



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Intern marknadsföring

– en studie utifrån den kundnära personalens behov

Claudia Chafchak
Jessica Nilsson
Johanna Nilsson

Handledare:
Christer Eldh
Ulrika Westrup

C – uppsats
VT – 2007

SAMMANFATTNING

- Vad:** C – uppsats, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT – 2007
- Författare:** Claudia Chafchak, Jessica Nilsson, Johanna Nilsson
- Titel:** Intern marknadsföring – en studie utifrån den kundnära personalens behov
- Handledare:** Christer Eldh, Ulrika Westrup
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att utifrån den kundnära personalens perspektiv undersöka och analysera vilka behov de har för att kunna ge god service till företagets kunder samt att ta reda på hur den interna marknadsföringen kan formas för att utgöra ett stöd åt den kundnära personalen.
- Frågeställning:** Vad uppfattar kundnära personal som centralt i den interna marknadsföringen för att den ska fungera som ett stöd i deras dagliga arbete med att tillhandahålla kunder en god service?
- Metod:** Kvalitativ forskningsmetod genom kvalitativa intervjuer.
- Nyckelbegrepp:** Kundnära personal, servicemötet, intern marknadsföring, motivation
- Slutsatser:** Vi har kommit fram till att det finns ett behov i att utveckla strategier inom IM utifrån den kundnära personalens perspektiv. Vi menar att de behöver få ett antal grundförutsättningar uppnådda inom IM för att de ska kunna ge god kundupplevd service. Dessa har vi funnit vara; en stödjande ledningsstil, intern kommunikation via IM, handlingsfrihet och handlingsmöjlighet samt utbildning och tekniskt stöd. Ifall dessa grundförutsättningar saknas försvåras den kundnära personalens arbete att ge kundservice och de kan känna sig mindre motiverade till att bemöta kunder på ett positivt sätt. Dessutom har vi funnit ett antal faktorer som inte är nödvändiga för att kundnära personal ska kunna ge kunder god service, men som kan ge dem ökad motivation och på så sätt förbättra deras insatser i servicemötet. Vi har kommit fram till att dessa är; stolthet till organisationen, feedback och belöningssystem, arbetsmiljö och arbetsinsatser samt trivsel.

FÖRORD

Vi vill tacka alla de personer som hjälpt oss och möjliggjort skapandet av denna uppsats. Först och främst vill vi tacka våra handledare Christer Eldh och Ulrika Westrup för det stöd och den vägledning som vi fått genom hela denna resa. Vidare vill vi även tacka de fyra intervjupersonerna på Länsförsäkringar Göingens privatavdelning för deras tillmötesgående sätt och villighet att medverka under våra intervjuer.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sidnummer
1. INLEDNING	
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Disposition	6
2. METOD	
2.1 Teoretiskt material	8
2.1.1 Teoretisk ram	8
2.2 Empiriskt material	
2.2.1 Varför Länsförsäkringar Göinge?	9
2.2.2 Intervjuundersökningen	10
2.2.3 Positiva och negativa aspekter kring kvalitativ forskningsmetod.....	13
3. TEORI	
3.1 Den kundnära personalens roll i servicemötet	15
3.2 Intern marknadsföring (IM)	
3.2.1 Vad är IM?	16
3.3 Vad är motivation?	18
3.4 Förutsättningar för god kundservice genom motiverad kundnära personal	
3.4.1 Stödjande ledningsstil	18
3.4.2 Internkommunikation via IM.....	19
3.4.3 Stolthet till organisationen	20
3.4.4 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet – feedback och kontroll.....	20
3.4.5 Belöningsystem	21
3.4.6 Utbildning och tekniskt stöd	21
3.4.7 Arbetsmiljö och arbetsinsatser samt trivsel	22
3.5 ”Frontpersonal” – kundnära personal	22
3.6 Teorisammanställning	23

4. DEN KUNDNÄRA PERSONALENS ERFARENHETER, KUNSKAPER OCH ÅSIKTER

4.1 Vårt studieobjekt	25
4.2 Redovisning och analys	
4.2.1 Uppmärksam, uppskattad och motiverad kundnära personal	26
4.2.1.1 I vilken omfattning upplever den kundnära personalen att de får stöd av sina närmsta chefer och ledningen? Vad får det för inverkan på deras arbete och motivation?	26
4.2.1.2 Vilken inverkan har den interna kommunikationen på den kundnära personalens arbete och motivation?	29
4.2.1.3 Vad är det som gör att en stolthetskänsla till organisationen infinner sig hos den kundnära personalen? På vilket sätt påverkar denna stolthet den kundnära personalens arbete?	31
4.2.1.4 Hur anser den kundnära personalen att balansen mellan frihet och kontroll samt feedback skall se ut?	31
4.2.1.5 Vad anser den kundnära personalen om belöningssystem? Fungerar dessa motiverande och hjälpande i kundmötet?	34
4.2.1.6 Identifierar den kundnära personalen en vikt i att tillhandahållas utbildning och tekniskt stöd?	35
4.2.1.7 Hur relevant anser den kundnära personalen att deras arbetsmiljö och arbetsinsatser är i förhållande till trivsel på arbetsplatsen samt motivation till att utföra sitt arbete?.....	37
4.2.2 God kundupplevd service	40
4.2.3 Bra kunskapsbas för utveckling av lyckosamma IM strategier	
4.2.3.1 Tas den kundnära personalens åsikter tillvara så att effektiv, motiverande och konkurrenskraftig IM kan bildas?.....	40
4.3 Slutsatser	40
5. AVSLUTNING	
5.1 Diskussion	45
5.2 Summering	46
5.3 Reflektioner	47
6. KÄLLFÖRTECKNING	48
7. BILAGOR	51

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Vi lever i ett samhälle där servicekonkurrensen ökar allt mer, på så vis har det uppstått ett behov av att tillverkningstänkandet ersätts med ett mer serviceinriktat tänkande¹. Att den kundnära personalens attityder och uppträdande är avgörande för hur kunder upplever servicekvaliteten, finns det många studier inom service managementforskningen som stödjer. Den kundnära personalen, i andra sammanhang kallad ”frontpersonal”, är den personal som först möter kunden och få saker är så betydelsefulla som deras prestationer gentemot kunden.² Försök att förbättra kvalitetsupplevelsen hos kunder bör därför vara koncentrerad kring just denna personal. De är företagets representanter utåt och på så vis den grundläggande orsaken till hur kunder upplever och utvärderar företaget.³ Rätt utbildad och serviceinriktad kundnära personal blir därmed en allt viktigare resurs för företag som vill vinna kunders förtroende och nå framgång i den ökade konkurrensen⁴.

McMaster skriver att; ”although companies have spent millions on complicated CRM systems and Super Bowl ads, what really affects consumers perceptions of their brands is the employees they put on the front lines”⁵. Detta citat ger oss en uppfattning om att företag inte fullt ut uppmärksammar de viktiga resurser som den kundnära personalen faktiskt är. Liknande kritiska resonemang beskriver att den kundnära personalen ofta negligeras som en betydelsefull tillgång i serviceorganisationer⁶. Är det så att företag inte lägger tillräckligt stor vikt vid det humana kapitalet och att de därmed försummar en viktig intern resurs? Trots att kundnära personal i vissa branscher dagligen kan ha väldigt många kundmöten, förväntas de bemöta alla kunder på ett lika glatt och tillmötesgående sätt⁷. Kundnära personal, som till exempel arbetar med kundservice via telefon, har en tvådelad roll i sitt arbete. Dels ska de agera produktivt, likt löpandebandet produktion och svara på så många samtal på så kort tid som möjligt.⁸

¹ Grönroos 2002, s 368 – 369

² Mahesh & Kasturi 2006, s 136 – 139

³ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 6; Yoon et al. 2001, s 500 – 501

⁴ Grönroos 2002, s 367 – 369

⁵ McMaster 2002, s 26

⁶ Arnett et al. 2002; McMaster 2002; Mahesh & Kasturi 2006; Anthony & Govindarajan 2003

⁷ Jmf Svingstedt 2005

⁸ Mahesh & Kasturi 2006, s 136 – 139

Samtidigt bör de ha handlingsfrihet och möjlighet att ge professionell service åt kunder⁹. Trots de krav den kundnära personalen har på sig i sitt arbete belyser följande citat något som vi anser vara skrämmande. “Paradoxically, frontline employees are still undertrained, underpaid, and overworked”¹⁰. Detta citat skapar stora frågetecken hos oss, då vi anser att den kundnära personalen är den avgörande länken för hur kunden uppfattar servicemötet. Är deras arbete en grundläggande orsak till hur ett företag utvärderas och upplevs av kunder, borde inte då större vikt läggas på att uppmärksamma dem samt att tillfredsställa deras behov? Denna aspekt belyses genom följande citat; ... ”i ett serviceföretag vilar ett stort ansvar på frontlinjepersonalen, och därför är det viktigt att ha rimliga förväntningar och att ge personal rätt förutsättningar för att de ska lyckas med arbetet”¹¹. En människa som har krav på sig att ta emot så många samtal och möten som möjligt klarar enligt oss inte i längden av att bemöta kunden på bästa sätt. Vi tror att detta resulterar i minskad trivsel hos den kundnära personalen. Att kundnära personal levererar god service grundar sig till stor del på om de trivs på sin arbetsplats. Nöjda medarbetare leder därför i regel till att företaget får nöjda kunder.¹² Hur är det praktiskt möjligt att ställa ovannämnda krav på kundnära personal och samtidigt hålla fast vid att den goda servicen grundar sig på om den kundnära personalen trivs eller inte?

Det finns idag forskare som menar att tillfredsställd kundnära personal är mer motiverad till att ge god service¹³. Ett viktigt område i detta sammanhang är den interna marknadsföringen. Den syftar till att företag genom interna marknadsföringsprocesser på bästa sätt kan motivera den kundnära personalen¹⁴. De teorier och modeller som forskare, inom detta fält, lyfter fram är till största del inriktade på ett ledarskapsperspektiv. De beskriver vad som krävs av en företagsledning för att verksamhetens kundnära personal skall känna sig motiverad att utföra ett bra arbete och ge kunder god service.¹⁵ Vi ställer oss frågande till om dessa teorier och resonemang verkligen utgår från de mest betydelsefulla personerna i sammanhanget, den kundnära personalen. För vad är det egentligen denna personal upplever som motiverande? Befintliga teorier belyser olika åtgärder som företagsledningar kan ta för att ytterligare motivera sin personal. Vi har inte för avsikt att konstruera ännu en sådan manual utan vill fullständigt koncentrera oss på den kundnära personalen och arbeta utifrån deras perspektiv.

⁹ Mahesh & Kasturi 2006, s 136 – 139

¹⁰ Karatepe et al. 2006, s 1

¹¹ Svingstedt 2005, s 40

¹² Yoon et al. 2001, s 504 – 506

¹³ Bl a Grönroos 2002; Yoon et al. 2001

¹⁴ Jmf Grönroos 2004, s 369

¹⁵ Bl a Grönroos 2002; Yoon et al. 2001

Vi menar att företag som brister på att ta tillvara den kunskap som denna personal besitter, missar viktig information som kan resultera i att den interna marknadsföringen inte anpassas efter företagets mål. Enligt oss bör den kundnära personalens kunskap vara något som ledningen trånar efter, för att kunna forma den interna marknadsföringen efter vad som gör företaget konkurrenskraftigt. Vad anser kundnära personal att de behöver för att känna sig motiverade till att utföra ett bra arbete? Får de tillräckligt med information för att kunna fatta snabba och korrekta beslut? Vi skall därför göra en studie av den kundnära personalens åsikter och kunskaper kring sitt arbete. Vår förhoppning är att denna uppsats ska bidra med ökad insikt och förståelse för arbetet med att ge god service åt kunder ur den kundnära personalens perspektiv.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att utifrån den kundnära personalens perspektiv undersöka och analysera vilka behov de har för att kunna ge god service till företagets kunder samt att ta reda på hur den interna marknadsföringen kan formas för att utgöra ett stöd åt den kundnära personalen. Vi har valt att konkretisera vårt syfte genom följande frågeställning;

- Vad uppfattar kundnära personal som centralt i den interna marknadsföringen för att den ska fungera som ett stöd i deras dagliga arbete med att tillhandahålla kunder en god service?

1.3 Disposition

Innan vi börjar presentationen av uppsatsens kommande kapitel vill vi med hjälp av denna modell presentera hur vi valt att strukturera denna uppsats.

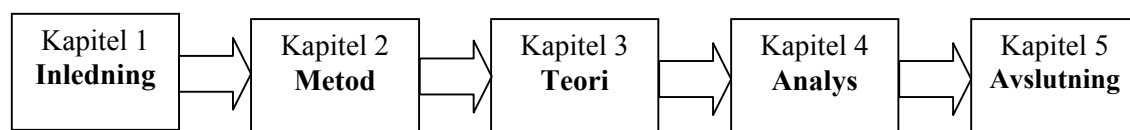


Bild 1: åskådliggör uppsatsens fortsatta ordning

I det andra kapitlet kommer vi att förklara uppsatsens metod. Vi börjar med att belysa det teoretiska material vi använt som utgångspunkt i denna uppsats. Sedan går vi över till en diskussion kring det empiriska materialet; varför vi valt att utföra våra undersökningar på Länsförsäkringar Göinges privatavdelning, hur våra intervjuundersökningar fungerat och slutligen förs en diskussion kring den kvalitativa forskningsmetoden.

I uppsatsens tredje kapitel beskriver vi den vetenskapliga litteratur som vår undersökning tar sin utgångspunkt i. Vi inleder vårt teoriavsnitt med att diskutera den kundnära personalens roll i servicemötet, eftersom vi anser att en förståelse för detta är nödvändig för fortsatt läsning. Därefter redogör vi för fenomenet intern marknadsföring följt av en presentation av motivationsbegreppet. Dessa fenomen och begreppsdiskussioner leder fram till ett avsnitt om olika förutsättningar som kundnära personal behöver för att kunna ge kunder bästa service. Kapitlet avslutas med en teorisammanställning där vi genom en modell sammanfattar de teorier vi använt oss av. Slutligen presenteras även en egen konstruerad modell som kommer att utgöra en analysmall.

Uppsatsens fjärde kapitel börjar vi med att presentera det företag där vi hämtat vårt empiriska material. Sedan redovisar och analyserar vi det material som samlats in under våra intervjuer på Länsförsäkringar Göinges privatavdelning. I vår analys ställer vi de befintliga teoriersonemangen mot vår egen konstruerade analysmodell samt Länsförsäkringar Göinges privatavdelning. Upplägget är att vi ska kunna framställa vad i empirin som överensstämmer och avviker i förhållande till teorin samt se om det finns relevans i den modell som vi presenterat. Slutligen presenteras våra samlade slutsatser.

I det avslutande femte kapitlet behandlar vi den diskussion som uppkommit kring vår analys och våra slutsatser. Vi gör härfter en summering kring våra sammanfattande slutsatser och de kunskaper vår uppsats bidragit med. Slutligen reflekterar vi över olika val som vi gjort under arbetsprocessen samt ger förslag på framtida studier.

2. METOD

Detta kapitel framställer varför vi valt att studera Länsförsäkringar Göinges privatavdelning samt hur vi gått tillväga för att uppnå vårt syfte och besvara den frågeställning som vi presenterat i föregående kapitel.

2.1 Teoretiskt material

Det teoretiska materialet i denna uppsats består i huvudsak av ledarskapsteorier kring intern marknadsföring och motivation av personal. Detta eftersom mycket av litteraturen, kring vad som resulterar i god service, är riktad till företagsledning. Vi har valt att behandla en samling av teorier istället för att fokusera på enbart en teori, detta för att inte få en allt för snäv teoretisk grund. På så sätt får vi kunskaper om ett större antal olika aspekter.

