



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Examensarbete för kandidatuppsatsen

”Varmt välkommen till Telekom”

Den interna marknadsföringens påverkan på kundnöjdheten

Hanna Fallström & Sofie Johansson

2014-06-10

Sammanfattning

Vad: Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, VT -14

Författare: Hanna Fallström och Sofie Johansson

Titel: ”Varmt välkommen till Telekom - Den interna marknadsföringens påverkan på kundnöjdheten”.

Handledare: Mikael Bergmasth

Syfte: Uppsatsens syfte är att studera hur den interna marknadsföringen, inom telekombranschen, kan hjälpa medarbetaren att bemöta kunder på ett sätt som bidrar till att kunden får en positiv serviceupplevelse.

Metod: En fallstudie med intervjuer, enkäter och observation.

Slutsats: Intern marknadsföring kan genom att kombinera intern utbildning, intern kommunikation och bemyndigande hjälpa medarbetaren i servicemötet. Utbildningen ger högre kompetens, kommunikationen bidrar med den information som behövs och bemyndigandet krävs för att medarbetaren ska kunna fatta beslut. För bästa kundnöjdhet bör en organisation integrera samtliga delar av intern marknadsföring genom att tillgodose medarbetarna med intern utbildning samt en god intern kommunikation. Genom att göra det bidrar det till att en medarbetare blir bemyndigad och redo att utföra ett positivt servicemöte.

Nyckelord: intern marknadsföring, intern kommunikation, intern utbildning, bemyndigande, empati, tillit, klagomålshantering.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till Telekom och alla medarbetare som har hjälpt oss under arbetets gång. Framför allt vill vi tacka vår kontaktperson som har tagit sig tid att hjälpa oss samt för hennes engagemang och positiva inställning till vårt arbete med denna uppsats. Utan henne hade vi inte fått tillgång till Telekoms kontor och våra respondenter.

Tack till vår handledare, Mikael Bergmasth för att du har guidat oss och gett konstruktiv kritik genom denna process.

Ett sista tack till Campus Vänner för det ekonomiska stödet som möjliggjorde vår resa till Stockholm.

Vi önskar dig som läsare en trevlig läsning!

Hanna Fallström och Sofie Johansson

Juni 2014

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte.....	3
1.3 Disposition.....	4
2. Metod	5
2.1 Metodval.....	5
2.2 Fallföretaget.....	6
2.2.1 Anonymitet	6
2.2.2 Fallstudie.....	6
2.3 Teoriinsamling.....	7
2.4 Djupintervju.....	7
2.4.1 Urval intervjuer.....	8
2.5 Enkätundersökning	9
2.5.1 Urval enkät.....	10
2.6 Observation, medlyssning och strukturerade intervjuer	11
2.6.1 Urval observation, medlyssning och strukturerade intervjuer	12
2.7 Reliabilitet	12
2.8 Reflektioner	13
3. Teori	15
3.1 Intern marknadsföring	15
3.2 Bemyndigande	18
3.3 Intern utbildning	20
3.4 Summering teoretisk referensram.....	22
4. Empiri och analys.....	25
4.1 Intern kommunikation	25
4.2 Bemyndigande	29
4.3 Intern utbildning	31
4.4 Summering empiri och analys	33
5. Slutsats och reflektioner	36
5.1 Slutsats.....	36
5.2 Reflektion och framtida forskning.....	38

1. Inledning

Idag är det relativt enkelt att som konsument få fram information angående produkter, vilket kan bidra till ökade krav och ett kritiskt tänkande hos kunderna. För att organisationerna ska kunna möta kundernas olika krav bör de vara mer flexibla och höja sin servicenivå. Lättillgängligheten till information kan ha bidragit till att kundernas krav på service har ökat samtidigt som det även kan ha lett till ökad konkurrens mellan organisationerna (Falkheimer & Heide 2007). På grund av den ökade konkurrensen är det viktigt att alla medarbetare arbetar mot samma mål (Keelson 2014). För att kunna arbeta mot gemensamma mål behövs intern marknadsföring.

Ahmed, Rafiq och Saad (2003) utförde en studie med direktörer och andra högt uppsatta chefer. I studien identifierades faktorer inom intern marknadsföring som påverkar organisationens resultat. Faktorerna var bland annat bemyndigande av medarbetaren, stöd från chefen, intern kommunikation och utbildning. Grönroos (2008) definierar intern marknadsföring som intern kommunikation, intern utbildning samt ledningsstöd. Ballantyne (2000) och Snell och White (2009) menar att det är svårt att definiera intern marknadsföring samt att det inte finns en utpräglad teoretisk ram. Snell och White (2009) menar också att det inte finns ett facit till vilka verktyg som bör användas inom intern marknadsföring. Därför har vi i denna uppsats definierat intern marknadsföring som intern kommunikation, intern utbildning samt bemyndigande vilket grundas i ovanstående definitioner.

1.1 Problemformulering

Mishra, Boynton och Mishra (2014) utförde en studie där det gjordes intervjuer med chefer från avdelningar som arbetade med antingen extern eller intern kommunikation. Mishra et al. (2014) och Thomas, Zolin och Hartman (2009) visade med sina studier att det finns ett samband mellan intern kommunikation och medarbetarens engagemang. Medarbetarens engagemang uppstår från vilken grad medarbetaren är uppmärksam och tar till sig information gällande sina arbetsuppgifter. Engagemanget bidrar i sin tur till att medarbetarna blir mer benägna att hålla en högre servicenivå gentemot kunderna (Mishra et al. 2014). Eftersom nöjda kunder är kritiskt för organisationers överlevnad är det viktigt att alla i organisationen ser hur de kan påverka kunden genom sitt arbete (Ahmed & Rafiq 2003; Pantouvakis &

Bouranta 2013). Det är dock svårt för organisationer att tillfredsställa alla kunder eftersom att alla kunder har olika uppfattning om vad som är bra service (Ljungberg & Larsson 2012).

Eftersom kunder har olika definitioner av bra service är Svenskt Kvalitetsindex (SKI) ett användbart verktyg för att få en uppfattning om vad svenska folket anser om en viss organisation. SKIs senaste mätning visar att de mest missnöjda kunderna kommer från telekombranschen där kunderna inte är nöjda med den service som erbjuds från teleoperatörerna (SKI 2014). Enligt en artikel i Svenska Dagbladet finns det idag ett stort missnöje bland kunder i telekombranschen. Detta beror på att operatörerna enligt kunderna ”lovar runt och håller tunt”. Var tionde privatkund funderar därför på att byta leverantör (Hellekant 2013). Det sjunkande förtroendet kan bero på att organisationerna inte uppfyller kundernas krav. För att kunna hålla en hög servicenivå gentemot kunderna bör medarbetarna ges bemyndigade genom delegerat ansvar och makt. Vid bemyndigande är det enligt Proenca (2014) och Kansal (2013) viktigt att medarbetarna delges information angående organisationen då information enligt författarna är en form av makt. När medarbetarna får ta del av strategisk information angående organisationen får de en bättre uppfattning om organisationen som helhet och därmed även vetskap om huruvida deras handlingar har någon påverkan på andra avdelningar (Proenca 2014).

En annan väsentlig del av intern marknadsföring är att medarbetarna har kompetens inom sitt arbetsområde. I sin artikel visar DeNucci (2011) att medarbetare på callcenter inte har tillräckligt med utbildning i produkterna och systemen för att kunna hjälpa kunderna korrekt. I artikeln visar författaren att en kund måste ringa in ett flertal tillfällen innan en kompetent medarbetare har möjlighet att hjälpa kunden. Det beror ofta på att medarbetaren inte har tillräckligt med kompetens då utbildning prioriteras bort eftersom cheferna anser det vara en kostnadsfråga och slöseri med resurser. Resultaten blir ofta att medarbetarna måste leta för att finna svar till kunderna, vilket i slutändan kan bli mer kostsamt än att ge medarbetarna en passande utbildning direkt (DeNucci 2011).

Marcoux (2012) och Wang, Hui, Yujie och Junqi (2011) betonar att medarbetarna på ett callcenter direkt påverkar kundernas tillfredsställelse, samt kundernas lojalitet till organisationen genom sitt beteende gentemot kunderna. Kansal (2013) utförde en enkätstudie i Indien där författaren frågade konsumenter om deras negativa upplevelser med

organisationer inom telekombranschen. I studien fann författaren att klagomålshantering är viktigt för att behålla kunden efter ett servicemisslyckande. Om en kund blir missnöjd på grund av att medarbetaren inte kunde lösa ärendet vid första kontakttillfället är det enligt författaren viktigt att organisationen kompenserar kunden för det bristfälliga bemötandet (Kansal 2013).

Keelson (2014) menar att det finns ett fåtal forskare som har undersökt hur intern marknadsföring påverkar kundnöjdheten. Vi vill därför utveckla kopplingen och studera om det finns ett samband mellan dessa begrepp. SKI och Hellekant (2013) visar ett missnöje bland kunderna inom telekombranschen, vi anser därför att det vore av intresse att undersöka den branschen för att se om telekomföretagen verkligen gör ”fel”.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är att studera hur den interna marknadsföringen, inom telekombranschen, kan hjälpa medarbetaren att bemöta kunder på ett sätt som bidrar till att kunden får en positiv serviceupplevelse.

För att uppfylla studiens syfte ska följande fråga besvaras:

- Vilka delar består intern marknadsföring av?
- Hur ser sambandet ut mellan de olika delarna?

1.3 Disposition

Nedan följer uppsatsens disposition:

Metod

I det här avsnittet redogörs för metodarbetet. Här presenteras metodvalet, fallföretaget, samt tillvägagångssättet för att besvara uppsatsens frågeställning. Vi valde att använda oss av flermetodsforskning vid insamlingen av empiri som bestod av kvalitativa djupintervjuer och observationer, samt en kvantitativ enkätundersökning. I sista delen diskuterar vi uppsatsens reliabilitet.

Teori

Efter metodavsnittet presenterar vi den teoretiska referensram som vi anser är relevant för vår problemformulering och frågeställning. I detta avsnitt beskrivs vad intern marknadsföring är samt dess delar; intern kommunikation, bemyndigande och intern utbildning. Dessa teorier utgör grunden för analysen av uppsatsens empiriska material.

Empiri och analys

I följande avsnitt redovisas empirin från fallföretaget, samtidigt som den bearbetas och analyseras tillsammans med tidigare nämnda teoretiska referensram för att se samband och likheter. Avsnittet är uppdelat i tre delar: intern kommunikation, bemyndigande samt intern utbildning för att skapa en lättläst struktur i analysen.

Slutsats och diskussion

I detta avsnitt presenteras slutsatserna med återkoppling till uppsatsens syfte. Vi diskuterar även hur slutsatsen kan användas i praktiken. Slutligen presenteras förslag på vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel presenteras studiens metod. Först förklaras varför en flermetodsforskning valdes, sedan beskrivs de olika elementen i den kombinerade metoden mer ingående. Därefter presenteras fallstudiens objekt, Telekom, samt urvalet som gjordes vid utförandet av de olika metoderna. Slutligen visas den kombinerade strategins reliabilitet för uppsatsens syfte.

2.1 Metodval

Eftersom vi vill studera hur intern marknadsföring på ett callcenter kan påverka kundnöjdheten ansåg vi att studien belyses tydligast genom att dela upp undersökningen i olika metoder, en så kallad flermetodsforskning. Bryman (2011) menar att flermetodsforskning kombinerar olika metoder för att ge olika synvinklar på det som studeras. Flermetodsforskning ger möjligheten att ställa resultaten från de olika metoderna mot varandra, samtidigt som det ger en mer fullständig bild av det som studeras (Denscombe 2010). För att få både kvalitativ och kvantitativ data valde vi att göra djupintervjuer, observationer samt en enkätundersökning. Kombinationen av flera metoder leder till att vi får ett generellt resultat från enkäterna med medarbetarnas synvinkel, en mer fördjupad förståelse genom intervjuer med chefer och slutligen en insikt i hur det fungerar genom observationerna. Bryman (2008) menar att en kombination av flera metoder kan ge en mer fullständig bild av en forskningsfråga. Vi ansåg att kombinationen av dessa tre metoder skulle ge oss en bra bild av hur kommunikationen fungerar inom ett telekomföretag för att sedermera bidra till ett slutresultat med hög reliabilitet. Flermetodsforskning är lämpligt då styrkorna hos metoderna kan väga upp för eventuella svagheter (Denscombe 2010).

Enligt Trost (2012) görs en kvantitativ studie vanligen när frågeställningen gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt förekommande något är. En kvalitativ ansats passar bättre om frågeställningen gäller att förstå eller hitta ett mönster. Eftersom vi ville studera både hur vanligt förekommande intern marknadsföring är samt förstå hur den interna marknadsföringen fungerar hos Telekom valde vi att kombinera dessa två metoder. Vi valde att göra djupintervjuer för att kunna ställa ingående frågor angående kommunikation mellan chef och medarbetare till intervjuobjekten. Enkäten gjordes för att få svar på frågor gällande medarbetarens upplevelser av kommunikationen från chef till medarbetare. Frågor som dessa kan uppfattas som känsliga att svara på i en intervjusituation när respondenten inte upplever

samma anonymitet som vid en enkätundersökning. Som komplement valde vi att göra observationer på organisationens arbetsplats efter ett schema som vi skapade på förhand.

