



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
FEK29  
Examensarbete i marknadsföring  
VT2015

## **Insidan räknas**

- En kvalitativ studie av den interna marknadsföringens roll vid utvecklandet av varumärkeslojalitet inom banksektorn.

**Författare:**

Robin Einarsson

Linnea Hedberg

Mårten Svanberg

**Handledare:**

Clara Gustafsson

# Sammanfattning

**Titel:** Insidan räknas - En kvalitativ studie av den interna marknadsföringens roll vid utvecklandet av varumärkeslojalitet inom banksektorn.

**Seminariedatum:** 2015-06-04

**Ämne/kurs:** FEKH29, Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 HP

**Författare:** Robin Einarsson, Linnea Hedberg & Mårten Svanberg

**Handledare:** Clara Gustavsson

**Nyckelord:** Varumärkeslojalitet, Intern marknadsföring, Banksektorn, Frontpersonal, Motivation

**Syfte:** Syftet med arbetet är att undersöka den interna marknadsföringens roll vid utvecklandet av varumärkeslojalitet i dagens digitaliserade banksektor. Vidare syftar uppsatsen till att bidra till det kvalitativa forskningsfältet kring varumärkeslojalitet.

**Metod:** Studien grundar sig på en kvalitativ metod med en abduktiv ansats. Förhållningssättet är hermeneutiskt och datainsamlingen har skett via semistrukturerade djupintervjuer, vars data utgör det empiriska underlag som analyserats.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska basen utgörs av varumärkeslojalitet. Till grund för arbetet ligger intern marknadsföring och teorier kring motivation och förändringsarbete.

**Empiri:** Urvalet består av nio personer som arbetar inom banksektorn. För att hitta intervjupersoner lämpliga för vår studie har vi utgått från ett icke-sannolikhetsval i form av bekvämlighetsurval som sedan ledde oss vidare till att bli ett snöbollsurval.

**Resultat:** Studien visar vikten av lojala kunder och att varumärkeslojalitet inom banksektorn handlar om att samla alla tillgångar på samma ställe. Det har blivit svårare att skapa lojala kunder då de fysiska kundmötena, som en konsekvens av digitaliseringen, sker i allt mindre utsträckning. Följden blir att frontpersonalen idag har högre krav på sig att leva upp till kundernas förväntningar och att bankerna arbetar aktivt med att förse frontpersonalen med verktyg för att hantera de avgörande mötena. Banksektorn är dock oerhört reglerad av lagar och besluten kan inte alltid fattas på plats och risken finns att servicen blir lidande samt att kundernas varumärkeslojalitet minskar.

## Abstract

**Title:** The inside counts - A qualitative study of which role internal marketing plays in the development of brand loyalty in the banking sector.

**Seminar date:** 2015-06-04

**Course:** FEKH29, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr).

**Authors:** Robin Einarsson, Linnea Hedberg & Mårten Svanberg

**Advisor:** Clara Gustafsson

**Key words:** Brand loyalty, Internal Marketing, Banking sector, Frontline staff, Motivation

**Purpose:** The aim of this study is to examine which role internal marketing plays in the development of brand loyalty in today's digitized banking sector. Furthermore, the paper aims to contribute to the qualitative research field surrounding brand loyalty.

**Methodology:** The study is based on a qualitative research with an abductive approach. The approach is also hermeneutic and the data collection occurred through semi-structured interviews, whose data are the empirical basis, which has been analyzed.

**Theoretical perspectives:** The theoretical base consists of brand loyalty. Internal marketing theory and theories regarding motivation as well as change management are also applied.

**Empirical foundation:** The sample consists of nine respondents aged between 23 and 57 who work in the banking sector. We have assumed a non-probability selection in the form of convenience sampling, which then led us to a snowball sample.

**Conclusions:** The study shows the importance of loyal customers and how customers shows brand loyalty in the banking sector by gathering their assets in the same place. It has become more difficult to create loyal customers since physical customer meetings, as a result of the digitization, occurs less and less. As a consequence, the frontline staff today experience greater pressure to deliver exceptional service and the banking sector tries to provide the frontline staff with the tools needed to manage the crucial meeting. The banking sector is, however, extremely regulated and decisions can not always be made right away and as a consequence customers might experience service of a lower quality and decrease their brand loyalty.

## **Förord**

Efter många hektiska dagar och krampande fingrar har vi tillslut färdigställt vår uppsats. Ett stort tack riktas till vår handledare Clara Gustafsson, för all hennes hjälp, tillgänglighet och utförliga handledningar. Vidare vill vi tacka intervjupersonerna som tagit sig tid till att ställa upp på intervju, utan er hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	7
1.2 FORSKNINGSPRÅG.....	10
1.3 SYFTE.....	10
1.4 ARBETETS DISPOSITION.....	11
<b>2. METOD</b> .....	<b>12</b>
2.1 VAL AV TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	12
2.2 HERMENEUTIK.....	12
2.3 METODOLOGISKA ANTAGANDEN & FORSKNINGSAKSATS.....	13
2.4 AVGRÄNSNINGAR.....	14
2.5 DATAINSAMLINGSMETOD - SEMISTRUKTURERADE DJUPINTERVJUER.....	14
2.5.1 Intervjuguide.....	16
2.5.2 Val av intervjuerpersoner för djupintervjuer.....	17
2.5.3 Tillvägagångssätt vid intervjuerna.....	21
2.6 TILLFÖRLITLIGHET.....	21
2.7 ETIK.....	22
2.8 TEORETISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	23
2.9 KÄLL- OCH METODKRITIK.....	23
2.10 UPPSATSREFLEKTIONER.....	24
<b>3. TEORI</b> .....	<b>26</b>
3.1 DISPOSITION OCH MOTIVERING AV TEORIER.....	26
3.2 VARUMÄRKESLOJALITET.....	27
3.3 MOTIVATION.....	29
3.3.1 Motivationsteorier.....	30
3.4 INTERN MARKNADSFÖRING.....	32
3.4.1 Intern marknadsföring och dess variationer.....	33
3.4.2 Frontpersonalen som en nyckelresurs.....	34
3.4.3 Intern kommunikation.....	36
3.4.4 Den interna marknadsföringens fördelar.....	37
3.4.5 Förändringsteori.....	38
3.5 SAMMANFATTNING.....	39
<b>4. EMPIRI &amp; ANALYS</b> .....	<b>42</b>
4.1 LOJALITET TILL VARUMÄRKET OCH MOT KUNDERNA.....	42
4.2 MOTIVATION.....	44
4.3 DEN INTERNA MARKNADSFÖRINGENS DEFINITIONER.....	47
4.4 PERSONALEN SOM DELTIDSMARKNADSFÖRARE.....	48
4.5 FRONTPERSONALENS ROLL.....	49
4.6 BEMYNDIGANDE AV FRONTPERSONALEN.....	51
4.7 DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN.....	54
4.8 EFFEKTIV KOMMUNIKATION VID FÖRÄNDRING.....	55
<b>5. SLUTSATS</b> .....	<b>58</b>
5.1 UPPSATSENS SLUTSATSER.....	58
5.2 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING.....	60
5.3 REKOMMENDATIONER TILL PRAKTIKER.....	61
<b>6. REFERENSER</b> .....	<b>62</b>
<b>7. APPENDIX</b> .....	<b>66</b>
7.1 APPENDIX 1 - INTERVJUGUIDE.....	66

# Figurförteckning

<b>FIGUR 1: BRYMAN &amp; BELLS UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE</b>	<b>16</b>
<b>FIGUR 2: INTERVJUPERSONER</b>	<b>19</b>
<b>FIGUR 3: BAKGRUNDSINFORMATION OM INTERVJUPERSONERNA</b>	<b>20</b>
<b>FIGUR 4: THE RESEARCH FRAMEWORK</b>	<b>28</b>
<b>FIGUR 5: MASLOWS BEHOVSPYRAMID</b>	<b>31</b>
<b>FIGUR 6: INVERTERAD ORGANISATIONSPYRAMID</b>	<b>35</b>

# 1. Inledning

---

*I det inledande avsnittet kommer bakgrunden till det valda ämnet introduceras och diskuteras. Efter det följer uppsatsens forskningsfråga och syfte samt arbetets disposition.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Lojaliteten inom banksektorn har minskat de senaste åren och 2012 kunde var tredje kund tänka sig att byta bank. “Det är en förtroendekris som har drabbat bankvärlden” säger Johan Parmler, VD på Svenskt Kvalitetsindex (SvD 2012). Enligt professor Alan Tapp (2005) har konsumenterna idag en betydligt större makt än tidigare och deras krav och förväntningar har förändrats. Konsumenter har större valmöjligheter och tillgång till mer information och kunskap om företagen vilket skapar allt mer kräsna kunder. För att få konsumenterna intresserade av just deras produkt eller tjänst måste företagen anstränga sig allt mer eftersom kunderna inte längre kommer till dem självmant (Tapp 2005). Som en konsekvens är det betydligt mer lönsammare för företaget att behålla nuvarande kunder än att skaffa nya i dagens samhälle. Det kostar avsevärt mer för företag att skaffa nya kunder än att behålla de gamla vilket gör det än viktigare att bygga upp en lojalitet till varumärket hos kunderna (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2005).

Svenska bankbranschen har genomgått en stor förändring de senaste två decennierna. Efter att regeringen godkände lagförslaget som möjliggör att utländska banker kan etablera sig på marknaden har branschen förändrats radikalt. Idag finns det många aktörer på marknaden vilket har påverkat storbankernas ställning och deras marknadsandelar sjunker successivt år för år. Förändringen beror till stor del på etableringen av utländska banker och nischbanker (Konkurrensverkets rapportserie 2002). Nischbanker var pionjärer med att använda internet- och telefonbank och introducerade dessa funktioner i samband med de teknologiska framsteg som har gjorts de senaste åren. Som en konsekvens behöver kunder inte längre söka efter den personliga kontakten med sin bank utan kan sköta de mesta av sina ärenden hemifrån (Eriksson 2006). I dagsläget sker mycket av kommunikationen mellan kund och företag digitalt såsom e-mail, mobilapplikationer och sociala medier. Traditionella serviceföretag som

länge tjänat på att ha kundkontakt ställs därför inför nya utmaningar i och med digitaliseringen (Eriksson 2006).

Även Mukherjee och Nath (2003) skriver om förändringarna inom banksektorn. Genom sina onlinetjänster kan bankerna idag förse sina kunder med nästan all service och information de behöver vilket skapar både möjligheter och utmaningar inom branschen. Den fysiska separationen mellan bank och kund skapar hinder för bankernas möjlighet att utveckla relationer mellan parterna. Vidare måste bankerna utveckla en pålitlig relation mellan parterna för att stödja onlinetjänster och stärka konsumentens lojalitet (Mukherjee & Nath 2003). Enligt Eriksson (2006) är bankernas erbjudande idag homogena och produkterna de erbjuder är ofta ganska snarlika. Det inte heller lika krångligt att byta bank och vid missnöje med den nuvarande räcker det att kontakta en konkurrent för att få hjälp att transferera över pengarna. Enkelheten i att byta bank bidrar ytterligare till att kunden idag inte behöver vara lojal mot sin bank i den utsträckning som förut. Som en konsekvens tvingas företag tänka om gällande service och lojalitet för att fortsätta att vara konkurrenskraftiga (Eriksson 2006).

Schultz (2005) förespråkar i sin teori att en konsument bara är lojal mot varumärket om varumärket i sin tur är lojal mot konsumenten. En kundrelation byggs upp efter att båda parterna är engagerade och därför kan inte företag förlita sig på att konsumenter kommer tillbaka om företagen själva inte är villiga att arbeta med relationsbyggandet. "Kedjan blir inte starkare än dess svagaste länk" skriver Frans Melin (2008, s. 26) och syftar på att den personal som möter kunderna är en stor och viktig del i ett tjänsteföretags framgång. Därför är det viktigt att ha en tydlig definition av *intern marknadsföring* i organisationen och hur kunden, det vill säga medarbetaren, ska integreras och utvecklas efter företagets målsättningar. Detta kräver genomtänkta och definierade strategier med en tydlig målsättning om vad organisationen tjänar av intern marknadsföring och vilka mål det skall hjälpa dem att uppnå (Lovelock & Wirtz 2011). Ett exempel är hur en bank beslutar att bli bäst på att leverera positiva upplevelser genom *sanningens ögonblick* och som en konsekvens innebär det att de måste förändra strukturen och rikta fokus mot frontpersonalen. Ledning och övriga mellannivåer i företaget blir tvungna att se sig själva som stödjande personal till de i fronten och inte tvärt om (ibid.).

Att bankerna ska lägga både tid och energi på att se till att de levererar bästa möjliga service för att behålla sina kunder är något som återfinns i Kaur, Sharma och Mahajans artikel



*Segmentation of Bank Customers by Loyalty and Switching Intentions* (2014). Enligt Rust och Zahork studie ifrån 1993 är låg servicekvalitet en avgörande faktor vid byte av bank (Kaur et al. 2014). Schultz (2005) för även en diskussion kring *Brand Loyalty* och svårigheten att få konsumenter att köpa en produkt från det befintliga varumärket igen, istället för att prova ett substitut till varumärket. Företaget behöver göra det mer förmånligt för konsumenterna att vilja bli lojala och inte känna för att testa nya produkter. I stora drag handlar det om att skapa ett mervärde för kunden så att denne känner lojalitet mot varumärket istället för att byta eller använda sig av andra produkter (Schultz 2005).

De ekonomiska fördelarna som är förknippade med lojalitet till varumärket är att en lojal konsument först och främst skapar kostnadsbesparingar åt företaget genom bättre samverkan och referenser till andra kunder. Genom bättre samverkan och förståelse mellan parterna blir konsumenterna mindre priskänsliga och kan betala ett högre pris (Grönroos 2007). Då det finns det ett tydligt samband mellan lojalitet och hög servicekvalitet är bra service extra viktigt vid tjänsteproduktion (Opoku, Atuobi-Yiadom, Chong & Abratt 2008).

Kompetensnivån hos de anställda, det vill säga företagets mänskliga resurser, kan vara avgörande i konkurrenssituationen enligt Kaufmann & Kaufmann (2005). Grönroos (2007) skriver om hur intern marknadsföring kan bidra till ett bättre och mer effektivt arbetsklimat vilket i sin tur genererar en bättre service. Han menar på att den interna relationen bör vara i fokus vilket kräver att de anställda får stöd från sina chefer i det operativa arbetet.

Allt fler tjänsteföretag inser vikten av intern marknadsföring och att engagera personalen i organisationens strategiska mål ökar deras förståelse för företagets strategi och samarbetsvilja (Gummesson 2012). Genom att använda intern marknadsföring som ett verktyg kan företag få sin personal att tro på varumärket samtidigt som de utvecklas i de områden där de inte besitter kunskap (Grönroos 2007). Lojala och dedicerade anställda leder till både högre profitabilitet för företaget och bättre service gentemot kunderna (Ghorbanhosseini 2013). Intern marknadsföring och motivation på arbetsplatsen är både nödvändigt och viktigt, vilket har visat sig genom en rad studier inom både psykologi och organisatoriska beteenden de senaste hundra åren. Wilson (2003) skrev i sin artikel *Organisational Behaviour and Gender* om en korrelation mellan hög produktivitet och motiverade anställda vilket styrker den generella synen om att de mest framgångsrika företag har de mest motiverade anställda.

Vikten av motivation går långt tillbaka i tiden. Redan i början av 1900 talet studerade psykologen Elton Mayo känslor hos anställda inom massproducerande industrier. Genom sitt Hawthorne experiment kom han fram till att det finns ett stort behov av att stimulera sociala behov på arbetsplatsen (Landy et al. 2004). Dagens förhållanden ser dock annorlunda ut, där den konkurrerande företagsmiljön skiljer sig från dåtidens, vilket kan innebära att anledningarna för att motivera arbetsstyrkan ändrats över åren (Landy et al. 2004). Enligt Opoku et al. (2008) är banksektorn en av de branscher där intern marknadsföring och motivation verkligen kan vara avgörande då kundernas nöjdhet till stor del är beroende av servicen de får ifrån banken. Också Springer (2011) kom till slutsatsen att det finns ett tydligt samband mellan motivation och prestation inom banksektorn. Båda artiklarna stödjer George och Grönroos studie ifrån 1989 som visar att förbättrad service genom stark intern marknadsföring kan vara en konkurrensfördel (Opoku et al. 2008).

Förändringen som skett genom digitalisering av banksektorn har undersökts av flertalet forskare. Moser (2015) undersökte om mobila tjänster är en del av banksektorns framtid medan Thakur (2013) fokuserade på lojaliteten hos kunder som använder bankers mobila tjänster och Mukherjee och Nath (2003) studerade vikten av tillit när bankerna betjänar sina kunder online. Det finns dock betydligt mindre forskning som kombinerar banktjänster och den moderna teknologin med intern marknadsföring och varumärkeslojalitet. Det vore därför intressant att med hjälp av banksektorn undersöka den interna marknadsföringens roll vid skapandet av varumärkeslojalitet i det nya digitaliserade samhället.

