

# Intern marknadsföring i turistföretag

Maria Inza  
Kristina Nilsson

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap  
Avdelningen för Industriell marknadsföring och e-handel

## **Abstract**

The purpose of this thesis was to study managers in the tourism market who works with internal marketing towards their personnel. A case study with two tourism providers, Hotel Laponia and Mix Ranch, was performed. The cases were based on personal interviews with the hotel manager at Hotel Laponia and with the owner of Mix Ranch. The research questions were based on why tourist providers use internal marketing and how tourist providers use internal marketing. The findings were that it was regarded as very important to have motivated, satisfied, and properly trained personnel in this business because they are the ones who have direct communication with the clients and they are an important issue to help the company to success. The tourism companies seem to satisfy their personnel by training and rewarding them, giving them correct information and listening to them.

## Förord

Denna C-uppsats har skrivits under tio veckor våren 2005, vid Luleå tekniska universitet i Skellefteå. Valet av ämnesområdet intern marknadsföring grundar sig i vårt intresse för tjänsteföretags arbete med att ta hand om sin personal eftersom personalen är den viktigaste resursen i tjänsteföretag. Vi valde att undersöka turistföretag eftersom bägge har ett stort intresse för turism samt att en C-uppsats från 2002 föreslagit fortsatt forskning inom området. Vi vill härmed tacka de personer som hjälpt oss att genomföra arbetet under dessa veckor;

Stort tack till *Anneli Granström*, hotellchef vid Hotell Laponia i Arvidsjaur och till *Mikael Erixson* vid Mix Ranch i Stenkyrka på Gotland, som tagit sig tid och intresserat sig för att svara på våra intervjufrågor.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår vetenskapliga handledare *Rickard Wahlberg* som under hela arbetets gång snabbt svarat på våra frågor och funderingar och givit oss synpunkter och förslag på hur arbetet skulle utformas.

Vi riktar också ett stort tack till *seminariedeltagarna* som läst vår uppsats under arbetets gång och kommit med många kloka förslag som hjälpt oss att slutföra arbetet.

Slutligen vill vi tacka *våra nära och kära* som har stöttat oss och försökt hjälpa till, var och en på sitt sätt. Tack för att ni finns.

Skellefteå den 26 maj 2005

Maria Inza

Kristina Nilsson

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	4
1.3 Syfte .....	6
<b>2 Teori.....</b>	<b>7</b>
2.1 Varför turistföretag använder sig av intern marknadsföring.....	7
2.1.1 Personalutveckling .....	7
2.1.2 Interna kunder.....	8
2.1.3 Behov och tillfredsställelse.....	8
2.1.4 Kommunikation.....	10
2.2 Hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring .....	10
2.2.1 Interna marknadsföringsprocessen .....	11
2.2.2 Interna marknadsföringsaktiviteter .....	13
<b>3 Metod.....</b>	<b>16</b>
3.1 Litteratursökning.....	16
3.2 Val av forskningsstrategi.....	16
3.3 Val av undersökningsobjekt .....	16
3.4 Datainsamling.....	17
3.5 Analysmetod .....	18
3.5 Metodproblem .....	18
3.5.1 Reliabilitet.....	18
3.5.2 Validitet .....	18
<b>4 Empiri.....</b>	<b>20</b>
4.1 Varför turistföretag använder sig av intern marknadsföring.....	21
4.1.1 Personalutveckling .....	21
4.1.2 Interna kunder.....	21
4.1.3 Behov och tillfredsställelse.....	22
4.1.4 Kommunikation.....	22
4.2 Hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring .....	23
4.2.1 Interna marknadsföringsprocessen .....	23
4.2.2 Interna marknadsföringsaktiviteter .....	25
<b>5 Diskussion av fallet.....</b>	<b>28</b>
5.1 Turistföretags motiv till intern marknadsföring .....	28
5.1.1 Personalutveckling .....	28
5.1.2 Interna kunder.....	28
5.1.3 Behov och tillfredsställelse.....	29
5.1.4 Kommunikation.....	29

<b>5.2 Turistföretags användning av intern marknadsföring .....</b>	<b>30</b>
5.2.1 Interna marknadsföringsprocessen .....	30
5.2.2 Interna marknadsföringsaktiviteter .....	32
<b>5.3 Svar på forskningsfrågor .....</b>	<b>34</b>
5.3.1 Varför använder sig turistföretag av intern marknadsföring? .....	34
5.3.2 Hur använder sig turistföretag av intern marknadsföring? .....	34
<b>6 Diskussion av resultatet .....</b>	<b>35</b>
6.1 Återkoppling till syftet.....	35
6.2 Slutsatser.....	35
6.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag.....	36
6.4 Förslag till fortsatt forskning.....	36
<b>Referenslista.....</b>	<b>38</b>
<b>Personliga intervjuer.....</b>	<b>40</b>
<b>Bilaga:</b>	
Intervjuguide	

# 1 Inledning

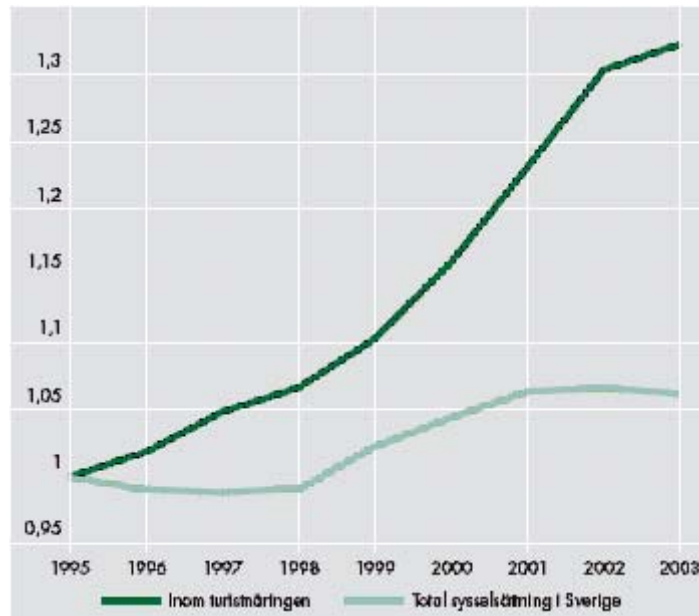
*I detta kapitel presenterar vi först en bakgrundsbild över turismen och dess utveckling. Vi ger även en kort beskrivning av intern marknadsföring. I problemdiskussionen behandlar vi varför företag använder intern marknadsföring och hur de använder den vilket leder fram till syftet med vårt arbete samt våra forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Briggs (2001, s 3) menar att det finns det en mängd olika definitioner på turism. En av dem är: "tillfällig förflyttning av människor till destinationer utanför ställen där man normalt bor och arbetar i och deras aktiviteter under vistelsen på dessa destinationer". Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd och Wanhill (1998, s 8) framhåller en liknande definition: "De aktiviteter som uppstår av en persons resande på platser utanför deras vanliga miljö, minst en dag men inte längre än ett år." Turistdelegationen (2005, s 44) hänvisar till FN: s definitioner inom turism som är: "turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften". Turistdelegationen (2005) anser att turism innebär att en person förflyttar sin konsumtion till ett annat område, stad eller land än där han eller hon vanligtvis vistas. När man reser spenderar man genomsnittligt mera pengar på transporter, boende, matställen, attraktioner och andra inköp än vad man normalt gör på hemorten. Den ökade konsumtionen har effekter på resmålets ekonomi och skapar företagsamhet med arbetstillfällen och en stärkt infrastruktur (ibid).

Enligt turistdelegationen (2005) är rese- och turistindustrin en näring som omfattar verksamheter inom ett stort antal olika branscher i näringslivet. Gemensamt för verksamheterna är att de levererar varor och tjänster avsedda för människor som utövar turism. Briggs (2001, s 33) anser att turistindustrin utvecklats i snabb takt de senaste femtio åren. Inkomsterna har ökat, resandet har blivit billigare samt att människor har längre semester och kortare arbetstid. Hon menar att det även blivit vanligare med korta semestrar såsom weekendresor. Turistdelegationen (2005, s 10) konstaterar att då svenskarna i större utsträckning valde att semestra i Sverige under 2003, ökade den inhemska turistkonsumtionen till cirka 120 miljarder, en ökning med 1,9 procent.

Turistdelegationen (2005, s 16) påpekar att det sker en snabbare sysselsättningsökning inom turistnäringen i Sverige än i sysselsättningen i övrigt. Antalet sysselsatta i turistnäringen har ökat med drygt 32 procent till mer än 127 000 personer mellan 1995 och 2003. De anställda i turistnäringen utgör drygt 3 procent av alla anställda i Sverige, som totalt är cirka 4,2 miljoner, se figur 1 nedan. Kandampully (1999, s 37) anser att den snabba ökningen av turismen har inneburit nya utmaningar för turistorganisationerna då det är en personalintensiv bransch där de mänskliga resurserna, det vill säga personalen, har en betydande roll för organisationens framgång.

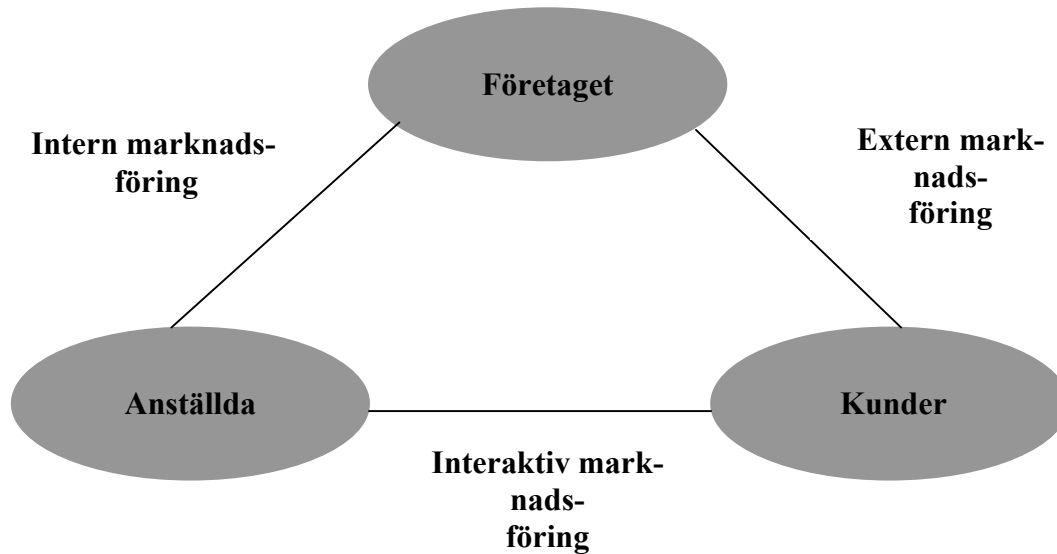


**Figur 1. Index för sysselsättningsutveckling inom turistnäringen i jämförelse med total sysselsättningsutveckling i Sverige (Efter Turistdelegationens hemsida 2005)**

Jolliffe och Farnsworth (2003) framhåller att ett grundläggande kännetecken inom turistnäringen är säsongvariationer. Detta inverkar stort på företagsledningens sätt att leda de anställda. Hoffman och Bateson (2002, s 45) anser att en strategi för att hantera säsongsvariationer kan vara att anställa tillfällig personal under högsäsong. Jolliffe och Farnsworth (2003) påpekar att det då krävs extra resurser som ägnar sig åt rekrytering, urval och utbildning av deltidsanställda. Författarna definierar säsongsvariationer inom turismen som cykliska variationer i turismens efterfrågan och till stor del fylls de tillfälliga arbetsplatserna av ung arbetskraft och det har visat sig att dessa inte är lika intresserade och motiverade som heltidsanställda. Hoffman och Bateson (2002, s 147) framhåller att fördelarna med deltidsanställda är att personalkostnaderna blir mindre med flexibel arbetskraft som kan anställas enbart då det finns behov av det. Författarna (2002, s 46) menar att det finns också nackdelar med detta, bland annat har tillfällig personal mindre kunskap och erfarenhet än heltidsanställda, lägre motivation och engagemang för organisationen som kan visa sig i missnöjdhet hos kunderna. Hoffman och Bateson (2002, s 147) anser även att deltidsanställda levererar lägre kvalitet till kunderna än heltidsanställda då deras entusiasm för att lära sig utföra arbetet är mindre. Denna personal används under perioder då det är som stressigast som till exempel vid turistsäsong och efterfrågan är stor, vilket kan visa sig i frustration som i sin tur ger kunderna lägre upplevd kvalitet.

När man tänker på marknadsföring i allmänhet tänker man oftast på aktiviteter riktade mot den externa marknaden, men ett tjänsteföretags första marknadsföringsåtgärder bör riktas mot den interna marknaden, det vill säga personalen (Arnerup-Cooper och Edvarsson, 1998, s 221). Som ledare i tjänsteföretag måste man se till att all personal känner till företagets erbjudande och tror på dess kvalitet och värde. Kotler, Wong, Saunders och Armstrong (2005, s 635) anser att marknadsföring har i uppgift att skapa ett fungerande samspel mellan kund, personal och företag. Detta samspel gör att företag måste se på marknadsföringen ur tre olika perspektiv för att nå framgång, se figur 2. Den *externa marknadsföringen* som enligt författarna är traditionell marknadsföring består av pris, plats, produkt, påverkan och personal. Ar-

nerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 221) menar att den externa marknadsföringen lockar kunder till företaget men den har egentligen ingen betydelse om inte personalen kan leverera den förväntade tjänsten. Enligt Kotler et al är *interaktiv marknadsföring* den marknadsföring som sker i mötet mellan säljare och kund och den upplevda tjänstekvaliteten är till stor del beroende på hur bra mötet mellan dessa två blir. *Intern marknadsföring* innebär att tjänsteföretagen måste investera mycket i de anställdas kvalitet och prestationsförmåga. De måste utbilda och motivera alla anställda att arbeta i kundorienterade team som ger kunderna bästa möjliga tillfredsställelse (ibid).



**Figur 2. Tre typer av marknadsföring inom tjänstesektorn** (Översatt från Kotler et al 2005, s 635)

Enligt Rafiq och Ahmed (2000) användes begreppet intern marknadsföring för första gången för mer än 20 år sedan. Sedan dess har mycket forskning gjorts men trots detta används inte begreppet intern marknadsföring av så många företag. Ett stort problem som har bidragit till detta är att det ännu inte finns en klar definition av vad intern marknadsföring är och innebär. En stor förvirring råder i litteraturen om vad intern marknadsföring exakt är, hur man ska arbeta med intern marknadsföring samt hur och vem som utformar och genomför den (ibid). Kotler, Bowen och Makens (2003, s 352) påpekar att intern marknadsföring i turismbranschen måste omfattas av alla medarbetare; det kan inte lämnas till marknadsförings- eller säljavdelningen utan måste vara en del av den filosofi som råder inom hela företaget och marknadsföring borde utföras av alla medarbetare i företaget. Hoffman och Bateson (2002, s 31) anser att vid produktionen av de flesta tjänster är både kund och leverantör närvarande vilket gör att personalen blir en påtaglig faktor för kundens utvärdering av tjänsten och detta innebär att personalen agerar deltidsmarknadsförare och måste tänka på att språket, klädseln, utseende och beteendet påverkar kundens upplevelse av tjänsten. Eftersom personalen har en stor betydelse för turistföretagens framgång, finner vi det intressant att undersöka den interna marknadsföringen.

### 1.2 Problemdiskussion

Rafiq och Ahmed (2000) skriver att det finns en mängd olika definitioner av intern marknadsföring som konkurrerar med varandra. Enligt Rafiq och Ahmed är intern marknadsföring att attrahera, utveckla, motivera och behålla duktig personal genom arbetsuppgifter som tillfredsställer deras behov. Interna marknadsföringens filosofi är att behandla anställda som interna kunder samt att ta hand om dem så de trivs på företaget (ibid). Barnes och Morris (2000) nämner två definitioner av intern marknadsföring. Den ena är att ledningen måste tillfredsställa personalens behov, med målet att intensifiera motivationen och behålla personalen på arbetsplatsen. Den andra är att intern marknadsföring innebär attraherande av personal, utveckling, motivationsarbete och behålla personal genom arbetsuppgifter som tillfredsställer deras behov. Crick (2003) menar att intern marknadsföring är marknadsföring av företaget och dess tjänster mot företagets anställda. Ahmed, Rafiq och Saad (2003) skriver att intern marknadsföring är en filosofi för att hantera organisationens mänskliga resurser utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Barnes och Morris (2000) anser att intern marknadsföring ska omfatta alla anställda och samtliga inom organisationen måste erbjuda bästa tänkbara tjänst till kunderna.