2.2 Fallföretaget

2.2.1 Anonymitet

Då den undersökta organisationen arbetar i en bransch med hård konkurrens vill de inte publicera sitt namn i uppsatsen. Vi har därför skrivit på ett avtal där vi lovar att inte gå ut med någon information rörande deras organisation utan deras tillåtelse. Dessutom är alla respondenter anonyma då vi ville få dem att känna sig så bekväma som möjligt med att ge oss så sanningsenliga svar som de kunde. Därför har alla riktiga namn tagits bort från transkriberingar, referenser samt bilagor. Vi har även anonymiserat konkurrenternas namn för att minimera risken för identifikation av vårt fallföretag. Organisationen kommer härnäst att hänvisas till namnet Telekom. Respondenterna kommer härmed kallas för C1-C3 för chefer och M1-M5 för medarbetare.

2.2.2 Fallstudie

Eftersom studien enbart fokuserar på en organisation ses uppsatsen som en fallstudie (Denscombe 2010). Forskare måste se de små detaljerna i en fallstudie, de bör se det ovanliga i det ordinära eftersom det vardagliga inom samhällsvetenskap gärna blir taget för givet (Silverman 2008). Fallstudien ses i detta fall som en exemplifierande studie av hur den interna marknadsföringen inom ett telekomföretag fungerar och genom att undersöka organisationen kan en inblick ges i hur intern marknadsföring fungerar inom telekombranschen.

Eftersom vi var intresserade av att studera telekombranschen kontaktade vi en av Sveriges största telefonoperatörer. Vi kom i kontakt med chefen, C3, för kundrelationer som var mycket positiv till ett samarbete. Då Telekom är en stor organisation valde vi att fokusera på endast tre av deras avdelningar som hanterar organisationens inkommande privata kundsamtal. De olika avdelningarna går under benämningarna, Kundservice, Annullationsteam, samt Kundrelationer. Kundserviceavdelningen hanterar inkommande samtal med generella frågor, Annullationsteamet tar hand om kunder som önskar avsluta sina abonnemang och Kundrelationer är i kontakt med de mest missnöjda kunderna. Dessa tre avdelningar hanterar olika nivåer av missnöjdhet hos kunder. Eftersom en nöjd kund inte har behov av att kontakta kundservice har vi därför inte heller fokus på ”nöjda kunder”.

2.3 Teoriinsamling

Vi gjorde en teorisökning i början av uppsatsen för att undersöka vilken forskning som redan fanns inom intern marknadsföring och dess påverkan på kundnöjdheten. Sökningen gjordes via Lunds Universitets biblioteksprogram Lovisa samt genom Lunds Universitets artikelsök LUBsearch. Genom Lovisa kunde vi få fram information om de böcker som fanns tillgängliga inom området. Majoriteten av den teoretiska referensramen fann vi dock genom LUBsearch där vi hittade vetenskapliga artiklar inom de områden som vi ansåg vara intressanta för uppsatsens studie. Ord som användes i sökningen efter vetenskapliga artiklar var; intern marknadsföring (*internal marketing*), utbildning (*education*), medarbetarnöjdhet (*employee satisfaction*), kundnöjdhet (*customer satisfaction*), bemyndigande (*empowerment*) och callcenter.

2.4 Djupintervju

Intervjuerna utfördes på Telekoms kontor i Stockholm. Innan vi reste dit lade vi upp en intervjuplan för varje respondent. Planen innehöll frågor som var anpassade efter de olika respondenternas position inom Telekom. Intervjuerna genomfördes som halvstrukturerade intervjuer för att ge oss möjligheten att ställa ytterligare frågor till respondenterna under intervjuens gång (Lantz 2007). Vi fick klara besked angående hur många och vilka medarbetare och chefer vi skulle få möjlighet att intervjua först när vi ankom till Telekoms kontor. Det innebar att vi behövde göra ett antal olika intervjuplaner på förhand som vi sedan tog med till Telekom. Dagen för vårt besök hade Telekom hög arbetsbelastning vilket innebar att vi inte fick möjlighet att göra djupintervjuer med medarbetarna.

Inför intervjuerna förklarades syftet med intervjun för vardera respondent. Enligt Bryman (2008) är det viktigt att förklara syftet för att skapa en förståelse hos respondenten samt ge dem en inblick i vad som eftersökts hos dem. Några respondenter hade sedan tidigare tagit del av intervjuplanerna och kunde på så sätt ge utförligare svar under själva intervjun. Vid varje intervju frågade vi om vi fick lov att spela in respondentens svar. Genom att spela in intervjuer försvinner ingen data och tillsammans med anteckningar blir reproduktionen av intervjun enklare (Bryman 2008: Lantz 2007: Ryen 2004). För att minimera eventuella tekniska missöden användes två olika mobiltelefoner samtidigt för inspelningarna. Vid

intervjuernas start informerades respondenterna om anonymiseringen av deras namn samt anledningen till detta. Det gjordes för att minimera eventuell oro hos respondenten.

Samtliga intervjuer utfördes torsdagen den 10 april 2014, de har sammanställts i Tabell 1 som visar djupintervjuerna och deras dokumentation. Intervjuerna utfördes av två intervjuare vid varje intervju, den ena ledde intervjun medan den andra antecknade. Intervjun med C1 och C2 genomfördes gemensamt då respondenterna hade uttryckt en viss oro över att intervjuas enskilt och lämnat ett önskemål om att få intervjuas tillsammans. För att minimera oron valde vi att gå med på deras önskemål. Det finns dock risk att respondenterna endast håller med varandra istället för att ge egna svar, Bryman (2008) menar att respondenterna dessutom kan bli ett störningsmoment för varandra. Anteckningarna och intervjuvaren diskuterades direkt efter intervjuerna för att minska risken för bortglömda detaljer (Ryen 2004).

Tabell 1.

Respondent	Intervjutyp	Tid	Plats	Dokumentation
C1	Gemensam djupintervju med C2	48 min	Avskilt rum på Telekom	Inspelning och transkribering
C2	Gemensam djupintervju med C1	48 min	Avskilt rum på Telekom	Inspelning och transkribering
C3	Djupintervju	52 min	Avskilt rum på Telekom	Inspelning och transkribering

2.4.1 Urval intervjuer

För att få mellanchefernas perspektiv på intern marknadsföring intervjuades tre stycken chefer, C1-C3, på Telekom. Det kan ses som ett målinriktat urval då Bryman (2011) menar att ett målinriktat urval görs i ett försök att sammankoppla de utvalda respondenterna med studiens syfte. Vi hade endast möjlighet att intervju chefer på två avdelningar av de tre som vi valde att fokusera på. C1 och C2 är chefer för Annullationsteamet där de arbetar för att bibehålla kunder som vill avsluta sina abonnemang. Medarbetarna i Annullationsteamet arbetar dagligen med missnöjda kunder och därför måste C1 och C2 se till att medarbetarna i deras team har goda kunskaper och kan hantera ett stort missnöje hos kunderna. C3 är chef för teamet på Kundrelationer där de hanterar de kunder som är mest missnöjda. De arbetar utifrån konsumentköplagen och rekommendationer från Allmänna Reklamations Nämnden (ARN) för att se till att kunden och Telekom blir nöjda. Ovanstående chefer bidrar med en stor

inblick i Telekoms kundsyn och service samt vilka ”hjälpmedel” som används för att stötta medarbetarna i det dagliga arbetet.

2.5 Enkätundersökning

För att få bredare information kring vad medarbetarna anser om kommunikationen mellan dem och deras chefer kompletterades empiriinsamlingen med en enkätundersökning till alla medarbetare på Kundenservice och i Annullationsteamet på Telekom. Vi ansåg att det fanns en fördel med enkäterna då medarbetarna troligtvis skulle känna sig mer trygga med att ge ut sanningsenliga svar via en enkät än genom en fysisk intervju. Genom att skicka ut en enkät kan en större grupp människor täckas (Denscombe 2010). En av fördelarna med enkäter är att forskaren själv kan välja vilken dag och tid den skickas ut, vilket innebär att respondenterna kan utföra enkäten när de inte har någon stor arbetsbelastning (Parashiv 2013).

För att underlätta för respondenterna och för oss själva användes en internetbaserad tjänst, SurveyMonkey, där en enkät enkelt kunde skapas. Länken till enkäten skickades ut till gruppcheferna via Kommunikationscentralen på Telekom, den vidarebefordrades sedan till medarbetarna på Kundenservice och Annullationsteamet via mejl. Kommunikationscentralen fungerar som en trafikledning, de vidarebefordrar mejl och samtal till medarbetarna. Enkäten är standardiserad då den är skickad i samma utformning till samtliga respondenter, Trost (2012) menar att en standardiserad enkät är likadant utformad samt att den utförs i samma miljö för samtliga respondenter. Parashiv (2013) och Trost (2012) menar att det är bra att förbereda respondenterna på att en enkät kommer att skickas ut innan den faktiska enkäten skickas. Kommunikationscentralen på Telekom valde att skicka ut enkäten när de ansåg att det var lägst beläggning på telefonslingan, de skickade dessutom ett informationsmejl samma morgon som enkäten skickades ut för att förbereda medarbetarna.

Parashiv (2013) menar att det är viktigt att vara medveten om längden på en nätbaserad enkät. Det är en fördel om respondenten får en överblick över hela enkäten från början så att den kan avgöra hur lång tid det kommer ta att genomföra den (Parashiv 2013). En enkät som distribueras via mejl kräver dessutom att respondenterna har tillgång till internet samt att de har kunskapen för att besvara enkäten (Bryman 2008). Det är något vi har antagit att respondenterna på Telekom har då de dagligen använder datorer som arbetsverktyg. Enkäten utformades med korta, slutna frågor och angivna svar, detta eftersom Bryman (2008) menar

att det kan minimera svarstiden samt risken att respondenterna inte orkar slutföra enkäten eller att de helt avstår från att svara på den. Trost (2012) menar att korta frågor ökar den visuella översikten över enkäten och minskar risken för att respondenter inte fullföljer. Enkätfrågorna utvecklades utifrån den teoretiska referensram som finns i nästkommande kapitel. Frågorna grundades utifrån teorin då vi såg ett behov för att få en bredare syn på Telekoms interna marknadsföring.

För att begränsa tidsutrymmet för respondenterna sattes en tidsram på 5 dagar för att besvara enkäten. Efter de dagarna ansåg vi att svarsfrekvensen var för låg för att resultatet skulle kunna analyseras. Därför skickade vi ut ett påminnelse mejl till medarbetarna på Kundservice och Annullationsteamet för att utöka svarsfrekvensen. Återigen sattes en tidsram på 5 dagar för att besvara enkäten. Syftet med att skicka ut en påminnelse var att uppmuntra respondenterna till att besvara frågorna, samt att motivera de som var tveksamma till att besvara enkäten (Trost 2012).

Enkätsvaren analyserades dels via hemsidan SurveyMonkey och dels genom mjukvaruprogrammet SPSS. Via SurveyMonkey fick vi diagram samt procentsatser på de olika svarsalternativen. För att få en djupare förståelse och för att finna ett samband mellan medarbetarnas anställningstid på Telekom samt hur de uppfattar kommunikationen inom organisationen använde vi oss av SPSS. I SPSS gjorde vi korstabeller (se Tabell 2 i bilagor), vilka enligt Trost (2012) används för att se signifikanta samband mellan olika variabler. Vi skickade ut enkäten till 220 stycken medarbetare och fick sammanlagt 72 svar vilket gav oss en svarsfrekvens på 33 %. Trost (2012) menar att svarsfrekvensen bör ligga mellan 50-75 %, vilket innebär att vårt enkätresultat blir svårt att generalisera.

2.5.1 Urval enkät

Vi gjorde ett bekvämlighetsurval som enligt Trost (2012) innebär ”att man tar vad man kan”. Det vill säga att urval sker genom att använda sig av de resurser som finns tillgängliga. Enkäten skickades till samtliga 220 personer på Annullationsteamet och Kundservice. Vi valde dock att inte skicka enkäten till medarbetarna på Kundrelationer då de har ett annat arbetsupplägg än de andra teamen.

2.6 Observation, medlyssning och strukturerade intervjuer

På grund av den höga arbetsbelastningen på Telekom ersattes djupintervjuerna med medarbetarna med medlyssning. Medlyssning innebär att man sitter med en telefon och lyssnar på samtalet mellan kunden och medarbetaren. Vi insåg att medlyssningen var ett perfekt tillfälle att addera en metod, nämligen observationer. Vi fick då möjlighet att studera arbetsmiljön på nära håll då vi satt bredvid medarbetarna och lyssnade på deras samtal.