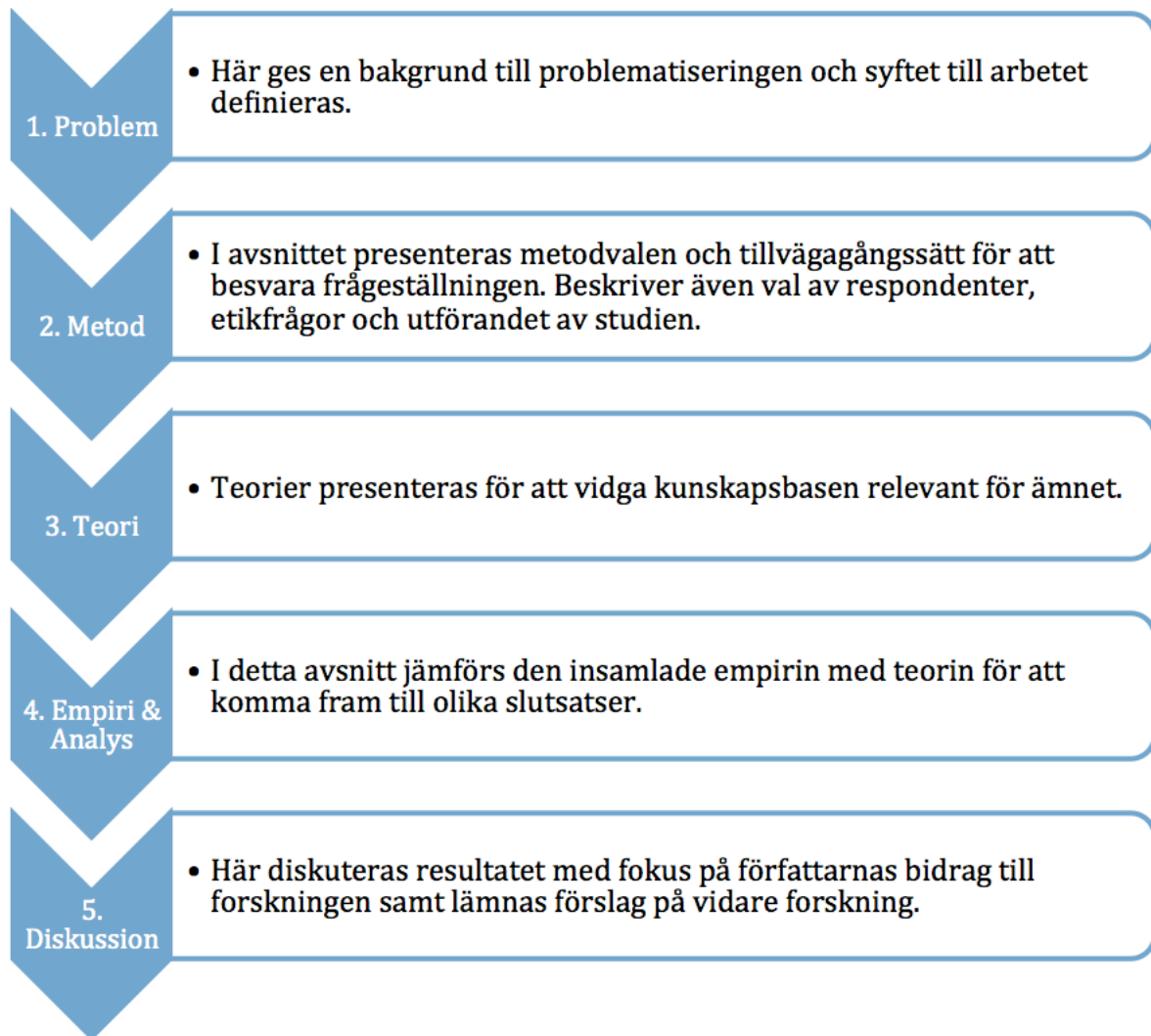
## 1.2 Forskningsfråga

- *Hur arbetar banker med intern marknadsföring för att uppnå varumärkeslojalitet hos kunderna i ett allt mer digitaliserat samhälle?*

## 1.3 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka den interna marknadsföringens roll vid utvecklandet av varumärkeslojalitet i dagens digitaliserade banksektor. Vidare syftar uppsatsen till att bidra till det kvalitativa forskningsfältet kring varumärkeslojalitet.

## 1.4 Arbetets disposition



## 2. Metod

---

*Detta kapitel kommer behandla de metodologiska ansatser som valts utifrån vetenskapsteoretisk resonemang. Vi kommer även resonera kring valet av den kvalitativa utgångspunkten i vårt empiriska material som ligger till grund för arbetet. Vidare förs reflektioner kring bearbetning och hanteringen av materialet. Avslutningsvis diskuteras även etik, källkritik och arbetets tillförlitlighet.*

---

### 2.1 Val av tillvägagångssätt

Utförandet av forskningen grundar sig på en kvalitativ metod. Karaktäristiskt för den kvalitativa metoden är att den är induktiv och tolkande i sin art (Bryman & Bell 2013). Inom den kvalitativa metoden finns det olika tillvägagångssätt varav de vanligaste är fokusgrupper, kvalitativa intervjuer, deltagande observation och etnografi. Då uppsatsens frågeställning kräver tolkande svar föll det sig naturligt att använda en kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden är mer fokuserad på insamling av data och skulle inte ge den nödvändiga informationen som de valda forskningsfrågorna kräver eftersom den begränsar svarsalternativen genom ett fastställt frågeformulär (Bryman & Bell 2013). För att få en nyanserad bild kommer vi använda oss utav kvalitativa intervjuer då tonvikten ligger på analys av ord snarare än kvantifiering.

### 2.2 Hermeneutik

Med hänsyn till den kvalitativa utgångspunkten vid insamling av det empiriska materialet i arbetet blir hermeneutiken ett centralt synsätt. Det hermeneutiska förhållningsättet eller en hermeneutisk lins används när forskaren strävar efter att uppnå en viss tolkningsbarhet, ökad förståelse eller för att få en klar bild över helhetens betydelse. Förhållningsättet innebär att forskaren tar sig an materialen utifrån sin egen förståelse för att skapa en subjektiv utgångspunkt. Forskarens egen förståelse innefattar kunskap, tankar, erfarenheter och känslor vilket skapar ett brett tolkande ramverk (Patel & Davidson 2003). Ett viktigt begrepp inom

hermeneutiken är *den hermeneutiska cirkeln* eller *den hermeneutiska spiralen* som används för att bilda en uppfattning om ämnet (Bryman & Bell 2013). Forskarens tolkning växer fram i en cirkulär rörelse mellan förförståelse och möten med nya erfarenheter och skapar en helhetsförståelse. Detta leder till en ny förståelse i framtida tolkningsansatser. Enklare förklarar pendlar forskaren mellan del och helhet vilket till slut leder till en ökad insikt i forskningsobjektens delområden (Bryman & Bell 2013). Alvesson och Sköldberg (2008) menar att det inte enbart handlar om att förstå helheten utan också förstå delarna i helheten. Författarna skriver att hermeneutiken ger möjlighet till inspiration då denna "tolkningslära" sammanfogas med forskarens förståelse. Vidare menar de att kunskap inte kan nås via rationellt tänkande utan hermeneutiken är ett hjälpmedel för att finna vägen till den sanna kunskapen (Alvesson & Sköldberg 2008). Detta innebär att vi som forskare tillämpar ett tolkande synsätt i studien, som skiljer sig från det naturvetenskapliga och positivistiska synsättet, där vi eftersöker en förståelse för intervjupersonernas resonemang.

### 2.3 Metodologiska antaganden & forskningsansats

För att relatera teori och empiri till varandra tar forskare, oftast, hänsyn till en av tre olika tillvägagångssätt; induktion, deduktion eller abduktion. De två förstnämnda tillvägagångssätten skiljer sig huvudsakligen i utgångspunkten. Induktiv teori innebär att man utgår från observationer och resultat, teorin blir därmed resultatet. Deduktiv teori innebär istället att man utgår från en generell ansats eller regel inom ett forskningsämne för att skapa en hypotes i arbetet. Denna hypotes bekräftas eller förkastas sedan för att komma fram till ett resultat (Bryman & Bell 2013). Det deduktiva tillvägagångssättet är det vanligaste synsättet på förhållandet mellan praktik och teori inom samhällsvetenskapen och fördelen är att detta anses mindre riskfyllt då den utgår från en generell regel. Induktivt förhållningssätt betraktas som en kvalitativ forskningsansats och det deduktiva förhållningssättet ses oftast som en kvantitativ ansats (ibid.). Den induktiva ansatsen till skillnad mot den deduktiva hävdar att ett observerat samband från en mängd olika enskilda fall ses som giltig vilket gör att teorin är riskfylld då forskare utifrån information från enskilda observationer skapar en generell sanning (ibid.).

Då vår uppsats vilar på en rad antaganden och arbetsmetoder där uppsatsen genomsyras av både induktion och deduktion har vi valt att vända oss till ett tredje tillvägagångssätt, den abduktiva ansatsen. Alvehus (2013) menar att abduktion är ett tillvägagångssätt där

skribenterna växlar mellan teori och empiri i arbetsprocessen. Den abduktiva ansatsen är dock inte en enkel blandning av de båda utan tillför nya och egna moment (Alvehus 2013). Det som skiljer abduktion från de två andra är det faktum att det även inbegriper förståelse. För att skapa kunskap och en ökad förståelse inom vårt ämnesområde har vi i utgångspunkten samlat in litteratur för att skapa en stark grund till teoridelen. Senare utgick vi från detta material när vi valde intervjupersoner och vid utvecklandet av vår intervjuguide. Den abduktiva innefattar även en förståelse för studien och inte enbart en förklaring till det studerande området, som är fallet i de deduktiva och induktiva ansatserna. Alvesson & Sköldberg (2008) menar att processen kännetecknas av att forskaren genom teoretiska förevisningar tar sig in i empirin och fortsätter utveckla den valda teorin. Med andra ord har empiri och teori växlats, tolkats och omtolkats under arbetets gång där de justeras och förfinas vilket den abduktiva ansatsen förespråkar (Alvesson & Sköldberg 2008).

## 2.4 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att undersöka en specifik bransch, i detta fall banksektorn. Banksektorn definierar vi som en bransch och delas inte upp i nischbank respektive storbank då vi anser det irrelevant för studiens syfte. Anledningen till att vi valt just banksektorn är på grund av att de har påverkats betydligt utav digitaliseringen (Eriksson 2006). Bankerna och intervjupersonerna är belägna i södra Sverige med det nordligaste kontoret i Stockholm. Med intern marknadsföring i fokus har vi fokuserat på att undersöka personalens uppfattningar och inte kundernas. Eftersom varumärkeslojalitet är förankrat i kunderna kan det tyckas vara fördelaktigt att undersöka de med. Kritik kan riktas mot att kundernas syn saknas men vi valde att avgränsa oss till personalen på grund av arbetets omfång och för att få en djupare förståelse för den interna marknadsföringen. För att inte avgränsa oss för mycket så valde vi därför att undersöka olika banker och personer med olika befattningar inom företaget, detta för att få en breddad syn på branschen och inte gå miste om värdefull empiri. Vidare har vi avgränsat oss från företagets lojalitetsprogram och hur den externa marknadsföringen påverkar varumärkeslojalitet.

## 2.5 Datainsamlingsmetod - Semistrukturerade djupintervjuer

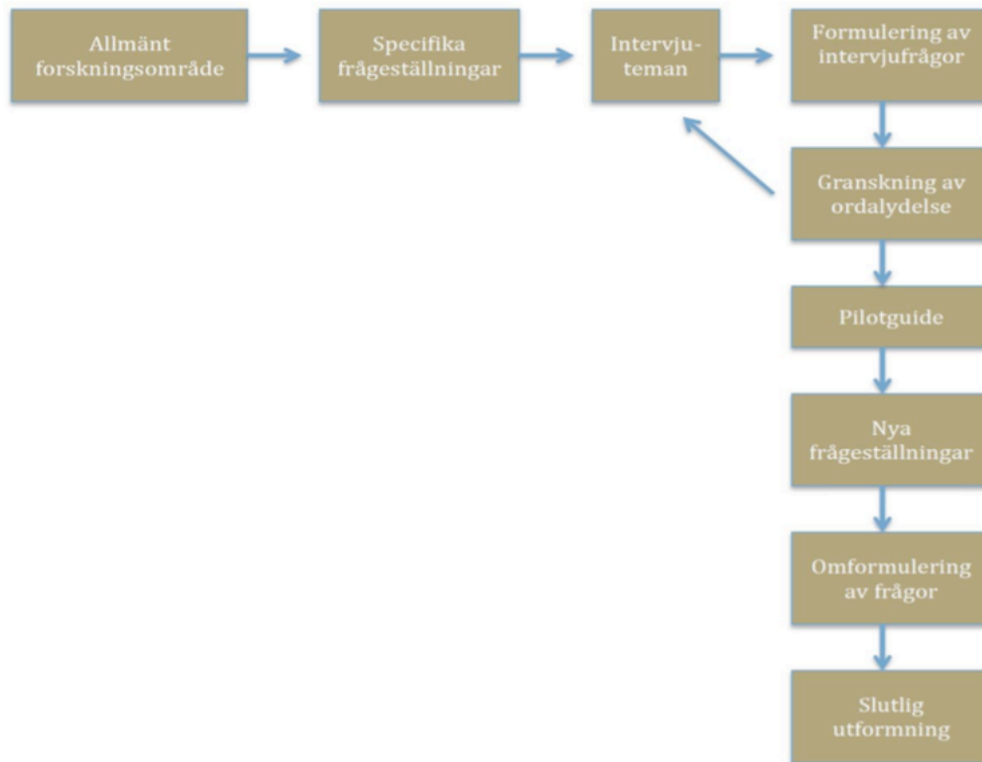
Empirin grundar sig på kvalitativa intervjuer i form av semistrukturerade intervjuer. Vi har baserat undersökningen på bankkontor runt om i Sverige där vi valt ut intervjupersoner som

skapat en så bred infallsvinkel som möjligt. Intervjupersonerna utgörs av medarbetare som har olika arbetsbeskrivningar och tjänster inom banksektorn. Då vi studerar företeelser, det vill säga motivation och lojalitet inom banksektorn, valde vi att ägna oss åt en kvalitativ studie för att förstå hur målgruppen känner och tänker. Detta krävde en metod som ger intervjupersonerna utrymme att reflektera. Den semistrukturerade intervjun ger intervjupersonerna möjlighet till reflektion genom att de själva tolkar frågorna och styr intervjuerna. Den semistrukturerade intervjun karakteriseras även av att den är öppen och flexibel något som är eftersträvansvärt vid vår studie (Bryman & Bell 2013). Vårt mål med intervjuerna var att skapa en intervjusituation som skapar förutsättningar för intervjupersonen att tänka fritt och reflektera över sina upplevelser. Genom användandet av semistrukturerade intervjuer ger det intervjupersonerna utrymme att förklara händelser för att se olika beteenden och mönster (Bryman & Bell 2013). Då studien genomförs över en förutbestämd tidsram har vi valt att endast använda oss utav semistrukturerade djupintervjuer och inte komplettera med en sekundär datainsamlingsmetod. På det sättet kan vi fokusera på att göra intervjuerna så utförliga som möjligt och ändå få empirin bred nog för vår uppsats.

Vid intervjuerna har vi använt oss utav tekniker från både den strukturerade och ostrukturerade intervjumetoden, där vi som intervjuare följt en intervjuguide bestående av frågor som är tematiskt uppdelade. Den ostrukturerade intervjun följer inget manus, utan forskaren stödjer sig endast på anteckningar under tiden intervjun pågår och kan påminna mycket om ett vanligt samtal (Bryman & Bell 2013). Den strukturerade intervjun karakteriseras av ett på förväg fastställt frågeschema och används främst inom surveyundersökningar (Bryman & Bell 2013). För att kunna bemöta frågeställningarna krävdes en viss struktur trots att fokus ligger på intervjupersonens tyckande, vilket den semistrukturerade intervjuformen tillät. Metoden tillät oss att ändra ordningen på frågorna efter eget tycke men även lägga till och formulera om frågorna under intervjuns gång. Personen som blir intervjuad tolkar frågorna fritt och har utrymme att besvara frågorna på sitt eget sätt. Att ha utformat en viss struktur i form av en intervjuguide är även nödvändigt för att kunna jämföra intervjupersonernas svar med varandra. En blandning av den strukturerade och ostrukturerade intervjuformen ger oss ett rättvist och relevant empiriskt underlag baserat på intervjupersonens egen ståndpunkt och upplevelser.

### 2.5.1 Intervjuguide

Bryman & Bell (2013) har konstruerat en intervjumall för djupintervjuer vilket vi i vår studie använt oss utav. Den behandlar tillvägagångssättet för att utforma en intervjuguide vid kvalitativa studier.



Figur 1: Bryman & Bells utformning av intervjuguide (Bryman & Bell 2013, s. 371)

Vi har vid utformandet av vår intervjuguide gått igenom de olika stegen i modellen (se figur 1). Detta för att vid intervjuerna få empiri relevant för vårt forskningsområde. Vi började med att tänka över intervjuteman för att sedan formulera frågorna inom dessa teman.

Formuleringen av frågorna har med utgångspunkt från Seidman (2006) formulerats för att passa den kvalitativa metoden. Seidman (2006) menar att frågor som är mer öppna till karaktären är eftersträvansvärt och att det är viktigt att formulera frågorna rätt för att skapa den diskussion som är nödvändigt. Vidare menar han att det bästa sättet att få en inblick i intervjupersonernas erfarenheter är att formulera frågorna metaforiskt och med fördel inleda frågorna med ordet "hur". På så sätt får vi möjlighet att förstå intervjupersonernas erfarenheter (Seidman 2006). När frågorna var formulerade (se appendix 1) kunde vi gå vidare med att pröva dessa i en pilotintervju.



### 2.5.1.1 Pilotintervju

Pilotintervju är nödvändigt för att se om forskarens intervjudesign är väl lämpad för studien. Seidman (2006) menar att intervjuer är komplexa processer som ofta har oväntade vändningar och bör därför prövas på innan forskaren utför de riktiga intervjuerna. Som modellen (se figur 1) visar förespråkar även Bryman & Bell (2013) att en pilotintervju ska genomföras för bästa möjliga resultat vilket tillsammans med Seidmans (2006) argument var nog för att vi skulle genomföra en sådan.

Efter pilotintervjun var genomförd lärde vi oss att några av våra frågor var upprepande och kunde därför justera dessa för att få nya svar. Intervjun varade i 34 minuter, vilket var tillräckligt för att vi skulle få en syn på vad som behövdes justeras. Intervjun visade även att med hänsyn till intervjuguiden, tidsramen, urvalets storlek och omfattningen av vår studie, är det tillräckligt med att intervjuerna varar cirka 30-50 minuter. Resultatet av intervjun var sammanfattningsvis positivt där vi lärde oss hur tillvägagångssättet går till och att vi behövde justera om några av våra frågor för att det bättre skulle passa vårt ämne. Pilotintervjun kommer heller inte användas som empiriskt underlag i studien då vi använde det som ett träningstillfälle och vi vill att alla intervjupersoner skulle ta del av samma frågor.

### 2.5.2 Val av intervjupersoner för djupintervjuer

Valet av intervjupersoner har mestadels utgått utifrån ett bekvämlighetsurval, som är en form av icke-sannolikhetsval. Detta val är vanligt vid kvalitativa studier där forskaren medvetet väljer ut intervjupersoner. Motsatsen är sannolikhetsval där alla i populationen har möjlighet att bli utvald och används främst inom kvantitativa metoder (Christensen et al. 2010). På grund av begränsade resurser och tid, menar Bryman & Bell (2013) att ett bekvämlighetsurval är att föredra vid kvalitativa studier. Den studie vi genomför gör inte anspråk på att vara generaliserbar vilket gör att det inte ställs samma krav på urvals förfarande som vid en kvantitativ studie, där fokus ligger på ett representativt urval (Bryman & Bell 2013). Vi har även använt oss utav ett snöbollsurval som är ett slags icke-sannolikhetsurval och grundar sig på bekvämlighetsurvalet. Snöbollsurvalet innebär att forskaren kontaktar intervjupersoner relevanta för studien och sedan använder sig utav dessa för att komma i kontakt med fler intervjupersoner (Patel & Davidson 2003). På grund av att vår frågeställning berör alla positioner inom organisationen kände vi att det var relevant att intervjua personer med olika

befattningar på olika nivåer inom företaget. Dessa fick vi kontakt med via intervjupersoner som var relevanta för vår studie men som vi hade en social relation med sedan tidigare och därmed följde snöbollsurvalet. För att få ett fokus på branschen krävde det att vi såg till mer än endast ett företag. Vi valde därför en variation på banker som skiljer sig sett till organisationsstruktur, kultur och de tjänster de erbjuder. Inom dessa banker har intervjupersonerna olika erfarenheter från branschen med allt ifrån några månader till mer än 20 års erfarenhet.

