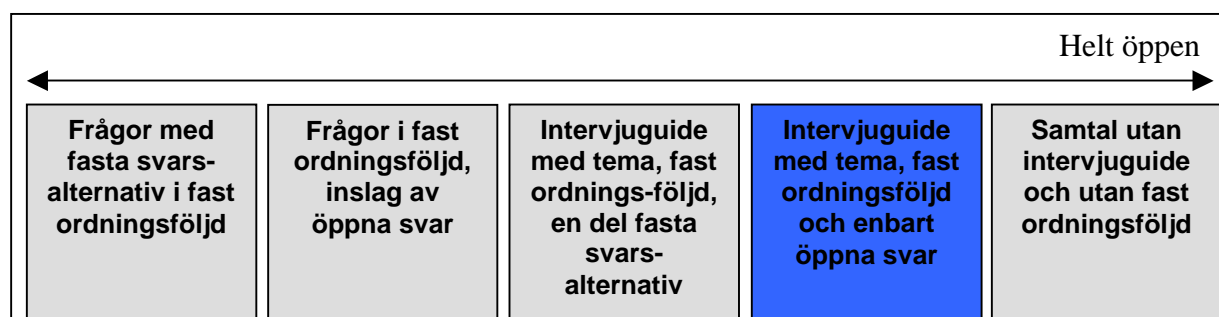
För insamlingen av primärdata kommer vi som ovan nämnt använda oss av intervjuer. Det finns fyra huvudmetoder att utföra intervjuer och kvalitativ insamling på enligt Jacobsen (2002), individuella öppna intervjuer, fokus- och gruppintervjuer, observation och datainsamlingsundersökning. Vi kommer att använda oss av öppna individuella intervjuer och kommer att utföra dessa på plats hos fallföretaget för att på bästa sätt få intervjuobjektet att känna sig hemma och trygg i sin roll. De öppna intervjuerna utför vi med syftet att uppnå en hög reliabilitet i svaren, vilket Merriam (1994) menar att man har svårt att åstadkomma genom en kvalitativ studie då denna snarare söker förklara världen utifrån hur människorna i den upplever den. Reliabiliteten kan dock styrkas om validiteten är hög enligt Merriam som även menar att i fall där upprepade undersökningar leder till samma slutsatser bidrar till en stärkt reliabilitet. Risken med öppna frågor är dock att svaren tenderar att bli väldigt breda och därför svåra att dra slutsatser utifrån. Detta medför att validiteten i svaren man får blir allt viktigare att se till. Hur pass träffsäkert detta sedan blir går att dela in under intern och extern

validitet. Intern validitet är huruvida undersökningen är överensstämmande med verkligheten och extern är således hur väl svaren går att överföra i andra situationer beskriver Merriam (1994). Den externa validiteten blir därför intressant för oss då vi genom våra slutsatser önskar kunna överföra resultatet på bensinbranschen i stort.

2.3.1 Intervjuteknik: öppna individuella intervjuer

Insamlingen av primärdata kommer att utföras genom öppna individuella intervjuer som tidigare berörts. Detta därför att antalet intervjuobjekt inte kommer vara så många till antalet samt att intervjuerna är väldigt tidskrävande moment att genomföra. Vi kommer således att intervjua personer med åtanke att söka klarlägga fenomenet vi tar upp i problemställningen vilket just öppna individuella intervjuer har som avsikt att klarlägga enligt Jacobsen (2002).

Sedermera väljer vi ut personer som kan vara av intresse att intervjua, eventuellt stationschefer, säljare och andra anställda på Statoil. Vidare kan man dela in populationen i undergrupper, detta är dock inget vi anser rimligt för oss att göra då vi studerar en så pass liten population. Personerna vi anser vara av intresse att intervjua är respondenter indelade utifrån den information vi har redan innan studiens start. Ett antagande vi gör gällande vilka respondenter som är intressanta för oss är anställda personer på Statoil med chefsbefattning samt andra anställda med stor andel kundkontakt i sitt dagliga arbete. Detta betyder enligt Jacobsen (2002) att vi med fördel bör kombinera respondenter indelade utifrån information och de vi anser typiska att svara på frågor, så som chefer och platsansvariga.



Figur Grader av strukturering av en intervju (Jacobsen 2002)

De öppna intervjuerna vi planerar väljer vi att strukturera enligt den blåa rutan i figuren. Vi väljer alltså att ha ett fastställt tema för intervjun samt innehållande en fast ordningsföljd i frågorna, detta menar Jacobsen (2002) minimera risken för att få allt för komplexa svar vilka senare blir svårtolkade och ostrukturerade. Svaren vi efterfrågar ger vi frihet åt intervjuobjektet att själv formulera och undviker därför att använda oss av fasta svarsalternativ. Detta anser vi lämpligt då det är empirin vi har som tyngdpunkt i insamlingen

av ny data till forskningen, vilken vi ständigt jämför och analyserar utifrån våra teorier och modeller. Intervjuerna önskar vi sedermera utföra på ett explorativt sätt där vi, i enighet med Merriam (1994), vill lära oss av respondenten och låta denna komma med nya idéer och infallsvinklar inom vårt strikta tema för intervjun.

Intervjuerna planerar vi att förlägga till platser som gör att respondenterna känner sig trygga med förhoppning att minska risken som Jacobsen (2002) poängterar finns med att miljön påverkar innehållet i svaren. Detta fenomen är ett välkänt problem under namnet *kontexteffekten*, vilket innebär att svaren tenderar att bli konstlade om intervjun förläggs på en onaturlig plats. Vi ämnar därför utföra intervjuerna på arbetsplatsen för de intervjuobjekt vi intresserar oss för, alltså på respektive respondents bostad.

Avsikten med våra öppna individuella intervjuer är att dessa ska ske öppet då ämnet vi studerar enligt oss inte är något som riskerar att bidra med osanna svar som följd av ett känsligt ämne. Följaktligen kommer intervjuerna att ske i all uppriktighet med de intervjuade. Vi ämnar även be om godkännande att använda diktafon för att under intervjuernas gång kunna fokusera helt på samtalet och ej behöva anteckna under stress då risken att missa viktiga poänger, tonlägen, pauser etc. tilltar (Jacobsen 2002). Eftersom studien inte kräver uttalande från specifika personer kommer vi även delge respondenterna att dessa är anonyma samt att även stationerna de arbetar på i arbetet är hemliga.

2.4 Databehandling

Efter genomförda intervjuer kommer vi samla in alla svar och sedermera försöka indela de olika svaren under kategorier för att enklare kunna jämföra och dra slutsatser av de svar respondenterna har givit oss (Jacobsen 2002). Då empiriinsamlingen till största delen är grundad i intervjuerna krävs av oss att minimera risken för stimulidata som följd av att vi påverkar respondenterna att svara på ett enligt oss förväntat sätt eller att vi i efterhand gör subjektiva tolkningar vilket Bryman et al (2003) varnar för som en risk vid kvalitativ datainsamling.

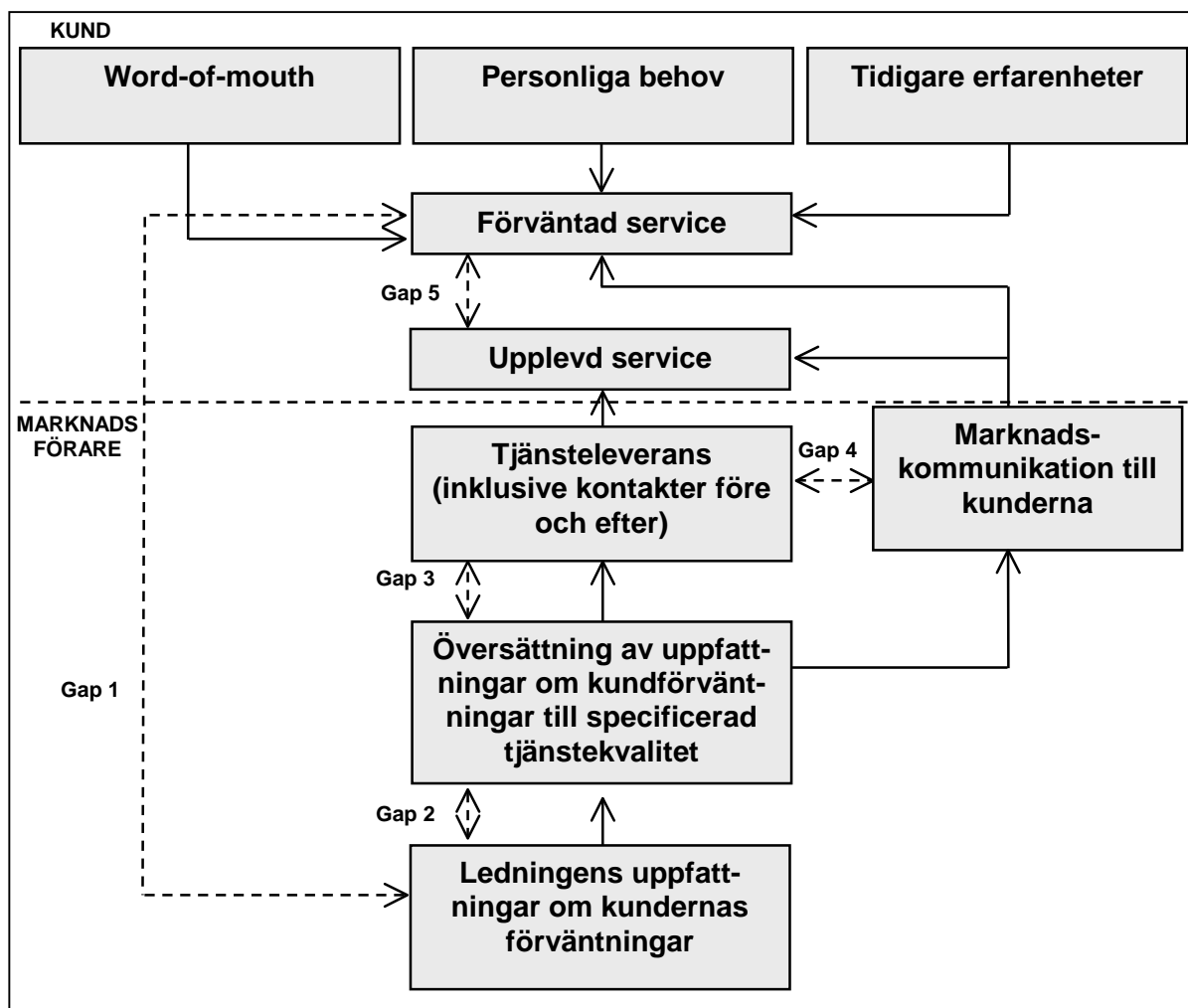
3 Teori

I följande kapitel avses de teorier beskrivas som anses lämpliga för att besvara forskningsfrågan. Inledningsvis beskriver vi gapanalysen. Därefter följer en genomgång av ledningsteorin "Internal marketing matrix" och agentteorin. Därefter har vi med en allmän beskrivning av intern marknadsföring och slutligen en teorisammanfattning.

Med nedanstående teorier om intern marknadsföring och gapanalys görs en beskrivning av Statoils interna kommunikation i dagsläget. Gapanalysen lämpar sig bra då den delar upp företagets olika kommunikationsskillnader. Detta gör det lättare att åskådliggöra var någonstans i organisationen åsiktsskillnader och kommunikationsbrister etc. finns. Intern marknadsföring är vår teoretiska grund vilket hela undersökningen bygger på. Övriga tre teorier är delar inom intern marknadsföring. Därav håller vi den teoretiska diskussionen kring huvudteorin mer allmän. Problemställningen belyses också utifrån en organisationsteori i form av agentteorin och en ledningsteori i form av Internal marketing matrix. Att belysa problemställningen ur dessa två parter perspektiv ger bättre förutsättningar för ett mer homogent förslag på hur kommunikationer och relationer inom bolaget kan förbättras. Agentteorin ger oss möjlighet att djupare analysera respondenternas åsikter kring belöningssystem och deras åsikter kring hur de anser vad ledningen gör för att motivera dem. Internal marketing matrix är lämplig då vi söker visa på att en ökad dialogstyrd ledning kan ge organisationen fördelar. Denna utgår likt de övriga från ett personalperspektiv. Vidare görs en teoretisk redogörelse under respektive teori för att belysa vad ett större fokus på dessa teorier kan åstadkomma för företagets interna kommunikation och interna relationer.

3.1 Gapanalys

Gapanalysen är enligt Parasuraman et al (1985) och Zeithaml et al (1988) en modell för mätning av ett företags servicekvalitet. Modellen belyser olika typer av kvalitetsproblem och var dessa härstammar inom organisationen. Den består av två halvor där den övre visar kundens perspektiv och den undre visar företagets perspektiv. En gapanalys resulterar i att man får fram differenser mellan kundens förväntade och upplevda service, det vill säga gap nummer fem.



Figur Zeithaml (1998) sid 36

Gap nr 1 behandlar olikheter mellan ledningens och kundernas kvalitetsförväntningar. Skiljer sig dessa åt uppstår det ett gap vilket medför problem då det innebär att ledningen ej är kapabel att förstå eller saknar kunskap kring de förväntningar som finns hos konsumenterna (Gap 1). Detta gap kan enligt Grönroos (2002) bland annat bero på en undermålig kommunikation och kontakt mellan ledning och den personal som dagligdags arbetar med företagets externa kunder.

Det andra gapet består av ledningens uppfattningar av olika specifikationer inom tjänsteverksamheten och kundernas förväntningar på desamma (Gap 2). Här menar Grönroos (2002) att en svag planering och ett skralt stöd från ledningen i kvalitetsfrågor kan vara orsaken till gapet.

