



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Skönhet kommer inifrån

- En fallstudie om ett tjänsteföretags interna marknadsföringsaktiviteter och de anställdas syn på dessa

Sanna Källström  
Johanna Larsson  
Sofia Nielsen

Handledare:  
Lars Nordgren

Uppsats  
VT 2012

## Sammanfattning

**Titel:** Skönhet kommer inifrån – En fallstudie om ett tjänsteföretags interna marknadsföringsaktiviteter och de anställdas syn på dessa.

**Universitet:** Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** SMKK01: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT 2012

**Seminariedatum:** 22 maj 2012

**Författare:** Sanna Källström, Johanna Larsson & Sofia Nielsen

**Handledare:** Lars Nordgren

**Nyckelord:** Intern marknadsföring, interna marknadsföringsaktiviteter, tjänstekvalitet

**Problem:** Tidigare forskning kring intern marknadsföring har i första hand riktats från ett ledningsperspektiv. Författarna vill bidra till forskning genom att undersöka vilka marknadsföringsaktiviteter medarbetarna förses med samt deras syn på dessa aktiviteter.

**Syfte:** Syftet är att undersöka vilka interna marknadsföringsaktiviteter ett spahotell förser sin personal med samt hur dessa aktiviteter uppfattas av personalen. Vi vill därmed öka kunskapen om hur intern marknadsföring används inom spahotellbranschen.

**Metod:** Uppsatsen har genomförts via ett abduktivt arbetssätt med kvalitativ forskning. Utifrån syftet bedömdes att det passade bra att genomföra djupintervjuer med medarbetarna och platschefen på ett spahotell samt dokumentstudier på företagsdokument. Detta har skapat god förståelse kring verksamhetens interna arbete och medarbetarnas syn på detta.

**Resultat:** I uppsatsen har framkommit att mycket av den tidigare forskningen kring intern marknadsföring kan appliceras på arbetets fallstudieobjekt. Uppsatsen har tydliggjort intern marknadsföring som ett arbetssätt för att uppnå förbättrad tjänstekvalitet i serviceorganisationer. Aspekter som framkommit som centrala delar i intern marknadsföring är kommunikation, samarbete, erkännande, förtroende, ledningsstöd och utvecklingsmöjligheter.

## **Förord**

*Här vill vi ta tillfället i akt och tacka alla Er som har hjälpt oss under arbetet med uppsatsen, utan Er hjälp hade det inte varit möjligt att skriva uppsatsen. Vi hoppas att Ni finner den intressant och lärande.*

*Vi vill börja med att rikta ett stort tack till Torekov Hotell, Marcus Bengtsson och hans personal, för att Ni har delat med Er av era upplevelser, erfarenheter och kunskap samt för allt som Ni stått till förfogande med under uppsatsens gång. Vi vill även tacka för det väl omhändertagande vi fick, Ert bemötande och positiva inställning!*

*Vidare vill vi tacka vår handledare Lars Nordgren för hans vägledning under hela uppsatsprocessen.*

*Vi vill tacka Er som har läst våra utkast och kommit med feedback och goda råd. Tack för att Ni tog er tid för att hjälpa oss att göra uppsatsen bättre!*

*Slutligen vill vi tacka familj och vänner som har stöttat och funnits vid vår sida i medgång och i motgång. Utan Ert peppande hade det aldrig gått!*

Helsingborg den 21 maj 2012

Sanna Källström, Johanna Larsson & Sofia Nielsen

## **Innehållsförteckning**

<b>1 Incheckning – en inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Behovet av anställda	1
1.2 Utmaningen med intern marknadsföring	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Ordning och reda	3
<b>2 Resans gång – en beskrivning av tillvägagångssättet</b>	<b>5</b>
2.1 Början på resan	5
2.2 Utforska ämnet	5
2.3 Blandad strategi	6
2.4 Granskning av verkligheten	6
2.5 Kvalitet före kvantitet	7
2.5.1 Intervjuer	7
2.5.2 Dokumentstudier	10
2.6 Hinder på vägen	11
2.7 Innehållsanalys	11
<b>3 Den interna kunden – en teoretisk referensram</b>	<b>12</b>
3.1 Vad är intern marknadsföring?	12
3.2 Vilken roll har intern marknadsföring?	13
3.3 Vem riktar sig intern marknadsföring till?	14
3.4 Centrala marknadsföringsaktiviteter	15
3.4.1 Utbildning och utveckling	15
3.4.2 Information och kommunikation	15
3.4.3 Belöning och erkännande	17
3.4.4 Ledningens roll	17
3.5 Sammanfattning av den interna kunden	18
<b>4 Medarbetarnas centrala roll – en empirisk analys</b>	<b>20</b>
4.1 Torekov Hotell – konferens- och spahotellet vid havet	20
4.2 Den inre arbetskraften	20
4.3 Centrala teman inom intern marknadsföring	22
4.3.1 Utveckling i takt med organisationen	22

<i>4.3.2 Information från flera håll</i>	24
<i>4.3.3 Uppmuntran i annan form än pengar</i>	27
<i>4.3.4 Medarbetarnas delaktighet</i>	29
<b>5 Utcheckning – en avslutning</b>	<b>33</b>
5.1 Lärdomar från analysen	33
<i>5.1.1 Aktiviteter som personalen förses med</i>	34
<i>5.1.2 Medarbetarnas uppfattningar</i>	35
5.2 Kunskap att bära vidare	36
5.3 Diskussion	36
5.4 Vidare forskning	37
5.5 Reflektioner kring arbetet	38

# 1 Incheckning – en inledning

*Första kapitlet har för avsikt att presentera det valda uppsatsämnet; intern marknadsföring. Avsnittet börjar med en inledning som förklarar vad intern marknadsföring innebär för att därefter leda fram till problemformuleringen. Vidare presenteras syftet som mynnar ut i två frågeställningar. Slutligen följer en disposition över uppsatsen i syfte att skapa en helhetsbild över hur arbetet är utformat.*

---

## 1.1 Behovet av anställda

I dagens tjänstesamhälle blir det allt viktigare med hur tjänster levereras. Vid forskning kring tjänster och dess kvalitet läggs stort fokus på kunderna samt hur de upplever och bestämmer kvalitén (Grönroos 2008). Normann (2000) menar att den kvalitet som kunden upplever bestäms i sanningens ögonblick, det möte där kund och tjänsteföretag ses öga mot öga. I detta ögonblick får kunden en uppfattning om hur tjänsten levereras, men det är inte bara kunden som agerar i sanningens ögonblick, utan även den personal som levererar tjänsten (Grönroos 2008). Kundens del i sanningens ögonblick är halva bilden av tjänstemötet, det är därför viktigt att förstå de anställdas perspektiv för att kunna hantera och skapa en tjänstekvalitet som kunden är nöjd med (Stershic 1990). När tjänstemötet äger rum kan företag inte längre påverka tjänstekvaliteten, det är upp till personalen i dess interaktion med kunden att leverera god tjänstekvalitet. Därför bör personalen i sanningens ögonblick vara förberedda och ha verktyg som behövs för att kunna leverera den kvalitet som förväntas av kunden (Normann 2000). För att förbereda personalen på kundmötet och på att leverera god tjänstekvalitet är det viktigt att personalen ses som organisationens första interna marknad (Grönroos 2008).

Att se på organisationen som en intern marknad och personalen som den interna kunden benämns intern marknadsföring. Intern marknadsföring är ett verktyg för att säkerställa att all personal i företaget, på alla olika nivåer, bidrar till företagets utveckling. Intern marknadsföring är aktiviteter i företaget som motiverar personalen till ett engagerat och effektivt arbete både internt och externt. Målet med intern marknadsföring är att få personalen att leverera de tjänster som tillfredsställer kundens behov (Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998). Genom att företaget uppfyller de interna kundernas, personalens, behov blir medarbetarna mer engagerade och motiverade att erbjuda hög tjänstekvalitet vilket i slutändan leder till att företagets externa kunder får sina förväntningar och behov uppfyllda (Aburoub,

Hersh & Aladwan 2011). Intern marknadsföring handlar således om att möjliggöra de löften som företagen ger till externa kunder genom extern marknadsföring (Grönroos 2008).

Tag-Eldeen & El-Said (2011) har forskat kring intern marknadsföring inom hotellbranschen och kommit fram till att branschen är beroende av personalen samt dess sätt att leverera tjänster. Kundens tillfredsställelse påverkas i hög grad av medarbetarnas handlingar och värderingar, vilket innebär att grunden för konkurrensfördelar är personalen och den tjänstekvalitet som levereras. Således har de anställda möjlighet att förbättra den externa kundens upplevda tjänstekvalitet och kundens bild av verksamheten, genom att leverera god tjänstekvalitet. Intern marknadsföring kan därmed ses som en strategi som hotellverksamheter kan använda för förbättrad tjänstekvalitet.

## **1.2 Utmaningen med intern marknadsföring**

Intern marknadsföring har sin början i tanken om att tillfredsställd personal ger nöjda kunder (Se Berry, Hensel & Burke 1976 samt Sasser & Arbeit 1976). Berry et al (1976) menar att företag först bör tillfredsställa de interna kundernas behov, vilka sedan har i uppgift att uppfylla organisationens mål, för att därmed skapa nöjda externa kunder. Genom att tillgodose behoven hos personalen, som påverkar kunderna, ökar möjligheterna att tillfredsställa de externa kundernas behov. Forskningen har diskuterat de verkliga effekterna av intern marknadsföring på tjänstekvaliteten. Little & Little (2009) framhåller att många tjänsteföretag arbetar för att förbättra kvaliteten genom intern marknadsföring men påstår att effekten av arbetet är begränsad. Harari (1991) menar i sin tur att företag som arbetar med intern marknadsföring, och fokuserar på sina anställda som interna kunder, tar bort fokus från den slutliga externa kunden som i slutändan betalar för tjänsten. Guaspari (1995) anser att intern marknadsföring inte skapar radikala förändringar eller tar bort onödiga steg i processen och att intern marknadsföring endast skapar kontinuerliga förbättringar. Många forskare har undersökt sambandet mellan intern marknadsföring och tjänstekvalitet och visat att intern marknadsföring förbättrar tjänstekvaliteten till den externa kunden (Se Lings & Brooks 1998; Ing-San 2005 samt Ankomah Opoku, Atuobi-Yiadom, Chong & Abratt 2008). Ovanstående resonemang visar att det förekommer olika sidor och åsikter om intern marknadsföring, dock har valet tagits att lämna motståndare till intern marknadsföring här. Detta då arbetets omfång är begränsat och av tidsmässiga aspekter. Hädanefter kommer uppsatsen således utgå från antagandet att intern marknadsföring syftar till att förbättra tjänstekvaliteten.

Anledningen att belysa intern marknadsföring i sammanhang med tjänstekvalitet grundas i att personalens handlingar påverkar hur tjänsten levereras till kunden i servicemötet. Intern marknadsföring är ett sätt för företag att påverka vad som sker i servicemötet och på vilket sätt personalen agerar och således levererar tjänsten. Ett misslyckat servicemöte kan leda till missnöjda kunder som i slutändan går förlorade, medan lyckade servicemöten kan leda till nöjda kunder, konkurrensfördelar och således framgång (Grönroos 2008). Vid undersökning av tidigare forskning om intern marknadsföring finns mycket material som tar upp betydelsen av arbetet med den interna marknaden för att skapa bra förutsättningar för personalen att ge kunden en god service samt hur ledningen bör arbeta med intern marknadsföring. Den tidigare forskningen belyser dock inte hur verktygen som intern marknadsföring förser personalen med uppfattas av dem. Anställdas behov bör undersökas på liknande sätt som kundens behov undersöks. Det är även viktigt att skapa en förståelse för de anställda (Stershic 1990). För att personalen ska agera bra i tjänstemötet bör de förse med verktyg som behövs (Normann 2000). Därmed anses det föreligga utrymme för fortsatt forskning inom fältet.

På ett spahotell sker många olika möten mellan gästen och personalen såsom vid spabehandlingar, restaurangbesök samt in- och utcheckning. Dessa tjänstemöten ska samverka och leverera en jämn servicekvalitet för att skapa en positiv helhetsupplevelse för gästen. Detta medför att all personal behöver förse med samma förutsättningar genom intern marknadsföring. Därför har valet gjorts att undersöka ämnet via en fallstudie på ett spahotell.

### **1.3 Syfte**

Syftet är att undersöka vilka interna marknadsföringsaktiviteter ett spahotell förser sin personal med samt hur dessa aktiviteter uppfattas av personalen. Vi vill därmed öka kunskapen om hur intern marknadsföring används inom spahotellbranschen.

### **1.4 Frågeställningar**

- Hur förser spahotell sin personal med interna marknadsföringsaktiviteter?
- Hur uppfattar personalen de interna marknadsföringsaktiviteter som de utrustas med?