2.1.1 Teoretisk ram

Vi har valt att studera teorier av Grönroos¹⁶ eftersom han är en erkänd forskare inom service managementfältet. Dessutom använder han sig av flera begrepp som belyser viktiga fenomen för vår uppsats – service, kundnära personal, intern marknadsföring och servicekvalitet. Hans teoretiska bidrag är dock inriktat på ett ledarskapsperspektiv. Vi har därför valt att även använda oss av Svingstedts¹⁷ resonemang eftersom det kan sägas utgöra en motsats till Grönroos ledarskapsfokus. Hon lyfter nämligen fram behovet av att rikta teorier utifrån den kundnära personalens perspektiv. För att komplettera och vidareutveckla deras teorier och resonemang har vi undersökt olika vetenskapliga artiklar, vilka belyser både ledarskaps- och kundnära personals perspektiv på kundservice. Bland annat har vi använt oss av artiklar av Arnett, Laverie och McLane¹⁸, McMaster¹⁹, Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic och Baddar²⁰ samt Mahesh och Kasturi²¹. De driver en kritisk syn kring hur ledare för serviceorganisationer negligerar sin kundnära personal, om vikten av att uppmärksamma deras arbetsinsatser och vad de har för behov.

¹⁶ Grönroos 2002

¹⁷ Svingstedt 2005

¹⁸ Arnett et al. 2002

¹⁹ McMaster 2002

²⁰ Karatepe et al. 2006

²¹ Mahesh & Kasturi 2006

Gounaris²², Boshoff och Tait²³, Yoon, Beatty och Suh²⁴ samt Rafiq och Ahmed²⁵ har vi använt oss av eftersom vi funnit att deras teorier kring intern marknadsföring och kundnära personal är relevanta för vår uppsats. De utökar och vidareutvecklar Grönroos teoretiska bidrag. Vidare har vi valt att använda oss av Bolster²⁶ samt Mitchell och Daniels²⁷ teorier och resonemang kring motivation, då vi funnit dessa vara omfångsrika och betydelsefulla för syftet med vår uppsats. Dessutom har vi använt oss av Anthony och Govindarajans²⁸ resonemang kring belöningssystem. Tillsammans bildar detta vår huvudsakliga teoretiska grund. Vi är medvetna om att det finns fler forskare som behandlar samma ämnen, men vi anser att de vi valt ut är passande då de bidrar med kunskap både ur den kundnära personalens perspektiv samt ur ett ledarskapsperspektiv. Teorierna och resonemangen antingen kompletterar eller motsäger varandra, vilket vi funnit vara intressant för redovisningen av vårt resultat.

2.2 Empiriskt material

2.2.1 Varför Länsförsäkringar Göinge?

Vi har valt att genomföra vår undersökning på det kundägda bolaget Länsförsäkringar Göinge, i fortsättningen kallat LF Göinge. Detta val grundar sig på vår uppfattning att det är av stor vikt att belysa den kundnära personalens betydelse för hur företag kan leverera bästa service. Vi menar att ett kundägt företag bör ha extra höga krav på sig att leva upp till kundernas förväntningar. Därför anser vi att relationen mellan ledning och kundnära personal bör vara formad så att denna personals arbete påverkas i en riktning som gynnar servicemötet med kunden. Med detta resonemang vill vi betona vikten av att det finns en fungerande intern marknadsföring inom denna typ av företag. Vi har valt att endast studera privatavdelningen på LF Göinge av den anledning att det är den avdelning som har de flesta kundmötena. Vi menar därför att denna avdelnings kundnära personal är de som intensivast utmanas i att möta kunden på bästa serviceinriktade sätt.

²² Gounaris 2006

²³ Boshoff & Tait 1996

²⁴ Yoon et al. 2001

²⁵ Rafiq & Ahmed 2000

²⁶ Bolster 2007

²⁷ Mitchell & Daniels 2003

²⁸ Anthony & Govindarajan 2003

2.2.2 Intervjuundersökningen

I vårt arbete att strukturera upp intervjuundersökningen har vi använt oss av Kvales sju stadier²⁹. Dessa sju stadier har på ett tydligt sätt väglett oss igenom insamlandet av material. Vi hoppas och tror att de även ska underlätta för läsaren att följa utvecklingen från själva utformningen av intervjuundersökningen till redovisningen av våra resultat.

Tematisering är det första stadiet³⁰ där vi började fundera på vad vi ville undersöka. Vi beslutade oss för att undersöka vilka förutsättningar företagsledningarna ger kundnära personal till att ge bästa service. Eftersom det redan finns en del skrivit utifrån ledningens perspektiv förstod vi betydelsen av att istället studera service utifrån den kundnära personalens perspektiv. Vi började tidigt läsa in oss på teorier som vi fann vara relevanta för detta område. I samband med detta funderade vi även över väsentliga frågor att ställa under intervjutillfällena. Vidare studerade vi även LF:s hemsida³¹ för att införskaffa så mycket kunskap om vårt studieobjekt som möjligt. Eftersom det i vårt arbete är viktigt att lyfta fram intervjupersonernas åsikter läste vi i detta stadium också in oss på kvalitativa forskningsmetoder³² för hur vi på bästa sätt skulle kunna samla in denna information.

I det andra stadiet, *planeringen*³³, reflekterade vi över hur många intervjupersoner vi skulle intervjua. Vi bestämde oss för att intervjua med personer från både privatavdelningens försäkring- och banksida var nödvändiga för att få svar som skulle spegla hela avdelningen. Vi valde att genomföra intervjuer med två personer från varje sida för att därigenom få ett mer rättvisande resultat. Antalet intervjupersoner får inte vara för många och inte för få. För få gör det omöjligt att generalisera och för många försvårar arbetet med att göra mer ingående tolkningar av intervjuerna³⁴. Vi är medvetna om att intervjuer med andra personer på avdelningen kan ge andra svar, men anser att fyra intervjupersoner är lagom för att på ett mer ingående sätt skildra LF Göinges privatavdelning.

I det tredje stadiet, själva *intervjun*³⁵, var vi noga med att intervjupersonerna skulle kunna förbereda sig inför intervjuerna.

²⁹ Kvale 1997, s 84 – 85

³⁰ Kvale 1997, s 91

³¹ www.lansforsakringar.se/goinge

³² Bryman 2001, s 249 – 273

³³ Kvale 1997, s 97

³⁴ Kvale 1997, s 97 – 98

³⁵ Kvale 1997, s 117

Vi skickade därför vår intervjuguide, vårt syfte och vår frågeställning till dem i förväg. Detta för att de skulle ha möjlighet att i lugn och ro förbereda sig i den mån de ville. För att få ut bästa möjliga information ur intervjuerna har vi använt oss av semi – strukturerade intervjuer där intervjuguiden består av särskilda teman som är viktiga för vårt arbete³⁶. Intervjupersonerna har dock stor frihet att svara på sitt eget sätt och det är inte viktigt att frågorna kommer i samma ordning som i intervjuguiden³⁷. De semi – strukturerade intervjuerna underlättade vårt arbete att samla in det empiriska materialet genom att intervjupersonerna var fria att föra fram de saker de tyckte var av betydelse. Samtidigt hade vi en mall över vilka teman som skulle beröras.

Inför våra intervjuer bestämde vi oss för att det vore lämpligt om enbart två av gruppmedlemmarna var medverkande vid varje intervju. Detta för att det inte skulle bli rörigt och jobbigt för intervjupersonerna³⁸. Enligt Bryman är det bra att lära känna den miljö där intervjupersonen arbetar eftersom det underlättar intervjuarnas förståelse för det intervjupersonen berättar³⁹. Alla intervjuer genomfördes därför på LF Göinge. Samtidigt tror vi även att det kändes lugnare för intervjupersonerna att vara i sin ”hemmiljö”.

Vi valde att genomföra våra första två intervjuer ganska tidigt i arbetsprocessen eftersom de främst skulle fungera som ett sätt att lära känna företaget bättre på. Att lägga de två sista intervjuerna lite senare i processen innebar att vi kunde justera och förbättra intervjuguiden efter vad vi kommit fram till under de två första intervjuerna. Intervjuguiden som användes vid de två första tillfällena⁴⁰ ändrades därför till viss del om inför de två sista intervjuerna⁴¹.

Eftersom personalen som arbetar med försäkringar sitter i ett öppet landskap frågade vi dem om det fanns något ledigt kontor där vi avskilt från övrig personal kunde genomföra intervjuerna. Intervjupersonerna instämde att det skulle vara bättre än att sitta med flera andra i personalen runt omkring. Eftersom banktjänstemännen har egna kontor fungerade det bra att sitta i deras arbetsrum under intervjuerna med dem. Anledningen till att vi ville sitta avskilt från övrig personal var att intervjupersonerna inte skulle hindras från att uttrycka sina åsikter.

³⁶ se bilagor

³⁷ Bryman 2001, s 301

³⁸ Jmf Kvale 1997, s 118

³⁹ Bryman 2001, s 305

⁴⁰ se bilaga 1

⁴¹ se bilaga 2

Innan varje intervju förklarade vi för intervjupersonerna att vi hade en videokamera som skulle användas för att spela in ljudet från intervjun, men inte för att filma med. Vi berättade också för intervjupersonerna att de kommer att vara anonyma i uppsatsen. Vi har valt att kalla dem Adam, Bertil, Ceasar och David. Utifrån de begränsnings ramar som finns för denna uppsats har vi valt att inte betrakta genusaspekten i denna undersökning. Vi vill istället skapa ett större utrymme för analys av den kundnära personalens erfarenheter och kunskaper kring sitt yrke. Vi har valt detta tillvägagångssätt för att intervjupersonerna skulle kunna vara fullständigt ärliga utan att känna en rädsla för att någon annan inom bolaget skulle få veta vad de sagt.

När vi startade videokameran började vi intervjuerna med ett antal inledande frågor om intervjupersonen⁴². Alla intervjupersoner var väldigt lätta att prata med och därför flöt varje intervju smidigt. Generellt sett uppfattade vi intervjupersonerna som väldigt ärliga i de svar de gav oss. Deras trovärdiga svar förstärktes av att de tänkte igenom det som sades och ställde motfrågor till oss för att försäkra sig om att de uppfattade frågorna på rätt sätt. De konstruerade frågorna fungerade som en mall för oss, men intervjusituationerna uppfattade vi som öppna. De flöt på ett öppet sätt och fungerade som öppna samtal där även vi fick möjlighet att ställa mot- och följdfrågor till intervjupersonerna.

För att kunna göra en detaljerad analys och fånga upp intervjupersonernas egna formuleringar är det, enligt Bryman, viktigt att intervjuer spelas in. Om intervjuaren endast antecknar, menar han, att det finns en stor risk att viktig information går förlorad.⁴³ Att varje intervju spelades in underlättade för oss att under intervjuerna fullt ut koncentrera oss på att lyssna och föra intervjuerna vidare. Genom de inspelade intervjuerna gick arbetet sedan smidigare med det fjärde stadiet, *utskriften*⁴⁴. Genom att intervjuerna spelats in kunde vi lyssna på intervjuerna flera gånger. Vid utskrift av intervjuer är det, enligt Bryman, betydelsefullt att ha i åtanke att talspråket och skriftspråket skiljer sig mycket åt⁴⁵. Vi har därför valt att redigera citaten i uppsatsen för att undvika talspråk och därmed underlätta för läsaren. En intervjuutskrift visar inte de ansiktsuttryck och det kroppsspråk som förstärker intervjupersonens ord⁴⁶.

⁴² se bilagor

⁴³ Bryman 2001, s 306

⁴⁴ Kvale 1997, s 147

⁴⁵ Kvale 1997, s 152 – 153

⁴⁶ Kvale 1997, s 153

Därför har vi varit noga med att utskriften av intervjuerna skulle ske så fort som möjligt då vi fortfarande hade dem färskt i minnet. För att utskrifterna ska stämma väl överens med vad som sades under intervjuerna har vi försökt att göra så ordagranna återgivningar som möjligt. Ett exempel är att vi skrivit ner alla skratt samt var det funnits kortare pauser och liknande.

Det femte stadiet, *analysen*, började redan under intervjutillfället då vi tolkade det intervjupersonerna berättade för oss och sände tillbaka våra uppfattningar. Intervjupersonerna fick då chansen att förtydliga och vidareutveckla sina svar. Detta var ett sätt för oss att försäkra oss om att vi uppfattat dem rätt.⁴⁷ När intervjuutskrifterna var klara läste vi igenom dem för att få en helhetsuppfattning. Nästa steg blev att relatera resultatet från intervjuundersökningen till det teoretiska område vi studerat.

Verifiering, som är det sjätte stadiet beskriver intervjuens reliabilitet och validitet⁴⁸. Vi är medvetna om att reliabiliteten kan ha minskat något vid de få tillfällena då vi ställt ledande frågor. Vi anser dock att vårt intervjumaterial kan sägas vara av hög reliabilitet då vi ordagrant skrivit ner hela intervjuerna. Vi är medvetna om att validiteten av vissa av de intervjuades svar kan ifrågasättas, eftersom någon uttryckte sin ångslan över att förmedla ledningens agerande till en offentlig handling som denna uppsats är. Med detta menar vi att det finns en risk för att intervju svaren formulerats så att det låter lite bättre än vad det i verkligheten är.

Det sjunde stadiet, *rapporteringen*⁴⁹, utgår från den kunskap vi fått genom att relatera det empiriska materialet till vår teoretiska begreppsmodell. Utifrån detta har vi sedan kunnat dra slutsatser baserade på intervjupersonernas åsikter.

2.2.3 Positiva och negativa aspekter kring kvalitativ forskningsmetod

Genom att vi använder oss av den kvalitativa metoden kommer vi som forskare närmare in på företaget och förmågan att kunna se på omgivningen med intervjuobjektets ögon underlättas⁵⁰. Med tanke på vårt syfte är denna metod mest passande då vi använder LF Göinge som exempel på hur ett företag kan hantera den interna marknadsföringen.

⁴⁷ Jmf Kvale 1997, s 171

⁴⁸ Kvale 1997, s 207

⁴⁹ Kvale 1997, s 229

⁵⁰ Bryman 2001, s 272 – 273

Med den kvalitativa metoden ges det utrymme att fånga intervjuobjektens personliga åsikter. Detta då forskningen är medvetet ostrukturerad för att underlätta insamlandet av intervjuobjektens uppfattningar.⁵¹ Vi är dock medvetna om den risk som finns med att se omgivningen utifrån de studerades ögon, det vill säga att vi som intervjuare riskerar att tappa bort syftet med undersökningen.⁵² Vi anser dock att det var nödvändigt att ta denna risk med tanke på hur avgörande det är att vi, för att kunna besvara vår frågeställning, förstår hur det interna klimatet fungerar.

Kvalitativa undersökningar uppfattas ibland av kvantitativa forskare som alltför subjektiva. De grundar denna kritik på forskarens strävan att komma nära in på intervjuobjekten samt att de kvalitativa resultaten ofta bygger på forskarnas vaga kunskap om vad som är viktigt.⁵³ Kritikerna menar att det skapas en otydlighet genom att forskaren börjar på ett öppet sätt och först efter ett tag bestämmer hur frågeställningarna ska se ut. Det blir då oklart för läsaren varför man valt ett visst område. Med en kvantitativ metod grundas frågeställningarna på den teori som redan finns inom det specifika temat.⁵⁴ Trots denna kritik anser vi att metoden är passande för vår uppsats. Vi menar att det är av stor vikt för oss att vara öppna för vad våra intervjupersoner har att säga eftersom deras åsikter kan innehålla viktiga synpunkter som inte finns i existerande teorier. Det är viktigt att komma ihåg att vårt arbete inte ska jämföras med rådande teorier utan istället föra fram ny kunskap över vad som krävs för att den kundnära personalen ska kunna ge bästa service till kunder.