Ahmed, Rafiq och Saad (2003) framhåller att intern marknadsföring skapar ökad kompetens inom organisationen som leder till extern framgång. Enligt Ahmed et al beskrivs kompetens som en process att hantera eller öka mänskliga prestationer på arbetsplatsen genom utbildning. Intern marknadsföring innebär bland annat att arbeta med personalens attityder och motivation. Barnes och Morris (2000) menar att personalens attityder påverkar personalens vilja att stanna kvar på företaget, som sin tur påverkar kundtillfredsställelse vilket bidrar till organisationens vinst. Mudie (2003) anser att personalen med hjälp av intern marknadsföring blir mer produktiv, effektiv och levererar högre kvalitet. Ahmed och Rafiq (2003) påpekar att då företaget visar intresse för personalens behov ger den interna marknadsföringen klara signaler till alla på företaget att ledningen värdesätter sin personal, vilket är en förutsättning för ett framgångsrikt företag. Jiang och Klein (2002) menar att anställda som arbetar i en organisation som inte uppfyller deras behov sannolikt inte kommer att arbeta lika effektivt som de skulle kunna göra.

Ahmed och Rafiq (2003) framhåller att intern marknadsföring baseras på förståelsen att ingen individuell anställd är effektiv om den arbetar i enskildhet, utan anställda med olika kompetenser och färdigheter måste samarbeta med varandra både i skapande och i leverans av tjänsten. Författarna menar att ledningen på många företag idag har svårigheter att försäkra sig om att varje anställd i alla delar av organisationen är involverad i arbetet med att leverera kvalitet. Ahmed och Rafiq anser även att det är viktigt att alla i organisationen kan se kopplingen mellan vad han eller hon gör och vilken påverkan det har på andra. Därför är det enligt författarna av största vikt att skapa interna relationer mellan avdelningar, verksamheter och anställda inom organisationen för att på så sätt öka företagets och personalens prestationsförmåga. Detta medför även att det är lättare att uppfylla de löften företaget lovat kunderna. Ahmed och Rafiq menar att personalen även får större förståelse för organisationens miljö, hierarki, politik och struktur.

Lee och Bruvold (2003) menar att motivera arbetskraften är en av de största utmaningar som organisationer står inför idag. Gåserud (2001, s 49) anser att motivation är själva motorn i det vi gör, de drivkrafter som bidrar till att avgöra våra handlingar. Enligt Gåserud (2001, s 48) är vad som styr vårt beteende en mycket komplicerad fråga men man kan komma långt i sin förståelse genom att beakta följande faktorer:

- Motivation – vad vi vill uppnå med det vi gör.
- Kunskap – vad vi vet och förstår.
- Färdigheter – vad vi kan utföra.
- Attityder – reaktioner och förutfattade meningar.
- Personlighet – vem vi är.

Lagergren (2003, s 293) anser att det lönar sig att ta hand om sin personal; det går inte att försvara en dålig arbetsmiljö som kan visa sig genom till exempel hög personalomsättning, sjuk-skrivningar och produktionsbortfall. Enligt Whitmore (2003, s 106) är ”motivationens hemlighet den heliga bägare som varje företagsledare skulle bli mer än förtjust över att finna”.

Barnes, Fox och Morris (2004) anser att ledningens arbete med att tillfredsställa sin personal leder till att de blir mer motiverade och engagerade, vilket i sin tur leder till att företagets externa kunder blir behandlade på ett bra sätt. Robbins (2005, s 87) menar att då tillfredsställd personal är mer benägen att stanna kvar på arbetsplatsen känner sig återkommande kunder mer trygga med företaget då de möter samma personal som kan uppfylla deras krav och förväntningar. Robbins (2005, S 29) definierar arbetstillfredsställelse som en individs huvudsakliga attityd, inte beteende, mot sitt arbete.

Flannery och Sanes (2003) menar att företagsledningen vinner på att fundera över följande frågor inför arbetet med den interna marknadsföringen:

- vilka är våra anställdas prioriteringar?
- vad utmärker en idealisk anställd?
- hur rekryterar och behåller vi dem i företaget?

Genom att fundera över dessa frågor menar författarna att stora kostnadsbesparingar kan göras samt att personalens prestationer och tillfredsställelse på arbetsplatsen ökar. Aghazadeh (2003) menar även han att ledningens ansvar är att hitta, dra till sig, utveckla, kompensera och behålla personal med rätt kunskaper och färdigheter. Det är även ledningens uppgift att försäkra sig om att alla personalens färdigheter tillvaratas och används. Aghazadeh anser att nyckeln till framtidens konkurrensfördelar är personalen, därav vikten att vårda dem på bästa sätt. Rafiq och Ahmed (2000) anser att eftersom köp av tjänster innebär omfattande kontakt mellan kund och personal är personalen många gånger det enda konkurrensmedlet mot andra liknande företag. Författarna anser att personalen i tjänsteföretag måste vara kundorienterad och säljmedveten. Grönroos (1998, s 79 f) menar att utöver arbetet med att motivera den befintliga personalen är det viktigt för företaget att kunna attrahera, rekrytera och behålla lämpliga medarbetare. Grönroos påpekar att det övergripande målet för intern marknadsföring är att företaget ska kunna:

- attrahera lämpliga medarbetare som kontaktpersoner och till chefs- och förmansposter
- hålla kvar bra medarbetare
- styra och motivera medarbetare så att dessa blir kundinriktade, marknadsförings- och försäljningsorienterade och därigenom göra en så bra insats som möjligt i den interaktiva marknadsföringen (marknadsföring mellan personal och kund).

Barnes och Morris (2000) föreslår att företag kan behålla sina anställda genom att tillfredsställa personalens behov genom till exempel matcha arbetsuppgifterna med personalens kunskaper och färdigheter. Är det uppfyllt är de anställda mindre angelägna om att byta arbetsplats och kunderna blir mer nöjda med de tjänster som erbjuds. Varey och Lewis (1999) framhåller att om företagets interna marknadsföring ska lyckas måste hela ledningen stödja arbetet och hela organisationen delta i arbetet. Den interna marknadsföringen måste även genomföras ”uppifrån och ned” för att matcha den externa marknadsföringsstrategin samt att

den måste överensstämma med organisationens "livsstil". Författarna menar att företaget bör betrakta den interna marknadsföringen som en förutsättning för att utveckla organisationen.

Aghazadeh (2003) anser att istället för att betrakta de anställda som kostnadsposter bör organisationen se på vilket värde det tillför företaget. Viktiga faktorer inom en organisation är tillit, lojalitet och bra relationer (ibid). Aghazadeh menar att en god investering för organisationer är att låta de anställda vara med och utveckla företagets tjänster då det är dessa som har den största kundkontakten; det är personalen som vet hur kunderna upplever tjänsten. Enligt Varey och Lewis (1999) fokuserar extern marknadsföring huvudsakligen på ekonomiska transaktioner medan intern marknadsföring fokuserar på sociala värden och tillhandahåller ett bredare område som berör både icke-ekonomiska och ekonomiska värden.

Vi började vår problemdiskussion med att skriva om att företagsledningens arbete med att motivera sin personal är en viktig del av företagets verksamhet. Ovanstående problemdiskussion belyser varför företagen bör ägna sig åt intern marknadsföring samt olika tillvägagångssätt. Gåserud (2001, s 49) menar att motivation är själva motorn i det vi gör. Enligt flera författare är intern marknadsföring att attrahera, utveckla, motivera och behålla duktig personal. Ahmed, Rafiq och Saad (2003) framhåller att intern marknadsföring skapar ökad kompetens och Mudie (2003) anser att personalen blir mer produktiv, effektiv och levererar högre kvalitet till kunderna. Aghazadeh (2003) menar att ledningens ansvar är att försäkra sig om att personalens färdigheter tillvaratas, utvecklas och används. Barnes och Morris (2000) föreslår att företagen kan öka tillfredsställelsen hos personalen genom att matcha arbetsuppgifterna med personalens kunskaper och färdigheter. Slutligen påpekar Aghazadeh (2003) att företagsledningen bör behandla de anställda utifrån vad de tillför företaget och inte betrakta dem som en kostnadspost. Vi har i vårt arbete valt att fördjupa oss i *varför* små turistföretag<sup>1</sup> arbetar med intern marknadsföring samt *hur* de arbetar med den eftersom personalen uppenbart är den viktigaste resursen i turistföretag. Eftersom turistbranschen växer i rask takt finner vi det intressant att undersöka hur dessa arbetar med sin interna marknadsföring då organisationers metoder att motivera sina anställda är en avgörande faktor för företags framgång. En C-uppsats av Jonsson och Lindberg (2002) föreslår också andra uppsatsskribenter att undersöka fler turistföretag i det avseendet. Eftersom det är ett par år sedan den undersökningen genomfördes är det intressant att se om det skett någon förändring. Då bristen på litteratur inom ämnet intern marknadsföring i turistföretag är stor har vi koncentrerat oss på att skriva om intern marknadsföring i allmänhet och kommer att fokusera på turistföretag när vi genomför våra empiriska undersökningar.

### 1.3 Syfte

Då personalen har en viktig roll för turistföretag är syftet med vår uppsats att belysa hur företagsledningen på små turistföretag arbetar med den interna marknadsföringen. De forskningsfrågor vi valt att besvara är:

- Varför använder sig små turistföretag av intern marknadsföring?
- Hur använder sig små turistföretag av intern marknadsföring?

---

<sup>1</sup> Företag med färre än 50 anställda. Källa: Nationalencyklopedin (småföretag, 2005)

## 2 Teori

*I detta kapitel presenterar vi den teori som är relevant för våra två forskningsfrågor. Vi har delat in kapitlet i följande delar: varför turistföretag använder sig av intern marknadsföring och hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring.*

### 2.1 Varför turistföretag använder sig av intern marknadsföring

Dotevall (1997, s 69) menar att alla aktiviteter som ett företag använder sig av för att försöka höja kompetensen och trivseln hos personalen så att de på ett bättre sätt kan tillfredsställa kundernas behov och önskemål går under namnet intern marknadsföring. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 221) anser att den centrala uppgiften för intern marknadsföring är motivation. De menar att grunden i arbetet med att motivera människor är att påverka attityder och värderingar. Rafiq och Ahmed (2000) anser att med hjälp av intern marknadsföring ska personalen bli motiverad, kundorienterad och säljmedveten.

#### 2.1.1 Personalutveckling

Enligt Lee och Bruvold (2003) är motivation av arbetskraften en av de största utmaningar som organisationer står inför idag. Genom att investera i personalutveckling blir personalen mer lojal, engagerad, tillfredsställd och motiverad menar författarna. Enligt Lee och Bruvold är personalutveckling centralt för att behålla och utveckla möjligheterna hos både företaget och de individuella anställda men även hos organisationen som helhet. Naudé, Desai och Murphy (2003) menar att anställda som identifierar sig själva starkt med organisationen och inte har för avsikt att byta arbetsplats, har en positiv syn på organisationen och dess position på marknaden. Lee och Bruvold (2003) anser att personalutveckling bidrar till de anställdas upplevelse av att organisationen värdesätter dem och deras arbete. Detta leder till förbättrad prestationsförmåga som i sin tur ökar företagets effektivitet, produktivitet och vinst. Det ger även företaget stora konkurrensfördelar samt att personalen känner en ökad säkerhet då de får uppdatera sina kunskaper (ibid).

Aghazadeh (2003) anser att framgångsrika organisationer är de som kan attrahera och behålla duktig och kunnig personal. Enligt Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 225) är det hög personalomsättning inom många tjänsteverksamheter. Enligt Lee och Bruvold (2003) kostar personalomsättning mycket för företagen. Kostnaderna inkluderar bland annat rekrytering och utbildning av ny personal och minskad moral hos kvarvarande personal. Kostnaderna blir än högre om den som lämnar företaget är en nyckelperson eftersom tjänsten då blir svårare att tillsätta på nytt menar Lee och Bruvold. Författarna anser att personal som har tillgång till personalutveckling på företagen har ökad möjlighet till framgång, tillfredsställelse och engagemang. Detta leder till lägre personalomsättning då många studier har visat på att sambandet mellan arbetstillfredsställelse och personalutveckling har signifikant betydelse på graden av personalomsättning (ibid). Jiang och Klein (2002) menar att ledningen bör ägna tid åt karriärplaneringsaktiviteter tillsammans med personalen eftersom det ökar de anställdas medvetenhet om vad de själva vill genom att samstämna deras mål med organisationens möjligheter. Författarna menar även att individers mål med sitt arbetsliv utvecklas över tiden och skiljer sig åt under olika faser av livet.

### 2.1.2 Interna kunder

Ahmed och Rafiq (2003) anser att företag som vill vara framgångsrika bör betrakta sina anställda som interna kunder eftersom de, på samma sätt som de externa kunderna, vill ha sina behov tillfredsställda. Detta medför enligt författarna att de anställda känner starkare motivation och stannar kvar längre på arbetsplatsen. Mudie (2003) menar att om företaget i den interna marknadsföringen behandlar sina anställda som kunder kommer de att vara mer motiverade, engagerade, samarbetsvilliga och entusiastiska. Enligt Barnes, Fox och Morris (2004) är personalen beroende av att ledningen betraktar dem som en viktig resurs om organisationen ska präglas av effektivitet.

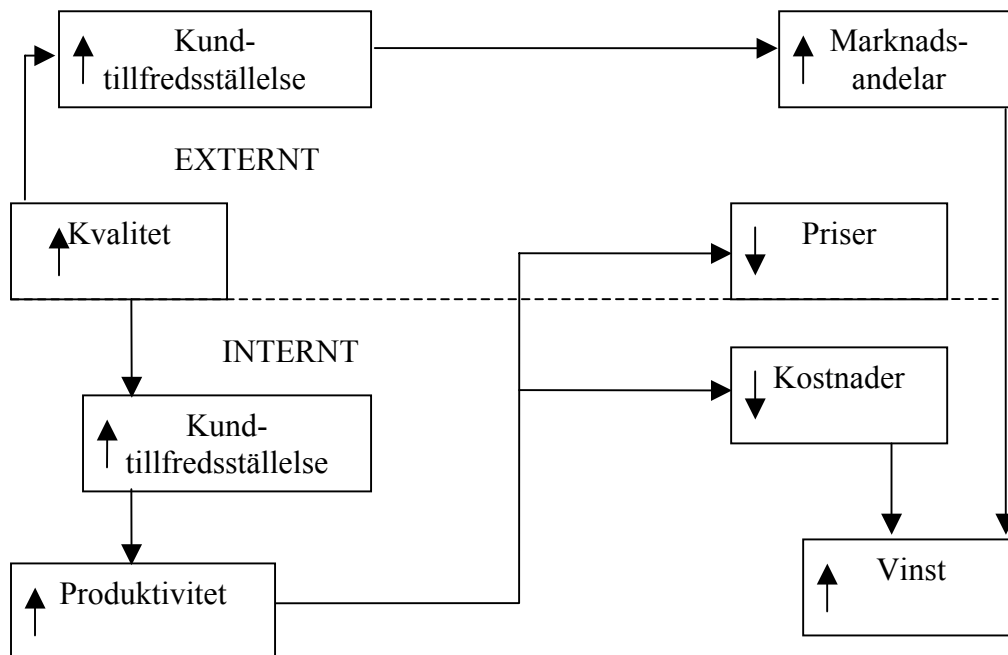
Ahmed och Rafiq (2003) menar att det är viktigt för de anställda att känna en psykologisk säkerhet, vilket innebär att de känner att de kan vara öppna och ärliga i vad de tänker och tycker. För att skapa psykologisk säkerhet anser författarna att interna marknadsföringsprocesser måste bygga på förtroende i ledarskap, processer och system samt i de regler som gäller för organisationen. Författarna menar vidare att företaget ska behandla de anställda som partners och när de anställda känner förtroende och säkerhet för organisationen sköter de sina arbetsuppgifter.