### **1.5 Ordning och reda**

Nedan följer en disposition som kartlägger uppsatsens upplägg.



*Del 1 – Incheckning – inledande del*, begreppet intern marknadsföring beskrevs och viss tidigare forskning på området presenterades. Även syfte och frågeställningar uppvisades och en förståelse för ämnet skapades.

*Del 2 – Resans gång – en beskrivning av tillvägagångssättet*, här beskrivs den metod som använts i form av intervjuer och dokumentstudier. Även en redogörelse kring hur empiriinsamlingen gått till presenteras samt en beskrivning på vilken analysmetod som använts.

*Del 3 – Den interna kunden – en teoretisk referensram*, en kartläggning över tidigare forskning av ämnet. Avsnittet inleds med att allmän forskning kring intern marknadsföring tas upp och därefter går avsnittet djupare in på centrala teman som urskilts inom ämnet.

*Del 4 – Medarbetarnas centrala roll – en empirisk analys*, här ställs den tidigare forskningen mot det insamlade empiriska materialet. Både likheter och skillnader mellan teori och empiri tas upp.

*Del 5 – Utcheckning – en avslutning*, här redogörs vad som framkommit ur analysen. Frågeställningarna besvaras och vidare forskning presenteras, dessutom hålls en diskussion samt en reflektion över uppsatsarbetet.

---

*Inledande delen har nu presenterats i form av inledning, problemformulering, syfte, frågeställningar samt disposition. Vidare följer en djupare beskrivning av det tillvägagångssätt som använts i form av intervjuer och dokumentstudier. Här presenteras litteratur som tar upp metodvalet för att skapa en förståelse för tillvägagångssättet.*

## 2 Resans gång – en beskrivning av tillvägagångssättet

*Ursprungligen betydde ordet metod "vägen till målet" (Kvale 1997), vilket kommande kapitel handlar om. Följande kommer att presenteras; insamling av litteratur och artiklar, forskningsstrategier, fallstudieobjekt, kvalitativt tillvägagångssätt i form av intervjuer och dokumentstudier samt analysmetod. En kort presentation av intervjupersonerna kommer även att göras.*

---

### 2.1 Början på resan

Vid undersökning av forskningsfältet över intern marknadsföring framkom att mycket av det tidigare vetenskapliga arbetet var likartat. I tidigare forskning inom området har fokus mestadels varit på intern marknadsföring ur ett ledningsperspektiv. Därav ansågs det intressant att istället undersöka intern marknadsföring ur medarbetarnas perspektiv, med fokus på vilka interna marknadsföringsaktiviteter personal förses med samt hur dessa aktiviteter uppfattas av personalen.

Tanken med arbetet är inte att få svar som kan appliceras på alla världens spahotell. Meningen är istället att serviceorganisationer i allmänhet bör få en förståelse över betydelsen att arbeta med den inre delen av organisationen. Uppsatsen är långt ifrån först med forskning kring intern marknadsföring, mycket är skrivet inom området, varför en fullständig granskning av tidigare forskning inte varit möjlig att genomföra. Därmed har delar ur forskningen valts ut som centrala inom intern marknadsföring. Dessa teman är utbildning och utveckling, information och kommunikation, belöning och erkännande samt ledningens roll. De har valts ut då de är mest återkommande i den tidigare vetenskapliga forskningen inom intern marknadsföring.

### 2.2 Utforska ämnet

Uppsatsprocessen startades med inläsning av litteratur kring intern marknadsföring, efter att en översikt skapats bestämdes uppsatsens syfte; att undersöka vilka interna marknadsföringsaktiviteter personalen förses med och hur de uppfattar dessa aktiviteter. Då syftet bestämts inleddes en avsmalnad litteratursökning där litteratur söktes fram genom nyckelord (såsom *internal marketing* tillsammans med *service quality*, *employee* eller *quality management*) samt genom att låta redan framkomna källor leda till andra användbara källor. I huvudsak har vetenskapliga artiklar använts, men även böcker då källor med mer bredd

behövts. Vid sökning efter artiklar har främst databaserna EBSCOhost och Summon använts, och vid sökning av böcker har Libris använts. Teoretiskt material som insamlats genom litteratursökningen har använts som grund vid utformandet av intervjufrågorna till den empiriska insamlingen.

### **2.3 Blandad strategi**

Bryman (2011) beskriver två ansatser som en forskningsstrategi kan konstrueras utifrån; deduktion och induktion. Deduktion innebär att teori först samlas in för att sedan ligga till grund för empiri som hämtas, medan induktion innebär att empiri först hämtas och att den teori som sedan samlas in bygger på empirin som tidigare insamlats. Alvesson & Sköldberg (2008) benämner kombinationen av dessa forskningsstrategier för abduktion. Abduktion utgår från empiriskt material men bortser inte från de teoretiska ramar som finns inom ämnet. En teoretisk grund skapas som sedan förändras av empirin som samlas in. En abduktiv forskningsstrategi användes då en hel teoretisk grund inte var möjlig att genomföra innan den empiriska undersökningen. Anledningen är att intern marknadsföring består av många delar och att det därmed skapar svårighet att få med all väsentlig teori för uppsatsen innan den empiriska undersökningen gjordes.

### **2.4 Granskning av verkligheten**

En fallstudie är en ingående undersökning av ett fall och forskning genom fallstudie visar de komplexa, men också specifika, förutsättningar som rör fallet. Fallstudier kan exempelvis göras på en organisation (Bryman 2011). Företaget som valts ut att studeras i fallstudien är Torekov Hotell, som är ett konferens- och spahotell. Hotellet är sedan våren 2010 en del av *Scandinavian Resort* som är ett koncept som bygger på hög kvalitet, unika miljöer och personlig service med upplevelsen i fokus ([www.torekovhotell.se](http://www.torekovhotell.se)). Kontakten med Torekov Hotell etablerades genom en tidigare kontakt, platschefen Marcus Bengtsson, som kom att bli vår *gatekeeper* (Bryman 2011) och kontakten med de medarbetare som intervjuades hölls genom honom. Det var även platschefen som tillhandahöll dokument som kom att användas i arbetet. Anledningen till att Torekov Hotell valdes som fallstudieobjekt var bland annat för att vi ville undersöka en förhållandevis liten serviceorganisation där en stor inblick i hela organisationen kunde bildas. Jacobsen (2007) menar att hög validitet skapas vid närhet mellan intervjuare och respondenter. Respondenterna hade en god förståelse för och erfarenheter inom servicebranschen vilket Jacobsen (2007) menar ger god reliabilitet på det empiriska materialet. Hädanefter kommer Torekov Hotell benämnas endast som Torekov.

Bryman (2011) beskriver exemplifierande fall som innebär att det valda fallet illustrerar en mer allmän grupp som fallet är en del av. Genom att använda en fallstudie med ett exemplifierande fall innebär att Torekov agerar exempelföretag för spahotellbranschen. Utifrån detta antas andra företag inom samma bransch använda liknande processer som Torekov i det vardagliga arbetet.

## **2.5 Kvalitet före kvantitet**

Bryman (2011) menar att en kvalitativ metod fokuserar på individers föreställningar och hur de tolkar den verklighet de lever i, den syftar således till att upptäcka det huvudsakliga i det som studeras. Metoden sker i samspelet mellan individer och är en varaktig, pågående process. Kvalitativ forskningsmetod valdes för att, utifrån syftet, få en djupare förståelse för hur intern marknadsföring fungerar i praktiken samt hur enskilda individer upplever olika situationer. Därav har kvalitativa djupintervjuer och dokumentstudier använts vilka kommer presenteras nedan. Då Torekov är en förhållandevis liten organisation skulle en bredd i arbetet vara svår att uppnå. Det har legat i uppsatsens intresse att få ett djup i forskningen och därav har den kvalitativa ansatsen varit mest passande. Dock menar Bryman (2011) att kvalitativa metoder kan vara mycket subjektiva, att forskarens åsikter och personliga kontakter kan färga av sig på studien. Han beskriver även att det personliga inflytandet som forskaren, och undersökningsobjekten har på undersökningen kan leda till svårigheter med replikering av en studie. Detta är något som hafts i åtanke under uppsatsens gång.

### **2.5.1 Intervjuer**

Kvale (1997) menar: *"Om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem?"* Huvuduppgiften för kvalitativ intervju är att skapa en förståelse för människors uppfattningar. Då det är medarbetarnas uppfattningar som belyses är intervjuer en passande forskningsmetod för uppsatsen. Valet av intervjupersoner togs fram med utgångspunkt i syftet och frågeställningarna. För att få reda på vad personalen förses med ansågs det viktigt att prata med platschefen, vidare ville personalens uppfattning undersökas vilket resulterade i valet av intervjuer med personal som på olika sätt interagerar med kunden. Målet har varit att personerna som intervjuas ska vara relevanta för frågeställningen, vilket Bryman (2011) benämner målstyrt urval. Vid valet av intervjupersoner ur personalen användes ett bekvämlighetsurval, vilket enligt Bryman (2011) omfattar de personer som finns tillgängliga för forskarna. Med en omedvetenhet om vilka personer som fanns bland personalen valde platschefen, Marcus Bengtsson, intervjupersoner. Kunskap om vilka

avdelningar och yrken som fanns på Torekov gjorde att önskan om intervjuer med personal från olika avdelningar var möjlig. Platschefen informerades om uppsatsens kriterier men det fanns dock omständigheter som påverkade platschefens val. Bryman (2011) menar att ett bekvämlighetsurval kan komma som följd av olika begränsningar. En begränsning var beläggningen på Torekov, vilket gjorde att det inte fanns möjlighet för delar av personalen att ställa upp på intervju då de behövde finnas tillhands för gästerna. Urvalet innefattade även avdelningsansvarig personal vilket grundade sig i att även ansvarig personal arbetar i den operativa verksamheten precis som övrig personal. Kvale (1997) menar att forskaren ska intervjua så många personer som behövs för att kunna besvara sin forskningsfråga. Efter intervju med platschefen och åtta intervjuer med olika medarbetare på Torekov ansågs tillräckligt med material insamlats som grund för att uppfylla uppsatsens syfte.

De intervjuade personerna kommer nu presenteras kort:

*Marcus Bengtsson*, platschef, intervjuades 2012-04-25. Marcus har varit anställd som platschef på Torekov sedan våren 2011. Innan han blev platschef på Torekov har han arbetat inom koncernen som bland annat kökschef på Hotell Skansen i Båstad. Hans huvuduppgift är att driva anläggningen och se till att leverera jämn och hög kvalitet.

*Johnny Pettersson*, fastighetsskötare, intervjuades 2012-04-19. Johnny har arbetat med fastighetsskötsel större delen av sitt liv och har de senaste nio åren varit anställd på Torekov. Med sina nio år i bagaget är han en av dem som varit med längst i verksamheten.

*Charlotte Andersson*, spa-ansvarig, intervjuades 2012-04-19. Charlotte har arbetat inom spa-branschen sedan 1999. Hon har arbetat på flera olika anläggningar både nationellt och internationellt. På Torekov har hon arbetat i drygt ett år. Hennes arbetsuppgifter är i huvudsak att se till att spa-verksamheten är lönsam och att kvalitetssäkra behandlingarna.

*Sara Carlsson*, receptionsansvarig, intervjuades 2012-04-19. Sara har arbetat på Torekov sedan 2004 och har varit ansvarig för receptionen sedan dess. Sara hjälper även till på ekonomiavdelningen ibland och sköter hotellets certifieringar.

*Tina Eriksson*, boknings- och konferensansvarig, intervjuades 2012-04-19. Tina har varit på Torekov i snart åtta år. Hon har alltid brunnit för serviceyrket och har tidigare arbetat som servitris och receptionist på Hotell Skansen i Båstad. Hon arbetar ensam på konferensavdelningen på Torekov men får hjälp av receptionen emellanåt.

*Helena Jansson*, anställd som receptionist, intervjuades 2012-04-27. Helena har arbetat på Torekov i ett och ett halvt år. Hon har en bakgrund inom serviceyrket sedan en lång tid tillbaka. Hon arbetade tidigare på Sommarsol som ligger i Vejbystrand där hon bland annat arbetade med konferens och marknad, då på en mer ledande position.

*Sophia Rosbladh*, arbetar som servitris i restaurangen, intervjuades 2012-04-27. Sophia har arbetat på Torekov som fast anställd sedan hon tog studenten för fyra år sedan. Hon trivs bra med sitt arbete och brinner för serviceyrket.

*Jimmy Hedlund*, arbetar som kock, intervjuades 2012-04-27. Jimmy har jobbat på Torekov i sex år till sommaren och har hand om kallskänken i köket. Han ansvarar för att allt på den kalla delen i köket ska fungera och är även med och tar fram alla menyerna i restaurangen.