Det tredje gapet innebär skillnader mellan servicekvaliténs standard och det faktiska utförandet. Det vill säga servicekvalitén uppfylls inte vid produktion och i mötet mellan anställd och konsument (Gap 3). Grunden för detta gap, menar Grönroos (2002), finns i en bristfällig intern marknadsföring, en invecklad tjänstestandard (specifikationer) vilken personalen inte alltid vill uppfylla på grund av avvikande åsikter om vad som ingår i tjänsten.

Gap nr 4 uppstår om företagets, i den externa marknadskommunikationen, utlovade servicekvalitet inte uppfylls. Har företaget avgett löften i sin reklam måste dessa hållas gentemot kunderna (Gap 4). Samordningsproblematik inom olika delar av verksamheten och den externa kommunikationen är enligt Grönroos (2002) vad gap fyra kan bero på. Gapanalysens gap fyra stärks av Louis (1997) artikel där författaren menar att servicemarknadsföring handlar om att företag ger och håller löften. Hela bolaget bör sträva efter att uppfylla de löften man gett till kunder för att skapa trovärdighet och goda långvariga relationer.

De tidigare nämnda gapen mynnar alla ut i ett femte och sista gap. Här syns resultatet utifrån de övriga gapen traditionellt i form av bristande överensstämmelser mellan förväntad och upplevd servicekvalitet (Gap 5). Detta femte gap medför en mängd negativa konsekvenser för företaget. Detta gap kommer ej att redogöras då det handlar om relationen mellan anställd och extern kund.

Vi anser att gapanalysen ger en god översiktlig bild av hur tjänstekvalitet skapas, eller inte skapas, inom en organisation. De resultat undersökningarna på Statoils bensinstationer ger kan med hjälp av modellen överföras på dagligvaruhandeln i stort. Då uppsatsen inriktas på intern marknadsföring mellan ledning och personal kommer vår undersökning använda gapanalysen utifrån vårt valda problemområde. Detta får till följd att långt ifrån all den information och alla de variabler som kan användas i en gapanalys kommer att finnas med i vår undersökning. Endast den information som är relevant för vårt problemområde behandlas. Under respektive gap ovan har orsaker tagits upp till hur detta gap uppstått. Dessa orsaker är ett urval som författarna gjort då de bäst lämpar sig för den valda problemställningen.

3.2 Internal marketing matrix

Enligt George (1990) är ledningens ständiga stöd till personalen den individuellt mest viktiga delen av ett företags interna marknadsföring. Deras viktigaste roll i implementeringen av intern marknadsföring infaller då kurser och seminarier upphör.

Tim Davis (2001) har i sin artikel tagit fram fyra ledningsstrategier för intern marknadsföring. Davis menar att mycket av den tidigare forskningen inom ämnet antingen bygger på en intern marknadsföring med stöd av en företagsstrategi alternativt den externa marknadsföringen (Varey 1995). Eller en intern marknadsföring gentemot personal i olika human resource management program (Collins et al 1991) eller den interna marknadsföringen vilken består av olika typer av inomorganisatorisk service mellan företagets avdelningar (Trumbly et al 1989). Davis konstaterar att forskningen överlag ägnat sig åt att studera intern marknadsföring som

ett sätt att övertala olika medlemmar av organisationen om något. I hans artikel söker han svara på om den interna marknadsföringen påverkas av hur ledningen agerar och betar sig. Davis lägger fram fyra olika ledningsstrategier för en organisation vilka tillsammans kallas den interna marknadsföringens matrix (Internal marketing matrix). Dessa ledningstrategier är direkt kontroll, övertygande försäljning, rådfrågande marknadsföring och relations marknadsföring och står för olika sätt att kommunicera med den anställde. Författaren menar att ledningen skapar företagets resultat utifrån hur de väljer att kommunicera med de anställda. Desto mer dialogmässig kommunikationen är och desto mer handlingsfrihet och handlingsmöjligheter de anställda får ju bättre utsikter har bolaget att lyckas med sin försäljning menar Davis (2001).

	Directive controlling	Persuasive selling	Consultative marketing	Relationship marketing
Performance planning and appraisal	Management dictates corporate goals and performance plans Management evaluates employee performance	Management generates enthusiasm for company goals and performance Management evaluates performance	Management shares ideas and adapts goals/performance plans based on lower level input Employee and managers jointly evaluate performance	Management and employees develop company goals and performance plans together Employees evaluate their own performance
Communication and information sharing	Closed, one-way communication Restricted information sharing ("tell 'em only what they need to know")	Mainly one-way (persuade and cajole) Limited information sharing (compelling explanations to support company goals) Management persuades and justifies higher level decisions Responsibility limited to the job description Low involvement	Two-way (listen, integrate and propose) Broad information sharing ("give them what they ask for")	Two-way joint problem solving Extensive information sharing ("open the books to employees")
Decision making	Management makes decisions and issues orders (follows chain of command) Responsibility limited to the job description Low involvement	Management makes decisions and issues orders (follows chain of command) Responsibility limited to the job description Low involvement	Management solicits input and recommends	Management reaches consensus and builds joint understandings
Employee responsibility and involvement	Responsibility limited to the job description Low involvement	Responsibility limited to the job description Low involvement	Management encourages input and builds rapport	Employee participation, ownership and share of profits maximize involvement
Relationship development	Management maintains impersonal relationships (physical and psychological distance)	Friendly but guarded relationship	Management encourages input and builds rapport	Management and employees develop a partnership

(Figur Davis 2001 sid 122)

I figuren ovan kan en sammanfattning över de fyra ledningstrategierna ses.

Direkt kontroll (directive controlling) är en traditionell strategi för en bolagsledning. Information inom bolaget går endast en väg, uppifrån och ner, och de anställda förväntas

acceptera och lyda order som kommer uppifrån hierarkin. Informationen som ges är kraftigt reducerad till vad den anställde verkligen behöver veta för att sköta sitt arbete korrekt. De anställda har liten eller obefintlig handlingsfrihet och belönas genom att uppfylla ordern utan något ifrågasättande. Några relationer skapas inte då dessa anses onödiga, det enda som krävs är att lyda de order som kommer uppifrån hierarkin.

Övertalande försäljning (persuasive selling) är ett ledningsperspektiv vilket har som mål att övertala samtliga medlemmar av organisationen om företagets strategi, marknadsföring etc. är rätt. Ledningens beteende skiljer sig inte nämnvärt från direkt kontroll – perspektivet förutom att ledningen här söker entusiasmera de anställda för att uppnå företagets mål och kampanjer. Inom perspektivet menar man att de anställda inte alltid samtycker med ledningen vilket får till följd att övertygande och övertalande åtgärder används. Kommunikationen är likt ovanstående perspektiv fortfarande i form av en monolog, uppifrån och ner i hierarkin. Detta perspektiv är enligt artikelförfattaren mycket vanligt bland stora företag.

Rådfrågande marknadsföring (consultative marketing) är en ledningsstrategi som ligger närmare marknadsföringsteorierna. Jämförelser kan dras mellan detta interna perspektiv och consultative selling inom den externa marknadsföringen vilket bland annat diskuteras i en artikel av Piccarelli (1989). Inom detta perspektiv gör man undersökningar bland de anställda inom olika frågor. Detta görs bland annat för att se om anställda och ledning har skilda åsikter. Man använder sig delvis av en dialog där ledningen uppmuntrar de anställda att komma med förslag och idéer. Utifrån vad de anställda anser skapas exempelvis företagets marknadsföringsstrategi. Typiska företag för detta perspektiv är de som rådfrågar de anställda om olika beslut men där ledningen fattar de avgörande besluten.

Relationsmarknadsföring (Relationship marketing) är ett kundorienterat ledningsperspektiv. Inom detta perspektiv söker man skapa goda och långvariga relationer mellan ledning och företagets anställda. Målet är inte som i tidigare perspektiv att marknadsföra eller sälja in något till de anställda. Här fokuserar ledningen istället på att skapa motivation, engagemang och samstämmighet inom alla delar av bolaget. Mycket information delas inom hela organisationen vilket gör att de anställda känner sig delaktiga, motiverade och har möjlighet att utvärdera sin egen arbetssituation. De anställda behöver alltså inte bli lika styrda av ledningen som i ovanstående perspektiv.

Davis (2001) menar i sin artikel att det till exempel inte går att implementera ett relationsmarknadsföringsprogram inom ett bolag som styrs genom direkt kontroll. Hela

företaget måste genomsyras av samma tanke, inkonsekventa beslut och agerande skapar endast trovärdighetsproblem för ledningen. Davis (2001) är av uppfattningen att:

”Internal marketing is a natural consequence of how performance is structured and how managers and organization members behave and relate to each other”

(sid 123)

Författarna menar avslutningsvis att den interna marknadsföringen är en utveckling av hur ledningen kommunicerar och relaterar till de anställda. En homogen intern marknadsföring och ledningsstrategi är en förutsättning för en effektiv intern marknadsföring i praktiken.

Med teorin kring internal marketing matrix har vi för avsikt att genom våra empiriska resultat dels beskriva var Statoil befinner sig idag och diskutera och argumentera kring om företaget bör gå mot en mer rådförande och relationsbaserad marknadsföring. På grund av undersökningens storlek kommer det ej finnas möjlighet att diskutera alla de aspekter som medverkar för att bolaget ska bli mer kundorienterat. Argumenten kring om ledningen bör förändra sin ledningsstrategi är sprungna ur ett personalperspektiv.

3.3 Agentteorin

Eftersom ett företag består av många olika inomorganisatoriska relationer mellan individer blir vikten av en samspelt personal stor. Under de senaste två decennierna har agentteorin utsatts för mycket forskning. Undersökningar har gjorts av bland andra Basu et al (1985) och Nielsen et al (2003) där fokus ligger på samspelet mellan två individer inom organisationen. Dessa två individer består alltid av en uppdragsgivare kallad principal och en uppdragsutförare kallad agent. Ett bra exempel kan vara att kalla en butikschef för principal och den butiksanställda för agent. Vad teorin går ut på är det faktum att principalen vill få ett uppdrag utfört av agenten för så liten kostnad som möjligt, samtidigt som agenten vill utföra uppdraget mot så stor belöning som möjligt. Båda parterna är såkallat nyttomaximerande då de båda avser utvinna så mycket som möjligt av relationen. Vad som påverkar agenten och principalens ställning kan variera. I artikeln av Basu et al (1985) diskuterar man faktorer som agentens arbetsinsats och alternativa arbetsmöjligheter. Detta sätts i förhållande till den kompensation agenten erhåller från principalen.

3.3.1 Kontrakt

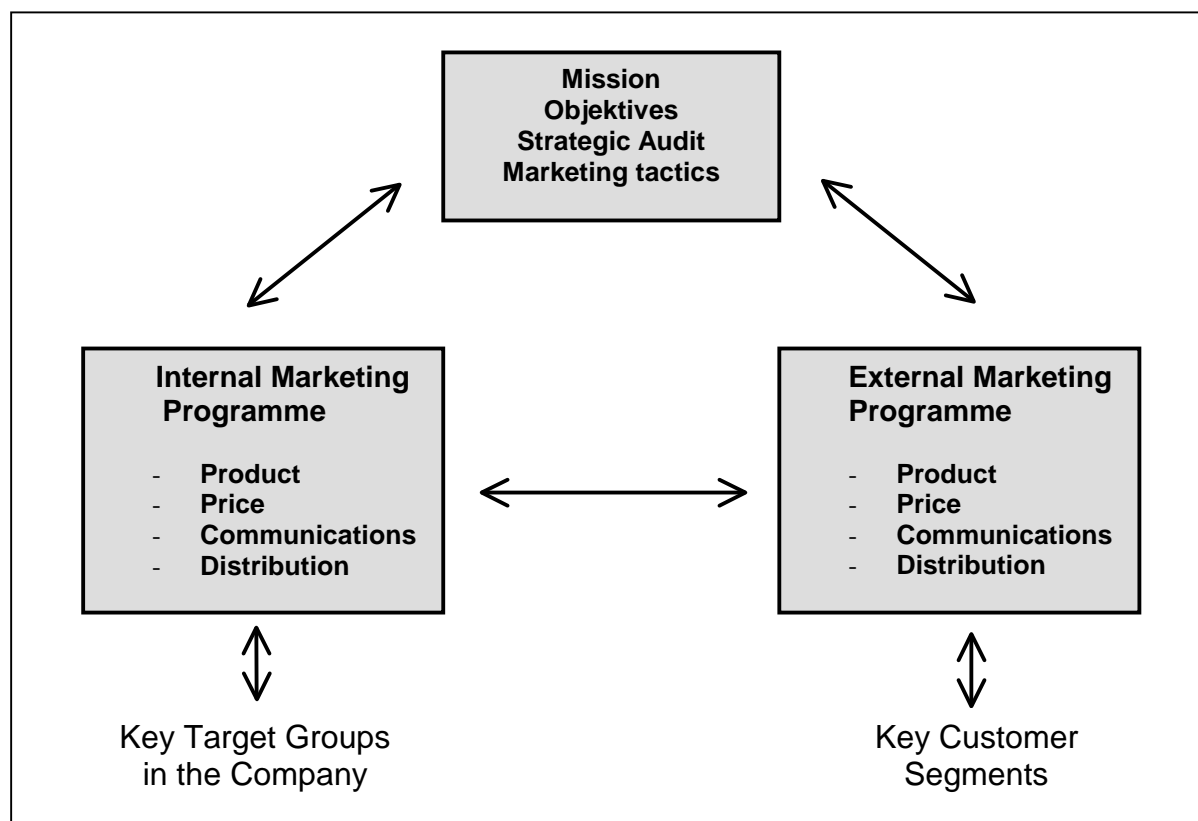
Om vi sätter principalens intressen i första hand så handlar det mycket om behovet av säkerhet. Principalen måste känna att agenten arbetar efter principalens intressen och att en tillräcklig arbetsinsats utförs i relation till den belöning som agenten erhåller. Hur vet då principalen att agenten utför denna arbetsinsats och att denne inte skulle kunna ha gjort en större arbetsinsats för samma belöning? Svaret på denna fråga ligger i ordet kontrakt. Principalen binder genom ett kontrakt upp agenten att utföra en viss uppgift mot en förutbestämd belöning förklarar Nygaard et al (2001).