### **2.5.2.1 Intervjupersoner**

Nedan följer en matris över de intervjupersoner som deltagit i studien. Vi har försökt få en stor åldersspridning med personer från olika bakgrunder, detta då Bryman & Bell (2013) förespråkar att människans sociala kontext måste tas i beaktning för att förstå människans beteendemönster. För att öka graden av tillförlitlighet följer därför en mer ingående beskrivning av varje intervjuperson. I matrisen går det att utläsa vad intervjupersonerna har för position på företaget, deras ålder, kön och hur länge intervjun varade. Urvalet ger oss ett brett empirisk underlag där vi som forskare kan identifiera skillnader och likheter mellan intervjupersonernas resonemang. Intervjupersonerna är anonyma och i analysen valde vi att namnge intervjupersonerna med nya fiktiva namn för att det skulle bli en mer pedagogisk läsning.

Namn	Kön	Ålder	Sysselsättning	Banktyp	Position	Intervjulängd
<b>Torvald</b>	Man	29	Deltid	Storbank	Kundtjänst	42 min
<b>Roland</b>	Man	23	Deltid	Storbank	Rådgivning	53 min
<b>Josef</b>	Man	23	Heltid	Nischbank	Kundtjänst	51 min
<b>Joline</b>	Kvinna	26	Deltid	Storbank	Rådgivning	43 min
<b>Martin</b>	Man	35	Heltid	Storbank	Mellanche	45 min
<b>Evelina</b>	Kvinna	52	Heltid	Storbank	Kontorschef	56 min
<b>Harald</b>	Man	51	Heltid	Storbank	Avdelningschef	35 min
<b>Caroline</b>	Kvinna	54	Heltid	Storbank	Mellanche	42 min
<b>Jens</b>	Man	45	Heltid	Storbank	Kontorschef	32 min

*Figur 2: Intervjupersoner*

Seidman (2006) menar att det är viktigt att få en detaljerad bild över intervjupersonens erfarenheter och presentera detta på ett sätt som får läsaren att förstå deras levnadssituation. Bryman & Bell (2013) är inne på samma spår då de talar om vikten av intervjupersonens sociala kontext. De menar att vid kvalitativa studier krävs det en detaljerad beskrivning av den kontext intervjupersonen agerar i då det inte går att förstå en människas beteendemönster om individens sociala miljö inte tas i beaktning. Under följer därför en bakgrundsmatris där intervjupersonerna presenteras mer ingående, detta för att följa Bryman & Bell (2013) resonemang kring den sociala kontexten.

Namn	Bakgrundsinformation
<b>Torvald</b>	Torvald är 29 år och studerar andra året på en utbildning på Lunds Universitet. Han har ingen tidigare erfarenhet inom bank mer än när han började sin deltidsanställning 2013. Torvald kommer från en mellanstor stad och har bott där hela livet fram tills flytten 2013.
<b>Roland</b>	Roland är 23 år och har studerat fyra år på Civilekonomprogrammet på Stockholms Universitet. Han har jobbat inom samma bank i två år både deltid under studierna och heltid under somrarna. Bor nu i en storstad och precis fått anställning på en konsultfirma.
<b>Josef</b>	Josef är 23 år och kommer från Danderyd i Stockholm. Han har tre års studier i form av Service Management linjen på Lunds Universitet. Han har precis börjat sin anställning på en bank i en storstad och bor nu i innerstaden.
<b>Joline</b>	Joline är 26 år och studerar andra året på en utbildning på Lunds Universitet. Hon har jobbat inom bank i fem år och har en rådgivande position i företaget. Kommer ursprungligen från Stockholm där hon arbetat på olika kontor i regionen.
<b>Martin</b>	Martin är 35 år och ingenjör och ekonom i grunden där han tog examen ifrån Uppsalas universitet. Innan har han arbetat som strategisk rådgivare men inte inom banksektorn. Under tiden pluggade han även klart ekonomiutbildningen på Stockholms Universitet. Idag arbetar han på heltid som mellanchefer på en storbank. Bor nu i storstad.
<b>Evelina</b>	Evelina är 52 år och har en 31 årig erfarenhet inom banksektorn. Hon läste Civilekonomprogrammet på Lunds Universitet och tog examen i början på 1980-talet. Började direkt efter examen på ett traineeprogram. Senare blev hon kontorschef på ett regionalt kontor. Evelina bor nu i en förort till en mellanstor stad.
<b>Harald</b>	Harald är 51 år och har en examen från Handelshögskolan i Stockholm. Han har arbetat på en internationell storbank i några år innan han började arbeta på en storbank hemma i Sverige. Efter sex år bytte han jobb och började på en annan storbank och är nu chef för en avdelning som tar hand om kundrelationer.
<b>Caroline</b>	Caroline är 52 år och jobbar som mellanchefer på en storbank i en storstad. Hon har 30 års erfarenhet inom branschen och har stannat på samma bank under hela den tiden. Hon är uppvuxen i en storstad och har bott i samma stad hela sitt liv.
<b>Jens</b>	Jens är 45 år och tog sin examen från Uppsala universitet där han läste ekonomiprogrammet med en språklig inriktning. Han har haft olika positioner inom olika banker och är nu kontorschef på en storbank i en förort till en storstad.

*Figur 3: Bakgrundsinformation om intervjupersonerna*

### 2.5.3 Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Bryman & Bell (2013) rekommenderar även att intervjuerna ska ske i lugna miljöer för att intervjupersonen ska känna sig säker på att ingen annan hör svaren. Vi hade därför intervjuerna i grupprum eller på kontoret hos intervjupersonen. Sex av intervjuerna genomfördes via Skype där intervjuerna skedde via deras videofunktion och även här i lugna och ostörda miljöer. Att vi använde oss utav Skype var nödvändigt för att nå personer högt uppsatta i de olika bankerna och på grund av bristfälliga ekonomiska resurser och tidsbrist hade vi inte möjlighet att träffa dessa personligen. Vid intervjuens början presenterade vi syftet med arbetet övergripande och förklarade sedan de etiska aspekterna. Vi frågade sedan intervjupersonerna om de gick med på att samtalet skulle komma att spelas in. Vi berättade även att de hade möjligheten att vara anonyma och att de hade rätt till att bestämma själva om vi fick använda deras ord till studien.

Vid genomförandet av intervjuerna hade vi vår utformade intervjuguide till hjälp och ställde frågorna i den ordningen. Under tiden intervjupersonen svarade på frågorna, lyssnade vi och tog små anteckningar. Just att lyssna är något Seidman (2006) förespråkar och är enligt honom den viktigaste färdigheten vid intervjuer. Han menar att det svåraste för intervjuare är att aktivt lyssna och vara tysta under tiden intervjupersonen talar. Det är dock väldigt viktigt då det på sätt ges utrymme till uttömmande svar och ett ofta detaljrikt utlåtande. Intervjuaren måste även vara medveten om några svar även svarar på en annan fråga som sedan kan räknas bort för att inte upprepa det som redan sagts. Seidman (2006) förespråkar även följdfrågor där intervjuaren följer sina instinkter och vågar ställa frågor av intresse som uppstått under intervjuens gång. Detta var något vi tog i beaktning och som en konsekvens skiljer sig intervjuerna lite från varandra men är något som är befogat inom den semistrukturerade intervjun. Efter intervjun frågade vi om intervjupersonen hade några frågor eller något att tillägga innan vi avslutade och frågade sedan om vi fick kontakta dem om det var något vi undrade i efterhand. Den insamlade empirin blev slutligen 67 sidor transkribering från svar av nio intervjupersoner och en sammanlagd intervjulängd på 399 minuter.

### 2.6 Tillförlitlighet

Reliabiliteten och validiteten i en studie med kvalitativ utgångspunkt är inte lika starka kriterier som vid en kvantitativ studie, eftersom mätning inte är det främsta intresset för

kvalitativa forskare (Bryman & Bell 2013). Det blir därmed av större vikt att analysera studiens tillförlitlighet. Tillförlitligheten består av fyra delkriterier: *Trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmation*. *Trovärdigheten* innebär att det finns många tänkbara beskrivningar av den sociala verkligheten. På grund av detta är det trovärdigheten i den beskrivning som forskaren presenterar som avgör hur pass acceptabel den är för andra (Bryman & Bell 2013). För att skapa trovärdighet blir det därmed viktigt att säkerställa att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns. *Överförbarhet* syftar till hur det empiriska materialet ska kunna vara applicerbart i en annan kontext och kunna överföras till hjälpmedel i andra miljöer. Kvalitativa forskare uppmanas att producera täta beskrivningar av de detaljer som ingår i en kultur (ibid.). *Pålitligheten* innebär att forskarna ska inta ett granskande synsätt och därmed säkerställer att det skapas en fullständig redogörelse av alla faser. Detta är särskilt viktigt att tänka på då oberoende personer granskar studien. *Konfirmation* menar till hur forskaren, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhälllig forskning, försöker säkerställa att denne har agerat i god tro. Det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar påverka slutsatserna från en undersökning (ibid.).

Bakgrundsinformationen (se figur 3) syftar till att öka *överförbarheten* då den beskriver intervjupersonernas sociala miljöer och erfarenheter. Dock är vi medvetna om att det skulle vara fördelaktigt att närmare beskriva intervjupersonernas levnadssituationer för att öka överförbarheten men på grund av arbetets omfång och tidsram var vi tvungna att begränsa oss till en snävare bakgrundsinformation för respektive intervjuperson. För att öka *pålitligheten* har vi försökt redovisa alla steg i forskningsprocessen så utförligt som möjligt vilket redovisas under metodkapitlet där transparens premieras för att öka tillförlitligheten. Bryman & Bell (2013) menar att det ska framgå att forskarna inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utförandet av studien. För att minska risken av att det är egna värderingar som ligger till grund för valen har vi därmed försökt på ett utförligt sätt motivera alla tolkningar och val.

## 2.7 Etik

Bryman och Bell (2013) skriver om olika etiska övervägande som bör beaktas vid insamling av empiriskt data. De understryker att integritet ska vara i fokus för att intervjupersonerna själva ska få bestämma huruvida de vill vara anonyma eller ej. Det är av yttersta vikt att detta respekteras och följs av forskaren som är skyldig till att ta hänsyn till ämnet. Vid en

undersökning kan känslig eller hemligt material avslöjas och personen i fråga kan hamna i en utsatt position om denna diskretion inte följs. Diskretionen innebär att informationen som intervjupersonen ger ut skall hållas internt och endast användas i forskningssyfte (Bryman & Bell 2013). Personen i fråga skall följaktligen vara medveten om deltagandet i undersökningen. Information som kan vara känslig eller vara av hemlig karaktär kan vara avgörande för arbetets gång och därför ska intervjupersonen ha möjlighet till anonymitet (ibid.).

I denna kvalitativa undersökning upprätthölls etik. Etiken användes dels för att ge intervjupersonerna en säkerhet i själva deltagandet och dels för att ge ett intryck av professionalitet hos oss som författare. Alla intervjupersoner gavs möjligheten till anonymitet för att vi ville undvika att känslig information spreds som skulle kunna riskera intervjupersonernas karriär eller yrkesroll. Anonymiteten gav, enligt oss, även ett större utrymme för ärlighet och trovärdighet i svaren då vi exempelvis frågade om hur de uppfattade den interna kommunikationen och hur den fungerade. När uppsatsen var färdigställd skickade vi arbetet till samtliga intervjupersoner för deras godkännande, detta för att konfirmera att citaten var rätt uppfattade och att vi fick använda oss utav dem.

## 2.8 Teoretiskt tillvägagångssätt

De valda teorierna och dess begrepp presenterar olika infallsvinklar och skapar därför ett underlag för intressanta diskussioner i det analytiska avsnittet där vårt empiriska material presenteras. Teorierna har vi fått från kurslitteratur i form av böcker och vetenskapliga artiklar, som vi har sökt upp via Lunds universitets databas och Google Scholar. Artiklarna har funnits genom sökningar som behandlar våra nyckelord, till exempel *internal marketing*, *brand loyalty*, *motivation* och *moment of truth*. Vi har även sökt på författare för att se deras tidigare verk på ämnet digitalisering, banksektorn samt förändringsarbete för att söka tidigare forskning inom ämnet och hitta så relevanta artiklar som möjligt.

## 2.9 Käll- och metodkritik

Uppsatsens källor består mestadels av vetenskapliga artiklar och böcker som av andra forskare blivit så kallade "peer review" granskade. Det innebär att teorierna och informationen har blivit prövade av andra forskare. Trots detta krävs det ett kritiskt

förhållningssätt vid användandet och inläsningen av materialet. Vissa av de valda artiklarna skrevs i mitten av 1900-talet och kan därför kritiserats över att vara förhållandevis gamla. Trots det anser vi att artiklarna är relevanta då de är väl citerade fortfarande och används i nyare publikationer än idag. För att komplettera de äldre artiklarna har vi även valt att använda oss utav nyare artiklar inom samma ämne som även kritiserat och byggt vidare på teorierna från de äldre artiklarna. Kritik kan även riktas mot datainsamlingen. Då mestadels av vår empiri kommer från ett bekvämlighetsurval finns det intervjupersoner som vi sedan tidigare har en social relation med. Detta kan påverka trovärdigheten då intervjupersonen och intervjuaren kan ha en tendens att förstå varandra (Seidman 2006). Kvalitativa studier får ofta kritik för att resultatet baseras på forskarens uppfattning om vad som är viktigt. Detta då den mängd data den kvalitativa studien genererat bearbetas av forskaren (Bryman & Bell 2013). Som det nämnts tidigare i metodavsnittet är kvalitativa studier ofta ej generaliserbara och resultatet blir därför inte representativt för hela populationen. Vår studie är på grund av begränsade resurser, ej genomförd på ett sätt som är statistiskt säkerställt och därav inte representativt för den större populationen, i vårt fall banksektorn i Sverige. Slutsatserna i vår studie blir således ej generaliserbara till populationen utan fokuserar på generaliseringar till teorier, som kvalitativa studier ofta har sin utgångspunkt i (Bryman & Bell 2013).

## 2.10 Uppsatsreflektioner

Redan under uppstart- och planeringsfasen stötte vi på motgångar gällande ämnet och tidigare forskning, vilket visade på betydelsen av samarbete hos oss skribenter under arbetets resterande delar. Vi var inte heller helt överens om hur vi, gällande val av metod, ville angripa området som vi valt. Det kvalitativa metodologiska angreppssättet var inte helt uppenbart i början men efterhand såg vi att ämnet krävde ett tolkande synsätt. Efter att vi hade diskuterat igenom och valt område; digitalisering, uppstod nästa stora fråga gällande vilket perspektiv vi skulle ta, kund- eller bankfokus. Vad som till slut avgjorde bedömningen var just arbetets omfång där hänsyn till kundens perspektiv kan tyckas blivit för brett, vilket vi tar med oss i en eventuell fortsatt studie på högre nivå. Planeringsfasen för intervjuerna påbörjades i ett tidigt skede och vi skribenter hade inte den kunskapen som vi behövde om ämnet för att veta vilka faktorer och teman som borde vara i fokus. Vår pilotintervju visade tydlig avsaknad av empiri och satte krav på att vi utvecklade intervjuguiden till de övriga intervjuerna. Avsaknaden av empirisk fakta var exempelvis att pilotstudien var för kort och bred vilket visades genom intervjupersonens svar. Komplikationer uppstod även i planeringen av våra intervjuer då en



av våra intervjupersoner visade sig vara mammaledig vilket vi inte blev informerade om, en blev akut sjuk och tre stycken hade ett stramt schema och fick lägga intervjuerna ungefär två veckor efter det föreslagna datumet. Vi var som sagt ute i god tid och hade räknat med att förseningar som kunde uppenbara sig vilket gjorde att komplikationerna var av en mindre karaktär. Trots att det löste sig tar vi med oss lärdomen att oförutsedda händelser kan rubba tidsschemat.

Begrepp och teorier var faktorer vi bestämde oss för snabbt vilket underlättade för arbetets gång och gjorde att vi kunde arbeta på i relativt högt tempo. Efteråt fann vi dock, i samband med vår handledning, att ordningsföljden på teorierna kunde struktureras om för att ge läsaren en mer spännande inledning för att locka till vidare läsning. Som en konsekvens påverkades dispositionen på arbetet vilket gjorde att det krävdes ett nytt tänk gällande teoretisk förankring vilket medförde att vi fick gå tillbaka och tänka ut en ny disposition för att fånga den röda tråden. Tilläggas bör även att vi är medvetna om att all teori inte används till vidare analys och slutsats. Maslows behovspyramid (Lindmark & Örnevik 2011) är ett exempel på teori som inte bearbetas vidare i analysen vilket kan tyckas skapa förvirring. Vi som skribenter av uppsatsen anser att denna teori är en viktig bakgrundsfakta i förklaringen av Herzbergs två-faktorteori som även Lindmark & Örnevik (2011) skriver om, och därmed relevant för studien. Databasinsamlingen, som tidigare beskrivits, bestod av svar från nio stycken intervjupersoner (se figur 2) vilket gör att det transkriberade materialet var alldeles för stort för oss författare att angripa utan att tydligt strukturera upp det. Det sätt vi ansåg mest lämpligt var att tematisera alla svar utifrån kategorier som vi sedan även använder oss av i analysen.