*Lovisa Berg*, arbetar som servitris i restaurangen, intervjuades 2012-04-27. Lovisa har arbetat på Torekov sedan ett år tillbaka. Innan har hon bland annat arbetat inom Harrys, i Falkenberg och i Sälen även då som servitris. Vid sidan av servitrisyrket arbetar hon ibland i klädbutik.

Respondenterna har här presenterats, dock har valet gjorts att endast benämna de som respondenterna i den kommande analysen med undantag för Marcus Bengtsson som kommer att benämnas som platschefen. Anledningen till detta är för att kunna skilja på medarbetarnas och platschefens åsikter. Valet att beskriva respondenterna som gjorts här ovan grundar sig i att läsaren ska vara medveten om vilken personal som har deltagit. Vem som sagt vad anses inte relevant utan istället vad som sagts. Kvale (1997) menar att om materialet ska publiceras och eventuellt kan kännas igen av andra måste respondenterna godkänna att information om dem lämnas. Vid intervjuerna förfrågades respondenterna om användandet av deras namn i arbetet godkändes, vilket alla respondenter gjorde. Intervjuerna är utförda med semistrukturerad karaktär. Med semistrukturerad intervju menas enligt Bryman (2011) att särskilda teman som ska behandlas under intervjun valts ut, men att respondenten har möjlighet att formulera svaren på sitt sätt. I en semistrukturerad intervju har intervjuaren även möjlighet att ställa frågor som inte finns med i intervjuguiden om detta kopplar samman till något respondenten sagt. Anledningen till att denna form av struktur valdes var för att få respondenten att svara fritt på frågorna som ställdes samt att möjligheten för att ställa följdfrågor skulle finnas.

Intervjuerna hölls på Torekov, de fyra första genomfördes i restaurangen i en avskild del. När tiden började närma sig lunch höjdes ljudnivån, trots detta flöt dåvarande intervju på med samma engagemang från respondenten. Intervjun med platschefen utfördes på hans kontor och de resterande fyra hölls på en avskild del i hotellbyggnaden. För varje intervju hade en timme avsatts men i de flesta fallen varade intervjuerna i 45 minuter, vilket medförde att det fanns tid för småprat både innan och efter. Detta upplevdes leda till att respondenterna kände sig bekväma och avslappnade i situationen. Intervjuerna spelades in, dels för att kunna vara mer delaktiga under intervjun utan att behöva anteckna allt och dels för att i efterhand kunna lyssna igenom materialet igen för att inga missförstånd skulle uppstå. Ryen (2004) menar att inspelning av intervjuer är bra för att lösa svårigheten med att återge intervjun. Genom att spela in intervjun försvinner ingenting som framkommit under intervjun. Ryen (2004) menar även att de inspelade intervjuerna bör transkriberas, detta för att få god kunskap om det insamlade materialet samt att möjlighet att gå igenom intervjun i efterhand. De inspelade intervjuerna transkriberades för att lättare skapa en förståelse för det insamlade materialet och för att kunna återgå till det som framkommit.

### **2.5.2 Dokumentstudier**

Dokumentstudier har fungerat som ett komplement till djupintervjuerna. Genom att studera Torekovs hemsida och deras broschyrer skapades en översikt över företaget. Det formades en förståelse över vad företaget står för och vad de ingår i. Informationen har fungerat som en upplysning om verksamheten men inte använts i större utsträckning vid analysen. Det som har använts i analysen är Torekovs personalhandbok, vilken fungerar som en introduktion i företaget för de anställda och denna har bland annat varit till hjälp vid utformandet av intervjuguiden. En fördel med dokumentstudier menar Bryman (2011) är att de är av icke-reaktivt slag vilket betyder att forskarens värderingar och sättet att uppfatta saker inte påverkar materialet. Vid dokumentstudier kan alltså forskaren bortse från reaktiva effekter till stor del. Bryman (2011) tar även upp officiella dokument från privata källor som en form av dokumentstudier. Dessa dokument kan vara offentliga men behöver inte vara det. Han beskriver dessa som heterogena och är vanligt förekommande i forskningssammanhang. Dokumentstudierna som använts är till största delen av icke offentlig karaktär och tillträde till dessa dokument erhöles genom platschefen, Marcus Bengtsson.

## 2.6 Hinder på vägen

Kvale (1997) skriver om "att bli klokare" vilket handlar om att forskare på vägen inhämtar ny kunskap, vilket kan förändra undersökningen av fenomenet. Detta belyser den problematik uppsatsen ställdes inför då insikt om att den första intervjuguiden som handlade om personalens behov inte gav tillräckligt uttömmande svar. Istället framkom vad personalen försågs med och hur de uppfattade olika situationer. Med insikten om att fråga personalen utifrån deras verklighet, hur de uppfattar det som de förses med, valdes en ny väg. Utifrån det nya vägvalet bokades en intervju med platschefen in för att undersöka vad personalen förses med samtidigt som intervjuguiden utökades med kompletterande frågor för att ta reda på personalens uppfattning.

## 2.7 Innehållsanalys

Analysen har utformats genom en innehållsanalys. I en innehållsanalys tolkas den insamlade texten som faktiska förhållanden. Tekniken bygger på att empirin delas in i kategorier som senare undersöks och samband samt skillnader mellan kategorierna identifieras. Vad som slutligen görs är att söka förklaringar till samband alternativt skillnader (Jacobsen 2007). Efter transkribering av intervjuerna lästes de igenom och understrykningar gjordes på vad som var väsentligt att ta med i förhållande till arbetets syfte och frågeställningar. Därefter jämfördes transkriberingarna med varandra för att undersöka likheter och skillnader i respondenternas utsagor, även återkommande begrepp märktes ut. Då en helhetsbild över det insamlade materialet skapats inleddes arbetet med att koppla samman empirin och den tidigare forskningen.

---

*Ovan har tillvägagångssättet presenterats. Materialet som samlats in genom forskningsmetoderna, dokumentstudier och djupintervjuer, har skapat förståelse för Torekavs verksamhet. Nästkommande kapitel kommer att kartlägga vad olika forskare har för syn på den interna marknadsföringen och undersöka vilka likheter och skillnader det finns inom den tidigare forskningen. Dessa teorier kommer i senare kapitel behandlas och analyseras tillsammans med den insamlade empirin.*



### **3 Den interna kunden – en teoretisk referensram**

*I följande kapitel kommer en teoretisk grund kring intern marknadsföring att presenteras. Först beskrivs vad intern marknadsföring innebär, vilken roll intern marknadsföring har samt vem den interna marknadsföringen riktas till. Därefter uppvisas på ett mer djupgående sätt olika teman som framkommit ur tidigare forskning kring intern marknadsföring.*

---

#### **3.1 Vad är intern marknadsföring?**

Echeverri & Edvardsson (2002) presenterar följande definition av begreppet intern marknadsföring:

*”Intern marknadsföring är alla de aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter”.*

Beskrivningen av vad intern marknadsföring innebär fokuserar inte bara på de olika interna marknadsföringsaktiviteter som finns, utan framhäver även den framgång intern marknadsföring kan skapa. Detta genom att engagera och motivera medarbetare till att effektivisera sitt arbete i kontakt med kunderna och internt i organisationen. Detta går i linje med uppsatsens syfte: att undersöka vilka interna marknadsföringsaktiviteter som personal förses med och hur de anställda upplever dessa aktiviteter.

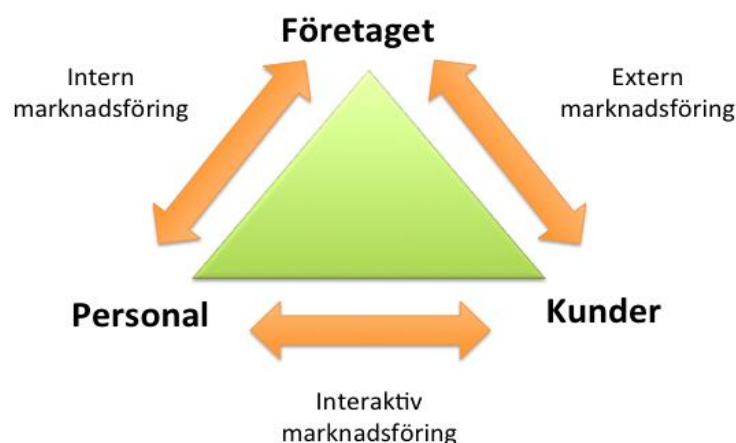
Sasser & Arbeit (1976) var tidiga med att kartlägga anställdas betydelse för framgång. Forskarna menar att tjänsteföretag bör ha kunskap om att den mest kritiska produktiva resursen är arbetskraften samt att nyckeln till framgång för serviceverksamheter är att se de anställda som företagets viktigaste kunder. Även Berry et al. (1976) menar att personalen har en viktig roll i interaktionen med externa kunder och att arbete med intern marknadsföring är en möjlighet till att förbättra organisationens kapacitet i mötet med kunden. Dessa förespråkare av intern marknadsföring lyfte fram ett marknadsföringstänk inom organisationen där anställdas arbete är en produkt som ska säljas till personalen som levererar tjänster till den externa kunden. Antagandet belyser att tjänsteföretag bör komma till insikt att tjänsten ska säljas till de anställda innan den kan säljas till den externa kunden samt att den

externa kundens tillfredsställelse delvis beror på företagets förmåga att tillgodose den interna kundens behov (Sasser & Arbeit 1976 samt Berry et al. 1976).

Begreppet intern marknadsföring har även använts inom tjänstemarknadsföringen av bland annat Grönroos (1978) som belyser intern marknadsföring genom att framhålla vikten av de mänskliga resurserna som marknadsförare av tjänster. Han menar att all personal, i alla företagets nivåer, ska ingå i marknadsföringsavdelningen och utföra marknadsföringsuppgiften. Detta eftersom den personliga marknadskommunikationen, som personalen bidrar med när tjänsten levereras, är en del av tjänstemarknadsföringen. Då personalen medverkar i marknadsföringen av tjänster bör företag arbeta med personalen som en intern marknadsföringsuppgift. Uppgiften innebär att tjänster bör marknadsföras framgångsrikt till personalen så de accepterar och tror på tjänsteerbjudandet och således blir engagerade i uppgiften att sälja tjänsten till kunden.

### 3.2 Vilken roll har intern marknadsföring?

I Kotlers, Armstrongs, Saunders & Wongs (1996) marknadsföringstriangel åskådliggörs sambandet mellan företagets olika marknadsföringstyper och visar hur serviceorganisationer inte endast behöver extern marknadsföring, utan även behöver den interna- och den interaktiva marknadsföringen för att marknadsföra sig.



Figur 1 *Marknadsföringstriangeln* (Kotler et al. 1996), utformad och översatt till svensk version (Källström, Larsson, Nielsen 2012).

Kotler et al. (1996) menar att servicekvaliteten är varierande i serviceorganisationer där den externa kunden interagerar med personalen som levererar tjänsten, vilket leder till att det är

viktigt att se mer än bara den externa marknadsföringen i organisationen. Den interna marknadsföringens roll är att investera i medarbetarna och motivera dem till att arbeta för att uppnå kundnöjdhet. Den interaktiva marknadsföringen handlar om kvaliteten på interaktionen mellan den externa kunden och företagets anställda. Tansuhaj, Randall & McCullough (1988) bygger vidare på resonemanget kring den interaktiva marknadsföringen och menar att tjänsteföretag bör uppmärksamma interaktionen mellan personal och kund mer, då de menar att anställdas attityd och beteende påverkar företagets marknadsföringsprestation. Företag är således tvungna att se till alla tre marknadsföringstyper; intern-, extern- och interaktiv marknadsföring, samt få de tre att samspela för att i slutändan kunna leverera god tjänstekvalitet (Kotler et al. 1996).