Observationer ger information om det faktiska beteendet hos objektet, vilket innebär att det går att minimera risken för eventuella felaktiga utsagor (Bryman 2011). Observationerna på Telekom gav oss en insyn i medarbetarnas vardag på arbetsplatsen. Genom att observera medarbetarna undvek vi felaktiga påståenden från medarbetarna. Enligt Bryman (2008) är det viktigt att skapa ett observationsschema innan observationerna utförs. Vi skapade ett schema som fokuserade på arbetsmiljön då det fanns ett intresse för vilken sorts kommunikationsmedel som användes samt hur de var placerade i lokalen, dessutom noterades händelser som skedde under samtalen. Vi gjorde fältanteckningar där vi noterade till exempel hur missnöjda kunder kompensades samt hur kontorslandskapet var uppbyggt. Fältanteckningar är viktiga eftersom de underlättar att komma ihåg det som har observerats (Holme & Solvang 1997).

Eftersom intervjuerna delvis ersattes med medlyssning tog vi möjligheten att ställa de tänkta intervjufrågorna till medarbetarna mellan kundsamtalen, vi ställde samma frågor till medarbetarna som det var tänkt att vi skulle ha gjort under en intervju. Eftersom vi endast hade möjlighet att utföra kortare intervjuer med M1-M5 valde vi att standardisera intervjufrågorna. Bryman (2011) menar att även korta intervjuer kan ange användbar information. I strukturerade intervjuer är frågorna till samtliga respondenter standardiserade, det leder till att respondenternas svar kan jämföras med varandra (Bryman 2011). Tabell 3 visar en sammanställning av intervjuerna samt deras dokumentation.

Tabell 3.

Respondent	Intervjutyp	Tid	Plats	Dokumentation
M1	Snabbintervju vid medlyssning	60 min medlyssning	M1s arbetsplats	Anteckningar från intervjun
M2	Snabbintervju vid medlyssning	60 min medlyssning	M2s arbetsplats	Anteckningar från intervjun
M3	Intervju	11 min	Avskilt rum på Telekom	Inspelning och transkribering
M4	Snabbintervju vid medlyssning	60 min medlyssning	M4s arbetsplats	Anteckningar från intervjun
M5	Snabbintervju vid medlyssning	60 min medlyssning	M5s arbetsplats	Anteckningar från intervjun

2.6.1 Urval observation, medlyssning och strukturerade intervjuer

Vårt urval var ett fokuserat urval, vilket innebär att en specifik individ följs under en viss tid (Bryman 2008). Tre av medarbetarna (M1-M3) arbetar på Kundservice varav den ena hade hög NöjdKundIndex (NKI) och de andra hade något lägre NKI. Vi fick även kontakt med två stycken medarbetare (M4-M5) i Annullationsteamet, där den ena hade högt NKI och den andra något lägre NKI. M1-M5 var inte medvetna om att de var utvalda på grund av deras NKI. NKI mäts på alla medarbetare på våra studerade avdelningar genom att en automatisk telefonröst ringer upp kunden efter avslutat samtal och ber kunden bedöma hur den ansåg att bemötandet var samt om den ansåg att medarbetaren löste ärendet.

2.7 Reliabilitet

Samtliga respondenter blev intervjuade i en stabil miljö då de alla genomfördes i ett tyst avskilt rum på Telekoms huvudkontor. Intervjuerna transkriberades och respondenternas svar noterades, det gör att det finns en precision i dokumentationen av intervjuerna. Ryen (2004) menar att forskaren kan öka reliabiliteten genom att spela in intervjuerna, vilket gjordes i vårt fall. Författaren menar att om datan endast består av handskrivna anteckningar har en sällning redan gjorts eftersom det är omöjligt att hinna anteckna varje ord. Det bidrar sedan till en tolkning av anteckningarna vilket gör resultatet mindre reliabelt (Ryen 2004). Reliabiliteten bör bli hög då upprepad forskning skulle ge i stort sett samma resultat. Reliabilitet innebär att två mätningar vid separata tillfällen ska ge samma resultat (Trost 2012).

2.8 Reflektioner

Vi utförde en fallstudie, vilket kan bidra till att resultaten i denna uppsats blir svåra att generalisera. Det ger dock en exemplifierande bild av hur det kan fungera på en organisation inom telekombranschen. Flermetodsforskningen har gett oss en bred syn på Telekoms interna marknadsföring. Vi har fått både chefer och medarbetares åsikter samtidigt som vi har observerat medarbetarnas faktiska beteende. I efterhand har vi blivit varse om att vi gick aningen fort fram i början av skrivandet. Det bidrog till att metodarbetet inte blev lika strukturerat som det kunde ha blivit. Vi har insett att enkäten hade behövt utvecklas med fler frågor gällande exempelvis respondenternas interna utbildning och hur de upplever information från cheferna. Det hade kunnat bidra till att vi hade kunnat se tydligare korrelation mellan de olika variablerna. Vi valde att inte ta med frågor gällande respondenternas demografi då vi inte ansåg det vara nödvändigt för studiens syfte. Efter att ha gjort en korstabell (Tabell 2 i bilagor) insåg vi att det inte fanns någon korrelation mellan de olika undersökta variablerna, det hade dock varit enklare att se samband om vi hade inkluderat demografi i enkäten.

Enkäterna skickades till respondenterna via Kommunikationscentralen på Telekom vilket kan ha inneburit att respondenterna blev mindre villiga att svara sanningsenligt eftersom de inte visste om cheferna fick tillgång till svaren. Det innebar även att vi inte själv kunde kontrollera exakt hur många av medarbetarna som mottog enkäten och inte heller när enkäterna skickades ut till medarbetarna. En annan anledning till att vi fick en låg svarsfrekvens på vår enkät kan bero på att medarbetarna får ett stort mejlflöde och att de helt enkelt inte hann svara på enkäten förrän mejlet hade hamnat långt ner i flödet och därmed blivit bortglömt. Trots det stora bortfallet på enkäten anser vi att resultatet blir användbart då det kombineras med de andra metoderna i flermetodsforskningen.

Djupintervjuerna utfördes enbart på chefer på Telekom eftersom de var de enda som kunde avvara tid för en längre intervju. För att få ännu bättre inblick i den interna marknadsföringen på Telekom skulle vi även ha utfört djupintervjuer med medarbetarna. Istället för att ha gått med på C1 och C2s önskemål om att bli intervjuade tillsammans borde vi ha försökt utföra två individuella intervjuer med dem. Det hade bidragit till mer nyanserade svar och minskat risken för att de höll med varandra. Med tanke på att C1 och C2 önskade att bli intervjuade

tillsammans minskade antalet unika intervjuer då de gärna fyllde i varandras svar och därför inte ”tänkte själv” innan de svarade.

Cheferna bad att få intervjufrågorna skickade till sig innan vårt besök på Telekom för att de skulle ha tid att förbereda sig. Att vi skickade ut intervjuplanerna ett par dagar i förtid kan ha inneburit att vi fick konstruerade svar som eventuellt inte var helt sanningsenliga. Detta eftersom respondenterna hade god tid på sig att fundera ut svar på frågorna. Det är dock svårt att avgöra om detta har påverkat hur sanningsenliga svar vi fick.

Observationen på Telekom gav oss en översiktlig bild av hur den interna marknadsföringen faktiskt fungerar. Det gav oss även en uppfattning om vilka kommunikationskanaler som används samt hur lättillgänglig arbetsrelaterad information är för medarbetarna. Vid observationen tog vi möjligheten att studera hur kontorslandskapet ser ut samt hur medarbetarna interagerar med chefer och kollegor. Genom att medlyssna på medarbetarnas samtal med kunderna kunde vi få en uppfattning om hur det faktiska servicemötet ser ut. Det finns dock risk att medarbetarna upplever social önskvärdhet när de observeras, vilket i vårt fall kan ha lett till att medarbetarna var extra trevliga mot kunderna vid vårt besök.

3. Teori

I teoriavsnittet redovisas den valda teoretiska referensram som senare kommer användas i analysen av insamlad empiri. Avsnittet redogör för teorier kring intern marknadsföring, kommunikation, bemyndigande och intern utbildning. Dessa teorier ska hjälpa oss att se sambandet mellan intern marknadsföring och kundnöjdhet.

3.1 Intern marknadsföring

Forskningen på intern marknadsföring har enligt Ballantyne (2000) och Snell & White (2009) ökat de senaste årtiondena, samtidigt som forskningen ökar menar dock Ballantyne (2000) att det inte finns en tydlig teoretisk ram för intern marknadsföring. Professionella serviceorganisationer har enligt Snell och White (2009) därför svårt att identifiera och förstå vad intern marknadsföring egentligen är. Ballantyne (2000) menar att intern marknadsföring är en strategi för att utveckla relationer mellan medarbetare över de interna gränserna inom organisationen. Tanken är enligt författaren att strategin ska hjälpa medarbetaren att förstå att kunden är i centrum så att kvaliteten på de externa relationerna ökar. Författaren menar dock att det finns svaga bevis på att intern marknadsföring faktiskt motiverar och utvecklar medarbetarens kundfokus eller bidrar till ett bättre resultat för organisationen.

Brist på intern marknadsföring i form av kommunikation kan leda till bristande engagemang hos medarbetaren vilket kan leda till dåliga prestationer och lägre kundnöjdhet (Keelson 2014). Ahmed & Rafiq (2003) menar att intern marknadsföring ser till helheten, att alla relationer och interaktioner inom organisationen utförs på ett sådant sätt att de förbättrar de prestationer som kan leda till värdeaddering för organisationen (Ahmed & Rafiq 2003).

Ahmed et al. (2003) menar att det finns ett starkt samband mellan organisationens resultat och att cheferna stödjer medarbetarnas resultatnriktade beteende. De har identifierat bemyndigande, stöd från chefen, intern kommunikation och utbildning som de påverkande faktorerna för ett starkare samband. Utifrån dessa faktorer har författarna definierat intern marknadsföring som kommunikation, utbildning, information samt motivation och utveckling. Grönroos (2008) har en liknande definition där han anser att intern marknadsföring innehåller intern kommunikation, intern utbildning samt ledningsstöd.

Trots den stora mängd forskning och definitioner som finns menar Snell och White (2009) att begreppet intern marknadsföring fortfarande är väldigt diffust och svårdefinierat. På grund av den stora mängd definitioner har vi valt att definiera intern marknadsföring som intern kommunikation, bemyndigande samt intern utbildning.

Intern marknadsföring innehåller enligt många forskare någon form av intern kommunikation (Ahmed et al. 2003: Ahmed & Rafiq 2003: Grönroos 2008). Mazzei (2013) anser att den interna kommunikationen bör vara öppen, inkludera lyssnande samt ge medarbetaren möjligheten att delta i beslutsfattandet. Enligt Mishra et al. (2014) och Omilion-Hodges & Baker (2014) är intern kommunikation en tvåvägskommunikation med utbyte av information mellan chef och medarbetare. Smith och Mounter (2005) menar dock att det finns ett stort spektrum av kommunikationsmetoder, inte bara den tvåvägskommunikation som Mishra et al. (2014) och Omilion-Hodges & Baker (2014) nämner utan även opersonlig kommunikation. Smith & Mounter (2005) menar att personlig kommunikation är en tvåvägskommunikation i form av en dialog eller ett möte medan opersonlig kommunikation kan vara olika former av publikationer och tv-sändningar. Oavsett metod ska den interna kommunikationen ge medarbetaren den information som behövs för att medarbetaren ska kunna utföra sitt jobb (Quirke 2008: Smith & Mounter 2005: Mishra et al. 2014). Mazzei (2013) menar dock att intern kommunikation inte längre endast består av ett informationsflöde inom organisationen utan att den istället ska betraktas som en funktion som bidrar till organisationens rykte, märke, lojalitet samt affärsmöjligheter.

Quirke (2008) menar att personlig kommunikation är den viktigaste formen av informationsdelning i intern marknadsföring och Mishra et al. (2014) visar i sin studie att chefer anser den vara mest effektiv. Personlig kommunikation kan definieras som en kombination av informationsutbyte och interaktion mellan chefer och medarbetare. Det kan bidra till att medarbetaren får bättre förståelse för informationen då den ges både visuellt och verbalt (Quirke 2008). Trots att personlig kommunikation är den bästa metoden enligt cheferna, betyder inte det att medarbetaren alltid vill ha information verbalt (Mishra et al 2014: Smith & Mounter 2005). Mishra et al. (2014) nämner även att chef och medarbetaren bör ha en dialog angående vilka kommunikationskanaler som ska användas.

Quirke (2008) menar att organisationer bör vara försiktiga med hur mycket kommunikation som sker via personliga möten. Långa och dåligt utformade möten kan kosta organisationen mycket pengar i form av tid som går till spillo på information som enkelt hade kunnat skickas ut via mejl (Quirke 2008). Det kan ibland vara effektivare att få information genom intranätet eller interntidningen än genom möten (Mishra et al. 2014).

