



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Deltidsmarknadsföraren - ett steg längre

**En studie av Employee Advocacy och deltidsmarknadsförarens
roll i ett tjänsteföretag.**

Jessica Vestin

Handledare:
Katja Lindqvist
Carl R Hellberg

Magisteruppsats
SMTX 07
Vt 2010

Förord

Jag som skrivit denna uppsats skulle här vilja passa på att beskriva varför denna uppsats kom till och tacka dem som hjälpt mig under arbetets gång.

Efter fyra år på Service Management programmet, vid Lunds Universitet, har jag kommit att speciellt intressera mig för de annorlunda krav som ställs på tjänsteforetags marknadsföring. Genom min bekant Kate Rolfe, på Westpac Banking Corporation i Sydney, Australien, hörde jag talas om konceptet Employee Advocacy. Då jag fann att begreppet hade många tänkvärda utgångspunkter blev jag intresserad av att undersöka hur det kunde påverka ett tjänsteforetags marknadsföringsorganisation. Tack vare Westpac Banking Corporation fick jag möjlighet att genomföra en fallstudie, vilken legat till grund för uppsatsen.

Arbetet med uppsatsen har satt många förmågor på prov samtidigt som det varit både lärorikt och intressant, trots de många långa dagarna och sena nätterna.

Ett stort tack till:

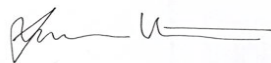
Westpac Banking Corporation
Mina handledare: Carl R Hellberg och Katja Lindqvist

Ett speciellt tack till:

Kate Rolfe, Head of Employee Advocacy, Westpac
James Corbette, Director Growth Segment : Marketing, Westpac
Theresa Roiniotis, Manager Customer Insights, Strategy and Research, Westpac

Synpunkter och idéer mottages tacksamt.

Sydney, Australien, 25 Maj, 2010



Jessica Vestin
jessica.vestin@gmail.com

Sammanfattning

Titel:	Deltidsmarknadsföraren – Ett steg längre - En studie av Employee Advocacy och deltidsmarknadsförarens roll i tjänsteföretag.
Universitet:	Lunds Universitet, Institutionen för Service Management, Helsingborg, Sverige
Kurs/Nivå:	SMTX 07, Magisteruppsats
Författare:	Jessica Vestin
Handledare:	Carl R Hellberg, Katja Lindqvist
Problem:	Det kan finnas möjligheter att utöka och stärka deltidsmarknadsföringsrollen utifrån insikter i konceptet Employee Advocacy (EADV), men dessa möjligheter har inte undersökts. Genom att undersöka hur rollen kan utvecklas och stärkas, utifrån dessa insikter, skulle tjänsteföretags potential att skapa kund- och relationsinriktade organisationer kunna öka.
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera hur idéer från konceptet Employee Advocacy kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag.
Frågeställningar:	Vilken potential kan EADV-konceptet och Advocate Employees ha för ett tjänsteföretag? Hur kan EADV-strategier användas, i ett tjänsteföretag, för att skapa Advocate Employees?

Hur kan EADV-konceptet och Advocate Employees potential användas för att utveckla medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?

Hur kan EADV-strategier och idéer bakom EADV-konceptet stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?

Metod: En kvalitativ fallstudie, där ett tjänsteföretags användning av EADV-konceptet studerades, har använts för att söka svar på uppsatsens två första frågeställningar. De slutsatser som fallstudien genererade har i kombination med relations- och tjänstemarknadsföringsteorier använts för att analysera hur deltidsmarknadsföringsrollen kan utvecklas och stärkas. Det innebär att teori och empiri har använts parallellt för att generera slutsatser.

Resultat: Medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare har kunnat utvecklas och stärkas genom insikter ifrån EADV-konceptet. Utvecklas i den bemärkelsen att rollen visat sig ha en betydelse också för kundens förväntade kvalitet och därmed kan vara ett verktyg även i den externa marknadsföringsorganisationen. Rollen går således från att främst ha använts för att påverka kundens upplevda kvalitet till att bli ett verktyg i *hela* kundens kvalitetsskapande process och i alla delar av tjänsteföretagets marknadsföringsorganisation. Rollen har visat sig kunna stärkas av lojalitetsskapande åtgärder och strukturer som tar till vara på medarbetarens rekommendationer. Dessa insikter har kunnat stärka relations- och tjänstemarknadsföringen.

Nyckelord: Deltidsmarknadsförare, Employee Advocacy, lojalitet, tjänstemarknadsföring, relationsmarknadsföring

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
1. INLEDNING	7
1.1 MEDARBETAREN SOM DELTIDSMARKNADSFÖRARE	7
1.2 MÖJLIGHETER ATT UTVECKLA OCH STÄRKA DELTIDSMARKNADSFÖRINGSROLLEN.....	8
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
1.4 DISPOSITION	10
2. METOD	11
2.1 EMPIRI OCH TEORI SOM UTGÅNGSPUNKT	11
2.1.1 Teoretiska utgångspunkter.....	12
2.2 FALLSTUDIE SOM UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	12
2.2.1 Fallstudiens möjlighet att generalisera slutsatser.....	13
2.2.2 Fallstudieobjekt.....	14
2.2.3 Tillgänglighets problematik	14
2.2.4 Förförståelsens problematik.....	15
2.2.5 Metodval	16
3. FALLSTUDIE – EMPLOYEE ADVOCACY: POTENTIAL OCH STRATEGIER.....	20
3.1 OTILLRÄCKLIG DEFINITION	20
3.1.1 Customer Advocacy – grunden för Employee Advocacy.....	21
3.2 ADVOCATE EMPLOYEES POTENTIAL.....	24
3.2.1 Advocate Employees skapar högre tjänstekvalitet.....	25
3.2.2 Advocate Employees rekommenderar företaget	26
3.2.3 Advocate Employees vill vara kunder i företaget.....	27
3.2.4 Slutsatser - Potentialen i Advocate Employees.....	30
3.3 EADV-STRATEGIERS MÖJLIGHETER ATT SKAPA ADVOCATE EMPLOYEES	30
3.3.1 Faktorer som påverkar Employee Advocacy	31
3.3.2 Kräva eller förtjäna en medarbetares lojalitet?.....	34
3.3.3 Strategiska verktyg.....	35

3.3.4 Slutsatser – EADV-strategier förtjänar Advocate Employees	37
3.4 SAMMANFATTNING – EADV-KONCEPTETS POTENTIAL OCH ANVÄNDNING	38
4. ANALYS - DELTIDSMARKNADSFÖRARENS ROLL I TJÄNSTEFÖRETAGET	39
4.1 DELTIDSMARKNADSFÖRAREN – EN REDAN TILLRÄCKLIGT BRED DEFINITION?	40
4.1.1 Transaktionsmarknadsföringen – Ett litet behov av deltidsmarknadsföraren	40
4.1.2 Tjänstemarknadsföring – Ett stort behov av deltidsmarknadsföraren	42
4.2 DELTIDSMARKNADSFÖRARENS FUNKTION I TJÄNSTEFÖRETAGET	43
4.2.1 Deltidsmarknadsföraren som "löftesuppfyllare" – Den interaktiva rollen	45
4.2.2 Deltidsmarknadsföraren som löftesgivare – Den externa rollen	47
4.2.3 Deltidsmarknadsförare som löftesmöjliggörare – Den interna rollen	51
4.2.4 Slutsatser – En utökning av medarbetarens funktion som deltidsmarknadsförare	53
4.3 ATT STRATEGISKT "SKAPA" DELTIDSMARKNADSFÖRARE	55
4.3.1 Internmarknadsföring för att möjliggöra	55
4.3.2 Att förtjäna deltidsmarknadsförare	56
4.3.3 Den externa rollen – lojalitetens yttersta utkomst	57
4.3.4 Deltidsmarknadsförarens olika funktioner stärker varandra	58
4.3.5 Slutsatser – Att strategiskt "förtjäna" deltidsmarknadsförare	61
4.4 SAMMANFATTNING – ATT UTÖKA OCH STÄRKA DELTIDSMARKNADSFÖRINGSROLLEN	62
5. AVSLUTNING	64
5.1 RESULTATETS BETYDELSE FÖR TEORI OCH PRAKTIK	64
5.2 RESULTATETS BEGRÄNSNINGAR	65
5.3 FRAMTIDA STUDIER	66
KÄLLFÖRTECKNING	68

1. Inledning

Denna inledande del syftar till att introducera ämnesområdet samt klargöra uppsatsens syfte och frågeställningar. Vidare beskrivs här studiens relevans och en förklaring till uppsatsens disposition ges.

1.1 Medarbetaren som deltidsmarknadsförare

Skiftet till en relationsinriktad snarare än transaktionsinriktad marknadsföring innebär att företag inte bara riktar sina marknadsföringsinsatser mot att skapa fler kunder, lika viktigt för relationsmarknadsföringen är att insatser riktas mot att skapa kvalitet för kunden (Se t.ex. Berry, 1983; Gummesson, 1997, Grönroos, 2004). Genom att fokusera på kundens värdeskapande process och skapa en hög total upplevd kvalitet kan företag skapa relationer med existerande kunder snarare än enskilda transaktioner (Jfr. Grönroos, 1984; 1998). Långvariga relationer innebär en större lönsamhetspotential, eftersom en kund visat sig generera mer lönsamhet längre in i en relation, samtidigt som marknadsföringsinsatser för att behålla kunder ofta inte är lika kostsamma som marknadsföringsinsatser för att generera nya kunder (Berry, 1983:2).

Om ett tjänsteföretag ska lyckas skapa relationer snarare än enskilda transaktioner går det inte att placera alla marknadsföringsaktiviteter i en extern marknadsföringsorganisation. En extern marknadsföringsavdelning kan bidra med att skapa planerad kommunikation som kan påverka kundens *förväntade* kvalitet innan tjänstemötet men de kan inte påverka kundens *upplevda* kvalitet (Grönroos, 1997, 1998). Tjänster produceras och konsumeras i en gemensam process där andra medarbetare än marknadsspecialister är avgörande för kundens upplevda kvalitet. Det betyder att marknadsföring också utförs av andra medarbetare än de som på heltid är anställda för att göra så (Gummesson, 1991).

Begreppet *deltidsmarknadsförare* utvecklades för att beskriva vikten av att inkludera fler än den traditionella marknadsföringsavdelningen i ett relationsinriktat företags marknadsföringsorganisation. Gummesson (1991) var den som myntade begreppet, enligt

hans definition har alla medarbetare, utanför marknadsavdelningen, som påverkar ett företags kundrelationer, kundnöjdhet, kundens upplevda kvalitet och intäkter en roll som deltidsmarknadsförare. Gummesson (1991) hävdar att medarbetare utanför marknadsföringsavdelningen spelar en så stor roll för kunders upplevda värde och kvalitet i den tjänst de konsumerar så att om inte alla medarbetare förstår sina roller i marknadsföringsorganisationen kommer ett tjänsteföretag aldrig lyckas med en marknadsorientering. Deltidsmarknadsförare har därför blivit ett av de viktigaste verktygen för att skapa kund- och relationsinriktade tjänsteföretag.

1.2 Möjligheter att utveckla och stärka deltidsmarknadsföringsrollen

Employee Advocacy (EADV) kan beskrivas som ett uttryck för medarbetares lojalitet, en Advocate Employee anses således vara en lojal medarbetare (Jfr. Reichheld, 2003). Utifrån begreppet har ett koncept för att mäta, observera och stärka medarbetares lojalitet utvecklats. Bakgrunden för konceptet är tätt länkad till tjänste- och relationsmarknadsföringens principer, trots att de inte bygger sina resonemang kring samma termer. En Advocate Employee anses skapa ett tjänstemöte som skapar större värde för kunden och därför anses lojala medarbetare vara nyckeln till att bygga lojala kundrelationer (Jfr. Heskett et al. 1994), precis som deltidsmarknadsföraren anses vara avgörande för ett tjänsteföretags möjlighet att skapa långsiktiga kundrelationer.

Bakgrunden för EADV-konceptet är således hämtad från relations- och tjänstemarknadsföringen, vilka identifierat medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag. En Advocate Employee beskrivs dock kunna generera lönsamhet och lojala kundrelationer på sätt, som tidigare inte diskuterats, som en del av deltidsmarknadsförarens roll i relations- och tjänstemarknadsföringen. En studie av hur tjänsteföretag arbetar med EADV-strategier för att, genom Advocate Employees, skapa lönsamhet och stärka kundrelationer i ett tjänsteföretag, skulle således potentiellt kunna *utveckla* och *stärka* medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i tjänsteföretag. Utveckla i den bemärkelsen att potentialen av en Advocate Employee möjligtvis kan identifiera nya betydelser och funktioner av deltidsmarknadsförarens roll, och stärka i

bemärkelsen att EADV-strategier, och tankarna bakom EADV-konceptet, kan skapa nya möjligheter att strategiskt stärka deltidsmarknadsföringsrollen i ett tjänsteföretag.

Som identifierades ovan så har deltidsmarknadsföraren beskrivits som det viktigaste verktyget för ett kund- och relationsinriktat tjänsteföretag. Om rollen kan utvecklas och stärkas ytterligare så innebär det större möjligheter att utveckla relations- och tjänstemarknadsföringen. Det skulle i sin tur innebära större möjligheter för tjänsteföretag att skapa lojala kundrelationer som kan generera lönsamhet idag och i framtiden. Därför är det högst relevant att undersöka hur insikter från EADV-konceptet, vilka tidigare inte satts i ett deltidsmarknadsföringsperspektiv, kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare. Det skulle i sin tur kunna utveckla relations- och tjänstemarknadsföringen och tjänsteföretags möjligheter att skapa långsiktiga och lönsamma kundrelationer.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att beskriva och analysera hur idéer från konceptet Employee Advocacy kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag.

För att uppnå detta syfte kommer en fallstudie av ett tjänsteföretags användning av EADV-konceptet genomföras. Denna fallstudie genomförs för att identifiera hur och varför EADV-konceptet används i tjänsteföretag. Frågeställningarna som kommer att guida arbetet med fallstudien har formulerats enligt följande:

- Vilken potential kan EADV-konceptet och Advocate Employees ha för ett tjänsteföretag?
- Hur kan EADV-strategier användas, i ett tjänsteföretag, för att skapa Advocate Employees?

De insikter som fallstudien genererar om EADV-konceptet kommer användas för att i uppsatsens analys reflektera över hur idéer bakom EADV-konceptet kan utveckla och

stärka deltidsmarknadsförarens roll i ett tjänsteföretag. Frågeställningarna som kommer att guida analysen utgår ifrån fallstudiens resultat och har formulerats enligt följande:

- Hur kan EADV-konceptet och Advocate Employees potential användas för att *utveckla* medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?
- Hur kan EADV-strategier och idéer bakom EADV-konceptet *stärka* medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?

1.4 Disposition

Uppsatsen har inletts med en ämnesintroduktion som identifierade att det finns möjligheter och behov av att utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i tjänsteföretag. I denna del introducerades också uppsatsens syfte och frågeställningar samt studiens utgångspunkter. Det kommande avsnittet kommer att beskriva mina metodologiska val och reflektera över uppsatsens trovärdighet och äkthet.

Nästa del av uppsatsen redovisar resultatet från fallstudien, där diskuteras således uppsatsens två första frågeställningar, med avsikt att skapa en förståelse för hur och varför EADV-konceptet kan användas i tjänsteföretag. De slutsatser som fallstudien genererar kommer i nästa del av uppsatsen, i kombination med en analys av tjänste- och relationsmarknadsföringsteorier, att användas för att beskriva och analysera hur idéer bakom EADV-konceptet kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare.

Den analytiska delen följs av en summering där uppsatsens slutsatser sätts i ett vidare perspektiv. Där diskuteras hur väl syftet har uppnåtts samt vilket bidrag slutsatserna kan skapa för tjänsteföretags marknadsföringsorganisationer och hur vidare forskning kan utveckla dessa resonemang och medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare.

2. Metod

I denna del av uppsatsen redogörs för mina metodologiska val. Detta rör allt ifrån den teoretiska insamlingen till den empiriska undersökningen. Vidare förs här också en diskussion angående uppsatsens generaliserbarhet, trovärdighet och äkthet.

2.1 Empiri och teori som utgångspunkt

För att lyckas uppnå uppsatsens syfte; att beskriva och analysera hur idéer från konceptet Employee Advocacy kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag insåg jag att jag skulle behöva genomföra en empirisk undersökning av EADV-konceptet. Detta eftersom det idag finns en begränsad teoretisk förståelse för detta koncept, hur det används och varför. Därför genomförde jag en empirisk studie av EADV-konceptets användning i ett tjänsteföretag (utgångspunkterna för denna studie beskrivs vidare i avsnitt 2.2). Avsikten med den empiriska studien var att skapa insikter om EADV-konceptet, vilka kunde användas för att genomföra en analys som utredde hur idéerna bakom EADV-konceptet kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare. Fallstudiens resultat har således analyserats mot teoretiska utgångspunkter av medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare.

Jag har således främst använt mig av en induktiv ansats i den bemärkelse att jag utgått ifrån en empirisk undersökning av hur EADV-konceptet används i tjänsteföretag för att generera ny teori om deltidsmarknadsförarens roll (Jfr. Bryman, 2002:20-24). Men jag har också kombinerat de empiriska insikterna med teoretiska utgångspunkter för att generera slutsatser, vilket innebär att jag också haft inslag av deduktiv metod (Jfr. Bryman, 2002:20-24). Jag har dessutom utgått från att det finns tolkningar om deltidsmarknadsförarens betydelse i tjänsteföretag vilken jag med den empiriska undersökningen avsåg utöka. Skillnaden var dock att jag inte, som vid en traditionell deduktiv metod, försökte förkasta eller bekräfta tidigare antaganden utan snarare utöka

dessa med fler utgångspunkter genererade från en empirisk studie (Jfr. Bryman, 2002:20-24).

2.1.2 Teoretiska utgångspunkter

De teoretiska utgångspunkter som använts har hämtas från de fält som främst diskuterat medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare, relations- och tjänstemarknadsföringen. Det är således dessa marknadsföringsansatsers syn på deltidsmarknadsföraren som jag avser utöka och stärka och det är således inom detta fält mitt kunskapsbidrag kommer att skapas. Jag valde att föra den teoretiska redogörelsen och analysen av vad EADV-konceptet kan tillföra i samma avsnitt, främst då det är EADV-konceptets möjligheter att utveckla och stärka deltidsmarknadsföringsrollen och det teoretiska forskningsfältet som är fokus och inte den teoretiska redogörelsen i sig.