## 3. Teori

---

*I följande avsnitt beskriver vi de teorier och begrepp som bedömts vara väsentliga för uppsatsens forskningsfråga och syfte, vilka utgör ett underlag för oss skribenter att studera relevant problematik inom ämnet. Avsnittet presenterar även modeller inom teorierna för att vidga kunskapsbasen hos läsaren.*

---

### 3.1 Disposition och motivering av teorier

Uppsatsen har en utgångspunkt i det breda området marknadsföring och närmare bestämt hur intern marknadsföring påverkar varumärkeslojaliteten. Det teoretiska ramverket börjar i varumärkeslojaliteten. Banksektorn som utgör det empiriska området har märkt av en sviktande lojalitet de senaste åren och därför är teori om varumärkeslojalitet av största relevans för arbetet. Här ligger stort fokus på Schultz (2005) som skriver att varumärkeslojalitet inte existerar om varumärket inte själva är lojala mot sina kunder. En viktig del i skapande av varumärkeslojalitet är hög servicekvalitet och det är därför även intressant att undersöka motivation och intern marknadsföring. Med utgångspunkt i vikten av bra service mot kunderna vill vi se hur ledningen skapar motivation och vad motivation egentligen är. Därför följs varumärkeslojaliteten av motivationsteorierna där fokus ligger på Herzbergs (1959) teori om inre och yttre motivation med bakgrund från Maslows behovspyramid. Motivation följs sedan av intern marknadsföring som ett medel för ledningen att uppnå detta. Då banksektorn är en bransch i förändring har vi i samband med den interna marknadsföringen studerat diverse teorier om förändringsarbete där Paton & McCalman (2008) och Kitchen & Daly (2002) är centrala. En viktig del av intern marknadsföring är att underbygga personalens engagemang till varumärket och det finns därför en tydlig koppling mellan kund- och varumärkeslojalitet och bra service.

## 3.2 Varumärkeslojalitet

Det finns mycket forskning om varumärkeslojalitet och många teorier där begreppet skiljer sig åt i innebörd och betydelse för ett varumärke. Den här uppsatsen fokuserar på forskning som behandlar hur intern marknadsföring påverkar lojalitet. Innan dessa infallsvinklar presenteras, inleds avsnittet med en kort förklaring om varumärkeslojalitetens bakgrund.

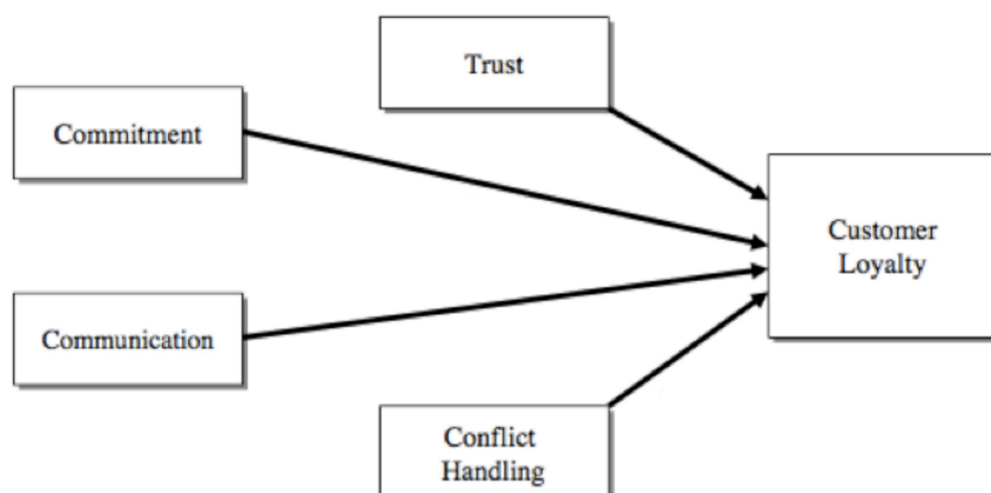
I konsumentforskningen under 1990-talet blev *Brand Loyalty*, eller varumärkeslojalitet, ett nyckelbegrepp, men har egentligen varit en central del av varumärkesbyggandet på konsumentnivån inom marknadsförings- och ledarskapsforskning sedan slutet av 1960-talet. Vid forskning inom varumärkeslojalitet är det intressant att undersöka konsumentens upprepade köp av ett visst märke eller produkt/tjänst. De upprepade köpen ska kombineras med en positiv inställning till varumärket för att säkerställa att konsumenten inte, på grund av olika anledningar, är tvingad till köp. Vid en utveckling av varumärkeslojalitet kan ytterligare varianter av begreppet presenteras, nämligen beteende eller attityd (Gustafsson 2015). Vid en diskussion om varumärkeslojalitet är det också relevant att diskutera *Brand equity*, varumärkesvärde på svenska och som syftar till det värde som varumärket bidrar med till företaget (Gustafsson 2015). Det är en vidareutveckling av diskussionen om varumärkeslojalitet och enligt Aaker (1991) är det sammankopplade begrepp som verkar tillsammans. Enligt forskaren finns det en rad beståndsdelar som påverkar varumärkesvärdet och där ingår bland annat varumärkeslojalitet. Associationer är en annan viktig aspekt inom varumärkesvärde där organisationer kan sträva efter att varumärket ska generera en känsla av exempelvis kvalitet, status eller livsstil. I och med digitaliseringen är det nu ännu lättare för kunderna att byta varumärke och det kan därför idag även vara intressant för företagen att reflektera över vikten av att ha ett varumärke som konsumenterna litar på (Gustafsson 2015).

Schultz (2005) är en professor som är väl insatt i ämnet och skriver att varumärkeslojalitet inte existerar om varumärket inte själva är lojala mot sina kunder då följderna blir att kunden inte är lojal mot de olika varumärkena. En stor anledning till illojalitet är att företag inte lyckas uppfylla de förväntningar som de skapar hos kunden innan, under eller efter ett köp. Två andra anledningar kan vara om varumärket tenderar att ge bättre erbjudande till nya kunder än sina befintliga eller om de ändrar sin positionering, namn eller logotyp utan förvarning (Schultz 2005). Bättre erbjudande till nya kunder kan handla om rabatter eller andra förmånliga erbjudanden om de nya kunderna köper eller ingår ett avtal. Företag bör

därför alltid göra kunden medveten om att denna får samma mervärde som tidigare. Det finns olika anledningar till varför kunder eller konsumenter är lojala eller illojala men den främsta anledningen enligt Schultz (2005) är hur nöjda de är med varumärket och produkten i sig, detta gäller både egenskaper och service.

Vid en diskussion om varumärkeslojalitet är det även intressant att titta närmare på tillfredsställelsens betydelse och hur denna känsla i sin tur kan skapa lojala kunder. Tillfredsställelsen återspeglar den utvärdering som görs efter ett konsumtionstillfälle och utgår utifrån de förväntningar och krav som funnits innan köpet. Uppfylls existerande behov och förväntningar är kunden tillfredsställd och vice versa (Kotler et al. 2005). Det finns dock författare som anser att en tillfredsställd kund inte nödvändigtvis utgör en lojal kund (O'Malley 1998). Forskaren menar att även om en kund har en positiv attityd till varumärket betyder det inte att denne kommer vara lojal och regelbundet konsumera företagets tjänster/produkter.

Ndubisi (2007) förstärker Schultz (2005) argument om att företagen måste engagera sig i relationsbyggandet om de ska lyckas att skapa lojala kunder. Han skriver följaktligen att det är tillit, engagemang, kommunikation och konflikthantering som först och främst påverkar relationskvaliteten, något som sedan innebär en förstärkning av kundernas lojalitet. Forskaren visar hur starkt sammanlänkade de fyra faktorerna är till varandra och alla dessa måste uppfyllas om organisationen skall lyckas skapa verkligt lojala kunder (Ndubisi 2007).



*Figur 4: The research framework (Ndubisi 2007, s. 101)*

Ndubisi (2007) ger en tydlig bild av de förändringar som skett inom banksektorn de senaste åren och skriver om mångfalden av de nya bankprodukterna samt hur de har utvecklats för att tillgodose kundernas behov. De nya distributionskanalerna för konsumenternas transaktioner är tidsparande och har minskat kostnaderna avsevärt då kunden inte längre är i behov av att besöka banken för att utföra alla ärenden. Innovationerna har också lett till logistiska förbättringar hos bankernas avdelningar och andra verksamheter som är kopplade till kundhantering. Ndubisi (2007) menar även att de nya distributionskanalerna har påverkat relationen mellan leverantör och kund då den ökade användningen av digitala hjälpmedel innebär att den personliga kontakten, mellan frontpersonalen och kunderna har minskat. Som en konsekvens är det av yttersta vikt för en organisation att ha tillräckligt med information om kunderna för att kunna tillgodose deras behov i en sådan teknikdriven och konkurrensutsatt marknad som vi har idag (Ndubisi 2007). Kaur et al. (2014) styrker vikten av företagets förmåga att behålla nuvarande kunder för att bli framgångsrika och menar på att företagen själva måste utföra en ansträngning för att få kunderna att bli lojala. Genom en rad olika undersökningar som trycker på kundens beteenden och preferenser kan organisationer idag få information om vad kunden efterfrågar och kan på så sätt öka lojaliteten. Kaur et al. (2014) menar också på att bankerna ska lägga både tid och energi på att se till att de levererar bästa möjliga service för att behålla sina kunder och enligt Opoku et al. (2008) är banksektorn en av de branscher där kundernas nöjdhet till stor del är beroende av servicen de får ifrån banken och de anställdas motivation är därför av största vikt.

### 3.3 Motivation

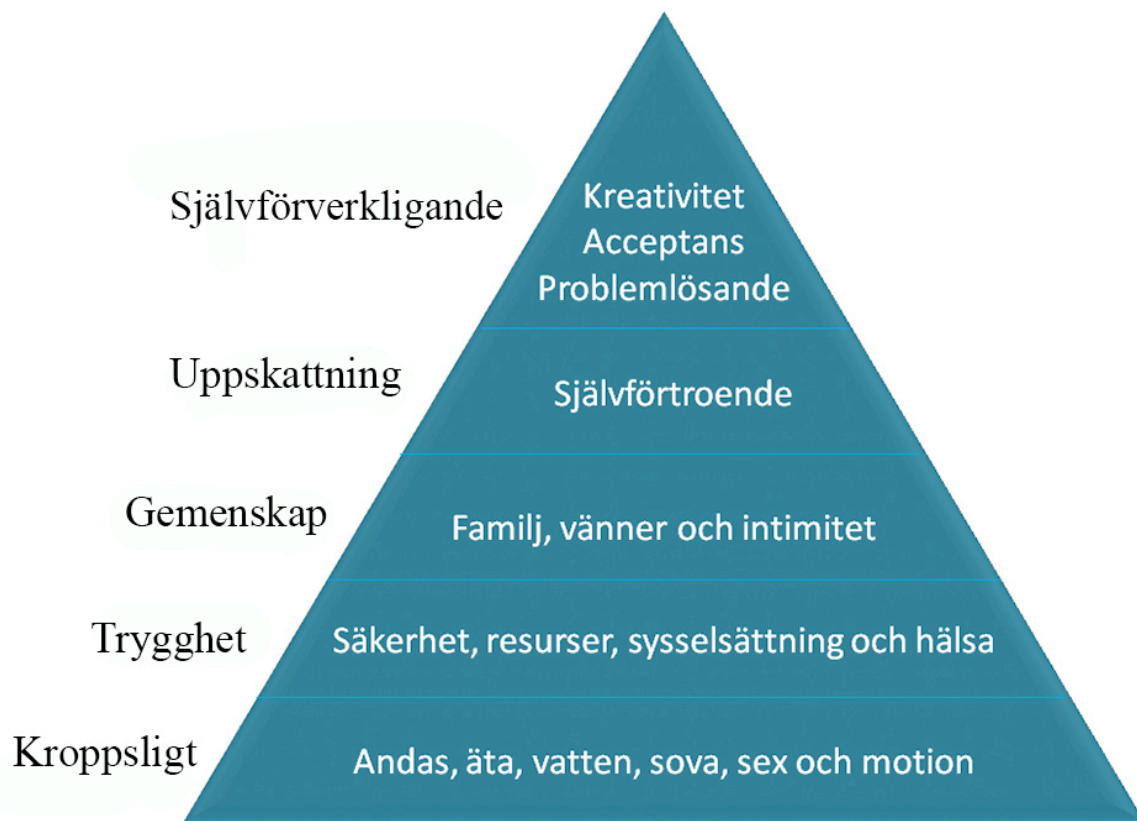
Definitionen av motivation är något abstrakt och kan beskrivas på många olika sätt. Då begreppet använts i olika sammanhang vid olika tidpunkter har det medfört att många definitioner av begreppet existerar. Själva ordet kommer från *movere*, vilket är latin för "att flytta". Halepota (2005, s. 14) definierar motivation som: "En människas aktiva deltagande och engagemang för att nå föreskrivna resultat". Motivation är en viktig del inom organisationen ur ett marknadsföringsperspektiv då medarbetarna fungerar som deltidsmarknadsförare och förkroppsligar det organisationen står för (Grönroos 2008). Ledningens uppgift blir till att skapa en intern miljö med utformade handlingsprogram för att hålla personalen motiverade att leverera god service (ibid.).

### 3.3.1 Motivationsteorier

Redan 1920 genomfördes Hawthornestudierna som kan ses vara grunden för organisationella teorier. Studierna genomfördes under ledarskapet av Elton Mayo som studerade relationen mellan arbetsförhållanden och förekomsten av tristess och trötthet bland de anställda. Studien är idag känd för att ha visat vikten av sociala behov på arbetsplatsen. Något som också väckte uppmärksamhet var relationen mellan individer och grupper och som en konsekvens växte nya organisatoriska teorier fram. Det blev självklart att anställda som var motiverade och engagerade i sitt arbete resulterade i högre effektivitet och minskade kostnader (Wilson 2003).

#### 3.3.1.1 Maslows behovspyramid

1943 presenterade professorn Abraham Maslow i sin artikel *A theory of human motivation* den berömda behovstrappan som visade på olika behov i fem nivåer. Teorin visar att behoven på en lägre nivå måste tillfredsställas för att nå högre mål. Längst ner återfinns de basala behoven, exempelvis mat och kläder. När dessa behov är uppfyllda klättrar människan i trappan och känner ett behov av trygghet. Det tredje steget är behov av kärlek och gemenskap följt av ett behov av uppskattning. Det sista steget är behovet av självförverkligande (Maslow 1987). Individer är motiverade till att täcka de mest basala behoven och när dessa är uppfyllda blir de motiverade till att fokusera på sociala behov. När sedan dessa behov är tillfredsställda kan individen koncentrera sig på de känslomässiga behoven. Maslow menade att om behoven på en lägre nivå försvinner kommer individen automatiskt hoppa ner till det steget för att arbeta med att täcka dessa behov igen (Landy et. al 2004).



Figur 5: Maslows behovspyramid (Öhman 2010, s. 1)

Modellen har även fått kritik genom åren, mest på grund av saknaden av empirisk data som övertygar att hierarkin av de olika behoven stämmer överens med verkligheten. Maslow själv har argumenterat för att de olika behoven inte behöver vara helt uppnådda för att avancera till nästa nivå i pyramiden. Oavsett bör modellen ses som en simplifikation av en mer komplex verklighet (Lindmark & Önnevik 2011).

### 3.3.1.2 Herzbergs två-faktor teori

Som en modifikation av Maslows behovspyramid introducerade psykologen Frederick Herzberg en modell som delar upp motivation i två olika behov istället för fem som i Maslows teori. Behoven är hygienfaktorer och motivationella behov och teorin är även kallade inre- och yttre motivation. Hygienfaktorerna kan liknas med Maslows första steg om säkerhet och fysiska behov medan de motivationella behoven är psykologisk tillväxt. Herzberg (1959) argumenterade för att när en individ har mött behoven av hygienfaktorerna, kommer det eliminera missnöje men inte vara motivationsdrivande faktorer. När däremot motivationella behov möts resulterar det i positiv tillfredsställelse och motivationen blir

varaktig (Landy et. al 2004). Människor som arbetar efter lön, arbetsvillkor, säkerhet och status är ofta refererade till som *hygiensökare*. Dessa människor blir primärt motiverade av temporär tillfredsställelse och är motiverade under en kort tid när de blir belönade externt.

*Motivationssökare* blir däremot motiverade av arbetets natur. De blir kortsiktigt tillfredsställda när hygienfaktorerna förbättras men har en högre tolerans för dåliga hygienfaktorer. Samma individer har även kapaciteten att uppskatta sitt arbete på grund av deras egen professionalism och expertis. Exempel på inre motivationsfaktorer kan vara uppmuntran och beröm samt utvecklande arbetsuppgifter (Lindmark & Önnevik 2011). Vidare menar Herzberg (1959) att de psykologiska effekternas långvarighet varierar och att prestation och uppmuntran bara är effektiva under en viss period. De långvariga motivationsfaktorerna menar han är arbetet i sig, eget ansvar och chans till befördran. Exempelvis blir individen motiverad av att höra att hans/hennes prestationer uppskattas men att den positiva känslan försvinner efter några dagar. Att känna sig ansvarig över något större utan övervakning anser han därmed är en mer varaktig motivationsfaktor (Herzberg 1959).

Även Wilson (2003) har undersökt motivation och presenterade en korrelation mellan hög produktivitet och motiverade anställda. Något som stärks av Ghorbanhosseini (2013) som förklarar att lojala och dedicerade anställda leder till både högre profitabilitet för företaget och bättre service gentemot kunderna. Springer (2011) kom till slutsatsen att det finns ett tydligt samband mellan motivation och prestation även inom banksektorn. Enligt Opoku et al. (2008) är banksektorn beroende av motivation, han påpekar dock även vikten av intern marknadsföring för att skapa bra service. George och Grönroos studie ifrån 1989 visar att förbättrad service genom stark intern marknadsföring kan vara en konkurrensfördel (Opoku et al. 2008).

### 3.4 Intern marknadsföring

För att ett tjänsteföretag skall lyckas blomstra på marknaden i dag krävs ett mycket stort fokus och engagemang genom hela organisationen. Det är inte längre tillräckligt att ledaren sitter på all kunskap om företagets målsättningar. För att företaget skall bli konkurrenskraftigt krävs det istället att medarbetarna engageras både på ett känslomässigt plan i varumärket och på ett operationellt plan i strategierna (Thomson & Hecker 2000). Det finns många olika definitioner av intern marknadsföringen men forskaren Gummesson (2012) som har gjort



stora bidrag till ämnet, menar att den definition som sammanfogar de olika perspektiven och som även är den vanligaste beskrivningen syftar till kommunikationen med medarbetarna.

### 3.4.1 Intern marknadsföring och dess variationer

Det finns många definitioner av intern marknadsföring och det har varit en svår uppgift för forskare att enas kring en tydlig definition av begreppet. Det har även varit svårt för forskare att specificera vilka attribut som är viktiga att studera vid en framgångsrik marknadsanalys för att se vilka fördelar intern marknadsföring bringar (Ahmed & Rafiq 2000). Det finns dock ett antal element och faser som forskare inom ämnet är överens om som återspeglar vilka huvudområden som intern marknadsföring står för och förenklar:

- Fas ett: Medarbetarnöjdhet och motivation
- Fas två: Kundfokus
- Fas tre: Strategiimplementering och förändringsarbete

Dessa element och faser anses viktiga inom ämnet och tjänsteföretag. Det existerar dock fortfarande en rad olika definitioner av ämnet som gör intern marknadsföring lite bredare och mer komplicerat (Ahmed & Rafiq 2000).