I uppsatsen avses agentteorin användas främst ur ett personalperspektiv. När personalen får ytterligare uppgifter att utföra, vilket skett i Statoils fall i och med reklamkampanjen, leder detta till ett större kompensationsbehov hos personalen? Om så är fallet har detta ökade behov blivit tillfredställt av Statoil?

3.4 Intern marknadsföring

Sedan lång tid tillbaka har begreppet marknadsföring handlat om konsten att kommunicera med den externa kunden och den marknad där denne återfinns, Piercy et al (1991). Under de senare decennierna har många ögon dock öppnats för den interna marknaden och den interna kunden i form av den egna anställda menar Piercy et al (1991). Begreppet intern marknadsföring växte fram någon gång under 1970-talet och utvecklades från tjänsteföretagens problematik för att utveckla intresset för kunder och marknadsföring bland de anställda skriver Berry (1984). Grundaren och VD: n för U.K Car Exhaust, Tom Farmer, menade att det i alla typer av företag finns två sorters kunder ”- den interna kunden och den externa kunden” (Piercy et al. 1991). Med detta menade han att de anställda bör ses som en intern marknad och målgrupp vilka skall behandlas därefter. Utgångspunkten ligger enligt Gummesson (2002) i att nya produkter, nya tjänster och/eller nya reklamkampanjer måste marknadsföras inåt organisationen för att därefter kunna kommuniceras mot kund på bästa sätt. Piercy et al (1991) menar att den som ska förmedla ett visst budskap måste tro på det han/hon själv säger för att verka trovärdig. Vidare påstår Piercy et al (1991) att det vore absurt att tro att den egna personalen i själva verket tycker en viss sak bara för att de blir tillsagda att tycka så. I likhet med en extern kund måste den interna kunden övertalas genom marknadsföring, fortsätter de. Med tanke på att det faktiskt är den egna personalen som först utvärderar och upplever de budskap som så småningom ska nå slutkunden är det viktigt att företaget anpassar sin kommunikation till dessa i första hand, (Rafiq et al 1993). Detta argument styrks av Grönroos (2002) som påstår att om ett externt budskap inte når

trovärdighet bland den egna personalen kommer dessa inte att förmedla detta budskap på ett trovärdigt sätt till slutkunden. Samtidigt, fortsätter han, är det av oerhörd vikt att personalen vet hur de ska utföra utlovade tjänster och erbjudanden. Piercy et al (1991) åskådliggör enligt figuren vikten av en samspelt organisation och extern marknad. Figuren visar hur ett utvecklat internt marknadsprogram fungerar parallellt med det externa marknadsprogrammet.



(Figur Piercy N. et al. 1991)

3.4.1 Begreppet intern marknadsföring

Många har debatterat kring huruvida begreppet intern marknadsföring egentligen bara är ett annat ord för personalvård eller personalutbildning. Vad Piercy et al (1991) menar med intern marknadsföring så sträcker sig detta betydligt längre än så. Vid analys av marknader och utveckling av de samma menar de att den interna marknadsföringen är nödvändig för att styra organisationen mot de förändringar som nya marknadsstrategier kräver. Intern marknadsföring handlar alltså inte om utbildning eller vård av personal, utan snarare om en intern övertygelse om det företaget sysslar med (Barnes et al 2004).

3.4.2 Intern marknadsföring och organisationen

Då personalen i regel är ett företags största resurs gäller det att utnyttja denna resurs fulla kapacitet menar Mikkelsen et al (2003). Inte minst gäller detta när det handlar om att kommunicera en ny reklamkampanj. Internt utbildad och omedveten personal får ofta en tråkig attityd mot sina arbetsuppgifter oavsett om det handlar om möte med kund eller ej anser Herlau et al (2004). Piercy et al (1991) menar att risken är stor att omotiverad personal som enbart har blivit tillsagda att tycka en viss sak inte förmedlar företagets kommunikation på önskvärdt sätt. Därför, fortsätter de, är den interna marknadsföringen ett viktigt verktyg när det handlar om att motivera sin personal. Intern marknadsföring lämpar sig enligt Gummesson (2002) dock olika bra inom olika typer av organisatoriska former. Det är enligt honom svårare att applicera teorin i en nätverksorganisation än i en hierarkisk organisation. Detta, menar han, beror på det faktum att inom nätverkorganisationer måste hänsyn tas till de olika aktörerna som bygger upp nätverket och inte bara den interna personalen. I nätverksorganisationer kan individer ingå i flera olika konstellationer vilket gör gränsen mellan intern och extern marknadsföring oklar. Vidare menar Gummesson att den interna marknadsföringen framförallt måste appliceras inom större organisationer, då det inom stora organisationer ofta blir svårt att på annat vis nå fram till sin personal med nya budskap samt information om nya kampanjer. För att koppla teorin till Statoil innebär detta att bolaget måste motivera och engagera personalen i det dagliga arbetet och skapa en viss stolthet i att representera bolaget. Innan nya kampanjer exponeras i media måste personalen redan ha blivit informerad och fått ta till sig de nya budskapen. Eftersom att Statoil är ett stort företag med tusentals anställda blir denna process något komplicerad att utföra utan att behöva tala med sina anställda genom masskommunikation. Frågan är hur Statoil ska nå varje enskild individ på ett personligt och övertygande sätt.

3.4.3 Kommunikation

Gummesson (2002) säger att det, likt massmarknadsföring i allmänhet, även existerar intern masskommunikation, där budskapen från ledningen kommuniceras mot den stora massan. Information av denna typ, menar han, kan vara oflexibel och därmed ej nå fram på individnivå. Resultatet av detta blir många gånger att personalen går i gamla hjulspår där ny information praktiskt taget ignoreras, Gummesson (2002). Anledningen till detta menar Gummesson, består i att personalen inte känner sig personligen träffad av budskapet. Ett sätt att nå ut till de anställda kan enligt Gummesson (2002) vara ett intranät där kommunikation kan ske till varje individ inom organisationen .

3.4.4 Attitydpåverkan och Kommunikationsstyrning

Grönroos (2002) menar att det finns två olika sorters ledning av intern marknadsföring: attitydpåverkan och kommunikationsstyrning. Attitydpåverkan innebär att företaget måste styra personalens attityder och motivation till att agera med en kundmedvetenhet som i sin tur ska utveckla och förbättra mötet med kunden. Kommunikationsstyrning syftar på det faktum att informationen mellan de olika avdelningarna i en organisation är oerhört viktig enligt Grönroos (2002). Detta ökar möjligheterna till att skapa en motiverad personal. Kärnan i det goda kundbemötandet ligger i att kontaktpersonen har all den kunskap och information som krävs för att bemöta kundens krav eller rent av att för att leva upp till de löften som den externa kommunikationen ger (Piercy et al 1991).

3.5 Teorisammanfattning

I avsnittet ovan rörande teori har vi skaffat oss en större förståelse för vad de olika teorierna står för samt hur dessa kan vara av intresse för vår studie samt hur de kan hjälpa oss att skapa förståelse och tydlighet i problemställningen. Nedan följer en sammanfattning av huvuddragen inom teorierna.

3.5.1 Gapanalys

Detta är en modell för mätning av ett företags servicekvalitet vilken ger en överskådlig bild av hur tjänstekvalitet skapas, eller inte skapas inom en organisation. Mätningen görs utifrån olika gap gällande kvalitet inom organisationen eller ställt gentemot kundernas förväntningar. Gapanalysen berör fem olika gap, där de första fyra ligger inom företaget och det femte och sista speglar gapet mellan kunder och förväntad samt upplevd servicekvalitet. Vi har som tidigare nämnt valt att fokusera på de första fyra, där vi framförallt söker se gapen mellan tjänsteleverans, uppfattning om kundförväntningar till specialiserad tjänstekvalitet, ledningens uppfattning om kundernas förväntningar samt marknadskommunikationen till kunderna.

3.5.2 Internal Marketing Matrix

Viktigt inom intern marknadsföring är även sättet ledningen ger stöd till sin personal, då denna är den individuellt största delen av företagets interna marknadsföring. Betydelsen av

implementeringen av den interna marknadsföringen blir som störst då kurser och seminarier tar slut, betydelsen av att då följa upp och leda på rätt sätt blir viktigt för företagets lönsamhet. Det finns ett antal olika strategier rörande hur ledningen ska förhålla sig till personalen inom intern marknadsföring. I den interna marknadsföringens matris pekar man på fyra olika strategier; direkt kontroll, övertygande försäljning, rådfrågande marknadsföring samt relationsmarknadsföring. Samtliga av dessa strategier behandlar därför främst hur ledningen ska kommunicera med sina anställda, ska det vara genom dialog eller kanske via en monolog. Ett företag som önskar få en mer motiverad personal bör försöka sträva efter att följa någon av de strategierna där dialog är en del av kommunikationen. Lyckas man med detta blir resultatet, troligen, orsak till långvariga och goda relationer mellan de anställda och ledningen vilket även tenderar att vara signifikant för ett framgångsrikt företag.

3.5.3 Agentteorin

Syftet med teorin är att skapa en samspelt personal för att på bästa sätt hantera de stora antal inomorganisatoriska relationer en organisation kantas av. Agentteorin går således ut på att man kallar chefen för principal och den anställde för agent. Grundstenen blir sedan att båda dessa parter är vinstmaximerande och önskar därför utföra eller betala så lite som möjligt för att den andra ska göra det man önskar. För att reglera detta krävs ett kontrakt där principalen kommer överens om ersättning samt mängd agenten ska utföra för att erhålla sin belöning.

3.5.4 Intern Marknadsföring

Marknadsföring delas in under typerna extern och intern. Förespråkarna för intern marknadsföring menar att man bör se sin personal som interna marknader. Den interna kunden blir således lika viktig att övertala som den externa. Lyckas man inte implementera ett trovärdigt externt budskap på den interna kunden, kommer man högst sannolikt inte heller lyckas med detta externt. Intern marknadsföring handlar alltså om att skapa en intern övertygelse om det företaget sysslar med, samt vad detta står för. Viktigt blir även att företaget står bakom personalen i deras arbete och att förutsättningar finns för att kunna göra en god insats från personalens sida. Detta bör poängteras särskilt inom större organisationer för att få fram budskap och information till personalen rörande nya kampanjer och andra aktiviteter. Utan intern marknadsföring är risken påtaglig att personalen blir understimulerad och går kvar i samma gamla hjulspår och saknar motivation och glädje att utföra sitt arbete på bästa manér.

3.6 Djupare undersökning

Utifrån dessa teorier kan vi nu med hjälp av vårt fallföretag söka empiri kring huruvida intern marknadsföring kan skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål. Genom att intervjua personal inom vårt valda fallföretag med frågor framtagna utifrån de teorier vi beskrivit ovan önskar vi få en bättre förståelse i respondenternas svar. Vi anser oss därigenom kunna gå djupare i vår forskning kring problemet. Vad är det exempelvis intern marknadsföring konkret gör för att effektivisera en reklamkampanj och dess syfte? Med hjälp av teorierna ser vi tydligare samband mellan olika inomorganisatoriska händelser. Som exempel kan vi nu fråga oss hur intern marknadsföring minskar personalens nyttomaximerande enligt agentteorin, eller huruvida ett byte av ledningsstrategi enligt internal marketing matrix kan förändra företaget. Denna typ av djupare undersökning sker under kommande avsnitt.

4 Empiri och Analys

I följande avsnitt avser vi beskriva vår, genom intervjuer, insamlade empiri. Avsikten är att skapa en översiktlig bild över informationen och analysera den utifrån valda teorier. Avsnittet inleds med en beskrivning av Statoils reklamkampanj och följs därefter av empiri och analysavsnitt för respektive teori.

I följande kapitel har vi valt att kombinera en beskrivning av vår empiri med en redogörelse av vår analys. Nedan följer en beskrivning av de iakttagelser och fakta vi samlat in för respektive teori. Därefter följer en analys av empirin för var och en av teorierna. Varje teoris empiri följs således av en analys. Detta görs för att skapa en mer överskådlig bild över vår teoretiska referensram samt för att skapa en tydligare bild av vad som tillhör respektive teori. Dispositionen underlättar också våra tankegångar likväl som det underlättar vårt arbete med att få med det väsentliga av varje teori. Slutligen gör det tolkningen av empirin begränsad då vi endast är intresserade av de delar inom den insamlade informationen som lämpar sig för respektive avsnitt. Vi är medvetna om att delar av teorierna kan gå in i varandra och därmed skapa en viss upprepning. Därför har vi sökt avgränsa oss under respektive teori vilket kan medföra att en diskussion kan passa in på flera teorier men endast behandlats under en av dem. Vi anser inte att denna uppdelning hindrar oss från att se samband mellan teorierna. Avsikten är att med hjälp av teorierna skapa en bild av hur den interna kommunikationen fungerar i dagsläget och analysera hur den eventuellt kan förändras. Inledningsvis följer en beskrivning av kampanjen.