Min förförståelse för relations- och tjänstemarknadsföringen har främst legat i den nordiska tjänstemarknadsföringsskolan (Se t.ex. Grönroos, 1984; 1997; Gummesson, 1997). Eftersom det också är denna skola som utvecklat begreppet deltidsmarknadsförare (Se Gummesson, 1991) har studier från denna del i tjänstemarknadsföringslitteraturen kommit att få störst betydelse för den teoretiska analysen. För att försäkra att jag tolkat begrepp och teorier på ett korrekt sätt har jag i största möjliga mån sökt efter originalkällor. Detta har inneburit att också forskare från andra delar av tjänstemarknadsföringsfältet använts i mitt teoretiska resonemang. I de fall då det inte har varit möjligt att hitta den ursprungliga källan, oftast på grund av att en artikel är så gammal att den inte finns lagrad elektroniskt eller att en bok uppdaterats och nu bara säljs i nyare upplaga, så har jag sökt senare tolkningar av ursprungsförfattaren.

2.2 Fallstudie som undersökningsdesign

För primäranalysen av EADV-konceptets potential och användning i tjänsteföretag, valde jag att använda mig av en kvalitativ fallstudie som undersökningsdesign. Detta gjordes eftersom jag ansåg att det var den metod som bäst skulle kunna skapa den djupgående förståelse som jag anser krävs för att förstå detta sociala fenomen. Genom fallstudien

kunde jag upptäcka relationer och nya mönster som inte kunnat identifieras genom att studera flera fall mer ytligt (Jfr. Gummesson, 2000:86).

2.2.1 Fallstudiens möjlighet att generalisera slutsatser

Ett av de vanligaste argumenten mot att använda en fallstudie är bristen på generaliserbarhet och extern validitet (Jfr. Bryman, 2002:67, Gummesson, 2000:86). Min avsikt har dock inte varit att beskriva en definitiv verklighet i alla tjänsteorganisationer, snarare har jag använt fallstudien för att på djupet förstå hur *en* möjlig tolkning och implementering av EADV-strategier kan se ut. Det är mycket möjligt att det kan finnas flera sätt att tolka konceptets användningsområden, vilka skulle generera en annan typ av kunskap, men det innebär inte att de slutsatser som identifieras i denna fallstudie är mindre värda. De representerar den verklighet varifrån de är hämtade. Med förhållningssättet att verkligheter är något som konstrueras socialt och inte representerar något oföränderligt är det också med kriterier anpassade efter det synsättet som fallstudien bör utvärderas. Således anser jag det varken relevant eller möjligt att bedöma studiens generaliserbarhet utifrån traditionella kriterier av reliabilitet och validitet. (jfr. Bryman, 2002:67,258-261; Gummesson, 2000:96)

Jag har i uppsatsen istället försökt att skapa en annan typ av generaliserbarhet som inte kräver att ett stort antal objekt undersöks utan snarare gagnas av att undersöka ett eller några objekt på djupet. Denna generaliserbarhet handlar om att identifiera samband och mekanismer som också skulle kunna fungera i andra sociala sammanhang. För att uppnå en sådan generaliserbarhet har jag jobbat med att beskriva mina resultat noggrant, genom en tydlighet i mitt språk och analys (Jfr. Gummesson, 2000:89). Därmed anser jag att resultaten från fallstudien är generaliserbara trots att de inte säger något om hur vanliga de identifierade sambanden är (Jfr. Gummesson, 2000:89).

För att värdera uppsatsens generaliserbarhet, utifrån den betydelse jag lägger i en fallstudies generaliserbarhet, kan andra kriterier än validitet och reliabilitet vara användbara. Jag har förhållit mig till Guba och Lincolns (1994:114) kvalitativa kriterier

av trovärdighet och äkthet och kommer genom det resterande avsnittet visa hur jag gjort många av mina metodologiska val i avsikt att stärka uppsatsens trovärdighet och äkthet.

2.2.2 Fallstudieobjekt

Fallstudien har genomförts i Australiens största bank, Westpac Banking Corporation (Westpac). Det är en tjänsteorganisation med cirka 37 000 anställda, fördelade på olika platser runt om i Australien, Nya Zeeland och Oceanien samt vid olika större finansiella center så som London, New York, Singapore och Hong Kong (www.westpac.com.au, 2010-05-17). Företaget har arbetat med EADV-konceptet i cirka tre år, sedan de fick en ny VD som ville förändra bankens strategier från grunden. EADV-konceptet introducerades då som metoden som skulle få företaget att nå sina kundmålsättningar (Corbett). Eftersom konceptet bara arbetats med under en kortare period så har det varit svårt att genom fallstudien kunna konstatera definitiva samband mellan konceptets användning och framgång i företaget. Snarare har fokus legat på att undersöka hur sådana samband kan skapas och varför de är betydelsefulla. För att nå den generaliserbarhet jag sökt har jag också försökt att reflektera över hur sambanden skulle kunna stå sig i en annan tjänsteorganisation, med andra förutsättningar.

Valet av fallstudieobjekt gjordes på grund av tillgänglighet, jag hade en kontakt i företaget som möjliggjorde för att jag skulle kunna ta del av deras arbete. Det hade naturligtvis kunnat finnas en potential med att söka efter en fallstudie med en speciellt framgångsrik historia från sina EADV-strategier. Samtidigt är det möjligt att jag i en organisation utan en kontaktperson inte haft samma möjligheter att få tillgång till material (jfr. Gummesson, 2000:14,32).

2.2.3 Tillgänglighets problematik

Genom att jag har haft kontinuerlig kontakt med en person i företaget har jag fått hjälp att söka efter dokument och personer jag varit i behov av att träffa, vilket inneburit att potentiella tillgänglighetsdilemman minimerats (jfr. Gummesson, 2000:14). Genom att dessutom tidigt diskutera dilemman, gällande tillgänglighet till konfidentiella material,

tillsammans med fallstudieobjektet så hittade vi en utväg som passade både företaget och mig. Under överenskommelse att jag fick använda konfidentiella dokument för att dra slutsatser, men i minsta möjliga mån presentera direkta resultat, så lovades jag tillgång till allt material jag sökte. Detta kan i viss mån vara problematiskt eftersom jag i vissa fall begränsat mig till att endast presentera en slutsats och inte kan redovisa för detaljer som ligger till grund för den. För att överbygga den problematiken har jag försökt att, utan siffror och resultat, ge tydliga beskrivningar av mitt resonemang och mina källor. Således har jag ändå kunnat stärka tillförlitligheten (Jfr. Bryman, 2002:258-261) trots att jag tvingats utelämna vissa detaljer i mina beskrivningar.

2.2.4 Förförståelsens problematik

När undersökningen påbörjades hade jag en viss förförståelse för tjänstemarknadsföringens teoretiska användning och syn på betydelsen av deltidsmarknadsföraren. Jag saknade dock förförståelse för hur detta fungerar rent praktiskt i ett ledarskapsperspektiv (Jfr. Gummesson, 2000:15). Ett ännu större problem var att jag helt saknade förståelse för EADV-konceptet vilket också var svårt att tillägna mig då studierna inom området är väldigt begränsade. För att inte låta min begränsade förförståelse påverka studiens tillförlitlighet (Jfr. Gummesson, 2000:80) försökte jag innan undersökningen på bästa sätt göra mig införstådd i området. Detta inkluderade att läsa in mig på relaterade ämnesområden så som Employee Satisfaction och Employee Engagement. Under studiens gång har jag också ständigt försökt att konfirmera påståenden med mer än en metod, så kallad triangulering, eller från fler än en källa (Jfr. Bryman, 2002:258).

Bristen på förförståelse gjorde att jag påbörjade fallstudien med ostrukturerade metoder där jag sökte efter allt av intresse. Detta inkluderade informella samtal, deltagande vid presentationer av Westpacs EADV-strategier och ett ostrukturerat sökande efter information i de dokument jag först blev tilldelad (jfr. Gummesson, 2000:80). Mitt ostrukturerade förhållningssätt innebar att jag skaffade mig nödvändig förförståelse för att kunna identifiera områden där jag behövde mer kunskap och det område där jag kunde fokusera mina studier, jag kom då att fokusera på ett ledarskapsperspektiv. Andra

perspektiv hade säkerligen kunnat vara bra för att komplettera detta perspektiv. På grund av brist på resurser gjorde jag dock ett aktivt val i att representera det perspektiv, som jag ansåg mest relevant för syftet, på djupet snarare än att undersöka fler perspektiv mer ytligt.

2.2.5 Metodval

Valet på metoder för fallstudien föll, efter att jag skaffat mig nödvändig förförståelse, dels på kvalitativa intervjuer och dels på att använda dokument som datakälla. Jag kommer nu nedan beskriva de olika metoderna och de fördelar och brister de kan ha inneburit för uppsatsen.

2.2.4.1 Kvalitativa intervjuer

Jag har haft personlig kontakt och genomfört kvalitativa intervjuer med tre personer med olika roller, varav den ena personen har varit en kontaktperson som jag träffat flera gånger och kunnat föra kompletterande samtal med. Personerna har valts ut på grund av sina olika roller och specifika kunskaper inom EADV-konceptet. Att de alla har olika specialområden har gjort att jag haft möjlighet att styrka att jag skapat en så rättvis bild som möjligt av ledarskapets tolkning av konceptet, vilket stärker uppsatsens äkthet (Jfr. Guba & Lincoln, 1994:114).

Mina intervjuer har inte skett utefter en fast mall, utan de har anpassats efter motiven och min förkunskap om ämnesområdet, inför de olika intervjuerna. Däremot har vissa förhållningssätt under intervjuerna varit konstanta. För att skapa öppna samtal och naturliga svar i intervjuprocesserna har jag hållit alla intervjuer på bankens huvudkontor, där de intervjuade känt till miljön och därmed känt sig bekväma (Jfr. Jacobsen, 2000:169). Detta gäller dock inte de informella samtalen vilka utförts i olika sociala sammanhang, så som vid informella luncher och telefonsamtal. Jag har också under samtliga intervjuer försökt att begränsa min påverkan på intervjupersonens svar (Jfr. Jacobsen, 2000:162). Vilket tagit sig uttrycket att jag försökt att förhålla mig neutral, men intresserad till det intervjupersonerna har berättat, under intervjuernas gång. Det har

skapat öppna samtal där de förstått att jag är intresserad samtidigt som jag inte medvetet har styrt deras svar i en riktning.

Mina första två intervjuer med Kate Rolfe, Head of Employee Advocacy, genomfördes enligt ostrukturerade principer (Jfr. Bryman, 2002:301). Snarare blev det berättelser av EADV-konceptet och dess användning. Vid det andra tillfället så blev jag under samtalets gång också guidad igenom de dokument som jag sedan studerat djupgående på egen hand. Jag avbröt mest för kompletterande frågor då jag upplevde det nödvändigt. Genom denna metod fick jag möjlighet att verkligen förstå intervjupersonens bild av EADV-konceptet och inte begränsa dennes berättelse utefter mina frågor (Jfr. Bryman, 2002:301). Det i sin tur innebar att element som jag inte annat skulle vara betydelsefulla kunde identifieras. Efter att ha tagit in informationen och tolkat den utifrån mina teoretiska utgångspunkter, fick jag vid flera senare tillfällen möjlighet att ställa kompletterande frågor till samma person, genom mail och informella samtal. Dessa samtal har bestått av mer konkreta frågor, utformade utifrån vad jag ansåg nödvändigt att undersöka för att kunna tolka EADV-konceptet gentemot deltidsmarknadsföringsrollen (jfr. Bryman, 2002:301). Uppföljningen har också använts som en form av respondentvalidering, för att kontrollera att jag uppfattat information på rätt sätt, vilket kunnat stärka studiens tillförlitlighet (Jfr. Bryman, 2002:258-259).

Nästa intervju genomfördes med Theresa Roiniotis, Manager Customer Insights, Strategy and Research. Eftersom hon hjälpte mig att förstå utgångspunkter för att kunna mäta och följa upp EADV-strategier, ett område där jag hade mycket lite förkunskap, så passade det sig även här en mer flexibel intervjuprocess där respondenten kunde styra mycket i samtalet och berätta fritt. Men eftersom jag också hade mer konkreta frågor, och endast var intresserad av den del av processen som kan relateras till deltidsmarknadsföringsrollen, så blev intervjun snarare semistrukturerad. Den baserades således på de teman jag ville beröra men dessa var inte fasta utan förändrades under intervjuens gång (Jfr. Bryman, 2002:303). Även i detta fall användes presentationer och dokument som hjälp för intervjupersonens berättande, här var det i stort sett nödvändigt

eftersom mycket detaljer, relaterade till en kvantitativ forskningsprocess, var intresset för intervjun.

Den tredje intervjupersonen genomfördes med James Corbett, Director Growth Segment: Marketing, vari EADV-gruppen är en del. Med denna intervju hade jag ett tydligt syfte att få den övre ledningens perspektiv på EADV-arbetet och förstå varför konceptet infördes. Därför valde jag att använda mig av en semistrukturerad intervju även i detta fall (Jfr. Bryman, 2002:301-303). Denna innefattades av de teman som jag ville beröra och hade även några specifika frågor som jag sökte svar på, intervjupersonens berättande styrde dock ordningen på frågorna.

Ett problem som jag stötte på vid intervjuerna var att eftersom jag kommit överens med företaget om att jag skulle få tillgång till konfidentiell information så fick jag inte lov att spela in två av intervjupersonerna, vilket innebar att jag inte heller kunde transkribera och gå tillbaka till intervjuerna vid min analys av dem. Istället blev jag tvungen att förlita mig till att föra anteckningar och använda mig av de dokument som intervjupersonerna visade för mig under intervjuerna. Faktumet att dokument, som jag senare kunde gå tillbaka till, användes som stöd för intervjuprocessen gjorde detta något lättare men det finns fortfarande en möjlighet att jag kan ha missat information som jag inte hann anteckna under intervjuerna som senare hade varit intressant att analysera (jfr. Bryman, 2002:310-311). Det ska dock pointeras att frånvaron av inspelning var positiv i den bemärkelsen att jag med denna metod möjliggjorde för mer öppna samtal vilket skapade ett intressantare resultat (Jfr. Bryman, 2002:311).

2.2.4.2 Dokument som datakälla

Genom att även använda mig av en kompletterande metod till mina kvalitativa intervjuer så har jag, genom triangulering, haft större möjligheter att stärka uppsatsens tillförlitlighet (Jfr. Bryman, 2002:258-260). Denna metod har också inneburit att jag kunnat tillgodose mig information från personer i ledningen som jag inte intervjuat personligen. Även om dokumenten inte skapar samma djupgående sociala förståelse, så har det varit ett komplement som kunnat stärka möjligheten att redovisa för en rättvis bild

och därmed äkthet i ledningens tolkning av EADV-konceptet. (Jfr. Guba & Lincoln, 1994:114).

Vid min första intervju fick jag ett USB minne laddat med allt som Rolfe ansåg kunde vara intressant för mig. Materialet var mycket omfattande och det innefattade allt ifrån mailkorrespondens, till utlåtandet vid införandet av strategierna, presentationer av konceptet till människor på olika nivåer i företaget, högsta VD:ns balanserade styrkort där EADV-måttet har blivit en viktig del, EADV-undersökningars resultat och så vidare. Jag har också under arbetets gång haft möjlighet att be om fler dokument inom områden där jag funnit att jag sökt mer kunskap.

Eftersom det var svårt att bedöma tillförlitligheten i dessa dokument så har jag i största möjliga mån följt upp fakta i dokument med kompletterande intervjuer, eller bett om bakgrundsinformation där det behövts för att stärka tillförlitligheten. Det vill säga dokumenten har använts som en kompletterande metod till den huvudsakliga metoden; kvalitativa intervjuer (Jfr. Bryman, 2002:365).

Dokumentstudierna har i viss mån inneburit sekundäranalys av mer kvantitativ data. Speciellt gäller detta resultatet från företagens EADV-mätningar, där fanns ingen anledning för mig att genomföra en egen undersökning eftersom jag inte hade resurser till detta. Istället utgjorde då ett bra alternativ att ta del av företagens egen studie (Jfr. Bryman, 2002:208-209). För att få en bättre förståelse för siffror och samband som använts för sekundär analys har jag haft kontakt med forskningsavdelningen, som genomfört mätningen, vilket inneburit att jag kunnat minska risken med feltolkning av andras material (Jfr. Bryman, 2002:210-211)

3. Fallstudie – Employee Advocacy: potential och strategier

Denna del av uppsatsen är avsedd för att utifrån fallstudien resonera kring hur EADV-strategier används i tjänsteföretag och varför. Det resultat som presenteras i denna del kommer att användas, för att i analysen, beskriva hur EADV-konceptet kan utöka relations- och tjänstemarknadsföringens syn på deltidsmarknadsförarens roll.

Eftersom EADV-konceptet ännu fått en liten genomslagskraft i marknadsföringslitteraturen så är det den empiriska fallstudien som kommer att utgöra utgångspunkten för att undersöka konceptet och dess användningsområden. I tur och ordning kommer det undersökas, först *varför* och sedan *hur*, EADV-konceptet används i fallstudieobjektet, samt vad det kan innebära för andra tjänsteföretags användning av EADV-konceptet. Detta kommer att göras genom följande frågeställningar:

- Vilken potential kan EADV-konceptet och Advocate Employees ha för ett tjänsteföretag?
- Hur kan EADV-strategier användas, i ett tjänsteföretag, för att skapa Advocate Employees?

Genom att besvara och analysera dessa frågeställningar avser jag skapa den förståelse som krävs, för att i uppsatsens analys kunna reflektera kring hur idéer bakom EADV-konceptet kan utöka och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare. Innan frågeställningarna diskuteras mer explicit kommer dock det kommande avsnittet att reda ut den teoretiska innebörden och bakgrunden för EADV-konceptet.

