

Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Höstterminen 2005
Handledare: Sigmund Barczyk och Ted Modin

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Intern marknadsföring i tjänsteföretag

– en fallstudie av Viking Line

Författare:

Edita Starcevic
Therese Österberg

Sammanfattning

Viking Line har bedrivit kryssningstrafik på norra Östersjön sedan 1959. Idag konkurrerar företaget om passagerarna med ett flertal andra rederier på Östersjön. Östersjörederierna står för cirka tio procent av den totala konferensmarknaden i Sverige och för rederierna utgör konferenskunderna en mycket lönsam kundgrupp både ekonomiskt och profilmässigt. Konferensbranschen är en väldigt personalintensiv verksamhet där det förekommer mycket kundkontakt. För denna bransch spelar intern marknadsföring en betydelsefull roll då personalens kundinställning och kompetens är av stor vikt för kundernas kvalitetsupplevelse. Då denna marknad är mättad och det råder stor konkurrens om kunderna är den interna marknadsföringen extra viktig. För att skapa god kundinställning och kompetens hos personalen är det viktigt att kommunikationen fungerar tillfredställande i hela företaget.

Syftet för denna uppsats är att undersöka olika uppfattningar om hur den interna marknadsföringen fungerar och huruvida den leder till ökad tjänstekvalitet i ett tjänsteföretag.

Uppsatsen baseras på en kvalitativ studie bestående av intervjuer med ledning, mellanchefer och konferensvärdar på Viking Line. Intervjuresultaten analyseras utifrån valda teorier med hjälp av en Gap- analys. Detta för att se om uppfattningar och åsikter angående den interna marknadsföringen skiljer sig åt mellan ledning och personal inom Viking Line.

Uppsatsens resultat påvisar att det finns skillnader i uppfattning om hur den interna marknadsföringen fungerar inom Viking Lines konferensverksamhet mellan ledning, mellanchefer och personal. Resultatet visar också att intern marknadsföring leder till ökad tjänstekvalitet och att Viking Line genom att förbättra sin interna marknadsföring kan öka tjänstekvaliteten för sina konferenskunder.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Problemformulering.....	3
1.4	Syfte	3
1.5	Avgränsningar	3
2	Metod	4
2.1	Arbetsätt för forskning.....	4
2.2	Forskningsstrategi.....	4
2.3	Angreppssätt.....	4
2.4	Primär- respektive sekundärdata	5
2.5	Datainsamlingsmetod.....	5
2.6	Källkritik.....	6
2.6.1	Reliabilitet	6
2.6.2	Validitet	7
2.7	Gap analys.....	8
3	Teori	12
3.1	Inledning	12
3.2	Teorier	12
3.2.1	Serviceinriktad organisationsstruktur	12
3.2.2	Intern Marknadsföring.....	14
3.2.3	Service Profit Chain	15
3.2.4	Referenser och prispålägg	16
3.3	Teoretisk syntes	16
3.3.1	Beskrivande text till modell för teoretisk syntes	17
3.4	Teoretisk referensram.....	17
4	Empiri	19
4.1	Fakta om Viking Line	19
4.2	Intervjuer	20
4.2.1	Intervju med Per Jute, marknadschef på Viking Line Sverige	20
4.2.2	Intervju med kvinnlig konferenschef på Viking Cinderella.....	22
4.2.3	Sammanställning av intervjuer med konferenspersonal.....	24
5	Analys	28
5.1	Analys av teorin om Serviceinriktad organisationsstruktur.....	28
5.2	Analys av teorin Intern marknadsföring	29
5.3	Analys av teorin Service Profit Chain	31
5.4	Analys av teorin om referenser och prispålägg	32
6	Resultat	33
7	Slutsats/Diskussion.....	34

8 Förslag till vidare forskning	35
9 Källförteckning.....	36

Modellförteckning

Modell 1 Gap-analys	9
Modell 2 Serviceinriktad organisationsstruktur.....	13
Modell 3 Service Profit Chain.....	15
Modell 4 Författarnas modell för teoretisk syntes.....	16

Bilagor

- Bilaga 1 Intervjufrågor till marknadschef Per Jute**
- Bilaga 2 Kompletterande intervjufrågor till marknadschef Per Jute**
- Bilaga 3 Intervjufrågor till konferenschef och konferenspersonal**

Disposition



1 Inledning

I följande avsnitt presenteras uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Reseindustrin är en av Sveriges absolut viktigaste näringar och kan delas in i en privat och en affärsresemarknad där den senare i sin tur delas in i individuellt affärsresande och i mötesindustrin. Individuellt affärsresande kan beskrivas med att en person från ett företag reser i syfte att göra en affär. Mötesindustrin å andra sidan innefattar personer på ett företag som reser i syfte att träffa andra människor vid en konferens, kongress eller mäsas. Mötesindustrins aktörer hade år 2004 en omsättning på 33 miljarder kronor. Av dessa stod konferenser för ca 21,5 miljarder varav 15 miljarder i Sverige och 6,5 miljarder utomlands.

I Sverige finns det idag drygt 2000 konferensmöjligheter. I dessa siffror räknas dagkonferensanläggningar, konferensanläggningar, hotell, båtar, tåg och bussar in. Till konferensmarknaden kan också räknas ett stort antal företag som bidrar med kringsservice.

Trenden idag visar på att konferenser i snitt blivit fler till antalet, men något kortare och har ett färre antal deltagare. Till antalet är endagskonferenser störst följt av konferenser med en övernattnng och slutligen konferenser med flera övernattnngar. Trenden med färre antal deltagare men fler konferenser gäller även för rederibranschen på Östersjön.¹ Rederierna har idag cirka tio procent av den totala konferensmarknaden.² Rederierna har anpassat sig till dagens konferensgruppers storlek och byggt om stora lokaler till förmån för fler mindre lokaler. I rederibranschen har också efterfrågan på aktiviteter ökat, både aktiviteter till sjöss och kringaktiviteter efterfrågas av de konfererande företagen. Cirka 10-15 % av Östersjörederiernas passagerare kan hänföras till mötesindustrin och omsatt i pengar står dessa passagerare för 15-20 % av intäkterna och är således en mycket lönsam kundgrupp. Konferensgäster är också en mycket viktig grupp profilmässigt för rederierna.³

¹ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser. Turistdelegationen 2005

² Svenska Dagbladet näringsliv 2005-09-18

³ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser. Turistdelegationen 2005

De nackdelar som ofta omnämns i samband med konferenser till sjöss är att båtarna har begränsade ytor och en begränsad kapacitet av aktiviteter. Men det finns många fördelar med att förlägga sin konferens på en Östersjökrussare. Framförallt är alla deltagare samlade under samma tak och ingen kan avvika från platsen, detta kan förstås också ses som en nackdel av vissa. Vidare finns ett stort utbud av underhållning som till exempel restauranger, nattklubbar, uppträdanden och spa center.⁴

Sveriges och Finlands inträde i EU i januari 1995 utgjorde ett stort orosmoln för Östersjörederierna.⁵ I och med medlemskapen skulle taxfreeförsäljningen försvinna. De stora rederierna på Östersjön löste dock problemet med att lägga om rutterna och gå via Åland som är ett frihandelsområde. Nu står dock rederierna återigen inför stora problem då Finland har sänkt spritskatten och även Sverige diskuterar att följa Finlands exempel.⁶ Ett annat hot mot rederierna är den ökade konkurrensen då allt fler utländska rederier väljer att kryssa på Östersjön. Under 2005 förlade till exempel brittiska Thomsson Cruises, Aida Cruises från Tyskland, franska Iles du Ponant och spanska PullmanTur delar av sin kryssningstrafik på Östersjön.⁷