Ett annat problem med kvalitativa forskningsresultat är att det uppstår svårigheter med att generalisera resultaten så att de även kan gälla för andra situationer än den som studerats. Det innebär att den information vi får från de relativt få intervjuer som vi genomför på LF Göinge är svår att generalisera till andra företag. Kritikerna till den kvalitativa forskningsmetoden ställer frågan hur ett fall kan vara typiskt för samtliga andra fall.⁵⁵ Att studera *ett* bolag möjliggör vårt syfte att undersöka hur den interna marknadsföringen kan formars efter den kundnära personalens behov på just detta bolag. Självklart kan inte de konkreta förslag som vi ger till just detta bolag fungera på alla andra, men vi tror att det finns centrala lärdomar i våra slutsatser som även andra serviceorganisationer kan dra nytta av.

⁵¹ Bryman 2001, s 272 – 273

⁵² Bryman 2001, s 265

⁵³ Bryman 2001, s 269 – 270

⁵⁴ Bryman 2001, s 269 – 270

⁵⁵ Bryman 2001, s 270

3. TEORI

Eftersom vår uppsats berör personal som utför kundnära tjänster, kommer vi i detta kapitel att först lägga fram deras roll i servicemötet. För att visa vikten av interna relationer och intern kommunikation kommer vi därefter att ta upp fenomenet intern marknadsföring, dess innebörd samt vilka för- respektive nackdelar som dess nyttjande kan ge. Efteråt presenteras motivationsbegreppet då det har en stor betydelse i den interna marknadsföringen. Sedan kopplar vi samman de tidigare presenterade begreppen genom en presentation av olika förutsättningar som den kundnära personalen, enligt ett ledarskapsperspektiv, behöver för att kunna erbjuda kunder god service. Därefter för vi en kritisk diskussion kring att benämna den kundnära personalen för "frontpersonal". Detta eftersom vi anser att denna benämning ger utrymme för misstolkningar i sammanhang där den kundnära personalens behov diskuteras. Slutligen sammankopplar vi de olika delarna i teoriavsnittet genom en presentation av en egen konstruerad modell. Eftersom varje teoriavsnitt väcker frågor över hur det fungerar i praktiken, presenterar vi dessa frågor här. Sedan kommer vi att besvara dem utifrån den kundnära personalens perspektiv genom en analys av vår empiri i nästkommande kapitel.

3.1 Den kundnära personalens roll i servicemötet

Enligt Nationalencyklopedin är tillhandahållande av service liktydigt med att erbjuda önskvärda tjänster där serviceföretagets medarbetare samspelar med kunden⁵⁶. Grönroos menar att service och tjänster ursprungligen handlar om relationer, där företagets relation med sina kunder är av största betydelse⁵⁷. Den personal som har kundnära kontakter är de som får kunskap om vad kunder upplever som värdefullt och därmed vad de anser vara god kundupplevd service. Sedan gäller det att den kundnära personalen kan ge kunder detta för att de ska bli nöjda. Därmed ligger de viktigaste relationerna i detta avseende mellan den kundnära personalen och kunderna.⁵⁸ Eftersom det är den kundnära personalen som har den avgörande rollen i servicemötet, anser vi att det är betydelsefullt att deras uppfattningar om vad kunder anser vara god service tillvaratas och uppmuntras av ledningen. Ovannämnda resonemang belyser betydelsen av kommunikation och relationer mellan organisationer och deras kunder.

⁵⁶ Nationalencyklopedin och Språkdata 2007

⁵⁷ Grönroos 2002, s 7

⁵⁸ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 6; Yoon et al. 2001, s 500 – 501

Det tar dock inte upp den kommunikation och de relationer som existerar mellan den kundnära personalen och dess ledning samt vikten av denna. För att belysa denna aspekt har vi därför valt att betrakta fenomenet intern marknadsföring.

3.2 Intern marknadsföring (IM)

3.2.1 Vad är IM?

Enligt Grönroos kan intern marknadsföring, i fortsättningen kallat IM, ses som ett fenomen vilket fungerar som ett samlingsbegrepp för olika interna aktiviteter och processer som erbjuder metoder för en utveckling av serviceorienteringen inom företag⁵⁹. Det handlar om ett fenomen som anses hjälpa företag att ge kunder god service. För att visa vad IM som begrepp innebär har vi valt att betrakta Grönroos definition:

Bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring. På så vis kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt stödjande personal, gruppleddare, arbetsledare och chefer) att på bästa sätt främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.⁶⁰

Viktigt att notera är att denna definition är en av många, det finns nämligen ingen enkel, klar och entydig definition av IM⁶¹. För att förtydliga innebörden av fenomenet blir det därför nödvändigt att titta djupare på det. För företag som arbetar eller har för avsikt att arbeta med IM krävs två slags ledningsprocesser – attitydutveckling och kommunikationsstyrning. Medarbetares attityder och motivation bör fungera på så vis att de är kundmedvetna och tjänstevilliga. Vidare behöver individer på olika nivåer inom företaget information som gör att dessa kan utföra de uppgifter de har gentemot både interna och externa kunder. Dessa båda aspekter krävs för att uppnå ett bra resultat genom IM. Nästintill vilken aktivitet eller funktion som helst inom ett företag som har effekt på de interna relationerna kan betraktas som en IM komponent. På så vis finns det inga förutbestämda kompletta konstruktioner kring vad som bör ingå i IM.⁶² Genom denna beskrivning av IM menar vi att fenomenet först och främst ses som ett hjälpande verktyg för att företag skall kunna erbjuda kunder en god service. En förutsättning för detta är att den kundnära personalen känner sig motiverad.

⁵⁹ Grönroos 2004, s 365

⁶⁰ Grönroos 2004, s 369

⁶¹ Gounaris 2006, s 4

⁶² Grönroos 2004, s 370, 376

På så sätt anser vi att organisationer använder IM som ett strategiskt medel för att motivera sin personal till att ge god service åt företagets kunder. Frågan är hur pass involverad den kundnära personalen verkligen blir i skapandet av IM. *Tas den kundnära personalens åsikter tillvara så att effektiv, motiverande och konkurrenskraftig IM kan bildas?*

Enligt Arnett et al. är IM ett användbart ledningsredskap som kan användas för att uppmuntra personalen till att kontinuerligt förbättra sättet som de ger service åt kunder och varandra på. IM kan på så sätt resultera i att öka personalens motivation och trivsel, att de känner sig mer engagerade och involverade i organisationen. Detta kan i sin tur leda till att personalen känner sig mer sporrade till att ge god service, vilket kan resultera i bättre lönsamhet.⁶³

IM leder dock inte alltid till ovanstående positiva aspekter, vilket kan grunda sig i olika saker. Bland annat menar Mahesh och Kasturi att ledningar inom serviceorganisationer i regel inte tar till vara på den fulla potentialen, inverkan och värdet som IM strategier kan ha på deras organisation. Trots att service managementlitteraturen påpekar betydelsen av den kundnära personalen i serviceleveransen, deras kunskaper, färdigheter, motivation och lojalitet finns det serviceorganisationer som ser den kundnära personalen som utbytbara objekt. Vidare ställer de sälj- och tillgänglighetskrav på dem. Risken blir att de inte trivs, är omotiverade och känner sig stressade, vilket påverkar serviceleveransen till kunder på ett negativt sätt.⁶⁴ Detta resonemang menar vi visar på vad misslyckade IM strategier, som inte är förankrade i personalens behov, kan leda till. Det åskådliggör på så sätt vikten av att se personalen som en betydelsefull resurs i utformandet av positiva IM strategier.

Som vi beskrivit ovan är motivation en relevant del av IM, därför kan en kort begreppspresentation kring motivation vara lämplig innan vi går vidare till en fortsatt fördjupning av IM.

⁶³ Arnett et al. 2002, s 87 – 88

⁶⁴ Mahesh & Kasturi 2006, s 136 – 139

3.3 Vad är motivation?

I Nationalencyklopedin definieras begreppet motivation som en ”sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende”⁶⁵. Enligt Mitchell och Daniels handlar det om en målinriktad inställning där individers beteende upprätthålls genom en strävan gentemot någonting, ett mål⁶⁶. Denna begreppsdefinition finner vi vara relevant att ha i åtanke då motivationsbegreppet diskuteras på olika sätt i den fortsatta uppsatsen. Att hitta vägar att motivera och inspirera sin personal kan, enligt Bolster, göra skillnaden mellan organisationer som precis överlever och de som överlever med större marginaler⁶⁷. Vår avsikt är att undersöka vad det finns för olika faktorer som i praktiken motiverar den kundnära personalen.

3.4 Förutsättningar för god kundservice genom motiverad kundnära personal

För att lyckas med IM krävs det att företag implementerar bärkraftiga IM program, men som tidigare nämnts finns inga fullständiga ramverk för hur dessa skall se ut⁶⁸. Olika forskare och teoretiker belyser olika IM komponenter. Därför har vi valt att nedan sammanställa och förklara ett antal faktorer som av olika forskare anses vara relevanta för att den kundnära personalen skall känna sig motiverad till att ge kunder god service. Det är dock viktigt att veta att dessa inte utgör något fullständigt ramverk, utan är enbart förslag på ett antal olika IM komponenter.

3.4.1 Stödjande ledningsstil

En stödjande ledningsstil kännetecknas av att de anställda uppfattar att ledningen visar att den bryr sig om och stödjer deras arbete genom att de främjar ett stödjande, förtroendeingivande och hjälpsamt organisatoriskt klimat. I serviceorganisationer kan en stödjande ledning leda till att den kundnära personalens engagemang förstärks och att deras prestationer förbättras. Detta eftersom de då kan uppfatta sin arbetsroll som mindre stressande.⁶⁹

⁶⁵ Nationalencyklopedin och Språkdata 2007

⁶⁶ Mitchell & Daniels 2003, s 1

⁶⁷ Bolster 2007, s 60

⁶⁸ Arnett et al. 2002, s 87 – 88 samt Grönroos 2004, s 370, 376

⁶⁹ Yoon et al. 2001, s 500 – 504

Om den kundnära personalen uppfattar att deras chef bryr sig om dem och ger dem kontroll och handlingsutrymme över deras arbete, kommer de troligtvis att känna sig mer positivt inställda till sitt arbete och därmed anstränga sig i högre grad på sin arbetsplats⁷⁰. Detta menar vi belyser vikten av att kundnära personal får stöd från högre nivåer i organisationen. Utan dessa aspekter kan deras motivation att ge kunder god service tänkas vara låg. *I vilken omfattning upplever kundnära personal att de får stöd av sina närmsta chefer och ledning? Vad får det för inverkan på deras arbete och motivation?*

3.4.2 Intern kommunikation via IM

Intern kommunikation är betydelsefullt för att kundnära personal ska kunna utföra sitt arbete, då otillräcklig eller otillfredsställande kommunikation mellan kundnära personal och ledning kan försämra tjänstekvaliteten⁷¹. Enligt Grönroos behöver kundnära personal information av olika slag för att kunna utföra sina arbetsuppgifter gentemot externa kunder⁷². Det är med andra ord viktigt för ledningen att se till att förankra, kommunicera och få med sig personalen när det gäller organisationers målsättningar och värderingar.⁷³ En viktig förutsättning för en motiverad kundnära personal som vill ge kunder god service blir på så sätt å ena sidan en klar, tydlig och kontinuerlig kommunikation från ledning till dem. Å andra sidan är det av yttersta vikt att den kundnära personalen inte upplever att kommunikationen enbart eller till största del är inriktad på att gå från ledningen till dem. De måste känna att de har möjlighet och frihet att föra fram sina åsikter och att dessa tas tillvara av deras närmsta chefer. Med andra ord måste den interna kommunikationen vara av dialogkaraktär.⁷⁴ Hur den kundnära personalens åsikter och uppfattningar fångas upp av ledningen, samt ledningens förmåga att lyssna till dem är därmed avgörande för personalens välbefinnande på arbetsplatsen⁷⁵. Trivseln kan i sin tur påverka den kundnära personalens agerande i servicemötet på ett positivt sätt⁷⁶. *Vilken inverkan har den interna kommunikationen på den kundnära personalens arbete och motivation?*

⁷⁰ Yoon et al. 2001, s 500 – 504

⁷¹ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 7, 9 – 11, 20, 25

⁷² Grönroos 2004, s 370, 376

⁷³ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 7, 9 – 11, 20, 25

⁷⁴ Jmf Grönroos 2002, s 388

⁷⁵ Arnett et al. 2002, s 88 – 89; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

⁷⁶ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 6; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

3.4.3 Stolthet till organisationen

Personalen känner sig stolt över den organisation de arbetar inom om de uppfattar den som meningsfull, viktig, effektiv och en del utav samhället. Finns denna känsla av stolthet hos den kundnära personalen på ett företag kommer dessa troligtvis att känna sig mer engagerade till att möta organisationens målsättningar. Arnett et al. menar att det finns ett positivt samband mellan stolthet till organisationen och trivsel på arbetsplatsen.⁷⁷ En komponent och förutsättning för motiverad kundnära personal blir därmed att det finns anledningar för dem att känna sig stolta över att arbeta inom just en specifik organisation. *Vad är det som gör att en stolthetskänsla till organisationen infinner sig hos den kundnära personalen? På vilket sätt påverkar denna stolthet deras arbete?*

3.4.4 Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet – kontroll och feedback

Grönroos menar att en förutsättning för att kundnära personal ska kunna ge god service åt kunder är att de har en viss handlingsfrihet⁷⁸. Det vill säga att de har befogenhet att fatta beslut och kan agera för att vidta åtgärder i olika situationer. Det räcker dock inte med att den kundnära personalen har befogenheter att fatta beslut, de behöver även ha möjlighet att göra det. Om den kundnära personalen ges handlingsfrihet och –möjlighet kan detta resultera i snabbare och smidigare hantering av olika problem hos kunder, eftersom de anställda mer eller mindre direkt kan lösa dem själva.⁷⁹

Enligt Anthony och Govindarajan kan feedback ses som betydelsefullt och motiverade för den kundnära personalen inom ett företag, då detta kan fungera som ett bevis på det jobb de gör. En viss kontroll följd av feedback kan leda till ökad motivation hos den kundnära personalen. Dock bör dessa kontroll- och feedbacksystem vara rätt utarbetade och genomtänkta då de annars lätt kan leda till exempelvis låg grad av service gentemot kunder. Det handlar, ur ledningens perspektiv, i detta avseende om att hitta rätt balans mellan frihet och kontroll samt att tillhandahålla kundnära personal feedback på de handlingar som dessa utför.⁸⁰ Vilket genom ovanstående teorier kan te sig vara relativt lätt, vi tror dock att det i praktiken kan vara mer komplicerat. *Hur anser kundnära personal att balansen mellan frihet och kontroll samt feedback skall se ut?*

⁷⁷ Arnett et al. 2002, s 90

⁷⁸ Grönroos 2002, s 382 – 384, 386

⁷⁹ Grönroos 2002, s 382 – 384, 386; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