### 2.1.3 Behov och tillfredsställelse

Robbins (2005, s 78) menar att arbetstillfredsställelse är de känslor och den uppfattning som en individ har om sitt arbete och att den påverkar de anställdas prestationer. Organisationer med mer tillfredsställd personal tenderar att vara effektivare än organisationer med mindre tillfredsställd personal, anser Ahmed, Rafiq och Saad (2003). Barnes, Fox och Morris (2004) menar att det interna marknadsföringskonceptet är sammankopplat med de anställdas och kundernas tillfredsställelse. Joliffe och Farnsworth (2003) anser att konkurrensutsatta och personalintensiva branscher som turismen, är starkt beroende av kundtillfredsställelse. Robbins (2005, s 87) anser att det inom tjänstesektorn till stor del är personalens uppträdande mot kunderna som är avgörande för kundernas tillfredsställelse och lojalitet. Författaren menar att tillfredsställd personal är mer vänlig och tillmötesgående, vilket kunderna uppskattar. Grönroos (1994) anser att utan aktiva och kontinuerliga interna marknadsföringsaktiviteter kommer de externa kunderna att påverkas negativt, tjänstekvaliteten blir lidande och det resulterar i försämrad vinst för företaget. Detta anser Barnes, Fox och Morris (2004) förstärker deras resonemang om att den interna marknadsföringen är lösningen på hur den externa marknadsföringen ska lyckas. Författarna menar att genom att tillfredsställa behoven hos de interna kunderna (både de anställda och organisationen som helhet) och informera dem om de externa kundernas behov och förväntningar, blir de bättre förberedda på att möta de externa kundernas krav och kan leverera det kunden vill ha. Ahmed och Rafiq (2003) menar att det leder till ökad lojalitet från de externa kunderna. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 232) anser att om inte företagens personal förstått och tror på sin "tjänst" kan man inte förvänta sig att kunden ska tro på den. Därför måste alla tjänster först marknadsföras internt innan de lanseras på den externa marknaden.

Med hjälp av figur 3, har Barnes och Morris (2000) dragit slutsatsen att den interna kundtillfredsställelsen har stor påverkan på den externa kundtillfredsställelsen. Detta tillsammans påverkar organisationens produktivitet och vinst och därför har den interna marknadsföringen en viktig roll i att skapa en bra arbetsmiljö där personalen är motiverad och tillfredsställd (ibid). Barnes och Morris skriver att företag inte kan skapa nöjda externa kunder med missnöjd personal. Författarna skriver också att skapandet av extern kundtillfredsställelse inte är

något mål förrän organisationen med hjälp av intern marknadsföring nått målet med intern kundtillfredsställelse.



**Figur 3. Länkar mellan kvalitet, produktivitet och kundtillfredsställelse.**  
(Översatt från Barnes & Morris, 2000)

Aghazadeh (2003) menar att företagsledningen måste ägna mycket tid och uppmärksamhet till att identifiera personalens behov. Då behoven är identifierade är nästa steg att etablera kostnadseffektiva planer för att uppfylla dem och vara medveten om att de anställdas behov inte är statiska utan att de utvecklas och ändras. Jiang och Klein (2002) framhåller att när en individ finner att de interna behoven på arbetsplatsen överensstämmer med de externa möjligheterna att uppfylla dem inom organisationen kommer han eller hon mest troligt vara mer effektiv, lojal och stanna kvar på arbetsplatsen.

Naudé, Desai och Murphy (2003) anser att belöningar och förmåner spelar en viktig roll då personalen utvärderar sin tillfredsställelse på arbetsplatsen. Barnes, Fox och Morris (2004) menar att löften är lätt utlova, men utan rätt belöning till personalen kommer de inte att uppfylla kraven som ställs på dem. Aghazadeh (2003) framhåller att organisationer måste hela tiden sträva efter att utforma bättre förmåner för de anställda för att kunna attrahera, belöna och behålla skicklig personal och kontinuerligt försäkra sig om att dessa förmåner verkligen ger ett värde för personalen. Enligt Aghazadeh är det viktigt att komma ihåg att anställda värderar både finansiella och icke-finansiella förmåner samt att kostnaderna hela tiden måste balanseras mot vilket värde de ger personalen. Naudé et al (2003) anser att känslan av att arbetsuppgifterna inte värdesätts skapar negativa attityder mot organisationen. Författarna menar att meningsfulla arbetsuppgifter skapar motivation och entusiasm, vilket leder till ett mer önskvärd beteende hos personalen. Jiang och Klein (2002) anser att arbetstillfredsställelse är relaterat till hur väl individens önskningar och behov matchar arbetets belöningar, som till exempel lön. Stora gap däremellan leder till missnöjdhet, små gap leder till ökad tillfredsställelse.

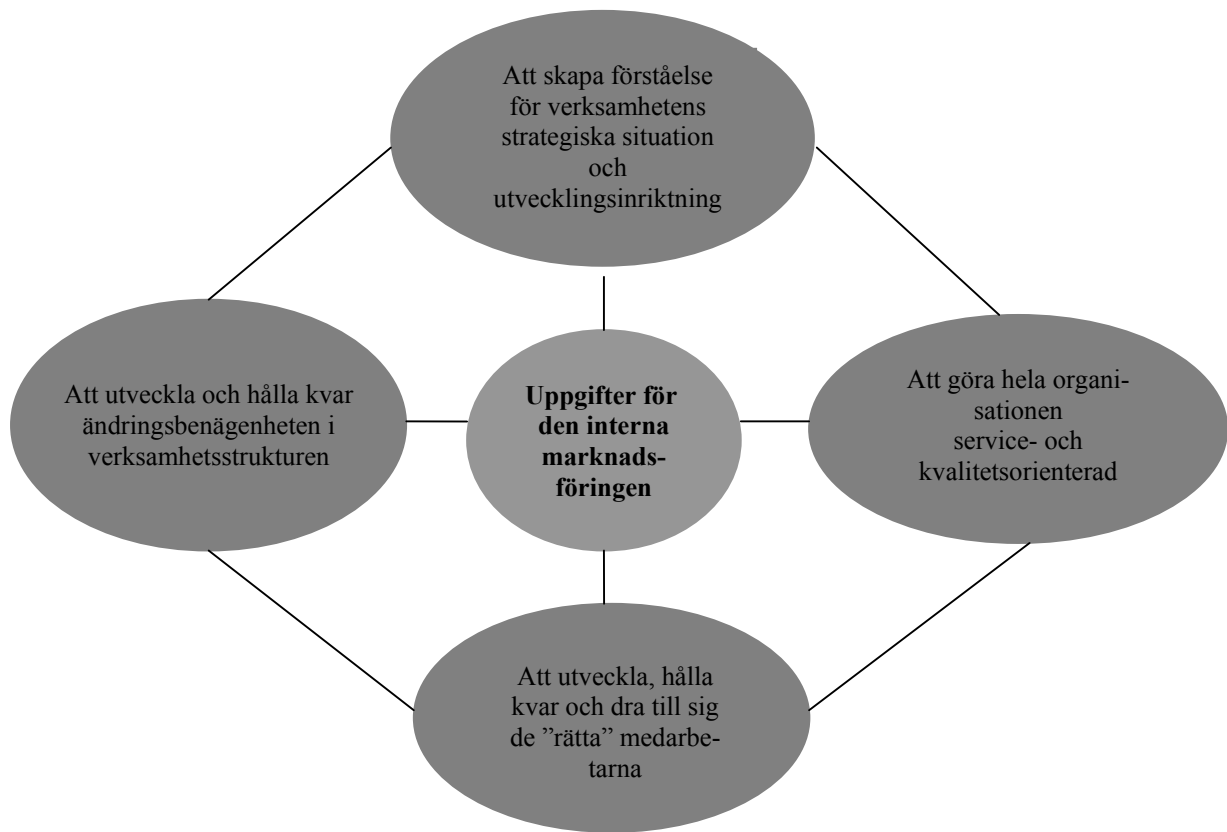
### **2.1.4 Kommunikation**

Naudé, Desai och Murphy (2003) skriver att kommunikation är en betydelsefull del av den interna marknadsföringen. Utan kommunikation på arbetsplatsen skapas inget bra samarbete. Enligt författarna är en atmosfär där alla organisationens medlemmar är öppna för kommunikation bra för det ökar mängden av informationsutbyte. I en öppen arbetsmiljö där människor känner sig trygga är det lättare att framföra förslag och kritik samt att bli tagen på allvar (ibid). Författarna påpekar att en bra kommunikation skapar förtroende bland personalen medan ineffektiv kommunikation hindrar marknadsorienterade aktiviteter, vilket även leder till konflikter på grund av missförstånd, felaktiga strategier och frustration.

Ballantyne (2003) anser att användandet av intern marknadsföring underlättar flödet av information och kunskap inom hela organisationen. Detta bidrar även till att kunskaper baserade på erfarenheter lättare sprids i organisationen. Enligt författaren är en kreativ atmosfär där ledningen tar personalens idéer och kunskaper på allvar bra för att utveckla och förändra processer där ny kunskap formas och prestationerna förbättras. Naudé et al menar att ett nära samarbete mellan kollegor och företagsledning bidrar till ökade möjligheter att utbyta erfarenheter, observera varandras beteenden och sätt att arbeta. Många anställda är osäkra på hur vissa arbetsuppgifter ska genomföras och då är råd från kollegor värdefulla. Nära samarbete bidrar även till att de anställda känner sig accepterade av sina kollegor menar författarna. Ahmed och Rafiq (2003) anser att intern kommunikation måste användas parallellt med den externa kommunikationen eftersom personalen då blir mer införstådd och förberedd på vad kunderna lovats och vad de kommer att kräva.

## **2.2 Hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring**

Enligt Greene, Walls och Schrest (1994) kan intern marknadsföring bestå av aktiviteter som bidrar till att personalen får rätt utbildning och på så vis behåller dem. Författarna menar att med den interna marknadsföringen ser företaget personalen som sina interna kunder, det arbete personalen utför som produkter och detta tillsammans bidrar till att möta de externa kundernas behov. Enligt Grönroos (2002, s 369) är intern marknadsföring en ledningsfilosofi där medarbetarna behandlas som kunder som ska känna sig nöjda med sin arbetsmiljö och relationerna till sina kollegor på alla nivåer, samt med relationen till företaget som arbetsgivare. Vidare menar Grönroos (2002, 369) att intern marknadsföring ger företag olika verktyg och riktlinjer för hur man kan använda dessa verktyg för att således förbättra den interaktiva marknadsföringen med hjälp av kundinriktad och skicklig personal. För att nå framgångsrik intern marknadsföring måste marknadsavdelningen och personalavdelningen samarbeta (ibid). Figur 5 nedan beskriver olika huvuduppgifter för den interna marknadsföringen som krävs för att företaget ska bli framgångsrikt.

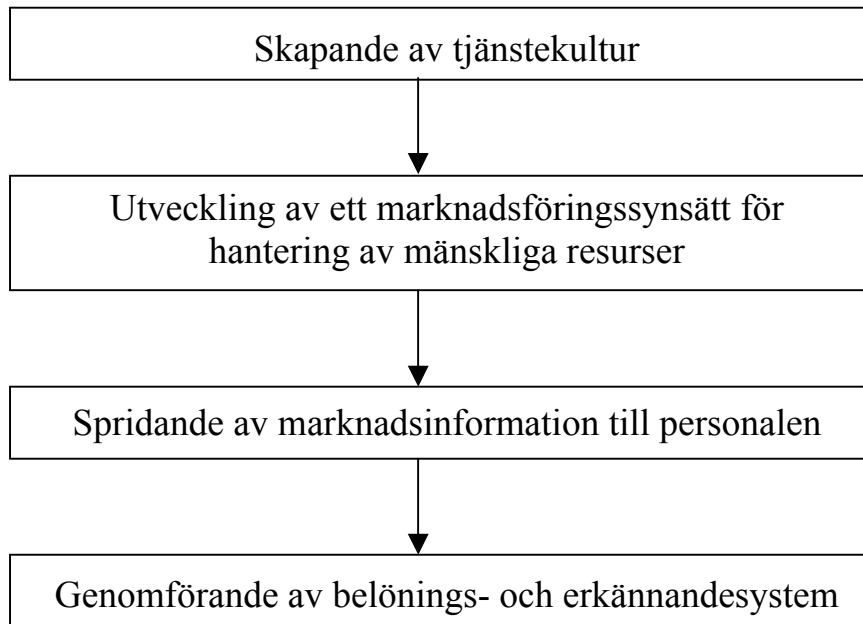


**Figur 5. Den interna marknadsföringens fyra huvuduppgifter** (Efter Arnerup-Cooper, Edvarsson, 1998, s 230)

### 2.2.1 Interna marknadsföringsprocessen

Enligt Kotler, Bowen och Makens (2003, s 355) bör marknadsförare utforma tekniker och tillvägagångssätt som garanterar att personalen kan och är villig att leverera tjänster med hög kvalitet. Syftet med intern marknadsföring är enligt författarna att personalen måste leverera tillfredställande produkter eller tjänster till kunden. Kotler et al citerar Christian Grönroos som menar att bästa sättet att motivera personalen till tjänstvillighet och kundinriktat beteende är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i form av intern marknadsföring; på så vis kommer de interna relationerna mellan personalen på olika avdelningar att främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.

Kotler et al (2003, s 355) beskriver den interna marknadsföringsprocessen, se figur 6.



**Figur 6. Interna marknadsföringsprocessen** (Efter Kotler et al, 2003, s 355).

#### *Skapande av tjänstekultur*

Enligt Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 222) är externa marknadsföringsprogram dömda att misslyckas om inte företagskulturen stödjer viljan att "serva" kunden på bästa sätt, det vill säga om inte företaget och dess personal är service- och kundinriktad hjälper inte ens de bästa externa marknadsföringsaktiviteterna i längden. Kotler et al (2003, s 356) håller med författarna och skriver att interna marknadsföringsprogram kräver ett stort engagemang från ledningen. Vidare anser Kotler et al att det är viktigt att ledarna skapar en god service- och företagskultur som är stark nog för att medarbetarna ska engagera sig i att arbeta kund- och serviceinriktat. Författarna menar vidare att en starkt serviceinriktad kultur motiverar medarbetarna att agera kundinriktat och är dessutom första steget för att utveckla en kundorienterad organisation. För att den skapade servicekulturen ska bevaras inom företaget anser Grönroos (2002, s 373 f) att det är viktigt att den underhålls på ett aktivt sätt annars kan medarbetarnas attityder lätt återgå till en sämre rådande kultur. Därför menar Grönroos att den viktigaste uppgiften för intern marknadsföring i detta sammanhang är ledningens stöd till alla organisationens anställda.

#### *Utveckling av ett marknadsföringssynsätt för hantering av mänskliga resurser*

Kotler et al (2003, s 360) framhåller att ledningen måste ha ett bra marknadsföringssynsätt för att attrahera och behålla bra personal. Ledningen måste undersöka och utveckla en förståelse för medarbetarnas behov precis som de gör när de undersöker kundernas behov (ibid). Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 224 ff) menar att det är kostsamt för företag att förlora kunder men det är också mycket kostsamt att förlora medarbetare. Därför tycker författarna att ledningen bör använda marknadsföringstekniker som segmenterar medarbetarna efter behov och utifrån det utveckla marknadsföringsprogram som attraherar speciella personalsegment (ibid). Arnerup-Cooper och Edvarsson anser att det är viktigt med inledande introduktion och utbildning för nyanställda samt kontinuerlig utbildning för samtliga medarbetare. Författarna menar vidare att det alltför ofta händer att en medarbetare vet för lite om företaget

som han eller hon arbetar i eller vilka tjänster och varor företaget erbjuder. Om inte personalen är entusiastisk och engagerad för sin arbetsplats och de produkter eller tjänster som företaget säljer är det svårt att skapa nöjda och återkommande kunder. Därför är det viktigt att medarbetaren alltid får information om företaget, som till exempel företagets historia, nuvarande verksamhet, dess mål och visioner är sådant som är viktigt för en medarbetare att känna till (ibid). Enligt Arnerup-Cooper och Edvarsson bör medarbetarna ha möjlighet till kontinuerlig uppdatering av sin kunskap om företaget och dess produkter lika väl som fort- och vidareutbildning för att utveckla den egna kompetensen. Vidare påpekar författarna att välutbildad personal kan leverera tjänster med hög kvalitet och därmed ge företaget en god image, vilket i sin tur lockar fler kunder och medarbetare till företaget (ibid).