### **3.3 Vem riktar sig intern marknadsföring till?**

Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) anser att medarbetaren står i centrum i intern marknadsföring. Intern marknadsföring kan användas som ett redskap för att säkerställa att alla medarbetare i organisationen, på dess olika nivåer, är med i arbetet för att utveckla och förbättra företaget. På liknande sätt diskuterar Ahmed & Rafiq (2003) betydelsen av samarbete, med fokus på tvärfunktionella verksamheter. De menar att det finns svårigheter vid arbete med separata funktioner, verksamheten måste struktureras runt kärnverksamheten som drivs från den externa kundens synvinkel. Intern marknadsföring baseras på att ingen funktion i verksamheten bör verka isolerat från andra funktioner i organisationen. Personalen i tvärfunktionella verksamheter, med olika kompetenser, har ansvar för det slutliga resultatet. Det är därför viktigt att ledningen i dessa organisationer aktivt arbetar med att få alla medarbetare i organisationen involverade i kvaliteten på tjänsten. Även Grönroos (1981 i Rafiq & Ahmed 1993) belyser vikten av alla medarbetares delaktighet i organisationen och dess samarbete för att ge kunden god tjänstekvalitet. Han menar att det inte är tillräckligt med kundmedveten personal, det bör även finnas ett effektivt samarbete mellan all personal i verksamheten. För tjänsteföretag kan intern marknadsföring vara ett sätt att få olika funktioner, som är viktiga för mötet med kunden, att samarbeta. Vidare belyser Ahmed & Rafiq (2003) vikten av att skapa och anpassa interna relationer mellan företagets anställda på olika avdelningar inom organisationen, forskarna menar att det är viktigt för att i slutändan förbättra företagets resultat. De menar även att intern marknadsföring innebär att granska samt hantera alla interaktioner och relationer i företaget som kan skapa värde. Samtidigt behöver företaget skapa en förståelse för och förvalta de interna relationerna samt sätta medarbetaren i centrum.

### **3.4 Centrala marknadsföringsaktiviteter**

Nedan kommer de fyra teman som tidigare nämnts presenteras. Dessa är utbildning och utveckling, information och kommunikation, belöning och erkännande samt ledningens roll.

#### **3.4.1 Utbildning och utveckling**

Kotler (1991 i Vella, Gountas & Walker 2009) menar att företag borde satsa på intern marknadsföring och bland annat utveckla gynnsamma utbildningar för de anställda. Först efter att den interna marknadsföringen fungerar bra, menar han, kan företaget börja arbeta med extern marknadsföring. Vidare visar Yafang & Ta-Wei (2008), genom sin studie, på samband mellan utbildningsprogram och servicekvalitet. Författarna menar att det beror på att utbildningsprogram ger personalen kunskap, färdighet och förmåga som behövs för att uppfylla kundens behov, därmed ökar också möjligheten att leverera hög servicekvalitet. På liknande sätt resonerar Tansuhaj et al. (1998) betydelsen för anställda att delta i utbildningsprogram som ger överblick på hela organisationen för att se vilken betydelse de har för organisationen som helhet.

Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) tar upp vikten av inledande samt kontinuerlig träning och utbildning i företagets mål, visioner, historia och nuvarande verksamhet. Om anställda får kunskap om dessa faktorer i början av anställningen menar författarna att personalen blir mer entusiastiska över arbetet vilket leder till entusiastiska kunder. Vidare beskriver författarna betydelsen av kontinuerlig träning och utbildning för att anställdas kompetens ska utvecklas i takt med organisationen utveckling. Dessutom ger Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) exempel på att intern utbildning kan vara kurser och seminarier som belyser teman vilka är återkommande i intern marknadsföring. Grönroos (1996) menar att företag bör använda interna säljhjälpmedel för att få anställda att se kundens intresse och således utvecklas samt bli mer kundinriktade, men också intresserade av försäljning till kunden. Interna säljhjälpmedel kan exempelvis vara broschyrer, bildspel eller gruppuppgifter som exempelvis handlar om hur kundkontakter ska skötas, hur kvalitet skapas eller problematiken kring att hantera missnöjda kunder.

#### **3.4.2 Information och kommunikation**

Tansuhaj et al. (1988) menar att kommunikation med anställda är lika viktigt som kommunikation med externa kunder i tjänsteföretag. Ahmed & Rafiq (2003) visar även betydelsen av kommunikation till anställda då de menar att de vanligaste interna

marknadsföringstillämpningarna är intern kommunikation. Författarna menar att om medarbetare har tagit del av intern kommunikation och fått relevant information är de bättre utrustade att leverera vad som kommuniceras till kunden via extern marknadsföring.

Tansuhaj et al. (1988) menar att intern marknadsföring sker effektivt genom masskommunikation och att personalen bör förse med nyhetsbrev, nedskrivna information om företaget och information om nya marknadsföringskampanjer. Vidare framhåller Grönroos (1996) betydelsen av intern kommunikation för att informera personal om nya tjänster eller traditionell marknadsföringsinformation som nya reklamkampanjer. Således motiveras personalen att använda marknadsföringsinformationen i mötet med kunden. Även Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) menar att personalen bör få ta del av marknadsinformation som går ut till företagets externa kunder då de kommunicerar med slutkunden. Om personalen får ta del av marknadsinformation kan de ge kunderna riktig information samt lösa eventuella problem som uppstår direkt vilket ökar kundernas förtroende för personalen. Det händer dock att anställda inte blir informerade om kampanjer eller nya produkter och ser informationen först när den kommuniceras till kunden via media som exempelvis tidning, TV eller Internet. När personalen inte har fått information om nya produkter finns risken att de inte kan hjälpa kunderna och att irritation skapas. Grönroos (1996) menar att intern kommunikation också har som uppgift att påverka attityden hos anställda. För att kunna påverka attityden menar Grönroos (1996) att det är viktigt med personlig kommunikation. Opersonlig kommunikation såsom mail, nyhetsbrev och broschyrer kan bidra till att påverka attityder men är inte tillräckliga i sig själv för att förändra attityden.

Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) menar att intern interaktiv kommunikation handlar om informella informationsvägar och tvåvägskommunikation såsom ledningens och medarbetarnas dagliga kontakt, kvalitets- och informationscirklar, men också olika evenemang, utflykter och fester för personalen. Tansuhaj et al. (1988) beskriver interna undersökningar som syftar till att ta reda på anställdas önskemål som en typ av kommunikation mellan ledning och medarbetare. Resultatet av undersökningarna ska sedan meddelas till medarbetarna för att därefter genomföra lämpliga förändringar i den operativa verksamheten utifrån personalens önskemål. Gruppträffar med medarbetare från hela organisationen är ett sätt för ledare att kommunicera och skapa diskussioner med personalen för att ta del av deras åsikter, även personliga intervjuer är användbara.

### **3.4.3 Belöning och erkännande**

Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) belyser motivation som en central uppgift för intern marknadsföring. Motivation handlar om att påverka attityder och värderingar hos anställda. Företag bör rikta sig mot den interna marknaden på samma aktiva sätt som mot den externa. Vidare menar Yafang & Ta-Wei (2008) att prestationsuppmuntran, i form av exempelvis belöningar, bonusar, beröm och befordran, kan leda till att anställda blir mer drivna att följa organisationens mål. Ett sätt att få anställda att leverera en hög kvalitet till kunderna är genom att använda ett belöningsystem där anställda blir belönade utifrån vilken kvalitet de levererar till kunderna. Forskarna menar därmed att ett belöningsystem i slutändan leder till en hög tjänstekvalitet i företaget. Även Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) påpekar att belöningar och erkännande är något företag bör arbeta med. Belöningar kan öka anställdas vilja att leverera god servicekvalitet till kunderna samt att erkännande i form av exempelvis feedback ger de anställda större möjlighet att få veta vad de gör bra respektive mindre bra. Ahmed & Rafiq (2003) menar att det i intern marknadsföring är viktigt att skapa, utveckla samt underhålla förtroende inom organisationen och förtroende bör finnas i ledarskapet, i system och processer samt i organisationens normer och värderingar. Författarna menar att förtroende uppmuntrar beteenden hos anställda inom organisationen som i slutändan leder till god tjänstekvalitet. Vidare belyser Ahmed & Rafiq (2003) vikten utav att organisationen ser till anställdas behov och på så sätt värderar medarbetarna. Författarna menar att det först är när organisationen visar att de engagerar sig i medarbetarna som medarbetarna väljer att engagera sig i organisationen, vilket författarna i sin tur menar är grunden till framgång. Tansuhaj et al. (1988) tar upp bevarande insatser för att behålla medarbetare och menar att de viktigaste bevarande insatserna är att ha attraktiva bonussystem och konkurrenskraftiga löner.

### **3.4.4 Ledningens roll**

Lings & Greenley (2008) har kommit fram till att organisationers ledning bör utveckla en förmåga att lyssna och lära sig av anställdas önskemål och behov. Även Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) diskuterar betydelsen av att företag, som undersöker kundens behov, även utvecklar en förståelse för vad personal har för behov. Intern marknadsföring handlar till stor del om att ledningen bör få med sig hela organisationen med dess olika avdelningar och arbeta för att stimulera anställda till åsiktsutbyte. Det handlar om att tillvarata interna kunden och bilda en förståelse för denna, samtidigt som ledningen bör skapa balans mellan anställdas önskemål och företagets mål (Lings & Greenley 2008). Tag-Eldeen & El-Said (2011) ser istället till anställdas jobbtillfredsställelse och betydelsen av att ledningen engagerar och

involverar anställda i företaget genom de interna marknadsföringsaktiviteterna. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) går i samma linje och menar att det från ledningens sida är viktigt att få anställda att förstå företagets tjänsteerbjudande och få dessa att tro på företagets kvalitet och värde.

Tag-Eldeen & El-Said (2011) menar att ledningen bör arbeta för att fördela sina resurser till intern marknadsföring, ju bättre de lyckas, desto större är sannolikheten att organisationen blir framgångsrik. Genom att anpassa strategier kan ledningen dra nytta av resultaten för att få nöjda medarbetare som håller hög effektivitet och är hängivna. Det är extern marknadsföring som gör att kunden kommer i kontakt med företaget, men utan intern marknadsföring, som drivs av ledningen, har extern marknadsföring ingen betydelse. (Arnerup-Cooper & Edvardsson 1998).

### **3.5 Sammanfattning av den interna kunden**

Intern marknadsföring innebär arbete för att medarbetarna ska effektiviseras internt i organisationen och vid kontakt med externa kunden. Företag kan gynnas av att arbeta med interna processer och ha fungerande interna marknadsföringsaktiviteter. En viktig aspekt är att alla medarbetare är delaktiga och har förståelse för det interna arbetet för att kunna leverera god tjänstekvalitet. Som företag är det viktigt att ha förståelse för att marknadsföringen inte bara består av traditionell extern marknadsföring utan att även intern- och interaktiv marknadsföring är av betydelse. Centrala delen i intern marknadsföring är medarbetarna och det är viktigt att dessa är delaktiga i företagets utvecklings- och förbättringsarbete. Inom intern marknadsföring ligger samarbete mellan medarbetarna i fokus och det är av betydelse att alla delar i organisationen finner ett sätt att samspela på.

Tidigare forskning tydliggör utbildning och utveckling som betydande i intern marknadsföring. Detta då anställda behöver kunskap och färdighet för att kunna leverera god tjänstekvalitet och uppfylla kundens behov. Forskning visar att det är viktigt med inledande utbildning vid anställningens början samt med kontinuerlig utbildning som sker i takt med att företaget utvecklas. Även information och kommunikation har en viktig funktion i intern marknadsföring. Det framkommer att medarbetarna, genom att få ta del av information, kan tillfredsställa den externa kundens behov och leverera god tjänstekvalitet. För att medarbetarna ska ta del av information krävs att kommunikationskanaler mellan ledning och anställda är välfungerande samtidigt som vikten av tvåvägskommunikation belyses. En annan

viktig del inom intern marknadsföring är uppmuntran till medarbetarna. Forskning visar att prestationsuppmuntran kan skönja personalens motivation och i slutändan leda till en hög tjänstekvalitet. Här belyses även att förtroende är betydande för medarbetarnas arbetsprestation. Slutligen tas ledningens roll upp som en viktig beståndsdel i intern marknadsföring. Det framkommer att ledningen bör ha förståelse för medarbetarna och lära sig att lyssna på deras behov och önskemål. Detta för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i organisationen och kunna leverera god service till den externa kunden.

---

*Ovanstående teorier kommer att ligga till grund för kommande analysdel där det empiriska materialet ställs mot den tidigare forskningen. Analysen kommer att presentera likheter och skillnader mellan teori och empiri.*



## **4 Medarbetarnas centrala roll – en empirisk analys**

*Följande avsnitt inleds med en presentation av fallstudieobjektet Torekov för att skapa en förståelse för undersökningsobjektet. Sedan appliceras det empiriska materialet, som samlats in genom intervjuer och dokumentstudier, på teorin och analyseras. Som tidigare nämnts, i metodavsnittet, har en innehållsanalys använts som analysmetod.*

---

### **4.1 Torekov Hotell – konferens- och spahotellet vid havet**

Torekov är ett konferens- och spahotell beläget i nordvästra Skåne på Bjärehalvön. Under våren 2010 såldes driftsbolaget Torekov Hotell AB till Scandinavian Resort och fick därmed ett nytt företagsnamn; Torekov Hotell Resort AB. Scandinavian Resort innefattas av, förutom Torekov Hotell, Sälens Högfjällshotell, Gammelgården Sälen, Hotell Skansen Båstad och Ladan i Båstad. Torekov Hotell består av 54 rum och i tillägg finns åtta hotellhus bestående av två dubbelrum samt en svit vardera. Den tillhörande restaurangen, Bistron, har plats för 150 gäster och hotellet har totalt fem konferensrum.