⁸⁰ Anthony & Govindarajan 2003, s 565 – 566

3.4.5 Belöningsystem

För att belöningsystem ska vara effektiva måste de stödja organisatoriska mål, uppmuntra samarbete, ha ett positivt inflytande på prestationer samt fokusera på att hjälpa kunderna⁸¹. Syftet med belöningsystem är att motivera den kundnära personalen att agera efter önskvärda beteenden. För att göra detta måste belöningsystemet, av den kundnära personalen, uppfattas som värdefullt och rättvist. Om denna aspekt uppfylls kan belöningsystem leda till ökad trivsel bland de anställda på arbetsplatsen.⁸² Vikten av att personalen skall tillhandahållas belöning, ekonomisk- och ickeekonomisk, belyses här ur ett ledarskapsperspektiv. Dock illustreras inte den kundnära personalens åsikter kring att bli belönade utifrån arbetsprestationer. *Vad anser kundnära personal om belöningsystem? Fungerar dessa motiverande och hjälpande för dem i kundmötet?*

3.4.6 Utbildning och tekniskt stöd

Bland annat Grönroos samt Rafiq och Ahmed belyser vikten av utbildning och tekniskt stöd som en viktig komponent i framgångsrik IM. Personalen behöver rätt typ och nivå av utbildning för att kunna utföra sitt arbete. Detta kan bidra med att minska den ambivalens som omger den kundnära personalens roll och hjälpa dem att möta kundernas behov mer effektivt.⁸³ Enligt Grönroos kan bristande tekniskt stöd medföra att kundnära personal inte kan ge kunder god service. I fall sådana situationer blir långvariga och frekvent förekommande, menar Grönroos vidare att även den mest serviceinriktade personalen kommer att känna sig frustrerad och efter hand förlora intresset för att ge god service och vara så kallade deltidsmarknadsförare åt företaget.⁸⁴ Bolster menar att företagsledare bör uppmuntra och stödja utbildning och träning bland sin personal⁸⁵. Detta tolkar vi som att utan den utbildning och det tekniska stöd som den kundnära personalen anser sig behöva för att utföra kundservice blir en god kundupplevd service nästintill en omöjlighet. Vikten av utbildning och teknisk support skall identifieras och tillhandahållas av organisationens ledning. Detta verkar dock inte alltid vara fallet då Karatepe et al. påpekar att kundnära personal i allmänhet inte tillhandahålls träning i tillräckligt hög grad⁸⁶. *Identifierar den kundnära personalen en vikt i att tillhandahållas utbildning och tekniskt stöd?*

⁸¹ Anthony & Govindarajan 2003, s 565 – 566

⁸² Arnett et al. 2002, s 91

⁸³ Grönroos 2002, s 382 – 384; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

⁸⁴ Grönroos 2002, s 380

⁸⁵ Bolster 2007, s 56

⁸⁶ Karatepe et al. 2006, s 1

3.4.7 Arbetsmiljö och arbetsinsatser samt trivsel

Arbetsmiljö är en faktor som sägs påverka personalens trivsel på sin arbetsplats, i detta avseende kan det exempelvis handla om hur ljus och rymlig miljön är. Dessutom inverkar andra faktorer så som möjlighet att växa, att det finns kompetenta och duktiga kollegor, att få vara med vid beslutsfattande och att ha tillgänglighet till de verktyg som de behöver för att kunna göra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Det är även av vikt för personalen att de känner tillit till organisationen och till andra anställda. Därmed finns det i regel ett positivt förhållande mellan arbetsmiljö och trivsel på arbetsplatsen.⁸⁷ Även de anställdas arbetsinsatser kan ha positiv inverkan på hur pass nöjda de är med sin arbetssituation. Detta eftersom ifall personalen upplever att de insatser som de lägger ned får positiva effekter, att de når sina mål, gör att de känner sig mer motiverade till att lägga ned tid och energi på sitt fortsatta arbete.⁸⁸ Dessutom, enligt ett värdebaserat perspektiv på arbete, leder engagerade arbetsinsatser till ökad självtillfredsställelse och egenrespekt. Det producerar en känsla av stolthet, att jobbet sköts som det förväntas.⁸⁹ I detta avseende handlar det om att den kundnära personalens arbete skall leda till att positiva effekter uppkommer för att ytterligare motivation skall genereras. *Hur relevant anser den kundnära personalen att deras arbetsmiljö och arbetsinsatser är i förhållande till trivsel på arbetsplatsen samt motivation till att utföra sitt arbete?*

3.5 ”Frontpersonal” – kundnära personal

Under vårt arbete med att studera teorier har vi reflekterat över att begreppet ”frontpersonal” ibland kan ge fel associationer. Vi vill i detta avseende hänvisa till Nationalencyklopedins definition av begreppet, där det beskrivs i militära sammanhang där fronten är framsidan av stridszonen⁹⁰. Att se på begreppet ur detta perspektiv innebär att det är denna personal som tar den första smällen, det är dem som först tar hand om kritik från kunder. Begreppet får därmed en negativ association, att det inte är eftertraktat att arbeta i den positionen.

⁸⁷ Arnett et al. 2002, s 88 – 89

⁸⁸ Yoon et al. 2001, s 504

⁸⁹ Yoon et al. 2001, s 504

⁹⁰ Nationalencyklopedin och Språkdata 2007

Vi har funnit teoriska belägg för att det finns en föreställning om att organisationer sätter personal i denna position som de allra minst bryr sig om, då det är ett lågavlönat och kan uppfattas som monotomt och påfrestande jobb⁹¹. Som en teoretisk konsekvens av detta har vi valt att istället se frontpersonalen som den personal som får förmånen att först möta kunden. Därför har vi benämnt det som den kundnära personalen. Vi anser att användningen av detta begrepp underlättar läsningen då det på ett tydligt vis talar om för läsaren att det är denna personal som först möter kunder och därmed har förmånen att skapa nära relationer med kunder.

3.6 Teorisammanställning

Genom nedanstående modell vill vi lyfta fram vad de teorier som vi i detta kapitel presenterat förespråkar, alltså att en välsammansatt IM sägs leda till att den kundnära personalen ges de förutsättningar som dessa anser sig behöva samt blir motiverade till att tillhandahålla kunder en god service.

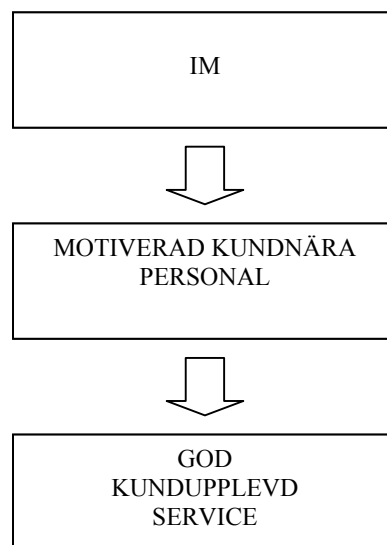


Bild 2: åskådliggör kapitlets teoriresonemang

I ovanstående teoriavsnitt har vi presenterat och belyst olika teoretiska infallsvinklar kring IM och motivation av kundnära personal. Vi har funnit att majoriteten av den litteratur som vi studerat handlar om hur IM, som ett ledarskapsverktyg, kan användas för att motivera personal. En motiverad kundnära personal sägs i sin tur leda till god kundservice.

⁹¹ Mahesh & Kasturi 2006, s 136 – 139

Huvudparten av olika forskare som har studerat IM har fokuserat på hur ledningsgrupper kan utveckla en motiverad personalstyrka genom att använda sig av olika IM – verktyg. Vi menar dock att den kundnära personalens kunskaper och erfarenheter försummas genom detta perspektiv, därför har vi valt att vända på denna modell, se nedan. På så sätt vill vi istället undersöka vad den kundnära personalen behöver för att känna sig uppmärksam, uppskattad och motiverad, vilket främjar deras möte med kunder och ger dem möjligheter till att ge god kundservice. Detta borde i sin tur kunna bilda en IM som är mer fokuserad på just den kundnära personalens kunskaper och erfarenheter. Till de olika begreppen, vilka står till vänster i modellen nedan, har vi valt att relatera de frågor som vi ställt i teoriavsnittet, som kan ses till höger i modellen. Detta för att visa hur begreppen och frågorna hänger ihop.

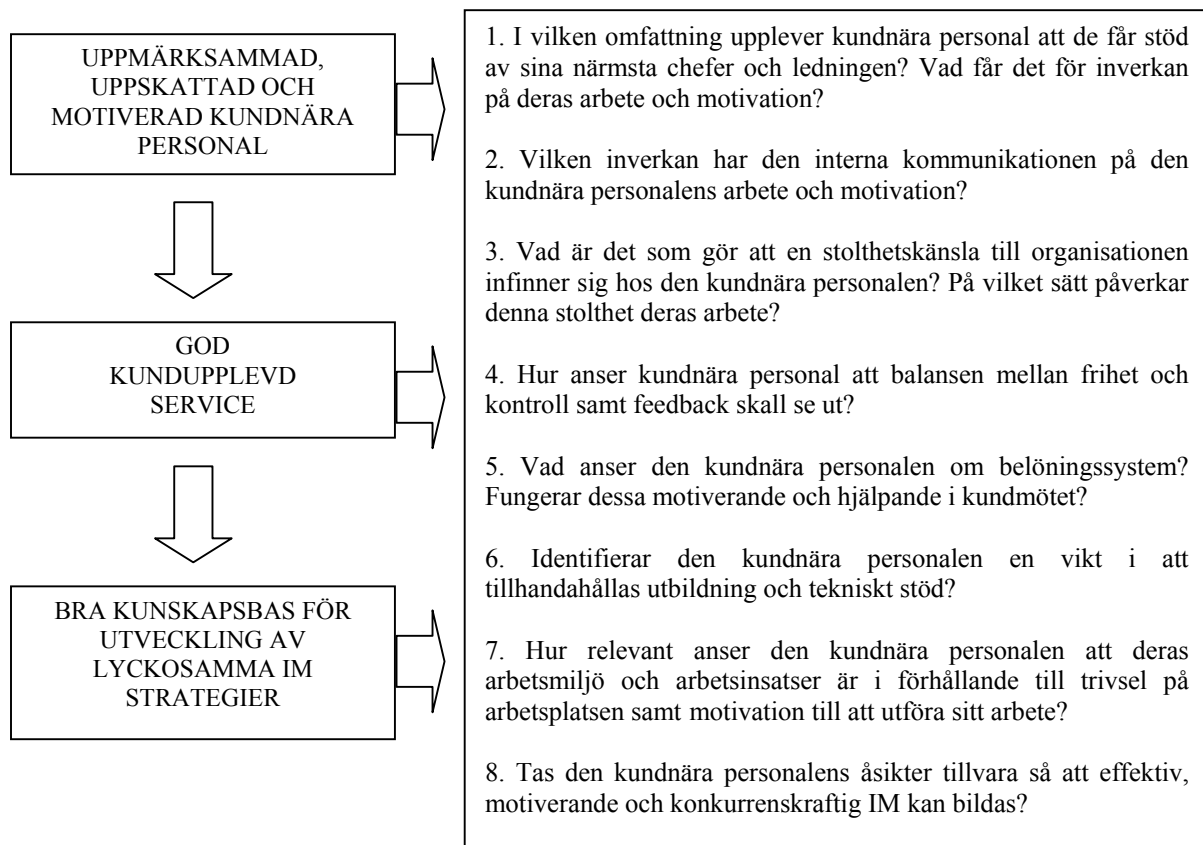


Bild 3: utveckling av IM strategier utifrån den kundnärapersonalens perspektiv

Med denna modell som grund vill vi nu se till de erfarenheter, kunskaper och åsikter som finns hos den kundnära personalen på LF Göinge.

4. DEN KUNDNÄRA PERSONALENS ERFARENHETER, KUNSKAPER OCH ÅSIKTER

Detta kapitel inleds med en presentation av vårt studieobjekt, LF. Därefter redovisar och analyserar vi vårt empiriska material i förhållande till den teori som presenterats i föregående kapitel. Genom hela detta kapitel diskuteras och problematiseras de frågor som vi kontinuerligt ställt i teoriavsnittet. Varje stycke har döpts efter de formulerade frågorna för att på så vis tydliggöra för läsaren var svaren på frågorna finns. Diskussionerna kring dessa frågor mynnar sedan ut i våra slutsatser, det vill säga svaren på vår frågeställning.

4.1 Vårt studieobjekt

LF AB med dotterbolag äger och samverkar genom tjugofyra självständiga och lokala länsförsäkringsbolag. Gemensamt erbjuder LF ett fullständigt utbud av bank- och försäkringstjänster. Sammantaget bildar de enskilda bolagen landets enda kundägda och lokalt förankrade bank- och försäkringsgrupp. Nästan all kundkontakt och kundansvar ligger hos de lokala LF bolagen. Försäljningen av bolagets alla bank- och försäkringstjänster sköts även den av de lokala bolagen. Genom detta system kommer företaget närmre sina kunder vilket innebär att de lättare kan tillhandahålla sina kunder en snabb, bra och personlig service.⁹² Ett av de tjugofyra LF bolagen kallas för LF Göinge, detta bolag verkar för Hässleholm, Osby och Östra Göinge kommun samt Araslövs församling i Kristianstad kommun. Kontoret ligger i Hässleholm och har idag cirka 50 anställda. Under bolagets VD finns det fem avdelningar som består av affärsstöd, finans, ekonomi/affärscontrolling, marknads- samt en skadeavdelning. Marknadsavdelningen är i sin tur uppdelad i tre avdelningar, vilka består av privat, företag och lantbruk. Privatavdelningen, som vi valt att studera, är indelad i bank och försäkring. På avdelningen arbetar tio stycken som kundnära personal. Den kundnära personalen har förutom interna utbildningar en utbildningsnivå som sträcker sig från gymnasium till högskolekompetens. Det är alltså inget krav att inneha kunskaper från högskolenivå för att arbeta som kundnära personal på LF Göinge.⁹³ Bolagets affärsidé är ”att erbjuda ekonomisk trygghet genom försäkring, bank- och fondtjänster. Och vårt mål är att göra det på ett prisvärt, snabbt och omtänksamt sätt.”⁹⁴

⁹² Länsförsäkringar 2007, organisationsöversikt

⁹³ Länsförsäkringar 2007, bolagsfakta

⁹⁴ Länsförsäkringar 2007, bolagsfakta

På LF Göinge är ”den goda känslan” en utmärkande egenskap hos personalen och därmed avgörande för hur de lever upp till sin strategi och affärsidé. För att underhålla denna egenskap betonas betydelsen av en tillfredsställande arbetsmiljö. LF Göinge menar att de lyckats med skapandet av sin miljö då medarbetarundersökningar visar på att de har mycket låg sjukfrånvaro.⁹⁵

4.2 Redovisning och analys

4.2.1 Uppmärksam, uppskattad och motiverad kundnära personal

Den kundnära personalen bör ur IM synvinkel ges de rätta förutsättningarna för att kunna leverera god service åt externa kunder⁹⁶. Men som vi genom bild 3 har påpekat räcker inte detta, vi menar att kundnära personal även bör bli uppmärksam, uppskattad och motiverad för att kunna tillhandahålla kunder en god service. Vi ska här undersöka detta resonemang genom att se till de åsikter som finns hos den kundnära personalen på LF Göinge. Detta gör vi genom en jämförelse av den kundnära personalens åsikter på LF Göinge och de resonemang som de teoretiska ledarskapsperspektiven belyser.

4.2.1.1 I vilken omfattning upplever den kundnära personalen att de får stöd av sina närmsta chefer och ledningen? Vad får det för inverkan på deras arbete och motivation?