Grönroos (2007) skriver att intern marknadsföring är viktigt inom alla industrier för att de skall uppnå målen med sin externa marknadsföring och strategi. Däremot anser han att ämnet är extremt viktigt för företag i servicebranschen på grund av de *moment of truth* som uppstår inom denna sektor (ibid.). *Moment of truth* kan förklaras som *sanningens ögonblick* eller kundens instans av kontakt med frontpersonalen. Det kan också förklaras som samverkan mellan kund och företag där kunden ges möjligheten att bilda eller ändra ett intryck av organisationen. Det är därför av yttersta vikt för företag att leverera jämn och konstant kvalitet i dessa moment. Kundernas förväntningar måste mötas och allra helst överträffas för att tillfredsställa kunden (Lovelock & Wirtz 2011). Kotler et al. (2008) är snävare i sin definition och förklarar intern marknadsföring som marknadsföring av serviceföretag för att utveckla och motivera sina medarbetare och övrig stödjande personal att arbeta som ett team. Allt med målet att kunna erbjuda bästa möjliga kundnöjdhet. Denna uppsats kommer att behandla definitionen som råder för serviceföretag och avgränsas från övriga som kan appliceras på alla industrier.

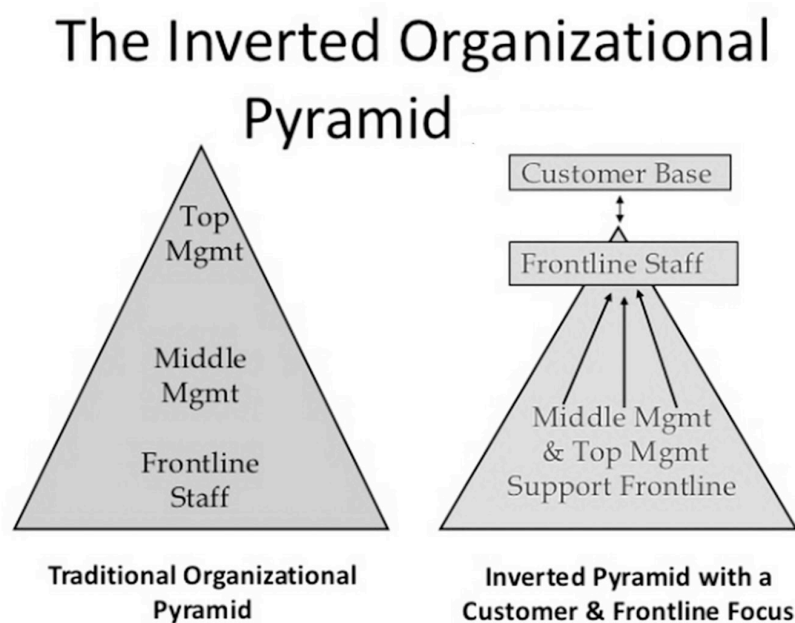
### 3.4.2 Frontpersonalen som en nyckelresurs

Frontpersonalens ansvar och viktiga funktion i ett serviceföretag är de flesta forskare eniga om. Författarna Lovelock och Wirtz (2011), Echeverri och Edvardsson (2012) samt Guerra och Sepúlveda (2014) skriver samtliga om att frontpersonalen är företagets ansikte utåt och att de är ytterst ansvariga för kundens upplevda servicekvalitet. I servicebranschen sker en stor del servicemöten med kunden och frontpersonalen blir då en stor del av tjänsteleveransen. Samtliga förespråkar även att frontpersonalen i ett serviceföretag oftast är de som fungerar som den operativa marknadsföraren i interaktion med kunden. Korschun et al. (2014) anser att frontpersonalen blir ett essentiellt verktyg för organisationen. Lyckas organisationer matcha den förväntade- med den upplevda servicekvaliteten påverkas kundens lojalitet positivt, något som är viktigt vid utvecklandet av långvariga relationer (Guerra & Sepúlveda 2014). Korschun et al. (2014) menar på att personalen därför måste prestera för att öka kundförvärv och kundlojalitet.

Konceptet *Moment of truth* som nämndes innan kan benämnas som interaktionen mellan frontpersonalen och kunden vilket har en stor betydelse enligt Lovelock & Wirtz (2011). *Sanningens ögonblick* som är den svenska översättningen, utspelas under ett kort tidsintervall där handlingar bör ske effektivt och genomtänkt. En väl utförd integration med kunden avspeglar dennes första intryck vilket är av yttersta vikt för kvalitén i serviceleveransen (ibid.). Misslyckas frontpersonalen med integrationen finns det möjlighet till att rätta till i efterhand men blir aldrig så effektivt då *sanningens ögonblick* redan har passerat. Författaren skriver att organisationer kan förebygga misstagen genom att planera och förbereda frontpersonalen för olika scenarier. En process Grönroos (2007) benämner som *empowering* och som handlar om att frontpersonalen är *empowered* vilket innebär att ledarna *bemyndigar* de anställda. Med andra ord delar ledaren med sig av sin makt för att skapa utrymme för frontpersonalen att få de kunskaper som behövs för att utföra sitt arbete. Grönroos (2007) menar även att frontpersonalen bör få befogenhet att själva kunna ta avgörande beslut för bästa möjliga utfall för kunden. Det är extra viktigt för servicekvaliteten att frontpersonalen har de befogenheter som krävs vid misstag eller när snabba beslut bör tas enligt Wilson et al. (2012). Det är även viktigt att frontpersonalen vet i vilken utsträckning befogenheten sträcker sig och i vilka situationer beslut behövs komma från högre ledning. Grönroos (2007) instämmer i tankesättet men för en diskussion om att det inte räcker med att frontpersonalen

enbart har en befogenhet utan de måste vara *bemyndigade* med exempelvis ansvar eller tillgång till information eller hur organisationens kompensationsystem fungerar.

Lovelock och Wirtz (2011) beskriver den omvända eller inverterade organisationspyramiden i samband med att de skriver om *moment of truth*. Den kan benämnas som ett pedagogiskt exempel på hur en organisation bör arbeta med *empowering* och *bemyndiga* frontpersonalen. Genom att vända på pyramiden och sätta frontpersonalen i spetsen av organisationen skapas en plattare organisationsstruktur som underlättar för frontpersonalen att ta beslut vilket förebygger misslyckanden vid *sanningens ögonblick*. Frontpersonalen är de som har kundkontakt och får därmed större fokus genom att ledningen och stödpersonalen finns till och stöttar dessa för att skapa en så bra service som möjligt. Pyramidens huvudsakliga syfte är att visa hur viktig frontlinjen är och vikten av att ledning, mellanchefer och stödpersonal finns där för support och att ge stöd åt frontpersonalen vid deras serviceleverans (ibid.).



Figur 6: Inverterad Organisationspyramid (Lovelock & Wirtz 2011, s. 326)

När organisationen har anställt de rätta personerna och introducerat dem i det operativa arbetet är det enligt Lovelock och Wirtz (2011) viktigt att få personalen att trivas och leverera en bra service. De syftar på att frontpersonalen måste förstå vikten av att leverera bra service och att det är vägen till belöning. Genom att motivera personer i organisationen som bidrar med hög service skapas en säkerhet gällande kvalitén och hjälper företaget att bibehålla en bra service (ibid.). Även Grönroos (1997) anser att det är väsentligt att motivera sina anställda för att få de kundorienterade och försäljningsinriktade. Felet många organisationer gör vid

belöning och motivationsskapande är att de bara tänker i termer av monetära belöningar vilket endast skapar kortsiktiga lösningar (Lovelock & Wirtz 2011). Det författarna uttrycker är att tonvikten bör ligga på erkännande, feedback och att de mål och värderingar som företaget utgivits eftersträvas.

### 3.4.3 Intern kommunikation

Enligt Gummesson (2002) är det i synnerhet extra viktigt att tänka på intern marknadsföring i större organisationer. För att lyckas vidmakthålla en hög servicekvalitet inom stora organisationer påpekar Zeithaml et al. (2009) att det krävs att vara konsekvent med information av policys och procedurer genom hela organisationen. Konsumenten förväntar sig en likformig service var de än befinner sig i organisationen. En effektiv intern kommunikation underlättar för organisationen att förse sina kunder med bra service och skapar också en ökad relation och respekt bland medarbetarna (Lovelock & Wirtz 2011). Nedan följer exempel på viktiga delar av den interna kommunikationen enligt Lovelock och Wirtz (2011).

- Interna nyhetsbrev och tidskrifter.
- Intranät - liknande ett privat nätverk med interna hemsidor och e-mail.
- Personliga informationsmöten och interna kampanjer.

Den interna kommunikationen kan även delas upp i vertikal- och horisontell kommunikation. Sistnämnde är den kommunikation som sker mellan de olika avdelningarna i organisationen. Den vertikala kommunikationen kan däremot antingen verka uppifrån och ner, det vill säga från ledning till personalen eller nedifrån och upp där kommunikationen utgår från personalen till ledningen (Wilson et al. 2012). De presenterade exemplen ovan är vad som borde ingå i en lyckad kommunikation uppifrån och ned. En annan faktor som är av yttersta vikt enligt Wilson et al. (2012) är att alltid hålla sina anställda informerade kring vad som marknadsförs externt innan den går ut, och sker det inte på rätt sätt kan det påverka organisationen negativt (Grönroos 2007). Utan en fungerande vertikal kommunikation leder det till att kunders förväntningar inte kommer bli uppfyllda och personalen kan känna sig osäkra på sin arbetsbeskrivning eller uppgift. Kommunikationen som kommer nedifrån är viktigt att ta hänsyn till för att minska gapet mellan den förväntade och utförda servicen (Wilson et al. 2012).

Lovelock och Wirtz (2011) skriver även om den interna kommunikationen och hur viktigt det är för att få ut kommunikationen till alla medarbetare. De anser att en ledare kan skapa och vidhålla den företagskultur som är formad efter specifika servicevärden genom intern kommunikation. Författarna tar upp ett exempel för att visa hur viktigt det är med intern kommunikation där de ber läsaren att föreställa sig utmaningen att vidmakthålla en enhetlig syn på företagets syfte och dess värderingar för ett internationellt bolag som exempelvis Citybank. Att få människor från alla olika kulturer, länder och språkbakgrunder att arbeta tillsammans är viktigt för att skapa en konsistent nivå på servicen (Lovelock & Wirtz 2011). Teknikens utveckling har bidragit till att kommunikationen kan spridas på nya sätt och genom att använda sig av digital kommunikation sparar företag oftast tid. Ledningen når enkelt ut i en stor organisation till alla skilda avdelningar med hjälp av de digitala kommunikationskanalerna och den interna marknadsföringen hjälper till att minimera gapet mellan de anställdas värderingar. Den interna marknadsföringen hjälper även till att sammanlänka medarbetarna (Miller 2010). Dock är det den personliga kontakten och interaktionen mellan personer som är mest effektiv i bidraget till att utbilda personalen om företaget (ibid.).

#### **3.4.4 Den interna marknadsföringens fördelar**

Christian Grönroos (2007) menar på att det krävs en enhetlig förståelse inom organisationen. För att kunna marknadsföra en tjänst externt framhåller han att det bör grundas internt då medarbetarna är de första som utgör den interna marknaden. Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2012) samt Wallace, Chernatony och Buil (2013) stödjer detta faktum genom visa på att kommunikationen inom intern marknadsföring är viktig för att personalen skall skapa förtroende till organisationen och följaktligen förmedla värderingarna vidare till kunden. Det gäller att inspirera den interna marknaden först för att få en engagerad personal som är servicemotiverad och lyckas förmedla företagets kärnvärden. Sammanfattningsvis syftar de alla på att personalen är de som personifierar varumärket och dessa blir därför en viktig del vid varumärkesbyggandet vid interaktioner med kunden.

Gummesson (2002) skriver att ökad kunskap inom organisationen skapar större konkurrensfördel för företaget och den interna marknadsföringen bildar ett kunskapsnätverk där kunskapsväxling och utveckling skapas. Fenomenet kallas intellektuellt kapital och utgör en fördel för organisationen då företag idag är beroende av att vara framstående inom kunskap

(Gummesson 2002). Enligt Wilson et al. (2012) sker den mest väsentliga delen i att bygga ett företag vid rekryteringen. Medarbetarna utgör själva stommen för företaget och genom att rekrytera de mest lämpade personer till varje post underlättar man kunskapsutväxling och den utveckling som Gummesson (2002) benämner intellektuellt kapital. Intern marknadsföring existerar från tjänstemarknadsföringen och Gummesson (2002) påpekar att det i första hand tillämpas på frontpersonalen för att kunna effektivisera och förbättra mötet med kunden. För att kunna ge bästa möjliga service anser Gummesson (2002) att det krävs en välinformerad personal.

### 3.4.5 Förändringsteori

Christian Grönroos (2007) argumenterar dock att intern marknadsföring inte enbart innebär positiva aspekter om konceptet inte används på rätt sätt. Exempelvis kan problem skapas om personalen inte är förberedd på att organisationen lanserar en ny tjänst, det vill säga en förändring där ledningen inte kommunicerar ut tillräckligt med information i tid. Det gäller speciellt frontpersonalen som dagligen träffar kunder och marknadsför företaget. Det finns dock olika vägar för att undvika problemet och till att börja med är det viktigt att alltid skapa en acceptans och medvetenhet angående förändringen. Grönroos (2007) menar att företaget alltid skall sträva efter ett godkännande och kännedom då nya arbetssätt implementeras i organisationen. Förbereder företaget sina medarbetare och gör de medvetna samt bekväma inför förändringar menar Grönroos (2007) att problemen kan undvikas.

Det är med andra ord oerhört viktigt att förstå hur förändringar kan påverka organisationer och enligt Paton & McCalman (2008) är förändringsteori en viktig del inom servicebranschen. Förändringsteorin bygger på idén att organisationer idag måste förstå hur samhällets förändringar ska hanteras på bästa sätt för att kunna överleva och fortsätta växa (Kitchen & Daly 2002). Kitchen och Daly (2002) skriver om hur Gilgeous (1997) delar upp förändringarna i interna och externa faktorer och att enligt Cooper och Argyris (1998) så kan förändringarna antingen ske successivt eller direkt och de kan även både vara planerade eller oplanerade. För att klara av att hantera förändringarna är det nödvändigt att den interna kommunikationen fungerar väl (Spiker & Lesser 1995). Genom att ledningen tydligt och på ett effektivt och bra sätt kommunicera med sina anställda kan organisationer fortsätta vara lönsamma även under och efter förändringar. Annars finns risken för att organisationen

minskar sin effektivitet och att de anställda förlorar så väl motivation till sitt arbete som ansvarskänsla till sin organisation (Kitchen & Daly 2002).

Enligt Spiker och Lesser (1995) behöver medarbetarna i organisationen anpassa sig på tre olika sätt; fysiskt, intellektuellt och emotionellt där den emotionella anpassningen är den svåraste delen av förändring. Spiker & Lesser (1995) anser att deltagande och en tydlig riktning är avgörande för en framgångsrik förändring. Deltagande syftar till att involvera personalen då de både är de som ska genomföra arbetet men också då de besitter stor kunskap. Med tydlig riktning menar Spiker och Lesser (1995) att vid förändring är det av stor vikt att fokusera på hela organisationen och att även ha en tydlig strategi. Paton och McCalman (2005) skriver att enligt Tiong (2005) är även medarbetarnas välmående, stressnivå och motivation av vikt för förändringens framgång. Exempel på förändringar är förändrade konsumtionsmönster, omstrukturering av organisationer och teknologisk utveckling (Kitchen & Daly 2002).

Garvin och Roberto (2005) har undersökt framgångsrika förändringarna och kompletterar kunskapen kring ämnet där de presenterar fyra faser som underlättar förändringsarbetet för organisationen. För det första ska ledningen försöka övertyga de anställda om att förändringen är nödvändig. Fas två handlar om att presentera en preliminär handlingsplan för att sedan samla in de anställdas åsikter och utifrån det sammanställa den slutgiltiga planen. Fortsättningsvis ska de ansvariga försöka påverka organisationens humör igenom intern kommunikation. Den avslutande och fjärde fasen handlar om att uppmuntra de anställdas förändrade uppförande för att se att de anställda inte faller tillbaka i gamla vanor.

### **3.5 Sammanfattning**

Inom varumärkeslojalitet är det intressant att se hur många upprepade köp en konsument gör i samband med en positiv inställning till varumärket. Varumärkeslojalitet kopplas ofta samman med varumärkesvärde som syftar till det värde som varumärket bidrar med till företaget (Gustafsson 2015). Schultz (2005) skriver att varumärkeslojalitet inte existerar om varumärket inte själva är lojala mot sina kunder då följderna blir att kunden inte är lojal mot de olika varumärkena. En stor anledning till illojalitet är att företag inte lyckas uppfylla de förväntningar som de skapar hos kunden innan, under eller efter ett köp. Det finns olika anledningar till varför kunder eller konsumenter är lojala eller illojala men den främsta

anledningen enligt Schultz (2005) är hur nöjda de är med varumärket och produkten i sig, detta gäller både egenskaper och service. Ämnet är starkt kopplat till tillfredsställelse som återspeglar den utvärdering som görs efter ett köp (Kotler et al. 2005). Ndubisi (2007) behandlar kundlojalitet inom banksektorn och skriver följaktligen att det är kompetens, engagemang, kommunikation och konflikthantering som först och främst påverkar relationskvaliteten, något som sedan innebär en förstärkning av kundernas lojalitet.

För att skapa varumärkeslojalitet och service är det viktigt att ha motiverade och nöjda medarbetare. Motivation är en viktig del inom organisationen ur ett marknadsföringsperspektiv och då medarbetarna fungerar som deltidsmarknadsförare utgör detta en viktig del inom den interna marknadsföringen (Grönroos 2007). Frederick Herzbergs (1959) två-faktor teori delar upp motivation i två olika behov där det första är hygienfaktorer så som säkerhet och fysiska behov och det andra är motivationella faktorer som mer fokuserar på de psykologiska behoven. För att skapa bra service är det viktigt med både motivation och intern marknadsföring (Opoku et al. 2008).