Torekovs avdelningar innefattas av reception, spa, städ, bokning- och konferens, vaktmästeri, kök, restaurang, sälj och ekonomi. Företaget arbetar med fem interna kärnvärden för att bygga en gemensam kultur och driva gästnöjdheten dagligen. Dessa är; kommunikation, rekommendationsförsäljning, kunskap, personligt ansvar i arbetet samt gästpsykologi. De arbetar efter en vision som lyder: *”Att varje gäst som lämnar oss skall rekommendera oss för sina vänner”*. Torekov samarbetar med Svenska möten och Svenska spahotell, nätverket är till för att nå ut till så många gäster och företag som möjligt. Företagets affärsidé lyder: *”Vi ska på ett förstklassigt, kunnigt, problemlösande och personligt sätt leverera hotell-, restaurang-, spa- och konferensprodukter. Vår strävan är att arbeta effektivt och uppnå hög lönsamhet”*. (www.torekovhotell.se och Torekovs personalhandbok).

### **4.2 Den inre arbetskraften**

Torekov använder sig inte av begreppet intern marknadsföring i arbetet, men ur intervjun med platschefen framkommer att de aktivt arbetar med aktiviteter som ingår i det interna marknadsföringsbegreppet. Trots att Torekov inte använder sig av begreppet, tyder ändå användningen av olika interna marknadsföringsaktiviteter på att de ser de anställda som en viktig resurs att vårda i företaget. Platschefen belyser vid flera tillfällen att personalen är

otroligt viktig i organisationen och varje medarbetare är värdefull. Detta lyfter Sasser & Arbeit (1976) samt Berry et al. (1976) fram då de diskuterar anställdas betydelse för framgång inom serviceverksamheter. De menar att nyckeln till framgång inom serviceorganisationer är att se anställda som företagets viktigaste kund. Torekov arbetar mycket med kommunikation inom organisationen och vill att de anställda ska ha så mycket information som möjligt. Respondenterna förklarar att god kommunikation är en grund för att organisationen ska fungera, detta för att de ska kunna utföra arbete som håller hög kvalitet. Platschefen menar: *”Det är viktigt att hålla en hög servicenivå, det är där man konkurrerar idag.”* Detta kan appliceras på Grönroos (1978) resonemang kring att tjänster bör säljas till anställda så att de engageras att sälja vidare tjänsten till kunden. Vid intervjutillfällena framkom att organisationen är noga med att ge sina anställda mycket information så att de har möjlighet att leverera hög tjänstekvalitet vilket visar att Torekov vill att personalen ska medverka i och ha inflytande i vad som sker i företaget.

Enligt platschefen på Torekov är medarbetarna en viktig del i organisationens arbete, vilket Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) framhäver då de menar att medarbetarna är en central del i intern marknadsföring. Trots detta menar platschefen att det i slutändan är den externa kunden som är viktigast. Han uttrycker: *”Det är gästen vi lever utifrån. Är inte gästen nöjd så har vi ett stort problem.”* En av respondenterna betonar även detta genom att beskriva att om inte kunden utnyttjar Torekovs tjänster, har de anställda inte något arbete kvar. Torekov består av flera olika avdelningar, vilket Ahmed & Rafiq (2003) menar kan skapa svårigheter men att arbeta åt samma håll för de skilda avdelningarna inom organisationer. Torekov arbetar aktivt med att få alla avdelningar att samspela för att i slutändan leverera god tjänstekvalitet. Flera av respondenterna tar under intervjuerna upp att de har förhållandevis stor inblick i de andra avdelningarna. Flera berättar att de inte kan sköta någon annan avdelning men att de ändå har god insikt och uppfattning över hur de andra avdelningarna fungerar och kan ta emot gästen om det behövs. Även Grönroos (1981 i Ahmed & Rafiq 1993) belyser alla medarbetares delaktighet i organisationen och menar att det inte är tillräckligt att personalen arbetar kundmedvetet, utan lyfter fram vikten av samarbete. Under intervjuerna framkommer att många av respondenterna anser att samarbetet i organisationen är en viktig grundfaktor för att organisationen ska fungera.

Ovanstående analys har avsett att skapa en överblick kring hur Torekov arbetar med intern marknadsföring. Det framkommer att Torekov arbetar aktivt med kommunikation och

information för att få medarbetarna engagerade och delaktiga i organisationen. Företaget ser även värdet i sina anställda och arbetar mycket med att få samarbetet inom organisationen att fungera samtidigt som det framkommer att den externa kunden inte får glömmas bort.

### **4.3 Centrala teman inom intern marknadsföring**

Följande avsnitt analyserar de fyra teman inom intern marknadsföring som framtagits och presenterats i teoriavsnittet. Även här ställs den tidigare forskningen mot det insamlade empiriska materialet och analyseras. Olika åsikter framkommer och likheter samt skillnader mellan respondenterna belyses.

#### **4.3.1 Utveckling i takt med organisationen**

Respondenterna nämner vid flera tillfällen under intervjuerna en serviceutbildning som organisationen anordnade för de anställda, utbildningen var frivillig och har enligt platschefen varit givande för arbetsplatsen genom att skapa diskussioner mellan anställda som i sin tur lett till att servicefrågan lyfts fram. Detta ligger i linje med vad Yafang & Ta-Wei (2008) menar med att möjligheten att leverera hög servicekvalitet ökar genom utbildningsprogram. De menar att utbildningsprogram ger personalen kunskap, färdigheter och förmågor som gör att de kan uppfylla kundens behov. Vissa av respondenterna menar att serviceutbildningen fungerade som en påminnelse om vad god service innebär snarare än som ett hjälpmedel i arbetet. En respondent menar att serviceutbildningen har ökat förståelsen för hur gästerna upplever olika saker vilket därmed kan ses som ett hjälpmedel i det dagliga arbetet kring att leverera god tjänstekvalitet. En annan respondent menar att olika serviceutbildningar inom organisationen ligger till grund för att Torekov kan leverera god tjänstekvalitet, alltså god service till gästen. Respondenten betonar betydelsen av serviceutbildningar och hoppas att organisationen kommer anordna fler utbildningar i framtiden. Tansuhaj et al. (1998) lyfter fram vikten av att anställda deltar i utbildningsprogram. I frågan kring hur högt deltagandet var på serviceutbildningen råder skilda meningar, platschefen menar att deltagandet var relativt högt medan ett fåtal av respondenterna inte anser att deltagandet var tillräckligt högt. Flertalet av respondenterna anser det positivt om serviceutbildningen varit obligatorisk, detta för att säkerställa att alla anställda fått ta del av samma information och utvecklat samma grunder och värderingar. Resonemanget knyter an till Tansuhaj et al. (1998) då de menar att deltagande i utbildningsprogram leder till att anställda får se betydelsen av de själva i organisationen samtidigt som de skapar en förståelse för organisationen. Platschefen lyfter

fram att ett fullt deltagande vid serviceutbildningen försvåras av branschens organisationen verkar inom, då det är svårt att förutspå hur beläggningen blir i förväg.

Personalen på Torekov blir försedda med en personalhandbok när de börjar arbeta i organisationen. Handboken syftar till att ge anställda en förståelse för och kunskap om organisationen. Handboken ses som en inledande utbildning vilket Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) belyser är viktigt i en organisation. I handboken beskrivs även interna kärnvärden som företaget arbetar med samt företagets mål och vision. Medarbetarna kan också läsa om deras anställning, miljöfrågor, personalförmåner, ordningsregler, serviceinformation med mera i handboken. Respondenterna framhåller att de tagit del av handboken, för vissa av dem har handboken endast fungerat som allmän information och setts som självklarheter. Dock berättar tre av respondenterna att handboken varit till stor hjälp i det dagliga arbetet och de påvisar att handboken gett viktig information om organisationen vilket lett till att de på ett enkelt sätt kunnat hjälpa gästerna. Arnerup-Coopers & Edvardssons (1998) menar att anställda blir mer entusiastiska över sitt arbete och därmed kan leverera god tjänstekvalitet direkt om de får kunskap om organisationen redan i början av anställningen. Många av respondenterna menar att handboken är till störst hjälp för nyanställda i organisationen för att hjälpa dem att skapa en förståelse för grunderna i organisationen.

En av respondenterna berättar att organisationens ledning ska gå en ledarskapsutbildning inom kort vilket ses som en möjlighet till utökad kunskap. Detta diskuterar Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) och menar att kontinuerliga utbildningar är viktigt för anställda samtidigt som de belyser att anställdas kompetens bör utvecklas i takt med organisationens utveckling. Respondenten menar att en anställd aldrig är fullärd utan behöver hela tiden utvecklas för att vara en bra ledare och säger: *”Om vi ska kunna leda bra så måste vi också få input någonstans ifrån.”* Samma respondent lyfter fram att det hade varit bra med kontakter utanför organisationen som fungerat som ett bollplank i syfte att utvecklas ytterligare. En annan respondent lyfter fram att utbildningar inom organisationen borde resultera i bevis som anställda kan bära med sig vidare i livet, respondenten tror att utbildningsbevis skulle öka personalens deltagande i utbildningar. Samtidigt menar en annan respondent att utbildning inte är särskilt viktigt i dennes arbete, utan ser istället vikten av få göra saker på sitt eget sätt. Respondenten menar: *”Har man lite sunt förnuft så klarar man sig bra med det.”* Majoriteten av respondenterna framhäver dock önskan om större utbildningsmöjligheter inom organisationen då de menar att utbildningar bland annat kan leda till trygghet i arbetet, en

roligare arbetsplats, ny kunskap samt utveckling i arbetet. Detta kan kopplas samman med Arnerup-Coopers & Edvardssons (1998) resonemang att intern utbildning kan vara exempelvis seminarier och kurser som belyser återkommande teman inom intern marknadsföring. En respondent poängterar att serviceutbildningar är lika viktigt för alla och att anställda kontinuerligt är i behov av att uppdateras kring centrala delar i organisationen. Grönroos (1996) belyser att anställdas utveckling handlar om att få dem att se kundens intresse och således bli mer kundinriktade samt intresserade av försäljning till kunden. På Torekov anordnas emellanåt säljtävlingar med syfte att hjälpa personalen att få igång försäljningen. Platschefen menar att det kan hjälpa till att ta hand om gästen på ett bättre sätt. Han menar även att säljtävlingar är ett sätt att få igång processen utan att anställda egentligen tänker på det.

Tidigare analysstycke visar att Torekov ständigt arbetar med att utveckla personalen vilket ligger till grund för att kunna leverera god tjänstekvalitet. Det framkommer att personalen bland annat haft möjlighet att gå en serviceutbildning, men de anställda önskar även fler utbildningsmöjligheter. Ett annat utbildningshjälpmedel som tas upp är personalhandboken som medarbetarna får ta del av i början av anställningen. De anställda på Torekov har skilda meningar kring personalhandboken då några av respondenterna anser den vara till användning i det dagliga arbetet medan andra anser innehållet som självklarheter.

#### **4.3.2 Information från flera håll**

Tansuhaj et al. (1988) menar att kommunikation med anställda är lika viktigt som kommunikation till den externa kunden i tjänsteföretag. Platschefen på Torekov menar att kommunikation är det absolut svåraste att jobba med och att det är svårt att kommunicera till personalen. Han menar: *”Det är lätt att diskutera och komma fram till: såhär ska vi göra. Men HUR ska vi göra det? Det är där problemet ligger.”* Vid intervjuerna med de anställda framkommer att kommunikation sker mellan alla organisationens avdelningar och att alla avdelningar samarbetar med varandra. Flera av respondenterna lyfter fram att samarbetet mellan avdelningarna är viktigt för att organisationen ska fungera i sin helhet. En respondent berättar:

*”Det är helheten, det måste ju klaffa hela vägen, på alla stationerna. Från det att man ringer... det spelar ingen roll om hon är jättetrevlig på bokningen om sen det skiter sig när man checkar in för att hon är sur... då fallerar det ju.”*

Citatet tydliggör vikten av tydlig kommunikation och bra samarbete i hela organisationen. Även en annan respondent diskuterar kommunikation och menar att de på Torekov bör bli bättre på att informera varandra om vad som händer i organisationen och varför det är på ett visst sätt. Ahmed & Rafiq (2003) framhåller vikten av kommunikation till anställda och menar att medarbetare blir bättre rustade att leverera vad som utlovats till den externa kunden om de tagit del av intern kommunikation. På Torekov används ett flertal olika medel för intern kommunikation; morgonmöten, avdelningsmöten, nyhetsbrev, whiteboardtavla, driftmötesprotokoll, mail och loggböcker. Tansuhaj et al. (1988) menar att masskommunikation är ett bra medel för att tillämpa intern marknadsföring och att anställda ska förses med olika kommunikationsmedel för att kunna utföra sitt arbete. Vid intervjuer med anställda i organisationen framkommer flera meningar kring dessa medel för intern kommunikation. Några respondenter förklarar att morgonmötena inte är till stor hjälp för alla, då vissa anställda arbetar kväll och börjar senare på dagen. Samtidigt menar andra respondenter att morgonmötena är bra eftersom anställda från olika avdelningar samlas och snabbt går igenom daglig information som de olika avdelningarna bör känna till. Angående whiteboardtavlan är alla avdelningar inte lika bra på att ta del av vad som framkommer på den. Tanken med den, enligt platschefen, är att anställda i början av arbetspasset ska gå till receptionen där tavlan hänger och bära med sig information som framkommer på den under arbetsdagen. En respondent ger förslag på att tavlan borde flyttas till exempelvis personalmatsalen där alla anställda befinner sig någon gång under arbetsdagen, vilket ökar möjligheten att fler anställda tar del av daglig information. Några av informanterna framhåller att driftmötesprotokollet är den viktigaste informationskanalen i arbetet. Anledningen till detta då de upplever att all nödvändig information finns med i protokollet vilket i sin tur leder till att de bortprioriterar andra informationskanaler.