Att ha en ledning som ger stöd åt sin kundnära personal, är ur ett IM perspektiv en viktig aspekt för att den kundnära personalen ska kunna tillhandahålla en god kundservice⁹⁷. Genom de intervjuer vi utfört har det kommit fram att ledningen för LF Göinge i det stora hela lyssnar på den kundnära personalen samt vill göra dem delaktiga på olika sätt. Detta tyder enligt oss på att LF Göinge tillämpar en stödjande ledningsstil. Att de intervjuade har uppfattningen av att ledningen bryr sig om och stödjer deras arbete visar på ett stödjande, förtroendeingivande och hjälpsamt organisatoriskt klimat⁹⁸. David anser att bolaget har en stödjande ledningsstil. Han säger att relationen till de närmsta cheferna fungerar mycket bra och att det är lätt att föra fram sina åsikter. Ceasar upplever att LF Göinge har en stödjande ledningsstil genom den informella stämning som råder på bolaget.

⁹⁵ Länsförsäkringar Göinges Årsredovisning 2006, s 3

⁹⁶ Yoon et al. 2001, s 500 – 501

⁹⁷ Yoon et al. 2001, s 500 – 501

⁹⁸ Yoon et al. 2001, s 500 – 501

Denna stämning utgörs av att cheferna och VD: n är lättsamma och pratar med alla på bolaget. Det föreligger alltså inte en strikt uppdelning där var man har sin plats. Det spontana att bara komma och säga några ord betyder så mycket för stämningen och det är VD: n och cheferna mycket bra på, menar Ceasar. Att LF Göinge är ett relativt litet bolag underlättar givetvis för att denna kommunikation ska gå att genomföra, vilket också Ceasar tror är anledningen till att det fungerar så pass bra som det gör.

Yoon et al. menar att om den kundnära personalen upplever att deras chef bryr sig om dem och ger dem kontroll och handlingsutrymme över deras arbete, blir följden troligtvis att de känner sig positivt inställda till sitt arbete och därmed anstränger sig i högre grad på sin arbetsplats⁹⁹. Vi menar att det faktum att LF Göinges VD och chefer går runt och småpratar med de anställda på ett informellt sätt, har bidragit till att en positiv stämning spridits på bolaget. Denna positiva stämning är alltså något som kan utvecklas till att den kundnära personalen anstränger sig mer. Den stödjande ledningsstilen avslöjas också genom den öppna relation Ceasar har till sina chefer. Han menar att han kan säga precis vad han vill till dem utan att behöva vara orolig för konsekvenserna. Ceasar betonar att det är viktigt att ha en öppen relation för att inte hålla inne de företeelser där en förändring skulle önskas. Om den kundnära personalen upplever att ledningen har en stödjande stil kan det påverka deras arbetsinsatser på ett positivt sätt genom att motivationen till att göra goda insatser ökar¹⁰⁰. Genom Ceasars resonemang angående öppna relationer, anser vi att detta resulterat i ökad motivation och arbetsglädje.

Syftet med den stödjande ledningsstilen är, enligt Yoon et al., att det interna utbytet mellan den kundnära personalen och ledningen måste skötas effektivt för att målen kring de externa utbytena skall kunna uppnås¹⁰¹. Vi har dock funnit att ledningsstilen på LF Göinge inte uppfattas som helt stödjande hos alla i den kundnära personalen då Bertil menar att stödet från ledningen inte alltid når den avdelning där han arbetar. Det finns för tillfället en del brister då avdelningen för privata försäkringar är underbemannad. Bertil menar att det inte har skett någon förändring trots att ledningen gjorts medvetna om situationen. Detta är enligt oss ett tecken på att de interna utbytena inte alltid fungerar tillfredsställande mellan den kundnära personalen och ledningen.

⁹⁹ Yoon et al. 2001, s 503 – 504

¹⁰⁰ Yoon et al. 2001, s 503 – 504

¹⁰¹ Yoon et al. 2001, s 500 – 501

Vi menar att det i sin tur kan leda till att de externa utbytena med kunderna försämras. Den kundnära personalens engagemang och prestationer kan förbättras av en stödjande ledningsstil genom att arbetsrollen då kan uppfattas som mindre stressande¹⁰². Med tanke på att avdelningen för privata försäkringar för tillfället är underbemannad kan vi urskilja en viss stress över situationen. Att arbeta som kundnära personal innefattar, enligt Adam, arbetsuppgifter som skall utföras under stress. Han menar att det ofta ringer väldigt mycket och att det då bildas stressande telefonköer. Vi kan se att problematiken även här ligger i att avdelningen är underbemannad.

Enligt den kundnära personalen på LF Göinge är tillgänglighet via telefon och Internet samt på kontoret en viktig del utav kundservicen. ”Folk ska kunna kontakta oss, det ska vara lätt och smidigt”, säger Bertil. För tillfället menar han dock att tillgängligheten inte är fullständig, detta på grund av att bemanningen inte är tillräcklig. ”Just den senaste tiden känner man att man inte har kunnat göra precis allt som man känner att man vill göra för att ge god service” fortsätter han. I företagets policy lyfts tillgänglighet fram som en viktig aspekt, men detta har LF Göinge inte lyckats fastställa på avdelningsnivå. Detta får, enligt Bertil, konsekvenser i den service som kunderna tillhandahålls, den kundnära personalen hinner inte alltid med det de vill eller lovat kunden att göra. ”Det påverkar kvaliteten i det som vi ska ge kunden” säger Bertil. Adam menar att LF Göinges ledning på olika sätt arbetar med den kundnära personalens stress, exempelvis utförs kontinuerliga hälsokontroller. Detta verkar dock inte vara tillräckliga åtgärder. För att minska stressen handlar det istället om att ledningen tillmötesgår den kundnära personalens önskan om utökad bemanning.

Genom den kundnära personalens kommentarer uppfattar vi det som att de i de flesta fall upplever ledningen som stödjande, dock poängteras det att detta stöd brister i vissa avseenden. I detta sammanhang efterfrågar den kundnära personalen en lyhörddhet, det räcker inte med en ledningsgrupp som endast till viss del är stödjande. För att den kundnära personalen skall känna sig motiverad till att ge kunder bästa möjliga service måste ledningsgruppen lyssna till den kundnära personalens erfarenheter och kompetens kring serviceutförandet. I LF Göinges fall handlar det om att det inte går att tillhandahålla kunder en god service om inte tillräcklig bemanning existerar.

¹⁰² Yoon et al. 2001, s 503 – 504

Förutom lyhördheten måste ledningsgruppen även agera enligt det som den kundnära personalen efterfrågar. Fungerar inte detta finns det en risk för att den kundnära personalens motivation sänks och företagets kundservice försämras.

4.2.1.2 Vilken inverkan har den interna kommunikationen på den kundnära personalens arbete och motivation?

Enligt Grönroos behöver kundnära personal information av olika slag för att kunna utföra sina arbetsuppgifter gentemot externa kunder¹⁰³. Vidare sägs en bra kommunikation öka personalens trivsel på arbetsplatsen¹⁰⁴. För att trivsel ska råda är det avgörande att den kundnära personalen känner förtroende för vad företaget står för. Om så inte är fallet riskerar tjänstekvaliteten att försämras. Minskad trivsel kan motverkas genom att den kundnära personalen ges tydlig och kontinuerlig information om företagets målsättningar. För att uppnå en hög tjänstekvalitet är det därför betydelsefullt att se till att förankra, kommunicera och få med sig personalen när det gäller företagets målsättningar och värderingar.¹⁰⁵ Information av olika slag får den kundnära personalen på LF Göinge främst genom avdelningsmöten, som hålls en gång i veckan, där avdelningschefen tar upp det som anses vara relevant. Det är meningen att det i första skedet är den närmsta chefen som skall informera den kundnära personalen som sedan i sin tur kan söka vidare skriftlig information via ett intranät kallat Länet. Vidare hålls stormöten varannan vecka där alla avdelningar inom bolaget samlas. Ceasar anser att den interna kommunikationen oftast fungerar bra och underlättas av att alla på avdelningen sitter nära varandra. Det går då lätt att föra fram sina åsikter. Han poängterar att alla de möten som sker både avdelningsvis och med hela företaget informerar om vad som är på gång. Där får alla i personalen berätta om saker de uppmärksammat, om de varit på någon utbildning eller liknande. Vi får, genom det som Ceasar beskriver, intrycket av att den kundnära personalen ges tydlig och kontinuerlig information, vilket enligt teoretikerna ger förutsättningar för att uppnå en hög servicekvalitet¹⁰⁶.

Enligt Bertil är det viktigt att den kundnära personalen får information kring nya kampanjer och liknande i god tid. Han berättar att det i detta avseende finns en del brister, ”det är lite si och så innan vi får all information om nya produkter eller kampanjer”. Detta exemplifierar han genom att berätta om en ny kampanj som nyligen introducerades.

¹⁰³ Grönroos 2004, s 370, 376

¹⁰⁴ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 6; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

¹⁰⁵ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 7, 9 – 11, 20, 25

¹⁰⁶ Jmf Boshoff & Tait 1996, s 5 – 7, 9 – 11, 20, 25

När denna sattes igång hade den kundnära personalen inte fått tillgång till den information som de menar att de behöver för att kunna utföra sitt arbete. De hade inte fått information kring hur ärenden skall administreras och liknande. Otillräcklig information får enligt honom konsekvenser i kundmötet då det bland annat blir svårt för den kundnära personalen att veta exakt hur denna skall agera. Innehar den kundnära personalen inte tillräcklig kunskap om exempelvis en specifik kampanj blir det svårt för dem att hjälpa kunder i ärenden som berör denna kampanj. Med andra ord brister servicen. Hade informationsflödet och kommunikationen med den närmsta chefen samt feedbacken från denne fungerat bättre, menar Bertil, att han känt sig mer motiverad till att utföra sitt arbete. Vi identifierar här att LF Göinge brister då det gäller att föra ut information om exempelvis kampanjer.

Boshoff och Tait menar att den kundnära personalen bör ses som en målmarknad för IM strategier, eftersom det är just den som levererar tjänstekvaliteten. Ges den kundnära personalen rätt förutsättningar och känner sig motiverade att ge god service åt kunder, kan detta leda till ökad trivsel. Trivseln kan i sin tur påverka den kundnära personalens agerande i servicemötet på ett positivt sätt.¹⁰⁷ I detta fall anser vi att LF Göinge inte fullt ut uppmärksammat betydelsen av att föra ut tillräckligt med information till den kundnära personalen. Enligt teorin kan detta slå tillbaka mot företaget i form av försämrad tjänstekvalitet och trivsel hos medarbetarna. Enligt Grönroos teori kan vi se att LF Göinge bör bli bättre på att ge sin kundnära personal klar, tydlig och kontinuerlig information¹⁰⁸.

Vikten av ett fungerande informationsflöde och kommunikation mellan ledning och kundnära personal har ovan identifierats på olika sätt. Den kundnära personalen har i intervjuerna poängterat att kommunikationen av information från ledningen måste fungera för att de skall kunna ge kunder den service som dessa efterfrågar. Vi kan på så sätt se den betydelse som den interna kommunikationen har på den service som den kundnära personalen skall ge kunder. En fungerande intern kommunikation visar sig även vara viktig för en motiverad kundnära personal.

¹⁰⁷ Boshoff & Tait 1996, s 5 – 6; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

¹⁰⁸ Jmf Grönroos 2002, s 388

4.2.1.3 Vad är det som gör att en stolthetskänsla till organisationen infinner sig hos den kundnära personalen? På vilket sätt påverkar denna stolthet den kundnära personalens arbete?

En stolthet över att arbeta inom en specifik organisation grundar sig i att denna uppfattas som meningsfull, viktig, effektiv och en del av ett samhälle. Om den kundnära personalen känner denna stolthet kommer de troligtvis att känna ett större engagemang till att möta organisationens målsättningar.¹⁰⁹ Bertil och David berättar för oss att de känner en stolthet över att arbeta på LF Göinge, denna stolthet grundar sig i att bolaget generellt av kunder uppfattas som ett stabilt, välkänt och förtroendeingivande företag. Ceasar menar LF har en positiv klang hos de flesta kunder, vilket gör det roligt att arbeta på företaget. Även Adam känner en stolthet gentemot att arbeta på LF Göinge. ”Det är ett företag som verkligen tar hand om kunder, som är nära kunder, som är kundvänligt”, säger han. Kundvård är viktigt för företaget ”vi ser till att våra befintliga kunder är nöjda och att de har rätt försäkringar”, vilket Adam anser är jätteviktigt. Denna stolthet kan även identifieras i den positiva inställning som Adam hade under den intervju vi genomförde med honom. Han svarade glatt på alla frågor och var verkligen glad över att få berätta om LF Göinge och arbetet som han utför. Den stolthet som den kundnära personalen känner gentemot sitt företag reflekterades i våra intervjuer och borde, enligt oss, på så vis även spegla sig gentemot företagets kunder. Enligt Arnett et al. är det positivt att den kundnära personalen känner sig stolt över sitt företag eftersom det leder till ökad trivsel på arbetsplatsen¹¹⁰. Vi tror att den stolthet som LF Göinges kundnära personal känner över att arbeta på företaget genererar stora fördelar för bolaget, både genom ökad trivsel och genom motivation samt förbättrade arbetsinsatser gentemot företagets kunder.

4.2.1.4 Hur anser den kundnära personalen att balansen mellan frihet och kontroll samt feedback skall se ut?

Grönroos menar att en förutsättning för att kundnära personal ska kunna ge god service åt kunder är att de har en viss handlingsfrihet. Den kundnära personalen måste känna att de ges handlingsfrihet i lagom omfattning och tydligt veta vart gränserna går kring deras arbetsuppgifter.¹¹¹

¹⁰⁹ Arnett et al. 2002, s 90

¹¹⁰ Arnett et al. 2002, s 90

¹¹¹ Grönroos 2002, s 382 – 384, 386; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

För LF Göinges kundnära personal finns det regler, interna rutiner, kring hur de ska förfara lokala beslut som ledningen tagit. Den främsta regeln som påverkar den kundnära personalen är att de måste vara tillgängliga på telefon mellan klockan nio och halvfem, vid den tiden måste de vara vid sina skrivbord och besvara inkommande samtal. Samtidigt skall de även kunna ta emot besökande kunder. Mellan samtalen och besöken har de dock möjlighet att styra sin egen tid kring övriga administrativa arbetsuppgifter som skall utföras. Adam anser att han har relativt stor handlingsfrihet kring att lägga upp sin arbetstid. Han menar att han har eget ansvar genom att ta hand om specifika kunder, exempelvis kollar han upp om de haft problem med något eller liknande. Detta anser vi visar på att den kundnära personalen på LF Göinge har vissa handlingsutrymmen till att själva planera sin arbetsdag, vilket kan ha positiv inverkan genom att de har eget ansvar och kan ta egna beslut. Samtidigt som de har vissa regler och rutiner som begränsar deras handlingsutrymmen, såsom telefontiden.

Grönroos menar ”att på ett bra sätt ge ökad handlingsfrihet som ett led i den interna marknadsföringen kan få ett avgörande inflytande på de anställdas arbetstillfredsställelse”¹¹². Det räcker dock inte med att den kundnära personalen har befogenheter att fatta beslut, de behöver även ha möjlighet att göra det¹¹³. ”Människor som har fått befogenhet att ta ansvar för kunderna men inte har möjlighet till att göra det, känner sig klivna, frustrerade och upprörda, och kommer antagligen att fatta dåliga beslut”¹¹⁴. Detta påverkas bland annat genom att den kundnära personalen upplever att de har stöd ifrån ledningen, i form av informationsbyte.¹¹⁵ Detta kan relateras till problematiken kring underbemanningen på privatavdelningen. Bertil menar att ledningen har gjorts medvetna om läget, men ändå inte gjort något för att förbättra situationen. På så sätt anser vi att den kundnära personalens arbetsbelastning blir större och möjligheten till att handla relativt fritt minskar. Möjligheterna begränsar i detta avseende de befogenheter som den kundnära personalen har.