1.2 Problemdiskussion

Konferensbranschens aktörer konkurrerar idag på en mättad marknad vilket innebär att förutsättningarna ständigt förändras och företagen måste kunna möta denna förändring. Även rederibranschen på Östersjön är överetablerad och således måste rederierna arbeta hårt för att locka lönsamma kunder till sina fartyg och dess konferensanläggningar. Här spelar marknadsföringen en central roll. För rederierna som är uttalade tjänsteföretag med stor personalintensitet, vilket innebär att personalen har mycket kundkontakt, är den interna marknadsföringen av stor vikt.⁸

Det ökade behovet av intern marknadsföring beror på den mänskliga faktorn då människan har fått en central roll i tjänsteföretagets marknadsföringsfunktion. Det betyder att den externa marknadsföringen inte innefattar bara personalen på marknadsavdelningen utan all personal inom företaget. En fungerande intern marknadsföring är därför en förutsättning för framgångsrik extern marknadsföring.⁹

⁴ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser. Turistdelegationen 2005

⁵ [Http://europa.eu.int/abc/history/1995/index_sv.htm](http://europa.eu.int/abc/history/1995/index_sv.htm)

⁶ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser. Turistdelegationen 2005

⁷ <http://www.stockholmshamn.se/intranet/configuration>

⁸ Författarnas egen diskussion

⁹ Grönroos *Service management ledning strategi Marknadsföring i servicekonkurrens* sid 237

Tjänsteverksamhet har blivit viktigare i praktiskt taget alla branscher och det har förstärkt uppfattningen att en välutbildad och serviceinriktad personal (inte råmaterial och varorna i sig) är den mest avgörande resursen idag. Personalen utgör en viktig resurs för alla företag. Men om personalen inte är tillräckligt utbildad, om de har tråkiga attityder mot sitt arbete och mot interna och externa kunder och om de inte får stöd från system, teknik och från sina chefer och ledare kommer inte företaget att kunna bli framgångsrikt. Personalens tjänstvillighet, kundinställning och kunskaper är av avgörande betydelse för kundernas kvalitetsupplevelse av företaget och för deras framtida köpbeteende. Medarbetarna måste ses som en intern marknad och en marknadsförare måste först se till att de anställda förstår och accepterar externa marknadsprogram, satsningar och erbjudanden innan de lanseras ut till potentiella kunder.¹⁰

Diskussionen har visat att det finns starka samband mellan intern marknadsföring och de kvalitets- och lönsamhetsresultat som uppnås på den externa marknaden. Utifrån diskussionen ovan är det intressant att närmare undersöka området intern marknadsföring i tjänsteföretag.

1.3 Problemformulering

Har den interna marknadsföringen betydelse för kvalitetsskapande i tjänsteföretag?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka olika uppfattningar om hur den interna marknadsföringen fungerar och huruvida den leder till ökad tjänstekvalitet i ett tjänsteföretag.

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till en fallstudie av Östersjörederiet Viking Line och dess konferensverksamhet. Vidare avgränsas uppsatsen till att endast innefatta den konferensverksamhet som ligger inom företagets Sverigeenhet. Valet att undersöka företaget Viking Line grundar sig på att de är ett uttalat tjänsteföretag. Uppsatsens ytterliggare avgränsning till att endast gälla Viking Lines konferensverksamhet grundas på att konferensverksamheten är väldigt personalintensiv då den är en av de avdelningar inom företaget som har mest kundkontakt. Uppsatsen behandlas ur ett helhetsperspektiv då vi har för avsikt att undersöka uppfattningar om den interna marknadsföringen hos både Viking Lines ledning och personal på olika nivåer. Uppsatsen fokuserar helt på företaget och dess

personal på olika nivåer och följaktligen avgränsas uppsatsen till att inte behandla några uppgifter utifrån ett kundperspektiv.

2 Metod

I följande avsnitt presenteras val av metoder och tillvägagångssätt för uppsatsen.

2.1 Arbetssätt för forskning

I samhällsvetenskaplig forskning är det ett mål att integrera teori och empiri. En ansats som utgår från teorin och avleder från det generella till det konkreta kallas deduktiv. En sådan ansats kommer att användas i uppsatsen, då vi utgår från befintliga teorier och applicerar dem på vår empiriska data.¹¹

2.2 Forskningsstrategi

För fallstudier finns särskilt två gemensamma kännetecken. Det första är en avgränsning av vad som ingår i fallet och vad som ligger utanför det. Det andra kännetecknet är en ingående beskrivning av det definierade fallet. Fallet kan vara en enskild individ eller en specificerad grupp individer som till exempel ett samhälle eller en organisation. Fallstudier är en passande forskningsstrategi för att studera processer och förändringar.¹² Med dessa fakta och vår problemformulering som grund anser vi att en fallstudie är en lämplig forskningsstrategi att använda för uppsatsen.

2.3 Angreppssätt

I metodlitteraturen skiljs kvalitativa och kvantitativa ansatser åt. De två ansatserna handlar om olika, men likställda sätt att etablera kunskap.¹³ Åtskillnaden mellan angreppssätten görs med utgångspunkt från den information som ska undersökas. Den viktigaste skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa metoder är sättet på vilket siffror och statistik används.

Kvalitativa metoder har fundamentalt ett förstående syfte och innebär en liten grad av formalisering. Det viktigaste är inte att pröva om informationen har en generell giltighet utan att få en djupare förståelse av det studerade problemet och att kunna beskriva helheten av det

¹⁰ Grönroos *Service management och marknadsföring* sid 367- 369

¹¹ Johannesson & Tuft *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* sid 56-57

¹² Johannesson & Tuft *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* sid 56-57

¹³ Johannesson & Tuft *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* sid 20

sammanhang inom vilket problemet inryms. Vid ett kvalitativt angreppssätt utvecklas ofta en närhet till den källa informationen hämtas från.¹⁴

Vi har med utgångspunkt från vår frågeställning valt att använda en kvalitativ metod. Valet grundas på att vi anser att personliga intervjuer ger tillförlitligare och utförligare svar än till exempel enkätundersökningar då undersökningen inriktas på något så pass subjektivt som intern marknadsföring och tjänstekvalitet.

2.4 Primär- respektive sekundärdata

Primärdata kan definieras som förstahandsinformation som insamlats specifikt till den aktuella undersökningen. Fördelarna med primärdata är att informationen är specifik, relevant och dagsaktuell. Nackdelarna är att metoden kan vara kostsam och tidskrävande.

Sekundärdata är information som redan samlats in i ett tidigare skede och för ett annat syfte. Sådan information är mer generell och belyser inte det specifika i den aktuella undersökningen vilket ses som en nackdel. Fördelarna med sekundärdata är att metoden är både tids och kostnadsbesparande.¹⁵

Uppsatsen innehåller både primär- och sekundärdata. Primärdata är intervjuer med ledningen på Viking Line och konferenspersonal på Viking Lines fartyg. Sekundärdata är material hämtat från litteratur, artiklar och Internet.