Den interna marknadsföringen är viktig i alla branscher men extra viktigt för organisationer i servicebranschen på grund av *sanningens ögonblick* där personalen måste vara förberedd på att kunna svara på och lösa det mesta på plats (Grönroos 2007). Ämnet involverar strategiimplementering och förändringsarbete vilket skapar medarbetarnöjdhet och motivation som i sin tur mynnar ut i kundfokus. Frontpersonalen är de som är ytterst ansvariga för kundens upplevda servicekvalitet vilket bidrar till det kundfokus organisationen bör arbeta efter (Ahmed & Rafiq 2000). För att hålla en hög servicekvalitet krävs det att företaget förser frontpersonalen med befogenhet och *bemyndigande* (Grönroos 2007). Frontpersonalen återfinns hos Lovelock och Wirtz (2011) inverterade organisationspyramid. Genom att ha frontpersonalen i spetsen skapas en plattare organisationsstruktur där ledning och stödpersonal sätter frontpersonalen i fokus vilket underlättar frontpersonalens kundfokus.

Det är viktigt att anställa rätt personal med rätt värderingar för att lyckas få de att trivas på arbetet för att sedan bli servicemotiverade. För att lyckas hålla dessa motiverade, i synnerhet inom större organisationer, krävs det att organisationen är konsekvent med information. Medarbetarna utgör själva stommen i företaget och för att kunna marknadsföra en ny tjänst eller produkt är det viktigt att man först marknadsför den internt för att skapa förtroende till organisationen (Grönroos 2007). En ny tjänst eller produkt kan benämnas som en förändring



och det är oerhört viktigt att förstå att problem kan skapas om medarbetarna inte är involverade i förändringen. Forskarparet Garvin och Roberto (2005) samt Parton och McCalman (2008) skriver om hur informationen skall förmedlas i organisationen för att medarbetarna inte skall tappa motivationen. Huvuddragen är att informationen förmedlas i god tid, att medarbetarnas åsikter tas hänsyn till och att ledningen tar hänsyn till medarbetarnas humör genom intern kommunikation.

## 4. Empiri & Analys

---

*I kapitlet presenteras primärdata som insamlats via semistrukturerade intervjuer. Data presenteras i samband med att den analyseras och har strukturerats utifrån följande teman: Lojalitet till varumärket och mot kunderna, motivation, den interna marknadsföringens definitioner, personalen som deltidsmarknadsförare, frontpersonalens roll, bemyndigande av frontpersonalen, den interna kommunikationen samt effektiv kommunikation vid förändring. Utgångspunkten för uppsatsen är även den teoretiska referensramen vald för vår studie. Strukturen passar oss väl då vi har använt oss av en abduktiv ansats och är därmed inte styrda av varken teori eller empiri.*

---

### 4.1 Lojalitet till varumärket och mot kunderna

Lojalitet till varumärket och företaget är enligt intervjupersonerna en mycket viktig fråga. Det ser vi bland annat hos Joline, 26 år, som berättar om den relationsskapande banken och att mycket av deras interna kommunikation och arbete idag handlar om att skapa och bibehålla relationer:

“Allt vi gör är för att man vill behålla relationer, det är det man pratar om nu. Relationsskapande banken, internt inom branschen. Så det är jättestort.” **Joline**

Martin, 35 år, belyser även han vikten av lojalitet:

“Vi tjänar ju pengar på affärer som vi gjorde för tjugo år sedan och hela vägen fram tills nu vilket gör att lojalitet är viktigare än försäljning.” **Martin**

Det Martin menar är att de tjänar pengar på kunder som betalar ränta och andra avgifter som sträcker sig över tiden, exempelvis bolån. Han anser att samtidigt som lojaliteten blir allt viktigare i dagens samhälle är det inget de kommunicerar tillräckligt tydligt mot de anställda. Evelina, 52 år, diskuterar också lojalitet och berättar att mycket av deras externa marknadsföring sker i kanaler där ungdomar befinner sig. Hon förklarar också att de försöker

kommunicera vikten av lojalitet, både internt och externt, exempelvis genom att ge kunderna som samlar alla sina tillgångar på ett och samma ställe bättre priser och förmåner.

Vid forskning inom varumärkeslojalitet är det intressant att undersöka konsumenternas upprepade köp av en viss tjänst (Gustafsson 2015). Utifrån empirin ser vi att inom bank blir det inte upprepade köp som Gustafsson (2015) menar är lojalitet utan snarare hur man samlar eller sprider sina tillgångar. Torvald, 29 år, menar att det är allmänt känt att förr bytte man inte bank i den utsträckning som man gör idag. Han anser därför att det har blivit allt mer viktigt att öka kundnöjdheten genom att ha servicemotiverad personal som har befogenheter att kompensera och göra allt för att kunden ska undvika obekvämligheter.

Empirin visar också på att kunderna, beroende på generation, har olika syn på lojalitet. Martin menar på att banksektorn är speciell då lojaliteten skiljer sig väldigt mycket från generation till generation. Den äldre generationen är väldigt lojala under en längre tid medan den yngre är mer medveten om sina valmöjligheter och ser banken mer som ett utbytbart verktyg. Evelina menar att hon och hennes bank väljer att positionera sig mot unga vuxna. Vid en positionering är det viktigt att skapa associationer till varumärket, vilket är en aspekt inom skapandet av sitt varumärkesvärde (Aaker 1991). Associationer är något som Evelina är inne på när hon förklarar vilka mediekkanaler hennes bank väljer:

“Eventet som vi var på förra året blir det i år också, där satsar vi mycket. De senaste åren har vi valt arrangemang med omsorg där vi vill synas. Jag tror man har gjort något tillsammans med en känd ungdoms-Dj nu, man vill synas på det sättet men vi behöver liksom inte synas inom de stora sammanhangen annars. Större ungdomssatsningar” **Evelina**

Schultz (2005) anser att en stor anledning till illojalitet är att företag inte lyckas uppfylla de förväntningar som de skapar hos kunden innan, under eller efter ett köp. Speciellt om varumärket inte själva är lojala mot sina kunder (Schultz 2005). Caroline, 52 år, tror också att lojalitet blir allt svårare att skapa då det är mycket lättare att jämföra och byta bank idag.

Även Joline är av samma åsikt:

“Man tar ju bort relationen. Någonstans bygger man ju det som gör att man gör en relation, att man har en personlig kontakt. Träffar man dem bara genom datorn är det inte så stort steg att byta bank om de har bättre bolåneränta för de kommer inte sakna den kontakt de har med datorn.” **Joline**

Det finns olika anledningar till varför kunder är lojala eller illojala enligt Schultz (2005) och han menar att den främsta anledningen är hur nöjda de är med varumärket och produkten i sig, detta gäller både egenskaper och service. Det är därför som själva kundkontakten, som utgör den synliga delen av serviceleveransen, är viktig enligt Jens, 45 år. Han berättar att i dagens samhälle där kunderna inte är inne hos dem så ofta blir det extra viktigt hur de bemöter kunderna när de väl besöker bankkontoren.

## 4.2 Motivation

“Motivation är också det som gör att man orkar ”walk the extra mile”, det är liksom syftet, hur man sedan får motivation är väldigt individuellt. Jag motiveras själv både av intellektuell stimulans, att tänka ut nya saker och få vara kreativ men också att få se saker som jag har varit med och skapat bli till verklighet. Att man bygger någonting är viktigt för mig” **Martin**

Precis som Martin berättar skiljer sig synen på motivation från person till person i vår empiri. Evelina motiveras av ha roligt på arbetsplatsen och Caroline av att få ge sina kunder något som håller hög kvalitet. Jens själv motiveras av att motivera andra, han vill se sina anställda utvecklas och lära sig nya saker för att de sedan ska kunna ta mer och mer ansvar. Att Jens motiveras av att motivera andra till att ta mer ansvar och att utvecklas ligger hand i hand med det Lovelock & Wirtz (2011) menar är viktigt att betona i en organisation där frontpersonalen har en betydande roll för att skapa lojala kunder. Även Grönroos (1997) anser att det är av yttersta vikt för frontpersonalen att förstå vikten av att leverera bra service och att det är vägen till belöning. Genom att motivera dessa personer som utgör spetsen av organisationen säkerhetsställs arbetsglädjen vilket i sin tur hjälper företaget att bibehålla en bra service (Lovelock & Wirtz 2011).

Likaså Caroline betonar vikten av att motivera sina anställda och hon menar att det är chefernas ansvar att motivera personalen och få de att tycka om sitt arbete och skapa utvecklingsmöjligheter. Att ständigt återkoppla till medarbetare och höra deras åsikter är en central roll vid den interna marknadsföringen och ett viktigt verktyg vid skapandet av motivation (Grönroos 1997). Att återkoppla och ge positiv feedback är nödvändigt för frontpersonalen ska känna sig uppskattade för arbetet de levererar, speciellt om utfallet inte blir synligt. Forskarna Wilson (2003) och Ghorbanhosseini (2013) förklarar att motiverade och lojala anställda leder till både högre profitabilitet för företagen och bättre service gentemot kunderna. På grund av detta är det viktigt att bli erkänd och få sin röst hörd från organisationen och cheferna enligt Torvald. Harald, 51 år, är av samma åsikt då han menar då att det ständigt pågår diskussioner kring hur man ska motivera frontpersonalen för att hålla hög nivå vid servicemötet:

“Banker är serviceföretag, om du säljer service och inte är road av att sälja service är det som att gå på restaurang och ha oengagerad personal, det blir aldrig bra. Därför är det en ganska central fråga för oss, det blir en del av det dagliga samtalet.” **Harald**

En motivationsfaktor som återkommer hos många intervjupersoner är kundkontakten. Joline menar att hon motiveras av själva kundkontakten och Jens berättar att han vill vara så nära sina kunder som möjligt. Som diskuterat i problembakgrunden har det skett en förändring inom banksektorn och i dagsläget sker mycket av kommunikationen mellan kund och företag digitalt såsom e-mail, mobilapplikationer och sociala medier (Eriksson 2006). Det skulle därmed kunna uppstå en minskad motivation hos personalen inom banksektorn då bankerna går mot allt mer självbetjäning. Joline och Jens som motiveras av kundkontakten, kan i och med digitaliseringen riskera att få andra arbetsuppgifter och färre kundmöten vilket kan hämma deras personliga motivation och därmed även påverka bankernas produktivitet (Wilson 2003) och profitabilitet (Ghorbanhosseini 2013).

Joline berättar också om vikten att ha den kunskap som behövs för att betjäna kunderna något som Herzberg (1959) definierar som en inre motivationsfaktor. Han menar att en del människor motiveras av sin egen expertis, vilket innebär att Joline kan beskrivas som en *motivationssökare*. Även Grönroos (2007) diskuterar vikten av att ha frontpersonal som har tillgång till information om till exempel hur organisationens kompensationsystem fungerar. Utbildning är också något som återkommer hos våra intervjupersoner och utifrån empirin ser

vi att utbildning är något som bankerna arbetar väldigt aktivt med. Caroline berättar att de har både har lärarledda utbildningar och utbildningar via datorn. Hon tillägger att de också har produktutbildningar och ledarskapsutbildningar. Andra intervjupersoner har även de diskuterat utbildningar och då bland annat rådgivningscertifikat och berättat att alla anställda måste ha specifika kunskaper om exempelvis penningtvätt.

Roland, 23 år, är också motivationssökare i den benämningen att han motiveras av personlig utveckling (Herzberg 1959). Vid frågan om det finns några möjligheter att utvecklas internt karriärmässigt i företaget svarade han:

“Självklart finns det möjligheter men samtidigt tror jag de möjligheterna är begränsade. Nu är det i princip anställningsstopp vilket gör att de med fasta anställningar har lättare att få en intern tjänst. Det kan bli rätt omotiverande att hoppa runt utan fast anställning.” **Roland**

Att det blir svårare för bankerna ge frontpersonalen och framförallt deltidanställda, möjligheter att utvecklas inom branschen och göra karriär kan vara motivationshämmande och påverka servicen och varumärkeslojaliteten negativt (Springer 2011). Martin, som redan har en chefsposition, lyfter problemet med att motivera frontpersonalen vid förändring då de anställda kan känna sig osäkra på hur deras framtida position på företaget kommer se ut. Han berättar att det kan vara ganska traumatiskt för många att genomgå ett byte av arbetsuppgifter och han önskar att det fanns en tydligare kommunikation ifrån ledningen. Martin påpekar att som en konsekvens av den föränderliga miljö som bankerna befinner sig i blir det allt svårare att motivera personalstyrkan:

“I den här branschen kommer det bli allt svårare att arbeta med motivation. Framförallt inom retailbanking på grund av att marginalerna sjunker, tro det eller ej, om man läser tidningarna så tror man kanske tvärtom. Man jobbar inte alls speciellt modernt och använder sig ganska lite av tävlingar och liknande.” **Martin**

Metoderna som Martin beskriver som moderna är det som Herzberg (1959) beskriver som motivationsdrivande faktorer för *hygienssökare*. Martin anser att de inte använder sig av moderna motivationstekniker utan arbetar traditionellt med att motivera med framförallt lönehöjningar och utökade befogenheter. Det kan dock skapa problem för bankerna då

monetära belöningar endast skapar kortsiktiga lösningar och att tonvikten istället bör ligga på erkännande och feedback (Lovelock & Wirtz 2011).

### 4.3 Den interna marknadsföringens definitioner

“Intern marknadsföring är hur man får personalen till att leverera utåt mot kunderna. Man sköter det internt först, på ett sätt så att chefer påverkar personalen till att vilja. Allting börjar inifrån och hur det sedan kan påverka personalen till att leverera bättre service.“ **Josef, 23 år**

Det finns många olika definitioner av intern marknadsföring och det är även svårt för forskare att specificera vilka attribut som är viktiga att studera inom ämnet (Ahmed & Rafiq 2000). Ovanför lyder Josefs version av ämnet medan intervjuperson Joline menar att intern marknadsföring är allt de gör i organisationen och hur det marknadsförs internt. Joline anser att kultur, vilket sätt man arbetar och hur ledningen säkerhetsställer att personalen får all den information de behöver, ingår i intern marknadsföring. Torvald och Josef är inne på samma spår men tillägger att utbildning och hur chefer påverkar personalen att vilja leverera bättre service också är viktiga delar av den interna marknadsföringen. Synsätten kan tydligt kopplas till medarbetarnöjdhet och motivation vilket är den första fasen inom den interna marknadsföringen enligt Ahmed & Rafiq (2000). Utan medarbetarnöjdhet och motivation är det svårt att åstadkomma den service och kundfokus som intervjupersonerna menar att intern marknadsföring leder till. Kundfokus är den andra fasen som Ahmed & Rafiq (2000) anser är en av den interna marknadsföringens huvudområden vilket även empirin visar är en viktig del i bankernas arbete. Studien skildrar inte detta element lika tydligt som de två andra men intervjupersonerna återkommer till att kundfokus är en av orsaken till varför banken vill marknadsföra sig internt. Josef säger exempelvis att företaget gör allt de kan för att frontpersonalen skall kunna fokusera på kunderna. De uppmuntrar medarbetarna att ge förslag på vad som kan förbättras och är väldigt mån om att det skall vara bra siffror inom personal- och kundfrågor.

Enligt Evelina är intern marknadsföring när koncernledningen sänder ut ny information till organisationen för att informera om nya strategier eller dylikt. Hon berättar även om en förändring i den interna marknadsföringen. Internt fokuserar företaget idag mer på att effektivisera medarbetarna och att göra mer affärer samt skapa nöjdare och lojalare kunder.

Att pressen på personalen har ökat är enligt Evelina ett resultat av att informationsflödet går mycket snabbare idag och dokumentationen blir allt viktigare. Martin arbetar som mellancheff på en storbank och har en lite annan uppfattning om intern marknadsföring:

“Den första är företagets strategiska agenda och hur den kommuniceras igenom vision och position och är en del som sker ganska mycket igenom top-down kommunikation inom de flesta företag. Det handlar om vart vi ska och vem vi skall bli. Sen finns det också ganska mycket i vardagen kring förändringar då folk kan bli oroliga för sina jobb eller hur de ska utföra sina jobb och då finns det ganska mycket taktisk intern marknadsföring som hamnar i personaltidningar och så” **Martin**

Även om det finns lite olikheter i Evelina och Martins uppfattning om den interna marknadsföringens innebörd så är de överens om att det handlar om strategi- och förändringsarbete, vilket visar på likheter med den tredje fas, strategiimplementering och förändringsarbete, som Ahmed & Rafiq (2000) skriver om. Förändringsarbete är något som kan skapa problem i en organisation om det inte genomförs på rätt sätt (Grönroos 2007). För att klara av att hantera förändringar och hålla medarbetarna motiverade är det viktigt att låta medarbetarna delta i strategiframtagningar och att den interna kommunikationen fungerar väl (Spiker & Lesser 1995), den interna kommunikationen återkommer vi till senare i analyskapitlet. Trots att intervjupersonerna har olika uppfattningar om ämnet håller de sig till de tre element: medarbetarnöjdhet och motivation, kundfokus samt strategiimplementering och förändringsarbete, som Ahmed & Rafiq (2000) anser viktiga inom ämnet och speciellt viktiga inom tjänsteföretag.

#### 4.4 Personalen som deltidsmarknadsförare

Utifrån empirin ser vi att en viktig del av den interna marknadsföringen är rekrytering. Exempelvis säger Josef att utvecklandet av de egenskaper och kompetenser som företaget anser viktiga startar i rekryteringen och enligt Wilson et. al (2012) sker just den mest väsentliga delen av uppbyggandet av ett företag vid rekryteringen. Intern marknadsföring anses extra viktigt inom serviceorganisationer då det kan hjälpa organisationer att förebygga misstag och underlätta för frontpersonal genom att planera och förbereda personalen innan själva interaktionen där *sanningens ögonblick* sker. Medarbetarna utgör själva stommen av företaget och genom att rekrytera de mest lämpade personerna till varje post underlättar man för den utveckling banken strävar efter (Grönroos 2007). Liknande åsikter och synpunkter



gällande bankens rekrytering och roll återfinns hos flera av intervjupersonerna och Roland säger att de är väldigt noga med att all personal måste passa in och tro på affärsidén i eller efter rekryteringen. Han menar på att man då utvecklar någon form av ambassadörsroll för företaget eller lokalt för sitt kontor. Även Grönroos (2007) anser att det är viktigt att medarbetarna kan relatera sina personliga drag till företaget för att trivas och känna att de passar in. Josef berättar att deras avdelning vill vara bäst på marknaden och ge kunderna det de begär samt att banken försöker motivera sina anställda genom att bry sig om dem och tillhandahåller mycket förmåner. Som en konsekvens berättar Josef att även han har utvecklat en stark ambassadörsroll för företaget där han känner sig stolt att vara delaktig.