Cesar upplever sitt ansvarsområde som tillfredsställande då han känner att han kan påverka allt inom sitt arbetsområde. Vid de tillfällen då han har mycket pappersarbete kan han med vetskapen om att det finns andra tillgängliga stänga ner sin telefon för att utföra detta arbete ostört. Personalen är också fri att själv komma överens om någon skulle vilja ta en längre lunch någon dag eller gå hem lite tidigare.

¹¹² Grönroos 2002, s 383

¹¹³ Grönroos 2002, s 382 – 384, 386; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

¹¹⁴ Grönroos 2002, s 384

¹¹⁵ Grönroos 2002, s 382 – 384, 386; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

Feedback anses, enligt Boshoff och Tait, vara betydelsefullt och motiverande för den kundnära personalen då det kan fungera som ett bevis på det arbete som de utför. Det gäller dock att kontroll- och feedbacksystem är rätt utarbetade för att de inte skall upplevas som för omfattande eller att de inte överensstämmer med den kundnära personalens uppfattningar kring servicekvalitet.¹¹⁶ Enligt Bertil får den kundnära personalen oftast den feedback som de behöver. De har avdelningsmöten en gång i veckan där avdelningschefen med hjälp av diagram och liknande brukar presentera hur försäljningen under veckan har sett ut. Denna presentation fokuserar dels på hela gruppens samt på de enskilda individernas resultat, här ges feedback på hur deras arbete varit. Den kundnära personalens arbetsuppgifter blir kontrollerade på så sätt att allas offerter, sålda produkter och hur de varit i kontakt med kunder mäts. Relativt detaljerad information kring den kundnära personalens arbete finns på så sätt tillgänglig för ledningen.

Enligt Bertil påverkar mätningen av hans individuella prestationer honom i hans arbete på olika sätt. Å ena sidan är det roligt att se sitt individuella resultat, han menar att detta sporrar honom till att utföra ännu bättre arbetsinsatser. Å andra sidan vet han att det inte är alla som uppfattar detta på ett positivt sätt. Enligt Bertil skapar kontrollsystemet inte en synlig konkurrens mellan medarbetarna, men han menar att de som är mer tävlingsinriktade kanske uppfattar det som en 'tyst tävling'. "Jag påverkas om jag till exempel inte presterat i nivå med de andra i den kundnära personalen." På så sätt anser vi att feedbacksystemet kan upplevas som *för* kontrollerande och därmed kan det få negativ inverkan på den kundnära personalens möte med kunden. Detta eftersom de känner sig för styrda och reglerade – att deras prestationer mäts i kvantitativa mått eftersom det gäller att erbjuda olika produkter och skaffa nya kunder i den omfattning som regleras i deras budget.

När det gäller feedback menar dock Adam och Ceasar att denna fungerar väldigt bra. Adam säger att alla har sin egen budget vilken de själva får vara med att sätta upp. Budgeten följs upp av ledningen och sedan tillhandahålls feedback på detta. Ceasar menar att det är väldigt viktigt att få beröm och det tycker han att ledningen på LF Göinge är mycket duktiga på att ge.

¹¹⁶ Boshoff & Tait 1996, s 24

Ovannämnda aspekter handlar enligt en IM synvinkel om feedback och kontroll från ledningen. De belyser inget om någon feedback från kunderna till den kundnära personalen. I intervjun med Bertil återgav han att han känner en stolthet över att arbeta på ett bolag som tar väl hand om sina kunder, ett förtroendeingivande och välkänt företag. Denna uppfattning har Bertil fått genom att han, på olika sätt har givits feedback över hur kunderna uppfattar den kundnära personalens arbete. Feedback från kunder är på så sätt något som fungerar motiverande för den kundnära personalen, det borde även vara en förutsättning för att kunder skall kunna tillhandahållas den service som de efterfrågar. Genom den kundnära personalens berättelser har vi här funnit att handlingsfrihet i samklang med handlingsmöjlighet är en viktig förutsättning för att den kundnära personalen skall kunna ge en god kundservice. Vidare kan feedback, från både ledning och kunder, fungera motiverande och sporrande för den kundnära personalen.

4.2.1.5 Vad anser den kundnära personalen om belöningsystem? Fungerar dessa motiverande och hjälpande i kundmötet?

Olika teoretiker belyser belöningsystem som en motiverande faktor¹¹⁷. Den kundnära personalen på LF Göinge har fast månadslön, lönen är alltså inte baserad på försäljningsresultat eller liknande. Under vissa tillfällen har de dock möjlighet att utöka denna lön med en ytterligare bonus. Till exempel finns det för tillfället en kampanj kring pensioner som varit i gång i några månader. Den kundnära personalen får en viss ekonomisk ersättning per tecknad pensionsförsäkring. Detta tillfälliga belöningsystem är enligt Bertil och Adam något som fungerar motiverande. Det fungerar alltså i samklang med Anthony och Govindarajans resonemang kring att kundnära personal tenderar att känna sig motiverade av att få feedback eller rapporter på sina prestationer¹¹⁸. Syftet med belöningsystem är att motivera personalen att utföra önskvärda beteenden¹¹⁹. Enligt Bertil har dock försäljningen av pensionsförsäkringar inte direkt ökat, ”det kanske inte hade den effekten som ledningen hade önskat egentligen”. På så sätt kan det sägas att detta belöningsystem, ur ledningens perspektiv, inte haft det positiva inflytande på prestationer som dessa önskat¹²⁰.

¹¹⁷ Bl a Arnett et al. 2002, s 91; Grönroos 2004, s 386; McMaster 2002, s 26

¹¹⁸ Anthony & Govindarajan 2003, s 565 – 566

¹¹⁹ Arnett et al. 2002, s 91

¹²⁰ Jmf Arnett et al. 2002, s 91

Andra kampanjer finns även då alla i den kundnära personalen tävlar gentemot andra LF bolag. Ofta sätts det, enligt Adam, upp grupp mål som, om de klaras av, leder till någon form av belöning. Adam menar att detta fungerar bra då personalen uppmuntrar varandra. Övergränsigt tycker han att belöningssystem fungerar motiverande, ”man behöver lite sådana morötter ibland”. De belöningar som delas ut till den kundnära personalen har bland annat varit middagsbjudningar samt en resa till Tivoli i Köpenhamn.

Även om företagets resultat inte förbättras genom implementering av olika belöningssystem har vi funnit det som en relativt viktig aspekt ur den kundnära personalens perspektiv. Temporära belöningssystem som introduceras med jämna mellanrum visar sig fungera som både motiverande och sporrande för den kundnära personalen. Dock verkar de inte fungera hjälpsamt i kundmötet.

4.2.1.6 Identifierar den kundnära personalen en vikt i att tillhandahållas utbildning och tekniskt stöd?

Grönroos samt Rafiq och Ahmed belyser vikten av utbildning och tekniskt stöd för en god kundservice. Kundnära personal behöver rätt typ och nivå av träning för att kunna utföra sitt arbete.¹²¹ Den kundnära personalen på LF Göinge tillhandahålls utbildningar främst som nyanställda. Utöver detta ges de möjlighet till utbildningar för att uppdatera kunskaper eller om det kommer några nya arbetsuppgifter samt om de byter arbetsuppgifter. Adam menar att det finns möjligheter till utbildningar av olika slag om den kundnära personalen vill. När det gäller nya produkter och liknande anser han att det är viktigt att den kundnära personalen ges uppdaterad information. David berättar att om personalen vill gå en viss utbildning som är passande för deras arbetsuppgifter så är de i regel fria till att göra detta. Ceasar tillägger även att LF Göinge motiverar sin personal genom att uppmuntra till att gå utbildningar. Bertil menar att LF Göinge ibland kan vara lite sena med att ge internutbildningar. Han anser att det är viktigt att den kundnära personalen ges rätt utbildning i ett så tidigt stadium som möjligt för att kunna ge kunden bästa service. Att möta kunder innan den kundnära personalen fått rätt utbildning om olika försäkringsvillkor kan enligt Bertil vara lite vanskligt.

¹²¹ Grönroos 2002, s 382 – 384; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

Kundnära personal behöver också tekniskt stöd genom olika system och databaser för att kunna genomföra olika kundärenden¹²². När det gäller de tekniska systemen berättar Ceasar om ”Ettkund” som är ett system där allt om kunderna noteras, till exempel när de tecknat en försäkring. Systemet ger också personalen signaler om vilka produkter som kunden de talar med fattas. Det kan till exempel dyka upp på datorskärmen ”erbjud olycksfallsförsäkring” eller liknande. Bertil nämner att verksamheten bytte till ett nytt system, ”Rally”, som skulle införas på bilförsäkring för drygt ett år sedan, men detta fungerar inte fullständigt ännu. Han berättar att den kundnära personalen får nya meddelanden varje vecka kring saker som inte fungerar med detta system, vidare har kunder blivit berörda av detta och ringer för att fråga den kundnära personalen vad som händer. Bertil säger att det finns en del system som de använder sig av som är för gamla. Dessa problem grundar sig, enligt honom, i att de inte i förväg blivit granskade ur praktisk synpunkt. Problematiken kring de tekniska systemen påverkar arbetet gentemot kunder på olika sätt. Då datasystem ligger nere ökar belastningen för den kundnära personalen genom att fler kunder ringer och undrar vad det är som händer.

Ceasar anser precis som Bertil att de tekniska systemen kan ställa till med väldiga problem för personalen, då de inte fungerar. Han betonar att personalen blir väldigt utsatt eftersom de är så beroende av att systemen fungerar. Det blir svårt att arbeta eftersom all information ligger i datorn och det innebär att verksamheten då står helt still. Detta, menar vi, visar att det tekniska stöd som den kundnära personalen är i behov av inte är tillgodosett i den utsträckning som krävs. Att systemen inte är anpassade till praktiken verkar vara det största problemet, vilket tyder på att system inte har utvecklats till att vara behjälpliga stöd för den kundnära personalen i deras arbete att ge kunderna god service. Det negativa är att det påverkar kunderna och de kan få en mindre bra uppfattning om företaget. Grönroos poängterar att om kundnära personal saknar tekniskt stöd som gör det möjligt för dem att ge god service, kommer också den mest serviceinriktade personalen att känna sig frustrerad och efter hand förlora intresset för att ge god service och vara så kallade deltidsmarknadsförare för företaget¹²³.

David anser att de tekniska systemen ibland kan kännas lite överdrivna. Att föra in precis alla uppgifter i systemet underlättar givetvis uppföljningen av kunderna, men kan samtidigt kännas som ett överdrivet sätt att kontrollera den kundnära personalen.

¹²² Grönroos 2002, s 382 – 384; Rafiq & Ahmed 2000, s 461 – 462

¹²³ Grönroos 2002, s 380

Vi anser att detta kan illustrera risken som finns med olika datasystem, att den kundnära personalen upplever dem som 'onödiga tidsslukare' och att de kan känna sig övervakade då de ska notera alla kundärenden som de utför.

Att den kundnära personalen får utbildningar konstruerade efter deras arbetsuppgifter samt att det finns fungerande och enkla tekniska system, har genom vår undersökning visat sig vara viktigt för att den kundnära personalen skall kunna ge kunder den service som dessa efterfrågar. Enligt Bertil är kompetens bland personalen, vilket är kopplat till bra utbildning, en väsentlig del i en god kundservice. Han anser att kundnära personal skall ha kunskaper i det arbete som de utför för att kunna förmedla detta till kunder. Uteblir utbildning eller om det tekniska stödet inte fungerar är detta något som den kundnära personalen uppfattar som frustrerande och omotiverande, vidare kan det även komma att påverka kundmötet på ett negativt sätt.

4.2.1.7 Hur relevant anser den kundnära personalen att deras arbetsmiljö och arbetsinsatser är i förhållande till trivsel på arbetsplatsen samt motivation till att utföra sitt arbete?

Enligt Arnett et al. är arbetsmiljö en faktor som påverkar personalens trivsel på sin arbetsplats¹²⁴. När vi under intervjuerna ställde frågor kring arbetsmiljön fick vi främst svar som belyser den fysiska miljö där den kundnära personalen arbetar. Bertil anser att denna inte är jättebra då vissa sitter i ett öppet landskap. Det finns enbart en låg liten vägg som skärmar av personalen från varandra. På så sätt blir det, enligt honom, svårt att tala med kunder ostört. Folk går förbi och personalen kan höra varandra. Bertil tror att kunden också trivs bättre med att sitta lite mer avskärmat. De vill, enligt honom, inte gärna sitta öppet och tala om privata saker såsom personuppgifter och liknande. Om alla i den kundnära personalen suttit i enskilda kontor eller liknande tror han att kunder uppfattat detta som mer komfortabelt. Ceasar kan se både fördelar och nackdelar med att sitta i en öppen miljö. Finns det pappersarbete som måste utföras kan det vara ganska skönt att sitta i ett enskilt ostört rum, han menar dock samtidigt att det råder en trevlig stämning genom den närhet som en öppen miljö skapar. Vi finner dock en relativt enhetlig bild kring att det öppna landskapet kan fungera störande i kundmötet. Men samtidigt belyser vissa i den kundnära personalen den sociala aspekten som positiv.

¹²⁴ Arnett et al. 2002, s 88 – 89

Arbetsmiljö handlar inte enbart om den fysiska miljön, Arnett et al. belyser även andra faktorer som begreppet inkluderar, till exempel den atmosfär som personalen skapar¹²⁵. När det gäller relationerna mellan medarbetarna på arbetsplatsen anser Bertil dessa vara ”rätt så bra”. Enligt honom satsar företaget mycket på att stimulera dessa. Exempelvis så har ledningen arrangerat resor som personalen varit iväg på. Men då vi talar om den enskilda avdelningen där Bertil arbetar menar han att sammanhållningen mellan medarbetarna påverkats negativt genom den dåliga bemanningen som för tillfället finns. ”Man har inte varit på topphumör den sista tiden här”, säger han. Han tror dock inte att detta påverkat relationerna mellan medarbetarna särskilt mycket men tålmodet, viljan, orken och liknande har blivit lite sämre än det brukar säger han. Enligt Adam är relationerna mellan medarbetarna på LF Göinge mycket bra. De gör mycket tillsammans utanför arbetstid, exempelvis finns en personalklubb som arrangerar olika saker, berättar han. Det blir på så vis tydligt att den kundnära personalen lägger stor vikt vid fungerande medarbetarrelationer. Det ter sig vara viktigt för att de skall känna sig motiverade till att utföra ett bra arbete gentemot kunden.

De anställdas arbetsinsatser kan ha positiv inverkan på hur pass nöjda de är med sin arbetssituation, får insatserna positiva effekter kan de komma att känna sig mer motiverade till att utföra sitt arbete¹²⁶. I det stora hela trivs Bertil med sitt arbete. Problemet med underbemanningen gör dock att den kundnära personalen inte riktigt hinner med att göra det de vill, vilket enligt Bertil påverkar trivseln på ett negativt sätt. ”Det blir lite tråkigt emellanåt” säger Bertil för att sedan fortsätta ”man kan inte ge det riktiga hundra procentiga som man vill”. Därigenom anser vi att han identifierat att de insatser han i dagsläget har möjlighet att utföra inte får den positiva inverkan på kunder som han önskar. Genom detta har hans arbetsmotivation kommit att minska¹²⁷.