4.1 Kampanjbeskrivning

Under våren 2006 drog Statoil igång den största kampanjen i sin historia. Budskapet var enkelt och löd: *”Tanka för samma pris som på obemannade stationer.”* Anledningen till kampanjen var, enligt egen utsago, det faktum att Statoil fått en så kallad ”dyrstämpel” på sig där konsumenten i vissa fall hade som uppfattning att bolaget var hela 75 öre dyrare per liter bensin än sina obemannade konkurrenter. För att vinna tillbaka volym och samtidigt locka fler kunder in i butiken valde Statoil att satsa stort. Tre års reklambudget disponerades på tre veckor och Statoils budskap gick att se i TV, tidningar, på billboards samt att höras i radio. Nu fanns det enligt Statoil inte längre någon anledning för konsumenten att tanka på obemannade stationer. I kampanjen lyfte bolaget fram de mervärden man erbjuder i form av biltvätt, snabbmat, butik, toalett, etc. och valde på så vis att verkligen differentiera sig mot de obemannade stationernas utbud.

För att ta del av den nya rabatten måste konsumenten skaffa det nya Statoilkortet och dra detta varje gång han eller hon tankar. Erbjudandet medför att konsumenten vid tecknande av kortet automatiskt blir så kallad guldkund på Statoil under ett år. Att vara guldkund innebär att man tankar över en viss volym bensin per år, vilket i Statoils fall är 1200 liter. Det vill säga att konsumenten måste tanka 1200 liter eller mer för att efter ett års tid få behålla sin rabatt. I annat fall sänks rabatten från 25 öre/litern till 10 öre/litern oberoende om kunden tankar 1100 liter eller 100 liter per år.

En tid in i denna stora kampanj hade Statoil en mindre kampanj som gick ut på att marknadsföra den service som man tidigare presenterat. Detta gjordes för att visa både nya och gamla kunder vilka fördelar det är med att tanka på Statoil. Kampanjen gick ut på att bjuda alla bensinkunder på kaffe och under tiden tvätta kundens bilrutor, fylla på spolärvätska och eventuellt byta torkarblad eller billampor vid behov. Denna service var gratis och produkterna rabatterade. Kampanjen i sig togs fram centralt och det var sedan upp till var och en av stationerna att anamma den.

4.2 Gapanalys

4.2.1 Empiri

Vi inleder med att beskriva företagets interna kommunikation genom gapanalysen. Modellen belyser olika delar i kommunikationsprocessen och lämpar sig därför som den inledande modellen.

I gap nummer ett diskuteras ledningens oförmåga att förstå de externa kundernas förväntningar på företaget. Ovan skriver vi även att det, enligt Grönroos (2002) kan bero på en dålig kommunikation mellan ledning och den personal som sköter kundmötet. Vad det gäller reklamkampanjens mål och syfte så har personalen en homogen och korrekt bild. Detta styrks av de intervjuer vi utfört i vilka samtliga respondenter har haft en liknande uppfattning. Vidare stämmer dessa uppfattningar väl överens med den information som ledningen tillhandahållit. Utifrån intervjuerna står det även klart att personalen har en god uppfattning av vad som förväntas av dem i mötet med kund, det vill säga ett professionellt och serviceinriktat beteende. Diskussionen kring hur de anställda defakto beter sig fortskrider under gap två, likaså beskrivs olika typer av information mellan ledning och anställd.

Grönroos (2002) belyser som tidigare nämnts gap nummer två, vilken har med planering och ledningens stöd att göra. Respondenternas åsikter kring Statoils planering är relativt lika. Johan menar att han önskat få en längre tid mellan det att han fick reda på kampanjen tills att

den satte igång. Samtidigt inser han att Statoil önskade hålla kampanjplanerna hemliga av konkurrensskäl och tror inte att något hade gjorts annorlunda i och med en längre startsträcka. Denna åsikt stöds av Peter som anser att det blev hektiskt men att det krävdes för att hålla kampanjen hemlig gentemot konkurrenterna. Troligtvis hade det underlättat för samtliga anställda om de kunnat få information kring kampanjen i ett tidigare skede. Detta är dock ej möjligt enligt skäl som nyss beskrivits. Gap två kan likaledes bero på stödet de anställda fått från ledningen anser Grönroos (2002). Per säger att de fått stöd från ledningen genom information om kort etc. vilket har underlättat arbetet med att sälja in Statoils eget kort. Några standardiserade säljfraser gavs dock ej från ledningen i samband med kampanjen. Dessa fick varje anställd utifrån egen erfarenhet utveckla. Detta medförde att många avgörande moment såsom marknadsföringen av kampanjen i butik beslutades på lokal nivå. Detta kan kopplas till gap ett där Grönroos (2002) pekar på det stöd de anställda får, i form av faktamässig information, medan information kring säljteknik och beteende inför kund saknas. På Statoil insåg man att stödet till den anställde var bristfälligt vilket resulterade i ett förslag på hur kundbemötandet bör gå till. Det ska även poängteras att de anställda på samtliga av Statoils bensinstationer fått en merförsäljningsutbildning ett par månader innan kampanjen. Denna utbildning var ej specifik för att marknadsföra kampanjen utan av en mer allmän karaktär.

Vidare analyserar vi gap nummer tre vilket Zeithaml et al (1998) uttryckt berör huruvida den interna marknadsföringen varit bristfällig och huruvida olikartade åsikter förekommer om vad tjänsten ska innefatta. Den första delen kommer huvudsakligen analyseras under avsnittet om intern marknadsföring. Vad det gäller olikartade åsikter kring tjänstens serviceinnehåll menar Per att personalen tendera att skrämja bort kunderna med en allt för påstridig försäljning. Detta anser han inte passar in på den serviceanda som Statoil söker uppnå. Å andra sidan anser Carl att denna typ av merförsäljningslämplighet är något som varje säljare bör känna av från kund till kund. Det finns dock anställda inom Statoil som menar att fler och fler arbetsuppgifter läggs till redan befintliga. Thomas är av den åsikten att de många göromål som finns på en bensinstation riskerar att åsidosättas då marknadsföringen av reklamkampanjen tillkommer.

Zeithaml et al (1998) fortsätter senare genom gap fyra att studera skillnader i reklamkampanjens löften och den faktiska tjänsteleveransen som efterlevs. Statoil går i sin kampanj ut med löftet om att alltid hålla lika lågt pris som obemannade bensinstationer vid användande av Statoils kort. Lisa menar att detta löfte stundtals ej hålls. Hon understryker att detta beror på svårigheten att ständigt inneha exakt samma pris som till exempel Jets obemannade stationer. Statoil har å andra sidan uppfyllt löftet om rabatt på 0,25 kronor per liter samt att nytecknade Statoilkort automatiskt gör sina ägare till guldkunder under ett år. Utöver prisrabatten lovar Statoil kunden bättre service och tillgång till diverse mervärden såsom tillgång till luft, vatten, toalett, matvaror samt tekniskt kunnig personal. Ett par veckor

efter kampanjstart gick Statoil centralt ut med en mindre kampanj inom kampanjen där varje station hade som uppgift att serva kunden med diverse mervärden (se ovan). Här fokuserades på de mervärden man marknadsfört inom den stora kampanjen, det vill säga en bättre service än konkurrenterna. Vi har dock iakttagit en ovilja att genomföra denna extrakampanj på stationsnivå. Anledningar som har framhävts är tidsbrist och rädsla för att inte kunna införliva de löften som ges då personalen redan arbetar under stress.

4.2.2 Analys

Analys gap 1

Statoil har enligt oss lyckats förmedla det externa budskapet och dess mål och syfte med kampanjen. De anställda har alltså fått tillräcklig faktamässig information vilket Zeithaml (1998) anser är lösningen på problemet med gap ett. Internt leder det till att samtliga intervjuade har vetskap kring hur kampanjen effektivt förmedlas mot kund. Vad som däremot ter sig bristfälligt är förslag på hur kundmötet praktiskt bör gå till. Förvisso fick de anställda tips på hur man bäst sköter de kunder som är intresserade av kortet. Men dessa tips kom först efter att kampanjen pågått en längre tid. Avsaknad av dialog i kampanjens inledande skede ledde till att ledningen förlorade viktig information kring vad den externa kunden förväntade sig i mötet med Statoil. Denna bild styrks av respondenterna där få har varit i kontakt med ledningen inför kampanjen. Några av våra respondenter uttryckte en önskan om enkätutskick där möjlighet att kommentera och kritisera kampanjen ges. Thomas förslår även att kampanjen kunnat förmedlas med hjälp av andra media vilket citatet nedan åskådliggör.

”Dialogen mellan arbetare och ledning är viktig. Kanske någon uppifrån kommer hit och bollar idéer med oss. Informationen kunde kanske ha getts till oss på en DVD för att det skulle vara roligare att ta till sig budskapet än från en enkel broschyr.”

Det ska dock sägas att alla inte är lika engagerade och därmed inte känner något behov av att kommentera kampanjen. Detta visar sig överlag vara beroende av den anställdes inställning till Statoil i stort. Motivation och engagemang diskuteras vidare under intern marknadsföring. Kommunikationen fungerar bra vad det gäller den faktamässiga informationen, men en uppföljning och en regelbunden kontakt med de anställda genom besök och enkäter saknas. Dessa kommunikationsbrister är med och orsakar gap ett.

Analys av gap 2

I samband med lanseringen av nya kampanjer är behovet av tidig och klar information till de anställda av stor vikt menar Grönroos (2002). I Statoils fall valde man av konkurrensmässiga skäl att hemlighålla kampanjplanerna till cirka ett par veckor innan kampanjstart. Huruvida de anställda, i ett tidigare skede, borde ha fått ut information rörande reklamkampanjen kan diskuteras. I detta fall valde man att hemlighålla planerna för att undvika att en konkurrerande kampanj kom, vilken riskerade att underminera hela Statoils satsning. Hade de anställda fått information tidigare skulle det dock troligtvis ha funnits större utrymme för förberedelse. Detta skulle ha effektiviserat mötet med kunden vad det gäller kommunikationen av kampanjen. Dessutom skulle man minimera risken av att behöva vara efterklok. Skulle Statoil, redan inledningsvis, ha tillhandahållit en strategi om hur man på bästa sätt tar hand om en kund skulle samtliga bensinstationer ha gått ut med ett mer homogent budskap.

”Efter hand har man fått mer information genom de stationer som haft flest ansökningar. De låter en annan säljare ta över kassan och de kunder som befinner sig i kön för att skapa lugn och ro för den kortintresserade kunden.”

Enligt citatet ovan anser Per att information i ett tidigare skede hade varit att föredra. Detta skulle ha underlättat och effektiviserat säljmomentet av kortet. Med tanke på den konkurrens som råder mellan olika bensinbolag anser vi oss kunna sluta oss till att Statoil gjorde rätt val. Denna bedömning grundas på våra genomförda intervjuer. Diskussionen kring bolagets kommunikation mellan ledning och anställda har förts under gap ett. Avsaknaden av dialog i vissa avseenden och en kort planeringstid bidrar till gap nummer två.

Analys av gap 3

Vi har tidigare beskrivit de extra arbetsuppgifter som har uppstått inom Statoil i och med implementering av kampanjen. Vi har också iakttagit skillnader i uppfattning om vad som bör ingå i den anställdes arbetsuppgifter och prioriteringar. Carl anser att kampanjen är viktig för att Statoil inte ska förlora mer gentemot sina konkurrenter.

”Man har ju full lön och anställd som säljare och då är det upp till alla anställda att sälja korten.”

Som synes ovan anser Carl att den anställde har som skyldighet att ta på sig de uppgifter som åligger honom. Framförallt då de anställda är rekryterade som säljare och erhåller arvode för detta. Thomas menar å andra sidan att fler arbetsuppgifter ökar trycket på den anställde. Han anser att de andra arbetsuppgifterna på bensinstationen blir lidande av kampanjen. I och med

kampanjen tycker han att den anställde tvingas göra mer än tidigare och dessutom för samma arvode som tidigare vilket Grönroos (2002) just belyser som gap nummer tre. Detta medför att Thomas inte anser sig vara motiverad inför uppgiften. Per är av åsikten att Statoil förväntar sig att de anställda ska hårdlansera kampanjens budskap på kunderna genom att trycka på mer för att få ut korten. Detta menar Per gör att han känner sig att kampanjen går ett steg för långt, han menar att det känns som han tvingar sig på kunden genom allt tjat. Vidare anser han att många av kunderna är återkommande och riskerar därför att bli tillfrågade flera gånger. Detta riskerar att skapa irritation och förlust av kunder i ett längre perspektiv enligt Per. Han berättar även att den påstridiga marknadsföringen Statoil har, inte finns i samma utsträckning hos dess konkurrenter. Överlag tycker han dock att kampanjen är bra samt är i övrigt positiv till att det händer något inom företaget. Utifrån dessa åsikter ser vi att belöning till de anställda är av stor vikt vid implementeringen av nya arbetsuppgifter. Å ena sidan är de anställda säljare och har som uppgift att marknadsföra Statoil. Å andra sidan bör företaget skapa incitament för ett smidigt och effektivt införande av de nya rutinerna för kampanjen. Ett sätt att göra detta inom intern marknadsföring är att införa olika typer av belöningar för att premiera duktiga säljare och bensinstationer då personalen bör behandlas med samma omsorg som den externa kunden vilket eventuellt även bör gälla inom gap. Som en intervjuad stationschef säger:

”Hade gärna sett att någon form av belöningsystem hade införts till en början för att verkligen få alla att känna att nu kör vi!”