2.5 Datainsamlingsmetod

Våra empiriska primärdata består, som nämnts ovan, av intervjuer. Vi har genomfört sex intervjuer med anställda inom olika befattningar på Viking Line. För att kunna undersöka den interna marknadsföringen utifrån olika synvinklar har vi dels intervjuat Viking Lines marknadschef som representerar ledningen, dels en konferenschef som fungerar som länk mellan ledning och personal och slutligen fyra konferensvärdar inom företaget. De fyra konferensvärdarna samt konferenschefen fick alla svara på samma intervjufrågor rörande deras uppfattningar om den interna marknadsföringen i inom Viking Line, se bilaga tre. Intervjufrågorna till marknadschefen såg annorlunda ut då de var mer inriktade på hur ledningen arbetar med intern marknadsföring, se bilaga ett och två. Resultatet av intervjuerna

¹⁴ Holme & Solvang *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder* sid 20-21

¹⁵ Hollensen *Global Marketing* sid 138

presenteras i uppsatsens empiriavsnitt. Intervjuerna med marknadschefen och konferenschefen är sammanställda i löpande text medan intervjuerna med konferensvärdarna presenteras i en översiktstabell.

Intervjun med marknadschef Per Jute genomfördes den 14 november 2005 på Viking Lines huvudkontor i Nacka. Intervjun tog cirka 40 minuter i anspråk och bestod utav

färdigformulerade frågor som vi sedan utvecklade allteftersom samtalet fortgick. Dessutom kompletterades intervjun via e-post vid ett senare tillfälle. Vår andra informant, konferenschefen på Viking Cinderella, intervjuades den 22 november 2005 under det att fartyget låg i hamn i Stockholm. Även denna intervju tog cirka 40 minuter och bestod utav färdigformulerade frågor. Slutligen intervjuades fyra konferensvärdar. Två intervjuer ägde rum på Viking Cinderella den 22 november 2005 och de andra två genomfördes den 9 december 2005 på Viking Lines konferenscenter, som ligger i anslutning till terminalen vid Stadsgårdskajen i Stockholm. Intervjuerna, som även dessa bestod utav färdigformulerade frågor tog cirka 30 minuter vardera. Samtliga intervjuer inleddes med att vi berättade om vår uppsats och förklarade vad intern marknadsföring innebär. Dessa meningar låg till grund för förklaringen: *Utgångspunkten med intern marknadsföring är att de interna relationerna mellan företaget och dess personalgrupper måste fungera effektivt innan företaget kan nå framgång med de mål som satts upp för den externa marknaden. Fokus ligger på goda relationer mellan människor på företagets alla nivåer.*¹⁶

2.6 Källkritik

2.6.1 Reliabilitet

Ett mål för alla undersökningar är att ha så pålitlig information som möjligt. Om olika undersökningar av ett och samma fenomen oberoende av varandra ger samma resultat, visar det på en hög reliabilitet.¹⁷

Samtliga intervjuer genomfördes i en avskild miljö som var fri från störande moment. Intervjuerna var också planerade i förväg och informanterna hade avsatt tillräckligt med tid för intervjun. Detta gör att vi kan utesluta störande moment i kringmiljön och tidsbrist som en negativt påverkande faktor för reliabiliteten. Ett undantag för ovanstående är dock att

¹⁶ Normann *Service management ledning och strategi i tjänsteproduktionen* sid 145

¹⁷ Johannesson & Tufte *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* sid 47

intervjufrågorna till marknadschefen kompletterades via e-post och vi vet därför inte om det förekom några störande moment eller tidsbrist när dessa frågor besvarades. En annan faktor som kan påverka reliabiliteten är att informanterna, och då särskilt konferenspersonalen, kanske medvetet undviker att tala illa om sitt företag. För att minimera risken för detta informerade vi samtliga informanter om att uppsatsen inte skrivs på uppdrag av någon utan på helt eget initiativ. Vidare informerade vi om att några namn, förutom marknadschefens, inte skulle användas i uppsatsen. Ingen ljudupptagning användes vid intervjuerna utan

intervjusvaren skrevs ned. Detta kan ha medfört att viss information inte blev registrerad. Våra sekundära data, bestående av främst kurslitteratur av erkända författare, som bland andra Grönroos, Norman och Kotler, bedömer vi ha hög reliabilitet då den används i undervisning på hög nivå. Informationen om Viking Line som är hämtad från företagets hemsida bedömer vi även den ha hög reliabilitet då informationen kommer från årsredovisningar och årsberättelser.

2.6.2 Validitet

Validiteten rör frågan om undersökningen mäter just det som ska undersökas. Har undersökningen en god validitet är data bra representationer av det generella fenomenet.¹⁸

Vi är medvetna om att vissa intervjufrågor till ledningen på Viking Line inte är relevanta för vår undersökning. Vi gjorde vår intervju med ledningen i ett tidigt stadium och har sedan hunnit ändra inriktning för uppsatsen. Dock har vi, som nämnts i avsnittet om reliabilitet, kompletterat intervjun med ett flertal frågor via e-post. När e-post frågorna besvarades var vi inte tillgängliga för att ge eventuella förklaringar kring frågorna och ställa ytterligare följdfrågor. Den kompletterande intervjun via e-post kan därför tänkas ha lägre validitet än de personliga intervjuerna. Att endast marknadschefen representerar ledningen anser vi kan sänka graden av validitet i uppsatsen. Vi hörde oss för om möjligheten att intervjua även någon person med kunskap om personalfrågor men fick svaret att marknadschefen var bäst att prata med även gällande sådana frågor. Det är också svårt att säga om de intervjuade konferensvärdarna utgör ett bra tvärsnitt av hela konferensavdelningens personal.

¹⁸ Holme & Solvang *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder* sid 94