#### *Spridande av marknadsinformation till personalen*

Kotler et al (2003, s 370) anser att den mest effektiva vägen för att kommunicera med kunden är via frontpersonalens kundkontakter. De kan till exempel föreslå andra tjänster som kan komplettera huvudtjänsten eller lösa kunders problem innan de blir irriterade. För att kunna göra detta krävs det bland annat information från ledningens sida (ibid). Enligt Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 228) händer det alltför ofta att medarbetarna lämnas utanför kommunikationscirkeln och de ser företagets reklam för första gången i det medium som används för den externa marknadsföringen. Vidare menar författarna att det är viktigt att den marknadsföringsansvarige förklarar reklamkampanjen, dess mål och vilka konsekvenser den kan få för verksamheten innan den publiceras för allmänheten (ibid).

#### *Implementering av belöningsystem*

Enligt Kotler et al (2003, s 372) måste medarbetarna veta om deras arbete utförs effektivt och därför måste ledaren ge medarbetarna feedback angående deras insats i företaget. Vidare menar författarna att ett internt marknadsföringsprogram inkluderar tjänstestandarder och metoder för att mäta hur väl företaget når upp dessa standarder. Resultatet måste delges alla medarbetarna. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 229) menar att de flesta belöningsystem inom företag traditionellt har baserats på att möta försäljnings- och kostnads mål medan en förändring verkar ske mot att ge personalen belöningar som baseras på kundtillfredsställelse, vilket är naturligt om företag vill ha kundorienterad personal.

### **2.2.2 Interna marknadsföringsaktiviteter**

Enligt Grönroos (2002, s 376) finns det ingen fullständig lista med aktiviteter som bör ingå i den interna marknadsföringen. Nästan vilken funktion eller aktivitet som helst som påverkar de interna relationerna, medarbetarnas tjänstvillighet och kundmedvetande räknas dit (ibid). Vidare menar författaren att intern marknadsföring först och främst är en filosofi för att hantera interna relationer i ett företag eller i ett nätverk av samordnade företag och ett systematiskt sätt att utveckla och förbättra tjänsteföretag. När ett företag väljer aktiviteter för den interna marknadsföringen är det viktigt att de väljer det som passar bäst för de mål som ska uppnås. De interna marknadsföringsaktiviteter som Barnes, Fox och Morris (2004) förslår är:

- öka personalens kundfokusering
- förbättra kommunikation i organisationen
- utbilda ledning och personal
- öka arbetstillfredsställelsen bland både ledning och personal
- minska personalomsättningen.

### *Kundfokusering*

Enligt Barnes et al (2004) är det viktigt att organisationen tillämpar en miljö som motiverar personalens idéer, tänkande och fokusering på kunden (ibid). Lee och Bruvold (2003) menar att ledningen bör lägga ned mycket tid på att få medarbetarna kundfokuserade då det är kundernas tillfredsställelse som är avgörande för företagets överlevnad. De föreslår att de anställda bör vara med vid utformningen av det företaget säljer genom att ta vara på de anställdas idéer och uppmuntra dem att lyssna på kunden, eftersom de har den främsta kontakten med kunden och vet vad de vill ha. Barnes et al (2004) anser att kundfokusering uppnås genom belöningsystem som motiverar medarbetarna. Dessa belöningsystem är av stor vikt för att företaget ska uppnå en hög nivå av kvalitet. Den belöning som ges till de anställda måste ta hänsyn till den prestation som de utfört. Med hjälp av belöningsystem vill företaget skapa en miljö där medarbetarna får beröm eller feedback för den uppoffring som de gjort (ibid). Rafiq och Ahmed (2000) menar att kundfokusering uppnås genom kundorienterade strategier som med fördel hanteras och koordineras genom att ledningen arbetar med att motivera och tillfredsställa de anställda.

### *Kommunikation*

Barnes et al (2004) anser att många företag än idag inte informerar personalen om det som pågår vilket leder till att personalen får fel uppfattning av hela organisationen. För att åtgärda detta föreslår författarna att företagen bör informera de anställda om vad som förväntas av dem, och på så sätt bli ett framgångsrikt företag. Informationen kan ges på olika sätt, bland annat genom företagsseminarier, årliga konferenser, månadssamtal, dagliga samtal eller reguljära samtal med ledningen (ibid). Ahmed, Rafiq och Saad (2003) menar att kommunikationen inom företaget måste fungera på ett tillfredsställande sätt om företaget ska kunna erbjuda kunderna en bra service och nå framgång. För att främja en bra kommunikation ska företagets ledning enligt Ahmed et al ha ett nära samarbete med de anställda samt uppmuntra dem till att prata med varandra. Barnes et al (2004) menar även de att det är viktigt att ledningen uppmuntrar till samarbete mellan olika avdelningar i organisationen, detta för innovationens och idéernas skull. Denna interaktion mellan personal från olika avdelningar i organisationen kommer att främja kommunikationen mellan alla i organisationen och personalen kommer att träffas mer vilket är positivt enligt författarna (ibid). Naudé, Desai och Murphy (2003) menar att företagen bör sträva efter att ha en atmosfär där hela organisationen är villiga och har möjlighet att kommunicera fritt eftersom det ökar mängden information som sprids inom företaget.

### *Utbilda ledning och personal*

Med detta menar Barnes et al (2004) att ledare som arbetat länge i organisationen i första hand bör få utbildning på grund av att de inte har så mycket utbildning när det gäller just ledarskap. Men självklart måste alla som har en ledande position i företaget uppmuntras delta i formella utbildningar när det gäller ledarskap (ibid). Vidare anser författarna att företagen bör skapa allianser med skola, högskola, universitet eller annat som kan utbilda ledarna till förmån för organisationen. Lee och Bruvold (2003) menar att personalutveckling utrustar personalen med nya kunskaper och färdigheter som kan användas för att förbereda dem för nya positioner och arbetsuppgifter. Lee och Bruvold fortsätter med att hur organisationer hanterar sina mänskliga resurser är avgörande för företagets framgång, den kanske mest viktiga faktorn är personalens möjlighet till utveckling. Att ha personalutvecklingsprogram tillgängliga i organisationen förbättrar den anställdes uppfattning om företaget och även helhetssynen mot sin arbetsgivare, vilket i sin tur kan öka arbetstillfredsställelsen (ibid). Aghazadeh (2003) anser att företaget måste kunna matcha det företaget har att erbjuda med vad de anställda vill ha,

”om du tar hand om din personal tar de hand om dig”. Det är nästan alltid billigare att behålla nuvarande personal än att rekrytera och introducera ny personal (ibid).

#### *Arbetsstillfredsställelse*

Rucci, Kim och Quinn (1998) anser att de anställdas belöningar och tillfredsställelse i stor utsträckning är beroende av deras arbetsprestationer. Om företaget erbjuder ”fel” belöningar och det är låg tillfredsställelse på arbetsplatsen, är det viktigt att företagsledningen utarbetar ett belöningsystem som kan motivera personalen till en bättre prestation. Ett förslag enligt Rucci et al (1998) är att utforma belöningsystem som uppmuntrar personalen till idéer som bidrar till att förbättra tjänsternas utformning. Belöningarna behöver inte nödvändigtvis vara i form av pengar; det kan även vara materiella eller immateriella belöningar (ibid).

#### *Personalomsättning*

Barnes et al (2004) menar att ett stort problem som många företag har är hög personalomsättning. Flera undersökningar har gjorts för att skapa ökad förståelse för personalen och på så vis förbättra företagets arbetsmiljö. Författarna rekommenderar att organisationer ska sträva efter att genomföra medarbetarnas förslag i de avdelningar och situationer där det är möjligt (ibid). En viktig uppgift för ledningen är att ge feedback till personalen, och det är enligt Barnes et al bevisat att om man lyssnar på medarbetarnas förslag och ger dem feedback ökar deras lojalitet mot företaget och det kan bidra till minskad personalomsättning. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 228) anser att genom att utveckla utbildningsprogram som innebär att personalen roterar och arbetar på olika positioner i företaget skapas en ökad insikt och förståelse för betydelsen av olika avdelningars arbete för slutresultatet till kunden.

### 3 Metod

*I detta kapitel presenterar vi hur vi genomfört vår studie. Vi belyser hur vi genomfört litteraturundersökningen och vilken forskningsstrategi vi valt. Vi motiverar även val av undersökningsobjekt och skildrar vilken datainsamlingsmetod vi använt oss av. Slutligen kommer vi att beskriva vår analysmetod samt vilka metodproblem som är relevanta i vår undersökning.*

#### 3.1 Litteratursökning

Vi sökte i databaserna Emerald och Ebsco efter vetenskapliga artiklar inom det ämne vi valt. Därefter sökte vi efter passande litteratur i Lucia, som är en databas över Skerias och Luleå tekniska universitets bibliotek. Vi har även sökt litteratur i Libris. Vi använde oss av både svenska och engelska ord. Vid sökningarna använde vi sökorden internal marketing (intern marknadsföring), labour (arbete), motivation (motivation), job (arbete), satisfaction (tillfredsställelse), development (utveckling), tourism (turism), economic (ekonomisk), human resource management, staff (bemanning), feedback, personnel (personal). Vi använde oss av trunkering och den logiska operatoren AND. Via Internet fann vi information på turistdelegationens hemsida.

#### 3.2 Val av forskningsstrategi

I vår undersökning valde vi mellan survey och fallstudie. Denscombe (2000, s 41 ff) menar att om man önskar en djupgående bild med fokus på relationer och processer är en fallstudie bäst lämpad. Om man istället önskar en bred och omfattande täckning av det studerade lämpar sig en surveyundersökning bättre (Denscombe 2000, s 37 f). Eftersom vi valt att belysa varför och hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring och därmed studera mer djupgående processer och relationer inom företagen anser vi att en fallstudie är mest lämpad i vår forskning. Enligt Yin (1994, s 6) ska forskningsfrågorna i en fallstudie börja med ”hur” eller ”varför”. Detta stämmer in på våra frågor, vilket ytterligare motiverar en fallstudie.

#### 3.3 Val av undersökningsobjekt

Vi var intresserade av att undersöka varför och hur små turistföretag arbetar med intern marknadsföring. Valet av fallstudieföretag gjordes utifrån att vi är bosatta i olika delar av landet och därför valde att undersöka ett turistföretag i Norrland och ett i södra Sverige samt att de uppfyllde vår tids- och kostnadsram. Det ena företaget är beläget i Arvidsjaur och heter hotell Laponia. Laponia erbjuder sina gäster ett brett utbud av främst vinteraktiviteter och anordnar så kallade paketresor, med både boende och aktiviteter. Hotellchefen som är den personalansvarige och bäst lämpad att besvara våra frågor var positiv till vår undersökning av företaget. Det andra företaget är beläget i Stenkyrka på Gotland och heter MixRanch. De erbjuder sina gäster ett flertal sommaraktiviteter inklusive boende. Ägaren som har det övergripande ansvaret över de anställda och därmed lämpligast att besvara våra frågor, var även han positiv till en undersökning av deras företag.

### 3.4 Datainsamling

Vid en fallstudie kan flera olika datainsamlingsmetoder användas. Enligt Denscombe (2000, s 132) är intervjuer en bra metod när forskaren vill ha mer detaljerad information från ett mindre antal människor. Denscombe skriver vidare att intervjuer lämpar sig bättre om undersökningen består av information som till exempel emotioner, erfarenheter och känslor. Då vår studie avser att studera varför turistföretag använder intern marknadsföring samt vilka tillvägagångssätt som används anser vi att intervjuer är det bästa alternativet. Denscombe (2000, s 134 f) beskriver tre sätt att genomföra en intervju på: strukturerad intervju, semistrukturerad intervju och ostrukturerad intervju. Eftersom semistrukturerad intervju är en metod som ger flexibilitet och låter respondenten utveckla sina idéer och intervjuaren har en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras, lämpar den sig bäst i vår undersökning.

För att kunna svara på vårt syfte och våra forskningsfrågor skapade vi en intervjuguide med teorierna i kapitel två som utgångspunkt, vilket även gör det möjligt för oss att jämföra svaren från respondenterna med teorin. Intervjuguiden granskades dessutom under ett arbetsseminarium innan den skickades till respondenterna. Vårt val av respondenter blev vid hotell Laponia, hotellchef Anneli Granström och vid Mix Ranch ägaren Mikael Erixson, eftersom vi ansåg att de skulle kunna ge oss relevanta svar på våra frågor eftersom de har det övergripande personalansvaret. Denscombe (2000, s 136) anser att den vanligaste typen av semistrukturerad intervju är personlig intervju, där forskaren och respondenten möts. Fördelarna med denna typ av intervju är enligt Denscombe att det är lätt att arrangera, uppfattningar och synpunkter kommer från en källa samt att den är lätt att kontrollera. Vid båda intervjuerna använde vi oss av datainsamlingsmetoden personliga intervjuer, där en av oss var närvarande vid vardera intervju. Trost (1997, s 44) menar att det kan vara bra med bara en intervjuare sett från respondentens synvinkel då denne annars kan känna sig hamna i underläge.

Under de båda intervjuerna använde vi oss av bandspelare samt att vi förde noggranna fältanteckningar. Denscombe (2000, s 145 f) menar att en ljudupptagning bara fångar in det talade ordet och missar den ickeverbala kommunikationen. Denscombe anser att forskaren måste gå försiktigt till väga när han eller hon tar upp frågan om att använda bandspelare vid intervjun och att i början av intervjun kan respondenten känna sig ganska hotad av bandspelaren men de flesta människor slappnar av efter en stund. Våra respondenter hade inga invändningar mot att vi använde bandspelare och verkade inte bli nämnvärt störda av den heller. Vi fick den uppfattningen att de inte påverkades negativt av bandspelaren och att de svarade ärligt på våra frågor.

Det ena av våra undersökningsobjekt var Hotell Laponia. Vi kontaktade receptionen på hotell Laponia för att få veta vem som har det övergripande personalansvaret och blev hänvisad till hotellchefen Anneli Granström. Vi förklarade för henne att vi är studenter på Luleå tekniska universitet och att vi under denna termin skriver C-uppsats inom ämnet företagsekonomi C. Vi berättade att vi skriver om intern marknadsföring inom turistföretag och framförde våra önskemål om att få intervju henne. Granström gav sitt medgivande till en intervju och vi bestämde tid och plats. Vi skickade intervjuguiden några dagar i förväg eftersom Granström bad om att få intervjuunderlaget skickat till sig för att kunna förbereda sig. Intervjun genomfördes av Kristina Nilsson och varade i 1 timme och tio minuter.

Det andra undersökningsobjektet var Mix Ranch. Vi tog kontakt med en turistbyrå på Gotland för att få information om olika turistföretag som erbjuder boende i kombination med sommar-

aktiviteter och där blev vi upplysta om detta företag. Vi tog kontakt via telefon och förklarade för ägaren Mikael Erixson, som har det övergripande personalansvaret att vi är studenter på Luleå tekniska universitet och skriver under denna termin en C-uppsats inom företagsekonomi som handlar om intern marknadsföring inom turistbranschen. Därefter uttryckte vi våra önskemål om att få intervjua honom och han var positivt inställd till det. Tid och plats bestämdes för genomförande av intervjun och vi skickade intervjuguiden till Erixson eftersom även han ville ha tid att förbereda sig. Intervjun genomfördes av Maria Inza och varade i en timme.

När intervjuerna var genomförda sammanställde vi dem direkt för att inte glömma viktiga detaljer, och uppmärksammade att vi var i behov av utförligare svar på vissa frågor. Därför sände vi kompletterande frågor via e-post till båda respondenterna. När intervjusammanställningen var färdig e-postade vi respondenterna respektive intervjusammanställning för att se att vi tolkat dem korrekt.

### **3.5 Analyismetod**

Direkt efter att vi genomfört intervjuerna med Granström vid Hotell Laponia och Erixson vid Mix Ranch sammanställde vi intervjumaterialet och sorterade det utifrån våra forskningsfrågor och vår teori. Analysen genomfördes genom att vi noga studerade svaren från intervjuerna och analyserade dem mot de teorier vi behandlat i teorikapitlet. Vi strävade efter att se likheter och skillnader mellan respondenternas svar och teorierna. Vi besvarade våra forskningsfrågor samt att vi använde vårt resultat för att koppla tillbaka till syftet och dra slutsatser. Vi avslutade analysen med att diskutera vad vår undersökning bidragit med teoretiskt och praktiskt.