Statoil har inte infört några priser eller andra typer av belöningar för att skapa incitament hos de anställda att göra ett bra arbete. Åsiktsskillnaderna inom bolaget kring vad som bör ingå i tjänsten visar att Statoil inte fullt ut har lyckats få med sig sina anställda på kampanjen och det extraarbete som den medför. När olikheter inom vad som bör ingå i den anställdes göromål gör är gap tre till ett faktum.

Analys av gap 4

Vad gäller Statoils löften mot kunderna i kampanjen anser vi att Statoil till stora delar uppfyller den externa marknadsföringens löften. Många av de mervärden som lyfts fram i kommunikationen med de externa kunderna har dock med bensinstationernas beskaffenhet att göra. Skillnaden gentemot tidigare är bensinpriset. Lisa poängterar ovan svårigheten att alltid hålla samma pris som de lokala obemannade bensinstationerna. En viss övervakning från Statoils sida krävs, men en fullständig kontroll över konkurrenternas prisförändringar är svårt att upprätthålla. Skulle detta uppmärksammas av kund menar Lisa att man självklart ger kunden den rabatt som kampanjen lovar. Vi inser svårigheterna i att ständigt hålla samma pris. Men då detta är grunden i reklamkampanjen bör Statoil anstränga sig extra för att ha

Direkt kontroll (directive controlling) är som tidigare nämnt en traditionell strategi för bolagsledningen. Statoil är inget undantag då mycket av den interna kommunikationen enligt respondenten Johan endast går uppifrån och ner. Det är upp till ledningen att sköta de strategiska frågorna och upp till butiksarbetarna att ta hand om butiken, menar Carl. I intervjuerna framgår det att Statoil har en tydlig hierarkisk uppdelning av den klassiska typen där klyftan mellan ledningen och arbetarna är stor. I den senaste kampanjen fick säljarna inte veta att en kampanj skulle gå av stapeln förrän två veckor innan kampanjstart. Skälen var rädslan för läckage till konkurrenterna, varför Statoil valde att vänta med den interna informationen. Varken stationschefer eller butikssäljare fick alltså vara med och påverka kampanjens budskap. De intervjuade säljarna menade dock att informationen från ledningen inför kampanjen var väldigt tydlig och enkel att ta till sig. Informationen om kampanjen fick säljarna från butikschefen, säger Thomas. Kontakt med anställda från högre instans saknades, om man bortser från den skriftliga informationen som stationen fick ta del av.

Övertalande försäljning (persuasive selling) är liksom *Direkt kontroll* ett mycket vanligt ledningsperspektiv bland stora organisationer. Vad det gäller ovan nämnda kampanj så valde Statoils ledning att framförallt marknadsföra kampanjen mot de många stationscheferna runt om i landet. Davis (2001) anser sedermera att målet med denna strategi är att få stationscheferna att föra budskapet vidare till sin personal på respektive station. De respondenter vi intervjuat i frågan och som var på plats under informationen till stationscheferna förklarade att man verkligen lyckades förmedla budskapen på ett ”säljande sätt”. Detta skapade en bra motivationsbas att stå på inför det lokala arbete som väntade på den egna stationen. Huruvida Statoil lyckades marknadsföra kampanjen bra mot butikssäljarna eller ej är inte helt klart då meningarna går isär bland våra respondenter. Thomas menar att han fick veta tillräckligt för att kunna svara på diverse frågor från kunder och säger sig inte ha förväntat sig att Statoil skulle göra mer än vad som gjordes. Å andra sidan menar Lisa att en liknade ”kick off” som stationscheferna var på förmodligen hade ökat motivationen bland säljarna att förmedla kampanjen. Johan säger sig ha förstått kampanjens budskap väl men poängterar att även han hade kunnat motiveras ytterligare vid större fokus på personalen.

Rådfrågande marknadsföring (consultative marketing), som innebär att företaget tar del av de anställdas åsikter i frågor som rör bolaget vilket Piccarelli (1989) menar är av stort intresse då man önskar samstämmig och motiverad personal. Dock är inte detta det perspektiv vi uppfattar att Statoil använder sig av idag. I varje fall inte enligt de intervjuer vi har gjort med personer inom företaget. Av anledningar som nämnts tidigare valde Statoils ledning bland annat att inte informera om den kommande kampanjen förrän två veckor innan kampanjstart. Inte heller efter det att kampanjens inledande veckor nått sitt slut bad man om de anställdas åsikter.

”Det hade varit kul om Statoil hade skickat ut en enkät en bit in i kampanjen med frågor om vad man tyckte. Sedan hade man kunnat förbättra och göra vissa saker annorlunda i fortsättningen.”

Detta var en av de saker som Per hade önskat att man gjort från ledningens sida. Han menade att butikspersonalen samlar på sig så mycket information att man hade kunnat ge ledningen väldigt användbar respons till kommande kampanjer eller till fortsättningen av den rådande. Inte heller Thomas ansåg att ledningen tar tillvara på den kunskap som butikspersonalen besitter. Men samtidigt menar Johan att det vore svårt att blanda in för många åsikter i en kampanj och hänvisade till det gamla talspråket *”ju fler kockar desto sämre soppa”*. Framförallt i en så pass stor organisation som Statoil, fortsätter han.

Relationsmarknadsföring (Relationship marketing) är det mer långsiktiga perspektivet där relationen med den anställda sätts i fokus. Inom Statoil menar Lisa att relationen med ledningen är väldigt knapphändig, så när som på obefintlig. Den relation man har är inte på en personlig nivå utan framförallt stationsmässig. Det vill säga att individerna kommer i skuggan av stationen varpå många av de budskap som läggs fram inte alltid snappas upp. Relationen med chefen på stationen i sig är det inget hon saknar utan snarare en bekräftelse på att hennes arbete uppskattas på högre instans. Thomas anser sig inte heller ha något större kontakt med ledningen varför han inte själv känner att han står bakom det budskap som den nya kampanjen avser förmedla. Han säger sig tycka kampanjen vara bra men uttrycker samtidigt att han är mer glad för ”deras” (Statoils) skull än för sin egen. Han känner inte att han är en del av den stora organisationen utan snarare en person som kommer till jobbet, gör sin sak och sedan går hem.

4.3.2 Analys

Statoil är ett väldigt stort företag varför organisationen i sig blir väldigt stor och i vissa fall även långsam. Med tanke på organisationens storlek syns en väldigt tydlig hierarkisk uppdelning där uppfattningarna kring olika frågor skiljer sig beroende på om man befinner sig på toppen eller på botten av hierarkin. Som framkommit i intervjuerna har de anställda säljarna i vissa fall skiljda uppfattningar i antalet frågor gentemot det uttalade tillvägagångssättet från ledningens sida. Den tydliga envägskommunikationen lyser genom och skapar en efterfrågan hos personalen om att bli hörd.

Direkt kontroll och Övertalande försäljning

Vi ser Statoil som en organisation vilken tillämpar en kombination av *Direkt kontroll* (directive controlling) och *Övertalande försäljning* (Persuasive selling), detta i enighet med Davis (2001) resonemang rörande teoriavsnittet för internal marketing matrix. I Statoils fall verkar tillvägagångssättet vara effektivt, synnerligen med tanke på organisationens storlek, då Davis et al (2001) menar att just stora organisationer ofta kräver ett styrande av detta slag. Vad gäller kommunikationen till stationerna och deras anställda tenderar denna likt teorin att enbart gå uppifrån och ner i organisationen. Resultatet av denna envägskommunikation kan ses i de anställdas åsikter. Nedan följer ett par av de anställdas svar på vår fråga om de önskat vara mer delaktiga i utformningen av kampanjen.

”Det var bara att köpa läget. Jag tycker det fungerar bra som det gör och känner inte direkt att jag skulle vilja vara med och påverka det.”

(Thomas)

”Statoil hade redan satt upp spelreglerna så det var bara att gilla läget och köra på.”

(Peter)

Ledningen lägger alltså fram en aktivitetsplan utan de anställdas medverkan. Denna plan är i detta fall en marknadsföringskampanj. Kampanjen säljs därefter in hos de olika regions- och stationscheferna runt om i landet. Vi ser alltså att ledningens tillvägagångssätt är att söka entusiasmera de anställda att ta till sig kampanjens budskap, mål och syfte genom väldigt strikta och enkla budskap. Det lämnas få möjligheter för den anställda att komma med idéer och förslag som kan medföra att de anställda tappar intresset för organisationens utveckling vilket senare även kan medföra en likgiltig inställning till nya budskap bland de anställda. Exempelvis så ser vi Thomas inställning till bolaget i citatet ovan där avsaknad av motivation blir tydlig. Han visar också tecken på att inte bry sig om Statoil som organisation då han uttryckligen inte känner sig delaktig i den. Peter å andra sidan är glad för att Statoil satsar på kampanjen och uttrycker en tillfredställelse i att det äntligen händer något inom organisationen. Detta kan analyseras som att Peter är nöjd så länge bolaget gör något åt sin situation huruvida det som görs är det bästa möjliga för bolaget och dess anställda är därmed av underliggande prioritet. Vad det gäller de anställdas inverkan på kampanjen påpekar Peter att det sitter ett köpmannaråd som ger ledningen förslag, kommentarer och kritik. Köpmannarådet består av förtroendevalda vilka representerar företagets bensinstationer runt om i Sverige. Vårt inledande antagande om att Statoil styrs genom en kombination av direkt kontroll och övertalande försäljning utifrån från ledningens enligt Davis (2001) resonemang styrks av den begränsade information som kommit de anställda tillhanda. Bolaget har utifrån de intervjuer vi gjort haft en logisk argumentation och förklaring till sitt handlande. Man har

dock hållit det hemligt till strax innan kampanjstart och ger inte de anställda några alternativ eller valmöjligheter utan kräver ett fullt deltagande.

Trots några respondenters missnöje med ovanstående har ledningen lyckats förmedla budskapet på ett bra sätt. Personalen har tagit till sig informationen och visar i intervjuerna att de förstår det, enligt dem själva, enkla budskapet. Huruvida personalen borde ha fått vara med och kritisera den kommande kampanjen eller ej kan diskuteras. Som nämnts ovan innehar personalen en stor kunskap om konsumenten och hade på så vis kunnat ge viktig och användbar respons åt ledningen. Ledningens önskade respons från de anställda ser ut att ha fungerat om man ser till den entusiasm som de intervjuade, vilka medverkade på ledningsmötet, utstrålar. Carl menar att mötet var det bästa på länge och fick en riktig tändning av det. Även Peter beskriver mötet med ledningen med uttryck som *"väckelsemöte"*, *"maffigt"* och *"en riktig tändning"*. Detta visar att bolagets strategi att skapa entusiasm för bolaget och dess åtaganden har lyckats. Men studerar man de övriga anställda visar de inte en lika engagerad och motiverad bild. Exempelvis anser Thomas att motivationen och engagemanget hade höjts om någon från ledningen informerat och visat intresse för personalen och dess åsikter. Även vi anser att detta är en viktig del i ledningens roll för att skapa en bättre motivation samt för att höja engagemang för företaget och dess åtagande.

De ovan nämnda ledningsstrategierna tenderar att skapa en lågengagerad personal där intresset för att bidra och förändra organisationen är lågt. Det låga engagemanget bland de anställda härstammar ur en mängd orsaker. Svårigheter att nå upp till ledningen med förslag och kritik är en orsak. Statoil signifieras till viss del av extraarbetande personal vilka inte ser bensinstationen som en framtida arbetsgivare utan en temporär inkomstkälla. Men man har å andra sidan personal som haft anställning vid samma bensinstation under flera år. Vi kan dock sluta oss till att den anställdes engagemang inte kan kopplas samman med anställningens längd. Möjligen kan den enkla slutsatsen vara att motivation och engagemang till viss del är personberoende. Ytterligare ett bevis för att Statoil nyttjar en kombination av ovanstående ledningsstrategier är uttalandet av en av de stationschefer vi intervjuat. Han menar att Statoil, på grund av besparingsskäl, väljer att skära ner på aktiviteter som kunnat öka samhörigheten bland de anställda. Detta är ytterligare ett skäl till att personalen kan känna sig åsidosatta och ej får gehör för sina åsikter. De anställda anser därmed att deras kunskaper inte tas tillvara. Man ska dock inte förlora ur minnet att ett utökat ansvar och en regelbunden dialog och positiv respons från ledningen kan medföra ett högre engagemang och ett mer motiverat och serviceinriktat beteende.

Rådfrågande marknadsföring och Relationsmarknadsföring

Som beskrivits ovan anser vi inte att Statoil i dagsläget nyttjar rådfrågande marknadsföring gentemot sina anställda. I empirin har vi åskådliggjort personalens åsikter kring avsaknaden av dialog med ledningen. Utifrån intervju svaren ser vi att en del av personalen önskar få sina synpunkter hörda. Andra medarbetare är istället likgiltigt inställda till organisationen och därmed ointresserade av dialog. Vi menar dock likt slutsatsen i föregående stycke att en ökad dialog medför en ökad motivation och entusiasm för arbetet hos de anställda. Denna motivation och entusiasm underlättar Statoils förmedling av marknadsföringskampanjens budskap internt som därmed blir slagkraftigare. Den stora skillnaden gentemot strategin i dagsläget är att personalen gjort ett mer serviceinriktat arbete i praktiken. Vi har i gapanalysen visat att kampanjens faktamässiga information har kommit de anställda tillhanda, denna information kan dock enligt oss nyttjas bättre av en mer motiverad och entusiastisk personal. Denna slutsats styrks av att de till synes mest motiverade respondenterna också hade sålt fler bensinkort än de mindre motiverade medarbetarna.