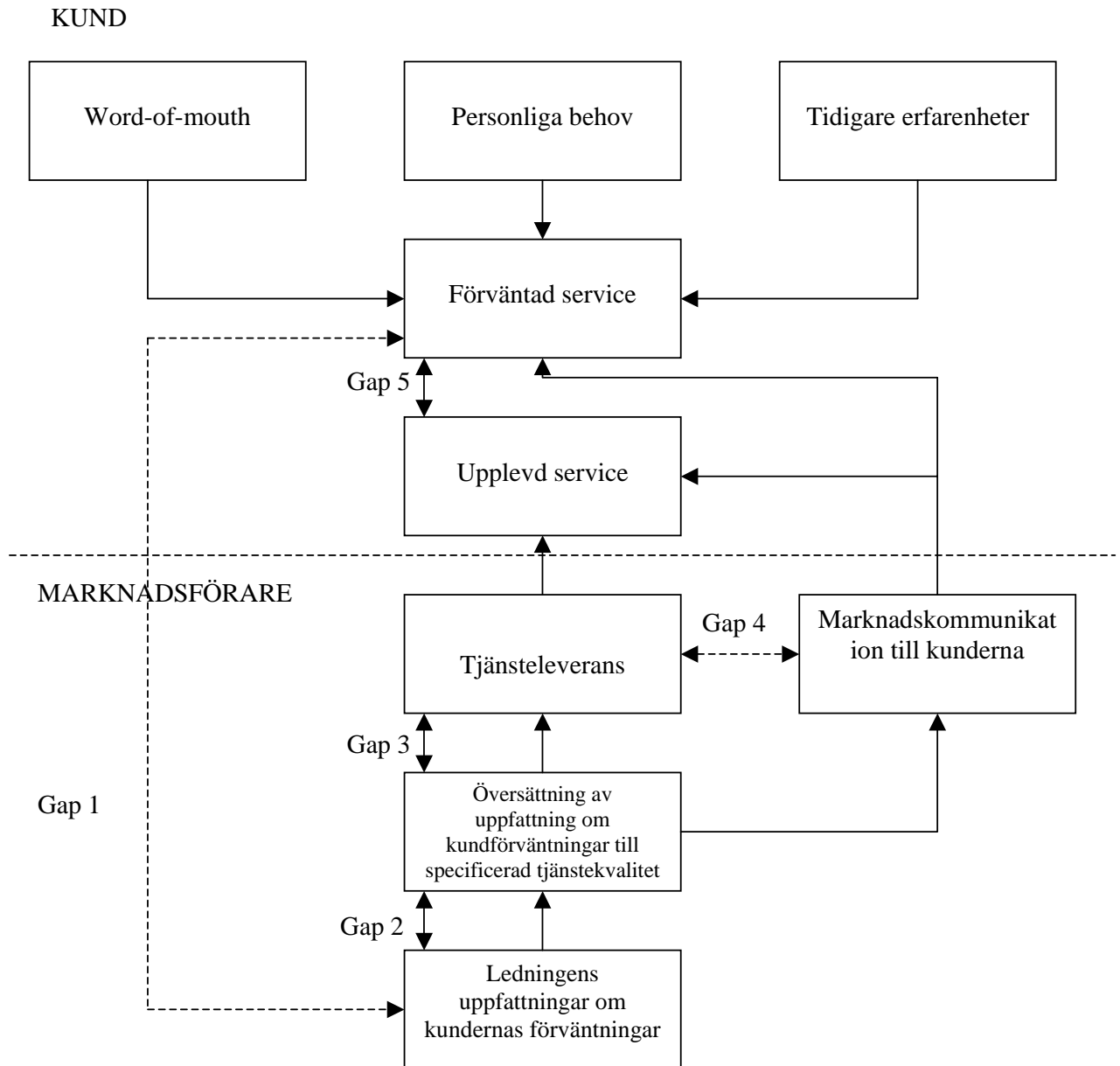
2.7 Gap analys

En Gap analys används för att analysera källor till kvalitetsproblem och för att hjälpa ledare och chefer att förstå hur kvaliteten kan förbättras. I uppsatsen kommer vi att analysera och jämföra intervjuvaren från ledningen på Viking Line och från konferenspersonalen utifrån de olika gapen som presenteras längre fram i avsnittet. Enligt de teorier som presenteras i teoriavsnittet finns ett tydligt samband mellan en fungerande intern marknadsföring och tjänstekvalitet. Vi vill undersöka om det finns skillnad i hur Viking Lines ledning respektive personal uppfattar hur den interna marknadsföringen fungerar. En Gapanalys bör kunna visa ledningen hur de ska upptäcka var orsakerna till ett kvalitetsproblem ligger och även hitta lämpliga åtgärder för att kunna undanröja dem.¹⁹ Uppsatsen undersöker den interna

marknadsföringen på tjänsteföretaget Viking Line och följaktligen kommer mest vikt att läggas vid gap tre: problem med tjänsteleverans, och gap fyra: problem med marknadskommunikationen. Modellen för Gap-analys presenteras på nästa sida.

¹⁹ Grönros *Service management och marknadsföring* sid 115-120

Modell 1 Gap analys²⁰



²⁰ Grönros *Service management och marknadsföring* sid 115-120

I modellen på föregående sida redovisas fem skillnader mellan de olika elementen, de så kallade kvalitetsgapen. Gapen är följden av konsekvensbrister i kvalitetsprocessens skötsel.

Ledningens uppfattningar (Gap 1)

Detta gap innebär att ledningen har en felaktig uppfattning om kvalitetsförväntningarna. Det kan bero på:

1. Felaktig information från marknadsundersökningar och efterfrågeanalyser
2. Felaktig tolkad information om förväntningarna.
3. Obefintlig efterfrågeanalys
4. Dålig eller obefintlig uppgående information från företagets kontaktyta mot kunderna till ledningen
5. Att alltför många företagsnivåer hindrar eller förvränger den information som går uppåt från dem som sköter kundkontakterna.

Kvalitetsspecifikationer (Gap 2)

Detta gap handlar om att tjänstspecifikationerna inte överensstämmer med ledningens uppfattning om kundernas förväntningar. Skillnaden beror på:

1. Misstag i planeringen eller otillräckliga planeringsrutiner
2. Dålig planeringsledning
3. Brist på tydliga mål för organisationen
4. Otillräckligt stöd för kvalitetsplanering från ledningens sida

Problem med tjänsteleverans (Gap3)

Detta gap innebär att den specificerade kvaliteten inte uppfylls vid produktion och leverans av tjänsten. Gapet kan bero på:

1. Specifikationer som är alltför komplicerade och eller för snäva
2. Att personalen inte håller med om specifikationerna och därför inte uppfyller dem.
3. Att specifikationerna inte överensstämmer med rådande företagskultur
4. Dålig ledning för själva tjänsteverksamheten
5. Obefintlig eller otillräcklig intern marknadsföring
6. Att teknik och system inte främjar ett arbete som överensstämmer med specifikationerna.²¹

²¹ Grönros *Service management och marknadsföring* sid 115-120

Problem med marknads kommunikationen (Gap4)

Detta gap innebär att det som utlovas via marknads kommunikation inte överensstämmer med de tjänster som levereras. Detta kan bero på:

1. Att planeringen av marknads kommunikationen inte har samordnats med verksamheten.
2. Obefintlig eller otillräcklig samordning mellan traditionell extern marknadsföring och verksamheten.
3. Att företaget inte agerar enligt specifikationerna, medan marknads kommunikationen följer dem.
4. En inneboende benägenhet att överdriva och därmed lova för mycket i marknads kommunikationen.

Problem med den upplevda tjänstekvaliteten (Gap5)

Detta gap innebär att den upplevda tjänsten inte överensstämmer med den förväntade tjänsten.

Det leder till:

1. Negativt bekräftad kvalitet (dålig kvalitet) och kvalitetsproblem
2. Dåligt rykte och oönskad word-of-mouth kommunikation
3. Negativa effekter på företagets image
4. Uteblivna affärer²²

²² Grönros *Service management och marknadsföring* sid 115-120

3 Teori

I följande avsnitt presenteras valda teorier för uppsatsen samt teoretisk syntes och referensram.

3.1 Inledning

Nedan följer en presentation av de teorier som kommer att användas i uppsatsen. Här diskuteras kort varför de valda teorierna är relevanta för uppsatsen.