Enligt David är bemanningen för tillfället god på bankavdelningen. Innan avdelningen anställdes en till var det lite stressigt då de kände att de inte riktigt hann med sina uppgifter. David syftar på att det var svårt att hinna med att ge kunden det lilla extra. Ceasar menar på liknande sätt att det negativa med att jobba som kundnära personal med servicerelaterade arbetsuppgifter är att det ibland kan vara svårt att hinna med allt som ska göras. Ceasar anser att det ibland kan uppstå en viss stress gentemot kunden.

¹²⁵ Arnett et al. 2002, s 88 – 89

¹²⁶ Yoon et al. 2001, s 504

¹²⁷ Jmf Yoon et al. 2001, s 504

Det är viktigt att bli klar med kundens ärenden så snabbt som möjligt för att denne inte ska behöva vänta länge på att tjänsten ska börja gälla. I det stressiga arbete som den kundnära personalen utför blir det ibland svårt att hinna med alla de uppgifter som de vill hinna med. I vissa avseenden blir på så sätt kunden drabbad. I detta sammanhang anser vi att vikten av en tillräcklig bemanning är tydlig. För att den kundnära personalen skall kunna tillhandahålla kunder den service som dessa efterfrågar och därmed känna sig nöjda med sina arbetsinsatser krävs, enligt våra intervjupersoner, tid. Bristen på denna tid kan bäst motverkas genom att ha en tillräcklig bemanning.

Adam trivs jättebra på LF Göinge. ”Jag tycker aldrig det är tråkigt att åka till jobbet” säger han. Han benämner sina arbetsuppgifter som stimulerande, detta främst på grund av kontakten med människor. ”Jag trivs med mitt jobb, det är jätteroligt, det gör att jag är motiverad till att göra ett bra jobb”, säger han.

Att personalomsättningen är väldigt låg talar enligt Ceasar sitt tydliga språk för att personalen på LF Göinge trivs. ”Folk stannar här i massor med år.” Många har varit på företaget i tio, tjugo, trettio år, det är alltså väldigt få som slutar. Anledningen till att Ceasar känner sig motiverad i sitt arbete är att han trivs med att hjälpa människor. Att sitta och diskutera med en kund för att komma fram till en lösning och få kunden att förstå, är något som gör Ceasar motiverad. På så sätt kan det sägas att de främsta motivationsfaktorerna ligger i den kundnära personalens arbete med kunden, kundmötena. Det är med andra ord inte alltid det som ledningen gör för sin personal som främst motiverar dem, kunden har här en viktig roll.

Vi har identifierat den vikt som den kundnära personalen lägger på både den materiella och immateriella arbetsmiljön, samt att brister i detta kan få konsekvenser i kundmötet. Dock verkar faktorerna inte vara så avgörande som till exempel Arnett et al. vill påstå. Trots brister har företaget en väldigt låg personalomsättning och generellt menar alla intervjupersoner att de trivs på sin arbetsplats. Den största anledningen till varför den kundnära personalen på LF Göinge trivs på sin arbetsplats har vi funnit vara de arbetsinsatser de utför gentemot kunder.

4.2.2 God kundupplevd service

För att kundnära personal skall kunna tillhandahålla kunder en god service har vi genom praktiska exempel funnit det vara relevantt att de uppmärksammas, uppskattas och motiveras av ledningen. Genom detta tillhandahålls den kundnära personalen alla de förutsättningar som de behöver för att kunna ge kunder den service som de efterfrågar. Samtidigt som kunders uppfattningar bättre kommer fram då det är den kundnära personalen som har den huvudsakliga kontakten med dessa.

4.2.3 Bra kunskapsbas för utveckling av lyckosamma IM strategier

4.2.3.1 Tas den kundnära personalens åsikter tillvara så att effektiv, motiverande och konkurrenskraftig IM kan bildas?

Vi har genom bland annat den underbemanningsproblematik som existerar på den privata försäkringsavdelningen på LF Göinge, sett vilka konsekvenser kundservicen kan få om den kundnära personalens åsikter inte tas tillvara. På så sätt menar vi att det inte går att konstruera lyckosamma IM strategier utan att betakta den kundnära personalens perspektiv. För att skapa en motiverad kundnära personal är det därför viktigt att uppmärksamma vad det är som motiverar dem och vad de behöver för att ge kunder den service som dessa efterfrågar.

4.3 Slutsatser

Vi har genom denna uppsats funnit att mycket forskning har bedrivits kring hur företag utifrån ett ledarskapsperspektiv bäst kan styra sin verksamhet mot att ge bästa möjliga service åt kunder. Däremot är färre undersökningar gjorda ur den kundnära personalens perspektiv. Därför har vi redogjort för de förutsättningar som kundnära personal anser sig behöva för att kunna ge god service åt kunder, vilket har resulterat i de slutsatser som vi nu kommer att presentera. Slutsatserna kommer att utgöra svaren på vår frågeställning; *Vad uppfattar den kundnära personalen som centralt i den interna marknadsföringen för att den ska fungera som ett stöd i deras dagliga arbete med att tillhandahålla kunder en god service?*

Genom våra intervjuer har vi funnit att det finns ett antal grundförutsättningar inom IM som måste uppfyllas för att den kundnära personalen skall kunna ge kunder den service som dessa efterfrågar. Uppfylls inte dessa kriterier blir den kundnära personalens arbete gentemot kunden svårt och motivationen till att utföra arbetet uteblir. Dessa grundförutsättningar har vi funnit vara följande:

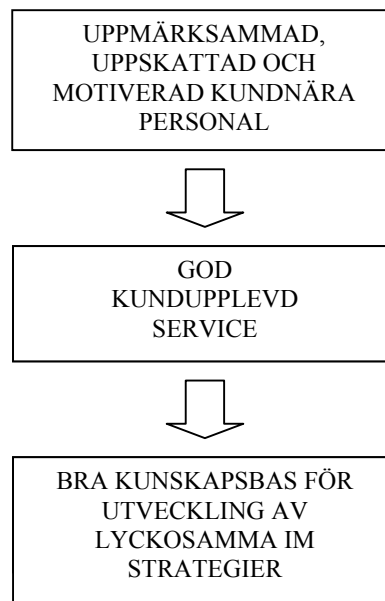
- **En stödjande ledningsstil**, eftersom det bidrar till en positiv stämning där den kundnära personalen motiveras till att göra goda insatser. Enligt den kundnära personalen utgörs en stödjande ledningsstil av att ledningen är lyhörd för den kundnära personalens erfarenheter, kunskaper och behov. Dessa aspekter rör frågor om till exempel tillräcklig bemanning som gör att den kundnära personalen kan ge kunder bästa service. Uppmärksammar ledningen inte detta minskar den kundnära personalens motivation och arbetet med att ge god service blir svårt att genomföra.
- **Intern kommunikation via IM**, då kommunikation mellan kundnära personal och ledning är helt avgörande för att alla i organisationen ska arbeta åt samma håll. Det är alltså viktigt att den IM består av en kontinuerlig informationsspridning så att den kundnära personalen får den nödvändiga information kring tjänsteerbjudanden som de behöver i sitt arbete med att ge god service. Den interna kommunikationen är även väsentlig för att upprätthålla en motiverad kundnära personal. Är kommunikationen bristfällig kan det resultera i sämre kvalitet på den service som kunden efterfrågar.
- **Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet**, eftersom vi funnit att det kan göra den kundnära personalen mer motiverad till att ge god kundservice genom att de känner att de har eget ansvar och kan ta egna beslut, dock inom vissa satta ramar. Faktorer som underbemanning är även här av betydelse, då det innebär färre handlingsmöjligheter och därmed minskad motivation till att ge god service.
- **Utbildning och tekniskt stöd**, dessa två faktorer har vi kommit fram till är de viktigaste förutsättningar och stöd som kundnära personal behöver för att överhuvudtaget kunna erbjuda kunder service. Ifall datasystem inte fungerar eller om kundnära personal inte får tillräcklig och uppdaterad utbildning, kan det vara så att även kundnära personal som är motiverad och serviceinriktad till slut kan bli så frustrerad att kundmötet blir till en negativ upplevelse för båda parter.

Vidare har vi genom vår undersökning kommit fram till att det finns ytterligare aspekter som kan bidra till en ökad motivation hos den kundnära personalen att tillhandahålla kunder god service. Det handlar alltså inte om något som måste finnas för att den kundnära personalen skall kunna ge god service, men det kan bidra med ökad motivation och därmed bättre kvalitet på den service som ges till kunderna. I detta avseende handlar det om:

- **Stolthet till organisationen**, eftersom den kundnära personalen därmed uppfattar sitt arbete som meningsfullt och viktigt. Detta resulterar i sin tur i ökad trivsel och motivation samt förbättrade arbetsinsatser gentemot företagets kunder. Vi har kommit fram till att kundnära personal som inte känner sig stolt över det företag de arbetar på, riskerar att förmedla detta till kunderna och därmed ökar risken för att leverera försämrad servicekvalitet.
- **Feedback och belöningsystem**, det behövs i viss utsträckning eftersom kundnära personal har behov att få se någon form av resultat på deras arbetsinsatser. Det kan fungera motiverande genom att det ger dem information om hur de ligger till och det kan sporra dem till att eventuellt förbättra sig om de ligger under de uppsatta målen. Vi har dock funnit att det finns en risk i att ha feedbacksystem som den kundnära personalen upplever som för omfattande. Detta eftersom det gör att de kan känna sig allt för övervakade och kontrollerade av sina närmsta chefer och ledningen. Det kan påverka deras agerande i kundmötet på ett negativt sätt i form av att de kan känna ökad stress och press på sina arbetsinsatser. Det kan även skapa en intern tävling och konkurrens mellan den kundnära personalen, som kan ha negativ inverkan på deras kundbemötande genom att de jämför sig med varandra. Vidare har vi funnit att belöningsystem kan fungera som en morot för den kundnära personalen genom vetskapen om att de får en extra ekonomisk eller icke – ekonomisk belöning för sina arbetsinsatser.
- **Arbetsmiljö och arbetsinsatser samt trivsel**, då den kundnära personalen upplever att både den materiella och immateriella arbetsmiljön är viktig för hur kundmötet kommer att gestalta sig. Finns det brister i arbetsmiljön påverkar det den kundnära personalens arbetsinsatser, vilket kan få konsekvenser i mötet med kunden.

Vi har även kommit fram till att det inte endast är arbetsmiljön som påverkar arbetsinsatserna, utan trivseln med att arbeta nära kunden är också en avgörande faktor för goda insatser gentemot kunden.

En aspekt vi funnit fungera mycket motiverande för den kundnära personalen är kundmötet, vilket inte någon av de teorier vi belyst poängterat. Motivation grundar sig alltså inte bara på interna faktorer, såsom de vi ovan beskrivit, utan länken till det externa är också av betydelse för den kundnära personalen. Vår undersökning har visat att den interaktion som sker under mötet med kunden är av stor vikt för den kundnära personalen. Att i samarbete med kunden komma fram till en lösning och därigenom erbjuda den service som kunden efterfrågar är något som vi genom vår analys funnit vara mycket motiverande för den kundnära personalen. Inte minst då de i dessa situationer får positiv respons på serviceutförandet. Detta innebär i sin tur att servicen gentemot kunderna förbättras, eftersom ökad motivation ofta leder till förbättrade arbetsinsatser. Slutsatsen av detta är därför att företag bör vidga sin syn kring IM till att även ta hänsyn till externa faktorer, i form av mötet med kunden, då de samlar in den kunskap som krävs för att utveckla lyckosamma IM strategier. Att den kundnära personalen som vi studerat upplever kundmötet som motiverande, stödjer vår tes om att det är fel att använda sig av den negativt klingande benämningen ”frontpersonal”. Våra intervjupersoner ser alltså inte sig själva som de personer som får ta första smällen, utan upplever istället mötet med kunden som motiverande och sporrande.



Om den kundnära personalen tillhandahålls både de grundläggande förutsättningarna och de extra motiverande menar vi att detta på ett positivt sätt kommer att visa sig i den servicekvalitet som kunderna får. Därför anser vi att IM strategier bör konstrueras efter de aspekter som den kundnära personalen efterfrågar, för att de ska känna sig uppmärksammade, uppskattade och motiverade.

5. AVSLUTNING

Detta kapitel inleds med en diskussion kring vår analys och våra slutsatser. Därefter summerar vi uppsatsen för att sedan föra en reflekterade diskussion över de val vi gjort samt vilka följder det inneburit för våra resultat. Slutligen presenterar vi ett antal förslag till framtida studier.

5.1 Diskussion

Genom denna uppsats har vi funnit att ledarskapsperspektiven kring service har ett stort utrymme inom det teoretiska fältet för IM. Dock försummas allt för ofta den kundnära personalens erfarenheter och kunskaper i utvecklandet av IM strategier. Det finns antaganden kring att ledningen är de som utvecklar IM strategier ur sitt perspektiv och sedan görs försök att implementera dessa strategier hos den kundnära personalen. Genom vår analys av de kunskaper som den kundnära personalen på LF Göinge har, har vi funnit att dessa i vissa sammanhang stämmer överens med det som ledarskapsperspektiven förmedlar. Dock finns det vissa aspekter som inte identifieras då service betraktas genom ledningars ögon. Därför är det viktigt att i praktiken inte försumma de åsikter som kundnära personal innehar kring utförandet av sitt dagliga arbete med att ge kunder en god service. Det är den kundnära personalen som möter kunderna och därför är det denna personal som har kunskap om vad kunderna efterfrågar när det gäller service. Företag som verkar för att ge god service åt sina kunder, bör därför låta sina IM strategier utgå ifrån den kundnära personalen – vad är det som gör dem motiverade och vad behöver de för att kunna ge god kundservice? Att den kundnära personalens arbetsinsatser, enligt oss, ofta negligeras och att de i regel blir lågt prioriterade av den serviceorganisation de tillhör, menar vi kan ha att göra med att jobbet i sig förknippas med att vara krävande, stressigt och lågavlönat. Det finns en föreställning om att kundnära personal ses som den personal som får ta all kritik ifrån kunder. Vi menar dock att denna personal borde betraktas som den personal som faktiskt har möjlighet att möta kunder.

Vi har under arbetets gång bildat oss en uppfattning om att de företagsledningar som lyckas orientera in sina steg på den kundnära personalens stig, oftast är de som också når fram till målet. Lyckas ledningen, under denna orientering, ta med sig de kunskaper de förvärvat genom utbytet med sina medtävlande, den kundnära personalen, har de skaffat sig ett stort försprång till att ta hem förstapriset, ett framgångsrikt och lönsamt företag.

För att hålla kvar vid det goda rykte som ett förstapris genererar, är det givetvis viktigt att inte lägga sig ner och vara nöjd med sin position. För att utvecklas och nå ännu högre höjder är utbildningen och träningen ett måste. Det gäller alltså att ständigt vara medveten om att det snart kommer en ny utmaning med nya stigar och nya medtävlanden.

Vår förhoppning, nu när vi är klara med vår undersökning och presenterat vad vi kommit fram till, är att våra slutsatser kan bidra med en ökad fokusering på kundnära personal. Det vill säga att den kundnära personalens otroliga arbetsinsatser och stora inverkan på serviceorganisationers resultat identifieras i en högre grad.