Enligt Mishra et al. (2014) börjar organisationer bli mer medvetna om vikten av en god relation mellan chefer och medarbetare. Mishra et al. (2014) och Omilion-Hodges & Baker (2014) menar till och med att det är kritiskt att organisationen använder sig av intern kommunikation för att kunna bygga en relation med medarbetaren. Mishra et al. (2014) och Thomas et al. (2009) visar att det finns ett samband mellan intern kommunikation och medarbetarens engagemang. Mishra et al. (2014) menar att i vilken grad medarbetaren är uppmärksam och hur den tar till sig information gällande arbetsuppgifterna visar på hur engagerad medarbetaren är. Författarna menar även att tidigare studier har visat att en tvåvägskommunikation mellan chefer och medarbetare bidrar till att medarbetarna blir mer benägna att hålla en högre servicenivå gentemot kunderna (Mishra et al. 2014).

Organisationer sprider på olika sätt stora mängder information internt och Quirke (2008) menar att det ofta inte är arbetsrelaterad information som distribueras. Författaren menar att majoriteten av medarbetarna i hans studie kände att de inte får tillräckligt med användbar information av sina chefer. Thomas et al. (2009) menar att cheferna ofta fokuserar på kvantiteten i form av generell information istället för att fokusera på specifik information till medarbetaren. Eftersom medarbetarnas preferenser är olika är det därför viktigt att se till att det finns en variation i utbudet av information som förmedlas till medarbetarna (Ahmed & Rafiq 2003).

Proenca (2014) och Kansal (2013) menar att information är en form av makt som kan leda till bemyndigande. Exempel på information som kan ge medarbetarna mer bemyndigande är information angående visioner, organisationens mål (kort- och långsiktiga), uppgiftsrelaterad information samt information som krävs för att kunna prestera bra på arbetsplatsen. Mishra et al. (2014) och Quirke (2008) menar att det är av största vikt att cheferna delger medarbetaren nödvändig information för att få medarbetarna att känna sig som en del av organisationen samt för att förstå organisationens mål. När medarbetarna känner sig engagerade bidrar de till

att skapa en högpresterande organisation, samt att skapa lojala kunder, vilket i sin tur ökar organisationens vinst (Mishra et al. 2014: Quirke 2008: Wang et al. 2011). När medarbetarna får ta del av strategisk information angående organisationen får de en bättre uppfattning om organisationen som helhet och därmed även vetskap om huruvida deras handlingar har någon påverkan på andra avdelningar (Greasley et al. 2008: Proenca 2014).

3.2 Bemyndigande

Greasley, Bryman, Dainty, Price, Naismith och Soetantos (2008) menar att det finns flera definitioner av bemyndigande vilka inkluderar att medarbetaren har en känsla av att de kan påverka och bestämma över sina arbetsuppgifter, har rätt kompetens till att utföra arbetsuppgifterna samt känner att de har makt att påverka dessa. Författarna menar även att tillgång till information, utvecklingsmöjligheter inom tjänsten samt support från chefen är viktiga delar av bemyndigande. Kansal (2013) anser att medarbetaren genom att ha makt och delegerat ansvar, auktoritet och resurser blir bemyndigad till att hjälpa kunden med ett problem som uppstått. Med bemyndigande menar Greasley et al. (2008) att medarbetarna är mer flexibla och har en större frihet till att fatta arbetsrelaterade beslut. Enligt Proenca (2014) anses medarbetare som upplever en högre känsla av mening, kompetens, självbestämmande och påverkan på sitt arbete vara mer bemyndigade. Proenca (2014) och Greasley et al. (2008) menar att medarbetare som upplever att det finns tydliga arbetsuppgifter inom organisationen, där de är medvetna om sina ansvarsområden och vilka förväntningar de har på sig från cheferna, upplever bemyndigande i större utsträckning.

Proenca (2014) menar att medarbetarnas ansvarsskyldighet generellt sett ökar idag samtidigt som medarbetarna förväntas vara mer initiativ- och risktagande. Författaren menar att det i ett sådant arbetsklimat är viktigare med bemyndigande än att medarbetaren blir styrd med order och kontroll (Proenca 2014). Thomas et al. (2009) menar att tillit är viktigt då organisationer strävar efter att bygga starka sociala relationer, öka medarbetarnas engagemang och öka andelen delad kunskap mellan medarbetarna. För att kunna samarbeta och ta risker ihop krävs det att de olika parterna kan lita på varandra (Ballantyne 2000). Mishra et al. (2014): Thomas et al. (2009) och Togna (2013) menar att en medarbetare som får användbar information från en medarbetare eller mellanchefer känner större tillit till informatören. Tillit bidrar till fördelar för både organisationen och för medarbetaren i form av att medarbetaren känner sig mer engagerad och blir mer bemyndigad till att bygga bra relationer till kunderna för

organisationens skull (Mishra et al. 2014; Thomas et al. 2009). Medarbetaren är enligt Kermani (2013) en viktig faktor då det är medarbetaren som presenterar produkten för kunden, om medarbetaren tycker om sitt jobb reflekteras det i servicen.

Proenca (2014) och Greasley et al. (2008) anser att medarbetarna blir mer kreativa och energifyllda när cheferna gör dem bemyndigade. Författarna menar att bemyndigande har visat sig ha en positiv påverkan på servicekvalitet, produktivitet, tillfredsställelse, engagemang hos medarbetaren samt vara bidragande till en ökad omsättning för organisationen. Greasley et al. (2008) menar dock att det kan vara naivt att anta att bemyndigande automatiskt leder till organisatoriska framsteg eftersom det inte nödvändigtvis är så att bemyndigade medarbetare är mer motiverade eller har mer arbetstillfredsställelse än de som blir styrda och kontrollerade.

Proenca (2014) menar att bemyndigande av medarbetare endast kan förekomma i en omgivning med stöttande chefer som uppmuntrar medarbetarna till att fatta innovativa beslut (Proenca 2014). Mishra et al. (2014) menar att mellanchefer vid frontlinjen är en nyckelfaktor till medarbetarnas engagemang. I en studie av Proenca (2014) minskades antalet mellanchefer vid frontlinjen för att istället bemyndiga medarbetarna genom att ge dem eget ansvar till deras befintliga uppgifter. Enligt författaren upplevde inte medarbetarna någon support från cheferna vid förändringarna vilket innebar att medarbetarna upplevde stress, utbrändhet och hjälplöshet istället för bemyndigande (Proenca 2014). Författaren menar att organisationer har börjat visa ett stort engagemang för att ge sina medarbetare bemyndigande men att de inte har lyckats med implementeringen av ett fungerande bemyndigandeprogram. Detta beror till stor del på okunskap om bemyndigande, det vill säga hur det fungerar och hur det ska implementeras (Proenca 2014).

Det finns enligt Greasley et al. (2008) begränsat med forskning angående medarbetarens syn på bemyndigande då majoriteten av forskarna har valt att fokusera på chefernas syn på bemyndigande. Trots att det finns rapporter som talar för fördelarna med bemyndigande både individuellt och vid arbete i team är bemyndigande fortfarande ett dåligt definierat koncept som mestadels används retoriskt istället för praktiskt (Greasley et al. 2008). Mishra et al. (2014) menar att en stor anledning till att bemyndigande ofta misslyckas är att chefen inte ger tillräckligt med support till medarbetarna i deras arbetsuppgifter.

Enligt Kansal (2013) bör medarbetare vara bemyndigade för att framgångsrikt kunna lösa kundens klagomål. Klagomålshantering är viktigt för att kunna göra kunderna nöjda trots ett eventuellt servicemisslyckande (Grönroos 2009). Kansal (2013) menar att kunder förväntar sig att organisationen tar sitt ansvar och arbetar för att hitta en lösning. Kansal (2013) gör en koppling mellan hur nöjd kunden blir efter klagomålshantering samt medarbetarnas personlighet och handlingsutrymme. Enligt Boshoff (2012) är det viktigt att kunden erbjuds ersättning och får ett ursäktande från organisationen vid ett servicemisslyckande.

3.3 Intern utbildning

Keelson (2014) menar att alla inom en organisation tillsammans bör sträva efter att nå gemensamma mål. För att nå dit krävs det att medarbetarna får tillräckligt med utbildning för att kunna prestera bra och kunna ge effektiv extern kundservice. Enligt Terry (2007) sker en stor del av lärandet inom en organisation på arbetsplatsen genom att lösa dagliga problem. En liten del av lärandet kommer från informella källor som exempelvis coachning och support från chefer eller information från kollegor. Den minst förekommande formen av lärande består av formell utbildning i form av föreläsningar, workshops eller internetutbildningar. Enligt Terry (2007) lägger majoriteten av organisationer större delen av utbildningsbudgeten på formell utbildning, där endast en liten del av lärandet faktiskt sker. Författaren menar även att formell utbildning är mindre effektiv än vad informell utbildning är.

Enligt DeNucci (2011) har kvaliteten på callcenter minskat de senaste åren, författaren menar att en kund måste ringa in ett flertal tillfällen innan en kompetent medarbetare har möjlighet att hjälpa kunden. Det kan bero på att medarbetaren är stressad eftersom det är andra kunder i kö och att den enskilda medarbetarens statistik mäts (Clark, Murfett, Rogers och Ang 2012). Det är vanligt att medarbetarnas produktutbildning är begränsad vilket innebär mindre kunskap och sämre förståelse för kundens problem och behov (DeNucci 2011). Enligt Clark et al. (2012) är förmågan att känna empati med kunder en viktig egenskap hos en servicemedarbetare på ett callcenter. Empati är enligt Aaltola (2014) förmågan att känna samma känsla som den du interagerar med för att sedan koppla den till dina egna tankar, idéer, känslor och upplevelser. En erfaren medarbetare bör lära sig att förstå kundens problem, analysera dessa och lösa dem (DeNucci 2011). Hur medarbetaren artikulerar och är

empatisk med kunden i telefonsamtalet är enligt Handley (2013) lika avgörande som innehållet i samtalet. Det är viktigt att medarbetaren är empatisk för att det ska bli ett lyckat servicemöte där kunden känner sig speciell och därför gärna återkommer till organisationen (Kansal 2013; Wieseke et al. 2012).

Enligt Terry (2007) bör medarbetare idag ha djupare kunskap än tidigare för att vara kompetenta i sina arbetsuppgifter eftersom produkter, system och tillvägagångssätt snabbt förändras. Proenca (2014) menar att produktutbildning, tillgång till kommunikationsnätverk, samt teknisk och administrativ hjälp har en bemyndigande effekt på medarbetarna. Clark et al. (2012) menar att det under de senaste åren har blivit svårare för medarbetarna att vara empatiska med kunderna eftersom strukturen förhindrar att relationer skapas. Det blir mindre vanligt att det förekommer kallprat i telefonsamtal.

Efendioglu & Murray (2007) och Longenecker (2007) menar att organisationer utökar medarbetarnas utbildning för att kunna möta en allt hårdare konkurrens. Vikten av att erbjuda medarbetarna utbildning ökar i takt med att organisationer tvingas göra nedskärningar, samtidigt som den teknologiska utvecklingen ökar. Dessa utmaningar betonar vikten av att prioritera utbildningar genom hela organisationen på alla positioner för att attrahera individer till organisationen (Longenecker 2007).

DeNucci (2011) och Pantouvakis & Bouranta (2013) poängterar vikten av att anställa medarbetare med ett intresse för kundservice. Pantouvakis & Bouranta (2013) visar att medarbetare som är intresserade av att lära sig ofta anstränger sig mer för att utvecklas, vilket är positivt för organisationen som kan dra fördel av medarbetarens nya kompetens. Pantouvakis och Bouranta (2013) visar att medarbetarna bör uppmuntras till att lära och inte straffas när de gör fel, vilket de visar med följande citat:

”People should be encouraged to learn new skills and not be punished for making mistakes” (Pantouvakis & Bouranta 2013).

I Terrys (2007) studie spenderade medarbetare cirka 15 % av sin arbetstid till att leta efter information medan de endast fann den sökta informationen vid cirka 50 % av tillfällena. Chefer missar ofta att räkna på de kostnader som uppstår i samband med att medarbetaren måste leta för att finna de svar som inte finns lättillgängliga (DeNucci 2011). Även om

utbildning är nödvändigt är det vanligt att det blir åsidosatt på grund av kostnadsfrågor (DeNucci 2011; Longenecker 2007). Enligt Longenecker (2007) är ytterligare en av anledningarna till brist på utbildning att cheferna är rädda för att medarbetarna ska sluta, vilket innebär att de har ”slösat” pengar på utbildning i onödan. Longenecker (2007) menar att chefer ska vara medvetna om risken som finns med dåligt utbildade medarbetare som kan skapa oförutsedda problem för organisationen.

3.4 Summering teoretisk referensram

I ovanstående kapitel har vi redogjort för hur intern marknadsföring är centralt för en organisation. Intern marknadsföring kan enligt teorierna leda till bättre prestationer hos medarbetarna som i sin tur kan leda till ökad kundnöjdhet. Det finns många definitioner på intern marknadsföring och denna uppsats definierar det som intern kommunikation, bemyndigande och intern utbildning.