Pers förslag om ett enkätutskick efter kampanjens inledande veckor till personal där dessa har möjlighet att kommenterar och kritisera tar vi fasta på. Liksom Per säger, anser vi att de anställda besitter stor kunskap om den externa kunden och dennes förväntningar och upplevelser. De har också praktisk erfarenhet av kundmötet och implementeringen av kampanjen. Vi anser att personalen vill dela med sig av sina erfarenheter då vi av egen erfarenhet vet att människor överlag tycker om när någon är intresserad av hennes åsikt. Det vore alltså klokt av ledningen att ta tillvara denna kunskap och på så sätt få en gratis intern marknadsanalys utförd. Även om responsen från personalen inte skulle ha gett någon ny information till ledningen så hade den ändå haft ett värde i form av att personalen känt sig delaktig i bolaget och dess kampanj enligt Davis (2001) resonemang. Att ledningen lyssnar på sina anställda, tar del av deras åsikter och uppmuntrar ansvar och engagemang är något som är signifikant för rådfrågande marknadsföring. Även att ledningen söker delge sina anställda information kring bolaget och dess framtida planer samt försöker skapa relationer är delar i denna ledningsstrategi. Vi menar att en engagerad och motiverad personal på ett bättre sätt marknadsför det företag de arbetar inom.

Utifrån våra iakttagelser är vi av den uppfattning att Statoils ledningsstrategi idag kan beskrivas som en kombination av direkt kontroll och övertalande försäljning utifrån Davis (2001) fyra ledningsstrategier. Denna strategi kan verka effektiv i ett stort bolag som Statoil, men vi anser att större fokus mot en rådfrågande marknadsföring har möjligheter att ge företaget en mer engagerad och motiverad personal. Denna ledningsförändring hade inte nödvändigtvis blivit mer effektiv på kort sikt. Däremot hade bolaget eventuellt på lång sikt kunnat uppnå en bättre arbetsmiljö där de anställda känner delaktighet och entusiasm inför

nya kampanjer, arbetsuppgifter etc. Implementering av en mer dialogmässig kommunikation inom Statoil kan stöta på problemet med den ibland långengagerade och omotiverade personalen. Detta kan dock ses även på motsatt vis då införandet av mer dialog mellan personal och ledning eventuellt leder till att motivation och engagemang stiger i takt med ansvar och inblandning. Dessa bryr sig lite om bolaget och söker ständigt göra så lite som möjligt för så mycket som möjligt vilket vi diskuterar vidare under agentteorin nedan. Därav anser vi det ej rimligt att ledningen ska använda sig av en intern relationsmarknadsföring. Denna är kostsam och mycket svår att handskas med inom stora organisationer där de anställda är geografiskt utspridda och inte vana vid den stora handlingsfrihet ledningsstrategin medför. Tillika finns det troligen små möjligheter för en så pass utbyggd dialog inom bolaget som relationsmarknadsföringen innebär. I slutändan måste någon ta ett beslut och då anser vi inte att det mycket utökade inflytandet från personalen inom relationsmarknadsföringen är lämpligt. Den rådfrågande marknadsföringen är utifrån vårt perspektiv och med vårt empiriska underlag en medelväg för att öka fokuseringen på personalen inom Statoil.

4.4 Agentteorin

4.4.1 Empiri

I teoriavsnittet ovan har vi beskrivit agentteorin som belyser förhållandet mellan principal och agent. Basu et al (1985) samt Nielsen et al (2003) är två forskare som konstaterar att båda parter är nyttomaximerande i agentteorin, det vill säga försöker få ut så mycket som möjligt av lägsta möjliga insats. De resonerar även rörande principalens säkerhetsintresse, vilket innebär att denne söker skapa ett kontrakt med agenten som ger principalen en garanti att arbetet blir utfört på ett korrekt sätt. Thomas är av åsikten att kampanjen har medfört krav från ledningen på en större arbetsinsats. Detta till trots att någon ytterligare belöning utöver redan befintlig ej erhålls. Respondenterna är av den samlade åsikten att lite gjordes från ledningens sida för att öka incitamenten att marknadsföra korten.

”Det var först en bra bit in i kampanjen som en tävling infördes. Jag tycker faktiskt det var lite sent att sätta in den först då.”

(Thomas)

”Korttävlingen borde man ha haft från första början, trots att folk är hyfsat lojala så hade man ändå känt att man var med från början. Det hade nog givit större effekt och en större spin up och vi hade haft en morot redan från början.”

(Johan)

Citaten ovan visar tveksamheten hos de anställda i att inte mer gjordes för att motivera dem att sälja korten. Johan anser att det var en central miss att inledningsvis inte införa en belöningskampanj utöver redan befintligt kontrakt. Även Peter var av åsikten att motivationen tröt hos de anställda på grund av avsaknad av extra belöning i kampanjens inledande skede. Intervjuerna visar att de anställdas motivation ligger till grund för hur väl de lyckats marknadsföra Statoils kort. Samtliga respondenter anser att kampanjen fick en trög start på grund av avsaknaden av motivationsincitament. Som tidigare nämnts anser Johan att det var en central miss av ledningen att inte dra igång en säljtävling i kampanjens inledande fas. Även Peter menar att de anställda skulle vara lättare att motivera och entusiasmera om någon form av tävling införts.

4.4.2 Analys

I Statoils fall kan stationschefen ses som principal och den butiksanställda som agent vilket bland andra Basu et al (1985) och Nielsen et al (2003) väljer att titulera parterna inom agentteorin. Problematiken som har skapat teorin blir i detta fall tydlig då stationschefen vill få den anställda att utföra så många arbetsmoment som möjligt mot lägsta möjliga belöning samtidigt som den anställda vill ha en högre kompensation vid ökad arbetsinsats beskriver Nygaard et al (2001). Denna problematik åskådliggörs med hjälp av empirin ovan. Personalen önskar inte göra mer än nödvändigt och då ledningen lägger på nya arbetsuppgifter i och med kampanjen är det extra viktigt att företaget argumenterar och skapar incitament för den ökade arbetsbördan. Då kampanjen saknade dessa incitament medförde det att personalen inte gjorde sitt yttersta i kommunikationen av kampanjen. I intervjuerna har det framkommit att agenten på Statoil i dagsläget har en fast lön per timme som kompletteras med övertidsbetalning samt en premielön beroende på hur bra det går för bensinstationen i stort. För denna belöning förväntas den anställda utföra vissa arbetsuppgifter som ligger under dennes ansvar. Denna typ av kontrakt blir enligt teorin en blandning av ett "tvångskontrakt" där den anställda måste prestera för att få sin belöning, och ett "beteendekontrakt" där den anställda får en fast lön utbetald för en viss tids arbete enligt Nygaards et al (2001) benämning. Det senare kontraktet går även under namnet "lönekontrakt".

Ur vårt perspektiv ser det ut som om Statoil har kommunicerat vad som minst krävts av personalen. Detta medför att de anställda kan hålla sig till minsta möjliga insats och fortfarande anse sig göra ett gott arbete. Med ett utökat belöningsssystem i kampanjens inledning hade Statoil, i form av principal, kunnat skapa initiativ för den anställda att prestera bättre. Det nuvarande belöningsystemet är utformat efter de vanliga arbetsmomenten vilket

Kan intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål?

medför att ett ökat belöningssystem kan behövas för att motivera personalen till den nya arbetsuppgiften.

Ovanstående motivationsdiskussion och övrigt resonemang kring personalens kunskap kring kampanjen visar att personalen är medveten om kampanjen och dess målsättningar. Detta till trots görs en liten ansträngning från personalens sida att nå upp till målen. Utifrån intervjuerna är motivationsincitamenten av stor vikt för personalen. Avsaknaden av dessa extra belöningar visar på vikten av att ha en motiverad personal.

4.5 Intern Marknadsföring

4.5.1 Empiri

Som Gummesson (2002) skriver, är det viktigt att nya reklamkampanjer marknadsförs inom den egna organisationen för att de anställda ska projicera ut dess budskap på bästa möjliga sätt. Som nämnts under internal marketing matrix ansåg de respondenter som deltagit på informationsmötet till stationscheferna att Statoil verkligen skapade ett engagemang och en entusiasm för kampanjen. Kommentarer nedan vittnar om en lyckad intern marknadsföring mot stationscheferna.

”Jag var med när Statoils VD drog kampanjen, då fick man den största tändningen på länge. Han började med att presentera hur mycket vi hade tappat till konkurrenterna, för att sedan presentera vår nya kampanj som skulle hjälpa oss ta tillbaka det vi förlorat.”

(Carl)

”Äntligen händer det något, nu tar vi tillbaka volymen!”

(Peter)

Ledningens möte med stationscheferna verkade enligt respondenterna lyckat. Därefter skulle stationscheferna informera och entusiasmera sina butiksanställda. Ett par av dessa respondenter visar på en önskan att få träffa någon från bolagets ledning. Huruvida ett möte mellan butiksanställd och ledning är möjligt att genomföra inför kampanjen diskuteras i analysen nedan. Även skillnader i motivation diskuteras beroende på varifrån informationen kommit. I dagsläget är kontakten mellan ledning och butiksanställd begränsad till en skriftlig nivå.

Grönroos (2002) menar att det handlar om trovärdighet. När inte kampanjens budskap är trovärdigt hos den interna kunden så når den aldrig en trovärdighet hos slutkunden. Intervjuerna visar att Statoils kampanjbudskap har uppnått en trovärdighet bland sina anställda. Samtliga respondenterna har enligt intervjuerna tagit till sig budskapet i kampanjen. Man anser syftet vara lättförståeligt och menar därmed att man effektivt och trovärdigt kan projicera dess budskap. Johan menar exempelvis att han fått tillräcklig information för att kunna kommunicera kampanjen. Å andra sida, vilket tidigare nämnts, hade Thomas gärna sett att informationen kommit honom tillhanda genom kontakt med "någon uppifrån". All muntlig information till de butiksanställda sker i dagsläget från butikschefen. Lisa tycker att mötet med butikschefen riskerar te sig vardagligt och får därmed inte den uppmärksamhet och slagkraft som är nödvändig.

Kontakten med ledningen är något som flera av våra respondenter uttrycker sig sakna. Lisa menar att hon inte känner den samhörighet med ledningen som hon hade velat. Detta leder, enligt henne själv, till bristande intresse i att uppfylla de krav som ställs på henne uppifrån. Johan menar å andra sidan att budskapet och de extra arbetsuppgifter detta förde med sig inte var av någon komplicerad karaktär.

Företaget söker genom sitt informationsmöte till stationscheferna och broschyrer skapa argument för kampanjen. Bolaget söker bevisa för de anställda varför kampanjen behövs och vill därmed uppnå en förståelse för de nya arbetsmoment kampanjen innebär. När denna förståelse skapats har också de anställdas attityder till kampanjen genererats. Huruvida attityderna är positiva eller negativa är upp till hur väl ledningen lagt fram kampanjförslaget anser Piercy et al (1991) och poängterar även att personalen riskerar att förmedla kampanjen på ett ej för företaget önskvärt sätt. Bolagets kommunikationsstyrning handlar om att information ska delges inom organisationen. Inte enbart genom en monolog alternativt dialog, ledning kontra anställd, utan också mellan till exempel stationschefer och anställda mellan stationer. Vi har iakttagit en bristande dialog mellan ledning och butiksanställd vilket tidigare nämnts. Ledningen har gett en faktamässig information kring kampanjen och de erbjudande som marknadsförs mot kund. Denna information ingår i kommunikationsstyrningen men även information om arbetsrutiner och tillvägagångssätt etc. innefattas i begreppet. De respondenter vi talat med förklarar att Statoil ej har förmedlat tillvägagångssätt för säljarna att anamma vid mötet med kund. Dessa argument har säljarna istället själva fått utveckla.

Som vi nämnt i avsnittet om Internal marketing matrix är Statoils organisation av hierarkisk struktur. Intervjuerna har förstärkt bilden av att informationen endast går uppifrån och ner i organisationen, från ledningen till butiksanställd. Denna hierarki syns tydligast i relationen mellan ledning och butiksanställd. Hur stor påverkan och dialog ledningen har med stationscheferna kommer inte riktigt fram i intervjuerna. En hierarkisk organisation skulle

enligt Gummesson (2002) lämpa sig bra för intern marknadsföring. En fortsatt diskussion kring detta följer under analysen nedan.

4.5.2 Analys

Att döma av intervjuerna väljer Statoils ledning att i största möjliga mån fokusera den interna marknadsföringen mot stationscheferna. Kampanjen drogs igång genom ett stort informationsmöte där stationscheferna likt externa kunder övertalades om kampanjens fördelar. I enlighet med teorin insåg Statoil i detta avseende vikten av att marknadsföra kampanjen internt. Däremot visar empirin att mindre uppmärksamhet har förlagts på de butiksanställda. Informationsansvaret till dessa låg i huvudsak i stationschefens händer, med undantag för viss skriftlig information. Lisas åsikt kring vardagligheten i att stationschefen förmedlar en så pass stor kampanj är något vi har tagit fasta på. Hon anser att ett möte med en representant från ledningen hade givit kampanjen större trovärdighet. Ett sådant möte skulle även bidra till förståelsen av kampanjens vikt. Detta styrks av både Carl och Johan som båda menar att ett tydligare budskap om vikten av kampanjen hade givit bättre effekt i dess inledande fas. Vi anser att ett liknande informationsmöte som det stationscheferna fick ta del av i allra högsta grad hade gjort att kampanjen hade fått en kraftigare start. Det ska dock sägas att ledningens möjlighet att på så vis nå ut till de många butiksanställda kan vara begränsad då en sådan satsning skulle vara relativt kostsam. Vi är däremot av den åsikten att detta till trots skulle vara värt att överväga då kampanjen tydligare hade marknadsförts internt.