3.1 Otillräcklig definition

Det finns ingen perfekt svensk översättning på begreppet ”Advocacy”, så som det används i EADV-konceptet. I såväl National Encyklopedin (<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se>, 2010-05-10) som Nordstedts Engelska Ord (www.ord.se, 2010-05-10) översätts det som stöd eller försvar. En slagning på verbet ”Advocate” tar oss steget närmare uttryckets betydelse, i Nordstedts Engelska Ord beskrivs det som att rekommendera eller förespråka. En Advocate Employee skulle

således kunna översättas som en medarbetare som rekommenderar eller förespråkar sitt företag (jfr. Marketing Leadership Council, 2008). Redan i inledningen presenterades EADV dock som ett uttryck för medarbetares lojalitet. För att förstå hur viljan att rekommendera kan vara ett uttryck för lojalitet krävs en genomgång av det koncept som EADV har sina utgångspunkter i.

3.1.1 Customer Advocacy – grunden för Employee Advocacy

EADV är en utveckling av ett mer undersökt och väletablerat begrepp inom marknadsföringslitteraturen; Customer Advocacy (CADV). CADV utvecklades av Reichheld (2003) som en lösning på hur företag ska kunna mäta, observera och inrikta sig på att stärka kunders lojalitet. Att lojala kunder är en förutsättning för att, framförallt tjänsteföretag, ska bli framgångsrika illustrerar inte minst relationsmarknadsföringsperspektivet (Se t.ex. Berry, 1983; Gummesson, 1997).

Relationsmarknadsföringsteorier har utvecklats för att motverka det fokus som funnits på att skapa enskilda transaktioner snarare än relationer med kunder. Berry (1983), var den som först myntade begreppet, som har skapat något av ett paradigmskifte inom marknadsföringen (Gummesson, 1997; Piercy, 1998; Webster, 1992). Det har blivit allmänt accepterat att företags lönsamhet från en kund ökar ju längre relationen är. Medan marknadsföringskostnader för att attrahera nya kunder är stora anses marknadsföringskostnader för att behålla en kund mindre (Berry, 1983:2). Av dessa anledningar har marknadsföring inom relationsinriktade företag inriktats på att stärka kundnöjdhet och kundlojalitet, så att lojala kundrelationer kan skapas.

Reichheld (2003), menar dock att traditionella sätt att mäta och definiera lojalitet, genom hur väl företag behåller sina kunder, ofta har ett litet samband med lojalitet. I stället hävdar han att lojalitet kan ta sig fler uttryck än en långvarig relation, många företags kunder kan vara högst lojala trots att de kanske inte kommer att utföra fler affärer med företaget i fråga. Människor växer ur olika produkter och tjänster och genomgår naturliga förflyttningar. Istället fann Reichheld (2003) att det ultimata uttrycket för lojalitet visar sig genom viljan att *rekommendera* företaget till andra. Kunder som vill göra det

benämner Reichheld (2003) Advocate Customers. Detta innebär inte att Reichheld (2003) menade att rekommendationer var den viktigaste av utkomsterna från ett lojalt beteende, snarare fann han att viljan att rekommendera var den bästa indikationen på lojalitet. På så vis är den djupare meningen med begreppet ”Advocacy” ett uttryck för lojalitet (Rolfe; Roiniotis).

3.1.1.1 Net promoter Score

I en omfattande studie kommer Reichheld (2003:50-53) fram till att hans definition av lojalitet, mätt genom en enda fråga, är den bästa indikatorn på ett företags tillväxt och lönsamhet:

”Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera företag x till en vän eller kollega”

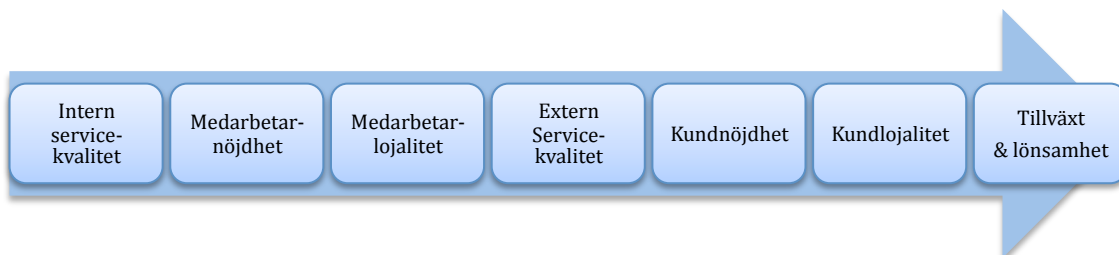
(Reichheld, 2003:50)

Kunderna uppmanas svara på en skala mellan 0-10 där 0 = inte alls sannolikt, 5 = neutral och 10 = extremt sannolikt. Net Promoter Score (NPS) utvecklades som ett mätverktyg för att gruppera kunderna utifrån hur de svarar, där de som ger 9-10 benämns som ”promoters”, 7-8 är ”passives” och alla andra ”detractors”. NPS-värdet, vilket är graden av CADV, räknas sedan ut genom att andelen promoters subtraheras med andelen detractors. Grupperna skapades utefter vilket köpbeteende och rekommendationsbeteende som kommit utav de olika grupperna. De som gav en nia eller tia visade sig vara de som hade störst andel upprepade köp och rekommendationer. Skalan visar hur tydligt det är att företag inte bara kan göra en kund nöjd. Kunder måste bli ”delighted” för att ta sig an ett lojalt beteende som kan bli positivt för företags lönsamhet och tillväxt (Reichheld, 2003:51). Senare studier av bland annat Mardsen och Samson (2005) har bekräftat att det finns ett starkt samband mellan CADV och företags tillväxt och lönsamhet, vilken kan förklaras både genom lojalitet i upprepade köp och i rekommendationer genom Word-of-mouth (WOM) till bekanta.

3.1.1.2 Länken till Employee Advocacy

Samtidigt som behovet av nöjda kunder uppmärksammas i och med skiftet mot relationsmarknadsföring så uppmärksammas länken mellan nöjda medarbetare och nöjda kunder (Se t.ex. Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000; Chun & Davies, 2009; Yee, Yeung & Edwin, 2010). Att skapa nöjda medarbetare ses därför som ett krav för tjänsteföretag som vill bygga relationer med kunder.

Heskett et al. (1994) utvecklade betydelsen av medarbetarnöjdhet för tjänsteföretag genom introduktionen av The Service Profit-Chain (SP-C), vilken illustreras i figur 3:1. Enligt teorin finns ett samband mellan företagets lönsamhet och tillväxt och medarbetares nöjdhet enligt följande kedja av logiska antaganden: Tillväxt och lönsamhet skapas genom lojala kundrelationer, lojala kundrelationer är i sin tur ett resultat av nöjda kunder vilket skapas genom en hög upplevd kvalitet. En hög upplevd kvalitet för kunden anses vara resultatet av en så bra tjänst som möjligt till minsta möjliga kostnad (Heskett et al. 1994). Så långt känns resonemanget igen ifrån relationsmarknadsföringen och CADV-konceptet. SP-C utökar dock dessa resonemang genom att placera dem i relation till *medarbetares lojalitet* och tjänstekvalitet. Det är lojala medarbetare som anses vara nyckeln till att skapa en hög upplevd kvalitet för kunden. Lojalitet anses enligt SP-C teorin vara ett uttryck för hur villiga företagets medarbetare är att stanna kvar i företaget och dessutom hur produktiva de är. Lojala medarbetare antas i sin tur vara ett resultat av nöjda medarbetare. Det vill säga för att tjänsteföretag ska kunna skapa en hög upplevd kvalitet för kunden och således skapa lojala kundrelationer, måste de skapa nöjda medarbetare som då antas bli lojala och delaktiga i att skapa denna kvalitet (Heskett et al. 1994).



Figur 3:1 The Service Profit-Chain. Fritt efter Heskett et al. 1994:166

EADV-konceptet utvecklas med bakgrunden i SP-C resonemanget (Rolfe), genom en utveckling av länken mellan nöjdhet och lojalitet och betydelsen av lojalitet. Medan lojalitet i SP-C i första hand beskrivs genom att nöjda medarbetare stannar i företaget och dessutom har en bättre produktivitet (Heksett et al. 1994) så utvecklas EADV med samma utgångspunkt som CADV i att lojalitet bättre avgörs av hur villiga medarbetare är att rekommendera företagets tjänster och produkter (jfr. Reichheld. 2003). Därmed är det också fler faktorer än medarbetarnöjdhet som ligger till grund för medarbetarlojalitet i EADV-konceptet. Således är EADV ett koncept som utvecklats för att mäta medarbetares lojalitet, med samma metoder som CADV mäter kundlojalitet. En hög lojalitet, en hög grad av EADV, hos medarbetare anses avgörande för att skapa kundlojalitet, det vill säga hög grad av CADV, vilket i sin tur visat sig vara det bästa måttet på tillväxt och lönsamhet (Reichheld, 2003).

EADV kommer därför att definieras på följande sätt i uppsatsen:

”Employee Advocacy är ett koncept för att, genom medarbetares vilja att rekommendera företags tjänster, mäta, observera och stärka medarbetares lojalitet”

3.2 Advocate Employees potential

I detta avsnitt är det dags att rikta fokus mot den fallstudie som genomförts och den första av de två frågeställningar som avses besvaras genom fallstudien:

- Vilken potential kan EADV-konceptet och Advocate Employees ha för ett tjänsteföretag?

Advocate Employees anses skapa lönsamhetspotential på grund av sin lojalitet vilken kan uttrycka sig på olika sätt. I Westpac har i huvudsak tre potentiella lönsamhetspotentialer med Advocate Employees identifierats; de har en positiv påverkan på tjänstekvaliteten, de rekommenderar företaget och de vill vara kunder i företaget (Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2009j; 2010c) . Dessa kan visserligen inte betraktas som representativa för alla tjänsteföretag, men de kan visa *samband* mellan medarbetarlojalitet, EADV-strategier

och lönsamhetspotential. Samband som i analysen kommer användas för att utreda hur potentialen av Advocate Employees kan utveckla medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag. I de kommande avsnitten kommer dessa samband att illustreras i tur och ordning.

3.2.1 Advocate Employees skapar högre tjänstekvalitet

Ovan beskrevs att EADV kan betraktas som en utveckling av SP-C teorin, och därmed en metod för att skapa lojala kundrelationer och en högre grad av CADV. Det är den bakgrunden och den potentialen av Advocate Employees som var anledningen till att Westpac började använda konceptet (Corbett; Westpac Group, 2009e; 2009g; 2009j).

I Westpac introducerade EADV-konceptet som ett led i en strategisk förändring från produktorientering till marknadsorientering, vilken började för tre år sedan då företaget fick en ny VD. Istället för att, som tidigare, utgå från produkten började företaget fokusera på kundens värde och satsa på att skapa lojala kundrelationer (Corbett; Westpac Group, 2009f, 2010a). För att lyckas med det insåg ledningen att de måste utveckla strategier för att få medarbetare att leverera ett värde till kunden. Corbett berättar här om varför de identifierade att det inte skulle räcka att bara få sina medarbetare nöjda:

”Någon kan fråga mig, ’är du nöjd med ditt jobb James’, och jag kan svara ’ja jag är nöjd’, men skulle jag rekommendera företagets tjänster för det? Nja, för att göra det måste jag vara lojal och tro på företagets tjänster, då kommer jag också kunna göra ett bättre jobb för kunden.”

(Corbett)

Nöjdhet anses således vara en grund för lojalitet, men inte tillräckligt för att få medarbetare att göra ett jobb som stärker kundupplevelsen och därmed kundrelationen. Lojalitet däremot, vilket anses vara en förlängd arm av nöjdhet, men också innehåller fler element så som att ’tro på företagets tjänster’, anses vara en bättre indikation på hur medarbetare skulle kunna skapa värde för kunden. Bara om medarbetare tror och upplever tjänsterna som produceras som positiva så kommer de att kunna bidra till att skapa ett värde för kunden (Corbett; Westpac Group 2009a; 2009d; 2009h; 2009i; 2009j).

Eftersom alla medarbetare på något sätt är med och påverkar kundens värde genom det arbete de utför är det, enligt både Corbett och Rolfe, lika viktigt med ett lojalt beteende i frontlinjen som hos stödjande personal. I såväl intervjuer (Corbett; Roiniotis; Rolfe) som presentationer av konceptet, ämnade för ledare i Westpac (Westpac Group, 2009h; 2009i; 2009j; 2010c), som i mailkommunikation mellan ledningsgruppen (Westpac Group, 2009e; 2009g) så framgår att Westpac menar att lojala medarbetare i alla delar av företaget är avgörande för att kunna påverka hela tjänsteprocessen och därmed kundens upplevda kvalitet.

Eftersom EADV-måttet inte bara mäter nöjdhet utan är ett uttryck för lojalitet, genom hur mycket medarbetare tror på tjänsterna, anses måttet vara en bättre indikation, än traditionella medarbetarnöjdhets mätningar, på hur medarbetare påverkar kundens upplevda kvalitet (Corbett). Advocate Employees, dem som genom EADV-måttet har en hög lojalitet, anses således ha en lönsamhetspotential för ett tjänsteföretag eftersom de kan skapa en högre tjänstekvalitet och därmed bidra till lojala och lönsamma kundrelationer. Advocate Employees kan således betraktas som en framgångsfaktor för att skapa marknadsorienterade tjänsteföretag, som fokuserar på kundens värdeskapande. EADV-strategier är i sin tur medlet för att skapa denna framgångsfaktor (jfr. Westpac Group, 2009b; 2009c; 2009h; 2009i; 2010b; 2010c).

3.2.2 Advocate Employees rekommenderar företaget

Som identifierade gällande CADV, så bygger EADV på att mäta medarbetares lojalitet genom hur villiga de är att rekommendera företaget (Jfr. Reichheld, 2003), Advocate Employees vill rekommendera företaget till vänner och bekanta. Det är en konsekvens av lojalitet som inte uppmärksammas genom SP-C kedjan. Ytterligare en lönsamhetspotential med Advocate Employees blir således den finansiella potential som finns i det segment som Advocate Employees skulle kunna rekommendera företags tjänster till (Jfr. Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2009i; 2009j; 2010;a; 2010c). Rolfe beskriver den lönsamhetspotential som Westpac kan nå, om de får sina medarbetare att bli Advocate Employees, vilka vill rekommendera företaget, på följande vis:

”Säg att vi har 40 000 anställda. Och om de skulle lyckas att skapa fyra eller fem kunder var – helt plötsligt har vi nästan 200 000 nya kunder – det är ju en fantastisk potential”

(Rolfe)

Eftersom WOM har visat sig vara ett av de mest kraftfulla redskapen för att sprida budskap om ett företag (Se t.ex. Santo, 2006; Samson 2006; Reichheld, 2003:52) anses Advocate Employees inom Westpac vara en effektiv marknadsföringskanal, genom vilken företaget kan skapa fler kunder på ett billigare sätt (Rolfe). Det vill säga om tjänsteföretag har Advocate Employees kan det innebära att de både kan få en potentiell ökning av kunddatabasen samtidigt som det sparar ”marketing dollars” då extern marknadsföring inte behöver användas i lika stor utsträckning.

Få företag har dock uppmärksammat den betydelse medarbetare kan ha för WOM-kommunikation (Gombeski, Krauss & Taylor, 2004). Det hade inte heller Westpac gjort tidigare. Men genom en strategisk användning av EADV-konceptet har de skapat större förutsättningar för att kunna skapa Advocate Employees och därmed också dra nytta av den potentiella lönsamhetsökning det kan skapa (Rolfe). Det visar att EADV-konceptet har en potential att inom tjänsteföretag användas som ett verktyg för att observera och stärka möjligheter för att utnyttja medarbetares WOM som en extern marknadsföringskanal. Därmed har Advocate Employees inte bara en potential att stärka kundrelationer och generera lönsamhet på lång sikt, de har också en potential att generera nya kunder och lönsamhet på kort sikt.

3.2.3 Advocate Employees vill vara kunder i företaget

Ytterligare en anledning till att Advocate Employees har identifierats som en viktig lönsamhetsfaktor för Westpac är att, eftersom lojalitet innebär en tro på tjänsternas värdeskapande processer, så innebär det att medarbetare med hög lojalitet också bör vilja vara kunder i företaget. Lönsamhetspotentialen i att ha medarbetare som kunder beskrivs inom Westpac främst genom finansiella lönsamhetsmått. Både i beskrivningar som jag tillägnat mig via intervjuer (Rolfe), i interna utredningar av EADV-strategier (Westpac Group, 2009g; 2009i; 2009j), samt i presentationer ämnade för ledare i företaget

(Westpac Group, 2009h; 2010c), så är det lönsamhetsmått och tillväxtpotential som används för att beskriva hur viktiga medarbetare är som ett segment. Det innebär att Advocate Employees också kan ha en lönsamhetspotential på grund av det affärssegment de själva kan utgöra för ett tjänsteföretag. Det är tydligt att en sådan potential främst uppstår i ett stort företag med många anställda. Ett litet café, med 5 anställda, skulle förmodligen inte uppmärksamma att medarbetare kan vara ett viktigt segment på grund av de intäkter de kan generera som kunder.

Genom att gräva djupare så finns dock andra orsaker, än de som har en direkt koppling till ett finansiellt resultat, som gör medarbetare till ett viktigt kundsegment. Orsaker som också kan vara viktiga även för mindre tjänsteföretag. Ett citat Rolfe, belyser denna orsak väl:

”Om inte våra anställda vill göra sina banktjänster med oss hur ska vi då se till att dem får andra att göra det?”

(Rolfe)

Som konstaterats ovan så har det visat sig avgörande för medarbetares lojalitet att de tror på tjänsterna som banken levererar. Om inte medarbetare vill vara kunder själva så ser Westpac det som ett misslyckande, med att få medarbetare att förstå de värdeskapande processerna i företagets tjänster (Rolfe; jfr. Westpac Group, 2009b; 2009h; 2010c). Därför har Westpac konstaterat att om medarbetare inte vill vara kunder så finns en brist på lojalitet och då är det svårt att få dem att skapa lönsamhet på de andra sätt som Advocate Employees anses kunna göra. Samtidigt kan en extern kundupplevelse i banken stärka lojaliteten eftersom det får medarbetare att uppleva de värdeskapande processerna i tjänsten och på så sätt utveckla en ’tro på tjänsten’ (Corbett; Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2009i; 2009j; 2010b; 2010c). Det innebär att EADV-strategier inriktade på att få medarbetare att bli kunder inte bara kan skapa direkt finansiella utfall, utan också kan stärka medarbetares *lojalitet* och därmed de potentiella resultat som Advocate Employees visat sig kunna skapa.