Caroline berättar att de uppmanas av sina chefer att själva använda de verktygen som de har så som appar och liknande för att på så sätt se hur de fungerar och lättare kunna marknadsföra dem till sina kunder. Att den interna marknadsföringen används som verktyg för att få personalen att tro på sitt företag (Grönroos 2007) och att lojala och dedicerade anställda leder till en bättre service gentemot kunderna (Ghorbanhosseini 2013) var något som behandlades i problemformuleringen och är något som återfinns i empirin. Roland säger att så länge man tror på företagets värderingar och affärsidé kommer man prata gott om företaget och på så sätt bli en form av ambassadör. Han tillägger även att ambassadörrollen är extra viktigt i dagens samhälle när marknaden är såpass homogen som den är. Martin håller med och berättar att hans bank försöker sticka ut med hjälp av sina värderingar som genomsyras av bankens historia. Han menar att ha gamla traditioner och göra de anställda medvetna om bankens historia, är ett sätt att få personalen att tro på sitt varumärke, vilket kan utgöra ett verktyg som organisationer kan använda sig av (Grönroos 2007).

## 4.5 Frontpersonalens roll

Frontpersonalen spelar en viktig roll inom banksektorn och vid frågan om vad frontpersonalen har för betydelse i deras organisation fick vi Evelinas syn på ämnet:

“De är ju ansiktet utåt för banken, liksom vår personal på kundcentret som vi många gånger glömmer. Hur kunden blir bemött, antingen när man går in eller ringer är egentligen A och O. Jag har några som jobbar med administrationstjänster och hur de hanterar en kund är jätteviktigt. Tyvärr är det inte de vi belönar varken med de högsta lönerna eller med utbildning...” **Evelina**

Även teorin visar på frontpersonalens avgörande roll och Lovelock och Wirtz (2011), Echeverri och Edvardsson (2012) samt Guerra och Sepúlveda (2014) är samtliga eniga om att frontpersonalen fungerar som deltidsmarknadsförare. I interaktion med kunden är de ytterst ansvariga för kundens upplevda servicekvalitet. Caroline styrker Evelinas svar angående frontpersonalens betydelse. Hon säger även att kundkontakten har förändrats under den senaste tiden:

“Vi möter ju dem på bankkontoret och andra fysiska möten kan vi ju också ha beroende på vilken kund det är. Sedan möter vi ju dem i telefonbanken och i de digitala kanalerna används mycket. Vi ser hur användandet av apparna ökar successivt men användandet av många andra kanaler minskar.” **Caroline**

Även Joline menar på att hon ser förändringar inom banksektorn och då kontanterna försvinner ur samhället och många av tjänsterna digitaliseras blir det svårare att förse den äldre generationen med den service de förväntar sig. Joline anser därför att frontpersonalen nu är ännu viktigare än tidigare då det till exempel är upp till dem att se till att de hanterar de äldre på rätt sätt och se till att de förblir lojala. Lyckas banken matcha eller prestera bättre än den förväntade servicekvaliteten påverkas kundens lojalitet positivt, vilket är en central del vid utvecklandet av långvariga relationer (Korschun et al. 2014). Josef som arbetar heltid inom kundtjänst är inne på samma spår och beskriver frontpersonalens roll i det förändrade samhället såhär:

“...Speciellt i dagens samhälle då de flesta ärendena sköts digitalt så träffar eller pratar jag med kunden så sällan att servicemötet blir direkt avgörande för en fortsatt relation.”  
**Josef**

Joline berättar att inom kundtjänst är det viktigt att man kan ta folk i alla olika lägen:

“Ja utifrån kundtjänst är det viktigt att man kan ta folk i alla olika lägen. Just utifrån bank kan det komma in allt från hemlösa till personer inom private banking vilket är den högsta rangen eller vad man skall säga. Så man måste verkligen kunna ta hela det spannet och arbeta med dessa människor och få dem att förstå och göra det de behöver. Så det är väl egentligen det viktigaste, man kan ta folk och man har en positiv attityd till saker och ting.” **Joline**

Intern marknadsföring existerar som sagt ifrån tjänstemarknadsföringen och Gummesson (2002) påpekar att det i första hand tillämpas på frontpersonalen för att personalen skall känna

sig trygga och motiverade på sin arbetsplats och därmed kunna effektivisera och förbättra mötet med kunden. Genom att bygga upp en stolthet i det man gör, både gentemot sig själv och mot kunderna anser Jens att de blir mer effektiva i arbetet med kunder, något som stärks av Grönroos (2007) som menar att medarbetarna är de första som utgör den interna marknaden. För att marknadsföra en tjänst externt måste den först grundas och framhållas internt enligt Grönroos (2007). Det är något som inte alltid visar sig vara fallet och Evelina berättar att även om de alltid når sina mål önskar hon att ledningen ibland skulle ge frontpersonalen mer tid till att sätta sig in i de nya strategierna:

“Det tar dock ganska lång tid från att man fattat beslutet högst upp sen finns inte tålamodet när den väl är hos oss. Då tycker de, herregud utför det bara. Då har ju medarbetarna inte hunnit vänjas. Det är mycket så överhuvudtaget med alla arbetsredskap och IT-förändringar. Det kommer med väldigt kort varsel.“ **Evelina**

Evelinas åsikt kan även kopplas till både Wilson et al. (2012) och Wallace et al. (2013) som menar på att det är av största vikt att genom en effektiv intern kommunikation alltid hålla sina anställda informerade kring vad som marknadsförs externt. Dels för att personalen skall hålla uppe sitt förtroende till organisationen och dels för att reducera risken att de anställda inte är tillräckligt insatta i förändringarna. Som en konsekvens kan personalen kan känna sig osäkra på sin arbetsbeskrivning eller uppgift och det kan hända att kundernas förväntningar inte kommer bli uppfyllda (Wilson et al. 2012). Detta är även något Torvald är inne på när han diskuterar sin banks kommunikation vid just förändringsarbetet. Han säger att de oftast missar att kommunicera ut relevant information vilket försvårar hans arbete som frontpersonal. Detta är något som i sin tur kan öka gapet mellan den förväntade och utförda servicen och att banken därför har svårt att leverera bra service (Wilson et al. 2012). En försämrad service kan, precis som tidigare diskuterats, inom banksektorn påverka varumärkeslojaliteten negativt (Kaur et al. 2014).

## 4.6 Bemyndigande av frontpersonalen

Enligt Martin så arbetar svenska banker med *bemyndigande* på olika sätt och enligt Grönroos (2007) är det viktigt med *bemyndigande* för att frontpersonalen skall få den kunskap de behöver för att utföra sitt arbete. Torvald berättar att de har riktlinjer angående de olika behörigheterna och att besluten flyttas så långt ner som möjligt i hans organisation. Det ingår

även i deras utbildning att veta hur mycket man får göra själv. Enligt Grönroos (2007) krävs det att även organisationen anstränger sig för att se till att frontpersonalen blir motiverade och därmed deltidsmarknadsförare för företaget. I princip menar Grönroos (2007) att ledaren delar med av sin makt för att skapa utrymme för frontpersonalen. Martin beskriver att hans arbetsplats befinner sig mitt emellan centralisering och decentralisering där banken arbetar för att delegera mer ansvar. Till exempel flyttades beslutanderätten för att ge kreditlån från centrala ledningen till geografiskt utnämnt ansvariga. Som både Torvald och Evelina berättar är det väldigt viktigt att frontpersonalen vet i vilken utsträckning befogenheten sträcker sig och i vilka situationer besluten behövs komma från högre ledning (Grönroos 2007). Det är också viktigt att frontpersonalen får befogenhet att själva kunna ta avgörande beslut för att förbättra servicemötet så mycket det går (Grönroos 2007). I intervjuerna undrade vi om bankerna ger befogenheter till att ta beslut samt i vilken utsträckning detta sker och så här svarade Josef svarade på frågan:

“Jo det gör man, det har ju vissa regler vad vi får och inte får göra. För det första skall vi aldrig lämna en missnöjd kund utan vi har tillgång till vissa kompensationsmedel osv. för att underlätta vårt arbete. Ledningen vill dock att kunderna ska göra så mycket de kan själva men ibland går det inte och då får jag som frontpersonal hjälpa till med mindre beslut. Vi har en karriärstrappa inom företaget som består utav tre steg, desto högre upp man är i trappan desto större beslut får man ta.” **Josef**

Josef svar går även att koppla till den inverterade pyramiden som är en pedagogisk beskrivning av hur en organisation bör arbeta med *bemyndigande* av frontpersonalen (Lovelock & Wirtz 2001). Evelina beskriver att hon arbetar i en relativt platt organisation med få mellanhänder, men en centraliserad beslutsnivå där beslut sker uppifrån och ner, vilket är motsatsen till det Lovelock och Wirtz (2011) beskriver som den inverterade pyramiden. Genom att istället vända på organisationen och sätta frontpersonalen i spetsen av organisationen skapas en plattare organisationsstruktur som underlättar för frontpersonalen att fatta beslut, vilket i sin tur förebygger misslyckade för bankerna vid *sanningens ögonblick* (Lovelock & Wirtz 2011). Joline säger att det definitivt finns verktyg som gör att de har stor förmåga att fatta beslut och speciellt inom *service recovery processen* när saker har gått fel. Utifrån empirin ser vi att flera banker arbetar utifrån Lovelock och Wirtz (2011) synsätt att försöka flytta ner befogenheter så långt det går där ledningen försöker finnas till som stödpersonal och hjälpa frontpersonalen. Branschen genomsyras dock av lagar och regler som

reglerar vilka beslut som kräver utbildning, vilket gör detta tankesätt svårare i bankbransch då ledningen måste finnas med och ta många av de stora besluten.

Även Evelina diskuterar hanteringen av missnöjda kunder och berättar att de är väldigt värdefulla för henne och organisationen. Hon anser att det finns två fördelar med att lösa problemet med en missnöjd kund, det första är att banken kan ha vunnit en kund som stannar livet ut och det andra är att kunden förhoppningsvis slutar sprida negativ *word-of-mouth* till vänner och bekanta. För att hålla servicekvaliteten uppe är det extremt viktigt inom serviceföretag att frontpersonalen har de befogenheter som krävs vid misstag eller snabba beslut (Wilson et al. 2012). Josef beskriver deras klagomålshantering som en uppmuntran till personalen:

“De lämnar aldrig en missnöjd kund, och är det någon som vill ha ersättning så får vi ge det till en viss del utifrån vissa kriterier.” **Josef**

Hanteringen av missnöjda kunder kan också kopplas till det som Ndubisi (2007) kallar för konflikthantering och som är en avgörande del i skapandet av lojala kunder. Även Joline menar även att de lägger mycket vikt vid att lösa problemen på plats och är det något som behövs kompenseras så gör de det utifrån de lagar och regler som sätts av både samhälle och bank.

Som tidigare diskuterats är bankerna väldigt hårt hållna av regelverk och att det finns lagar som säger att vissa beslut måste fattas på en viss nivå i företaget och därmed kan bankerna inte kan flytta ner makten allt för långt:

“Det jag kan säga, som kan vara bra för er att veta, är att just retailbanking är extremt styrt av regelverk så väldigt mycket begränsningar av mandat för frontpersonalen som möter kund kommer ifrån regelverken.” **Martin**

Martin berättar även att det är en balansgång mellan att leverera bra service för att på så sätt öka kundnöjdheten och att hålla sig till regelverket. Enligt Evelina har det skett en jättestor förändring de senaste åren och att det idag krävs en väldig dokumentation. Kunderna och bankerna måste redogöra exakt vart pengar kommer ifrån och vart de ska.

## 4.7 Den interna kommunikationen

Utifrån empirin ser vi att många av bankerna använder sig av liknande interna kommunikationskanaler. Stor vikt läggs vid personaltidningar, mailkonversationer och precis som Lovelock & Wirtz (2011) föreslår; intranät. I intranätet sker större delen av kommunikationen och är enligt Martin i många fall väldigt uppskattat:

“Dels finns det ett väldigt uppskattat forum på intranätet där folk, framför allt personalen på bankkontoren, diskuterar hur löser man det här problemet, hur fungerar det här verktyget och där man hjälper varandra. Där vet jag att vi som jobbar med kanalutveckling hämtar väldigt mycket idéer ifrån och kollar på. Det har blivit ett ganska socialt verktyg, fast det inte är byggt för det. Jag tror faktiskt att de bästa sociala verktygen är de som växer fram själva då det kan vara svårt att bygga ett ifrån början.” **Martin**

Martins citat visar på vikten att både hitta ett system där man kan tillvara på den informationen som finns inom företaget men också att det är nödvändigt att uppmuntra personalen att dela med sig av sin kunskap att för att skapa konkurrensfördelar (Gummesson 2002). Dock uttrycker flera av intervjupersonerna känslan av att intranäten är väldigt stora och i vissa fall till och med hämmar kunskapsspridningen. Joline berättar att deras intranät har hängt med under en väldigt lång tid. Mycket ny information läggs in utan struktur och att det därför ibland kan vara svårt att hitta relevant information. Torvald håller med och berättar att det finns risk för att information missas, det kan till exempel handla om interna förändringar så som hur man legitimerar kunderna elektroniskt eller externa förändringar så som politiska beslut angående skatter och pensionssparanden.

De flesta intervjupersonerna är överens om att deras bank arbetar aktivt med sammanlänkningen av medarbetarna. Det är något som ingår i många av bankernas kärnvärden och empirin visar på att ledningarna och cheferna arbetar aktivt med att förmedla vikten av att arbeta som ett lag och att vara lojala mot varandra. Josef som jobbar på en nischbank berättar:

“Tight sammanhållning och det är ju någonting som de verkligen försöker skapa. Vi sitter ju i vårt landskap, det är öppet landskap och där sitter ju även cheferna så det är även högt i tak. VDn springer i korridoren och frågar hur läget är och såna saker.

Man ska hjälpa varandra, trivs man på jobbet så levererar man ju bra service till kunderna också.” **Josef**

Sammanlänkningen av medarbetarna är en viktig del av den interna kommunikationen (Miller 2010) och precis som Josef gör kopplingen till servicen anser Wilson et. al (2012) att den interna kommunikationen är viktig för att personalen skall skapa förtroende till organisationen och följaktligen förmedla de värderingar vidare till kunden. Att skapa ett varumärke som kunderna litar på är allt viktigare i dagens samhälle då konsumenter idag, som en konsekvens av digitaliseringen, är mindre lojala (Gustafsson 2015). Vikten av tillit återkommer också i Ndubisi (2007) *The research framework* där han anser att tillit är en viktig byggsten för att skapa lojala kunder. En stark företagskultur är också viktigt för att skapa en konsistent nivå på servicen (Lovelock & Wirtz 2011).

#### 4.8 Effektiv kommunikation vid förändring

En annan viktig del av den interna kommunikationen är budskapet och enligt intervjupersonerna handlar en stor del av interna kommunikationen vid förändring om att skapa förståelse och övertyga de anställda om att förändringen är nödvändig. Något som förankras i Gavin och Robertos (2005) teori, där de menar på att förklarandet av förändringen ska vara ledningens första fas då det underlättar kommunikationen inom företaget. Dock berättar Martin att även om det är önskvärt att ge sina anställda en bra förklaring till förändringen, så är det kanske inte alltid fallet:

“Man måste vara väldigt duktig på att bestämma sig varför, vad anledningen är till förändringen och sedan dra den röda tråden till hur det här påverkar just dig. Och där känner jag att vi är lite svaga på den här varför biten.” **Martin**

Att den interna kommunikationen inte fungerar väl vid förändring kan skapa problem för bankerna. Utan en tydlig och effektiv kommunikation finns risken att bankerna får problem med att behålla sin lönsamhet under och efter förändring (Spiker & Lesser 1995). Intervjupersonerna berättar också att det finns en utmaning i att få alla anställda involverade när viktiga beslut fattas. Så här svarar Evelina på frågan ifall alla medarbetare är engagerade i framtagningen av mål och strategier:

“Nej men hela den processen är ju väldigt som stora organisationer, allting kommer ner och skall göras. Sen kan vi sitta och ha massa diskussion innan men det slutar alltid med ledningens val.” **Evelina**

Evelinas och många av de andra intervjupersonernas svar visar på att många av bankerna fattar de flesta beslut på topnivå, trots att teorin visar på vikten av att engagera medarbetarna i framtagningen av nya strategier (Gavin & Roberto 2005). Ledningen föreslås först presentera en preliminär handlingsplan för att sedan samla in de anställdas åsikter och utifrån det sammanställa den slutgiltiga planen (Gavin & Roberts 2005). Annars finns risken att de anställda inte känner sig involverade i förändring och att företaget går miste om kunskapen som personalen besitter (Spiker & Lesser 1995). Anledningen till agerandet förklarar Martin, liksom flera andra av intervjupersoner, är de stora organisationerna som de befinner sig i och som enskild anställd har man inte överblicken som krävs för att kunna bidra i strategiutvecklingen.

I sammanställningen av empirin återfinns även Gavin och Roberts (2005) fas tre och fyra. Dessa handlar om att behålla de anställdas goda humör och uppmuntra de anställdas förändrade beteende för att underlätta förändringen. Caroline berättar att hon både anser att cheferna ska uppmuntra de anställda till att själva praktisera förändringen och att hon tycker det att ingår i hennes arbetsuppgifter att se till att de anställda har roligt för att hålla motivationen uppe. Harald berättar att de pratar mycket om vad det är som gör att det är roligt att gå till jobbet:

“Jag tror vi talar väldigt mycket om vad det är som gör att det är roligt att vara här, och när vi upptäcker att vi får dissonans i svaren så brukar vi borra ytterligare och frågar vad.” **Harald**

Avslutningsvis vill vi även lyfta fram en annan utmaning med intern kommunikation vid förändring inom stora organisationer och framförallt banksektorn som Martin belyser:

“I tider av förändring, som den här branschen och många andra också står inför, så är det ofta ganska otydligt eller känsligt att berätta vilken strategi man har samtidigt är det precis det folk vill veta. Oavsett hur bra kanaler du har så är det rätt svårt att inte kunna berätta det som egentligen är det viktigaste.” **Martin**



Anledningarna till att ledningen avvaktar med att kommunicera strategierna kan vara flera, både behovet att först presentera planen för aktieägarna och rädslan för att konkurrenterna ska få reda på strategin nämns som förklaringar till den bristande kommunikationen. Risken finns dock, oavsett anledning, att organisationen minskar sin effektivitet och att de anställda förlorar så väl motivation till sitt arbete som ansvarskänsla till sin organisation (Kitchen & Daly 2002).