### **3.5 Metodproblem**

#### **3.5.1 Reliabilitet**

För att påverka reliabiliteten positivt i vår undersökning skickade vi intervjuguiderna till respondenterna några dagar innan vi genomförde intervjuerna så de kunde förbereda sig. Men vi är även medvetna om att detta kan ha sänkt reliabiliteten i vår undersökning eftersom de intervjuade i förväg kunde förbereda och påverka svaren så att ingen oönskad information lämnades. Patel och Davidson (2003, s 101) anser att om man använder sig av intervjuer är undersökningens reliabilitet till stor del relaterad till intervjuarens förmåga, det vill säga intervjuare gör bedömningar när de registrerar svar och då kan olika bedömarfel uppstå. Vi var noggrant förberedda inför intervjuerna samt att vi använde oss av både bandinspelning och förde noggranna anteckningar då Patel och Davidson menar att en fördel med bandspelare vid intervjun är att vi kan ta det i repris så många gånger vi behöver för att försäkra oss om att vi uppfattat allt korrekt. Efter respektive intervju sammanställde vi svaren direkt för att resultatet skulle stämma överens med vad som sagts. Sedan skickade vi de sammanställda intervjuerna till respektive respondent som fick läsa igenom materialet, allt för att kontrollera att vi inte missuppfattat dem vid intervjutillfället.

#### **3.5.2 Validitet**

Något som torde ha påverkat validiteten i vårt arbete positivt är att vi började med att studera teorin inom ämnet och utifrån den utforma vår intervjuguide som sedan också granskades på ett arbetsseminarium för att säkerställa att frågorna besvarar vårt syfte och våra forskningsfrågor. Vi var noga i valet av företag och respondenter och påverkar dessutom validiteten genom

att använda oss av datainsamlingsmetoden personliga intervjuer och använde oss av bandspelare vid intervjuerna. Denscombe (2000, s 146) menar att en nackdel med att använda bandspelare kan vara att den kan hämma respondenten och verka skrämmande, men våra respondenter hade inget emot att vi använde bandspelare och vi uppfattade inte att de verkade besvärade av situationen och de tycktes svara ärligt på våra frågor. För att komplettera vårt empirikapitel har vi kontaktat båda företagen för mer och utförligare information inom vissa områden.

Ett validitetsproblem i vår uppsats är det begränsade arbetet med vår datainsamling, där bara två intervjuer genomförts. I och med detta riskerar vi att inte fånga verkligheten på samma sätt som vi skulle ha gjort om vi genomfört fler intervjuer. Ett annat validitetsproblem är att företagen har så olika storlek där Hotell Laponia är större än Mix Ranch, vilket kan få konsekvenser vid eventuell generalisering utifrån vår studie.

## 4 Empiri

*I detta kapitel presenterar vi resultaten från våra fallstudier. Vi har genomfört personliga intervjuer med hotellchefen på Hotell Laponia och med ägaren på Mix Ranch. Först presenteras företagen och därefter resultaten från intervjuerna. Kapitlet har delats in efter våra forskningsfrågor.*

### Hotell Laponia

Hotell Laponia som tidigare ägdes av Arvidsjaur kommun drivs sedan första november 2002 som aktiebolag och ägs av Hilding Holmqvist. Holmqvist äger ytterligare två hotell, Pite Havsbad och Hotell Nordkalotten, som tillsammans med Laponia bildar en koncern. Hotell Laponia är en av Sveriges största anläggning för turism och konferens där grupper på upp till 500 personer kan bo, äta och konferera samtidigt. Laponias huvudverksamhet är hotell och mat, men ledningen menar att de måste erbjuda något mer och därför har de en mängd olika aktiviteter som de erbjuder sina gäster. Då Hilding Holmqvist blev ägare till hotellet insåg han att de mest efterfrågade aktiviteterna var de som handlar om den samiska kulturen och byggde då ett stort sameland där han samarbetar med en samisk familj som tar emot gästerna, berättar om kulturen, anordnar ”lapplandsolympiader”, har bastu och badtunna och lagar samisk mat. Andra aktiviteter som anordnas av Hotell Laponia är bland annat skoterturer, hundspann, bilkörning på is, fiske och skidåkning. Hotellets gäster består av testbilschaufförer, turister och konferensgäster, där alla grupper är lika stora och statistiken förra året var 18 000 uthyrda rum, vilket är en stor utveckling sedan kommunen ägde företaget. Hotell Laponia har för tillfället arton helårsanställda och tjugofyra deltids- och säsonganställda. Personalen är uppdelad i sex olika personalkategorier som är städ, reception, försäljning, ekonomi, kök och restaurang och pub.

### Mix Ranch

Mix Ranch startade som enskild firma år 2000 med fotbollsgolf som företagets grundaktivitet. Sedan dess har företaget utvecklats till ett mer etablerat turistföretag på Gotland. 2001 byggdes en servering som senare kompletterades med stugor, pool och andra aktiviteter. Under våren 2004 gjorde ägaren Mikael Erixson om företaget till aktiebolag som nu drivs med stor framgång. Företaget ligger på Gotland nära Stenkyrka i en lantlig miljö intill en gotländsk gård. Företagets huvudverksamheter är boende och underhållning i form av olika aktiviteter och gästerna kan vara företag, skolklasser, familjer, svensexor och möhippor. De aktiviteter som erbjuds är bland annat femkamp, fotbollsgolf, minifotbollsgolf, ”bull riding”, fyrhjuling, lerduveskytte, pilbåge och gutniska lekar (typiskt gotländska lekar). Aktiviteterna finns för att gästen inte ska ha tråkigt under sin vistelse på Mix Ranch. Mellan månaderna april och oktober arbetar det tre fast anställda i företaget, och under sommarmånaderna anställer de säsongspersonal. Erixson kan dock inte ge någon exakt siffra på grund att det varierar från säsong till säsong. Mix Ranchs gäster består till 20 % av nära och bekanta, 50 % av gotlänningar och resterande 30 % är turister från fastlandet och övriga Europa. Då det är få anställda i företaget delas dessa inte in i olika personalkategorier, utan det sker bara på sommaren då personalstyrkan är större. Personalkategorierna är då bland annat städ, underhållning och servering, men alla måste delta i allt och inte bara hålla sig till de arbetsuppgifter de blivit anställda till.

## 4.1 Varför turistföretag använder sig av intern marknadsföring

Anneli Granström som är hotellchef på Hotell Laponia förklarar att de använder en mängd olika interna marknadsföringsaktiviteter för att personalen ska motiveras och på bästa sätt tillfredsställa gästerna. Hotell Laponia arbetar hela tiden med att förbättra sig inom området. Mikael Erixson som är ägare av Mix Ranch anser att det är viktigt att motivera sin personal och han menar att många företag lätt glömmer bort hur viktigt det är med den interna marknadsföringen. Han påpekar att det är viktigt att personalen känner till både syfte och mål med företagets interna marknadsföring. Erixson anser att den interna marknadsföringen bidrar till att personalen levererar bättre tjänster och bättre service till gästerna och bidrar till bättre samarbete och bättre sammanhållning på arbetsplatsen.

### 4.1.1 Personalutveckling

Granström menar att Hotell Laponias viktigaste resurs är personalen, utan dem skulle det inte finnas något företag. Personalen är företagets ansikte utåt. Därför menar Granström att det är väldigt viktigt att ge personalen möjlighet att utvecklas. Sedan Hilding Holmqvist övertog hotellet och ändrade strategi för att ta hand om sin personal, känner de anställda sig mer motiverade och tillfredsställda på arbetsplatsen. De tycker att det är roligt att gå till arbetet. Granström anser att personalutveckling är till stor hjälp för att utveckla både företaget som helhet men även de enskilt anställda. Hon menar också att personalen känner sig uppskattade av företaget när de lägger ned tid och pengar på att utveckla de anställda. De senaste tre åren har Hotell Laponia ökat sin omsättning rejält och Granström menar att detta tyder på att personalen trivs och gör ett bra arbete och därmed ökar företagets effektivitet och vinst. Erixson vid Mix Ranch anser att personalutveckling är viktigt för att både företaget och de anställda ska utvecklas. Om personalen känner att de får utvecklas är chanserna större att de trivs och därmed utför arbetsuppgifterna på ett bättre sätt. Erixson kopplar ihop företagets positiva framgångar med att personalen trivs på arbetsplatsen.

En annan effekt som Granström kopplar till personalutveckling är minskad personalomsättning. Då mer resurser placerats på den interna marknadsföringen har personalomsättningen minskat. Därför anser hon att företaget hela tiden måste arbeta för att bli bättre på den interna marknadsföringen, däribland personalutveckling eftersom kostnaderna som är kopplade till personalomsättning är väldigt höga. Granström framhåller att om personalen har möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen är de mer benägna att stanna kvar, vilket är oerhört positivt för företagets gäster. Erixson anser att företagets personalutveckling bidrar till att de säsongsanställda återkommer år från år eftersom de känner att de är uppskattade, vilket bidrar till lägre personalkostnader. Det kostar både mycket tid och pengar att rekrytera ny personal som måste introduceras och lära sig företagets kultur. Återkommande personal kan istället fokusera på att utvecklas inom andra områden. Företaget präglas enligt Erixson av stort engagemang och hög tillfredsställelse.

### 4.1.2 Interna kunder

Granström anser att de i väldigt stor utsträckning behandlar sina anställda som interna kunder. Hon påpekar åter att personalen är den viktigaste resursen och därför är det av största vikt att behandla dem som kunder inom företaget och se till deras behov. Genom att betrakta personalen som interna kunder anser Granström att de bygger upp ett förtroende mellan personal och ledning där personalen kan vara öppna och ärliga, vilket resulterar i en bra gemenskap och ett bra arbetsklimat. Hon menar också att organisationsschemat inom företaget med VD: n i top-

pen och personalen längst ned borde vändas upp och ned för att verkligen visa vart företagets tyngdpunkt ligger. Vidare anser Granström att om inte personalen är motiverad och känner sig som en viktig resurs blir inte företaget framgångsrikt eftersom det återspeglas i personalens sätt att ta hand om gästerna.

Erixson förklarar att han tycker det är svårt att hela tiden behandla sina anställda som interna kunder. Trots att han betraktar personalen som företagets viktigaste resurs anser han det lätt att glömma bort personalens behov då han i flera år själv tagit hand om de flesta arbetsuppgifterna och först på senare tid börjat delegera i större utsträckning. Men Erixson försöker tänka på att förbättra sig när det gäller att ta hänsyn till de anställdas behov för att de ska motiveras på bästa sätt och behålla det förtroende som personalen har för honom samt för att samarbete och engagemang inom företaget ska fungera bra.

### **4.1.3 Behov och tillfredsställelse**

Granström menar att Hotell Laponia hela tiden försöker förbättra metoderna för att tillfredsställa personalens behov och se till att de är tillfredsställda eftersom ledningen har den uppfattningen att personal som är tillfredsställd på sin arbetsplats är mer motiverad, arbetar effektivare och erbjuder gästerna bättre service. Erixson anser att om inte personalen är tillfredsställd erbjuder den en sämre service, vilket påverkar gästerna på ett negativt sätt och eftersom företaget lever på sina gäster är det av största vikt att ha tillfredsställd personal. Erixson menar även att personalen måste trivas och vara stolt över sitt företag för att kunna erbjuda bra service samt att Mix Ranch har meningsfulla och roliga arbetsuppgifter som bidrar till ökad motivation och tillfredsställelse. Granström menar att då hotell- och turismbranschen innebär mycket kontakt med gästerna är det av stor vikt att personalen tar hand om gästerna på bästa sätt och erbjuder en god kvalitet på tjänsterna för att gästerna ska bli positivt inställda, prata gott om företaget och återkomma.

Erixson menar att då hans företag är ett litet företag känner personal och ledning varandra väl och behoven blir lättare att tillfredsställa, vilket är svårare med ny sommarpersonal. Han har märkt att yngre personer är svårare att motivera, engagera och tillfredsställa, de arbetar oftast bara för att få en inkomst. Då Mix Ranch arbetar med att underhålla gästerna är det av största vikt att personalen är engagerad anställer han bara personal som är över 20 år. Erixson betonar vikten av att informera sin personal om företagets tjänster. Granström menar också att hotelllets personal måste vara informerad om de tjänster de ska erbjuda för att kunna utföra arbetsuppgifterna på rätt sätt. Eftersom Hotell Laponias omsättning stadigt ökar tyder det enligt Granström på att gästerna är nöjda, och det beror i hög utsträckning på personalens tillfredsställelse och motivation. Hon berättar att företaget även använder sig av belöningar och förmåner för att på så sätt motivera och tillfredsställa personalen, samt att ständigt se till att de ger ett värde för personalen, detta tror hon bidrar till att de anställda trivs och stannar längre på arbetsplatsen. Mix Ranch använder belöningar för att få personalen att arbeta mer effektivt och sträva efter att utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt. Erixson anser att belöningar är ett bra sätt att öka tillfredsställelsen hos personalen och lockar de säsongsanställda åter till företaget.

### **4.1.4 Kommunikation**

Hotell Laponias hotellchef anser att en fungerande kommunikation är viktigt för att företaget ska nå framgång. Med en bra kommunikation mellan varandra på företaget skapas ett gott samarbete menar Granström som anser att det måste finnas en dialog mellan ledning och per-

sonal så ledningen vet hur personalen trivs och om de är motiverade. Granström förklarar att då alla anställda är väl informerade utför de arbetsuppgifterna på ett bättre sätt och personalen vågar framföra både positiv och negativ kritik för att förbättra situationen på arbetsplatsen. Erixson har den uppfattningen att en bra kommunikation inom företaget förebygger oväntade överraskningar för personalen samt att det främjar en bra sammanhållning. Mix Ranch strävar efter att all personal ska veta allting, vilket är positivt för mängden information som utbyts på företaget samt att nya förslag är lätt att framföra. Erixson menar att kommunikation är viktigt del i arbetet med att skapa en kreativ atmosfär, vilket är viktigt då en stor del av gästerna är grupper som kommer till företaget för att delta i de aktiviteter som erbjuds. Förändringsprocesser är nödvändiga och företaget är därför beroende av personalens idéer som underlättas om kommunikationen fungerar bra anser Erixson.

Granström framhåller att företaget har en rak och tydlig kommunikation vilket märks bland personalen som är ärliga och säger vad de tycker. En bra kommunikation är enligt Granström till hjälp för att sprida kunskap inom företaget och få personalen att inse kundernas behov och önskemål samt att underlätta för nyanställda som känner att de kan fråga sina arbetskamrater och företagsledning om råd och tips. Granström menar att en rak och ärlig kommunikation är nödvändigt för att personalen ska förstå att det som sägs är trovärdigt, får en anställd beröm vet denne att det verkligen är beröm och inte chefen som försöker ställa sig in hos personen i fråga. Det är lika viktigt att tala om kritik om någon gör fel eftersom det annars går ut över gästerna anser Granström. Hon tror att det är bra för personalens utveckling att ha en rak kommunikation. Erixson anser att företagets goda kommunikation bidrar till personalens kunskap om både företaget och de externa kundernas krav som är viktiga för att företaget ska nå framgång. Erixson ger både positiv och negativ kritik för att personalen ska utvecklas på rätt sätt och erbjuda bästa tänkbara service till gästerna.

## **4.2 Hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring**

### **4.2.1 Interna marknadsföringsprocessen**

Anneli Granström menar att de hela tiden försöker arbeta med personalen för att få dem att inse hur viktiga de är för gästernas upplevda kvalitet av tjänsten. Arbetet med den interna marknadsföringen hjälper även till att skapa ett bra samarbete mellan de sex olika personalkategorierna. Mikael Erixson försöker hela tiden få sina medarbetare medvetna om att det är de som är företagets ansikte utåt och att de är viktiga för gästernas upplevelse av tjänsterna.

#### *Skapande av tjänstekultur*

Granström anser att Hotell Laponia arbetar för att skapa en bra tjänste- och företagskultur. Ledningen försöker få de anställda att arbeta efter det som företaget står för och stötta dem i deras dagliga arbetsuppgifter. Granström menar att de förklarar för personalen hur viktigt det är att agera serviceinriktat och alltid vara glad och trevlig, oavsett hur dagen varit i övrigt. Erixson förklarar att Mix Ranch arbetar aktivt för att få personalen service- och kundinriktad. Han påpekar också att han talar mycket om vad företaget står för och vad de har för företagskultur. Erixson försöker göra sitt bästa för att stötta personalen. När det handlar om kvalitet försöker Erixson förmedla betydelsen av att Mix Ranch måste vara både kundorienterat och att den fysiska miljön måste vara tilltalande.