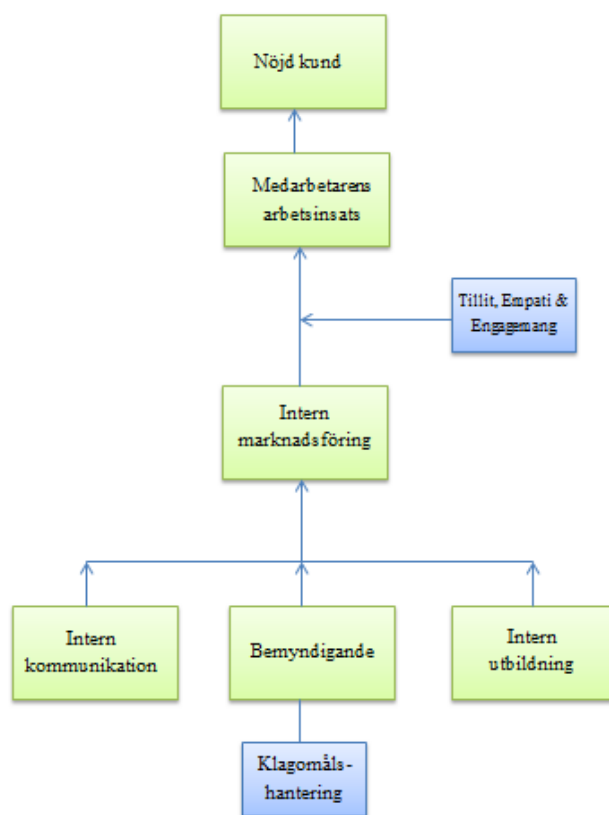
Teorin har visat att intern kommunikation ska betraktas som en funktion som bidrar till organisationens rykte, lojalitet samt affärsmöjligheter och inte endast som ett informationsflöde. Det är kritiskt att organisationen använder sig av intern kommunikation för att kunna bygga en relation med medarbetaren, eftersom intern kommunikation ska ge medarbetaren den information som behövs för att kunna utföra sitt jobb. Den interna kommunikationen bör vara öppen, inkludera lyssnande samt ge medarbetaren möjligheten att delta i beslutsfattandet. Det är av stor vikt att chefer delger medarbetaren nödvändig information för att få medarbetarna att känna sig som en del av organisationen samt för att förstå organisationens mål.

Vi har även lärt oss att medarbetaren är bemyndigad när den känner att den har makt att påverka sina arbetsuppgifter samt har rätt kompetens att utföra dessa. När medarbetarna får ta del av strategisk information angående organisationen får de en bättre uppfattning om organisationen som helhet och därmed även vetskap om huruvida deras handlingar har någon påverkan på andra avdelningar. Information är en form av makt som kan leda till bemyndigande, exempel på information som kan ge medarbetarna mer bemyndigande är information angående visioner och uppgiftsrelaterad information. En bemyndigad medarbetare har enligt ovanstående teori större möjlighet att hjälpa kunden med ett problem

som uppstått. Det har dock framkommit genom teorin att en motiverad och bemyndigad medarbetare inte alltid behöver bidra till organisatoriska framsteg.

Medarbetare bör idag ha djupare kunskap än tidigare för att vara kompetenta i sina arbetsuppgifter, därför bör chefen se till att medarbetaren får intern utbildning så att den kan bemöta kunderna med rätt kompetens. Vikten av att erbjuda medarbetarna intern utbildning ökar i takt med att den teknologiska utvecklingen ökar.

Modell 1.



Modell 1 beskriver hur vi ser på den teoretiska referensramen samt vår uppfattning angående sambandet mellan de olika variablerna. Vi har utifrån teorin uppfattat det som att intern kommunikation, bemyndigande samt intern utbildning har lika stor del i den interna marknadsföringen. I teorin har vi även integrerat tillit, empati, engagemang samt klagomålshantering eftersom dessa faktorer är viktiga för att öka kundnöjdheten. De tre faktorerna är inte en del av vår definition på intern marknadsföring men de har fått en liten del i uppsatsen då de enligt den teoretiska referensramen är viktiga för

kundnöjdheten. Tillit är viktigt då det kan bygga starka sociala relationer mellan medarbetarna, öka medarbetarnas engagemang samt öka andelen delad kunskap. Kunder förväntar sig att organisationen tar sitt ansvar och arbetar för att hitta en lösning på problemet. Det finns en koppling mellan hur nöjd kunden blir efter klagomålshantering och medarbetarnas personlighet samt handlingsutrymme.

Med anledning av att uppsatsens syfte ämnar studera hur den interna marknadsföringen kan hjälpa medarbetaren att bemöta kunder på ett sätt som leder till en positiv serviceupplevelse är



ovanstående teori användbar för analysen av det empiriska materialet. Utifrån uppsatsens definition på intern marknadsföring kan ovanstående teori hjälpa oss att förstå varför de ovanstående delarna inom intern marknadsföring är viktiga när vi undersöker hur den interna marknadsföringen inom Telekom fungerar.

4. Empiri och analys

I det kommande kapitlet analyseras sambandet mellan intern marknadsföring och kundnöjdhet genom den insamlade empirin från Telekom och med hjälp av tidigare nämnda teoretiska referensram. Detta kommer att göras styckevis utifrån teorins huvudteman för att tydliggöra sambandet mellan empiri och teori samt för att få en tydligare struktur.

4.1 Intern kommunikation

Mazzei (2013) menar att intern kommunikation bör vara öppen samt inkludera lyssnande för att det ska skapas en god intern kommunikation. C1 och C2 menar att de aktivt arbetar med att bygga relationer med medarbetarna samt att trivsel är en viktig faktor på deras avdelning.

”man ska trivas på jobbet, man ska ha en bra relation med sin chef och sina kollegor /.../ vi jobbar jättemycket med det.” (C1 2014).

För att skapa en kultur som leder till att medarbetaren blir engagerad i organisationens prioriteringar är det viktigt att skapa goda relationer mellan chef och medarbetare (Mishra et al. 2014; Omilion-Hodges & Baker 2014). I enkäten nämner en stor del av respondenterna den goda atmosfären i form av gemenskap och bra sammanhållning mellan kollegor på arbetsplatsen. Vi observerade att alla team hade individuella namn vilket kan antas öka gemenskapen ytterligare. På frågan ”Vad gillar du med att arbeta hos Telekom?”, svarade en av respondenterna enligt citatet:

”Det är en härlig arbetsplats med många utvecklingsmöjligheter samt att många här har egenskapen om att vara väldigt utåtriktade så man trivs väldigt bra med sina kollegor.” (Enkätrespondent nr. 12 2014).

Citatet visar att medarbetaren verkar trivas bra på sin arbetsplats vilket Kermani (2013) menar är en viktig faktor för kundnöjdheten eftersom det är medarbetaren som presenterar produkten för kunden, om medarbetaren tycker om sitt jobb reflekteras det i servicen.

C3 menar att Telekom arbetar mycket med öppenhet och samarbete mellan de olika avdelningarna inom organisationen då ”öppenhet och samarbete” är en av Telekoms grundvärderingar. Det kan till exempel vara att Ekonomiavdelningen informerar

medarbetarna om att de inte vill att medarbetarna ska kreditera fakturor till kunder som behöver kompenseras eftersom det blir en högre kostnad för organisationen än att ge till exempel fria samtalsminuter till kunderna. Under tiden som vi medlyssnade observerade vi att det krediterades i större utsträckning än vad det delades ut fria samtalsminuter. Kan anledningen till att medarbetarna väljer att kreditera bero på att deras NöjdKundIndex (NKI) mäts, och att en kund som får en krediterad faktura troligtvis blir nöjdare än vad en kund som får fria samtalsminuter blir? Det kan vara ett tecken på att kommunikationen och samarbetet mellan avdelningarna inte fungerar så väl trots att ambitionen finns där.

Ytterligare ett exempel på Telekoms samarbete mellan avdelningarna är att marknadsföringsavdelningen får information angående vad kunderna ofta ringer kundservice och frågar om. Utifrån den informationen utformar marknadsföringsavdelningen material som informerar kunderna angående de frågorna. Ballantyne (2000) menar att intern marknadsföring ska hjälpa medarbetaren att förstå att kunden är i centrum så att kvaliteten på de externa relationerna ökar. Det kan antas att den interna marknadsföringen på Telekom bidrar till att en del samtal kan förebyggas och på så sätt kan organisationen skapa bättre kundrelationer. C3 menar att målet är att få kunderna på sin sida och lösa problemet till en så låg kostnad som möjligt. Hon menar att kunderna får ”jättebra hjälp”, men att kunderna ofta får ringa tillbaka flera gånger för att få sitt ärende löst. C3 sa under intervjun att:

”Jag tror att fler kunder skulle kunna få hjälp vid första samtalet om man bara tog sig tid och lyssnade på dem. Jag tror det. /---/ Att vi egentligen behövs är ett misslyckande, egentligen tycker jag att alla samtal in till kundservice är ett misslyckande, för få kunder vill ringa in och chitchatta med Telekom” (C3 2014).

C3 menar att medarbetarna är stressade på grund av att arbetsmiljön är högljudd och prestationsinriktad vilket leder till att kunden inte får den hjälp som den borde få. Hon anser dessutom att en nöjd kund inte ska behöva kontakta Kundservice. DeNucci (2011) menar att kunder inte får tillräckligt med hjälp på grund av att medarbetaren inte har tillräckligt med utbildning i produkter och system, vilket innebär att kunden måste återkomma vid flera olika tillfällen för att få hjälp.

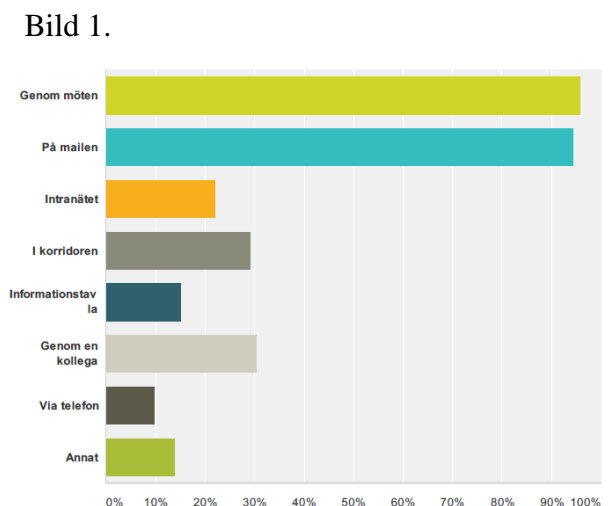
C3 visar genom nedanstående citat att medarbetarna på Kundservice har en tidsbegränsning på hur mycket tid de kan lägga på varje kundsamtal.

”.../det är mycket att hålla i luften, man ska göra kunden nöjd, man ska hålla sin kundtid och man ska sälja och det ska man göra på 6.20. [minuter]” (C3 2014).

Medarbetarna på Kundservice har en tidsbegränsning på 6.20 minuter i samtalet med kunderna och Annullationsteamet har en tidsgräns på 7.50 minuter. Att chefer mäter den enskilda medarbetarens statistik kan bidra till stressade medarbetare (Clark et al. 2012). Anledningen till att gränsen inte ska överstigas är troligtvis på grund av att Telekom önskar effektivisera samtalen. Vid observationerna uppmärksammade vi att medarbetarnas statistik ständigt mäts och visualiseras på stora tv-skärmar i form tabeller med grön och röd färg. Grön färg symboliserar att medarbetaren understiger tidsgränsen för samtalet med kunderna medan röd färg symboliserar att de har överstigit tidsgränsen. På tv-skärmarna visades även hur ofta medarbetaren var otillgänglig för att ta emot kundsamtal. Livestatistiken kan skapa stress hos medarbetaren, vilket lätt kan bidra till att det skapas en emotionell distans mellan medarbetare och kund. Den emotionella distansen kan bidra till att det blir svårt för medarbetarna att vara empatiska i samtalen med kunderna, vilket kunderna troligtvis märker. Det har enligt Clark et al. (2012) blivit mindre vanligt att det förekommer kallprat i telefonsamtalen. Det kan leda till att kunderna känner sig dåligt bemötta vilket i sin tur kan påverka kundnöjdheten.

C1, C2 och M1 berättar att Telekom använder NKI som ett incitament till att få medarbetarna att arbeta för bättre kundservice, då de har en NKI-baserad bonus till de medarbetare som har mer än 84 % i NKI varje månad. Kan det vara så att medarbetarna ser till sitt eget bästa istället för organisationens bästa när bonusen baseras på NKI-mätningarna? Det kan dock vara positivt för organisationen att mäta NKI för att få kundens bild av serviceupplevelsen, samtidigt finns det risk att medarbetaren blir stressad av vetskapen att den blir bedömd. Det i sin tur kan leda till att medarbetarens NKI blir lägre då kunden upplever en stressad medarbetare istället för en empatisk medarbetare.