Således kan en finansiell *orsak* för att arbeta med EADV-konceptet också vara en *strategi* för att nå mer mjuka resultat. Det vill säga, det finns en dubbel potential i att marknadsföra företagets tjänster till den interna marknaden i syftet att göra dem till kunder; det skapar direkt lönsamhet genom att det genererar fler kunder, samtidigt som det stärker möjligheterna att få medarbetare att anta rollen som Advocate Employees vilket indirekt kan skapa ytterligare lönsamhetspotential.

Fallstudien visar att samtidigt som medarbetares vilja att vara kunder är ett tecken på lojalitet, så är det viktigt att medarbetarens kundupplevelse är extraordinär om en starkt medarbetarlojalitet ska bli utfallet av den externa kundrelationen (Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2010c). Om en medarbetare upplever att det inte genererar något värde att köpa tjänster i banken, samtidigt som de upplever att företaget inte värdesätter dem som kund, så kommer deras potential för att bli lojala att vara nära noll (Rolfe; Westpac Group, 2009b). I Westpac har det tidigare varit ett stort problem att medarbetare anses som mindre viktiga kunder, vilka behandlas om och när det finns tid (Corbett; Rolfe). Trots att alla medarbetare i Westpac måste ha åtminstone ett sparkonto med banken för att få sin lön utbetalad (Corbett; Westpac Group, 2009j) så har de inte fått den uppmärksamhet som andra kunder får. Det har visat sig genom att de har exkluderats från marknadsföringskampanjer och inte fått samma erbjudanden som kunder (Corbett; Rolfe). De har dessutom ofta blivit mindre uppmärksammade i ett tjänstemöte med bankens frontpersonal, medarbetare har till exempel blivit ombedda att gå längst bak i kön på ett bankkontor till förmån för andra kunder (Rolfe).

Att prioritera kunder kan visserligen betraktas som en kundfokuserad strategi men denna fallstudie kan således indikera att potentialen från en sådan strategi är kortvarig. Medarbetare får då inte möjlighet att uppleva den service företaget kan ge, vilket i sin tur får dem att förlora förtroende för företaget och sättet som företaget hanterar sina kunder på. De får heller inte den uppmärksamhet de skulle vilja ha vilket ytterligare kommer att försämra deras lojalitet. Det i sin tur minskar möjligheterna att medarbetaren blir en Advocate Employee, som kan generera lönsamhet till företaget genom att skapa fler kunder och bygga starkare kundrelationer.

3.2.4 Slutsatser - Potentialen i Advocate Employees

Genom detta avsnitt har fallstudiens första frågeställning rörande potentialen i Advocate Employees och EADV-konceptet kunnat besvaras. Tre möjliga lönsamhetspotentialer Advocate Employees kan ha för tjänsteföretag har identifierats:

- Advocate Employees skapar en bättre upplevd kvalitet för kunden och blir därmed ett verktyg för att skapa lojala kundrelationer.
- Advocate Employees verkar som en marknadsföringskanal genom spridning av WOM och kan således bidra till att generera fler kunder till en mindre kostnad.
- Advocate Employees vill vara kunder i företaget och kan därmed bli ett lönsamt affärssegment.

Detta innebär att Advocate Employees kan vara värdefulla för ett tjänsteföretag både genom den potential de har att skapa fler kunder, men likväl för den potential de har att skapa starkare relationer med existerande kunder. Det har också identifierats att dessa roller är inbördes beroende av varandra då alla uppkommer som ett resultat av lojalitet, en satsning på att stärka lojaliteten genom användning av EADV-konceptet skulle således kunna resultera i alla tre utkomster.

Lönsamhetspotentialen med Advocate Employees och EADV-konceptet, som kunnat identifieras genom denna fallstudie, och de samband som legat till grund för denna potential, kommer i uppsatsens analys att användas för att utreda hur det skulle kunna utöka deltidsmarknadsföringsrollen.

3.3 EADV-strategiers möjligheter att skapa Advocate Employees

Efter att ovan ha identifierat vikten av medarbetares lojalitet och tre olika sätt på vilka Advocate Employees kan påverka ett tjänsteföretags lönsamhet, kommer detta avsnitt av uppsatsens empiriska del att utreda *hur* EADV-strategier kan skapa Advocate Employees. Det betyder att det är dags att reflektera kring fallstudiens andra frågeställning:

- Hur kan EADV-strategier användas, i ett tjänsteföretag, för att skapa Advocate Employees?

3.3.1 Faktorer som påverkar Employee Advocacy

EADV har identifierats som ett uttryck för medarbetares lojalitet, vilket mäts genom hur villiga de är att rekommendera företagets tjänster (Jfr. Reichheld, 2003). En medarbetares orsaker att rekommendera en tjänst eller inte är därmed också ett uttryck för orsaken till att vara eller inte vara lojal. Samtidigt bli strategiska åtgärder, för att få medarbetaren att ändra sin ovilja att rekommendera företaget, åtgärder som stärker medarbetarens lojalitet för företaget (Jfr. Rolfe).

För att identifiera orsakerna till den låga lojaliteten och oviljan att rekommendera i Westpac så har jag genom intervjuer (Corbett; Roiniotis; Rolfe) och strategiska dokument (Se t.ex. Westpac Group, 2009b; 2009c; 2009g; 2009h; 2009j; 2010b; 2010c) tagit del av resultatet från deras utredningar av medarbetarnas lojalitet. Dessa är baserade på hur medarbetare svarat i EADV-undersökningar samt kompletterande studier inom företaget (Corbett). Jag har identifierat tre olika kategorier vilka de huvudsakliga orsakerna till bristen på lojalitet kan placeras i, dessa presenteras i tabell 3:1 nedan.

Brist på kunskap	Dåliga tjänsteupplevelser	Dåliga strukturer
Obekväma i det finansiella språket.	Upplever inte att företagets produkter och tjänster är konkurrenskraftiga	Saknas strukturer för hur rekommendationer hanteras
Okunskap om produkter och tjänster	Dåliga tjänsteupplevelser som kund i företaget	Erbjuds inte samma tjänsteerbjudanden som kunder
Okunskap om marknadsföringskampanjer		

Tabell 3:1 Orsaker till en låg lojalitet bland medarbetare i Westpac, fritt från Westpac Group, 2009b; 2009c; 2009g; 2009h; 2009j; 2010b; 2010c; Corbett; Roiniotis; Rolfe

Eftersom mätningen, som är grunden för att avgöra medarbetares lojalitet, bygger på en fråga om varför de inte skulle rekommendera så blir svaren inte helt inriktade på att bara identifiera orsaker till ett lojalt beteende. Framförallt den sista kategorin orsaker (Se

tabell 3:1) är främst knutna till att det saknas strukturer för att ta tillvara på de utkomster som Advocate Employees kan generera, då framförallt ett rekommenderande beteende (Rolfe). Det betyder att de första två kategorierna kan vara avgörande för att avgöra bristen på lojalitet, medan den senare främst handlar om hur företaget brister i att utnyttja en av de potentialer som Advocate Employees kan skapa. Det visar att för att tjänsteföretag ska kunna skapa Advocate Employees, och utnyttja den lönsamhetspotential de har, krävs förutom lojalitet också att de skapar strukturer som kan utnyttja dessa potentiella utkomster.

Det ska pointeras att orsaker som är förknippade med trivsel i företaget också visat sig ha en betydelse för medarbetares lojalitet (Corbett). Men genom denna sammanställning av de viktigaste orsakerna i Westpac (Se tabell 3:1) visar det sig att ett lojalt beteende inte i första hand behöver handla om trivseln i företaget, det som i SP-C kallas för medarbetarnöjdhet (Jfr. Heskett et al. 1994). Snarare visar denna sammanställning att avgörande för medarbetares lojalitet är orsaker som är förknippade med kunskap och tro på företagets tjänster (Westpac Group, 2009b; 2009c; 2009g; 2009h; 2009j; 2010b; 2010c; Corbett; Roiniotis; Rolfe).

Att medarbetarnöjdhet inte placerade sig högre upp på listan av orsaker i Westpac skulle kunna bero på att medarbetarnöjdheten är relativt hög i företaget. I varje fall är det fler medarbetare som anser sig nöjda än de som kan anses lojala utifrån EADV-måttet (Corbett; Roiniotis; Rolfe). Det vill säga i ett annat tjänsteföretag, som har en lägre medarbetarnöjdhet, är det möjligt att denna orsak kan visa sig mer betydelsefull. Oavsett så visar det att graden av lojalitet inte har en direkt relation till graden av medarbetarnöjdhet, så som SP-C kedjan antar (Heskett et al. 1994). Det vill säga medarbetarlojalitet kan genom EADV-konceptet visa sig ha fler dimensioner än nöjdhet, där kunskap och tro på tjänsternas kvalitet visat sig avgörande.

Utifrån ovanstående presentation skapas en förståelse för vilka potentiella orsaker en låg grad av EADV kan ha. Det är därför strategiska verktyg för att stärka dessa orsaker som är grunden för EADV-strategier och möjligheten att skapa Advocate Employees.

Samtidigt ska det pointeras att eftersom EADV-måttet undersöker specifika orsaker i varje företag kan EADV-strategier bli något annorlunda beroende på vilka orsaker som visar sig viktiga. EADV-konceptet kan således också vara ett instrument för att identifiera mer specifika orsaker i olika företag och på så sätt kunna hjälpa tjänsteföretag att skapa Advocate Employees genom att identifiera vad som krävs för att göra medarbetare lojala i just det företaget.

3.3.1.1 Fler Advocate Employees bland medarbetare med kundkontakt

I Westpac finns en stor skillnad i lojalitet bland medarbetare. Att stora skillnader finns är i sig inte så häpnadsväckande eller intressant, det som är intressant är att lojaliteten är betydligt starkare bland medarbetare som har kundkontakt. Medan NPS-värdet ligger under minusstrecket på huvudkontoret så är NPS-värdet bland de medarbetare som har kundkontakt på upp emot 25 plus (Westpac Group, 2010c; Corbett; Rolfe). Inom Westpac förklaras det genom att personal med kundkontakt har mer kunskap om företagets tjänster eftersom de arbetar med dem dagligen och därmed också får en möjlighet att se hur de skapar värde för kunder (Corbett; Rolfe). Detta stämmer också med de orsaker som redovisades ovan som de främsta orsakerna till att medarbetare inte upplever sig lojala i Westpac. Corbett beskriver det på följande sätt:

”de [medarbetare som träffar kunder] får se kvaliteten i tjänsterna, de får göra kunden nöjd, medan de som sitter här [på huvudkontoret], de får bara jobba med allt som måste förbättras för kunden. Alltså ser de bara allt som är dåligt, de får inte uppleva att det vi gör är bra och att det gör kunder nöjda”

(Corbett)

Det kan naturligtvis inte anses representativt att det skulle se ut så i alla tjänsteföretag, däremot kan det ytterligare stärka sambandet som identifierats mellan en positiv upplevelse av kundens värdeskapande process och medarbetares lojalitet och därmed förmåga att bli en Advocate Employee. En viktig implikation av det är att tjänsteföretag som vill skapa Advocate Employee,s och få ut all den lönsamhetspotential som kan komma med sådana medarbetare, inte bara kan utbilda medarbetare i frontlinjen till en förståelse i kundens värdeskapande process. Det krävs att alla medarbetare har den

förståelse och tro på tjänsterna som medarbetare i frontlinjen har. Det i sin tur visar återigen vilken betydelse ett externt kundmöte kan ha för en medarbetare som inte arbetar med kundkontakt dagligen.

Om ett externt tjänstemöte har stor betydelse för potentialen att skapa Advocate Employees, innebär det också att medarbetare i kundmötet kan påverka andra medarbetares potential att bli Advocate Employees. Det vill säga, EADV-konceptet bygger på att det inte bara är ledningen som kan påverka lojaliteten i ett uppifrån och ner perspektiv. Inte heller är det bara personalens agerande på den interna marknaden som kan påverka medarbetares lojalitet utan även medarbetares agerande i ett *externt* tjänstemöte kan vara avgörande, för lojaliteten hos andra medarbetare i företaget, och därmed potentialen för att kunna nå de fördelar som Advocate Employees kan skapa. Det betyder att tjänsteföretag som vill använda EADV-strategier måste involvera hela företaget för att strategierna ska få en potential att utveckla Advocate Employees.

3.3.2 Kräva eller förtjäna en medarbetares lojalitet?

Rolfe förklarar att det inte har varit helt bekymmersfritt att få med alla ledare i företaget i det strategiska arbetet med EADV-konceptet. Många ledare har svårt att se potentialen i att mäta och observera EADV, de menar att företaget borde kunna kräva att de anställda rekommenderar företaget som att det vore en del av deras jobb (Rolfe). Det tyder således på att Westpac har misslyckats med att förmedla konceptet bakom EADV-måttet, då ledare bara fokuserar på de direkta utkomsterna i form av rekommendationer. Ett refererande beteende är långt ifrån den enda orsaken till att Westpac använder sig av EADV-konceptet. Westpac vill få ut all den potential som en Advocate Employee kan skapa i företaget genom användningen EADV-konceptet (Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2009j; 2010c). Rekommendationsbeteendet är bara en av de eftertraktade utkomsterna av en hög lojalitet och rekommendationsfrågan är bara ett verktyg för att få en indikation om lojaliteten. Rolfe menar därför att alla strategier som skapas för att höja graden av EADV och de anställdas rekommendationer måste inriktas på att *förtjäna* medarbetares lojalitet. En viktig del i det är att få ledare runt om i företaget att förstå vikten av medarbetares

lojalitet (Se t.ex. Westpac Group, 2009h; 2010c) så att de kan förtjäna sina medarbetares lojalitet (Rolfe).

Att säga att EADV-konceptet innebär en rad fasta verktyg för att förtjäna medarbetares lojalitet vore dock fel (Rolfe). Det skulle förmodligen inte ens vara möjligt att utarbeta en rad fasta verktyg som skapade lojalitet hos medarbetare i alla tjänsteföretag. Snarare handlar EADV-konceptet om det som pointerades i föregående avsnitt; EADV-måttet står för verktyget som kan utreda vad som skapar eller hindrar lojalitet hos medarbetare. Strategierna måste sedan vara anpassade utifrån det resultat som framkommer i företaget (Rolfe). Det vill säga de måste innefatta de åtgärder som kan hjälpa företaget att förtjäna *sina* medarbetares lojalitet. Därför kan det möjligtvis ifrågasättas om det går att kalla det för EADV-strategier då dem skiljer sig mellan företag. Jag tycker ändå att det finns en poäng i detta eftersom strategierna uppkommer som ett resultat av att företag strategiskt utnyttjar EADV-konceptet och alla är inriktade på samma mål; att *förtjäna* medarbetares lojalitet. Genom att förtjäna medarbetares lojalitet kan Advocate Employees skapas och företaget kan då med rätt strukturer utnyttja den potential de kan ha för ett tjänsteföretag.

3.3.3 Strategiska verktyg

Westpacs EADV-strategier har delats upp i tre grupper som är starkt influerade av de tre kategorier av orsaker som sig avgörande för medarbetares lojalitet i företaget. Strategierna presenteras i tabell 3:2 och beskrivs vidare nedan.

Corbett menar att för att förtjäna medarbetares lojalitet räcker det inte med att medarbetare bara är nöjda med företaget och företagets produkter, de måste bli ”delighted”. Som tabell 3:1 visade så kommer det inte kunna inträffa så länge inte kunskapen om värdet med företagets tjänster finns och medarbetare fortfarande möts av negativa externa kundupplevelser i företaget. Därmed har dessa två fokusområden (se tabell 3:2) blivit en första start i Westpacs strategiska arbete med att *förtjäna* medarbetares lojalitet.

”Kunna pengar”	Förändra upplevelsen	Rekommendera
<i>Utbilda, informera och inspirera</i>	<i>Förbättra medarbetares kundupplevelse</i>	<i>Skapa strukturer för att få medarbetare att rekommendera</i>
MyBenefits – Roadshow	Bankkontor exklusivt för medarbetare	Referenscenter
Promotion av produkter och tjänster och deras konkurrensstyrka	Speciell uppmärksamhet för ledare	Utöka medarbetarförmåner till familjemedlemmar
Seminarier – om pengar och investeringar	VIP upplevelse för nyanställda under 100 första dagarna	
Medarbetarerbjödanden	Testcenter för nya idéer	
Interna marknadsföringskampanjer		

Tabell 3:2 Westpacs strategier för att förtjäna medarbetares lojalitet. Fritt efter Corbett; Rolfe; Westpac Group, 2009c; 2009g; 2009h; 2009j; 2009k; 2010b; 2010c; 2010d)

Initiativ för att stärka kunskapen hos medarbetare inkluderar allt ifrån att skapa interna marknadsföringskampanjer (Corbett) till att låta medarbetare delta i olika seminarier om finanssektorn och skapa internutbildningar för att stärka medarbetares finansiella språkkunnighet (Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2010c). Det andra fokusområdet inkluderar initiativ för att förbättra kundupplevelsen för medarbetare. Det handlar framförallt om att stärka medarbetarerbjödanden så att det blir mer värdefullt för medarbetare att vara kunder och uppleva företagets tjänstekvalitet externt (Rolfe). Det mest sensationella av dessa initiativ är öppnandet av ett bankkontor som bara är ämnat för företagets medarbetare (Rolfe; Westpac Group, 2009c; 2010b), här utbildas personalen i att ta hand om medarbetare som de allra viktigaste kunderna (Rolfe). Andra initiativ handlar om att direkt vid nyanställning skapa en VIP-kundupplevelse, på så vis ska alla nyanställda direkt få en positiv upplevelse av Westpacs tjänstekvalitet, med förhoppningen om att lägga grunden för en god lojalitet (Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2009c).

Det tredje fokusområdet handlar mer konkret om att skapa strukturer för att medarbetarlojalitet ska resultera i de önskvärda utkomsterna, då framförallt det rekommenderande beteendet (Jfr. Rolfe; Westpac Group, 2009h; 2009c). Eftersom lojalitet visat sig vara grunden för ett refererande beteende menar Rolfe att detta är ett

område av EADV-strategierna det bara är nödvändigt att arbeta med om lojaliteten först förtjänats. Således kan det uppmärksammas att EADV-strategier bygger på att först förtjäna medarbetares lojalitet och skapa Advocate Employees och sedan skapa strukturer för att utnyttja Advocate Employees lönsamhetspotential. Det ska dock pointeras att det, i detta fall, främst är strukturer för två av de tre potentialerna, rekommendationer och medarbetare som kunder som uppmärksammas. Den tredje potentialen, möjligheten att skapa mer kvalitativa kundmöten, ses som ett naturligt utfall av ett lojalt förhållningssätt.