Granström berättar att en gång per år anordnar Hotell Laponias ledning en så kallad ”kick-off” där ledning och all personal reser till ett ställe och går igenom året som gått, planerar nästa verksamhetsår, informerar om företaget, dess policy och vad de vill uppnå, utarbetar nya

förslag samt att alla umgås och deltar i olika aktiviteter för att sammansvetsa gruppen. Gästerna ska känna sig trygga när de kommer till företaget och känna att personalen tar hand om dem på bästa sätt, utan gästerna är det inget hotell.

### *Utveckling av ett marknadsföringssynsätt för hantering av mänskliga resurser*

Granström menar att det är oerhört dyrt att förlora personal eftersom det är mycket tid och pengar som går åt till att rekrytera och lära upp ny personal. Därför arbetar Hotell Laponia med att identifiera och försöka tillfredsställa personalens behov genom att Granström har enskilda kvartssamtal några gånger per år med varje anställd där alla får möjlighet att uttrycka sig, hon menar att alla inte vill uttrycka sig i storgrupp. Utifrån den information som framkommer försöker ledningen tillsammans med personalen utforma olika interna marknadsföringsaktiviteter som ska bidra till ökad motivation och tillfredsställelse. Ledningen är öppen för nya idéer och provar gärna nya marknadsföringsaktiviteter, det sker hela tiden en utveckling. Erixson har klara strategier för att attrahera och behålla duktig personal eftersom han anser att det är dyrt att rekrytera ny personal inför varje säsong. För att identifiera personalens behov har han på senare tid börjat att kontinuerligt fråga sin personal om deras behov och om de har några särskilda önskemål gällande den interna marknadsföringen. Utifrån den informationen planerar han de interna marknadsföringsaktiviteterna för de anställda. Då företaget är litet blir det lite av en "familj" där alla känner alla och informationsutbytet blir en naturlig del av vardagen.

Granström menar att om företaget har personal som trivs, vill arbeta framåt och hela tiden förbättras, kommer idéerna lättare och arbetsklimatet blir mer trivsamt. Hon förklarar även att företaget använder samma interna marknadsföringsaktiviteter till alla personalkategorier förutom vid utbildningar. Det är ett medvetet val att inte ha någon klar segmentering eftersom det skulle skilja personalkategorierna åt ytterligare. Då Mix Ranch är ett litet företag där all personal arbetar med alla arbetsuppgifter förklarar Erixson att företaget inte segmenterar de interna marknadsföringsaktiviteterna, utan alla medarbetare deltar i samma aktiviteter.

Granström berättar att nyanställda får en introduktionsutbildning och får lära sig om företaget och dess kultur samt bli insatt i den policy som råder inom företaget. Hon anser att det är viktigt att informera den anställde så att denne gör rätt från början. De som arbetat inom företaget en tid får utbildning i den mån det behövs, men påpekar att information om företaget och dess tjänster sprids kontinuerligt. Mix Ranch erbjuder sina nyanställda en introduktion där de får lära sig om företagets bakgrund, verksamhet och mål, vad arbetsuppgifterna innebär samt hur viktigt det är att ge gästerna en bra service. Erixson påpekar att det är oerhört viktigt att all personal är informerad och uppdaterad om de tjänster företaget erbjuder.

### *Spridande av marknadskommunikation till personalen*

Granström anser det värdefullt att ha väl informerade medarbetare och ledningen låter de anställda ha viss handlingsfrihet för att kunna tillgodose gästernas behov och snabbt lösa problem om sådana uppstår. För att personalen ska vara uppdaterad inom vad som händer på företaget informeras de alltid innan informationen går ut i den externa marknadsföringen. Detta undviker att personalen ser kommande evenemang först i tidningen eller annan reklam. Granström menar dock att det till viss del är upp till personalen att engagera sig i vad som händer på företaget och att reklamkampanjer som går ut till allmänheten sätts upp på en anslagstavla i personalrummet där alla kan se vad som är på gång inom företaget. Erixson är noga med att informera befintlig personal om företagets tjänster i syfte att personalen alltid ska vara uppdaterad och kunna svara på gästernas frågor och att det ska leda till ökad försäljning. Något som

Erixson inte har någon kontroll över är att i förväg kunna informera de säsongsanställda om sommarens aktiviteter då de anställs just vid sommarens start.

#### *Implementering av belöningsystem*

De belöningsystem som används på Hotell Laponia är enligt Granström en ”pott” som fördelas varje år som en löneförhöjning. Pottens storlek beror på omsättningens storlek under året som gått och hur den ska fördelas bestäms tillsammans med ägaren. Granström berättar även att ägaren Holmqvist erbjuder varje år en utmaning till personalen, att om de kommer upp i en viss omsättning bjuder han all personal på något extra, till exempel en weekendresa eller något liknande. Förra året lyckades de nästan och Granström berättar att personalen blir mer ivrig att kämpa för att nå målet när det erbjuds en sådan ”morot”. Belöningsystemen fokuserar på omsättningen och därför blir personalen mer medveten om företagets omsättning och vill göra sitt bästa för att öka den menar Granström.

Mix Ranch: s belöningsystem består enligt Erixson av både finansiella och icke finansiella belöningar. I slutet av sommaren sammanställer Erixson tillsammans med personalen säsongen som varit. Då går de igenom försäljningssiffror, hur arbetsuppgifterna hanterats, vad som gjorts bra och vad som kan göras bättre inför kommande säsonger. Som avslutning på säsongen anordnar Erixson en fest där alla anställda bjuds på mat och olika aktiviteter. En annan belöning som Erixson erbjuder sina anställda är att de får skriva upp allt de konsumerar i företaget (till exempel mat och dryck) under sommaren och när sommaren är över utser han den anställd som presterat bäst, varit en bra förebild för de andra på företaget och tagit väl hand om gästerna och bjuder denne på sommarens nota. Erixson försöker ge mycket feedback och positiv och negativ kritik till sin personal.

#### **4.2.2 Interna marknadsföringsaktiviteter**

##### *Kundfokusering*

Granström menar att personalen på Hotell Laponia är väldigt serviceinriktad och tycker om att arbeta med människor, vilket är en förutsättning för alla serviceyrken. Hon framhåller att alla är medvetna om den sanning att det är tack vare personalen som företaget kan betala ut lönerna, utan bra personal får inte företaget några gäster och utan dem är det ingen verksamhet. Ledningen är öppen för nya idéer från personalen eftersom de arbetar närmast gästerna och vet vad de vill ha. Då belöningsystemen vid Hotell Laponia beror på omsättningen bidrar det till att personalen gör sitt bästa i mötet med gästerna för att de ska tala gott om företaget och återvända dit. Erixson arbetar mycket med att personalen vid Mix Ranch ska vara så kundmedveten som möjligt och alltid lyssna på gästerna och försöka tillfredsställa deras önskemål. Erixson tror att hans belöningsystem som baseras på att utse ”säsongens anställd” bidrar till att personalen fokuserar på att erbjuda bra service till gästerna.

##### *Kommunikation*

Granström påpekar vikten av en fungerande kommunikation. Hon menar att ledningen försöker vara tydlig och rak i sin kommunikation till personalen. Är det något som måste tas upp gör de det på en gång och låter det inte växa till något stort. Samma sak rör personliga saker, de tar händelserna direkt med den person det gäller. Detta har medfört att personalen litar på det som ledningen säger då en ärlig kommunikation genomsyrar företaget. Kommunikationen på Mix Ranch är bra, men enligt Erixson kan den förbättras. Det är oftast han själv som håller i konversationen. Han är medveten om att han kanske borde låta personalen prata mer, men under högsäsongen är det stressigt och den information som måste spridas görs ofta snabbt och ger inte personalen möjlighet att framföra sina synpunkter just då. Erixson försöker ändå

uppmuntra personalen att kommunicera mellan varandra och ta kontakt med honom om det är något som är oklart. Han förespråkar en rak och ärlig kommunikation.

För att ha en fungerande kommunikation på Hotell Laponia hålls så kallade avstämningsmöten varje vecka med avdelningscheferna från varje personalkategori där aktuella ämnen och information behandlas. Sedan ansvarar avdelningscheferna för avdelningsmöten med ”sin” personal. En annan viktig del i kommunikationen är den årliga ”kick-offen”, där mycket information delges och många nya idéer väcks samt att personalen får uttrycka vad de saknar och vad som kan göras bättre. Granström framhåller att nu arbetar alla som ett team vilket har medfört att det är ett bra klimat bland arbetskamraterna med många nya idéer och en positiv anda och det är trevligare att arbeta. Erixson anordnar ett stort möte inför varje säsong på Mix Ranch. Där samlar han alla medarbetare och informerar om kommande säsong, arbetsuppgifter, aktiviteter och planering, det ges även tid för frågor. Under säsongen håller han inga formella möten med personalen eftersom han dagligen träffar all personal och är det något han vill förmedla till dem gör han det till några och låter de sprida informationen vidare. Då företaget präglas av ett gott samarbete är detta ett fungerande sätt och det främjar kommunikationen mellan alla i företaget.

### *Utbilda ledning och personal*

Granström har genomgått ledarutbildningar då hon tillträdde tjänsten som hotellchef för att kunna leda organisationen på bästa sätt. Både ledningen och de anställda har enligt Granström en stor fördel i och med att ägaren Hilding Holmqvist har en gedigen bakgrund och lång erfarenhet inom branschen. Han vet vad medarbetarna behöver och erbjuder väldigt mycket intern utbildning tillsammans med de två övriga hotellen som ingår i samma koncern. Granström påpekar även att Holmqvist fungerar som en mycket duktig mentor för företaget, vilket bidrar både till ledningens och medarbetarnas utveckling. Erixson har genomgått utbildningar som handlar om att driva företag men har även deltagit i olika ledarskapsutbildningar. Han anser att utbildning och uppdatering av personalens kunskaper är viktigt men påpekar att då företagets högsäsong är så kort och intensiv finns det oftast ingen tid för utbildning, utan den sker innan säsongen börjar. Vid informationsmötet som hålls varje år brukar Erixson bjuda in olika gästföreläsare som ger personalen mycket värdefull information.

Hotell Laponia har inte avsatt ett specifikt antal dagar per år för utbildning av personalen utan det sker när behoven finns. Medarbetarna får komma med önskemål om de ser någon kurs eller utbildning som de skulle vilja delta i. Granström anser att många företag har till exempel tre utbildningsdagar per år som måste användas och det kan innebära att de används till sådana kurser som inte tillför något och då är det bättre att utbilda när behoven och önskemålen finns. Hon menar också att det är viktigt att personalen känner att företaget är intresserade av att investera i deras utveckling, det ska alltid finnas möjlighet till personalutveckling som bidrar till ökad motivation och engagemang bland personalen.

### *Arbetsstillfredsställelse*

Granström menar att de faktorer som bidrar till personalens tillfredsställelse på Hotell Laponia är bland annat de belöningar som används, den raka och tydliga kommunikationen som råder inom företaget och det goda samarbetet mellan avdelningarna. Arbetsklimatet är bra och personalen tycker det är roligt att gå till arbetet. Granström påpekar också att det är roligare att arbeta som chef då personalen trivs och är rak i sin kommunikation tillbaka. Hon vet att om det är något som är fel kommer personalen till henne direkt istället för att gå och prata med andra om problemet, då hinner det oftast inte växa till någon stor konflikt utan det ordnas upp på en gång.

Erixson anser att de faktorer som bidrar till personalens tillfredsställelse är den goda stämning som råder på arbetsplatsen och att gästerna visar uppskattning för den service som de erbjuder. Belöningarna som finns lockar de anställda till att utföra arbetsuppgifterna på bästa sätt och personalen ser att Erixson visar dem uppskattning och ger dem feedback för sina arbetsinsatser, vilket ökar personalens tillfredsställelse och med det även motivationen.

### *Personalomsättning*

Hotell Laponias personalomsättning har minskat de senaste åren vilket Granström kopplar samman med att hotellet blivit ”en roligare arbetsplats”. Personalen trivs bättre och hon menar att ledningen verkligen försöker lyssna och ta till sig personalens idéer. För att behålla och uppmuntra personalen är ledningen duktig på att ge beröm och visa uppskattning. Det har idag utvecklats till något naturligt och är det någon gäst som uttrycker sin uppskattning för ledningen, talar de snabbt om det till berörd personal. Men Granström framhåller att det är också viktigt att snabbt behandla sådant som personalen gör fel. Personalomsättningen på Mix Ranch är liten trots att största delen av de anställda är säsongspersonal. Erixson tror att det har att göra med en bra arbetsmiljö som personalen vill återvända till. Han har på senare tid börjat delegera mer arbetsuppgifter och lyssna mer på personalens förslag och idéer. Mix Ranch låter personalen rotera på arbetsplatsen för att alla ska lära sig att arbeta med alla arbetsuppgifter och därmed kunna hjälpa till där det behövs. Detta system medför att personalen inte blir less på sina arbetsuppgifter på samma sätt som om de bara skulle arbeta med en sak och de får ökad förståelse för andras uppgifter samt att det alltid finns arbete att utföra.

## 5 Diskussion av fallet

*I detta kapitel presenterar vi de jämförelser vi gjort mellan vår empiri och den teori som vi beskrivit i teorikapitlet. Vi belyser likheter och skillnader som finns mellan teorierna och de undersökta företagens arbete med varför och hur de använder intern marknadsföring. Vi avslutar kapitlet med att besvara våra forskningsfrågor.*

### 5.1 Turistföretags motiv till intern marknadsföring

#### 5.1.1 Personalutveckling

Enligt Lee och Bruvold (2003) kan personalen bli mer lojal, engagerad, tillfredsställd och motiverad om företagen investerar i personalutveckling. Författarna menar även att personalutveckling bidrar till att företaget utvecklar möjligheterna för både de anställda och hela organisationen. Granström vid Hotell Laponia anser att personalens möjlighet till utveckling är mycket viktigt och hon liksom teorin menar att hela organisationen vinner på detta. Även Erixson vid Mix Ranch håller med om att företaget måste låta personalen utvecklas. Lee och Bruvold framhåller att om företaget lägger ned tid och pengar på personalutveckling känner personalen att företaget värdesätter dem och det i sin tur leder till att bland annat öka företagets effektivitet, produktivitet och vinst. Hotell Laponias omsättning har ökat rejält de senaste åren och hotellchefen Granström kopplar det till att de anställda känner ledningens uppskattning för dem och då utför de arbetsuppgifterna mer engagerat och effektivt. Erixson anser att hans anställda trivs eftersom han erbjuder dem goda utvecklingsmöjligheter och de effekter som syns är bland annat företagets framgångar.

Aghazadeh (2003) menar att om företag ska bli framgångsrika måste de kunna attrahera och behålla duktig personal. Enligt Lee och Bruvold (2003) är personalomsättning en dyr kostnad för företagen men om de erbjuder goda utvecklingsmöjligheter är chanserna större att personalen stannar på arbetsplatsen. Hotell Laponias personalomsättning har minskat sedan ökade resurser fördelats till den interna marknadsföringen och det tror Granström har att göra med att personalen får utvecklas och därmed blir mer motiverad. Erixson ser många fördelar med att försöka minska personalomsättningen då det är dyrt att rekrytera och lära upp ny personal.

#### 5.1.2 Interna kunder

Ahmed och Rafiq (2003) menar att framgångsrika företag måste betrakta sin personal som interna kunder och tillfredsställa deras behov för att de ska behålla motivationen och vara engagerad. Granström påpekar att Hotell Laponia är mycket duktig på att behandla sina anställda som interna kunder då hon menar att de är företagets viktigaste resurs och deras behov måste tillgodoses. Erixson vid Mix Ranch tycker inte att det är så enkelt att hela tiden behandla sina anställda som interna kunder och se till deras behov men han försöker att bättra sig på den punkten eftersom han liksom teorin anser det viktigt för att personalen ska vara motive-rad. Enligt Ahmed och Rafiq (2003) känner de anställda mer förtroende för ledningen om de behandlar de anställda som interna kunder. Både Hotell Laponia och Mix Ranch menar att deras personal har bra förtroende för dem och de har ett bra samarbete.