Under intervjuerna framkommer att flertalet respondenter inte tar del av marknadsföringsinformation. Grönroos (1996) anser att det är viktigt att informera personalen om marknadsföring som riktas till den externa kunden, för att personalen ska kunna använda informationen vid mötet med kunden. En av respondenterna påpekar dock att marknadsföringsinformationen finns tillgänglig, men att det ligger i det personliga ansvaret att ta reda på vilken marknadsföring som riktas till kunderna. Även Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) diskuterar vikten av att personal får ta del av marknadsföringsinformation som ges till kunderna, eftersom det är de som kommunicerar med slutkunden och därmed bör ha riktig information. En del av respondenterna framhåller att det är viktigt med kunskap om

exempelvis vilka annonser som finns ute i media. Anledningen till detta är att de inte vill behöva säga till kunden att de inte vet vilken annons kunden pratar om. Respondenter, både från restaurangen och från receptionen, tydliggör att annan information än ren marknadsföringsinformation kan vara viktigare i det dagliga arbetet. Här handlar det om information om gästen för att kunna ligga steget före, vilket kan vara betydelsefullt för gästen då det ses som god service. Det kan exempelvis handla om gästers allergier, födelsedagar eller särskilda önskemål.

På Torekov uppmuntras, enligt platschefen, personlig kommunikation istället för kommunikation genom exempelvis mail. Detta då risken med mailkontakt är att det blir rakt och hårt då tonläget och gester inte framkommer, vilket leder till att mailet kan tolkas negativt utan att meddelandets budskap behöver vara det. Resonemanget lyfts även fram av Grönroos (1996) som menar att personlig kommunikation är viktigt för att påverka anställdas attityder medan mail och nyhetsbrev som är exempel på opersonlig kommunikation inte är tillräckligt bra för att förändra attityden hos anställda. En respondent menar att: ”*Personligt bemötande och kontakt är egentligen det bästa.*” Med detta menar respondenten att missförstånd lätt uppstår vid opersonlig kommunikation, så som mailkontakt, eftersom mail kan tolkas på olika sätt. Trots att personlig kontakt förespråkas på Torekov framkommer under intervjuerna att många respondenter anser att det används för mycket mailkommunikation vid tillfällen där personlig kontakt varit bättre.

Under intervjun med platschefen framkom att varje avdelning bör sträva efter att ha avdelningsmöte varannan månad. Detta förespråkar även Tansuhaj et al. (1988) och menar att ett sätt för ledaren att kommunicera och skapa diskussioner med personal för att ta del av deras åsikter är att medarbetare från hela organisationen träffas i grupp. Dock framkom under intervjuerna med personalen att det inte hålls avdelningsmöten så ofta, detta menar respondenterna kan bero på att Torekov är en förhållandevis liten organisation och att detta gjort att avdelningsmötena inte inträffat som planerat. Några av respondenterna berättar att det nästan är ett år sedan förra avdelningsmötet och efterfrågar möten oftare än så. Tansuhaj et al. (1988) menar även att personliga intervjuer med anställda kan vara användbara i organisationen. En av respondenterna antyder att det uppskattats om platschefen lagt ner mer tid på att ta reda på vilka olika kompetenser de anställda har. Respondenten menar att det kanske finns anställda som har erfarenheter som kan användas i företaget, men som i dagsläget inte utnyttjas.

Ur ovanstående analys framgår att flertalet informations- och kommunikationskanaler används på Torekov. Respondenternas åsikter om dessa är skilda och det framkommer att informations- och kommunikationskanalerna är olika viktiga för respektive respondent. Något som också tydliggörs genom intervjuerna är att förvirring skapas genom att Torekov använder sig av många olika informations- och kommunikationskanaler. Analysen visar även att personlig kommunikation uppmuntras på Torekov, dock används mycket opersonlig kontakt i form av exempelvis mail i organisationen.

#### **4.3.3 Uppmuntran i annan form än pengar**

Under intervjun med platschefen framkommer att han inte tror att pengar är enda motivationsfaktorn utan istället är det andra faktorer, som exempelvis bra kollegor och nöjda kunder som är största motivationen. Motivation är enligt Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) en central del i intern marknadsföring. Platschefen tar även upp att det är viktigt att uppmärksamma när någon utfört ett bra arbete. Vid intervjuerna med respondenterna framhävs kundnöjdhet som en stor motivationsfaktor, en respondent uttrycker: *”Är gästerna nöjda, så är jag nöjd.”* Dock lyfts även andra motivationsfaktorer fram bland personalen såsom frihet att bestämma över sitt arbete samt uppmuntran från medarbetare och ledningen. En annan motivationsfaktor som framhävs av en respondent är när ny personal börjar som gör att anställda blir utmanade och respondenten menar att det annars är lätt att falla in i en rutin.

Torekov arbetar inte med något nedskrivet belöningsystem utan platschefen menar att de istället använder sig av små mål på vägen. Platschefen anser att alla fungerar på liknande sätt, då han menar att människor behöver något att sträva efter i arbetet. Yafang & Ta-Wei (2008) belyser prestationsuppmuntran, i form av exempelvis belöningar, bonusar, beröm och befordran, som en drivkraft för anställda att arbeta mot organisationens mål. Ett medel för motivation som används på Torekov är gästenkäter, alla respondenter är eniga om att enkäterna är en positiv motivationsfaktor. De anser att enkäterna motiverar dem i arbetet och hjälper dem att eftersträva bra omdömen från kunderna. En av respondenterna menar att det är viktigt att all personal i organisationen blir uppmärksammade och uttrycker: *”Alla vill bli sedda, både gäst och personal.”* Yafang & Ta-Wei (2008) menar att ett belöningsystem höjer kvaliteten i ett tjänsteföretag genom att anställda motiveras att leverera god tjänstekvalitet. Att Torekov inte använder ett belöningsystem behöver inte betyda att tjänstekvaliteten försämras. Utifrån vad som framkommit under intervjuerna får organisationen, genom gästenkäterna, bra omdömen vad gäller tjänstekvaliteten. Att Torekovs



tjänstekvalitet, trots avsaknad av belöningsystem, håller en hög standard kan bero på att personal uppmuntras på andra sätt. Detta har framkommit ur intervjuerna där respondenterna beskriver att om någon utfört ett bra arbete har denna anställd fått någon form av uppmuntran i gengäld, exempelvis en gratis övernattnig på ett annat hotell. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) framhåller att erkännande i form av exempelvis feedback ger anställda en förståelse för vad som görs bra respektive mindre bra i arbetet. Flertalet av respondenterna menar att de får den feedback som behövs i arbetet, både från ledningens sida och från medarbetarna. Respondenterna lyfter även fram att de får ta del av negativa omdömen som konstruktiv feedback. En respondent uttrycker det som:

*”Även om det är negativ feedback egentligen, så tycker jag inte att det är någonting negativt. För det är ju någonting som man behöver bli bättre på och man lär sig av sina misstag eller vad man nu har gjort för fel. Så det är ju bra, man växer som person då också.”*

Med citatet tydliggörs Arnerup-Coopers & Edvardssons (1998) resonemang kring att feedback hjälper till att öka anställdas vilja att leverera god tjänstekvalitet till gästen, genom att ta del av vad som är bra och vad som är mindre bra.

Flertalet av respondenterna anser att förtroende är betydelsefullt i arbetet, vilket Ahmed & Rafiq (2003) menar är viktigt i intern marknadsföring då de lyfter fram betydelsen av att skapa, utveckla samt underhålla förtroende inom organisationen. Forskarna anser att förtroendet ska finnas i ledarskapet samt i organisationens normer och värderingar och att det i slutändan leder till god tjänstekvalitet. En av respondenterna förklarar att det är viktigt att medarbetarna känner förtroende för varandra, att de litar och tror på sina kollegor. Vidare beskrivs att det även är viktigt att ledningen har förtroende för respondenten, att personalen klarar av sitt arbete. En av respondenterna menar även att det är extra viktigt att ledaren har förtroende för personalen eftersom mycket arbete utförs självständigt. En respondent anser att det är viktigt att medarbetarna har samma värderingar och tankar om hur gästerna ska bemötas. Ovanstående respondenters svar visar precis som Ahmed & Rafiq (2003) tar upp att förtroendet både finns i ledarskapet och i organisationens normer och värderingar. Något platschefen tar upp är att se värdet i de anställda vilket även är något Ahmed & Rafiq (2003) belyser då de menar att det är viktigt att se anställdas behov och värdet i medarbetarna. Under

besöket på Torekov fick vi ta del av tavlor som var uppsatta i personalmatsalen. På en stod följande;

*”Du är vår värdefulla medarbetare - Varje medarbetare är värdefull. Tillsammans skapar vi den speciella känsla som gör att våra gäster kommer tillbaka. En medarbetare är kunnig, varm, intresserad och initiativrik. Vi delar alla passionen för yrket och engagemanget för gästen”.*

En del av tavlorna var personal med och utformade vilket går i linje med Ahmed & Rafiq (2003) när de menar att grunden till framgång är att engagera sig i medarbetarna så att de även engagerar sig i organisationen. Platschefen säger: *”Jag tror att personalen ska må bra för att kunna göra ett bra jobb.”* Vid intervjuerna med anställda lyfts fram att platschefen och även avdelningscheferna arbetar flitigt med att ge personalen uppmuntran. Respondenterna menar att det räcker med att ibland få en klapp på axeln eller några uppmuntrade ord för att känna sig sedda. Dock lyfter en av respondenterna fram att uppmuntran inte får ske för ofta och uttrycker: *”Då vill jag hellre veta det när jag verkligen har gjort något bra och känner att: där satt den!”* Respondenten anser att för mycket uppmuntran kan leda till att en jargong skapas där uppmuntran saknar substans.

Ovanstående analys har belyst behovet av uppmuntran på arbetsplatsen. Alla anställda vill bli sedda och gör ett bättre arbete då de själva mår bra och har ett mål att uppnå. Negativ feedback har även belysts som något viktigt för medarbetarnas utveckling. Av analysen framhålls kundnöjdheten som en av medarbetarnas viktigaste motivationsfaktor.