Även om inte alla tjänsteföretag kan använda sig av samma strategiska verktyg som Westpac gör i sitt arbete med att stärka medarbetares lojalitet så kan de strategier som identifierats tydliggöra sambandet mellan Advocate Employees potential och medarbetares kunskap och tro på företagets tjänster. Detta samband kan få betydelse också i andra tjänsteföretag.

3.3.4 Slutsatser – EADV-strategier förtjänar Advocate Employees

Detta avsnitt av fallstudien har undersökt hur EADV-strategier kan användas för att skapa Advocate Employees vilka, i föregående avsnitt, visat sig ha en potential att skapa lönsamhet för ett tjänsteföretag.

Advocate Employees konstaterades i föregående avsnitt vara ett resultat av medarbetares lojalitet. EADV-strategier har i detta avsnitt visat sig vara ett verktyg för att skapa Advocate Employees då de bygger på att mäta och undersöka varför det finns en brist på lojalitet, så att åtgärder för att *förtjäna* medarbetares lojalitet kan sättas in.

Genom fallstudien visade det sig att några av de orsaker som kan påverka medarbetares lojalitet är; medarbetares kunskap och tro på företagets tjänster samt medarbetares nöjdhet. Det skulle mycket väl kunna finnas fler orsaker mer specifika för andra tjänsteföretag, men denna fallstudie utgör en grund för att identifiera vad EADV-strategier kan baseras på för att förtjäna medarbetares lojalitet och potential att bli Advocate Employees.

Förutom att EADV-strategier således visat sig vara verktyg för att skapa Advocate Employees, genom att förtjäna deras lojalitet, så har fallstudien också visat att en annan del av EADV-strategierna är inriktade på att skapa strukturer för att kunna utnyttja den potential Advocate Employees kan skapa. Det vill säga EADV-strategier möjliggör för ett tjänsteföretag att skapa lönsamhet genom Advocate Employees dels på grund av att de kan påverka medarbetares lojalitet men också på grund av att de skapar strukturer för att ta till vara på Advocate Employees potential. Inom Westpac har användningen av EADV-konceptet dock inte inneburit några nya strukturer för att utnyttja potentialen som Advocate Employees kan ha för att stärka kundens upplevda kvalitet. Detta anses vara en naturlig utkomst av lojalitet och något som uppstår genom satsningar inriktade på att förtjäna medarbetares lojalitet.

3.4 Sammanfattning – EADV-konceptets potential och användning

Fallstudien av EADV-konceptets användning i Westpac har urskilt vilka idéer EADV-konceptet bygger på, hur konceptet kan användas och vilken potential det kan få för tjänsteföretag. Genom att identifiera generella orsakssamband har såväl uppsatsens första som andra slutsats kunnat besvaras. Det har visat sig att EADV-konceptet främst bygger sina resonemang på betydelsen av lojalitet. Lojala medarbetare kan innebära lönsamhetspotential för ett tjänsteföretag då de kan vara ett verktyg för att skapa både fler och mer lojala kundrelationer. EADV-strategier används i sin tur för att förtjäna medarbetares lojalitet och skapa strukturer som krävs för att kunna ta tillvara på den potential Advocate Employees kan ha. Dessa insikter kommer nu att användas vid reflektionen av de frågeställningar som uppsatsens analys baseras på. Därmed är slutsatserna från fallstudien avgörande för att nå uppsatsens syfte; att beskriva och analysera hur idéer från konceptet Employee Advocacy kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag.

4. Analys - Deltidsmarknadsförarens roll i tjänsteföretaget

Denna analys kommer att undersöka hur insikter om EADV-konceptets potential och användning i tjänsteföretag, kan utöka och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag.

I föregående avsnitt identifierades hur Advocate Employees kan påverka tjänsteföretags lönsamhet, samt hur tjänsteföretag kan arbeta med EADV-strategier för att skapa Advocate Employees. Dessa slutsatser kommer nu att sättas i ett relations- och tjänstemarknadsföringsperspektiv, för att undersöka hur Advocate Employees och EADV strategier kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag. Det görs genom en analys av följande frågeställningar:

- Hur kan EADV-konceptet och Advocate Employees potential användas för att *utveckla* medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?
- Hur kan EADV-strategier och idéer bakom EADV-konceptet *stärka* medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?

Frågeställningarna kommer att diskuteras utifrån resultatet i fallstudien, parallellt med att tjänste- och relationsmarknadsföringsteoriernas syn på medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i tjänsteföretag presenteras. På så vis skapas en aktiv analys av deltidsmarknadsföringsrollens funktion och betydelse i tjänsteföretag, och möjligheterna att stärka och utveckla den ytterligare. Innan frågeställningarna diskuteras i tur och ordning kommer det första avsnittet av analysen kort presentera bakgrunden för betydelsen av medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare. Denna förståelse är nödvändig för att senare kunna fokusera på hur rollen kan utvecklas och stärkas utifrån EADV-konceptet.

4.1 Deltidsmarknadsföraren– en redan tillräckligt bred definition?

Begreppet deltidsmarknadsförare definierades av Gummesson (1991:60) som alla de aktörer som påverkar ett företags; kundrelationer, kundnöjdhet, kundens upplevda kvalitet och intäkter, utan att direkt vara anställda vid företagets marknadsföringsavdelning. I Gummessons (1991:60) bemärkelse kan en deltidsmarknadsförare vara en kund som pratar om en serviceupplevelse med sina vänner, det kan vara en leverantör som inte utför sina uppgifter vilket innebär att den slutliga kundens tjänsteupplevelseupplevelse påverkas och det kan vara medarbetare i andra avdelningar i företaget, som på olika sätt påverkar kunders uppfattningar om företaget. Den här uppsatsen fokuserar, som tidigare beskrivits, på *medarbetarens* roll som deltidsmarknadsförare och det är därför denna som avses fortsättningsvis, om inte annat anges. Den definition av en medarbetares roll som deltidsmarknadsförare, vilken kommer användas genom analysen, baseras på Gummessons (1991:60) beskrivning:

En deltidsmarknadsförare är en medarbetare som påverkar ett företags kundrelationer, kundnöjdhet, kundens upplevda kvalitet och intäkter.

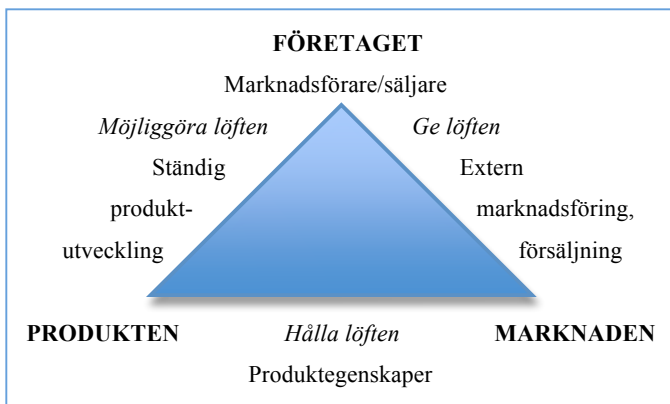
4.1.1 Transaktionsmarknadsföringen – Ett litet behov av deltidsmarknadsföraren

En utgångspunkt för att skapa en förståelse för det karaktäristiska med ett tjänsteföretags marknadsföringsorganisation och deltidsmarknadsförarens roll i denna, är att först studera hur medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare ser ut i motsatsen till ett tjänstemarknadsföringsperspektiv; ett varu- och transaktionsinriktat perspektiv. Ett perspektiv som har satt normen för i stort sett all marknadsföring (Gummesson, 1979:308).

I den traditionella varu- och transaktionsinriktade marknadsföringsansatsen har marknadsföring betraktas som en uppgift som sköts av en extern avdelning där olika konkurrensmetoder blandas för att skapa en ”marknadsmix” som ska få kunder på en massmarknad att göra en transaktion med företaget och på så vis skapa lönsamhet (Jfr. McCarthy, Perreault & Quester, 1997:23; Grönroos, 1998:323-324). Ofta har marknadsföring definierats utifrån en lista med variabler som antas ingå i

”marknadsmixen” där ”4p” är den mest använda beskrivningen. De fyra P:na står för produkt, pris, plats och promotion (McCarthy, Perreault & Quester, 1997:43). Marknadsföringen har alltjämnt ansetts vara den brygga som ska överbygga gapet mellan konsumtion och produktion (Grönroos, 1998:323-324).

Ett bra sätt att beskriva varumarknadsföringens uppgift är genom Grönroos (1996 se 1997:414; 1998:324) marknadsföringstriangel. Denna kommer senare användas för att beskriva skillnaderna mot tjänstemarknadsföringens grunder och rollen som medarbetaren har i de olika perspektivens marknadsföringsorganisationer.



Figur 4:1 Varu- och transaktionsinriktade marknadsföringstriangeln. Efter Grönroos 1996 se 1997:414; 1998:324

Triangelns sidor representeras av att ge löften, möjliggöra löften och hålla löften. Triangelns hörn representerar marknadsföringens tre viktigaste delar; företaget marknaden och produkten (Grönroos, 1997:413-414; 1998:323-324). Företaget, som i detta fall ses som en marknadsavdelning och säljavdelning med specialister, har både den löftesgivande och den löftesmöjliggörande rollen i denna marknadsföringsorganisation. De har i uppgift att undersöka vilka produkttegenskaper marknaden eftertraktar och sedan möjliggöra dessa produkttegenskaper i produkten och dessutom kommunicera egenskaperna genom extern marknadsföring till marknaden. Produkten har således den löftesuppfyllande rollen, genom att ”leverera” de krav som specialister utlovat i den externa marknadsföringen till marknaden (Grönroos, 1997:413-414; 1998:323-324).

Produkten blir därför också det mest centrala i denna typ av marknadsföring, det är utifrån produkten som alla marknadsföringsbudskap utgår och det är utifrån kunskap om vilken produkt som marknaden önskar som den externa marknadsföringen skapas (Grönroos, 1998:324).

I en organisation med sådana målsättningar och förutsättningar är det möjligt att lägga alla marknadsföringsaktiviteter på en extern avdelning med specialister. Dessa utför marknadsföringsundersökningar, skapar externa marknadsföringsbudskap och skapar dessutom, genom produktutveckling, förutsättningar för produkten att inta den löftesgivande rollen (Grönroos, 1997:413-414; 1998:323-324). Även om till exempel Gummesson (1979:310) har påpekat att det inte är optimalt, så har företagets övriga medarbetare traditionellt inte ansetts ha någon roll i marknadsföringsprocessen.

4.1.2 Tjänstemarknadsföring – Ett stort behov av deltidsmarknadsföraren

I ett tjänsteföretag ser förutsättningarna annorlunda ut. Därmed blir också möjligheter att, och behov av, att använda och utnyttja potentialen i medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare annorlunda (Se t.ex. Grönroos, 1984; 1997; 1998; Gummesson, 1991; 1997; Kotler, 1997; Normann, 2000).

I takt med att tjänsteproduktionen växte i samhället så utvecklades ett fält av tjänstemarknadsföringsteorier, för att bemöta de annorlunda krav som tjänsters egenskaper ställer på marknadsföringsprocessen (Se t.ex. Grönroos, 1982; Shostack, 1977; Thomas, 1978). Senare har andra teorier, så som relationsmarknadsföringsteori, utökat marknadsföringsteorierna för tjänsteföretag (Se t.ex. Berry 1983; Gummesson, 1997). Tjänstemarknadsföring bygger på att skapa relationer snarare än transaktioner, därför går tjänstemarknadsföringsteorier och relationsmarknadsföringsteorier ofta in i varandra (Se t.ex. Grönroos, 2002; Gummesson, 1997). Syftet i denna analys är inte att göra en tydlig åtskillnad mellan dessa teorier, utan snarare att beskriva en tjänsteinriktad marknadsföringsansats på ett sätt som skapar förståelse för vilken roll medarbetaren kan ha som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag. Det är den rollen som avses utvecklas och stärkas med insikter i idéerna bakom EADV-konceptet.

Den mest markanta skillnaden mellan varuförsäljande företag och tjänsteföretag är bristen på en produkt (Grönroos, 1998:325). Detta får en väldigt stor betydelse, eftersom produkten är utgångspunkten i den traditionella marknadsföringen. I tjänsteföretag ersätts ”produkten” av en process där kunden integrerar med företaget och en tjänst skapas gemensamt (Grönroos, 1998:325). Det vill säga, produktion och konsumtion äger rum samtidigt. Det innebär att marknadsföringen i tjänsteföretag inte kan betraktas som en brygga mellan produktion och konsumtion, så som det gör i varumarknadsföringen. Marknadsföringen måste därför integreras och bli en del av tjänsteprocessen (Grönroos, 1998). I tjänsteprocessen är det andra medarbetare än de som på heltid är anställda för att arbeta med marknadsföringsaktiviteter som påverkar marknadsföringen (Gummesson, 1979:310), därför blir deltidsmarknadsförare i tjänsteföretag ett viktigt och nödvändigt verktyg (Jfr. Grönroos, 1998:326; Gummesson, 1991). På vilka sätt de får en betydelse och hur deras roll ser ut och kan stärkas kommer att reflekteras över i nästa avsnitt.

4.2 Deltidsmarknadsförarens funktion i tjänsteföretaget

Detta avsnitt kommer, utifrån insikter i EADV-konceptets potential och relations- och tjänstemarknadsföringsteorier, analysera och beskriva hur medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag kan se ut och hur den kan utvecklas. Det betyder att det är dags att diskutera analysens första frågeställning:

- Hur kan EADV-konceptet och Advocate Employees potential användas för att utveckla medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?

Den marknadsföringstriangel som tidigare användes för att illustrera varumarknadsföringens principer (Se figur 4:1) kommer, något omarbetad, i figur 4:2 att användas för att visa hur de annorlunda förutsättningarna i tjänsteföretag påverkar organiseringen av marknadsföringsfunktioner. Det kommer leda till att medarbetarens roll och olika funktioner som deltidsmarknadsförare i tjänsteföretaget kan identifieras och potentiellt utökas, genom den potential som EADV-konceptet och Advocate Employees visat sig ha för ett tjänsteföretags kundrelationer och lönsamhet.



Figur 4.2 Tjänste- och relationsinriktade marknadsföringstriangeln.

Efter Grönroos, 1996 se 1997:415; 1998:325. Kommentar: Triangeln utarbetades av Kotler (1994, se Kotler, 1997) för att beskriva den nordiska skolans syn på tjänstemarknadsföring men har senare omarbetats av Grönroos.

I figur 4:2 syns det att triangelns sidor fortfarande representerar samma uppgifter; ge löften, möjliggöra löften och hålla löften. Men de tre viktigaste resurserna i marknadsföringsorganisationen ser annorlunda ut, i toppen av triangeln finns fortfarande företaget och marknadsspecialisterna i företaget. Marknaden däremot har ersatts med kunder, för att illustrera att kunder inte bara är en uppsättning anonyma människor på en massmarknad utan individer med olika krav och förväntningar, vilka tjänsteföretaget avser bygga relationer med. Det sista hörnet utgör substitutet för produkten, den utgörs av de resurser som är viktiga för tjänsteprocessen, där personal är en av de viktigaste delarna (Grönroos, 1996 se 1997:415; 1998:325).

Eftersom företagets resurser har förändrats i denna marknadsföringsorganisation så förändras också de funktioner som används för att ge löften, möjliggöra löften och hålla löften (Grönroos, 1997:415; 1998:325). Det är i dessa funktioner av marknadsföringsorganisationen som betydelsen av deltidsmarknadsförarens roller har uppmärksamats. Nedan kommer funktionerna och deltidsmarknadsförarens roller i dem

studeras i tur och ordning samtidigt som en reflektion förs över hur en Advocate Employee skulle kunna stärka dessa funktioner, och på så vis utveckla deltidsmarknadsföringsrollen.

4.2.1 Deltidsmarknadsföraren som "löftesuppfyllare" – Den interaktiva rollen

En tjänst kan inte utvärderas utefter en uppsättning produkttegenskaper, på samma sätt som en produkt kan. En tjänst är en subjektiv upplevelse och därför måste marknadsföringen i tjänsteföretag anpassas efter hur kunder utvärderar tjänster (Grönroos, 1984:36; 1998:325). Grönroos (1984) har beskrivit en modell för tjänstekvalitet som hävdar att kunden utvärderar en tjänst utefter hur väl den *upplevda* kvaliteten lever upp till den *förväntade* kvaliteten. Den löftesuppfyllande marknadsföringsfunktionen har således i uppgift att "leva upp" till de förväntningar kunden har av tjänsten och företaget. Det innebär att det är de medarbetare som är med och skapar den upplevda kvaliteten för kunden som utgör den löftesuppfyllande marknadsföringsfunktionen (Bittner, 1995:247; Grönroos, 1998:328).

Den upplevda kvaliteten baseras enligt Grönroos (1984:40) modell för tjänstekvalitet på såväl en teknisk dimension, det vill säga *vad* som levereras, som en funktionell dimension, *hur* det levereras. Kvaliteten avgörs därmed både utifrån vad kunden kan ta med sig från tjänstemötet men lika viktigt är hur tjänstemötet upplevs. Det betyder att antalet möjligheter för tjänsteföretag att påverka kundens upplevda kvalitet är många fler än de som finns i ett varuproducerande företag. Gummesson (1991:68) har använt termen *points-of-marketing* för att beskriva alla de tillfällen då företag har möjlighet att påverka kundens kvalitetsupplevelse. Han menar att de består av all interaktion som förekommer mellan kund och företag. Det kan vara automatiska maskiner, brev och telefonsamtal eller mänsklig interaktion. De allra flesta *points-of-marketing* är en del av den process då tjänsten produceras och konsumeras i samarbetet mellan medarbetare och kund. Eftersom det främst är denna process som påverkar kundens upplevda kvalitet, innebär det att den löftesuppfyllande marknadsföringsfunktionen hanteras av medarbetare i den processen. Det vill säga majoriteten av tjänsteföretagets *points-of-marketing* påverkas av andra

medarbetare än marknadsspecialister på en marknadsföringsavdelning (Gummesson, 1991; Grönroos, 1998:326).