Bild 1. visar att majoriteten av informationen som medarbetarna får kommer via mejl eller via personliga möten, bilden visar dessutom att



medarbetarna får arbetsrelaterad information på flera sätt. Av samtliga respondenter svarade 96 % att de får arbetsrelaterad information via personliga möten. Cheferna på Telekom startar varje arbetsdag med ett kort informationsmöte där medarbetarna informeras om eventuella ändringar eller nyheter samt motiveras inför dagens arbete. Arbetsteamerna har dessutom veckomöten där cheferna tillsammans med medarbetarna går genom teamets säljmål, månadsstatus, nyheter eller annan arbetsrelaterad information. En gång i månaden har medarbetarna individuella möten med chefen där de går genom individuella mål, får tips om förbättringar samt tittar på utvecklingsmöjligheter. Personliga möten är den kommunikationsform som föredras av cheferna i Mishra et al.s (2014) studie, författarna menar att personlig kommunikation kan bidra till att medarbetarna blir mer engagerade. Quirke (2008) menar att det är viktigt att hålla mötena korta samt välutformade för att det ska vara ekonomiskt hållbart. Telekom kommunicerar till stor del genom personliga möten vilket kan bli kostsamt då mötena tar tid från andra arbetsrelaterade aktiviteter, så som att hjälpa kunder. Både Mishra et al. (2014) och Quirke (2008) menar att mejl ofta kan vara billigare och effektivare än möten.

M1 nämner att de får en stor mängd information via mejl dagligen, även 94 % av enkätrespondenterna säger sig få arbetsrelaterad information genom mejlen. Eftersom medarbetarna får många mail dagligen finns det en risk att informationen försvinner i ”massorna”. När det skickas ut stora mängder information internt finns det risk att informationen som medarbetaren får är för generell för den specifika medarbetarens arbetsuppgift och att medarbetaren då ser informationen som onödig (Quirke 2008; Thomas et al. 2009). Ett stort informationsflöde kan vara en risk då medarbetarna helt enkelt inte hinner se mejlen som kommer samt att de enbart läser de mejl som de anser vara viktiga för deras arbetsuppgift. Det kan dessutom ta tid från såväl den chef som skickar mejlen som medarbetarna som ska hålla sig uppdaterade på mejlkorgen.

Av samtliga respondenter vill 20 % ha information på ett annorlunda sätt. Mishra et al. (2014) menar att chefer bör ha en dialog med medarbetarna angående vilken kommunikationskanal som ska användas. Det kan betyda att en dialog kring hur den interna kommunikationen ska utföras kan leda till att informationen når ut till fler medarbetare då medvetenheten kring kommunikationen kan öka. Det är en relativt låg procentsats som önskar att informationen

borde komma på ett annorlunda sätt, vilket visar på att Telekom har en god intern kommunikation med de medarbetare som arbetar på Kundenservice och i Annullationsteamet.

Hur cheferna väljer att kommunicera ut ny information kan påverka i vilken utsträckning som chef och medarbetare kan bygga en relation och bygga upp tillit (Mishra et al. 2014). Vid observationerna uppmärksammade vi att medarbetarna frågade varandra om hjälp när de hade arbetsrelaterade frågor. M1 berättade även att medarbetarna kan gå till vilken chef som helst för att få hjälp. Thomas et al. (2009) menar att tillit är viktigt då det kan bygga starka sociala relationer, öka medarbetarnas engagemang och öka andelen delad kunskap mellan medarbetarna. Det kan antas att det finns starka sociala relationer inom Telekom då många av enkätrespondenterna nämnde den goda sammanhållningen samt det goda arbetsklimatet.

4.2 Bemyndigande

Proenca (2014) och Kansal (2013) menar att information är en form av makt, vilket är en viktig del i bemyndigandet av medarbetarna. C3 och M4 berättar att Telekom varannan månad har ett ”Telekomnytt”-möte där Vd:n tillsammans med medarbetarna går igenom bolagets resultat mot utsatta mål, nyheter från marknaden och/eller produkter samt en omvärldsanalys. Information rörande verksamhetens visioner, mål samt information som krävs för att medarbetarna ska kunna utföra sitt jobb gör medarbetaren mer bemyndigad (Proenca 2014). Det kan därmed antas att medarbetarna på Telekom är införstådda i organisationens mål vilket bör bidra till ett bemyndigande av medarbetarna.

Telekom har nyligen bytt namn på medarbetarnas befattning från Agent till Kundansvarig, detta för att symbolisera att medarbetaren faktiskt är ansvarig för kunden. När medarbetarens ansvar ökar menar Proenca (2014) att bemyndigande med fokus på stöd och support viktigt för att en medarbetare ska kunna prestera bra. Enligt Greasley et al. (2008) är det dock naivt att förutsätta att bemyndigande automatiskt leder till mer motiverade medarbetare och högre servicekvalitet.

C2 nämnde under intervjun att medarbetarna på Telekom har mycket accesser vilket ger dem de resurser som krävs för att medarbetarna ska kunna utföra sitt jobb. Kansal (2013) anser att medarbetaren genom att ha makt och delegerat ansvar, auktoritet och resurser blir

bemyndigad till att hjälpa kunden med ett problem som uppstått. Det kan tyda på att medarbetarna bör vara bemyndigade genom sina accesser.

Medarbetarna på Telekom har support genom att det alltid finns en chef i närheten som finns tillgänglig för att svara på frågor och för att hjälpa medarbetarna att fatta beslut angående mer komplicerade fall. Det är viktigt med stöd från chefen för att medarbetarna ska bli motiverade och våga ta beslut (Proenca 2014). Vi observerade att varje team satt placerade som en rektangel, där medarbetarna satt på långsidan och på vardera kortsida satt det en chef. Kontorslandskapet kan tolkas både som att medarbetarna har stöd och support samtidigt som vi fick känslan av att medarbetarna var aningen bevakade. C1 berättade under intervjun att Telekom arbetar med att medarbetarna ska få tillräckligt med stöd för att *våga* fatta beslut utan att rådfråga en chef.

En av Telekoms grundpelare är treenigheten som ska fungera som en guide för medarbetarna när de ska fatta beslut i ett ärende. M1 beskrev treenigheten på följande vis:

”Är det bra för kunden, känns det bra för dig och det är bra för företaget. DO
IT! Ta beslutet själv om det är bra för alla!” (M1 2014).

Medarbetaren kan ta ett beslut utan en chefs godkännande om det är så att kunden blir nöjd och om medarbetaren anser att det är ett bra beslut för organisationen. Om en medarbetare känner att den inte klarar av att fatta ett beslut trots treenigheten kan medarbetaren kontakta en chef för att få hjälp. Cheferna är enligt M1 pedagogiska och ger inga raka svar eftersom de vill att medarbetarna ska tänka själv och se en lösning till problemet. 13 % av respondenter som besvarade enkäten anser dock att de inte får något stöd från chefen gällande hantering av missnöjda kunder. Av dem har majoriteten av medarbetarna arbetat på Telekom mellan sex och tolv månader (se Tabell 2 i bilagor). Kan det vara så att cheferna förväntar sig att medarbetarna inom detta intervall ska vara säkra nog att fatta egna beslut medan medarbetarna inte känner sig helt bekväma i sin uppgift och vill ha stöd?

Enligt M2 får medarbetarna lära sig att visa förståelse för kunderna, möta dem halvvägs och fråga dem vilken form av ersättning de önskar få för de problem som har uppstått. Klagomålshantering är viktigt för att kunna göra kunderna nöjda trots ett eventuellt servicemisslyckande (Grönroos 2009). Vid ett problem förväntar sig kunderna att

organisationen tar sitt ansvar, arbetar med att hitta en lösning (Kansal 2013), samt att de erbjuder ersättning och ett ursäktande (Boshoff 2012). Enligt Kansal (2013) bör medarbetare vara bemyndigade för att framgångsrikt kunna lösa kundens klagomål. Att medarbetaren är bemyndigad och kan fatta beslut direkt efter ett servicemisslyckande bidrar troligtvis till att kunden blir nöjdare. Enligt C1 kan medarbetarna ibland tänja på gränserna vid kompensation och fatta beslut som kan vara dåliga för organisationen i stunden, men som gynnar i längden då kunderna förhoppningsvis pratar positivt om organisationen. Telekom arbetar aktivt med klagomålshantering men som C3 sa, en nöjd kund ska inte behöva kontakta organisationen överhuvudtaget.

4.3 Intern utbildning

En väsentlig del av intern marknadsföring är att medarbetarna får utbildning och har kompetens inom sitt arbetsområde (DeNucci 2011). När en medarbetare börjar arbeta på Telekom får de tre veckors intensiv intern utbildning i Träningståget. I Träningståget utbildas medarbetarna av cheferna i Telekoms värderingar och grundpelare samt i abonnemang och system. De får även prova på att ta kundsamtal med en chef som medlyssnar, chefen finns där för att vara tillgänglig som stöd. Av respondenterna som besvarade enkäten var 88 % nöjda med grundutbildningen och känner att den är användbar i deras arbete att hjälpa kunden, framför allt var det de medarbetarna som arbetat mindre än sex månader som var nöjda (se Tabell 2 i bilagor). Vid observationen på Telekom fick vi uppfattningen om att medarbetarna är välutbildade och kompetenta. Detta trots att två av respondenterna blev utvalda på grund av lågt NKI. Det finns dock risk att medarbetarna uppvisade bättre service än normalt eftersom de visste att vi medlyssnade och observerade dem.

C3 anser att medarbetarna på Kundservice har för låg lön och att det är för hög personalomsättning på avdelningen för det ska kunna byggas kompetens hos medarbetarna. DeNucci (2011) menar att medarbetare som inte får tillräckligt med utbildning i produkter och system inte kan hjälpa kunden korrekt. Med tanke på att alla nyanställda inom kundservice får en tre veckor lång intensivutbildning i Träningståget beror servicenivån troligtvis inte på brist på intern utbildning. Det kan snarare bero på brist på sunt förnuft, engagemang eller empati för den specifika kunden.

Vid samtliga medarbetarintervjuer nämndes det att Telekom uppmuntrar till utveckling av medarbetarna då de erbjuder olika former av utbildningar. Efter en tids anställning när medarbetarna är redo att utveckla sin kompetens erbjuds de vidareutbildning inom Telekom. M2 berättade att medarbetarna kan "skilla in sig" på ett visst område, vilket innebär att de specialiserar sig inom en viss produkt eller tjänst. Enligt Pantouvakis & Bouranta (2013) kan kontinuerlig utbildning leda till nöjda medarbetare då de kan utvecklas inom organisationen. Enligt enkäten är det bara 15 % av alla medarbetare som inte har fått någon vidareutbildning och av dem har 48 % arbetat mindre än sex månader (se Tabell 2 i bilagor). Telekom är snabba med att utveckla sina medarbetare då majoriteten av de som har arbetat längre än 6 månader har fått vidareutbildning. Det behöver dock inte innebära att vidareutbildningen hjälper till att skapa nöjda medarbetare som stannar inom organisationen.

C3 poängterar att det är viktigt att anställa medarbetare som har en känsla för sunt förnuft, då det inte är något som hon tror att man kan lära sig. Hon nämnde SF-metoden (Sunt Förnuft-metoden) som hon skapat och arbetar efter genom att alltid fundera över om det kunden säger är rimligt. Hon menar att det är viktigt att medarbetarna har sunt förnuft för att göra vettiga bedömningar i kundsamtalet. För att få bättre förståelse anser C3 att en arbetsstyrka med äldre medarbetare är att föredra.

En av frågorna på enkäten var om respondenten tyckte kundservice var viktigt, av respondenterna var det 4 % som anser att kundservice inte är viktigt. De respondenterna angav att de har fått nödvändig utbildning och att de har rätt verktyg för att utföra sitt jobb. DeNucci (2011) och Pantouvakis & Bouranta (2013) betonar vikten av att anställa medarbetare med intresse för kundservice från början. Det var en liten procent som inte anser att kundservice är viktigt, men de facto att de medarbetarna har fått de verktyg som krävs för att utföra bra kundservice men fortfarande inte har ett intresse för att göra kunder nöjda förtydligar vikten av grundlig rekrytering där "rätt" medarbetare blir anställd.

Clark et al. (2012) menar att för att en medarbetare ska åstadkomma ett lyckat servicemöte är det viktigt att de har en förmåga att känna empati med kunderna. C1 och C2 menar att empati är den viktigaste egenskapen hos medarbetaren, vilket enligt dem är något som inte kan läras ut via mall utan något som behöver finnas genuint hos medarbetarna. C1 menar att det kan vara bra att påminna medarbetarna om att de ska vara empatiska i samtalen, enligt C1 görs det

genom coachningspass med närmsta chef. Medarbetarna kan lätt glömma att vara empatiska i kundsamtalet eftersom de pratar med ett stort antal kunder med liknande problem dagligen. C1 menar att om medarbetarna förklarar samma problem för ett flertal kunder finns det en risk att de känner att de upprepar sig och tycker att kunderna inte förstår. Under våra observationer uppfattade vi medarbetarna som empatiska då de lyssnade samt visade förståelse för kundernas problem. De använde sig av begrepp som ”jag förstår”, på ett genuint sätt vilket gjorde att medarbetarnas empati kändes äkta.