I en serviceinriktad organisationsstruktur genomsyrar marknadsföringen hela företaget och personalen utgör en av de absolut viktigaste marknadsföringsresurserna. I en traditionell organisationsstruktur är däremot endast marknadsföringsavdelningen ansvarig för marknadsföringen.²³ En fungerande intern marknadsföring är en förutsättning för att ett företags affärsidé ska kunna nå kunden och för att upplevelser från kundmötet ska kunna nå ledningen.²⁴ Service Profit Chain visar sambandet mellan kund och personaltillfredställelse, vilket uppkommer genom en fungerande intern marknadsföring, och företagets kvalitet och resultat.²⁵ Teorin om referenser och prispålägg visar att långvariga och lojala kunder kan fungera som en sorts marknadsförare då de talar väl om företaget och rekommenderar det till andra. Dessa kunder betalar oftast också mer då de inte får ta del av rabatter och introduktionserbudanden.²⁶

3.2 Teorier

3.2.1 Serviceinriktad organisationsstruktur

Teorin om Serviceinriktad organisationsstruktur beskriver ett nytt sätt att se på marknadsföringen i tjänsteföretag. I en serviceinriktad organisationsstruktur är det inte längre ledningen som bestämmer om företagets strategi blir framgångsrik eller inte utan den serviceutförande personalen. Det är i tjänstemötet, i interaktionen mellan personalen och kunderna som företagets framgång bestäms. Personalens artighet, flexibilitet och allmänna tjänstevillighet bestämmer hur tjänstekvaliteten upplevs av kunderna, det är tjänsteutförarna som nu får ta ansvaret för kunderna. Ansvaret och befogenheterna flyttas från ledningen till tjänstemötet. Så långt som möjligt ska beslut inom företaget fattas där orsaken till besluten finns och detta är vanligtvis där tjänstemötet sker. I längden fungerar det inte att vara onödigt

²³ Grönroos Christian, *Service management och marknadsföring*, sid. 338

²⁴ Grönroos *Service management ledning strategi Marknadsföring i servicekonkurrens* sid 237

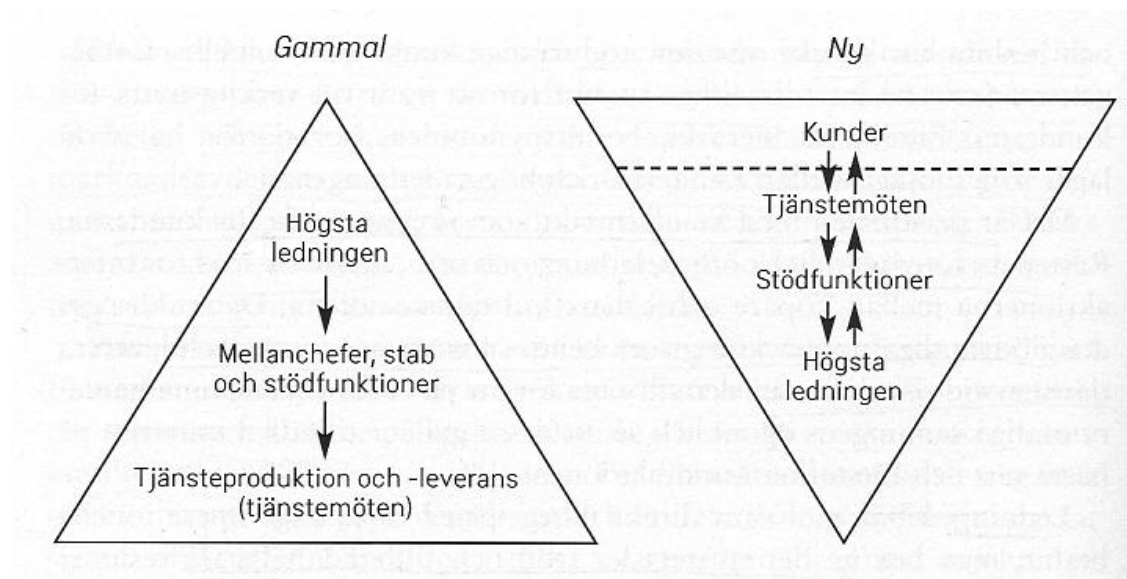
²⁵ Kotler *Principles of Marketing* sid 546

²⁶ Grönroos Christian, *Service Management och marknadsföring* sid 147- 148

byråkratisk eller att ha för många hierarkiska nivåer i ett tjänsteföretag. Marknadsföringen har ingen organisatorisk plats utan existerar överallt i tjänsteföretaget.

Motsatsen till Serviceinriktad organisationsstruktur är den så kallade traditionella marknadsföringen där all marknadsföring inom företaget sköts av en grupp specialister. Dessa utgör en egen avdelning och på så sätt kan de avskiljas från företagets övriga aktiviteter. Ett sådant synsätt kan mycket väl fungera bra för ett företag som arbetar med konsumtionsvaror men för tjänsteproducerande företag kan en marknadsavdelning innebära en organisatorisk fälla. Detta betyder att en marknadsavdelning inte kan ta ansvar för ett tjänsteföretags totala marknadsföring men att de ofta inger en falsk bild till övrig personal på företaget av att de tar hela marknadsföringsansvaret. Ett sådant intryck hos personalen kan leda till att de släpper sitt kundansvar och endast koncentrerar sig på det som de uppfattar som sitt "riktiga arbete".

Det traditionella synsättet på företag kan illustreras i en pyramid där ledningen är i toppen av pyramiden följt av mellancheferna och nederst "markpersonalen" /serviceutförarna. I det nya synsättet, Serviceinriktad organisationsstruktur, är pyramiden upp och nedvänd, se modell 2.²⁷



Modell 2. Serviceinriktad organisationsstruktur ²⁸

²⁷ Grönroos Christian, *Service Management och marknadsföring*, sid. 331-344

²⁸ Grönroos Christian, *Service Management och marknadsföring*, sid. 338

3.2.2 Intern Marknadsföring

Intern marknadsföring är inte något nytt fenomen, termen användes först på 1970-talet i litteraturen om marknadsföring av tjänster och senare i managementlitteraturen om tjänster. Intern marknadsföring har idag utvidgat företagets personalpolitik på tre olika sätt:

- Personalen är en första (intern) marknad för företagets erbjudanden och även målgrupp för dess externa marknadsföring.
- Alla satsningar inriktade mot personalen och de interna processerna ska aktivt, målordnat och målinriktat kombineras med arbetet utåt mot kunderna, det vill säga i den interaktiva marknadsföringen.
- Vikt bör läggas på att se personer, funktioner och avdelningar i företaget som interna kunder, vilka bör ges intern service med den kundinriktade inställning som ges till de externa kunderna.²⁹

Termen intern marknadsföring växte fram ur tjänstemarknadsföringen framförallt för att få personal som har interaktiva relationer med kunder att hantera servicemötet bättre och mer självständigt. Framst i tjänsteföretag där kontakten med kunderna är väldigt omfattande och intensiv är det viktigt att kontaktpersonalen är välinformerad om vad företaget har att erbjuda.³⁰ Vid intern marknadsföring läggs fokus på goda relationer mellan alla deltagare på företagets alla nivåer. Relationerna ska leda till att skapa en service- och kundinriktad attityd bland kontaktpersonal, stödpersonal, gruppleddare, arbetsledare och chefer.³¹ Utgångspunkten med intern marknadsföring är att de interna relationerna mellan företaget och dess personalgrupper måste fungera effektivt innan företaget kan nå framgång med de mål som satts upp för den externa marknaden.³²

²⁹ Grönroos *Service management och marknadsföring* sid 365-366

³⁰ Gummesson *Relationsmarknadsföring från 4 P till 30 R* sid 238-239

³¹ Grönroos *Service management och marknadsföring* sid 368

³² Grönroos *Service management ledning strategi Marknadsföring i servicekonkurrens* sid 237