## 5. Slutsats

---

*I detta kapitel presenteras studiens slutsatser. Kapitlet inleds med att repetera syftet för att påminna läsaren om vad det var studien gick ut på. Efter det följer de tre mest centrala slutsatserna vi kunde finna följt av en mer generell diskussion kring övriga slutsatser. Slutligen ger kapitlet även förslag på vidare forskning samt rekommendationer till praktiker.*

---

### 5.1 Uppsatsens slutsatser

- Syftet med arbetet är att undersöka den interna marknadsföringens roll vid utvecklandet av varumärkeslojalitet i dagens digitaliserade banksektor. Vidare syftar uppsatsen till att bidra till det kvalitativa forskningsfältet kring varumärkeslojalitet.

Genom analys av teori och empiri fann vi åtta återkommande teman som vi valde att kalla: *Lojalitet till varumärket och mot kunderna, motivation, den interna marknadsföringens definitioner, personalen som deltidsmarknadsförare, frontpersonalens roll, bemyndigande av frontpersonalen, den interna kommunikationen samt effektiv kommunikation vid förändring.* Analysavsnittet var strukturerad efter dessa teman och efter analysen ser vi tre huvudsakliga slutsatser som vi anser är av ytterst relevans för att besvara uppsatsens syfte.

Den första slutsatsen är att våra intervjupersoner tycker det är väldigt viktigt med varumärkeslojalitet i banksektorn då bankerna i stor utsträckning tjänar pengar på affärer som skedde för flera år sedan. Empirin visar att varumärkeslojalitet inom banksektorn inte handlar om upprepade köp utan om att kunden ska samla alla sina tillgångar hos en och samma bank och gärna i ett tidigt skede. Studien visar även att lojalitet ser olika ut hos olika generationer. Flera intervjupersoner berättar att den yngre generationen är väldigt krävande och om banken inte lever upp till deras förväntningar är risken stor att de byter bank. Som en konsekvens satsar vissa banker på att skapa ett starkt varumärke hos unga i hopp om att lyckas vinna deras förtroende. Vid mötet med den äldre generationen berättar intervjupersonerna att de, som frontpersonal, istället står inför utmaningen att levererar hög service samtidigt som de

introducerar de äldre för de digitala förändringarna och det kontantlösa samhället som Sverige är på väg att bli. Bankerna tror att den äldre generationen tycker att servicen är sämre som en konsekvens av att bankerna rekommenderar sina kunder att genomföra de enklare tjänsterna över internet samtidigt som allt fler bankkontor har blivit kontantfria.

Utifrån empirin kan även slutsatsen dras att det idag är svårare att skapa lojala kunder då en stor del av kundkontakten sker över telefon eller internet. Intervjupersonerna berättar att i och med digitaliseringen har det blivit svårare att skapa relationer med kunderna, så att när det fysiska mötet med kunden väl sker, blir det en allt mer central del av skapandet av varumärkeslojalitet. Detta bidrar till att det fysiska mötet blir allt mer viktig för kunderna och skapandet av varumärkeslojalitet, än om personalen hade haft en kontinuerlig kontakt med kunderna. Som en konsekvens har frontpersonalen därför idag högre krav på sig att leva upp till kundernas förväntningar och en avgörande roll för att bankerna ska kunna leverera högklassig service och lyckas bibehålla sina kunder. Det ställer också högre krav på den interna marknadsföringen att ge frontpersonalen de verktyg som krävs för att hantera de avgörande mötena.

Den tredje och avslutande slutsatsen vi ser är att bankerna arbetar aktivt med att ge sin frontpersonal verktyg för att hantera missnöjda kunder och att detta krävs för att behålla kunder. Intervjupersonerna berättar att ledningen försöker förse sina anställda med kunskap och försöker skapa en plattare organisation så allt fler beslut kan tas på plats för att förbättra kundens upplevelse av *sanningens ögonblick*. Dock ser vi också att bankerna ofta följer den traditionella *top-down* styrningen. Studien visar på att de anställda sällan involveras vid framtagandet av strategier, att kommunikationen vid förändring ofta brister och att frontpersonalen ibland har ganska kort tid på sig att anpassa sig till förändringarna. Studien visar delvis också på en förklaring till att många beslut sker på toppnivå. Banksektorn är oerhört reglerad av lagar, regler och förordningar och vissa beslut måste enligt svensk lag fattas högt upp i organisationerna. Intervjupersonerna berättar att det faktum att besluten inte kan fattas direkt på plats eller att frontpersonalen inte får ge de råd de önskar ge, kan hämma bankens arbete att *bemyndiga* personalen. Den interna marknadsföringen spelar en viktig roll vid utvecklandet av varumärkeslojalitet i banksektorn på grund av att den möjliga avkastningen från en kund sträcker sig över en längre tid. Branschen är dock så hårt reglerad att det begränsar bankernas arbete med den interna marknadsföringen. Som en konsekvens finns risken att servicen blir lidande och att kundernas varumärkeslojalitet minskar.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram några andra intressanta åsikter som har uppkommit under arbetets gång och som är relaterade till uppsatsens syfte och forskningsfråga.

Intervjupersonernas definition av intern marknadsföring varierade ifrån person till person, dock kunde nästan alla definitioner kopplas till Ahmed & Rafiqs (2000) tre faser av intern marknadsföring: medarbetarnöjdhet och motivation, kundfokus samt strategiimplementering och förändringsarbete. Studien visar också på att bankerna tycker det är viktigt att ha engagerade och motiverade medarbetare som är insatta i bankens värdegrunder, mål och visioner och därför spelar rekryteringen en viktig roll. Intervjupersonerna berättar att de vid rekryteringen letar efter personer med liknande mål och visioner som banken och att förhoppningen är att dessa ska kunna arbeta som deltidsmarknadsförare och ambassadörer för att generera positiv *word of mouth* samt skapa ett starkt varumärke för banken. Bankerna motiverar sina anställda med lönehöjningar och utökade befogenheter idag, trots att många teorier visar på vikten av andra former av uppmuntran. Utbildning finns i alla banker, dock oftast som krav för att få utföra vissa tjänster vilket gör att motivationsfaktorn i vissa fall reduceras till en obligatorisk aspekt. Empirin visar även att frontpersonalen många gånger känner att informationen kan vara svår att få tag på och de framför kritik mot intranäten då de beskrivs som väldigt stora och dåligt strukturerade. Studien visar också att digitaliseringen kan bringa utmaningar gällande frontpersonalens motivation. Vi ser att frontpersonalen i stor del motiveras av kundmötet, både då de tycker det är roligt att möta kunderna men också för att de ger dem möjligheten att visa sin expertis. Som en konsekvens av digitaliseringen och minskade kundmötena finns därmed risken att en viktig motivationsfaktor för frontpersonalen håller på att försvinna och att servicen blir lidande.

## 5.2 Förslag på framtida forskning

Som det nämnts i kapitel 2.3 Avgränsningar valde vi att avgränsa oss mot att basera studien på bankpersonalens uppfattningar. Ett relevant forskningsförslag är därför att undersöka hur bankkunder eller privatpersoner i allmänhet ser på varumärkeslojalitet och vad de värdesätter vid servicemötet. I och med att digitaliseringen varit en såpass stor del av detta arbete kan det även vara av intresse att forska om hur varumärkeslojalitet kan skapas digitalt via olika plattformar. I och med att ett annat angreppssätt tillämpas kan forskningen inom varumärkeslojalitet utökas ytterligare.

### 5.3 Rekommendationer till praktiker

Bankerna skulle kunna gynnas av att arbeta aktivt med att förstå skillnaderna mellan olika generationers syn på varumärkeslojalitet för att på så sätt ge sina kunder bästa möjliga service. Nya former av motivation och mindre fokus på monetära belöningar är kanske också något att rekommendera, speciellt då det kan finnas en risk att delar av frontpersonalen känner sig mindre motiverade i och med att kundmötena minskar. Vi ser att idag fattas många beslut på topnivå inom banksektor, trots att alla är överens om att frontpersonalen är av största vikt för organisationen eftersom det är frontpersonalen som möter kunderna. Vi skulle därför föreslå att frontpersonalen involveras mer i framtagningen av strategier och mål. Vi tror också att bankerna skulle kunna förbättra den interna kommunikationen genom att till exempel presentera nya arbetssätt och modeller tidigare för de anställda. På så sätt skulle frontpersonalen kunna leverera bättre service och förhoppningsvis även skapa lojalare kunder.

## 6. Referenser

Aaker, David (1991) *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press: New York.

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). *Internal Marketing Issues and Challenges*. European Journal of Marketing.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2a upplagan, Stockholm Liber

Butscher, A., Stephan (2000). *Kundklubbar och lojalitetsprogram*. Malmö: Liber

Christensen Lars, Engdahl Nina, Gräås Carin, Haglund Lars (2001) *Marknadsundersökning – en handbok, 1:a upplagan*, Lund: studentlitteratur

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, K. (2006) *Utveckling av kundrelationer inom bank- och finansmarknader*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 252-254

Garvin, D. & Roberto, M. (2005) *Change through Persuasion*. Harvard Business Review. Vol. 83 Nr. 2 s. 104-112

Ghorbanhosseini, M. (2013). *The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital*.

Guerra, E. & Sepúlveda, C. (2014), "Are Committed Employees More Service Oriented?", *Global Business & Organizational Excellence*, 33, 3, pp. 23-36

Gustafsson, C. (2015) *Brand Loyalty*. John Wiley & Sons, Ltd. Oxford:

Grönroos, Christian (1997). *Relationship marketing: interaction, dialogue and value*. Helsingfors.

Grönroos, Christian (2007). "Service management and marketing: Customer management in service competition". 3. ed. Chichester: Wiley

Gummesson, E. (2012). *Total Relationship Marketing*. 3 uppl. New York: Routledge.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch, Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. London: Chapman & Hall.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Kaur, G. Sharma, R och Mahajan, N. (2014) *Segmentation of Bank Customers by Loyalty and Switching Intentions*. The Journal for Decision Makers, Vikalpa. Vol 39, Nr. 4.
- Kitchen, P. och Dayl, F. (2002) *Internal communication during change management* Corporate Communications: An International Journal Vol. 7 Nr. 1
- Konkurrensverkets rapportserie (2002:4) Konkurrensen i Sverige 2002
- Korschun, D, Bhattacharya, C, & Swain, S (2014), "Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees", Journal Of Marketing, 78, 3, pp. 20-37
- Kotler, Philip, Wong, Veronica, Saunders, John och Armstrong, Gary (2005), *Principles of Marketing*, Fourth European edition. Harlow: Prentice Hall.
- Landy, F., Conte, J. (2004). *Work in the twenty first century*, McGraw-Hill: New York
- Lindmark, Anders & Örnevik, Thomas (2011). *Human Resource Management organisationens hjärta*. upplaga 2:1
- Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen (2011). *Services marketing: people, technology, strategy*. 7. ed., Global ed. Boston: Prentice Hall
- Lärarnas nyheter (2012) (Elektronisk)  
<http://www.lararnasnyheter.se/pedagogiska-magasinet/2012/09/18/kunskap-digitaliserad-varld> Hämtad 2015-04-10
- Management Mania Leavitt's Diamond (Elektronisk)  
<https://managementmania.com/en/leavitts-diamond>  
 Hämtad 2015-04-16
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*, third edition, Harper Collins Publishers: New York
- Melin, F. (2008). *Varumärkesstrategi*. Malmö: Liber AB.
- Miller, Katharine (2010) "Organizational Communication – Approaches and Processes". Upplaga 6, Nelson Education, Ltd. Canada
- Moser, F. (2015) *Mobile Banking*. International Journal of Bank Marketing, Vol. 33 Nr 2 S. 162 - 177
- Mukherjee, A. och Nath, P. (2003) *A model of trust in online relationship banking* International Journal of Bank Marketing. Vol 21, s 5-15

- Ndubisi, N. (2007). *Relationship marketing and customer loyalty*. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 25, Nr 1. Sid. 98-106
- O'Malley, Lisa (1998). *Can loyalty schemes really build loyalty?* *Marketing Intelligence & Planning*. s 47-55.
- Opoku, R. Atuobi-Yiadom, N. Chong, C. Abratt, R. (2008) *The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case* *Journal of Financial Services Marketing*. Vol. 13 S.317-329.
- Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur
- Paton, R. och McCalman, J. (2008) *Change Management: A Guide to Effective Implementation* Upplaga 3, The Crownwell Press, Trowbridge, Wiltshire
- Schultz, D.E., (2005) *The loyalty paradox*. *Marketing Management*, Vol September/October, s. 10-11
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative research: a guide for researchers in education and the social science*. New York: Teachers College Press.
- Spiker, B. och Lesser, E. (1995) *Change Management: We have met the enemy*. *Journal of Business Strategy*, Vol. 16 Nr. 2 s.17 - 21
- Springer, G. *A Study of Job Motivation, Satisfaction and Performance among Bank Employees*. *Journal of Global Business Issues*. Vinter 2011 Vol. 5 Nr 1, s.29-42.
- Svenska dagbladet (Elektronisk).Tuvhag, E. *Var tredje redo att gå till ny bank*  
[http://www.svd.se/naringsliv/branscher/bank-och-fastighet/var-tredje-redo-ga-till-ny-bank\\_7543242.svd](http://www.svd.se/naringsliv/branscher/bank-och-fastighet/var-tredje-redo-ga-till-ny-bank_7543242.svd)  
 Hämtad 2015-04-14
- Tapp, Alan (2005). *Principles of Direct and Database Marketing*, Third Edition, Essex: Prentice Hall
- Thakur, R. (2013) *What keeps mobile banking customers loyal?* *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 32 Nr. 7 S. 628-646
- Thomson, K. & Hecker, L. (2000). Value-adding Communication: Innovation in Employee Communication and Internal Marketing. *Journal of Communication Management*. 5 (1): 48-58
- Wallace, E, de Chernatony, L, & Buil, I (2013), "Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment", *Journal Of Business Research*, 66, 2, pp. 165-171
- Wilson, Alan, Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. (red.) (2012). "Services marketing: integrating customer focus across the firm". 2., European ed. London: McGraw-Hill



Wilson, F. M. (2003). *Organisational Behaviour and Gender*, Ashgate Publishing Ltd

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo. & Gremler, Dwayne D. (2009). “*Services marketing: integrating customer focus across the firm*”. 5. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin

Öhman, Sara (2010) Maslows Behovspyramid (Elektronisk)  
<http://saraohman.se/2010/04/26/vad-du-vet-vet-aven-alla-andra/>  
Hämtad 2015-04-20

## 7. Appendix

### 7.1 Appendix 1 - Intervjuguide

#### Inledning

Syftet med arbetet är att öka kunskapen om vilken roll intern marknadsföring spelar vid utvecklandet av servicemotiverad personal inom banksektorn, för att bankerna i sin tur ska kunna skapa lojala kunder i dagens digitaliserade samhälle. Vi kommer att behandla dina svar på en professionell nivå utifrån de etiska aspekterna som finns för kvalitativa intervjuer och självklart har du som respondent möjlighet att vara anonym. Innan vi börjar intervjun skulle vill vi ställa en fråga:

1. Är det ok att vi spelar in intervjun?

#### Intervjufrågor

##### Bakgrund

1. Berätta om dig själv och din bakgrund.
2. Vilken position har du på företaget och hur länge har du jobbat här?
3. Definiera vad intern marknadsföring är för dig.

##### Diskussionsämne 1: Intern marknadsföring

Berätta om er interna kommunikation.

- Hur tycker du den fungerar? Vad är positivt och vad kan förbättras?
- Hur bra kännedom har du om övriga avdelningar och deras arbete?

Vilka informationssystem använder ni er av idag?

- Av dessa, vilka anser du fungerar bäst?

Förmedlas all information via dessa?

- t.ex. förändringar i företaget/på avdelningen, vad som händer i företaget osv.
- Sker det någon uppföljning att medarbetarna verkligen tagit del av denna information?

Vilka egenskaper eller kompetenser anser företaget viktiga hos personalen?

- Vilka är framstående i rekryteringen?

Vilka former av intern utbildning har ni? Utveckla gärna.

Hur ser företaget på decentralisering?

Vad har frontpersonalen för betydelse i organisationen?

- Jobbar företaget aktivt med att förbättra servicemötena/kundmötena?

Hur arbetar företaget med att ge frontpersonalen befogenhet att ta beslut?

Känner du att du kan identifiera dig med varumärket?

Jobbar ni efter företagets kärnvärden/värdegrunder?

Jobbar företaget aktivt med att engagera alla medarbetare i framtagandet av mål och strategier?

- Hur förmedlas strategierna till alla avdelningar?

Hur arbetar ni med medarbetarnöjdhet?

- t.ex. teamwork, aw, aktiviteter på och utanför jobbet, stöd från ledning och medarbetare.

## **Diskussionsämne 2: Motivation**

Vad är motivation för dig?

- Hur motiveras du på arbetsplatsen?
- Hur arbetar företaget med att motivera sina anställda, har arbetet förändrats under de senaste åren?

Arbetar företaget med belöningssystem idag?

Berätta om möjligheterna att utvecklas internt i företaget?

## **Diskussionsämne 3: Lojalitet till varumärket och mot kunder**

Hur arbetar ni för att skapa relationer med kunderna?

Hur mäter ni lojalitet idag?

Hur kommuniceras vikten av lojalitet internt?

Hur går ni tillväga för att samla in information om kunderna idag?

- Vilken slags information är ni intresserade av?

Arbetar ni med riktlinjer/policys hur personalen skall bemöta kunden?

- Om ja, uppdateras dessa ofta?

Arbetar ni för att vara lojala mot era nuvarande kunder?

- Om ja, hur?

Hur hanterar ni missnöjda kunder?

Vilka huvudsakliga kommunikationskanaler använder företaget idag?

## **Diskussionsämne 4 - Förändringar inom branschen**

Berätta om din uppfattning hur/har bankbranschen förändrats de senaste seklet? Om ja, hur?

- Berätta om/beskriv din uppfattning om digitaliseringens påverkan.

Har kundkontakten förändrats något i och med digitaliseringen?

- Har det blivit lättare/svårare att skapa lojala kunder?

Har den interna kommunikationen förändrats i och med digitaliseringen?

- Om ja, hur?

Hur sker en bra förändring på arbetet enligt dig?

- Har du några tidigare erfarenheter vid förändringsarbete? Förklara hur du kände. Bra eller dåligt? Kunde det gjorts på ett annat sätt?

Hur arbetar företaget för att behålla sina anställdas motivation vid förändring?

Hur marknadsförs externa förändringar, till exempel en ny reklamkampanj, internt? ‘

- Blir medarbetarna väl informerade om dessa “förändringar” innan de nås ut externt?

Har frontpersonalens betydelse förändrats i och med digitaliseringen? Om ja, hur?

Har befogenheterna förändrats i och med digitaliseringen? Om ja, hur?