C3 menar att det är viktigt att medarbetarna är engagerade och har ett stort kundfokus där de visar förståelse för kundernas behov. Medarbetarna behöver vara effektiva och snabba i bedömningarna samtidigt som de är empatiska och visar en vilja att lösa problemet. Hon menar att medarbetarna bör vara varma i sitt bemötande och charmiga för att undvika att kunden säger upp sitt abonnemang och att Telekom förlorar en kund. C2 berättade att medarbetarna använder sig av hälsningsfrasen ”Varmt välkommen till Telekom” för att få en nöjdare kund redan från början av samtalet. Hur medarbetaren artikulerar och är empatisk med kunden i telefonsamtalet är lika viktigt som innehållet i samtalet (Handley 2013: Wieseke et al. 2012). Det kan innebära att en charmig medarbetare som inleder kundsamtalet med ”Varmt välkommen till Telekom” kan göra stora förändringar i utfallet av servicemötet, då kunden från start får en mer positiv attityd. Dock kan hälsningsfrasen låta falsk om en medarbetare har en dålig dag och inte låter genuint trevlig, dessutom kan en upprörd kund eventuellt bli provocerad av en extremt trevlig röst på andra sidan telefonen.

4.4 Summering empiri och analys

Efter att ha analyserat den interna kommunikationen på Telekom har det framkommit att personliga möten och mejl är den kommunikationsmetod som Telekom använder sig mest av vid kommunikation med medarbetarna. Dagliga möten kan vara positivt då det ger medarbetarna och chefer ett forum för ventilation samt skapar en starkare relation. Mejlflödet var enligt M1 mycket stort och vi ser en risk att viktig information kan försvinna i mängden. Det finns många kommunikationskanaler på Telekom, ett sätt för organisationen att sprida information till medarbetarna angående mål och visioner är ”Telekomnytt”. Det är ett event där Vd:n står och talar om organisationens mål och visar upp en omvärldsanalys för medarbetarna. Enligt den teoretiska referensramen bör information av detta slag bidra till att medarbetarna kan bli bemyndigande.

Telekom har även försökt att bemyndiga sina medarbetare genom att ändra deras titel från “Agent” till “Kundansvarig”, vilket symboliserar att medarbetaren har ett faktiskt ansvar för kunden. För att det ska finnas en fungerande klagomålshantering är det viktigt att medarbetarna är bemyndigade så att de kan tänja på gränserna för att kunna fatta beslut angående kompensation. Tre av respondenterna nämnde Treenigheten som innebär att medarbetarna ska kunna fatta beslut enligt Telekoms grundpelare. Enligt C1 får medarbetarna även ett stort ansvar i form av att de har stora accesser till olika system, vilket också bör leda till bemyndigande av medarbetarna. Kontorslandskapet är uppbyggt som en rektangel där cheferna sitter på kortsidorna och medarbetarna på långsidorna. Upplägget bidrar till att medarbetarna har nära till stöd och support från cheferna samtidigt som det väcker frågan om medarbetarna bevakas av cheferna.

Enligt intervjun med C3 framkom det att Telekom arbetar mycket med öppenhet och samarbete mellan avdelningarna. Efter vår observation uppmärksammade vi dock att det inte alltid verkade fungera felfritt. Medarbetarna krediterade i högre utsträckning än vad cheferna menade var lämpligt. Öppenhet verkade dock fungera bättre i avseendet att medarbetarna kunde be samtliga chefer om råd vid oklarheter. Medarbetarna nämnde i såväl enkätundersökning som vid intervjuer att de trivs på arbetsplatsen samt tillsammans med sina kollegor och chefer vilket verkar tyda på att det finns en god sammanhållning på Telekom. Genom observationen och intervjun med C3 framkom det att medarbetarna arbetar på en högljudd arbetsplats, vilket kan bidra till att medarbetarna får svårare att fokusera vilket i sin tur kan leda till att kunderna inte får önskvärd hjälp vid första kontakten. Information om medarbetarnas statistik finns ständigt tillgänglig på intranätet samt på stora tv-skärmar på avdelningen. Vetskapen om att samtliga kollegor kan se resultaten kan bidra till en stress hos medarbetaren.

Genom empirin har det framkommit att Telekom utbildar nyanställda inom Kundservice och i Annulationsteamet med tre veckors intensivträning i det så kallade “Träningsåget”. Dessutom uppmuntras medarbetarna till att “skilla” sig genom vidareutbildning inom Telekom. Vid observationen upplevde vi att medarbetarna var välutbildade och kompetenta och visade förståelse för kundernas problem. Cheferna menar att empati är något som inte går att lära ut via mall, utan det är viktigt att medarbetaren har det i sig genuint. Medarbetarna bör vara engagerade och visa en förståelse för kundernas behov i kundsamtalen. C3 nämner att det är hög personalomsättning inom våra studerade avdelningar, vilket enligt henne kan leda till



att medarbetarna har mindre erfarenhet att hjälpa kunden. Hon nämnde även att kunderna ofta får ringa tillbaka vid mer än ett tillfälle för att få sitt problem löst.

5. Slutsats och reflektioner

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser som dragits i samband med studiens syfte. Därefter reflekterar vi kring om studiens slutsats kan bidra med något nytt till befintlig forskning. Slutligen diskuteras vilka rekommendationer vi har inför framtida forskning inom området.

5.1 Slutsats

Valet att genomföra en flermetodsforskning bidrog till att vi fick en bred syn på hur den interna marknadsföringen fungerar inom en organisation i telekombranschen. Precis som Keelson (2014) såg vi att det endast fanns en liten del forskning som undersökte sambandet mellan intern marknadsföring och kundnöjdhet. Vi anser därför att vår studie har bidragit med intressanta infallsvinklar då vi har undersökt kopplingen mellan intern marknadsföring och hur det kan bidra till en positiv serviceupplevelse för kunden.

De facto att vi enbart fick ett positivt intryck från såväl intervjuer, enkät och observation hos Telekom, bidrar till att vi funderar på om det verkligen är så bra som det låter. Även fast vi har anonymiserat Telekom finns det en risk att respondenterna i en viss grad betedde sig efter social önskvärdhet, det vill säga att de gav en mer romantiserad bild av organisationen än vad verkligheten faktiskt är. Med tanke på att respondenternas svar är subjektiva är det svårt att avgöra hur sanningsenliga deras svar var och därmed i vilken utsträckning de svarat efter social önskvärdhet. Trots det mycket positiva intryck vi fick har vi försökt att analyserat materialet kritiskt och strävat efter att hålla en neutral inställning till den interna marknadsföringen hos Telekom.

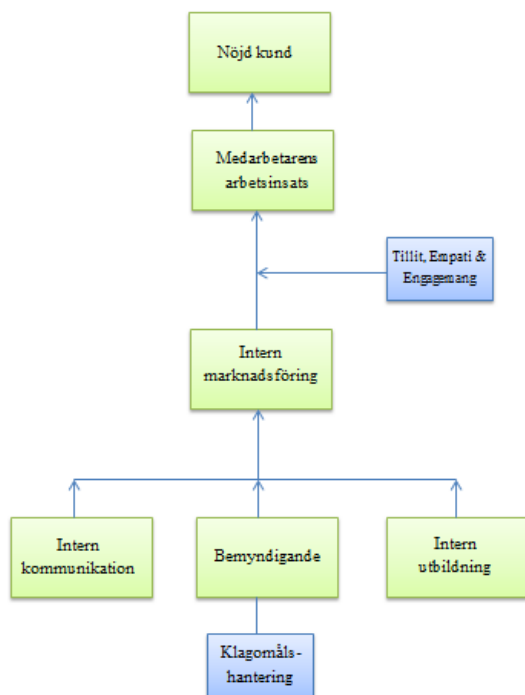
Enligt den teoretiska referensramen i kombination med den empiriska insamlingen har det visat sig att Telekom gör det mesta "rätt". Det bidrar till att våra slutsatser kan begränsas då majoriteten av teorin bekräftas av empirin. För att kunna dra en slutsats vill vi återkoppla till studiens syfte som är: att studera hur den interna marknadsföringen kan hjälpa medarbetaren att bemöta kunder på ett sätt som bidrar till att kunden får en positiv serviceupplevelse.

På Telekom finns det många kommunikationskanaler och vi uppmärksammade att medarbetarna på Telekom får information i mängder från sina chefer. Det kan vara positivt då

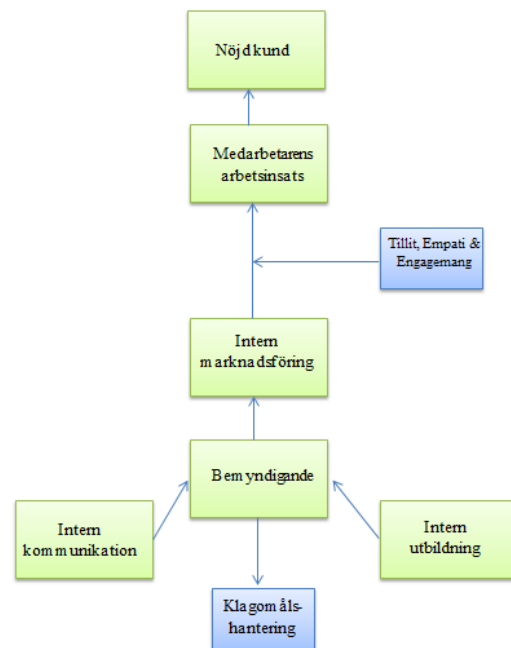
de får mycket användbar information samtidigt som det kan vara negativt då delar av viktig information kan försvinna i det stora flödet. Våra observationer visade att det verkade som att all information inte alltid nådde hela vägen fram till medarbetarna då de till exempel krediterade trots Ekonomiavdelningens ogillande. Om informationen inte når fram kan det leda till att medarbetaren inte är uppdaterad och därmed ger kunden felaktig eller gammal information som gör att kunden upplever dålig service.

Utifrån vår empiriska insamling verkar det som att Telekom ser sig som en bemyndigande organisation, våra observationer visar dock att de verkar ha svårt att släppa kontrollen om medarbetarna då de nästan verkade bevaka medarbetarna genom kontorslandskapet och ständig statistikkontroll. Om medarbetarna känner sig kontrollerade istället för bemyndigade kan det leda till att de blir mindre flexibla i sitt arbete vilket kan påverka kundens möjlighet att få hjälp med sitt problem. Telekoms ledord, Treenigheten, kräver att medarbetaren är bemyndigad till att fatta beslut samtidigt som det krävs att medarbetaren är tillräckligt utbildad för att veta hur den ska gå tillväga vid problem. Trots den höga personalomsättningen verkade medarbetarna kompetenta och välutbildade, vilket tyder på att Telekom utbildar sina medarbetare på ett bra sätt. Det gör att kunden kommer i kontakt med en kunnig medarbetare som är redo att hjälpa kunden.

Modell 1.



Modell 2.



Efter teoriinläsningen hade vi en bild av intern marknadsföring där intern kommunikation, intern utbildning och bemyndigande hade en stark relation och var lika stor del av den interna marknadsföringen (se Modell 1). Vi trodde att dessa tre faktorer var beroende av varandra för att bidra till en fungerande intern marknadsföring, men efter den empiriska undersökningen har vi sett att relationen ser annorlunda ut (se Modell 2). Vi menar att det krävs intern kommunikation och intern utbildning för att en medarbetare ska kunna bli bemyndigad. Vi såg dock inga bevis hos Telekom på att medarbetaren behöver vara bemyndigad för att få utbildning eller vara en del av en fungerande intern kommunikation. Enligt modell 1 antog vi utifrån teorin att klagomålshantering endast var en del av bemyndigande, men genom vår studie såg vi att en medarbetare bör vara bemyndigad för att kunna utföra en framgångsrik klagomålshantering. Vi anser dock fortfarande att intern marknadsföring består av ovanstående tre delar och att de bör finnas inom en organisation för att hjälpa medarbetaren att uppnå kundnöjdhet. Dessutom såg vi genom studien att tillit, empati och engagemang är viktigt för att skapa kundnöjdhet.

Vår slutsats är att den interna marknadsföringen behöver kombinera intern kommunikation, bemyndigande och intern utbildning enligt modell 2 för att medarbetaren ska kunna bemöta kunder på ett sätt som leder till en positiv serviceupplevelse. I praktiken anser vi att vetskapen om samvariationen av dessa variabler kan bidra till att medvetenheten inom organisationer ökar angående intern marknadsföring, vilket kan hjälpa organisationer att skapa ökad kundnöjdhet.