Termen *interaktiv marknadsföring* har kommit att användas för att beskriva den löftesuppfyllande marknadsföringsfunktionen, i den gemensamma produktions- och konsumtionsprocessen (Grönroos, 1984:81). Alla tjänsteföretagets resurser i denna process måste utnyttjas på ett sådant sätt att det skapar en så bra *upplevd* tjänstekvalitet som möjligt för kunden i varje point-of-marketing (Bittner, 1995:248; Jfr. Grönroos, 1998:326-327). Det innebär att alla medarbetare som är med och allokerar resurser som utnyttjas i ett point-of-marketing har en roll i den interaktiva marknadsföringsfunktionen. Det vill säga medarbetares funktion som deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringen är att utnyttja alla resurser så att de som bäst stödjer kundens värdeskapande process och uppfyller de löften som företaget förmedlat till kunden. (Jfr. Grönroos, 1984; 1998; Gummesson, 1991).

De points-of-marketing då medarbetare och kund integrerar har Normann (2000:68-69) kallat sanningens ögonblick, på grund av att det anses vara i dessa ögonblick som företaget har som störst möjlighet att påverka kundens upplevda kvalitet. Bittner (1995:249) konstaterar därför att det oftast är medarbetare i tjänstemötet som kommer vara den *avgörande* faktorn för hur väl kunden upplever att företaget uppfyller de löften som förmedlats. Om inte deltidsmarknadsföraren lyckas med att leva upp till kundens förväntade kvalitet, det vill säga om inte den interaktiva marknadsföringsfunktionen fungerar, så kommer kundens upplevda kvalitet att bli negativ, vilket innebär att kunden inte kommer att vilja fortsätta relationen med företaget. Eftersom tjänstemarknadsföringen bygger på att skapa relationer med kunder så är det tydligt vilken betydelse deltidsmarknadsförare har i ett tjänsteföretag. Det har till och med hävdats att medarbetares roll som deltidsmarknadsförare kan vara viktigare än heltidsmarknadsförarnas roll i tjänsteföretagets marknadsföringsorganisation. Sammanfattningsvis kan deltidsmarknadsföraren således beskrivas som ett redskap i tjänsteföretags interaktiva marknadsföringsfunktion, vilket används för att väga upp för

den saknade produkten och skapa relationer istället för transaktioner (jfr. Gummesson, 1991; Normann, 2000:68-69).

EADV-konceptets utgångspunkt är, som beskrivits genom fallstudien, att Advocate Employees har en potential att skapa ett mer kvalitativt erbjudande för kunden vilket i sin tur antas leda till lönsamhet genom lojala kundrelationer. Trots att det inom EADV-konceptet inte talas om interaktiva marknadsförare så är det Advocate Employees potential som interaktiva deltidsmarknadsförare som konceptet bygger på. Det vill säga tjänstemarknadsföringsteorier om vikten av att utnyttja varje point-of-marketing i den interaktiva processen har genom SP-C sambandet legat till grund för utvecklingen av EADV-konceptet. Därför vore det fel att säga att EADV-konceptet eller Advocate Employees potential skulle kunna utöka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringen. Däremot är det tydligt att EADV-konceptet skapar en ny dimension av de interaktiva medarbetarens egenskaper då konceptet bygger på att medarbetarens lojalitet är avgörande för hur de kommer agera som deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringen. Detta kan på många sätt stärka deltidsmarknadsföringsrollen, vilket kommer diskuteras mer i senare avsnitt. Ännu ligger fokus på att undersöka deltidsmarknadsförarens roll och hur den potentiellt kan utökas genom EADV-konceptet och Advocate Employees potential. I den interaktiva marknadsföringsfunktionen var det således inte möjligt att se en sådan utökning av rollen.

4.2.2 Deltidsmarknadsföraren som löftesgivare – Den externa rollen

Liksom i det varuproducerande företaget så hålls företaget och marknadsföringsavdelningen även i tjänstemarknadsföringen ansvariga för den löftesgivande funktionen (Se figur 4:2). De ska genomföra denna funktion genom att kommunicera planerade budskap till potentiella kunder (Grönroos, 1997:415-416; 1998:325-327). Genom de planerade budskapen påverkar funktionen kundens *förväntade* kvalitet och därmed deras vilja att inleda en relation med företaget (jfr. Grönroos, 1984:37; Bittner, 1995:247). Den förväntade kvaliteten är, som ovan beskrivits, det som den interaktiva marknadsföringen utvärderas mot och således också en del av kundens totala upplevda kvalitet (Grönroos, 1984:37). Därmed bör den löftesgivande funktionen

styras av att förmedla löften om tjänsten som är så nära den upplevda kvaliteten som möjligt, då det kommer att kunna attrahera fler kunder och samtidigt skapa långsiktiga kundrelationer, då den interaktiva marknadsföringen kan leva upp till de löften som getts.

Men inte heller i den ”löftesgivande” funktionen kan en extern marknadsavdelning ses som den enda resursen för tjänsteföretag (Bittner, 1995:247). Förutom de planerade budskap som kan skapas av marknadsföringsspecialister finns en mängd andra aktörer och attribut som påverkar vilka löften kunder uppfattar att företaget lämnar, och därmed kunders *förväntade* kvalitet av en tjänst. Sådant kan vara allt ifrån medarbetare i frontlinjen, massmedias bild av företaget, WOM och så vidare. Grönroos (1984:42) med flera (Se t.ex. Santo, 2006; Samson, 2006) menar till och med att WOM har visat sig vara mer effektivt än planerad kommunikation.

Tjänstemarknadsföringsteorier har dock inte vidare diskuterat hur medarbetare utanför marknadsföringsavdelningen kan användas strategiskt i den externa marknadsföringsfunktionen. Att medarbetare kan sprida WOM om företaget och på olika sätt också påverka den externa kommunikationen har aldrig förnekats i tjänstemarknadsföringen, men medarbetare har inte fått en strategisk deltidsmarknadsföringsroll i den ”löftesgivande” eller externa funktionen (Jfr. Grönroos, 1984; 1997; 1998; Bittner, 1995).

I fallstudien visade det sig att fallföretaget ansåg att det var ett refererande beteende hos medarbetare som var deltidsmarknadsföring. Advocate Employees vilja att rekommendera ett tjänsteföretag anses inom EADV-konceptet skapa en lönsamhetspotential då det kan generera fler kunder till en mindre kostnad. Genom EADV-konceptet och Advocate Employees potential kan således en infallsvinkel på hur tjänsteföretag strategiskt kan engagera fler än företagens marknadsspecialister i den *externa* marknadsföringsfunktionen identifieras. Det vill säga medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare skulle, utifrån dessa insikter, kunna utökas till att också användas som ett verktyg för att attrahera fler kunder genom den externa marknadsföringsfunktionen.

Detta är en något annorlunda syn på deltidsmarknadsförarens roll jämfört med den som traditionellt har pointerats i tjänstemarknadsföringen. Som beskrevs tidigare så har fokus sedan Gummessons (1991) introduktion av begreppet varit att deltidsmarknadsföraren är ett verktyg, för att skapa ett kund- och relationsinriktat företag, som kan stärka kundens *upplevda* kvalitet. Genom att kombinera strukturer för att utnyttja medarbetares WOM, identifierade i Advocate Employees potential och EADV-konceptets strukturer, med teoretiska utgångspunkter i kundens förväntade kvalitet (Grönroos, 1998:328) så kan den externa deltidsmarknadsföringsrollen dock också få en betydelse för upprätthållandet av relationer. Denna betydelse visar sig genom att medarbetares WOM fungerar som en löftesgivande roll i den externa marknadsföringen. På så sätt påverkar deltidsmarknadsföraren i den externa marknadsföringsfunktionen kundens *förväntade* kvalitet, vilket också det är en del av kundens totala upplevda kvalitet. Det vill säga, medarbetarens roll som extern deltidsmarknadsförare kan både påverka potentialen att skapa fler kundrelationer, så som identifierats genom Advocate Employees potential, men också möjligheten att upprätthålla dessa relationer.

Löften från externa deltidsmarknadsförare får dock inte bli ”för” positiva (Jfr. Bittner, 1995:247), det vill säga det krävs att företaget inte försöker få sina medarbetare att utlova sådant som företaget inte kan leva upp till. Då kan den externa deltidsmarknadsföringsrollen bli transaktionsinriktad istället för relationsinriktad, vilket innebär att marknadsföringsfunktionen inte uppnår sitt syfte att skapa långvariga och lojala kundrelationer. Det innebär att för att potentialen i Advocate Employees som en extern marknadsföringskanal ska få en betydelse, för tjänsteföretags möjlighet att skapa en relationsinriktad marknadsföringsorganisation, krävs en förståelse för hur medarbetaren påverkar kundens förväntade kvalitet. Det innebär att potentialen i Advocate Employees i kombination med tjänstemarknadsföringsteorier kan utöka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i tjänsteföretag, på ett sätt som stödjer kundens *hela* kvalitetsupplevelse. Det innebär att den definition av medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare (Jfr. Gummesson:60), som används i uppsatsen, kan utvecklas

till att inte bara inkludera de som påverkar kundens upplevda kvalitet utan också innefatta dem som påverkar kundens förväntade kvalitet.

En deltidsmarknadsförare är en medarbetare som påverkar ett företags kundrelationer, kundnöjdhet, kundens förväntade och upplevda kvalitet och intäkter.

4.2.2.1 Betydelsen av deltidsmarknadsföraren som löftesgivare

Grönroos (1984:37) beskriver vikten av att tjänsteföretag försöker kontrollera alla de källor som påverkar såväl en kunds förväntade och upplevda kvalitet för att kunna skapa en så bra total upplevd kvalitet som möjligt. Medarbetares WOM kommer att ha en löftesgivande funktion för tjänsteföretags marknadsföring, och påverka kunders förväntade kvalitet, oavsett om den erkänns av företag eller inte. Utifrån de slutsatser som presenterades ovan är det dock möjligt att se att det finns möjligheter att påverka denna funktion strategiskt genom att få medarbetare att anta en roll som deltidsmarknadsförare i den externa marknadsföringsorganisationen.

Givet den sociala medieboom som idag råder i samhället så har konsumenter möjlighet, att genom olika medier kontakta både människor de känner och människor som de inte från början är bekanta med, för att söka rekommendationer om tjänster och företag. Det vill säga, potentiella kunder kan i allt större utsträckning skapa sig en uppfattning om tjänster innan de produceras och konsumeras. Det betyder att det finns fler points-of-marketing som marknadsföringsavdelningen inte kan kontrollera *utanför* själva tjänsteprocessen idag. I dessa points-of-marketing har således varken marknadsavdelningen eller de interaktiva marknadsförarna möjlighet att styra kundens förväntade kvalitet. Därmed ökar också betydelsen för att hitta nya sätt att utnyttja alla dessa tillfällen, för tjänsteföretag som vill skapa en marknadsföringsorganisation som vill påverka hela kundens kvalitetsupplevelse (Jfr. Grönroos, 1984:37). Eftersom det ovan konstaterats att medarbetare kan påverka den löftesgivande funktionen, genom till exempel WOM, så skulle potentialen för att nå ut i dessa points-of-marketing öka om medarbetare utanför marknadsföringsavdelningen utnyttjas som deltidsmarknadsförare i denna funktion. Det betyder att tjänsteföretag kan skapa möjligheter att påverka *fler*

points-of-marketing genom att utöka deltidsmarknadsföringsrollen till att också innehålla funktioner i den externa marknadsföringen.

Sammanfattningsvis har det i detta avsnitt tydliggjorts att medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare, genom en kombination av insikter i Advocate Employees potential och teorier om kunders förväntade kvalitet (Se t.ex. Grönroos, 1984), kan utökas till att också inkludera en betydelse för den externa eller ”löftesgivande” marknadsföringsfunktionen. Medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i den löftesgivande funktionen kan skapa större möjligheter att både generera nya kunder och upprätthålla de nya kundrelationerna. Detta eftersom den förväntade kvaliteten är en del av den totala kvaliteten som en kund utvärderar företaget utifrån (Grönroos, 1984:40). För att det ska bli resultatet av den externa deltidsmarknadsföringsrollen krävs dock att funktionen utnyttjas strategiskt riktigt så att medarbetare sprider WOM som är tillräckligt nära den kvalitet företaget kan leva upp till i den interaktiva funktionen (Jfr. Bittner, 1995:247).

4.2.3 Deltidsmarknadsförare som löftesmöjliggörare – Den interna rollen

Den funktion i tjänstemarknadsföringens triangel (se figur 4:2) som möjliggör att de löften som ges ska kunna hållas är också annorlunda i ett tjänsteföretag eftersom det inte finns någon produkt som kräver produktutveckling (Jfr. Grönroos, 1997, 1998). Tjänstemarknadsföringsteorier menar att denna funktion istället innebär en ständig utveckling av förutsättningarna för att skapa en hög upplevd kvalitet för kunden (Bittner, 1995:247). Det vill säga, möjliggöra för att den interaktiva marknadsföringen ska fungera så bra som möjligt (George, 1991:63,65). Detta kallas för internmarknadsföring och innebär att sprida tjänstebudskapet internt, genom att få alla medarbetare att förstå sin del i att skapa ett totalt tjänsteerbjudande (George, 1971:91; George, 1990:64), samt att skapa förutsättningar för medarbetare att inta den interaktiva marknadsföringsrollen (Jfr. Gummesson, 1991:71-72).

Företagets ledning och marknadsspecialister har en viktig roll i att kommunicera budskap och värderingar i den interna marknadsföringen, men de är inte den enda resursen

(Gummesson, 1991:70-72). Internmarknadsföring bygger på att berika företagets interna relationer vilket kräver att alla företagets medarbetare behandlar *varandra* som kunder (George, 1991:67; Gummesson, 1991:70). På så sätt kan en intern process som stödjer kundens värdeskapande i varje point-of-marketing skapas. Detta innebär att alla medarbetare, även de som inte har en roll som direkt påverkar ett point-of-marketing i den interaktiva marknadsföringen, har en roll som deltidsmarknadsförare i den interna marknadsföringsfunktionen för att möjliggöra för att kundens upplevda kvalitet ska kunna bli så hög som möjligt (Gummesson, 1991:70).

I EADV-konceptet anses en Advocate Employee, som inte jobbar i frontlinjen värdefull, för att stödja kundens värdeskapande process, på samma sätt som deltidsmarknadsföraren anses värdefull i den interna marknadsföringsfunktionen. Detta kopplas dock inte till marknadsföring vid användning av EADV-konceptet i fallföretaget, trots att det är en funktion som har stor potential att påverka ett företags marknadsföring. Undersökningen av EADV-konceptets användning har, även om det inte benämns som internmarknadsföring, dock skapat insikter som kan komplettera den befintliga betydelsen av medarbetarens roll som intern deltidsmarknadsförare, nedan diskuteras hur.

Att den ”löftes möjliggörande” delen av deltidsmarknadsföringsrollen till stor del bygger på att behandla kollegor som *interna* kunder, det har redan identifierats inom tjänstemarknadsföringen (Gummesson, 1991:70). Genom fallstudien identifierades att det finns en potential i att också betrakta medarbetaren som en *extern* kund, kanske till och med företagets viktigaste sådana för att möjliggöra löften. Medarbetare kan inte betraktas som mindre viktiga kunder som bara får den service som ”blir över” när andra kunder har fått sin del. Genom fallstudien av EADV-konceptet visade det sig att den externa kundupplevelsen kan vara avgörande för hur stor potential medarbetaren har att anta en roll som deltidsmarknadsförare, främst av två anledningar:

- Medarbetare får en möjlighet att upptäcka vad det innebär att vara extern kund i företaget, vilket skapar förståelse för kundens värdeskapande process, något som enligt principerna för internmarknadsföring är avgörande för medarbetares *förmåga* att agera som deltidsmarknadsförare (Se t.ex. George, 1971:91)

- Medarbetare upplever att de är viktiga för företaget vilket genererar nöjdhet och lojalitet, som genom SP-C visat sig avgörande för medarbetarens *vilja* att agera på ett kundinriktat sätt i rollen som deltidsmarknadsförare (Se t.ex. Heskett et al. 1994).

Denna upptäckt innebär att medarbetarens betydelse som deltidsmarknadsförare i den ”löftesmöjliggöranderollen” belyses på ett något nytt sätt, även om principerna fortfarande är de samma (Jfr. Bittner, 1995; Grönroos, 1997, 1998). Det visar att medarbetare med en ”löftesuppfyllande roll” i tjänstemötet också kan verka som ”löftesmöjliggörare” om de behandlar medarbetare som viktiga externa kunder, då det kan bidra till att dessa medarbetare blir effektiva deltidsmarknadsförare på andra håll i företaget. Det innebär att medarbetarens roll som löftesmöjliggörande deltidsmarknadsförare kan utökas, i och med denna insikt från EADV-konceptet.

4.2.4 Slutsatser – En utökning av medarbetarens funktion som deltidsmarknadsförare

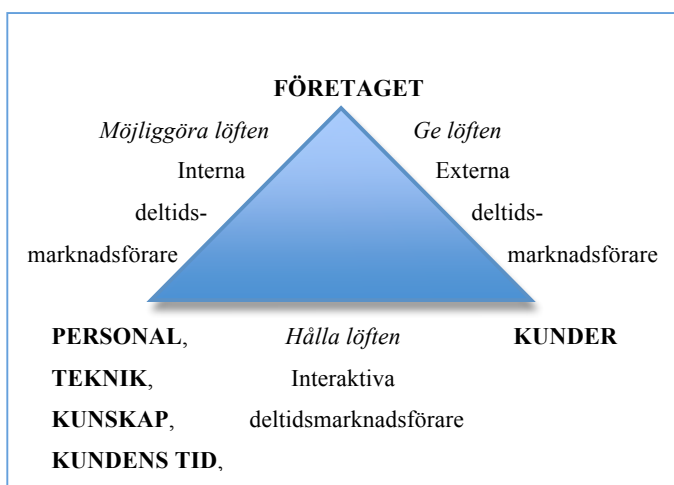
I detta avsnitt har analysens första frågeställning analyserats genom kombinationer av tjänstemarknadsföringsteorier och insikter i EADV-konceptet och potentialen av Advocate Employees.