#### **4.3.4 Medarbetarnas delaktighet**

Någonting som tas i beaktning på Torekov är att ledningen bör lyssna till de anställda, även Lings & Greenley (2008) belyser vikten av detta. Platschefen uttrycker att: *”Man får vara med och bestämma för att känna delaktighet.”* En av respondenterna berättar att de varje vecka har ledningsgruppsmöten. Där tas idéer och synpunkter från alla i organisationen upp. En annan av respondenterna berättar även att ledningen intresserar sig för de anställda och tar gärna emot förslag och idéer på hur verksamheten ska skötas. Respondenten uttrycker:

*”Om det är någon anställd som har ett bra förslag och man ser att det är genomförbart och kan generera i att man både kan spara och tjäna pengar, så blir den rösten absolut hörd.”*

Det poängteras även att det inte alltid blir någon förändring men att anställda alltid får komma till tals och uttrycka sig. Det framkommer även i intervjuerna att en respondent tycker att personalen borde ha mer att säga till om vad gäller beslut som fattas på högre nivå samt menar att anställda ibland inte får ta del av beslut. Flera av respondenterna upplever att det är lättare att påverka beslut som innefattas av deras egen avdelning. Platschefen anmärker även att det är viktigt att personalen vågar ta för sig och uttrycka sina åsikter för att få sin vilja igenom. Även Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) diskuterar att det från ledningens sida är viktigt att få med sig hela organisationen och stimulera de anställda till åsiktsutbyte. En av respondenterna beskriver under intervjun hur flera anställda har åsikter om exempelvis nya koncept eller menyer i restaurangen som diskuteras och bestäms tillsammans. Platschefen förespråkar en platt organisation vilket kan vara en anledning till att de flesta anser sig få sin röst hörd i företaget. Det kan också stimulera anställda till att framföra åsikter då de inte arbetar med flertalet nivåer i företaget. Även behovet av ett fungerande samarbete är viktigt för att få med hela organisationen i det dagliga arbetet. Alla respondenter menar att det finns ett bra samarbete på Torekov och uttrycker även behovet av samarbete för att det ska fungera. Däremot framkommer även att samarbetet under en tidigare period var betydligt sämre än vad det är idag. Lings & Greenley (2008) sammankopplar tidigare resonemang med att det är viktigt för ledningen att skapa en balans mellan anställdas önskemål och företagets mål. I slutändan, menar platschefen, att det handlar om att företaget ska gå med vinst men det är viktigt att få med sig medarbetarna för att tillsammans arbeta mot målet. Uppfattningen är att de flesta i organisationen är intresserade av att vara med och påverka.

Efter att ha intervjuat medarbetarna på Torekov fås intrycket att flertalet är tillfredsställda med sin anställning. Tag-Eldeen & El-Said (2011) belyser anställdas jobbtillfredsställelse som en viktig del i ledningens arbete med intern marknadsföring. En av respondenterna menar att det är friheten i arbetet som gör att trivsel på arbetsplatsen skapas, medans andra ser kollegorna som en viktig del för välmående på arbetsplatsen. Någon nämner kundkontakten och andra diskuterar uppmuntran som en del av tillfredsställelse på arbetsplatsen. Vid flera av intervjuerna tydliggörs arbetsglädjen och engagemanget för servicebranschen. Utifrån detta resonemang upplevs det finnas svårigheter att tillfredsställa alla anställdas behov för att de ska trivas på arbetet och göra ett bra jobb. Platschefen tydliggör denna tankegång när han menar att det finns många åsikter om vad som är viktigast för anställda och vad de behöver för att göra ett bra jobb. Alla människor är olika och tar skilda vägar men platschefen uttrycker att det viktigaste är att de styr mot samma mål: *"de vill göra gästen glad"*.

Platschefen arbetar aktivt med att skapa delaktighet och gemenskap i företaget. Han belyser även vikten av att medarbetarna känner stolthet över sitt arbete och sin arbetsplats. Det ska även vara roligt att gå till arbetet då ingen dag är den andre lik. På en av tavlorna i personalmatsalen som nämndes tidigare stod företagets mission vilken är följande;

*”Vi har en viktig roll att fylla i våra gästers liv. För dem handlar en vistelse här om mycket mer än att bara bo på hotell, konferera eller äta. Hos oss får sinnet stimulans. Här ska varje gäst känna sig välkommen, betydelsefull och ompysslad. När våra gäster ser fram emot att komma tillbaka – innan de ens har checkat ut – då har vi lyckats!”*

Torekovs mission går i linje med Arnerup-Cooper & Edvardssons (1998) resonemang kring vikten av att få ledningen att arbeta för att få de anställda att tro på företagets kvalitet och värde samt skapa förståelse för företagets tjänsteerbjudande. Missionen skapar tydlig uppfattning om företagets kvalitet och värderingar för de anställda. En respondent beskriver under intervjun att tavlorna är bra och positiva då de ger påminnelse om företagets kvalitet, vilket bidrar till ett bra humör under arbetet. En annan respondent håller med att tavlorna är bra och uppmuntrande men menar även att det kan ses som överdrivet. Vid studier av personalhandboken som ges till de nyanställda framkom även företagets värderingar. Detta kan anses som positivt då medarbetarna redan från början får ta del av och arbeta med företagets värderingar.

Serviceutbildning som nämndes i tidigare avsnitt arrangerade företaget för de anställda tillsammans med Hotell Skansen. Företaget bekostade föreläsaren och utbildningen men tiden fick medarbetarna tillhandahålla med själva på deras fritid. Tag-Eldeen & El-Said (2011) tar upp att delar av företagets resurser bör fördelas till intern marknadsföring och inte bortprioriteras. Forskarna anser att sannolikheten att företag blir framgångsrika ökar i takt med detta. Avdelningscheferna ska gå en utbildning i personligt ledarskap, som nämndes innan, platschefen berättar att utbildning är kostsam för företaget. Flera respondenter förespråkar ytterligare utbildningar och en nämner bland annat att det skulle vara bra att få gå en utbildning som ökar kunskapen inom sitt område. Respondenten menar att detta skulle göra att medarbetaren känner sig tryggare i arbetet och att arbetet även skulle bli mer givande. Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998) beskriver att utan intern marknadsföringen har externa marknadsföringen ingen betydelse om inte anställda kan leverera tjänsten som förväntas av

kunden. Med internutbildningar som bedrivs i företaget ges stöd till anställda för att känna trygghet i sitt arbete och utvecklas för att leverera god tjänstekvalitet.

Det har framkommit att delaktighet är en betydande del i arbetet på Torekov. Medarbetarnas idéer och åsikter tas på allvar och ses som en resurs i företaget. Det har även tydliggjorts att personalen har olika åsikter men att det viktigaste är att de styr mot samma mål.

---

*Föregående kapitel har analyserat likheter och skillnader mellan den tidigare forskningen om intern marknadsföring och uppsatsens empiriska fallstudie. Härfter följer uppsatsens avslutande del där analysen sammanfattas med mening att förbinda syfte och frågeställningar med de resultat som framkommit. Reflektioner, diskussion och vidare forskning kommer även att tas upp.*

## 5 Utcheckning – en avslutning

*Sista delen har som mål att knyta ihop arbetet. Kapitlet inleds med en sammanfattning på det tidigare analys- och empiriavsnittet. Sammanfattningen görs i syfte att besvara uppsatsens frågeställningar. När forskningsfrågorna besvarats kommer en diskussion presenteras där åsikter och funderingar som uppstått under arbetets gång lyfts fram. Därefter uppvisas förslag på vidare forskning och reflektioner kring arbetet kommer även att göras.*

---

### 5.1 Lärdomar från analysen

Torekov har stort engagemang för medarbetarna och arbetar mycket med att få personalen att bli en del i organisationen. Detta för att kunna leverera god tjänstekvalitet då det är med servicekvalitet som företaget konkurrerar. Då Torekov arbetar mycket med att sprida information om vad som händer i företaget till medarbetarna visar detta på viljan att få dem delaktiga i företaget. Medarbetarnas delaktighet är något som tidigare forskning även har belyst. Trots att medarbetarna har en avgörande roll i organisationens arbete, vilket även tidigare forskning påvisar, framkommer det under intervjun med platschefen att det är viktigt att inte glömma bort den externa kunden. Detta då det är utifrån den externa kunden som företaget lever. Dock kan det skapa svårigheter att få den externa kunden nöjd om företaget har problem med det interna arbetet och den interna kundens behov inte uppfylls. Forskning har belyst svårigheter med olika avdelningar inom samma organisation och problematiken kring att styra alla mot samma mål. På Torekov har dock medarbetarna god uppfattning om varandras avdelningar och ser behovet av samarbete mellan avdelningarna som en självklarhet i det dagliga arbetet.

Utifrån vad som framkommit ur analysen visas att Torekov ständigt arbetar för att utveckla medarbetarna för att dessa ska få kunskaper som behövs för att kunna leverera god tjänstekvalitet. En faktor som tyder på att medarbetarna får möjlighet till utveckling är serviceutbildningen som Torekov erbjuder de anställda. Dock visar analysen även på att medarbetarna, trots erbjudandet av serviceutbildningen, vill ha fler möjligheter till utbildning i sitt arbete. Det råder skilda meningar kring hur bra Torekovs personalhandbok är hos de anställda, detta grundar sig i att respondenterna i intervjuerna gav skilda svar angående hur mycket personalhandboken är till hjälp för dem.

Det framkommer även ur ovanstående analys att det används flera olika informations- och kommunikationskanaler. Även här råder det skilda meningar kring huruvida dessa

informations- och kommunikationskanaler är bra eller inte. Genom användning av flera informations- och kommunikationskanaler uppfattas en förvirring skapas hos medarbetarna kring vilken eller vilka kanaler som är viktigast i arbetet på Torekov. Detta grundar sig i att respondenterna gav många skilda förklaringar då information och kommunikation belystes. Något som även framkom ur analysen är att personlig kommunikation uppmuntras på Torekov, vilket även har belysts i tidigare forskning. Trots detta berättade några av respondenterna att det till stor del är opersonlig kommunikation som används. Respondenterna framhöll dock att de föredragit större andel personlig kommunikation. Analysen belyser även anställdas behov av uppmuntran och dessa anser sig utföra ett bättre arbete om de mår bra och det finns ett uppsatt mål att arbeta mot. Enligt vad som framkommit ur analysen tydliggörs att en stor motivationsfaktor för personalen på Torekov är kundnöjdhet. En viktig faktor för att uppnå kundnöjdhet är enligt medarbetarna gästenkäter som fylls i av gästerna, då det som utläses ur enkäterna motiverar de anställda att leverera god tjänstekvalitet. Det framkommer också att negativ konstruktiv feedback inte ses som något negativt hos personalen, feedback får medarbetarna att lära sig av sina misstag och utvecklas. Att se värdet i medarbetarna belyses i den tidigare forskningen, vilket även framkommer som betydelsefullt på Torekov. Detta grundas i att Torekov arbetar med att se det värdefulla i medarbetarna vilket bland annat uttrycker sig i ett citat på en tavla i personalmatsalen. På Torekov ges möjlighet för medarbetarna att ge synpunkter och komma med åsikter om organisationen. Det är viktigt att få personalen att känna delaktighet och lyssna till deras behov, vilket även den tidigare forskningen visar. Dock önskas ytterligare delaktighet från några anställda då de upplever att det finns mest delaktighet i den avdelning de tillhör och inte lika mycket i den stora organisationen.

### **5.1.1 Aktiviteter som personalen förses med**

Uppsatsarbetets första frågeställning lyder följande: *Hur förser spahotell sin personal med interna marknadsföringsaktiviteter?* Torekov arbetar aktivt med sin personal och vill att dessa ska utvecklas, därav arbetar de med olika typer av utbildningar som ska ge de anställda kunskaper som kan användas i det dagliga arbetet. Det har framkommit att personalen både har gått utbildningar tidigare och att det även planeras för nya utbildningar i framtiden. Vid början av anställningen förses även personalen med en handbok som bland annat innehåller allmän information om organisationen. På Torekov används flera kommunikationskanaler för att all information om företaget ska nå ut till medarbetarna. Dessa är morgonmöten, avdelningsmöten, nyhetsbrev, whiteboardtavla, driftmötesprotokoll, mail och loggböcker.

Trots att flertalet av dessa är skriftlig kommunikation så är det den muntliga kommunikationen som uppmuntras, där information tydligt kan förmedlas utan missstolkningar. Företaget visar en medvetenhet om betydelsen av att medarbetarna känner sig sedda, dessutom ser de värdet i sina anställda. Även uppmuntran är en central del i Torekovs arbete, organisationen ger medarbetarna erkännande och visar tydligt när de gjort ett bra jobb. Något som också används på Torekov är konstruktiv feedback, detta för att medarbetarna ska kunna utvecklas och bli bättre på sitt arbete. Torekov arbetar mycket med är att få medarbetarna att känna delaktighet i sitt arbete och i organisationen. Idéer från medarbetarna tas på stort allvar och uppmuntras för att företaget i slutändan ska bli bättre på det som levereras till kunden. Organisationen arbetar även för att skapa ett förtroende till de anställda och skapa en öppen dialog mellan medarbetare och ledning.