5.2 Reflektion och framtida forskning

Vår förhoppning är att vi har skapat ett intresse för att utveckla forskningen angående den interna marknadsföringens påverkan på kundnöjdheten. För att kunna visa på att vår modell stämmer skulle det behövas fler fallstudier som visar på starkare samband mellan intern kommunikation, intern utbildning och bemyndigande. En studie på intern marknadsföring mellan samtliga hierarkiska nivåer inom en organisation skulle vara intressant, då det hade kunnat visa på om den interna marknadsföringen når fram genom samtliga led. I en sådan studie skulle det även vara intressant att studera om information förändras längs med vägen.

Uppsatsen utfördes på en organisation där vi valde att inte involvera kunderna som respondenter, vilket kan bidra till att den anses vara aningen vinklad. För att inkludera



kundens syn på ett väl utfört servicemöte rekommenderar vi att framtida forskning utför till exempel en enkätundersökning med kunderna. Framtida forskning bör även fokusera på att utföra fler jämförande studier mellan olika organisationer för att skapa en mer nyanserad bild. Ytterligare studier bör dessutom utföras inom andra branscher för att få ett mer generaliserbart resultat.

Referenslista

- Aaltola, E. (2014). Varieties of Empathy and Moral Agency. *International review of philosophy*, 33 (1), 243-253.
- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177-1186.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. & Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221-1241.
- Ballantyne, D. (2000). Strengths and Weaknesses of Internal Marketing. I Varey, R. J. & Lewis, B. R. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (43-60). New York: Routledge.
- Boshoff, C. (2012). Can Service Firms Overdo Service Recovery? An Assessment of Non-Linearity in Service Recovery Satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 43 (3), 1-12.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Clark, C., Murfett, U., Rogers, P. & Ang, S. (2013). Is Empathy Effective for Customer Service? Evidence from Callcenter interactions. *Journal of Business and Technical Communication*, 27 (2), 123-153.
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: for small-scale Social Research Projects*. Maidenhead: Open University Press.
- DeNucci, T. (2011). How to Put the Quality Back in Call Center Customer Service: Potentials and Pitfalls. *Benefits Quarterly*, 27 (2), 7-11.
- Efendioglu, M., & Murray, L.W. (2007). Valuing the investment in organizational training. *Industrial and commercial training*, 39 (7), 372-379.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective - What does it mean and do they want it? *Team performance management*, 14 (½), 39-55.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.
- Handley, A. (2013). Empathy Pains. *Entrepreneur*, 41 (8), 70.
- Hellekant, J. (2013). *Stort missnöje hos kunderna i telekombranschen*. Svenska Dagbladet. http://www.svd.se/naringsliv/branscher/teknik-och-telekom/stort-missnoje-hos-kunderna-i-telekombranschen_8660978.svd. (Läst 2014-03-27.)

Holme, I & Solvang, K. (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kansal, P. (2013). Service Recovery and Consumer Satisfaction in Indian Telecom Industry: Findings from a Study Using Discriminant Analysis. *South Asian Journal of Management*, 20 (4), 120-143.

Keelson, A. S. (2014). The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success. *Review of Business & Finance Studies*, 5 (1), 1-17.

Kermani, Z. Z. (2013). A Study of the Linking Between Job Satisfaction and Customer Satisfaction: A Case Study of Iran Insurance; Kerman; Iran. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7 (4), 104-109.

Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2012). *Processbaserad Verksamhetsutveckling: Varför, vad, hur?* Lund: Studentlitteratur.

Longenecker, C. O. (2007). The training practices of results-oriented leaders. *Industrial and commercial training*, 39 (7), 361-367.

Marcoux, G. (2012). The Work of Customer Service Representatives in a Canadian Call Center: Role Distance and Management of Emotions at Work. *Business studies journal*, 4 (2), 1-18.

Mazzei, A. (2013). Internal communication for employee enablement - Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (1), 82-95.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51 (2), 183-202.

Omillion-Hodges, L. M. & Baker, C. R. (2014). Everyday Talk and Convincing Conversations: Utilizing Strategic Internal Communication. *Business Horizons*, 57 (3), 435-445.

Pantouvakis, A. & Bouranta, N. (2013). The link Between Organizational Learning Culture and Customer Satisfaction: Confirming Relationship and Exploring Moderating Effect. *Learning Organization*, 20 (1), 48 – 64.

Parashiv, D-C. (2013). Timing in a Web based Survey: An Influential Factor of the Responserate. *International Conference "Marketing- From information to decision"*, 6, 200-209.

Proenca, J. (2014). Perceived Organizational Support as a Moderator of Empowerment Practices. *Academy of Business research Journal*, 1, 139-153.

- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using International Communication to Turn Strategy into Action*. Cornwall: MPG Books.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Silverman, D. (2010). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Smith, L. & Mounter, P. (2005). *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page.
- Snell, L. & White, L. (2009). An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Professional Service Organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30, 195–211.
- Svenskt Kvalitetsindex. (2014). *Svenskt Kvalitetsindex – ett analyssystem i samhällets tjänst*. <http://www.kvalitetsindex.se/om-oss>. (Läst 2014-05-23.)
- Terry, C. (2007). Enabling staff to access the knowledge they need, when they need it. *Industrial and commercial training*, 39 (7), 368-371.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. (2009). The Central role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46 (3), 287-310.
- Togna, G. (2013). Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (1), 64-8.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wang, M., Hui, L., Yujie, Z. & Junqi, S. (2011). Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage Against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, (2), 312–334.

Bilagor

Tabell 2	Hur länge har du arbetat på Telekom?				
	mindre än 6 mån	6-12 mån	2 år	3 år	4 år
Flera gånger i veckan	92 %	63 %	59 %	75 %	75 %
En gång i veckan	4 %	25 %	29 %	13 %	25 %
En gång varannan vecka	4 %	0	0	0	0
En gång i månaden	0	6 %	0	0	0
En gång i halvåret	0	6 %	12 %	0	0
Ytterst sällan	0	0	0	12 %	0
Totalt (stycken)	25	16	17	8	4
2. Tycker du att du fick en relevant upplärning/ grundutbildning som nyanställd?					
Ja	100 %	75 %	94 %	75 %	75 %
Nej	0	6 %	6 %	13 %	25 %
Vet inte	0	19 %	0	12 %	0
Totalt (stycken)	22	16	16	8	4
3. Hur får du ny information av din chef?					
Genom möten	28 %	34 %	30 %	40 %	31 %
På mailen	28 %	34 %	30 %	40 %	23 %
Intranätet	8 %	4 %	11 %	0	8 %
I korridoren	9 %	9 %	11 %	10 %	8 %
Informationstavla	8 %	4 %	2 %	0	8 %
Genom en kollega	10 %	11 %	10 %	5 %	8 %
Via telefon	2 %	0	5 %	5 %	8 %
Annat	7 %	4 %	1 %	0	8 %
Totalt (stycken)	87	45	57	20	13
4. Upplever du att du får stöd av din chef vid hantering av missnöjda kunder?					
Ja	92 %	63 %	83 %	88 %	75 %
Nej	4 %	25 %	17 %	12 %	0
Vet inte	4 %	12 %	0	0	25 %
Totalt (stycken)	24	16	18	8	4
5. Har du fått någon kompletterande utbildning efter grundutbildningen?					
Ja	48 %	94 %	94 %	100 %	100 %
Nej	40 %	6 %	0	0	0
Vet inte	12 %	0	6 %	0	0
Totalt (stycken)	25	16	18	8	4

Intervjufrågor Annullationsteam/Kundservice:

1. Hur länge har du arbetat på Telekom?
2. Hur länge har du varit i Telekombranschen?
3. Varför arbetar du här/ vad gillar du med att arbeta för Telekom?
4. Är kundservice viktigt för dig?
5. Hur ofta möter du din chef? Har ni vecko-/månadsmöten?
6. Vad har du fått för grundutbildning?
7. Har du fått någon kontinuerlig utbildning efter din grundutbildning? Om ja, utveckla!
8. Anser du att du genom utbildningen/arna har fått de verktyg du behöver för att kunna hjälpa missnöjda kunder?
9. Förklara hur processen ser ut när en missnöjd kund ringer in!
10. Vad har ni för riktlinjer för hanteringen av ett inkommande samtal från en missnöjd kund?
Hur fick du reda på dessa riktlinjer?
11. Tror du riktlinjerna bidrar till nöjdare kunder?
12. Hur kompenseras en missnöjd kund? Finns det ett ramverk som följs?
13. Har du någon avslutande kommentar angående er hantering av missnöjda kunder?

Intervjufrågor C1-C3:

1. Hur länge har du arbetat på Telekom?
2. Hur länge har du varit i Telekombranschen?
3. Varför arbetar du här/ vad gillar du med att arbeta på Telekom?
4. Är kundservice viktigt för dig?
5. Hur ofta möter du dina medarbetare? Har ni vecko-/månadsmöten?
6. Vad ger ni medarbetarna för grundutbildning?
7. Finns det någon kontinuerlig utbildning efter grundutbildningen?
8. Anser du att medarbetarna genom utbildningen/arna får de verktyg de behöver för att kunna hjälpa missnöjda kunder?
9. Vilka egenskaper är viktiga hos medarbetarna?
10. Vad har ni för riktlinjer för hanteringen av ett inkommande samtal från en missnöjd kund?
Hur kommuniceras dessa riktlinjer ut?
11. Finns det någon uppföljning för att kontrollera att riktlinjerna följs?
12. Har riktlinjerna bidragit till nöjdare kunder?
13. Hur arbetar ni med att förbättra kundnöjdheten?
14. Anser du att kunderna får den hjälp de vill ha/behöver? Utveckla gärna!
15. I vilka situationen anser du att kundservicemedarbetarna inte har tillräckligt med behörighet för att fatta beslut vid hantering av missnöjda kunder?
16. Vilken är skillnaden på handlingsutrymmet vid hantering av missnöjda kunder för kundservicemedarbetarna vs. Annullationsteamet?
17. Hur kompenseras en missnöjd kund? Finns det ett ramverk som följs?
18. Har du någon avslutande kommentar angående hanteringen av missnöjda kunder?

Observationschema

- Hur ser arbetsmiljön ut på kontoret?
- Var finns närmsta chef?
- Närhet och tillgång till mötesrum?
- Har medarbetarna fasta arbetsplatser?
- Hur får medarbetarna tillgång till information (anslagstavla, bläddermappar osv.)
- Finns det informationskärmar till exempel tv?

Medlyssning med medarbetare:

- Hur är medarbetaren i samtal med kunden?
- Verkar medarbetaren ha fått tillräckligt med utbildning?
- Kan de svara på kundernas frågor?
- Vad finns det för riktlinjer?
- Följer medarbetaren eventuella riktlinjer om en missnöjd kund ringer in?
- Verkar medarbetaren vara bemyndigad att fatta beslut?
- Verkar chefen ha tillit till medarbetarna, verkar medarbetarna ha tillit till chefen, samt verkar kunderna ha tillit till medarbetaren.
- Löste medarbetaren problemet?
- Uppstod andra problem som kan kopplas till exempel kommunikation, teknik osv.

Enkätfrågor

1. Hur länge har du arbetat på Telekom?
 - Mindre än 6 månader
 - 6-12 månader
 - 2 år
 - 3 år
 - 4 år eller fler
2. Vad gillar du med att arbeta för Telekom?

3. Är kundservice viktigt för dig?
 - Ja
 - Nej
 - Vet inte
4. Ungefär hur ofta får du ny arbetsrelaterad information av din chef?
 - Flera gånger i veckan
 - En gång i veckan
 - En gång varannan vecka
 - En gång i månaden
 - En gång i halvåret
 - Ytterst sällan
5. Tycker du det är tillräckligt ofta?
 - Ja
 - Nej
 - Vet inte
6. Hur får du ny information av din chef?
 - Genom möten
 - På mailen
 - Intranätet
 - I korridoren

- Informationstavla
- Genom en kollega
- Via telefon
- Annat

7. Vill du få information på ett annat sätt?

- Ja
- Nej
- Ibland
- Vet inte

8. Upplever du att du får stöd av din chef vid hantering av missnöjda kunder?

- Ja
- Nej
- Vet inte

9. Tycker du att du fick en relevant upplärning/grundutbildning som nyanställd?

- Ja
- Nej
- Vet inte

10. Har du fått någon kompletterande utbildning efter grundutbildningen?

- Ja
- Nej
- Vet inte

11. Anser du att du genom utbildningarna har fått de verktyg du behöver för att kunna hjälpa missnöjda kunder?

- Ja
- Nej
- Vet inte

12. Tycker du att det saknades något på upplärningen/utbildningen? I så fall vad?

- Ja
 - Nej
 - Vet inte
-

13. Finns det några riktlinjer för hanteringen av ett inkommande samtal från en missnöjd kund?

- Ja
- Nej
- Vet inte

14. Tror du att riktlinjerna bidrar till nöjdare kunder?

- Ja
- Nej
- Vet inte
- Det finns inga riktlinjer

15. Finns det något du vill tillägga angående kommunikationen mellan dig och din chef/chefer?