Tidigare har deltidsmarknadsföraren främst betraktats som ett verktyg för att stärka kundens *upplevda* kvalitet genom både en effektiv intern och interaktiv marknadsföring. Deltidsmarknadsförare har beskrivits genom den löftesmöjliggörande och löftesuppfyllande rollen de kan ha i ett tjänsteföretags marknadsföringsorganisation. Detta har visat sig vara utgångspunkter också för potentialen i Advocate Employees och det är därför snarare så att EADV-konceptet redovisar för en ny dimension av deltidsmarknadsförarens kvaliteter än att den utökar rollen i dessa funktioner. Advocate Employees potential skapas genom deras lojala förhållningssätt, vilket indikerar att lojalitet kan vara en avgörande kvalitet hos deltidsmarknadsförare, för att de ska påverka kundens upplevda kvalitet så positivt som möjligt.

Förutom att Advocate Employees visat sig fylla de funktioner en deltidsmarknadsförare redan identifierats ha i tjänstemarknadsföringsteorier, så har insikter från EADV-

konceptet och Advocate Employees potential kunnat utöka deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag. Advocate Employees har en vilja att rekommendera företaget och på så sätt påverka möjligheten tjänsteföretaget har att generera lönsamhet genom fler potentiella kunder. Det vill säga en extern, löftesgivande roll hos deltidsmarknadsföraren har identifierats. Genom att kombinera denna roll, med tjänstemarknadsföringsteorier om kundens förväntade kvalitet, har det konstaterats att deltidsmarknadsförarens externa marknadsföringsroll också kan påverka hur väl tjänsteföretag kan *upprätthålla* nya kundrelationer. Detta på grund av att den löftesgivande rollen påverkar kundens *förväntade* kvalitet som sedan vägs mot den upplevda kvaliteten för att avgöra den totala kvaliteten.

Således kan insikter från EADV-konceptet utöka rollen som medarbetare kan fylla som deltidsmarknadsförare till att både vara av betydelse för kundens förväntade och upplevda kvalitet. Deltidsmarknadsföraren har dessutom visat sig kunna fylla en roll i alla marknadsföringsorganisationens funktioner. I figur 4:3 används marknadsföringstriangeln för att illustrera vart i tjänsteföretaget deltidsmarknadsförare kan fylla en funktion, enligt den utökade rollen som här identifierats. Genom användning av den utökade deltidsmarknadsföringsrollen, har tjänsteföretag en möjlighet att påverka fler points-of-marketing och hela kundens kvalitetsupplevelse och därmed ökar också deras möjligheter att bli kund- och relationsinriktade, i och med denna upptäckt.



Figur 4:3 Deltidsmarknadsförarens roll i en tjänste och relationsinriktad marknadsföringstriangel kompletterad med insikter från EADV-konceptet. Omarbetad efter Grönroos, 1996 se 1997:415; 1998:325

4.3 Att strategiskt ”skapa” deltidsmarknadsförare

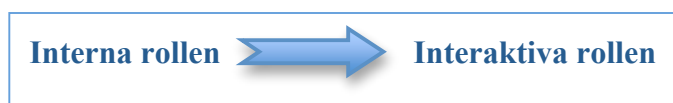
Efter att i föregående avsnitt konstaterat hur EADV-konceptet och Advocate Employees potential kan utöka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare så kommer fokus nu riktas mot hur idéerna bakom EADV-konceptet kan *stärka* deltidsmarknadsföringsrollen. Detta kommer att göras utifrån analysens andra och sista frågeställning:

- Hur kan EADV-strategier och idéer bakom EADV-konceptet *stärka* medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag?

Innan en analys kring denna frågeställning påbörjas, följer först en kort introduktion till relations- och tjänstemarknadsföringens syn på hur deltidsmarknadsföringsfunktionen kan stärkas i ett tjänsteföretag.

4.3.1 Internmarknadsföring för att möjliggöra

Som lyftes fram i föregående avsnitt så har *internmarknadsföring*, inom tjänstemarknadsföringen, betraktats som strategin som möjliggör för deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringsfunktionen att hålla löften (Gummesson, 1991:70). Internmarknadsföring bygger på att få medarbetare att förstå vikten av att de antar en deltidsmarknadsföringsroll och dessutom skapa möjligheter och verktyg för att medarbetare ska kunna inta denna roll (George, 1977; 1990). Internmarknadsföringens syfte är således att stödja de processer som gör det möjligt för frontpersonalen att skapa ett kundmöte som på bästa sätt stödjer kundens värdeskapande process (Jfr. Bittner, 1995; George, 1977; 1990; Grönroos, 1997, 1998; Gummesson, 1991). Detta beskrivs i figur 4:3 som en linjär process, vilken utgår ifrån att alla medarbetare i företaget ska inta en deltidsmarknadsföringsroll i den interna marknadsföringsfunktionen, för att stödja den interaktiva funktionen, så att deltidsmarknadsförarrollen kan bli stark i denna funktion.



Figur 4:4 Tjänstemarknadsföringens syn på relationen mellan deltidsmarknadsföringsrollerna

Eftersom många av de potentialer som Advocate Employees kan skapa visat sig vara en del av deltidsmarknadsföringsrollens funktioner bör lojalitetshöjande åtgärder kunna stärka deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag. I fallstudien konstaterades att medarbetares nöjdhet, medarbetares kunskap och medarbetares tro på de värdeskapande processerna bakom företagets tjänster är några av de element som påverkar hur lojala de upplever sig. Strategier för att påverka dessa element kan till stor del hämtas från internmarknadsföringen, och det är därifrån som stora delar av EADV-strategierna tycks ha sin inspiration. Men det finns vissa skillnader i hur internmarknadsföringen antas skapa deltidsmarknadsförare och i hur EADV-strategier skulle kunna bli en del i denna process. Det är dessa skillnader som gör att EADV-strategier kan ha en potential att stärka deltidsmarknadsföringsrollen ytterligare i tjänsteföretag, de kommer nu att diskuteras nedan.

4.3.2 Att förtjäna deltidsmarknadsförare

I fallstudien visade det sig att flera ledare inte insåg potentialen i att arbeta med EADV-konceptet utan istället ansåg att medarbetares rekommendationer borde kunna krävas, en strategi som Rolfe avfärdade. Det väcker en intressant reflektion gällande hur deltidsmarknadsföringsrollen kan stärkas inom tjänsteföretag och hur EADV-konceptet kan användas för att stärka rollen. Normalt brukar det kunna anses att företag kan kräva att en medarbetare uppfyller sina arbetsuppgifter, varför är rollen som deltidsmarknadsförare annorlunda, bör inte den anses som en del i medarbetarens arbetsuppgifter? Eftersom deltidsmarknadsföraren visat sig ha en så stor betydelse skulle tjänsteföretag tjäna på att integrera deltidsmarknadsföringsrollen som en naturlig del i varje medarbetarens roll.

Internmarknadsföringsprinciper visar att det bara går att kräva sådana beteenden av medarbetare om företaget också skapar förutsättningar för medarbetare att göra så. Om företaget således skapar möjligheter för medarbetare att inta rollen som deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringsfunktionen så skulle det, enligt dessa teoretiska utgångspunkter, vara möjligt att kräva deltidsmarknadsföringsaktiviteter

av en medarbetare. Det är inte heller ovanligt med rollbeskrivningar som: ”Du som söker bör vara kundinriktad och villig att göra det lilla extra för varje kund”, vilket i högsta grad är att kräva en form av deltidsmarknadsföring.

EADV-konceptet visar att medarbetarens möjlighet att skapa ett kvalitativt kundmöte också kan vara beroende av den lojalitet denna upplever gentemot företaget. Det betyder att om deltidsmarknadsföringsaktiviteter krävs av medarbetare så *kräver* företaget ett lojalt beteende av sina anställda, något som känns omöjligt eftersom lojalitet inte är något som beordras utan något som måste *förtjänas*. Således är EADV-strategier inriktade på att förtjäna medarbetarens lojalitet och deltidsmarknadsföringsaktiviteter anses bli en naturlig utkomst av att företag har förtjänat medarbetarens lojalitet. Möjligheter och förutsättningar, som skapas via internmarknadsföringsprinciper, kan leda till att medarbetare har potential att utföra en roll som deltidsmarknadsförare. Men om lojalitet skapar viljan att vara en deltidsmarknadsförare, bör lojalitetshöjande åtgärder leda till att medarbetare antar rollen både på ett bättre sätt och i fler points-of-marketing. Det betyder att till viss del kan det vara möjligt att genom att skapa förutsättningar och möjligheter *kräva* att medarbetaren ska inta en deltidsmarknadsföringsroll. EADV-konceptet visar dock att deltidsmarknadsförarrollen kan bli än stakare om insatser också riktas mot att *förtjäna* medarbetarens lojalitet, då behöver rollen inte krävas utan skulle kunna bli ett naturligt resultat av rätt förutsättningar. Detta innebär att idén hämtad från EADV-konceptet har en potential att stärka deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag genom insikter i hur deltidsmarknadsförare kan förtjänas, utifrån lojalitetshöjande åtgärder.

4.3.3 Den externa rollen – lojalitetens yttersta utkomst

Tidigare har det konstaterats att deltidsmarknadsföringsrollen, genom den potential Advocate Employees visat sig kunna ha, kan utökas till att också innefatta en extern funktion. Internmarknadsföringsprinciper är inriktade på att skapa deltidsmarknadsförare i den interaktiva marknadsföringen och har inte fokuserat på hur den externa deltidsmarknadsföringsrollen kan stärkas då den inte varit en erkänd del av rollen.

Idén bakom EADV-måttet är att viljan att rekommendera är den ultimata indikationen på medarbetares lojalitet (Jfr. Reichheld, 2003). Det skulle i sin tur kunna visa på att betydelsen av medarbetarlojalitet kan vara extra viktig för att få medarbetare att anta en deltidsmarknadsföringsroll i den externa marknadsföringsfunktionen, då det handlar om att rekommendera företaget. Personligen har jag heller aldrig sett någon annons som kräver medarbetares rekommendationer, på samma sätt som deltidsmarknadsföringsaktiviteter i den interaktiva rollen ovan visade sig kunna vara en del av en rollbeskrivning. Det betyder att EADV-strategier, inriktade på att förtjäna medarbetares lojalitet, kan vara extra viktiga för att stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i den externa marknadsföringsfunktionen. På så vis skapar EADV-konceptet och tankarna bakom konceptet än större möjligheter att stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i tjänsteföretag vilket i sin tur stärker relations- och tjänstemarknadsföringsteorier.

Samtidigt som EADV-konceptet visat betydelsen av att förtjäna medarbetares lojalitet, för att få dem att vilja agera som deltidsmarknadsförare, så skapar konceptet också insikter om strukturer som krävs för att utnyttja potentialen av denna vilja. Inom fallföretaget så visades att EADV-strategier i form av speciella erbjudanden som bara medarbetares familj kan ta del av, eller införandet av ett referenscenter dit medarbetare kan referera sina bekanta kan stärka den externa deltidsmarknadsföringsrollen. Således kan EADV-strategier också stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare genom de strukturer som konceptets strategier kan skapa. Inom fallföretaget var det bara möjligt att se sådana strukturer för den externa rollen.

4.3.4 Deltidsmarknadsförarens olika funktioner stärker varandra

Ovan har det visats att EADV-strategier inriktade på att förtjäna medarbetares lojalitet kan vara bra medel för att få medarbetare att både vilja och kunna agera som deltidsmarknadsförare, speciellt i den externa funktionen. Det betyder att det kunnat identifieras att EADV-strategier kan stärka deltidsmarknadsföringsrollen. Något som är centralt för EADV-konceptet är att EADV-strategier inte bara kan skapas av ledningen i ett uppifrån och ner perspektiv. Genom fallstudien visade det sig att medarbetare kan

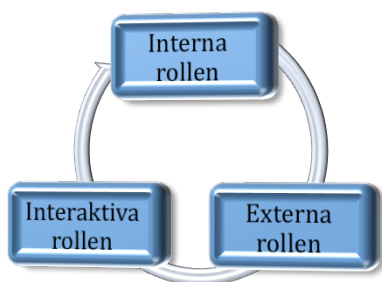
påverka varandras lojalitet och därmed stärka eller minska möjligheterna för att skapa Advocate Employees och i slutändan deltidsmarknadsförare. Detta innebär att medarbetare måste involveras i EADV-strategier för att de ska ha en potential att stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag.

Att interna deltidsmarknadsförare är avgörande för att skapa interaktiva deltidsmarknadsförare har identifierats av internmarknadsföringen. Genom insikter från EADV-konceptet har ytterligare en funktion för deltidsmarknadsföraren identifierats, i den externa marknadsföringsfunktionen, det innebär också att sambanden *mellan* rollerna får andra mönster. Om dessa samband utnyttjas kan det innebära att idéerna bakom EADV-konceptet möjliggör för att stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag. Ett exempel på det är hur medarbetare i den interaktiva deltidsmarknadsföringsrollens agerande i ett externt kundmöte med en medarbetare visat sig kunna påverka dennes potential som deltidsmarknadsförare. Den potentialen uppstår då det externa kundmötet kan vara många medarbetares enda möjlighet att upplevda tjänstens värdeskapande processer, vilka i sin tur visat sig avgörande för medarbetarlojaliteten. Medarbetarlojaliteten är i sin tur grunden för att medarbetaren ska bli en Advocate Employee vilket visat sig kunna påverka förmågan och viljan att fungera som deltidsmarknadsförare. Således visar insikter från EADV-konceptet att medarbetare kan stärka andra medarbetares roller som deltidsmarknadsförare inte bara genom de interna kundrelationerna utan också genom sättet de behandlar varandra externt.

Ytterligare indikationer på att deltidsmarknadsförarens funktioner påverkar varandra kan identifieras genom den insikt som gjorts gällande den externa eller ”löftesgivande” rollens möjligheter att påverka kundens *förväntade* kvalitet. Det innebär också att den externa deltidsmarknadsförarfunktionen skulle kunna påverka hur bra förutsättningar den interaktiva deltidsmarknadsföraren har i tjänstemötet, genom de förväntningar och den kunskap medarbetaren kan förmedla till kunden. Dessa kommer att påverka tjänsteprocessen och slutligen kundens utvärdering av den totala upplevda kvaliteten (Jfr. Grönroos, 1984). Som tidigare påpekats är det därför nödvändigt att den externa deltidsmarknadsföraren förstår hur den påverkar kundens kvalitetsupplevelse och inte

förmedlar högre förväntningar än vad de interaktiva deltidsmarknadsförarna kan leverera (Jfr. Bittner, 1995:247). Omvänt gäller också att för att den externa deltidsmarknadsföringsrollen ska få en betydelse för upprätthållandet av kundrelationer, genom förmedlingen av löften, krävs att den interaktiva rollen ”håller löfena” genom att förmedla en högre upplevd kvalitet eller i alla fall likvärdig upplevd kvalitet med den förväntade kvaliteten (Jfr. Bittner, 1995:247). Om inte det sker kommer den externa deltidsmarknadsföringsfunktionen inte få någon betydelse för möjligheten att upprätthålla relationer, den kan till och med bli skadlig för företaget då missnöjda kunder kan sprida negativ WOM.

Således kan idéer bakom EADV-konceptet visa att deltidsmarknadsförarens olika funktioner är lika avgörande för att den andra ska fungera. Om dessa stödjer varandra kan deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag stärkas. Det går inte att hävda att den interna är den som kommer först och att den interaktiva är ett resultat av den. Studien av EADV-konceptet har visat att den interaktiva rollen också har en betydelse för hur sannolikt det är att andra medarbetare antar roller som deltidsmarknadsförare. Dessutom har idéer bakom EADV-konceptet visat att de olika rollernas framgång är beroende av varandra som ett resultat av de olika sätten de påverkar kundens upplevda kvalitet på. Således kan EADV-konceptet visa att betydelsen mellan deltidsmarknadsförarens olika funktioner rör sig från ett linjärt samband, där interna deltidsmarknadsförare skapar interaktiva deltidsmarknadsförare, till ett cirkulärt samband där alla funktioner påverkar varandra, detta illustreras av figur 4:5.



Figur 4:5 Deltidsmarknadsföringsrollernas interna beroenden utifrån EADV-konceptets utveckling av deltidsmarknadsföringsrollen

Dessa slutsatser visar att idéer bakom EADV-konceptet kan stärka deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag då de skapar en större insikt i hur olika funktioner hos deltidsmarknadsförarna påverkar varandra. Om dessa slutsatser erkänns och utnyttjas av tjänsteföretag så finns möjligheter att både deltidsmarknadsföringsrollen och det resultat deltidsmarknadsföraren kan skapa, i dessa organisationer, kan stärkas ytterligare.

4.3.5 Slutsatser – Att strategiskt "förtjäna" deltidsmarknadsförare

Detta avsnitt har det, utifrån analysens andra frågeställning, redogjorts för möjligheterna att genom EADV-strategier och idéer bakom EADV-konceptet stärka deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag.

Slutsatserna som växt fram visar att, som ett resultat av att Advocate Employees utför många av de funktioner som är förknippade med deltidsmarknadsförarens roll, så kan lojalitetshöjande åtgärder stärka rollen. Genom att komplettera internmarknadsföringsstrategier som skapar möjligheter för medarbetare att anta rollen med EADV-strategier, som avser förtjäna medarbetares lojalitet, kan medarbetares *vilja* att fungera som deltidsmarknadsförare stärkas. Det vill säga EADV-strategier visar att deltidsmarknadsföringsrollen kan stärkas i ett tjänsteföretag om medarbetare är lojala eftersom de då anses ha en vilja att vara deltidsmarknadsförare. Det kommer få dem att inta rollen på ett bättre sätt och i fler points-of-marketing, både i den interna, interaktiva och externa funktionen. Men EADV-strategiers potential att stärka deltidsmarknadsföringsrollen slutar inte där. De har också visat sig kunna stärka medarbetarens möjligheter att fungera som en deltidsmarknadsförare genom de strukturer de kan skapa för att ta tillvara på Advocate Employees potential, framförallt gäller det den externa rollen.