### 5.1.3 Behov och tillfredsställelse

Robbins (2005, s 78) menar att tillfredsställd personal arbetar mer effektivt och författaren (2005, s 87) menar även att tillfredsställd personal är mer vänlig och tillmötesgående mot kunderna och det är en förutsättning för deras belåtenhet och lojalitet. Granström anser att då hotellets personal är tillfredsställd arbetar de effektivare, är mer motiverad och erbjuder en bättre service till gästerna, vilket hon anser som en nödvändighet då företaget är beroende av gäster som är nöjda, pratar bra om företaget och vill återvända. Erixson anser att tillfredsställd personal är en förutsättning för företagets överlevnad då gästerna måste erbjudas bästa tänkbara service. Ovanstående resonemang stämmer väl överens med Barnes och Morris (2000) figur som försöker visa sambandet att den interna kundtillfredsställelsen är avgörande för den externa kundtillfredsställelsen och att det påverkar organisationens produktivitet och vinst.

Barnes, Fox och Morris (2004) menar att det är viktigt att informera personalen om företagets tjänster och om de externa kundernas behov och förväntningar för att de ska kunna leverera det kunden vill ha. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 232) anser att alla tjänster måste marknadsföras internt innan de lanseras till kunderna. De undersökta företagen betonar båda vikten av att ha personal som är väl insatt i företagets tjänster för att de ska utföra arbetsuppgifterna på rätt sätt och på så sätt skapa nöjda och återkommande kunder.

Enligt Naudé, Desai och Murphy (2003) spelar belöningar och förmåner en stor roll för personalen då de utvärderar sin tillfredsställelse på företaget och Aghazadeh (2003) menar att dessa belöningar måste hela tiden utvärderas för att se till att de tillför rätt värde till personalen. Hotell Laponia använder belöningar för att motivera och tillfredsställa sin personal. Granström tror liksom teorin att företagets belöningar bidrar till att personalen trivs och stannar längre på arbetsplatsen. Mix Ranch använder belöningar i syfte att personalen ska arbeta mer effektivt och utföra arbetsuppgifterna på ett tillfredsställande sätt. Erixson tror att företagets belöningar bidrar till att locka säsongsanställda att återvända.

### 5.1.4 Kommunikation

Naudé, Desai och Murphy (2003) anser att kommunikation är en viktig del av den interna marknadsföringen. En god kommunikation främjar ett bra samarbete och det blir lättare att framföra förslag och kritik menar Naudé et al. Granström anser att kommunikationen på Hotell Laponia är viktig för att företaget ska nå framgång. Företagets goda kommunikation bidrar till att skapa ett bra samarbete mellan alla kollegor och det blir en bra dialog mellan ledningen och de anställda, där alla känner att de kan framföra sina åsikter för att förbättra arbetssituationen. Både Hotell Laponia och Mix Ranch anser att det är viktigt att personal och ledning kan ha en rak och ärlig kommunikation där både positiv och negativ kritik framkommer. Erixson framhåller att det är betydelsefullt med en fungerande kommunikation för att undvika oväntade överraskningar för personalen samt att han, liksom Granström menar att samarbetet främjas av en god kommunikation.

Ballantyne (2003) menar att informationsflödet underlättas om kommunikationen är god och det blir en kreativ atmosfär som underlättar vid förändringsprocesser. Naudé et al menar att om samarbetet är bra inom företaget kan personalen utbyta erfarenheter och hjälpa varandra i det dagliga arbetet. Granström framhåller att en bra kommunikation hjälper till att sprida kunskap inom företaget och underlättar för nyanställda som kan fråga sina arbetskamrater om råd. Erixson anser att god kommunikation på företaget är viktigt eftersom det främjar ett gott in-

formationsflöde samt att det bidrar till att skapa en kreativ atmosfär som är viktigt då företaget erbjuder olika aktiviteter.

## 5.2 Turistföretags användning av intern marknadsföring

Enligt Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 230) har den interna marknadsföringen fyra huvuduppgifter: att skapa förståelse för verksamhetens strategiska situation och utvecklingsinriktning, att göra hela organisationen service- och kvalitetsinriktad, att utveckla, hålla kvar och attrahera de ”rätta” medarbetarna samt att utveckla och hålla kvar ändringsbenägenheten. Både Hotell Laponia och Mix Ranch använder sig av dessa fyra uppgifter som presenteras under rubrikerna som följer.

### 5.2.1 Interna marknadsföringsprocessen

Kotler, Bowen och Makens (2003, s 355) citerar Grönroos som menar att bästa sättet att motivera personalen till ett kundinriktat beteende är att utveckla bra interna marknadsföringsaktiviteter för att främja de interna relationerna mellan personalen, vilket leder till serviceinriktad hantering av kunderna. Granström förklarar att de hela tiden arbetar med att få de anställda att inse hur betydelsefulla de är för gästernas upplevda kvalitet av tjänsten och att företagets interna marknadsföring har bidragit till att skapa ett bra samarbete mellan de olika personalkategorierna. Erixson tänker på liknande sätt och arbetar med den interna marknadsföringen på olika sätt som presenteras i nedanstående resonemang.

#### *Skapande av tjänstekultur*

Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 222) skriver om vikten av att företaget och dess personal agerar service- och kundinriktat, detta kräver enligt Kotler et al (2003, s 356) ett stort engagemang från ledningen. De anser också att ledarna måste skapa en stark service- och företagskultur för att personalen ska engagera och motivera sig till att arbeta kvalitetsinriktat. Granström menar att Hotell Laponias ledning är medveten om detta och arbetar efter att skapa en bra tjänste- och företagskultur genom att informera personalen om vad företaget står för och stötta dem i deras dagliga arbete. De påminner också de anställda om vikten av att agera serviceinriktat och alltid visa sin bästa sida till gästerna. Företagets årliga ”kick-off” är ett av de sätt som ledningen använder för att informera om företaget, dess policy och planer för kommande verksamhetsår. Erixson anser att Mix Ranch arbetar aktivt för att få personalen service- och kundinriktad. Han talar mycket om vad företaget står för och vad de har för företagskultur. Han stöttar och ställer upp för sin personal samt att han försöker förmedla betydelsen av att arbeta kvalitetsinriktat då gästerna är företagets ”kärna”.

#### *Utveckling av ett marknadsföringssynsätt för hantering av mänskliga resurser*

Kotler et al (2003, s 360) anser att ledningen måste ha ett bra marknadsföringssynsätt för att kunna attrahera och behålla bra personal, därför måste de kunna se och tillfredsställa medarbetarnas behov. Granström anser att det är en stor kostnad för företaget att rekrytera och lära upp ny personal, därför arbetar Hotell Laponia med att försöka identifiera och tillfredsställa personalens behov så de ska stanna kvar på arbetsplatsen. Det arbetet sker genom att Granström har enskilda samtal med personalen ett par gånger varje år där personalen får ge uttryck för sina känslor och behov. Den information som framkommer där är till stor hjälp för planering av de interna marknadsföringsaktiviteterna då ledningen är öppen för att prova nya aktiviteter. Även Erixson anser att det är dyrt och tidskrävande att rekrytera ny personal. Han har klara strategier för att behålla befintlig personal och för att få återkommande säsongspersonal. Erixson håller tät kontakt med sin personal för att identifiera deras behov och önskemål på

arbetsplatsen, vilket han anser sker naturligt då företaget är litet och präglas av en ”familjekänsla”.

Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 224 ff) framhåller att det är en stor kostnad för företag att förlora sin personal och därför anser författarna att ledningen bör använda interna marknadsföringsaktiviteter som segmenterar medarbetarna efter behov för att attrahera de olika personalkategorierna. Varken Hotell Laponia eller Mix Ranch använder sig av segmentering av personalkategorierna vid de interna marknadsföringsaktiviteterna såsom teorin förespråkar. Granström anser att en segmentering skulle skilja personalkategorierna åt och det är något som hon försöker undvika då företaget arbetar för att alla ska ha ett bra samarbete och god kontakt med varandra. Erixson menar att hans företag är litet och alla utför i princip alla arbetsuppgifter och då är det inte nödvändigt med en segmentering.

Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 224 ff) anser att introduktion och utbildning för nyanställda är viktigt samt att kontinuerligt utbilda alla medarbetare, då många anställda vet för lite om de företag de är anställda vid. På Hotell Laponia får de nyanställda delta i en introduktionsutbildning där de lär sig om företaget, dess kultur och tjänster. De som redan arbetar i företaget får utbildning då behoven och önskemålen finns men att information om företaget och tjänsterna sprids kontinuerligt. Mix Ranch erbjuder de nyanställda en liknande introduktion där de får lära sig om företagets verksamhet, dess bakgrund och mål, men även sätta sig in i de tjänster som företaget arbetar med. Erixson menar att det är viktigt att all personal är uppdaterad om företaget.

#### *Spridande av marknadskommunikation till personalen*

Kotler et al (2003, s 370) anser att frontpersonalen är den bästa vägen att kommunicera med kunderna, de kan lösa kundernas problem och föreslå kompletterande tjänster. För att lösa detta krävs enligt författarna god information från ledningen, både om företagets tjänster men även vilka reklamkampanjer som är aktuella. Dessa måste kommuniceras till personalen innan de går ut till kunderna. Anneli Granström menar att det är värdefullt att ha väl informerad personal och låta dem ha viss handlingsfrihet för att kunna tillgodose gästernas behov. Hon är också noga med att alltid informera personalen om externa marknadsföringskampanjer så att inte personalen uppmärksammar dem först i olika reklammedier. Erixson ser till att informera befintlig personal om företagets tjänster och dess externa marknadsföringskampanjer för att personalen alltid ska kunna svara på gästernas frågor. Han strävar efter att all personal ska känna till allt på arbetsplatsen. Erixson förklarar att det är svårt att uppmärksamma de säsongsanställda i förväg om sommarens kampanjer och aktiviteter då de anställs vid säsongens start. De får den informationen vid det stora informationsmötet som hålls just innan säsongen börjar.

#### *Implementering av belöningsystem*

Kotler et al (2003, s 372) menar att ledningen måste ge de anställda feedback för deras arbetsinsatser för att effektivisera arbetet. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 229) menar att traditionella belöningsystem baseras på försäljnings- och kostnadsmål, men att det nu sker en förändring mot att belöna personalen utifrån kundtillfredsställelse för att få dem mer kundorienterad. Hotell Laponias belöningsystem baseras helt på omsättningen. Ett belöningsystem är en ”pott” som fördelas som löneförhöjning och pottens storlek är beroende av omsättningen, ett annat är att VD: n utmanar de anställda att nå en viss omsättning, om de lyckas bjuds de på en överraskning. Mix Ranch belöningsystem består både av finansiella och icke finansiella belöningar. Ett belöningsystem består av att Erixson utser en anställd som han anser presterat bäst och tagit väl hand om gästerna och bjuder denne på det den konsumerat i före-

taget under sommaren. Det andra är att ägaren bjuder de anställda på avslutningsfest efter varje sommar. Det Erixson anser som mest viktigt när det gäller belöningar är att ge mycket feedback till de anställda, både positiv och negativ. För att uppmuntra dem till att arbeta kundfokuserat och detta kan kopplas till Arnerup-Coopers och Edvarssons teori att belöningarna baseras mer på kundtillfredsställelse än på omsättningen.

### **5.2.2 Interna marknadsföringsaktiviteter**

#### *Kundfokusering*

Barnes, Fox och Morris (2004) menar att det är viktigt att organisationer skapar en miljö som motiverar personalens idéer och deras kundfokusering samt att belöningssystemen är utformade så att de verkligen motiverar och ger feedback till personalen angående deras arbetsinsats. Allt detta bidrar till en högre kvalitet på företagets tjänster menar Barnes et al. Granström anser att Hotell Laponias personal är väldigt kund- och serviceinriktade då de är medvetna om hur viktigt det är med nöjda gäster. Då ledningen uppmuntrar personalen till nya idéer blir de mer kreativa och fokuserar på gästernas bästa. Företagets belöningssystem bidrar enligt Granström till att personalen arbetar mer kundfokuserat. Erixson arbetar mycket med att personalen ska ha gästens bästa i åtanke hela tiden. Personalen ska lyssna på gästerna och tillfredsställa deras behov. Erixson tror att hans belöningssystem med att utse "säsongens anställd" bidrar till att personalen gör sitt bästa för att tillfredsställa gästerna som kommer till företaget.

#### *Kommunikation*

Barnes et al (2004) anser att framgångsrika företag informerar sin personal om vad som pågår inom företaget och vad som förväntas av dem. Informationen kan ges genom till exempel seminarier, årliga konferenser, månadssamtal eller dagliga samtal. En bra kommunikation främjar enligt Barnes et al samarbetet mellan olika avdelningar och personalen träffas mer, vilket är bra för innovationer och nya idéer. Granström framhåller att de är duktiga på Hotell Laponia att informera sin personal och vara tydlig och rak i sin kommunikation. Varje vecka hålls avstämningsmöten med Granström och de sex avdelningscheferna från varje personalkategori för att sprida information och diskutera aktuella ämnen. Sedan ansvarar avdelningscheferna för att informera "sin" personalkategori. Även vid den årliga "kick-offen" får personalen information om företaget och där får personalen samarbeta för att ge nya idéer och förslag inför kommande verksamhetsår. Erixson anser att kommunikationen på Mix Ranch hela tiden kan förbättras och att det är mest han själv som pratar, men han försöker uppmuntra personalen att prata med varandra och delge ägaren om något är oklart. Eftersom det är väldigt stressigt på sommaren håller Erixson ett stort möte med alla medarbetare just innan säsongen startar där han informerar personalen om bland annat arbetsuppgifter, aktiviteter och sommarens planering. Sedan hinner han inte hålla några formella möten utan när något måste spridas ut berättar han det för några medarbetare som får informera vidare till övrig personal. Här stämmer teorin överens med Erixsons tankar om att detta system främjar kommunikationen och samarbetet mellan personalen.

#### *Utbilda ledning och personal*

Enligt Barnes et al (2004) är det viktigt att alla som har en ledande position i företaget har genomgått ledarskapsutbildning. Lee och Bruvold (2003) anser att genom personalutveckling förses de anställda med nya kunskaper som är bra för företagets fortsatta utveckling och att det är avgörande för företagets framgångar. Författarna menar också att personalens uppfattning om företaget förbättras med hjälp av personalutveckling. Granström har deltagit i ledarskapsutbildningar sedan hon tillträdde som chef vid Hotell Laponia samt att VD: n Hilding Holmqvist är en bra mentor för både ledning och personal då han har en lång erfarenhet inom

branschen. Personalen erbjuds mycket intern utbildning samt att de får komma med önskemål om vilka utbildningar de känner sig i behov av. Granström anser att det är viktigt att personalen känner ledningens stöd när det handlar om personalutveckling. Vid Mix Ranch har ägaren Mikael Erixson utbildat sig både inom ledarskap och om att driva företag. Han anser att kontinuerlig uppdatering av personalens kunskaper är viktigt för att personalen ska kunna erbjuda gästerna en bra service och för företagets framgång och utveckling. Erixson kan inte erbjuda sina säsongsanställda några utbildningar under högsäsong, men han brukar bjuda in gästföreläsare vid informationsmötet som hålls i början av sommaren och det ger personalen mycket när det handlar om vad de bör tänka på och deras utveckling.

#### *Arbetsstillfredsställelse*

Rucci, Kirn och Quinn (1998) menar att personalens tillfredsställelse och belöningar bör vara kopplade till arbetsprestationerna samt att belöningsystemen hela tiden måste motivera medarbetarna. De behöver inte alltid vara finansiella belöningar utan många gånger räcker det med materiella eller immateriella belöningar menar Rucci et al. Granström menar att Hotell Laponias personal är tillfredsställda genom faktorer som bland annat belöningar i form av pengar eller överraskningar som till exempel en resa, men även av att ledningen är rak och ärlig i sin kommunikation och ger feedback till personalen. Detta har i sin tur bidragit till ett gott samarbete mellan de olika avdelningarna inom företaget. Resonemanget ovan stämmer med teorin att tillfredsställelsen är kopplat till både arbetsprestationerna och belöningarna. Personalen är motiverade och arbetar bättre för att uppnå en högre omsättning då det leder till belöning och ökad tillfredsställelse. Personalen på Mix Ranch är tillfredsställda genom den goda stämning som råder på arbetsplatsen samt genom gästernas uppskattning för den goda servicen. Belöningarna lockar de anställda att utföra arbetsuppgifterna på ett bra sätt och Erixsons uppskattning för personalen och hans feedback bidrar till att öka arbetstillfredsställelsen och motivationen. Då personalen känner att de utför ett bra arbete och får uppskattning för det, strävar de ännu högre.