Syftet med intern marknadsföring tjänar till flera funktioner:

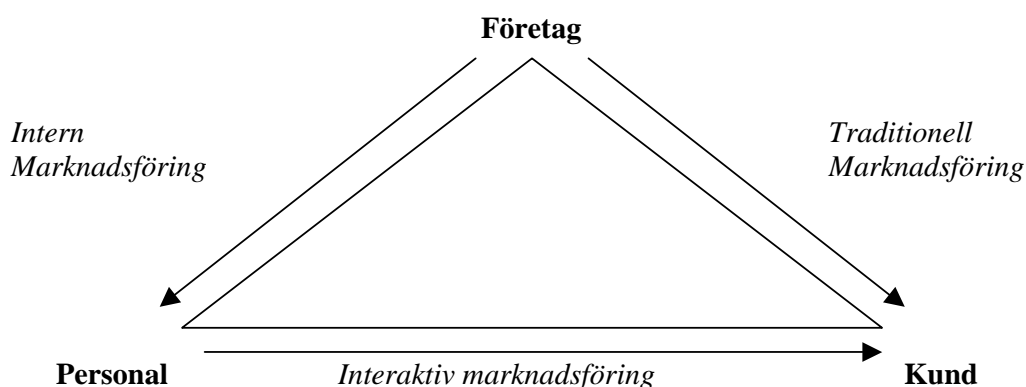
- Den bibehåller kvalitetsnivån i serviceleveranssystemet
- Den uppnår kostnadseffektivitet genom högre produktivitet
- Motiverad och professionell personal utgör en viktig del av imagen visavi kunden. Detta gynnar försäljning och återkoppling, vilket i sin tur vanligtvis har en betydande inverkan på kommersiell framgång
- Rekrytering underlättas³³

3.2.3 Service Profit Chain

Framgångsrika tjänsteföretag ser det samband som råder mellan kund- och personaltillfredsställelse och företagets resultat. Detta skildras i den så kallade Service Profit Chain innehåller fem länkar vilka visar hur framgång nås genom samverkan.

- Överlägsen tjänstepresentation vilket är ett resultat av-
- Tillfredsställda och lojala kunder vilket är ett resultat av-
- Större tjänstevärde vilket är ett resultat av-
- Tillfredsställd och produktiv personal vilket är ett resultat av-
- Intern tjänst kvalitet vilket uppnås genom överlägsen rekrytering och utbildning av personal, bra arbetsmiljö samt stöd till dem som har kontakt med kunderna.

Detta visar att marknadsföring av tjänster är mer än bara den traditionella externa marknadsföringen. Den kräver även en interaktiv och intern marknadsföring.³⁴



Modell 3 Service Profit Chain³⁵

³³ Normann *Service management ledning och strategi i tjänsteproduktionen* sid 145

³⁴ Kotler *Principles of Marketing* sid 546

³⁵ Kotler *Principles of Marketing* sid 546

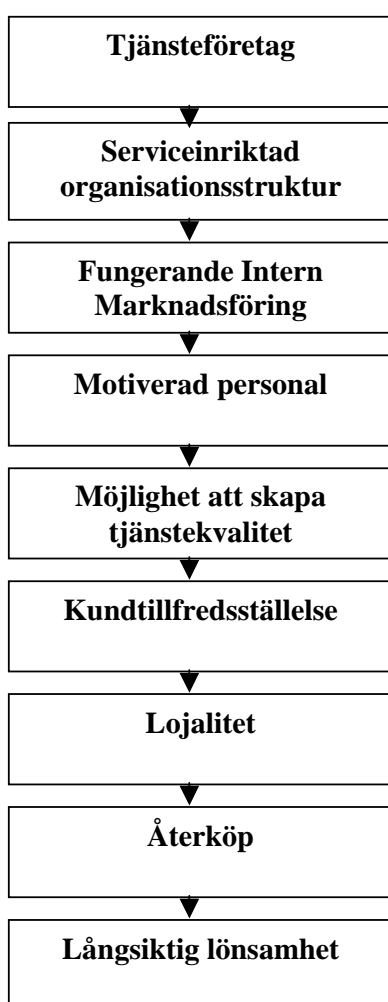
3.2.4 Referenser och prispålägg

Långvariga och nöjda kunder talar väl om företaget och rekommenderar tjänsteleverantören till vänner, grannar, affärsbekanta och andra. Lojala kunder är också mindre priskänsliga och i många verksamheter betalar gamla kunder högre priser än nya. Detta för att långvariga kunder är medvetna om det värde företaget har för dem. De får kostnadsbesparingar genom att använda tjänster från ett företag som de är förtroga med eftersom det minskar sökkostnaderna.³⁶

3.3 Teoretisk syntes

Modell 4. Författarnas modell för teoretisk syntes

Modellen beskrivs i en förklarande text på nästa sida.



³⁶ Grönroos Christian, *Service Management och marknadsföring* sid 147- 148

3.3.1. Beskrivande text till modell för teoretisk syntes

En serviceinriktad organisationsstruktur är att föredra i ett tjänsteföretag. Marknadsföringen har då ingen organisatorisk plats utan existerar överallt i företaget. Det betyder alltså att samtliga deltagare på företagets alla nivåer är delaktiga i marknadsföringen. Följaktligen är den interna marknadsföringen av stor betydelse. Kommunikationen i företaget är ytterst viktig eftersom fungerande interna relationer är en förutsättning för att företaget ska kunna kommunicera sitt budskap externt. En fungerande intern marknadsföring leder till att personalen blir motiverad. Motiverad personal uppträder serviceinriktat och skapar på så sätt tjänstekvalitet. Upplevd tjänstekvalitet leder i sin tur till kundtillfredsställelse och lojalitet. Lojala kunder tenderar att vara mindre priskänsliga och tala väl om företaget, något som bör leda till långsiktig lönsamhet.

3.4 Teoretisk referensram

Syftet är att undersöka olika uppfattningar om hur den interna marknadsföringen fungerar och huruvida den leder till ökad tjänstekvalitet i ett tjänsteföretag.

Serviceinriktad organisationsstruktur: Om samtliga deltagare på företagets alla nivåer är delaktiga i marknadsföringen är det lättare att verka på en mättad marknad där förutsättningarna hela tiden förändras. Detta eftersom alla har ett marknadsföringstänkande och är medvetna om hur situationen ser ut nu och hur den kan komma att förändras. Denna teori ligger till grund för till exempel dessa frågor till ledningen:

- Hur skulle Du beskriva Viking Lines organisationsstruktur?
- Anser Du att marknadsföringen sköts av marknadsavdelningen, eller är hela företaget delaktigt och har ansvar för marknadsföringen?

Och till personalen:

- Hur skulle Du beskriva Viking Lines organisationsstruktur?
- Tycker Du att Du har inflytande i företaget?

Intern Marknadsföring: Om det finns en välfungerande intern marknadsföring i ett tjänsteföretag har alla i företaget samma värderingar och arbetar mot ett gemensamt mål. Om personalen känner att de är en viktig del av företaget kommer de bli motiverade till att utföra ett bra arbete och på så sätt kunna skapa tjänstekvalitet. Denna teori ligger till grund för till exempel dessa frågor till ledningen:

- Hur arbetar ni för att skapa motivation hos era anställda?
- Hur tycker Du att den interna marknadsföringen fungerar idag?
- Har ni något utbildningsprogram för att skapa ett bra kundbemötande?