I föregående avsnitt visades hur deltidsmarknadsföringsrollen kan utvecklas och inkludera en extern marknadsföringsfunktion. Som ett resultat av det kan idéer bakom

EADV-konceptet också identifiera hur de olika funktionerna av deltidsmarknadsföraren är beroende av och påverkar varandra. Genom att inte bara se ett linjärt samband, där interna deltidsmarknadsförare stärker den interaktiva rollen, utan istället betrakta betydelsen av deltidsmarknadsförarens olika funktioner i ett cirkulärt samband kan rollen och dess betydelse i tjänstemarknadsföringen stärkas ytterligare. Det vill säga, EADV-konceptet visar hur tjänsteföretag kan stärka betydelsen av deltidsmarknadsförare genom att erkänna alla de samband som finns mellan de olika rollerna.

4.4 Sammanfattning – Att utöka och stärka deltidsmarknadsföringsrollen

Efter denna analys av deltidsmarknadsförarens roll i tjänsteföretag och potentialen EADV-konceptet har att utveckla och stärka denna roll kommer hela analysens slutsatser här att summeras.

En medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare har tidigare främst beskrivits genom den potential de har att påverka kundens upplevda kvalitet, genom att inta roller i den interaktiva och interna marknadsföringen. Genom att sätta den potential en Advocate Employee kan ha för ett tjänsteföretag i ett relations- och tjänstemarknadsföringsperspektiv har det kunnat konstateras att medarbetare också kan utnyttjas strategiskt för att påverka kundens förväntade kvalitet genom spridning av WOM. Det betyder att medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare har kunnat utökas till att ha en potential att påverka *hela* kundens kvalitetsskapande process och inte bara den senare delen. Det innebär också att deltidsmarknadsförare har visat sig ha en betydelse både som löftesuppfyllare, löftesmöjliggörare och löftesgivare. Således kan antalet points-of-marketing där tjänsteföretag kan använda sig av deltidsmarknadsförare, för att påverka kundens kvalitetsupplevelse, utökats till att också inkludera tillfällen utanför tjänstemötet. Det betyder att insikter från EADV-konceptet kunnat utöka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare, till att bli en del i alla funktioner av tjänsteföretagets marknadsföringsorganisation. Detta illustrerades av figur 4:3 där deltidsmarknadsföraren hade en roll i alla tre sidor av marknadsföringstriangeln.

Slutsatsen att EADV-konceptet kan utöka deltidsmarknadsförarens roll, till att inkludera alla funktioner i marknadsföringsorganisationen blev också grunden för en annan viktig slutsats, om hur idéer bakom konceptet kan *stärka* deltidsmarknadsföringsrollen. Eftersom funktionerna i marknadsföringsorganisationen är beroende av varandra, för att kunna skapa en så positiv upplevd kvalitet som möjligt för kunden, så innebär det att när deltidsmarknadsförare får en roll i alla funktioner blir beroendet mellan de olika deltidsmarknadsföringsfunktionerna annorlunda. Tidigare har det främst funnits en förståelse för att interna deltidsmarknadsförare, löftesmöjliggörare, påverkar förekomsten och styrkan i de interaktiva deltidsmarknadsförarna, löftesuppfyllarna. Genom utökningen av deltidsmarknadsförarens roll så kan deltidsmarknadsförare också fungera som löftesgivare och därigenom påverka den löftesuppfyllande rollens möjligheter att skapa en hög upplevd kvalitet. På samma sätt är den löftesgivande rollen beroende av den löftesuppfyllande rollen för att den externa funktionen ska få en betydelse för möjligheten att upprätthålla relationer. Dessutom har idéer bakom konceptet identifierat att den interaktiva rollen kan vara avgörande för de andra rollernas möjlighet att utvecklas, eftersom de påverkar medarbetarens lojalitet genom externa kundupplevelser för medarbetare. Sammantaget kunde dessa slutsatser, utifrån idéer bakom EADV-konceptet, visa att deltidsmarknadsföringsroller kan stärka varandra i ett cirkulärt samband, vilket illustrerades i figur 4.5. Utifrån idéer bakom EADV-konceptet, har det således kunnat konstateras att tjänsteföretag kan stärka deltidsmarknadsförarens roll och de resultat de kan skapa genom att inom organisationen skapa en förståelse för hur de olika rollerna påverkar varandra.

EADV-strategier har också visat sig ha en potential att stärka deltidsmarknadsföringsrollen genom lojalitetshöjande åtgärder. Det vill säga EADV-strategier som avser generera Advocate Employees, genom att förtjäna deras lojalitet, skulle kunna stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag. Om medarbetare känner lojalitet så kan deras potential att vilja anta deltidsmarknadsföringsrollen på ett bättre sätt i fler points-of-marketing öka. Det i sin tur är avgörande för att deltidsmarknadsförare ska kunna fungera som ett verktyg för att skapa och upprätthålla kundrelationer för tjänsteföretaget.

5. Avslutning

I detta avsnitt kommer uppsatsen att summeras genom att redogöra för hur syftet har uppfyllts och vilket bidrag den lämnar; vad innebär slutsatserna för tjänsteföretags möjligheter att använda deltidsmarknadsförare och vad väcker slutsatserna för insikter som kan undersökas vidare?

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva och analysera hur idéer från konceptet Employee Advocacy kan utveckla och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag.

Detta syfte formulerades med bakgrunden i att deltidsmarknadsförare beskrivits som avgörande för tjänsteföretags möjligheter att skapa långvariga kundrelationer och därmed avgörande för möjligheten att generera lönsamhet. Genom upptäckten att EADV-konceptet potentiellt skulle kunna utveckla och stärka denna roll fann jag det högst relevant att undersöka hur och varför det var möjligt. Detta eftersom en utveckling och möjlighet att stärka rollen skulle kunna bidra till att förbättra tjänsteföretags möjligheter att bli kund- och relationsinriktade. Målsättningen var således att, genom att undersöka om rollen kan utvecklas och stärkas, öka tjänsteföretags möjligheter att få ut en än större potential av deltidsmarknadsföraren och därmed bidra till att vidareutveckla relations- och tjänstemarknadsföringen.

5.1 Resultatets betydelse för teori och praktik

Genom att i fallstudien först identifiera hur och varför Employee Advocacy konceptet används så skapades möjligheter att förstå vilken potential Advocate Employees kan ha och hur EADV-strategier kan stärka den potentialen. Dessa insikter blev avgörande för att genom analysen kunna identifiera att idéer från EADV-konceptet, i kombination med teoretiska resonemang från tjänstemarknadsföringen, både kan utveckla och stärka deltidsmarknadsföringsrollen.

Medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare har genom studien kunnat utvecklas till att bli en del av alla tjänsteföretagets marknadsföringsfunktioner. Deltidsmarknadsföraren är inte bara ett viktigt verktyg för att stärka kundens upplevda kvalitet utan de har också visat sig kunna påverka kundens förväntade kvalitet. Detta innebär att möjligheterna för tjänsteföretag att använda deltidsmarknadsföraren, som ett redskap för att påverka *hela* kundens kvalitetsupplevelse och nå ut i fler points-of-marketing, har ökat i och med resultatet från denna studie. Därmed kan tjänsteföretags möjligheter lyckas med en kund- och relationsinriktad strategi också förstärkas utifrån studiens slutsatser.

Vidare har det genom uppsatsen också identifierats nya möjligheter att stärka deltidsmarknadsföringsrollen i tjänsteföretag. Genom att komplettera internmarknadsföringsstrategier med lojalitetshöjande insatser kommer tjänsteföretag kunna skapa medarbetare som inte bara kan vara deltidsmarknadsförare utan också *vill* vara det. Det vill säga studien har kunnat utveckla möjligheter för tjänsteföretag att stärka potentialen i och möjligheten att utnyttja medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare.

Genom att beskriva och analysera ovanstående insikter så har uppsatsen uppfyllt sitt syfte att utöka och stärka medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare, den har visat hur tjänsteföretag kan ta deltidsmarknadsföringsrollen ett steg längre. Uppsatsen har också lämnat det bidrag till tjänste och relationsmarknadsföringen som avsågs: Tjänsteföretags möjligheter att förbättra resultatet av sina kund- och relationsinriktade strategier har ökat, i och med att deltidsmarknadsföraren har visat sig kunna användas för att påverka hela kundens kvalitetsupplevelse samtidigt som strategier för att stärka rollen har identifieras.

5.2 Resultatets begränsningar

Även om resultatet som uppsatsen presenterat visat sig värdefullt, för utvecklingen av relations- och tjänstemarknadsföringen och för tjänsteföretags möjligheter att skapa kund- och relationsinriktade marknadsorganisationer, ska det pointerats att inte heller denna uppsats kan redovisa för deltidsmarknadsförarens fullständiga potential. Denna studie har bara undersökt hur just EADV-konceptet kan utöka betydelsen av deltidsmarknadsföringsrollen. Dessutom har studien fokuserat på *ett* fallföretags

användning av EADV-strategier, vilket har varit positivt i den bemärkelse att samband kunnat undersökas djupgående och sedan sättas i en teoretisk analys varpå de kunnat visa på generella slutsatser. Det innebär dock också att en studie av ett annat fallföretag kunnat visa på andra samband, vilka här inte kunnat identifieras.

Min personliga uppfattning är dock att det aldrig kommer skapas en fullständig deltidsmarknadsföringsroll. Marknadsföring är en social konstruktion som ser olika ut över tid och rum, vilket innebär att betydelsen av medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare också förändras. Därför är det nödvändigt att medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare fortsätter att utvärderas och analyseras gentemot nya koncept och företeelser i samhället. På så vis kan fler samband och betydelser identifieras vilka kan utöka tjänsteföretags möjligheter att utveckla sina marknadsföringsorganisationer över tid. Det innebär att studiens resultat bör betraktas som ett av många möjliga vis på vilka betydelsen av en medarbetarens roll som deltidsmarknadsförare kan utökas.

5.3 Framtida studier

Förutom att det ovan identifierats att deltidsmarknadsföringsrollen måste fortsätta att utvecklas och stärkas i framtida forskning, för att öka tjänsteföretags möjligheter att använda rollen, så har denna studie väckt några mer specifika insikter som kan vara värda att undersöka vidare.

I studien identifierades att medarbetarens rekommendationer kan betraktas som en deltidsmarknadsföringsaktivitet och att betydelsen av sådana rekommendationer kan ha stor inverkan på potentiella kunders förväntade kvalitet, och därmed vara en del av den totala kvalitetsutvärderingen. Samtidigt som antalet points-of-marketing innan kundens interaktion med företaget växer, i och med den sociala medieutveckling som syns i samhället, så är betydelsen av den roll medarbetaren kan spela i denna typ av marknadsföring fortfarande relativt outforskad. Det betyder att studier som inriktas på att både undersöka fler möjligheter för hur deltidsmarknadsförare kan användas i den externa marknadsföringsfunktionen och studier som undersöker vad medarbetarens roll som extern deltidsmarknadsförare kan få för konsekvenser skulle vara relevanta. Genom

EADV-konceptet så upptäcktes framförallt potentialen av medarbetares direkta rekommendationer men, med den sociala medieboom som råder i samhället, kan möjligheter att använda medarbetare i den externa marknadsföringsfunktionen öka. Skulle medarbetares sociala medievanor kunna påverka deras roll som deltidsmarknadsförare, i sådana fall på vilket sätt och vad kan det få för konsekvenser?

Ett annat viktigt ämne som indirekt kan bli aktuellt, utifrån slutsatsen att medarbetare har en roll som deltidsmarknadsförare genom spridning av extern kommunikation, är hur etiskt hållbart det är för företag att försöka påverka sådan kommunikation. Vart går gränsen mellan medarbetarens privat- och arbetsliv om företag ska försöka styra medarbetares rekommendationer? Vad kan krävas av en deltidsmarknadsförare i ett tjänsteföretag i framtiden?

Källförteckning

Bernhardt, Kenneth L. Donthu, Naveen. & Kennett, Pamela A. 2000. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*. Vol. 47, nr. 2. Sid. 161–172.

Berry, Leonard L. (1983). Relationship marketing. I Berry, Leonard L. Shostack, Lynn G. & Upah, G. (red.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Sid. 25-28. Chicago, IL: American Marketing Association.

Bitner, M.J. (1995), Building service relationships: it's all about promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, nr. 4. Sid. 246-51

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1sta uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Chun, Rosa. & Davies, Gary. (2009) Employee Happiness Isn't Enough to Satisfy Customers. *Harvard Business Review*. Vol. 84, nr. 4. Sid. 19

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (1994) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage Publications

George, William R. (1977) The Retailing of Services: A Challenging Future. *Journal of Retailing*. Vol. 53, nr. 3. Sid. 85-98.

George, William R. (1990) Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*. Vol. 20, nr. 1. Sid. 63-70

Gombeski Jr., William R. Krauss, Katie. & Taylor, Jan. (2004) Harnessing Employee Marketing Power. *Marketing Health Services*. Vol. 24, nr. 1. Sid. 49-52

- Grönroos, Christian (1984) A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18, nr. 4. Sid. 36-44
- Grönroos, C. (1997), "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, nr. 5. Sid. 407-420
- Grönroos, Christian (1998) Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 13, nr. 4. Sid. 322-338.
- Grönroos, Christian (2004) The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 19, nr. 2. Sid. 99-114
- Guba, E.G. & Lincoln, Yvonna S. (1994) "Competing Paradigms in Qualitative Research". I Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (red) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage Publications. Sid. 105-117.
- Gummesson, E., (1979) The Marketing of Professional Services - An Organisational Dilemma, *European Journal of Marketing*, Vol. 13, nr. 5. Sid. 308-18.
- Gummesson, Evert. (1991) Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *Journal of European Marketing*. Vol. 25, nr. 2. Sid. 60-75.
- Gummesson, Evert. (1997) Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*. Vol. 35, nr. 4 Sid. 267–272.
- Gummesson, Evert (2000). *Qualitative methods in management research* [Elektronisk resurs]. 2dra uppl. Thousand Oaks, Calif: Sage

Harker, Michael J. (2004) Lenses and mirrors: The customer perspective on Part-time Marketers. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 22 nr. 6, Sid. 663–672.

Heskett, James L. Jones, Thomas O. Loveman, Gary W. Sasser, W. Earl Jr. & Schlesinger, Leonard A. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business School Publication Corp*. Vol. 72, nr. 2. Sid. 164-171

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kotler, Philip (1997) Marketing management : analysis, planning, implementation, and control. 8de uppl. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Marketing Leadership Council. (2008) *Harnessing the Power of Employee Advocacy*. Corporate Executive Board. Januari Issue Brief.

Marsden, Paul. Samson, Alain. & Upton, Neville (2005) Advocacy drives Growth. *Brand strategy*. Nr. 198. Sid. 45-48.

McCarthy, E. Jerome., William, D. Perreault. & Pascale, G. Quester. (1997) *Basic marketing : a managerial approach*. 2dra Australasian uppl. Sydney: Irwin.

Normann, Richard (2000) *Service management : strategy and leadership in service business*. 3dje uppl. Chichester: New York .

Piercy, Nigel F. (1998) Barriers to implementing Relationship Marketing: Analysing the Internal Market-place. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 6, nr. 3. Sid. 209-222.

Reichheld, Frederich. (2003) The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. Vol. 81, nr. 12. Sid. 46-55

Samson, Alain. (2006) Understanding the buzz that matters: negative vs positive word of mouth. *International Journal of Market Research*. Vol. 48, nr. 6. Sid. 647-658

Santo, Brian. (2006) Have you heard about Word of Mouth? *Multichannel Merchant*. Vol. 2, nr. 2. Sid. 28-31

Shostack, Lynn G. (1977) Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*. April. Sid. 73-80.

Thomas, Dan R. E. (1978), "Strategy is Different in Service Businesses," *Harvard Business Review*, Vol. 56, nr. 4. Sid. 158-65.

Webster, F. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. Vol. 56, nr. 4. Sid. 1–18.

Westpac Group. (2009a) Acheiving our Customer Advocacy goals: The NPS journey. Westpac: Sydney

Westpac Group. (2009b) *Key Drivers of Employee Advocacy*. Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009c) *Action Plan, Employee Advocacy: Follow up PM*. Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009d) *Chief Executive: Balanced Scorecard*. Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009e) *Customer forum follow up: Memorandum to the Executive Team*. Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009f) *Customer Centric Culture: Presentation*. Westpac: Sydney

Westpac Group. (2009g) *Employee Advocacy follow up: Memorandum to the Executive*

Team. Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009h) *Employee Advocacy: Management presentation.* Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009i) *Employee Advocacy overview.* Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009j) *Employee Segment business plan.* Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2009k) *Internal Sales: Toolkit.* Westpac: Sydney

Westpac Group. (2010a) *Active Customer Centric Culture: Work plan presentation.*
Westpac Sydney

Westpac Group. (2010b) *Our Work Plan.* Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2010c) *Employee Advocacy: Management presentation.* Westpac: Sydney.

Westpac Group. (2010d) *Employee Advocacy: Targets.* Westpac: Sydney.

Yee, Rachel W.Y. Yeung, Andy C.L. & Edwin Cheng, T.C. (2010) An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics.* Vol. 124, nr. 1. Sid. 109-120.

Muntliga källor

Rolfe, Kate. Head of Employee Advocacy, Westpac. Intervjuad 2010-04-06 & 2010-04-20, Sydney, Australien.

Informella samtal, telefonsamtal och mailkorrespondens har följt efter dessa intervjuer

Roiniotis, Theresa. Manager Customer Insights, Strategy and Research, Westpac.
Intervjuad 2010-04-27, Sydney, Australien

Corbett, James. Director Growth Segment : Marketing, Westpac. Intervjuad 2010-05-11,
Sydney, Australien

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin, slagning på Advocacy, tillgänglig:

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/sok/advocacy?type=NE> (Läst 2010-05-10)

Nationalencyklopedin, slagning på Advocate, tillgänglig:

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/sok/advocate?type=NE> (Läst 2010-05-10)

Nordstedts engelska Ordbok, slagning på Advocacy, tillgänglig:

<http://www.ord.se/oversattning/engelska/?s=advocacy&l=ENGSVE> (Läst 2010-05-10)

Nordstedts engelska Ordbok, slagning på Advocate, tillgänglig:

<http://www.ord.se/oversattning/engelska/?s=advocate&l=ENGSVE> (Läst 2010-05-10)

Westpac, About Us, tillgänglig:

<http://www.westpac.com.au/about-westpac/the-westpac-group/company-overview/about-us/> (Läst 2010-05-10)