5.2 Summering

Syftet med denna uppsats har varit att utifrån den kundnära personalens perspektiv undersöka och analysera vilka behov de har för att kunna ge god service till företagets kunder samt att ta reda på hur den interna marknadsföringen kan formas för att utgöra ett stöd åt den kundnära personalen. Följande frågeställning har fungerat som en röd tråd genom hela denna uppsats; *vad uppfattar kundnära personal som centralt i den interna marknadsföringen för att den ska fungera som ett stöd i deras dagliga arbete med att tillhandahålla kunder en god service?*

Vi har för att kunna besvara denna frågeställning analyserat teorier kring service utifrån den kundnära personalens perspektiv. Därmed har vi på olika sätt belyst kundnära personals betydelse för hur serviceföretag kan leverera bästa kundservice. Dessa analyser har gjorts utifrån vårt empiriska material som vi fått genom att utföra kvalitativa intervjuer med kundnära personal från LF Göinge. Genom denna analys har vår inställning till vilken viktig resurs som den kundnära personalen faktiskt utgör för företag förstärkts. Samtidigt har vi även identifierat vikten av att inte försumma dessa utan istället uppmärksamma, uppskatta och motivera dessa till att ge kunder god service. Genom en sådan inställning menar vi att lyckosamma IM strategier kan utvecklas.

5.3 Reflektioner

Vi är medvetna om att de teorier som vi valt att belysa i denna uppsats påverkat vårt resultat. Vi har arbetat utifrån ett antal olika teorier och på så vis menar vi att de delvis har påverkat vårt resultat i den riktning som dessa teorier har. Hade vi valt att behandla andra teorier hade det troligtvis givit oss en något annorlunda fokusering i vårt resultat. Det vill säga att andra aspekter än de vi tagit upp kanske format vårt resultat på ett annat sätt. Det skulle därför vara intressant med vidare studier där andra teorier fungerar som grund. Detta då vi tror att olika teorisamlingar kan fungera som komplement åt varandra.

Vi har under vårt arbete med denna uppsats funnit en del andra, närliggande, forskningsområden som skulle kunna vara intressanta att undersöka i framtida studier. Exempelvis anser vi att en liknande studie ur kunders perspektiv skulle öka kunskapen inom detta fält ytterligare. Vi tror att kunder har värdefull information kring kundservice som skulle kunna öka förståelsen för den kundnära personalens arbete ytterligare. Det skulle kunna ge värdefull information och feedback till företag kring vilken bild kunderna har av hur företaget bemöter dem och hur pass nöjda de är med kundservicen. I denna uppsats har vi medvetet bortsett från genusaspekten, därför skulle framtida studier som behandlar motivation av kundnära personal utifrån likheter och skillnader kopplade till kön även vara av intresse.

6. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Anthony, R & Govindarajan, V (2003): *Management Control Systems*, 11th ed. Singapore, McGraw – Hill.

Arnett, D B; Laverie, D A & McLane, C (2002): Using Job Satisfaction and Pride as Internal – marketing Tools. I: *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 43; 2, s 87 – 96.

Bolster, C J (2007): Take this job and love it. I: *Healthcare Financial Management*. 2007; 61; 1, s 56 – 60.

Boshoff, C & Tait, M (1996): Quality perceptions in the financial service sector. The potential impact of internal marketing. I: *International Journal of Service Industry Management*. 7; 5, s 5 – 31.

Bryman, A (2001): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.

Gounaris, S P (2006): Internal-market orientation and its measurement. I: *Journal of Business Research*. 2006; 59, s 432 – 448

Grönroos, C (2002): *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Liber, Malmö.

Karatepe, O M; Uludag, O; Menevis, I; Hadzimehmedagic, L & Baddar, L (2006): The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. I: *Tourism Management*. 2006; 27, s 547 – 560

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

Mahesh, V S & Kasturi, A (2006): Improving call centre agent performance. A UK – India study based on the agents' point of view. I: *International Journal of Service Industry Management*. 17; 2, s 136 – 157.

May, T (1997): *Samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund.

McMaster, M (2002): Motivating the front lines. I: *Sales and Marketing Management*. 154; 12, s 26.

Mitchell, T R & Daniels, D (2003): Observation and Commentary on Recent Research in Work Motivation. I: Porter, L W; Bigley, G A & Steers, R M: *Motivation and Work Behaviour*. s 1 – 26.

Rafiq, M & Ahmed, P K (2000): Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. I: *Journal of Service Marketing*. 14; 6, s 449 – 462.

Svingstedt, A (2005): Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner. I: Corvellec, H & Lindquist: *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Daleke Grafiska AB, Malmö.

Yoon, M H; Beatty, S E & Suh, J (2001): “The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee – level analysis”. I: *International Journey of Service Industry Management*. 12; 5, s 500 – 522.

Årsredovisning 2006. Länsförsäkringar Göinge.

Elektroniska källor

Länsförsäkringar. Tillgängliga:

http://www3.lansforsakringar.se/Info/Om_Oss/Organisationsoversikt/default.htm
(Läst 070305)

http://www3.lansforsakringar.se/Info/Om_Oss/Lansforsakringar_AB/default.htm
(Läst 070305)

http://www3.lansforsakringar.se/Info/Om_Oss/Lansforsakringar_AB/styrning.htm
(Läst 070305)

http://www3.lansforsakringar.se/Goinge/Privat/Om_oss/Bolagsfakta/default.htm
(Läst 070413)

Nationalencyklopedin och Språkdata 2007. Tillgängliga:

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=259479&i_word=motivation
(Läst 070330)

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=212608&i_word=intern%20marknadsf%26ring (Läst 070330)

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=303873&i_word=service
(Läst 070403)

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=328611&i_history=1
(Läst 070403)

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=front&btn_search=S%26F6k+i+NE
(Läst 070503)

Muntliga källor

Intervjuer

Intervju 1, Adam. Länsförsäkringar Göinge i Hässleholm. 070412

Intervju 2, Bertil. Länsförsäkringar Göinge i Hässleholm. 070412

Intervju 3, Ceasar. Länsförsäkringar Göinge i Hässleholm. 070418

Intervju 4, David. Länsförsäkringar Göinge i Hässleholm. 070420

7. BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide 1

Inledande frågor

- Namn?
- Ålder?
- Tid inom företaget?
- Befattning?
- Arbetsuppgifter?
- Utbildning?

Service

- Vad innebär det för dig att utföra ett bra arbete?
- Vad innebär det för dig att ge kunder god service?
- Vad anser du om följande påstående: Ju fler självbetjänande system som utvecklas desto viktigare blir den kvarvarande frontpersonalens agerande vid själva servicemötet? Motivera!

Intern marknadsföring

- Vad gör LF för att marknadsföra sina tjänster till er i frontpersonalen?
- Hur uppfattar du LF: s sätt att se på de anställda som företagets interna kunder? På vilket sätt ges service till dig som anställd? Anser du att du betraktas på samma kundinriktade sätt som de externa kunderna? Motivera!
- Anser du att ledningen försöker göra er delaktiga i skapandet/utformandet av tjänsterna? På vilket sätt?
- Hur kan ni i frontpersonalen påverka erbjudandena till kunderna?
- Hur skulle du beskriva företagets sätt att satsa på de anställda?
- Uppmärksammas varje individs åsikter inom företaget? På vilket sätt?
- Är ledningen mån om att ni i frontpersonalen förstår och accepterar de tjänster som ska erbjudas kunderna?

Förutsättningar

- Vilka förutsättningar ges du för att utföra ditt arbete?
- Anser du att dessa förutsättningar är tillräckliga eller finns ytterligare saker som krävs? Motivera!

Service klimat i organisation

- Anser du att LF har en företagskultur och/eller strategier som är serviceinriktade? Framhävs service som betydelsefullt och viktigt i er organisation? Motivera!

Stödjande ledningsstil

- Upplever du att LF har en stödjande ledningsstil, att de har förtroende till er? Motivera!
- Hur skulle du beskriva den information och det stöd som ledningen ger för att underlätta frontpersonalens arbete? T ex underlag för hur ni kan ge bästa service?

Arbetsroll och trivsel

- Trivs du på din arbetsplats och med dina arbetsuppgifter? Motivera!
- Har du en klar uppfattning om din arbetsroll? Motivera!

Intern kommunikation via IM

- Vad anser du om den interna kommunikationen? Motivera!

Utbildning och tekniskt stöd

- Anser du att du får du den utbildning och det tekniska stöd som krävs för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter? Motivera!
- Känner du att du besitter de kunskaper som krävs för att ge bästa service?
- Upplever du att det finns möjligheter att utvecklas? På vilket sätt?

Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet

- Finns det många regler och instruktioner som du måste följa i ditt arbete eller anser du dig ha en stor handlingsfrihet? Positivt/Negativt? Motivera!
- Har du möjlighet att utnyttja den frihet som du har, för att utföra ett bra arbete eller fungerar den snarare frustrerande? Motivera!

Feedback och kontroll

- Anser du att du får du den feedback som du behöver? Motivera!
- Hur och i vilken utsträckning blir era arbetsinsatser kontrollerade? Positivt/negativt?
- Hur arbetar LF med sina anställdas attityder mot sitt arbete och mot kunderna?

Stolthet till organisationen

- Känner du dig stolt över att arbeta inom detta företag? Motivera!

Arbetsmiljö

- Hur upplever du arbetsmiljön? Stimulerar den till att utföra ett bra arbete? Motivera!
- Hur skulle du beskriva relationerna mellan medarbetarna på LF?

Belöningsystem

- Känner du att du får något i gengäld av att ständigt sträva efter att göra ditt yttersta? I så fall på vilket sätt?
- Finns det någon form av belöningsystem inom företaget som du har möjlighet att ta del utav? Finansiellt eller icke-finansiellt?
- Om ja, anser du att detta fungerar rättvist och motiverande? Motivera!
- Om nej, är detta något som skulle kunna fungera motiverande för dig? Hur anser du detta i så fall skulle fungera? Eller anser du inte att det finns något behov av ett sådant system? Motivera!

Motivation

- Motiveras du på olika sätt till att utföra ett bra arbete där du kan ge kunder god service? Hur? Motivera!
- Anser du att den motivation som du i dagsläget får/har är tillräcklig eller finns det ytterligare saker som skulle kunna motivera dig ännu mer?

Övrigt

- Vet du något om hur hög personalomsättning det är?
- Vad tror du är anledningen till att LF går så bra?

Bilaga 2 – Intervjuguide

Inledande frågor

- Ålder?
- Tid inom företaget?
- Befattning?
- Arbetsuppgifter?
- Utbildning?

Service

- Vad innebär god service för dig?
- Jobbar LF mycket med självservice åt kunderna? Hur fungerar det i så fall? Vad anser kunder om det och hur påverkar det ditt arbete?

Intern marknadsföring

- Hur skulle du beskriva företagets sätt att satsa på de anställda?
- Anser du att du blir tillräckligt informerad, till exempel vid lansering av nya produkter, system eller kampanjer, från ledningen? Motivera!
- Vid exempelvis sådana tillfällen (lansering av nya produkter, system eller kampanjer) upplever du att dina och dina kollegors kunskaper, i er roll som frontpersonal, tas tillvara av ledningen? Motivera!

Förutsättningar

- Upplever du att bemanningen är god på din avdelning? Motivera!
- Anser du att er tillgänglighet är tillräckligt nog till att serva kunderna? Motivera!

Service klimat i organisation

- Anser du att LF har en företagskultur och/eller strategier som är serviceinriktade? Framhävs service som betydelsefullt och viktigt i er organisation? Motivera!
- Upplever du att ledningen framhäver kundinriktade attityder hos er i frontpersonalen? Motivera!

Stödjande ledningsstil

- Upplever du att LF har en stödjande ledningsstil, att de har förtroende till er? Motivera!
- Hur skulle du vilja beskriva din/dina närmsta chef/er? Upplever du att du har en god relation till dem? Motivera!
- Känner du att ni i kundservice får gehör hos ledningen, att era synpunkter upplevs som värdefulla och att de tas tillvara? Motivera!

Arbetsroll och trivsel

- Trivs du på din arbetsplats och med dina arbetsuppgifter? Motivera!
- Upplever du att LF jobbar med personalens trivsel? JA: på vilket sätt och i vilken utsträckning? NEJ: varför inte tror du och är det något som du efterlyser? Motivera!
- Vad skulle du vilja lyfta fram som positiva respektive negativa aspekter med att arbeta inom kundservice/vara frontpersonal? Motivera!
- Vad upplever du som stressande faktorer och/eller situationer i ditt arbete? Motivera!
- Har du hamnat i situationer som du upplevt som frustrerande och väldigt stressfulla i ditt arbete? Motivera!
- Hur hanterar ni missnöjda kunder och hur hanterar ni ifall de går till personangrepp? Motivera!
- Har det hänt någon gång att du upplevt en hotfull situation i ditt arbete? Till exempel ifall en kund har hotat dig personligen. JA: hur följdes det upp? NEJ: vad har ni för rutiner/policys ifall det inträffar?
- Har du en klar uppfattning om din arbetsroll? Motivera!

Intern kommunikation via IM

- Vad anser du om den interna kommunikationen? Fungerar den på ett tillfredsställande sätt?
- Känner du att du har möjlighet att föra fram dina åsikter till din/dina närmsta chef/er och att de tar till sig dem? Motivera!
- Har ni individuella samtal med er/era närmsta chef/chefer? Hur fungerar det i så fall? Motivera!

Utbildning och tekniskt stöd

- Hur fungerar den interna utbildningen? Anser du att du får det i den mån du behöver? Motivera!
- Finns det möjligheter till vidareutbildning inom företaget? Motivera!
- Upplever du att de interna datasystemen såsom olika kundsystem fungerar tillfredsställande? Motivera!

Handlingsfrihet och handlingsmöjlighet

- Upplever du att du har möjligheter att påverka din arbetssituation? Motivera!
- Har du utrymme i din arbetssituation till att ta eget ansvar, exempelvis över din arbetstid? Motivera!
- Anser du att era interna rutiner fungerar på ett sätt som förankrar och stödjer era arbetsuppgifter? Är de lagom omfattande eller begränsar de ert arbete till att ni känner er styrda? Motivera!

Feedback och kontroll

- Hur får du feedback på dina arbetsinsatser? Anser du att det fungerar tillfredsställande, får du det i den utsträckning du anser dig behöva det? Motivera!
- Hur och i vilken utsträckning blir era arbetsinsatser kontrollerade? Anser du att det sker i lagom omfattning? Motivera!
- Har ni krav på er vad gäller tillgänglighet och/eller försäljning? JA: kan det upplevas som stressande? NEJ: varför inte tror du och är det något som du efterlyser? Motivera!

Stolthet till organisationen

- Känner du dig stolt över att arbeta inom detta företag? Motivera!

Arbetsmiljö

- Hur upplever du arbetsmiljön? Stimulerar den till att utföra ett bra arbete? Motivera!
- Hur skulle du beskriva relationerna mellan medarbetarna på LF?

Belöningsystem

- Finns det någon form av belöningsystem inom företaget som du har möjlighet att ta del utav? Finansiellt eller icke-finansiellt?
- Om ja, anser du att detta fungerar rättvist och motiverande? Motivera!
- Om nej, är detta något som skulle kunna fungera motiverande för dig? Hur anser du detta i så fall skulle fungera? Eller anser du inte att det finns något behov av ett sådant system? Motivera!

Motivation

- Vad anser du fungerar som motiverande för dig i ditt arbete? Vad får dig att känna arbetslust på ditt arbete?
- Vad anser du att LF gör för att motivera sin kundservicepersonal? Fungerar det tillfredsställande eller behöver det utvecklas ännu mera för att få effekt? Motivera!

Övrigt

- Vet du något om hur hög personalomsättning det är?
- Vad tror du är anledningen till att LF går så bra?