Och frågor till personalen:

- Känner Du dig motiverad att göra ett bra jobb? Varifrån kommer den motivationen?
- Hur tycker Du att den interna marknadsföringen fungerar idag?
- Genomgår ni någon sorts fortbildning och hur ser den i sådant fall ut?

Service Profit Chain: Om ett tjänsteföretag använder sig av Service Profit Chain utgår företaget ifrån en fungerande intern marknadsföring som leder till personaltillfredsställelse och på så sätt en högre tjänstekvalitet för kunderna vilket skapar lojala kunder och därmed ett lönsamt resultat. Denna teori ligger till grund för till exempel dessa frågor till ledningen:

- Hur ser Du på sambandet mellan företagets interna marknadsföring och kundupplevd kvalitet?

Och frågor till personalen:

- Tycker Du att den interna marknadsföringen har stor betydelse för hur Du genom ditt arbete skapar kvalitet för kunderna? På vilket sätt?

Referenser och prispålägg: Om ett tjänsteföretag skapar lojala kunder kommer dessa att tala väl om företaget och vara mindre priskänsliga. Teorin ligger till grund för till exempel dessa frågor till ledningen:

- Arbetar ni för att öka antalet stamkunder i konferensverksamheten?
- Är stamkunder mindre priskänsliga och kan de till och med tänka sig att betala ett högre pris än övriga kunder.

Till personalen anser vi det inte relevant att ställa frågor angående teorin om referenser och prispålägg då det är främst ledningen som beslutar om strategier och prissättningar.

4 Empiri

I följande avsnitt presenteras uppsatsen empiriska material som består av fakta om Viking Line samt sammanställningar av intervjuer.

4.1 Fakta om Viking Line

Viking Line trafiken inleddes år 1959 då s/s Viking började trafikera mellan Finland, Åland och Sverige. Dagens Viking Line Abp startades 1963 under namnet Ålandsfärjan AB.³⁷ Verksamheten omfattar resor, rekreation och frakttransporter. Viking Line bedriver kryssnings- och färjetrafik med de sju helägda fartygen Amorella, Cinderella, Gabriella, Isabella, Mariella, Rosella och Ålandsfärjan. Fartygen trafikerar på följande linjer: Åbo-Mariehamn/Långnäs - Stockholm/Kapellskär, Helsingfors-Mariehamn-Stockholm och Helsingfors-Tallinn. *"Viking Lines affärsidé är att i stor skala erbjuda förmånliga och säkra person- och frakttransporter inkluderande i högklassig rekreation, god mat och shopping."* Trafikområdet omfattar Östersjön, med Finland, Sverige, Åland och Baltikum som huvudmarknader. Vidare går affärsidén ut på att *"inom passagerarverksamheten, marknadsföra reguljära resor, avkopplande nöjes- och konferenskryssningar samt rese- och hotellpaket för enskilda konsumenter och organisationer"*. Strategin är att ombord erbjuda shopping, god mat och professionell underhållning i en trivsamt miljö. Inom fraktverksamheten vill företaget tillgodose industrins och handelns behov av säkra, snabba, täta, regelbundna och förmånliga lasttransporter samt speditionstjänster.

"Viking Lines vision är att marknaderna för avkoppling resor och frakttransporter ska vara fortsatt stabila och att företaget på denna grund skall kunna vidmakthålla och utveckla sin position som lönsam och marknadsledande aktör på norra Östersjön." Vidare är Viking Lines grundstrategi *"att erbjuda en fullödig reseupplevelse till ett förmånligt pris - mest värde för pengarna."* Kostnadseffektivitet uppnås genom ett högt kapacitetsutnyttjande, effektiva styrprocesser, låga kapitalkostnader och breda produkter riktade till en bred kundbas samt en storskalig verksamhet med låga inköpskostnader. En grundförutsättning för god lönsamhet och hög kostnadseffektivitet är personalkostnader, som på samma delmarknad, inte överstiger konkurrerande rederiers.³⁸

³⁷ <http://www.vikingline.se/pagesSE/OvrigtomvikinglineHistorik.asp> 2005-12-02

³⁸ <http://www.vikingline.se/pagesSE/OvrigtomvikinglineAffarside.asp> 2005-12-02

Under perioden första november 2004 till sista juli 2005 uppgick Viking Line koncernens omsättning till 283,38 miljoner euro. Koncernens resultat efter skatter var -2,01 miljoner euro. Antalet passagerare ökade med 5,9 procent men koncernens omsättning blev ändå 0,7 procent lägre än motsvarande period föregående år. Detta beror på att intäkten per passagerare minskade, något som dels är ett resultat av lägre ombordpriser som en anpassning till den sänkta skattenivån i Finland och av Estlands EU-inträde och dels en följd av den hårda konkurrensen på Östersjön och högre oljepriser.³⁹

4.2 Intervjuer

4.2.1 Intervju med Per Jute, marknadschef på Viking Line Sverige

Allmänt om branschen

Antalet resor med Viking Line har ökat under år 2005. Samtidigt har konkurrensen blivit hårdare och oljepriserna gått upp vilket medför ökade kostnader för rederiet. Silja Line går dåligt och ”paniksäljs” i dagarna och även Birka Line går sämre. Rederiet Tallink går bättre och visar positiva siffror, detta beror framförallt på låga ombordkostnader. Tallink har dock låga branschandelar vilket gör att det blir höga procenttal på ökningarna som egentligen inte är så stora.

Extern marknadsföring

Viking Lines marknadsföring är till stora delar transaktionsinriktad. Företaget använder ett lågt pris på resorna för att locka kunderna till båtarna, sedan är det ombordkostnaderna som genererar intäkter. Per Jute menar dock att viss relationsmarknadsföring ändå används då målet är att skapa en bra bild av Viking Line. Något uttalat marknadsföringsperspektiv finns inte i företaget. Det Viking Line eftersträvar är en bra kombination av pris och innehåll och att skapa värde för pengarna.

Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen hos Viking Line har förändrats på senare tid och kan nu beskrivas som kundinriktad men med en tydlig befälsordning. Marknadsföringen är inte något alla omfattas av utan sköts endast av marknadsavdelningen.

³⁹<http://www.vikingline.se/pagesSE/OvrigtomvikinglineInvesterarinfo.asp> 2005-12-02

Utbildning

För att kunna skapa ett bra kundbemötande finns ett utbildningsprogram som är centralt för hela företaget och sköts av ledningen. Per Jute menar att företaget arbetar för att skapa motivation hos de anställda på olika sätt och att alla avdelningar har sina anpassade program.

Kommunikation

Den interna marknadsföringen hos Viking Line är viktig och beskrivs av Per Jute som en ren förutsättning snarare än en resurs eller kostnad. Huvudbudskapet i Viking Lines interna marknadsföring är att alla ska omfattas av samma värderingar och mål. De system som företaget har för att nå detta är bland annat kommunikation via e-post, intranät, en intertidning och möten. Det är också via främst e-post som information om den externa marknadsföringen sprids till de anställda. De anställda har möjlighet att svara och ställa frågor men i dagsläget är det är få som gör det. Den mest effektiva marknadsföringen utförs i kundmötet då det är där kunderna upplever tjänstekvaliteten. Även om hela rederibranschen är väldigt personalintensiv är det konferenspersonalen som har allra störst kundkontakt och upplevelsen ombord är otroligt viktig, det är den som avgör om kunden vill återkomma, inte försäljningen eller marknadsföringen. Det ska därför viktigt att allt är helt och rent och att kunderna får ett vänligt bemötande.