Den direkta kontakten ledning och anställd emellan kan vara avgörande för huruvida budskapet ska framgå klart eller i avskalad grad. Då Statoil inte utlovade någon utökad belöning vid arbetet med kampanjen vore en säljande presentation av högsta vikt. I enighet med Lisas kommentarer där intresset för att leva upp till ledningens krav saknas, misslyckas Statoil att få fram sitt budskap. Som skrivits i teoriavsnittet, menar Piercy et al (1991) att den interna kunden i form av den anställda måste behandlas som om hon vore en extern kund. Det vill säga att ledningen på Statoil inte kan förvänta sig att de butiksanställda ska handla efter vissa uttalade normer om de inte själva anser dem vara korrekta. Ett tydligt exempel på detta är Pers syn på merförsäljningsfrågor, vilket uppmuntras av Statoil centralt. Per anser inte att man som säljare bör sälja in företagets budskap så intensivt till kund som idag är ett faktum.

Företagets attitydpåverkan på de anställda anser vi ha lyckats. Som vi tidigare berört är samtliga respondenter överens om att kampanjen är bra för Statoil och dess försäljning. Man kan i det här fallet inte tala om en attitydförändring utan behovet att en reaktion mot en sjunkande försäljning troligen fanns innan kampanjen lades fram. Vad det gäller

kommunikationsstyrningen har den rent faktamässiga informationen angående kampanjen förmedlats väl. Däremot har Statoils ledning försummat att förmedla ett unisont säljargument för butikssäljarna att anamma. Då dessa argument har varit upp till säljarna att själva utveckla blir risken stor att dessa budskap kommer att variera från säljare till säljare och från station till station. Därmed skapas en stor diskrepans mellan antalet kort sålda på olika stationer. Efter att kampanjen varit igång en tid gav Statoil samtliga bensinmackar tips på hur man bäst når kunden med bensinkorten. Tipsen var hämtade från de stationer som lyckats bäst med sin kortförsäljning.

I egenskap av en hierarkiskt uppdelad organisation har Statoil möjligheten att koncentrera den interna marknadsföringen till ett visst område inom organisationen. Den hierarkiskt strukturerade organisationen skiljer sig enligt Gummesson (2002) från nätverksorganisationer så till vida att klara gränser finns mellan olika delar av organisationen. Detta underlättar för ledningen att marknadsföra sina budskap till specifika inomorganisatoriska individer eller grupper. Gummesson (2002) menar även att nätverksorganisationen tenderar ha en väldigt otydlig avgränsning mellan det interna och det externa. Därför, fortsätter han, finns det svårigheter för en organisation av denna typ att applicera marknadsföringsbudskap på intern nivå.

Vi anser att Statoil har, i enighet med diskussionen ovan, stora möjligheter att förbättra den interna kommunikationen vad det gäller kampanjens budskap, mål och syfte.

5 Slutsatser

I detta kapitel ämnar vi lägga fram de slutsatser som vår insamlade empiri och analys argumenterat för. Avsnittet behandlar de slutsatser vi kommit fram till utifrån vår analys av vårt fallföretag.

Vi har nu analyserat vår insamlade empiri och diskuterat denna utifrån teorier vi anser ger en god översiktlig bild av Statoils interna marknadsföring. Med hjälp av våra genomförda intervjuer kan vi nu se tendenser till hur personal påverkas av intern marknadsföring och övrig intern kommunikation. Våra slutsatser grundas helt på respondenternas svar under våra genomförda intervjuer. Dessa slutsatser är dock ej generaliserbara då ett kvalitativt angreppssätt använts. Däremot anser vi att de till viss del är överförbara på en större målgrupp än enbart undersökningens fallföretag. Detta diskuteras vidare i avsnitt nummer sex. Man ska också vara medveten om att oerhört många faktorer, såsom exempelvis personliga aspekter, spelar in i respondenternas åsikter. Undersökningen har endast tagit upp faktorer rörande teorierna och kan därmed endast dra slutsatser utifrån dem. Undersökningen visar en hög grad av överensstämmande med de teorier vi valt. Teorierna ger oss exempel på hur olika inomorganisatoriska problem kan uppstå. De problemorsaker vi undersökt kan vi nu konstatera att vi funnit grund för i vårt valda fallföretag.

5.1 Intern marknadsföring inom Statoil

Serviceandan på Statoil är en viktig del i det dagliga arbetet. Som vi nämnt i inledningen ligger stora delar av konkurrensstrategin i att ge kunden ett mervärde i form av god service, i vilket stationens interna samarbete är nödvändigt. För att skapa en servicekultur inom Statoil måste de anställda känna att bolaget står bakom dem i deras arbete och att förutsättningar finns för att kunna göra en god insats vilket är i enlighet med Grönroos (2002) resonemang.

Intervjuerna med de anställda på Statoil visar dock en viss avsaknad av motivation och engagemang för de extra arbetsuppgifter som kampanjen innebär. Vilket i enlighet med Nygaards et al (2001) tidigare resonemang kring agentteorin kan vara ett resultat av bristen på belöning. Statoil har ej inledningsvis motiverat personalen med belöning utöver vanlig lön, vilket medförde att de anställda utförde arbetsuppgifterna med minsta möjliga insats. Detta stämmer väl överens med studien av Basu et al (1985) där belöningsproblematiken behandlas. Tidigare krävdes en mindre arbetsinsats för samma belöning som nu. Vi kan konstatera att belöningar är nödvändiga för att upprätthålla en motiverad personal.

Intervjuerna har visat att Statoil idag använder sig av intern marknadsföring gentemot stationscheferna. Vad som dock saknas är kontakten hela vägen ner till den butiksanställda. Faktamässigt är de anställda pålästa, vad som dock saknas är ett uttalat tillvägagångssätt vid mötet med kund. Respondenterna saknar regelbunden kontakt med ledningen och efterlyser personliga besök och enkäter. Dessa kommunikationsbrister förorsakar gap ett, enligt gapanalysen. Huruvida en tidigare lagd information om kampanjen till de anställda hade förbättrat mötet med kund och kommunikationen av kampanjen är något vi utifrån vår undersökning ej kan svara på. Däremot antar vi, med stöd av Zeithaml et al (1988), att en effektivare projicering av kampanjen hade kunnat uppnås om informationen kommit bensinstationerna tidigare tillhanda. Dock kommer vi inte ifrån att de konkurrensmässiga skälen väger tungt när Statoil valde att hemlighålla kampanjen så länge som möjligt. Denna korta planeringstid bidrar till gap två, som behandlar organisatorisk planering samt ledningens stöd. Detta är ytterligare en orsak till att de anställda saknar motivation och vilja att göra ett bra jobb. Då kampanjen inledningsvis saknade belöningar för de anställda blir vikten av att ha en säljande och entusiasmerande kampanj större. Intervjuerna visar olikheter och åsiktsskillnader i hur kampanjen bör förmedlas mot kund. Detta skapar gap tre som behandlar olikartade åsikter om vad den anställdes tjänst ska innefatta. Att tillhandahålla en personlig information till samtliga anställda är förvisso kostsamt men kan leda till en mer motiverad personal som utför kampanjen på ett effektivare sätt. Kontakten ledning och anställd emellan kan vara avgörande för huruvida budskapet ska framgå klart eller i avskalad grad. Företagets attitydpåverkan har lyckats då vår undersökning visar att samtliga respondenter är positiva till kampanjen och anser det vara bra för Statoil. Företaget uppfyller den externa kampanjen i stora drag. Dock visar ledningen ett oförstående inför bensinstationernas arbetsbelastning då en mervärdeskampanj lanseras centralt men ej lokalt. Skillnader i den externa marknadsföringens löften och vad som i praktiken utträttas skapar grunden för gap fyra.

Som vi tidigare nämnt är vi av uppfattningen att Statoils ledningsstrategi följer en kombination av direkt kontroll och övertalande försäljning. Dock anser vi inte att detta val av strategi vara det mest effektiva för företaget. De intervjuer vi genomfört visar visserligen på en förståelse av budskapet från den anställdes sida. Ledningsstrategin kan dock medföra att personalen på sikt tappar intresse, motivation och engagemang, vilket styrks av Davis (2001). För att uppnå detta engagemang och denna motivation anser vi att Statoil bör gå mot en mer rådfrågande intern marknadsföring, där kommunikationen enligt Davis (2001) blir till en dialog snarare än en monolog. Intervjuerna visar att en högre grad av dialog medför ett större intresse bland de anställda att projicera reklamkampanjens budskap på ett aktivt sätt.

I kommande avsnitt ämnar vi att djupare diskutera huruvida intern marknadsföring faktiskt skapar bättre förutsättningar för en reklamkampanjs marknadsföringsmål. Det är med stöd av

denna text som vi menar att en tydligare intern marknadsföring inom Statoil hade kunnat effektivisera deras senaste reklamkampanj. Det har blivit tydligt under intervjuerna med våra respondenter att en utökad dialog mellan butiksanställd och ledning efterlyses. Det har även framgått att bristen på denna dialog faktiskt har minskat de anställdas intresse i att kommunicera kampanjen. Med hjälp av intern marknadsföring borde Statoil, enligt oss, sett till att de butiksanställda förstod vikten av kampanjen i ett tidigare skede än vad som gjordes i detta fall. Förslag på vad som kunde ha gjorts kommer vi beskriva i kommande avsnitt ur ett mer allmänt perspektiv än ur enbart Statoils synvinkel. Det som dock bör läggas störst vikt på i just Statoils fall är det faktum att bolaget inte enbart ska applicera intern marknadsföring mot sina stationschefer, utan att man borde se till att nå fram till den faktiske säljaren. Det framgick i våra intervjuer att kommunikationen vad det gäller kampanjen främst fokuserades mot stationscheferna. I det avseendet gjorde Statoil, enligt oss, helt rätt och överförde budskapet enligt alla konstens regler. Ett liknande startskott borde däremot även nå fram till den butiksanställda.

I studien av Statoil ser vi alltså att bolaget har nyttjat intern marknadsföring inför och under kampanjen. Dock nådde man inte riktigt hela vägen fram till den personal som är i direkt kontakt med konsumenten. Med anledning av detta har Statoil varit ett perfekt fallföretag att studera i frågan då det finns såväl lyckade handlingsätt som misslyckande.

6 Överförbara slutsatser

I detta kapitel avser vi lyfta vår diskussion från vårt fallföretag och göra den applicerbar på ett större område än Statoil. Därefter avslutas kapitlet med ett stycke kring framtida forskning.

6.1 Effektiviserar reklamkampanjen genom intern marknadsföring?

Kan då intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål? Som vi diskuterat genom både analys- och slutsatsavsnitten är anställdas motivation, engagemang och entusiasm viktiga faktorer för att effektivt nå en reklamkampanjs budskap, mål och syfte. Företag inom bensinbranschen och dagligvaruhandeln signifieras av många, korta och tämligen regelbundna kundmöten. Detta medför att de anställda som sköter kundmötet får en stor kunskap i kunders åsikter om bolaget. Vi anser med stöd av bland andra Grönroos (2002), Zeithaml (1988) och Davis (2001) att en utökad intern marknadsföring inom organisationen, både mellan butiksanställda och mellan ledning och butiksanställd, skapar en större förståelse. Detta gäller både för anställdas problem och åsikter och för den externa kundens åsikter. Ökad dialog och förståelse bidrar till en mer sammansvetsad organisation och skapar ett mer homogent budskap. Dialogen inom en organisation stärker också den enskildes ställning. Som anställd känner man sig delaktig och känner att man har ledningens förståelse och uppskattning för det arbete man lägger ner. En utökad intern marknadsföring mellan ledning och anställd inom bensinbranschen och inom dagligvaruhandeln ger en mer motiverad, engagerad och entusiastisk anställd. Detta skapar därmed bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål.

Som vi skrivit inledningsvis väljer många företag att lägga stora summor pengar på extern reklam. Med denna studies resultat i handen vill vi mena att den interna marknadsföringen är av minst lika stor vikt. Intern marknadsföring är inte nödvändigtvis ett substitut för extern marknadsföring, utan snarare ett perfekt komplement. Under vår studie av Statoil och deras senaste reklamkampanj var uppfattningen från våra respondenter tydlig. Dessa menade att det är upp till ledningen att genom extern reklam locka kunden till stationen, och sedan upp till den butiksanställda att se till att kunden vill komma tillbaka. Genom intern marknadsföring anser vi att viljan från personalen att göra ett gott arbete ökar. Många av de teorier vi presenterar i avsnitt tre belyser just nödvändigheten av ett fungerande belöningsystem. Inte

nödvärdigtvis i form av en högre lön eller i form av gåvor, utan genom en tydlig dialog där den anställde känner sig som en viktig aktör i företagets framgångar.

Vi har i denna studie haft som syfte att ta reda på huruvida ett företag inte enbart kan skapa denna dialog, utan hur intern marknadsföring kan göra företagets reklamkampanjer mer kraftfulla. Genom att fokusera mer på sin interna marknad och den interna kunden innan och under en reklamkampanj är vi av åsikten att denna kampanj kommer att förmedlas starkare än om man inte applicerat intern marknadsföring inom organisationen. För att tydligare lyfta fram hur ett företag kan gå tillväga i en sådan situation presenterar vi nedan några förslag på utökad intern marknadsföring.