#### *Personalomsättning*

Barnes et al (2004) föreslår att organisationer ska sträva efter att lyssna och genomföra personalens idéer så långt som det är möjligt samt att ge dem regelbunden feedback. Detta ökar enligt författarna personalens moral och minskar personalomsättningen. Hotell Laponias personalomsättning har minskat de senaste åren. Granström tror att det beror på att företaget betraktas som en rolig arbetsplats där ledningen lyssnar på personalens idéer och förslag och hela tiden försöker förbättra situationen för medarbetarna. Ledningen visar också personalen mycket uppskattning och ger dem beröm. På Mix Ranch är personalomsättningen låg om man tänker på att de flesta är säsongsanställda. Erixson förmodar att personalen vill återvända till företaget säsong efter säsong för att det är en bra arbetsmiljö. Han har börjat lyssna mer på personalen och dess önskemål och det tror Erixson har bidragit till att personalen trivs bättre. Arnerup-Cooper och Edvarsson (1998, s 228) menar att om personalen får rotera på arbetsplatsen och variera sina arbetsuppgifter får de en ökad förståelse för medarbetarnas situation. Detta har Erixson tillämpat i sitt företag. Alla medarbetare får arbeta med alla arbetsuppgifter, trots att de anställs för en huvuduppgift. De får hjälpa till där det behövs. Erixson tror att det bidrar till att personalen blir mindre less och att det alltid finns arbetsuppgifter att utföra samt att det leder till en ökad förståelse för varandra på arbetsplatsen.

## 5.3 Svar på forskningsfrågor

### 5.3.1 Varför använder sig turistföretag av intern marknadsföring?

Turistföretag är starkt beroende av personalen eftersom de är företagets ansikte utåt och de har den mesta kontakten med gästerna. Personalen är de som ska få gästerna nöjda och är därför viktiga för företagets framgång. Därför arbetar turistföretag mycket med intern marknadsföring. Hotell Laponia använder intern marknadsföring för att motivera och tillfredsställa sina anställda, men även för att utveckla företaget. Detta leder till minskad personalomsättning. Mix Ranch använder sin interna marknadsföring i ungefär samma syfte som Hotell Laponia, att få personalen att trivas på arbetsplatsen och hela tiden utvecklas och därmed minska personalomsättningen. Då personalen är företagets viktigaste resurs menar båda företagen att det är viktigt att ta hänsyn till de anställdas behov för att skapa ett bra arbetsklimat och en bra gemenskap, allt för att gästerna ska erbjudas bästa tänkbara service av personalen. Vi anser att turistföretag verkar vara väl medvetna om varför det är så viktigt att ta hand om sin personal.

### 5.3.2 Hur använder sig turistföretag av intern marknadsföring?

Turistföretag kan använda intern marknadsföring på många olika sätt. Hotell Laponia försöker hela tiden arbeta med att få personalen medveten om hur viktiga de är för gästens upplevda kvalitet av tjänsten och att skapa ett bra samarbete mellan de olika personalkategorierna. Företaget har kontinuerliga möten med personalen och anordnar "kick-off" en gång per år för att informera och tillsammans utarbeta nya förslag för verksamheten. Mix Ranch är noga med att informera och hålla sin personal uppdaterad, men även att visa personalen uppskattning och inspirera dem. Kommunikationen på Mix Ranch kan utvecklas på ett bättre sätt och ägaren försöker tänka på det och uppmuntra personalen till detta. Personalutveckling är en aktivitet som både Hotell Laponia och Mix Ranch sätter stort värde på samt att båda företagen har olika typer av belöningsystem. En annan viktig intern marknadsföringsaktivitet är att få personalen kundfokuserad. Detta är båda företagen medvetna om och försöker arbeta med. Enligt vår uppfattning verkar turistföretag använda en mängd olika interna marknadsföringsaktiviteter.

## 6 Diskussion av resultatet

*I detta kapitel presenterar vi de slutsatser som vi dragit av analysen i kapitel fem. Vi svarar på vårt syfte med arbetet samt presenterar våra slutsatser och vilka teoretiska och praktiska bidrag arbetet givit. Som avslutning ger vi förslag till fortsatt forskning.*

### 6.1 Återkoppling till syftet

Syftet med vår uppsats var att belysa företagsledningens arbete med den interna marknadsföringen. Då vårt arbete är grundat på empiriskt material från två turistföretag med liknande verksamhet, men olika storlek kommer de slutsatser vi drar att stämma bäst överens med de undersökta företagen men vi antar att även andra företag inom turistbranschen kan dra nytta av det som framkommit i vår uppsats.

Intern marknadsföring är den marknadsföring som riktas mot personalen och är mycket betydelsefull i de branscher där kontakten mellan personal och kund är hög. Då turistbranschen är starkt beroende av sin personal måste ledningen lägga ned mycket tid och energi på att ta hand om sina anställda. Det har i vår studie framkommit att intern marknadsföring i turistföretag används för att personalen ska vara motiverad och tillfredsställd på arbetsplatsen, men även för att utveckla organisationen som helhet och skapa trivsel på arbetsplatsen. Samarbetet och kommunikationen på företaget och förtroendet för ledningen är också faktorer som ökar då personalen känner sig uppskattad och värdefull. Om turistföretagen lyckas med detta ökar chanserna till att arbetsuppgifterna utförs effektivare och på rätt sätt vilket medför att gästerna blir nöjda med den service som erbjuds och det är en förutsättning för företagets framgång. Den interna marknadsföringen bidrar även till att minska personalomsättningen som är känd för att vara hög i turistföretag. Återkommande gäster uppskattar att bli bemötta av personal som de känner igen och är nöjda med.

Hur turistföretag använder sig av intern marknadsföring har i vår studie visat sig vara ganska lika varandra. De interna marknadsföringsaktiviteter som företagen erbjuder sina anställda är möjlighet till utveckling och kontinuerlig uppdatering av information som rör företaget bland annat genom informationsträffar, utbildning och gästföreläsare, skapande av god service- och företagskultur med ett stort stöd från ledningen, identifiera personalens behov, användande av belöningsystem samt att ledningen ger feedback till personalen angående deras arbetsinsatser.

Turistföretagen verkar ha förstått hur viktig personalen är i deras företag och därmed ägnar de mycket tid till att hela tiden utveckla den interna marknadsföringen. Om personalen trivs arbetar de bättre och gästerna blir då bemötta av en bra service när de kommer till dessa företag. Trots att storleken på våra två undersökningsföretag skiljer sig åt verkar de båda vara lika mån om att personalen ska trivas och vara motiverad.

### 6.2 Slutsatser

Den information som framkommit i vår undersökning av turistföretags arbete med den interna marknadsföringen stämmer till största del överens med den teori vi behandlat. Något som skiljer sig åt mellan våra undersökningsföretag och teorin är Arnerup-Cooper och Edvarssons teori om att ledningen bör segmentera medarbetarna och utifrån segmenten utveckla olika marknadsföringsaktiviteter som attraherar de anställda. De undersökta företagen följer inte

detta exempel då det ena företaget menar att det skulle skilja personalkategorierna åt och hämma det goda samarbetet som byggts upp under några år och det andra företaget är enligt ägaren för litet för att segmentera och all personal utför i viss mån alla arbetsuppgifter. Vi anser att detta är en klok strategi av företagen. Arnerup-Cooper och Edvarssons teori kan nog tillämpas i stora företag där det är många olika och stora personalkategorier och behoven skiljer sig mer än i våra undersökningsföretag.

En teori som Mix Ranch arbetar efter men inte Hotell Laponia är Arnerup-Cooper och Edvarsson teori om att låta personalen rotera och arbeta på olika positioner. Det kan vi rekommendera Hotell Laponia att fundera över eftersom när personalen roterar och utför olika arbetsuppgifter får de ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter och risken att bli utled på sitt arbete minskar. Slutligen skiljer sig vår undersökning och teorin om att belöningsystemen bör baseras på kundtillfredsställelse istället för på försäljnings- och kostnadsmål. Då turistbranschen är så beroende av nöjda kunder borde båda företagen tänka över sina belöningsystem och kanske utforma dem helt utifrån kundtillfredsställelse istället för baserat på omsättningen.

Då vi jämför våra resultat med resultatet från C-uppsatsen av Jonsson Lindberg (2002) ser vi att det överensstämmer till stor del. De kom fram till liknande slutsatser som vi och det tyder på att det inte hänt så mycket inom området under dessa år, annat än att turistbranschen har ökat ytterligare, vilket gör det än viktigare för företagen att ta vara på deras främsta resurser som är de anställda. Jonsson och Lindberg skriver att deras undersökningsföretag använder intern marknadsföring i syfte att motivera och skapa trivsel och engagemang bland de anställda för att kunna leverera en god tjänst till kunderna. De skriver även att inom turismbranschen är de anställdas interaktioner med kunderna avgörande för upplevelsen av tjänsten, vilket innebär att god utbildning av personalen är en viktig intern marknadsföringsaktivitet och att det är viktigt med god kommunikation inom företaget. Trots att storleken på våra och deras undersökningsföretag skiljer sig åt verkar de vara rörande överens om varför och hur man bör använda intern marknadsföring inom turistföretag.

### **6.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag**

Då vi vid arbetets början letade teori inom området fann vi väldigt lite teori om just intern marknadsföring i turistföretag, det var mer på ett allmänt plan ämnet behandlades. Vi har dock kunnat se att de teorier som gäller för tjänsteföretag i allmänhet också gäller för turistföretag. Utifrån vår fallstudie rekommenderar vi att turistföretag tar reda på vad som motiverar de anställda och planerar de interna marknadsföringsaktiviteterna utifrån det för att skapa en bra och trivsam arbetsplats. Intern marknadsföring som är väl planerad och genomtänkt bidrar till ökade framgångar i företaget.

Vi förmodar att vår empiriska undersökning bidragit till att slutsatser kan dras till övriga turistföretags arbete med den interna marknadsföringen. Utifrån vår fallstudie rekommenderar vi turistföretag att verkligen visa personalen uppskattning eftersom de är företagets viktigaste resurs, utan dem är företaget ingenting.

### **6.4 Förslag till fortsatt forskning**

Eftersom vår undersökning endast grundar sig på fakta från turistföretagens ledning skulle det vid fortsatt forskning vara intressant att belysa hur de anställda inom turistbranschen uppfattar den interna marknadsföringen. Detta eftersom det är till dem aktiviteterna riktas och det är

bara de som kan svara på hur aktiviteterna upplevs. En annan aspekt som vore intressant att undersöka är hur säsongsarbetet och den interna marknadsföringen är kopplade till varandra.

## Referenslista

- Aghazadeh, S.M. (2003). The future of human resource management. *Work Study* 52(4), 201-207.
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P.K., Rafiq, M., & Saad, N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing* 37(9), 1221-1241.
- Arnerup-Cooper, B., & Edvarsson, B. (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing* 37(9), 1242-1260.
- Barnes, B.R., Fox, M.T., & Morris, D.S. (2004). Exploring the linkage between Internal marketing, Relationship Marketing and Service Quality. *Total Quality Management* 15(5/6), 593-601.
- Barnes, B.R., & Morris, D.S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing. *Total Quality Management* 11, 473-483.
- Briggs, S. (2001). *Successful tourism marketing*. London: Kogan Page.
- Cooper, C., Gilbert, D., Fletcher, J., & Wanhill, S. (1998). *Tourism Principles and Practice*. Harlow : Longman.
- Crick, A.P. (2003). Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(3), 161-166.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dotevall, B. (1997). *Modern marknadsföring*. Stockholm: SNS.
- Flannery, T.P., & Sanes, R. (2003). People Programs Pay Off. *Financial executive* 19(5), 56-58.
- Greene, W.E., Walls, G.D., & Schrest, L.J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing* 8(4), 5-13.
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industry Management* 5(1), 5-20.
- Grönroos, C. (1998) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber Ekonomi.

- Gåserud, A.S. (2001). *Coaching - så fungerar det*. Malmö: Richter.
- Hoffman, K.D., & Bateson, J.E.G. (2002). *Essentials of services marketing*. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
- Jiang, J.J., & Klein, G. (2002). A Discrepancy Model of Information System Personnel Turn-over. *Journal of Management Information Systems* 19(2), 249-272.
- Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment; human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316.
- Jonsson, S., & Lindberg, L. (2002). *Intern marknadsföring, fallstudier av två turistföretag*. Luleå: Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap.
- Kandampully, J. (1999). Creating and maintaining a competitive advantage. In D. Lee-Ross (Ed.), *HRM in Tourism and Hospitality*. London: Cassell.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2003). *Marketing for hospitality and tourism*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Körner, S., & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagergren, H. (2003). *Mänskligt ledarskap; Trustmark management Om sambanden mellan tillväxt och tillit*. Göteborg: Trustmark management.
- Lee, C.H., & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *Journal of Human Resource Management* 14(6), 981-1000.
- Mudie, P. (2003). Internal customer: by design or by default. *European Journal of Marketing* 37(9), 1261-1276.
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing* 37(9), 1205-1220.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing* 14(6). 449-462.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Person Prentice Hall.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P., & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at sears. *Harvard business review*, January-February, 83-97.

Småföretag. (No date). *Nationalencyklopedin*.. Retrieved June 1, 2005 from [http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=O329211&i\\_word=sm%e5f%6reta g](http://80-www.ne.se.proxy.lib.ltu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O329211&i_word=sm%e5f%6reta g).

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Turistdelegationen. (2005). *Fakta om svensk turism 2005*. Stockholm: Turistdelegationen.

Turistdelegationen. (No date). *Turismens begreppsnyckel*. Retrieved April 18, 2005 from [www.tourist.se](http://www.tourist.se).

Varey, R.J., Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing* 33(9/10). 926-944.

Whitmore, J. (2003). *Nya coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books AB.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

## **Personliga intervjuer**

Granström, Anneli: 2005-05-11, hotellchef på Hotell Laponia i Arvidsjaur. Intervjun genomfördes på Granströms kontor klockan 15.30.

Erixson, Mikael: 2005-05-12, ägare av Mix Ranch i Stenkyrka. Intervjun genomfördes på Erixsons kontor klockan 14.30.

## Intervjuguide

1. Beskriv företagets;
  - verksamhet
  - organisation
  - personalkategorier
  - aktiviteter
  - kundkategori
  - besöksstatistik
2. Vad har företaget för syfte/mål med den interna marknadsföringen?
3. Vilka interna marknadsföringsaktiviteter erbjuder företaget de anställda? Och i hur stor utsträckning?
4. Använder ni samma interna marknadsföringsaktiviteter till all personal eller segmenterar ni personalstyrkan och utvecklar olika marknadsföringsprogram för olika personalkategorier?
  - Hur?
  - Varför?
5. Vem/vilka utformar de interna marknadsföringsaktiviteterna?
6. Hur bestäms/planeras de interna marknadsföringsaktiviteterna?
7. Arbetar ni för att identifiera och tillfredsställa personalens behov?
  - Hur?
  - Varför?
8. Hur och varför arbetar ni med att utveckla personalen?
9. Hur och varför arbetar ni med att attrahera och behålla duktig och kunnig personal?
10. Behandlar ni de anställda som interna kunder?
  - Varför?
11. Erbjuder ni de anställda belöningar och förmåner i någon form, finansiella och icke finansiella?
  - Hur bestäms dessa?
  - Varför används de?
12. Det talas mycket om hur viktigt det är med en väl fungerande kommunikation/information inom företaget.
  - Hur arbetar ni för att ha en god kommunikation/information?
  - Varför?
13. Informerar ni personalen om kommande aktiviteter innan ni går ut till kunderna?
  - Hur?

14. Hur och varför får ni personalen att inse de externa kundernas behov?
15. Hur och varför arbetar ni för att personalen ska inse vikten av att deras beteende och grad av tillfredsställelse har stor inverkan på den externa kundtillfredsställelsen?
16. Hur arbetar ni med att få organisationen service- och kvalitetsorienterad?
17. Det talas idag mycket bland företag om hur viktigt det är att skapa en god service- och företagskultur. Hur hanterar ni detta?
18. Hur arbetar ni med teknologi för att förbättra tjänsterna samt underlätta personalens dagliga arbetsuppgifter?
19. Har du något att tillägga som du tycker vi missat gällande företagets interna marknadsföring?

**Tack för Din medverkan!**