### **5.1.2 Medarbetarnas uppfattningar**

Den andra frågeställningen i uppsatsarbetet lyder följande: *Hur uppfattar personalen de interna marknadsföringsaktiviteter som de utrustas med?* Möjligheten till utbildning inom organisationen finns och intresset för utbildningar är stort hos de anställda. Dock uppfattar personalen att det finns svårigheter kring genomförandet av utbildningar då alla inte alltid har möjlighet att delta. Det finns skilda meningar om personalhandboken som medarbetarna förses med då några anser den vara till stor hjälp i arbetet medan andra ser den som självklarheter. Personalen uppfattar att de får mycket informationen i företaget, så mycket att de ibland skapar förvirring kring vilken information som är viktigast. I slutändan kommer all information fram på något sätt. De anställda föredrar den personliga kommunikationen framför opersonlig kommunikation såsom mailkontakt, detta då de anser att opersonlig kommunikation kan leda till att det skapas missförstånd och att den viktigaste informationen riskerar att försvinna bland annan information. Personalen vill få erkännande på sin arbetsplats, de behöver känna sig sedda och bli uppmuntrade. Det framkommer dock att för mycket beröm kan vara negativt och bli en jargong, medarbetarna vill istället få beröm när de verkligen förtjänar det. De anställda lyfter även fram gästenkäterna som en positiv motivationsfaktor. Medarbetarna menar att enkäterna både är bra för att uppmuntra dem att fortsätta utföra ett bra arbete samtidigt som de hjälper dem att lära av sina misstag och därigenom utvecklas. Medarbetarna anser att de får sin röst hörd, dock känner inte alla att de får vara med och bestämma lika mycket som de egentligen vill. Personalen menar att de har mest att säga till om när det handlar om deras egen avdelning och skulle i vissa fall önska att få vara mer delaktig i beslut som tas i övriga organisationen. De anställda framhåller



självständighet och förtroende från ledningen som en betydelsefull aspekt för att kunna utföra ett bra arbete.

## **5.2 Kunskap att bära vidare**

Uppsatsen har åskådliggjort att mycket av den tidigare forskningen kring intern marknadsföring via ett ledningsperspektiv är tillämpbar på Torekov via ett medarbetarperspektiv. Detta gäller bland annat synen på intern marknadsföring som ett arbete för en ökad tjänstekvalitet. Viktiga aspekter i det interna arbetet som framkommit ur studien är kommunikation, samarbete, erkännande, förtroende, ledningsstöd och utvecklingsmöjligheter. Dock har empirin visat att belöning i form av exempelvis bonus inte ses som en betydande del i medarbetarnas arbete, vilket även visats i tidigare forskning. Den empiriska undersökningen har också belyst det personliga ansvaret som en stor del på Torekov. Respondenterna uttrycker att informationen finns men att det är upp till var och en att hålla sig informerad. Detta är något som inte påträffats i den tidigare forskningen. Följande kunskaper kan uppsatsen bidra med:

- Undersökningen har visat att personalens delaktighet i organisationens utveckling har en betydande roll i det dagliga arbetet.
- Inom tidigare forskning visas hur ledningen måste arbeta med intern marknadsföring, vad som inte påträffats är att medarbetarna själva måste ta initiativ och ett personligt ansvar i sin anställning.
- Medarbetarna arbetar hårt med att tillfredsställa gästen och ser det som en av de största motivationsfaktorerna på arbetsplatsen.
- I linje med den tidigare forskningen står utveckling som en betydande del i personalens arbete. Dock framkommer att möjligheten till utbildning och känslan av att utvecklas på arbetsplatsen kan vara viktigare än själva utbildningen.

## **5.3 Diskussion**

En tydlig aspekt som bör nämnas är att alla respondenter är olika individer och har därigenom svarat olika på intervjufrågorna samt har skilda åsikter om hur saker är. Många tankegångar har presenterats utifrån de frågor som ställts men trots det ser vi ändå likheter mellan respondenternas åsikter om organisationen. Som tidigare nämnts arbetar Torekov med flera olika kommunikationskanaler för att förmedla information till medarbetarna. Det råder skilda uppfattningar kring dessa och medarbetare förespråkar olika informations- och kommunikationskanaler. Det som också uppenbarar sig är förvirring kring vad som är den

viktiga informationen och hur denna ska behandlas. Här menar vi att denna förvirring skulle kunna undvikas om Torekov valt bort någon av kanalerna och istället satsat på ett fåtal. Detta skulle kunna underlätta för personalen och tydliggöra vilken som är den viktigaste informationen. En typ av informations- och kommunikationskanal som används i organisationen är som tidigare nämnts avdelningsmöten. Problemet med dessa är att de inte äger rum lika ofta som det är tänkt och därmed fyller de inte sin funktion. Vi menar att Torekov borde sträva efter att ha avdelningsmöten varannan månad då vi kan identifiera positiva effekter vid genomförandet av dessa. En positiv effekt som mötena kan ge är att avdelningen samlas och får ta del av samma information vilket i sin tur kan leda till att ovan nämnda förvirring undviks. Som tidigare nämnt framkommer från flera håll att den muntliga kommunikationen förespråkas. Dock framhåller några medarbetare att det trots detta används mycket opersonlig kommunikation, vilken de menar kan leda till att den viktiga informationen tappas bort bland annan mindre viktig information. För att förhindra detta anser vi att Torekov borde använda sig av den personliga kommunikationen i större utsträckning än vad de redan gör. På detta sätt förmedlas budskapet direkt, vilket gör att misstolkningar och oklarheter förhindras. En intressant tanke som framfördes under en av intervjuerna var att ha någon utomstående person att diskutera med, detta för att personalen ska få nya idéer och en annan syn på sitt arbete. Vi anser detta vara ett förslag till Torekov för att deras anställda och därigenom organisationen ska kunna utvecklas. Detta hade kunnat utföras genom ett mentorsprogram där medarbetarna fått ha kontakt med en utomstående person.

#### **5.4 Vidare forskning**

Efter arbetet med uppsatsen vill vi nu väcka förslag om hur forskningen inom intern marknadsföring skulle kunna breddas ytterligare. Torekov är en förhållandevis liten organisation i jämförelse med flera andra serviceverksamheter och därför tror vi det skulle vara intressant att undersöka hur intern marknadsföring uppfattas av medarbetare i större organisationer, då större organisationer som hotellkedjor ofta drivs av olika regler. Genom att utföra fallstudier med liknade vårt syfte, men på större företag, tillsammans med den tidigare forskningen skulle kunna förklara begreppet på ett mer heltäckande vis. Det skulle även vara intressant att undersöka hur intern marknadsföring skiljer sig mellan organisationer och hur de anställda på olika organisationer upplever det interna arbetet på olika sätt.

Ett annat förslag på vidare forskning är att titta på intern marknadsföring inom andra branscher, exempelvis på tillverkande företag. Detta då dessa företag tillhandahåller produkter

i olika former istället för tjänster. Ofta erbjuder tillverkande företag även olika tjänster men vår tanke grundar sig i att undersöka hur den interna marknadsföringen fungerar på ett tillverkande företag utan tjänsteerbjudande. Ett förslag är att även här undersöka ämnet genom ett medarbetarperspektiv och se till hur personalen ser på de marknadsföringsaktiviteter de blir försedda med och vad de har för betydelse i deras arbete.

## 5.5 Reflektioner kring arbetet

Efter nästintill tio veckors arbete är nu uppsatsen färdigskriven. Resultaten som presenterats är utifrån den tiden vi haft på oss och dess omfattning är därmed begränsad. Via ett medarbetarperspektiv har det empiriska material som efterlystes samlats in. Trots att vissa av de intervjuade medarbetarna arbetar som avdelningsansvariga, och därmed inte ses som personal med kundkontakt, anser vi att informationen som samlats in ändå har hjälpt till att besvara frågeställningarna. Detta då alla medarbetare på Torekov, även de avdelningsansvariga, arbetar operativt i verksamheten och interagerar med kunden. Att göra en fallstudie på en verksamhet som är förhållandevis liten i jämförelse med många andra hotellverksamheter har gjort att vi kommit nära verksamheten. Dock kan det vara en risk att arbeta så nära in på organisationen då all information sprids väldigt fort och det kan skapa svårigheter för medarbetarna att uttala sig på alla punkter.

I inledningen beskrevs att det finns motståndare till intern marknadsföring, dock har valet gjorts att inte belysa vad som kan vara problematiskt med intern marknadsföring vidare i arbetet. Om även negativa faktorer med intern marknadsföring belysts hade arbetet fått ett annat resultat. Ett exempel på problematiken med intern marknadsföring att det är kostsamt för organisationer att arbeta med. Denna sida av intern marknadsföring skulle kunna vara intressant men har inte rymts i arbetets omfattning.

---

*Nu har uppsatsen som behandlat personalens åsikter om den interna marknadsföringen kopplats samman. Förhoppningsvis har läsarens kunskap kring intern marknadsföring och dess olika marknadsföringsprocesser utökats. Vi hoppas även att detta kan bidra till den befintliga forskningen och att nya aspekter uppkommit som bör tas om hand ute i fältet. Avslutningsvis vill vi poängtera att det finns mer att studera i ämnet och hoppas att intresset har väckts bland andra studenter och forskare.*

## Källförteckning

### Tryckta källor

- Aburoub, A., Hersh, A. & Aladwan, K. (2011). 'Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction', *International Journal Of Marketing Studies*, 3, 2, pp. 107-118.
- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). 'Internal marketing issues and challenges', *European Journal Of Marketing*, 37, 9, pp. 1177-1186.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M.C. (1976). 'Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response', *Journal Of Retailing*, 52, 3, pp. 3-14.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber.
- Echeverri, P. & Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. Uppl. Malmö: Liber.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 3. Uppl. Malmö: Liber-Hermod.
- Grönroos, C. (1978). A Service-Orientated Approach to Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, 12, 8 pp. 588 – 601.
- Guaspari, J. (1995). 'Down with the internal customer', *Logistics Information Management*, 8, 4 pp. 19 – 21.
- Harari, O. (1991). 'Should Internal Customers Exist?', *Management Review*, 80, 7, p. 41.
- Ing-San, H. (2005). 'Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study', *International Journal Of Management*, 22, 2, pp. 285-293.
- Jacobsen, D.I. (2007). *Förståelse, beskrivning och förklaring: introduction till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1996). Principles of marketing: The European edition. European ed. London: Prentice-Hall

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

Lings, I. & Brooks, R. (1998). "Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing". *Journal Of Marketing Management*, 14, 4/5, pp. 325-351.

Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2009). 'The impact of internal and external market orientations on firm performance', *Journal Of Strategic Marketing*, 17, 1, pp. 41-53.

Little, A.B. & Little, D.W. (2009). 'The "home team" approach to service quality: linking and leveraging communications between human resources, operations and marketing', *Journal Of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 13, 2, pp. 57-70.

Normann, R. (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 4. Uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Opoku, R. Atuobi-Yiadom, N. Chong, C. & Abratt, R. (2009). 'The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case', *Journal Of Financial Services Marketing*, 13, 4, pp. 317-329.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1993). 'The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management', *Journal Of Marketing Management*, 9, 3, pp. 219-232.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. Uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Sasser, W. & Arbeit, S. (1976). 'Selling Jobs in the Service Sector', *Business Horizons*, 19, 3, pp. 61-65.

Sterchic, S.F. (1990). 'The Flip Side of Customer Satisfaction Research (You Know How Your Customers Feel, But Have You Talked to Your Employees Lately?)', *Marketing Research*, 2, 4, pp. 45-50. Business Source Complete.

Tag-Eldeen, A. & El-Said, O.A. (2011). 'Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels', *Anatolia: An International Journal Of Tourism & Hospitality Research*, 22, 2, pp. 153-167.

Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). 'A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions', *Journal Of Services Marketing*, 2, 1, p. 31-38.

Vella, P.J., Gountas, J. & Walker, R. (2009). 'Employee perspectives of service quality in the supermarket sector', *Journal of Services Marketing*, 23, 6 pp. 407 – 421.

Yafang, T. & Ta-Wei, T. (2008). 'How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor', *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 11, pp. 1117-1126.

### **Elektroniska källor**

Svenska Spahotells hemsida.

[http://www.svenskaspahotell.se/sv/om\\_foreningen.aspx](http://www.svenskaspahotell.se/sv/om_foreningen.aspx). Läst 2012-04-24.

Torekov Hotells hemsida.

[http://www.torekovhotell.se/Torekov+Hotell\\_1053.html](http://www.torekovhotell.se/Torekov+Hotell_1053.html). Läst: 2012-04-26.

### **Muntliga källor**

Marcus Bengtsson, platschef Torekov Hotell. Intervju 2012-04-25.

Johnny Pettersson, fastighetsskötare Torekov Hotell. Intervju 2012-04-19.

Charlotte Andersson, SPA-ansvarig Torekov Hotell. Intervju 2012-04-19.

Sara Carlsson, receptionsansvarig Torekov Hotell. Intervju 2012-04-19.

Tina Eriksson, bokning- och konferensansvarig Torekov Hotell. Intervju 2012-04-19.

Helena Jansson, receptionist Torekov Hotell. Intervju 2012-04-27.

Sophia Rosbladh, servitris Torekov Hotell. Intervju 2012-04-27.

Jimmy Hedlund, kock Torekov Hotell. Intervju 2012-04-27.

Lovisa Berg, servitris Torekov Hotell. Intervju 2012-04-27.

### **Opublicerade dokument**

*Torekovs personalhandbok.*