6.2 Förslag på utökad intern marknadsföring

Utifrån den litteratur vi studerat inom området för denna studie och genom våra intervjuer har vi under arbetets gång fått idéer till hur den interna marknadsföringen kan förändras. Intern marknadsföring har diskuterats och diskuteras flitigt ur ett teoretiskt perspektiv men då vi inte funnit några konkreta förslag för den bransch undersökningen syftar vända sig till har vi nedan gjort korta beskrivningar av några praktiska förändringar i hur företag kan nyttja den interna marknadsföringen.

En reklamkampanj är en lång process som tar sin början långt innan kampanjstart. Dess efterarbete fortsätter också till långt efter det att kampanjen avslutats. Därför är det viktigt att ständigt veta vad både de interna och externa kunderna anser om kampanjen. Ett sätt är att ge ut ett frågeformulär eller enkät regelbundet under kampanjens gång. Enkäten har den fördelen framför ett möte att respondenten är anonym. Anonymitet kan vara viktigt för den anställde för att de mer kritiska åsikterna ska komma fram. Enkäten behöver nödvändigtvis inte skickas ut till samtliga anställda utan kan istället skickas till slumpvis utvalda anställda.

Ett fungerade intranät kan vara av stor vikt för större företag där kommunikationen mellan anställda och ledning annars blir svår. Gummesson (2002) menar att ett intranät är ett väldigt bra verktyg när det gäller dialogen inom organisationen. Att skapa ett intranät där varje anställd kan ha sin personliga sida med personlig inloggning kan vara ett sätt för företag att dels sprida men också att få in information. Ett intranät möjliggör snabbare information till och från de anställda. Eventuella säljtävlingar med presentation av vinster och vinnare kan i detta media snabbt förmedlas för en snabb intern reaktion.

Slutligen anser vi med stöd av Gummesson (2002) att ett bra sätt att nå personalen med ny information för till exempel stundande reklamkampanjen är olika typer av personalaktiviteter. Att till exempel hålla en kick off för sina anställda skapar ett gemensamt minne för samtliga

och skapar ett gemensamt mål för hela företaget. Det ökar motivation och förbättrar relationer både inom och mellan arbetsplatser. Vi anser det vara särskilt viktigt att starta en reklamkampanj med fullt engagemang varför en kick off i form ett startskott är ett viktigt verktyg.

Utifrån vår analys av insamlad empiri anser vi oss kunna sluta oss till att en ökad intern marknadsföring kan skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål.

6.3 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har vi stött på många intressanta problemställningar, vilka vi ej i denna uppsats har haft möjlighet att studera. I följande avsnitt ger vi i korta drag en redogörelse för dessa.

Vi har i vår studie inriktas oss på intern marknadsföring och hur det påverkar relationen mellan anställd och ledning ur ett personalperspektiv. Därmed har vi uteslutet hur relationen mellan den interna kunden och den externa kunden påverkas av ett utökat användande av begreppet intern marknadsföring. Att ha den externa kundens perspektiv i en studie av intern marknadsföring anser vi skulle te sig intressant. Perspektivet med den externa kunden skulle även medföra att en större del av gapanalysen och fler orsaker till att gap uppstår hade kunnat användas i analysen. Man hade därmed skapat en mer fullständig bild av hur gapen påverkar bolaget, dess anställda och kunder.

Bolagen inom dagligvarubranschen och bensinbranschen nyttjar extraanställda till kvälls- och helgarbete. Dessa anställda befinner sig på arbetsplatsen mer sällan och är därför svårare att informera om bolagets åtagande och nya rutiner. Därmed riskerar dessa att arbete utifrån gamla mönster vilket kan vara en nackdel för arbetsplatsen. Ett perspektiv på en framtida studie är hur den interna marknadsföringen kan användas för den så kallade helgpersonalen. Finns det några skillnader mellan dessa och de fast anställda och vilka svårigheter innebär det att implementera en god dialog med dem.

7 Källförteckning

- Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, (1994), *Tolkning och reflektioner – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, sid 45
- Ansoff, H. I., (1958), *A Model for Diversification*, Management science, Vol. 4, Nr. 4, sid. 392-414
- Anonym, (1975), *Service firms should audit employees performance*, Marketing news, Vol. 8 Nr. 14, sid. 9
- Armstrong, G., Kotler P. (2003) *Marketing an introduction*, 6th edition s. New Jersey, Prentice Hall, sid. 435
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Basu, S., (2001), *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*, Journal of quality management, Vol. 6, Nr. 1, sid. 61-76
- Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., Staelin, R., (1985), *Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective*, Marketing science, Vol. 1985, Nr. 4, sid. 267-291
- Bell, S., J., Mengüç, B., Stefani, S., L., (2004), *When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints*, Journal of the academy of marketing science vol. 32, No. 2, pages, Academy of marketing science, 112-126
- Berry, L. L., (1980), *Services Marketing Is Different*, Business, Vol 30, sid 24
- Berry, L. L., (1981), *The employee as customer*, Journal of retail banking, Vol. 3, Nr. 1, sid. 33-41
- Boedeker, M., (1997), *Relationship marketing and regular customer cards: daily product retailing in Finland*, Marketing intelligence and planning, Vol. 5, Nr. 6, sid. 249-257
- Bowen, D. E., Schneider, B., (1989), *General feature: managing & marketing services*, Incentive, Vol. 163, Nr. 8, sid. 62
- Bryman, Allan, Bell, Emma, (2003) *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford
- Christensen, Andersson, Engdahl, Haglund, (2001), *Marknadsundersökning – en handbok*, Studentlitteratur, Lund
- Collins, B., Payne, A., (1991), *Internal Marketing: A New Perspective for HRM*, European management journal, Vol. 9, Nr. 3, sid. 161-170
- Cooper, J., Cronin, J., J., (2000), *Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry*, Journal of business research, Vol. 48, Nr. 3, sid. 177-181
- Cyert, R. M., March, J. G., Starbuck, W. H., (1961), *Two Experiments on Bias and Conflict in Organizational Estimation*, Management science, Vol. 7, Nr. 3, sid. 254-264
- Davis, T., R., V., (2001), *Integrating internal marketing with participative management*, Management decision pages, MCB University Press, 121-130
- Flipo, J. P., (1986), *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*, European Journal of Marketing, Vol. 20, Nr. 8 sid. 5–15.
- Foreman, S. K., Money, A. H. (1995). *Internal marketing: concepts, measurement and application*, Journal of Marketing Management, Vol. 11, Nr. 8 sid. 755–768.
- Fornell, C., (1992), *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of marketing, Vol. 56, Nr. 1, sid. 6-22
- Herlau, H., Tetzschner, H., (2004). *Fra jobbtager till jobbmager*, Samfundslitteratur, 3:e upplagan, Frederiksberg

- George, W., (1990), *Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer conscious employees at every level*, Journal of business research, Vol. 20, Nr. 1, sid. 63-70
- Grönroos, C., (1978), *A service- oriented approach to the marketing of services*, Vol 24, sid. 588-601
- Grönroos, C., (1994), *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management decision Vol. 32, Nr. 2, MCB University Press, sid. 4-20
- Grönroos, C., (2002) *Service management och marknadsföring – En CRM ansats*, upplaga 1:1 Liber AB, Malmö, sid. 115-120
- Gummesson, E., (2002) *Relations marknadsföring: Från 4 P till 30 R*, 3th edition Liber AB, Malmö, sid. 227-244
- Jacobsen, Dan Ingvar, (2002), *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, Lund
- Louis, F., (1997), *Making promises: the power of engagement*, Journal of services marketing Vol. 11, Nr. 3, sid. 206-214
- Merriam, Sharan B., (1994) – *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur AB, Lund
- Mikkelsen, H., Riis, J.O., (2003). *Grundbog i Projektledelse*, Prodevo, 7:e upplagan, Rungsted
- Nielsen, D. L., Tierney, M. J., (2003), *Delegation to International Organizations: Agency Theory and World Bank Environmental Reform*, Vol. 57 Nr. 2, sid. 241-276
- Norton, A., Symanski R., (1975), *The Internal Marketing Systems of Jamaica*, Geographical review, Vol. 65, Nr. 4, sid. 461-475
- Nygaard, C., Bengtsson, L., (2001), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur AB, Lund
- Piccarelli, R., (1989), *The Consultative Selling Technique*, the American salesman, Vol. 34, Nr. 9, sid. 6-9
- Piercy, N., Morgan, N. (1991), *Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme*, Long Range Planning, Vol 24, Nr. 2, sid. 82-94
- Picton, G., (1957), *Diversification of Industry*, The economic journal, Vol. 61, Nr. 243, sid. 658-660
- Porter, M., (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Rafiq, M., Ahmed K. P., (2000), *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, Journal of services marketing, Vol. 14, Nr. 6, sid. 449-462
- Sargeant, A., Asif, S., (1998), *The strategic application of internal marketing - an investigation of UK banking*, The international journal of bank marketing, Vol. 16, Nr. 2, sid. 66-79
- Simpson, R. L., Gulley, W. H., (1962), *Goals, Environmental Pressures, and Organizational Characteristics*, American sociological association, Vol. 27, Nr. 3, sid. 344-351
- Thomas, R., K., Farmer E., Wallace, B., (1991), *The Importance of Internal Marketing: The Case of Geriatric*, Journal of health care marketing, Vol. 11, Nr. 1, sid. 55-59
- Trumbly, J. E., Arnold, D. R., (1989), *Internal marketing of a management information system*, Journal of systems management, Vol. 40, sid. 26-30
- Varey, R. J., (1995), *A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage*, Journal of marketing management, Vol 11, sid. 41-52

Kan intern marknadsföring skapa bättre förutsättningar för att nå en reklamkampanjs marknadsföringsmål?

- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., (1988), *Communication and control processes in the delivery of service quality*, Journal of Marketing, Vol. 52, Nr. 2, sid. 35-49

8 Bilagor

8.1 Intervjufrågor för personal

- 1a Vad går Statoils nuvarande reklamkampanj ut på?
- 1b Vad är din uppgift i den?
- 2 Varför går Statoil ut med denna kampanj tror du?
- 3 Vad tyckte du inledningsvis om kampanjen? Genomförandet – bra/dåligt varför?
- 4 Har din inställning till kampanjen förändrats under kampanjens gång?
- 5 Kände du dig inledningsvis delaktig i kampanjen?
- 6 Känner du dig delaktig i Statoils kampanj idag?
- 7 Var den information som Statoil gav dig inför kampanjen tillräcklig?
 - för att du skulle kunna förmedla kampanjens budskap till kunderna.
- 8 Fick du din röst hörd, fanns det plats för kritik och kommentarer av reklamkampanjen? Om inte, är detta något du tycker vore önskvärt?
- 9 Hur skulle du vilja se att kommunikationen mellan dig och ledningen förbättrades vad det gäller den här kampanjen?
- 10 Vad gjordes från ledningens sida för att du skulle bli mer motiverad att sälja bensinkortet?
- 11 Vad anser du om korttävlingen? Bra/dålig – varför?
- 12 Har den interna kommunikationen skilt sig nämnvärt från tidigare kommunikation?
- 13a Har du lagt ner någon extra tid/ansträngning för att marknadsföra Statoilkorten till kunderna?
- 13b Kunde du ha lagt ner mer tid?
- 13c Anser du att det är din uppgift att marknadsföra korten eller ligger det snarare på ledningens ansvar att få ut korten och kampanjen i media?
- 14 Om du har lagt ner en del extraarbete för att få ut kampanjens budskap (bensinkorten). Anser du dig fått något tillbaka (i form av olika belöningar)?
- 15 Hur långt innan kampanjen startade fick du reda på den? Anser du den tiden var tillräcklig?
- 16 Tycker du att kampanjen i övrigt var välplanerad? Både ris och ros!
- 17 Kan din inställning till kampanjen speglas av din inställning till Statoil som helhet?
- 18 Avslutningsvis: Hur skulle du vilja förbättra kommunikationen mellan ledning och dig i framtida kampanjer?

8.2 Intervjufrågor för stationschef

- 1a Vad går Statoils nuvarande reklamkampanj ut på?
- 1b Vad är din uppgift i den?
- 2 Varför går Statoil ut med denna kampanj?
- 3 Vad tyckte du inledningsvis om kampanjen? Genomförandet – bra/dåligt varför?
- 4 Har din inställning till kampanjen förändrats under kampanjens gång?
- 5 Känner du dig delaktig i Statoils kampanj idag?
- 6 Var den information som Statoil gav dig inför kampanjen tillräcklig?
 - för att du skulle kunna förmedla kampanjens budskap till kunderna.
- 7 Fick du din röst hörd, fanns det plats för kritik och kommentarer av reklamkampanjen?
- 8 Hur skulle du vilja se att kommunikationen mellan dig och ledningen förbättrades vad det gäller den här kampanjen?
- 9 Vad anser du om korttävlingen? Bra/dålig – varför?
- 10 Har den interna kommunikationen skilt sig nämnvärt från tidigare kommunikation? Mellan ledningen och dig exempelvis?
- 11a Har du lagt ner någon extra tid/ansträngning för att marknadsföra Statoilkorten till kunderna och på din personal? Fick du något tillbaka för detta?
- 11b Kunde du ha lagt ner mer tid?
- 11c Anser du att det är din uppgift att marknadsföra korten eller ligger det enbart på ledningens ansvar att få ut korten i media?
- 12 Hur långt innan kampanjen startade fick du reda på den?
 - anser du den tiden var tillräcklig?
- 13 Tycker du att kampanjen i övrigt var välplanerad? Både ris och ros!
- 14 Hur skulle du vilja förbättra kommunikationen mellan ledning och dig i framtida kampanjer?
- 15 Har du upplevt några svårigheter att få med personalen i kampanjen? Hur gick du tillväga?
- 16 Tycker du att Statoil insett vikten av personalen för att lyckas med kampanjen?