Per Jute tycker att den interna marknadsföringen fungerar tillfredställande idag men menar samtidigt att det alltid kommer att finnas personer som inte anser sig ha fått information. Dock tycker han att det hålls tillräckligt många informationsmöten. Vidare ser han ett tydligt samband mellan företagets interna marknadsföring och kundupplevd kvalitet. Om inte den interna informationen fungerar kan inte personalen utföra sina uppgifter.

Strategier

Att säga om det är viktigast att behålla gamla kunder eller att skaffa nya tycker Per Jute inte går. Han menar att båda delarna är viktiga men att prioriteten ändå ligger på att behålla gamla kunder och tillfredsställa dem. Detta eftersom nöjda kunder tenderar att återkomma. Per Jute ser det dock inte som att stamkunder är mindre priskänsliga och kan tänka sig att betala ett högre pris än övriga kunder. Ett mål för Viking Line är ändå att öka antalet stamkunder i konferensverksamheten. Det görs genom planerade försäljnings- och marknadsinsatser. Alla Viking Lines företagskunder följs också upp via telefon efter en avslutad konferens. Viking Lines långsiktiga strategi är att vara prisförmånligast. Problemet idag, menar Per Jute, är att det finns för många rederier på Östersjön.

4.2.2 Intervju med kvinnlig konferenschef på Viking Cinderella

Allmänt om informanten

Konferenschefen har arbetat på Viking Line sedan 1980 och har således 25 års erfarenhet av företaget. I rollen som konferenschef fungerar vår informant som en länk mellan ledningen och personalen på konferensavdelningen då hon arbetar som intern informatör.

Arbetsmiljö och motivation

Arbetsmiljön beskrivs som trivsamt och omväxlande. Varje dag ser olika ut och det upplevs som något positivt. Konferenschefen menar att hon känner sig motiverad att göra ett bra jobb men att motivationen kommer från själva arbetet och inte från ledningen. Tjänsten innebär en frihet att lägga upp arbetet efter egna önskemål och det är ett arbetssätt som skapar motivation.

Konferenschefen tycker sig vara en viktig resurs för Viking Line och menar att hon också har inflytande i företaget. Detta tror hon beror på att hon jobbat så pass länge och kan bidra med mycket kunskap och erfarenhet, och ledningen är kloka nog att fråga om råd och lyssna på dem som sitter inne med kunskap. Därför är det överlag så att de som har arbetat länge i företaget har mer inflytande. Vår informant berättar också att stora delar av rekryteringen sker internt och att det därför finns goda möjligheter att avancera inom Viking Line.

De rätta förutsättningarna att göra ett bra arbete finns inom Viking Line, men som i många andra organisationer, skulle det behövas mer pengar till vissa saker. Viking Line är också ett gammalt rederi och konferenschefen menar att ledningen kan vara lite sena med att haka på nya trender och prova på nyheter vilket innebär att det inte händer så mycket när det gäller ny teknik och liknande.

Organisationsstruktur

Gällande Viking Lines organisationsstruktur menar konferenschefen att det finns en traditionell hierarkisk organisationsstruktur men att kunden ändå alltid genomsyrar allt eftersom hela företaget bygger på kunden. Hon menar även att kunden sätts i centrum av ledningen som hellre ifrågasätter personalen än kunderna.

Utbildning

Någon allomfattande utbildning finns egentligen inte. De som börjar arbeta på konferensavdelningen har ofta en bakgrund som servitörer eller liknande och de får eventuellt

genomgå en kort internutbildning. Annars, menar konferenschefen, är det väldigt mycket så att de anställda visar varandra hur arbetet går till. Självklart händer det att misstag begås men de får ses som läxa som inte ska göras om. Vidare berättar vår informant att konferenspersonalen själva har gjort egna manualer som finns tillhands för nyanställda. Detta är något som gjorts helt på eget initiativ.

Kommunikation

Kommunikationen med ledningen sker mestadels genom e-post. Förut skedde mycket av kommunikationen via telefon, men då ville ofta någon av parterna även ha en skriftlig bekräftelse, något som innebar ett dubbelarbete. På så sätt fungerar e- post kommunikationen bättre. Vår informant anser det vara lätt att kommunicera med ledningen, något som hon tror beror på att hon efter sin många år i företaget känner många av människorna. Informationen från marknadsavdelningen om externa kampanjer tycker konferenschefen går fram bra men hon betonar att det är upp till varje anställd att själv vara aktiv och ta reda på vad som gäller då informationen kommer som utskick via e-post. Själv är vår informant Viking Club medlem och får på så sätt samma information som kunderna.

Den interna marknadsföringen fungerar enligt konferenschefen idag, men den kan göras bättre. Det kan vara problem med att få informationen att nå hela vägen till alla berörda parter. En del av problematiken beror på att arbetet sker i skift, ena halvan av personalen är ombord på båten medan andra halvan är hemma. Således är det lätt att den personalhalva som är ledig när informationen kommer går miste om mycket. Därför gäller det för personalen att själv ta ansvar och vara i tid för att kunna informera sig om läget när det är dags att gå på sitt pass. Konferenschefen påpekar att information alltid finns men att det är upp till var och en att själv söka upp den.

Vi avslutade intervjun med att fråga om den interna marknadsföringen har stor betydelse för hur det egna arbetet utförs och fick svaret att den interna marknadsföringen är extremt viktig. Konferenschefen menar att det skulle vara omöjligt att arbeta utan en fungerande intern marknadsföring. Alla måste dock vara öppna att själva ta till sig information för att arbetet ombord ska fungera. Kunden lever ju tron att alla ombord vet vad som gäller och är det inte så är det lätt hänt att kunden känner sig otrygg.

4.2.3 Sammanställning av intervjuer med konferenspersonal

Informant 1 arbetar som konferensvärd och resesäljare på Viking Lines konferenscenter. Kundkontakten består båda av personliga möten vid konferenser och telefonkontakt vid försäljning. Informanten har arbetat på Viking Line i ett och ett halvt år.

Informant 2 arbetar som konferensvärd och resesäljare på Viking Lines konferenscenter och har samma form av kundkontakt som informant 1. Informanten har arbetat på Viking Line i tre år.

Informant 3 arbetar som konferensvärd på Viking Line Cinderella. Kundkontakten består främst av personliga möten vid konferenser. Informanten har arbetat på Viking Line i tre år.

Informant 4 arbetar som konferensvärd på Viking Line Cinderella. Kundkontakten består även här främst av personliga möten vid konferenser. Informanten har arbetat på Viking Line i två år.

Hur upplever Du Din arbetsmiljö? Kan den förbättras och i sådana fall hur?

1	Miljön är flexibel då jag arbetar både vid telefon och direkt med kunder. Det kan vara stressigt. Kommunikationen och informationsflödet i företaget skulle behöva förbättras, det upplever jag som enormt viktigt.
2	Arbetsmiljön är stressig men det är oftast en positiv stress det handlar om.
3	Arbetsmiljön är välfungerande och jag har en central roll i företaget.
4	Ibland måste man hinna med en massa saker på kort tid medan det kan vara lugnt ibland så det är rätt ojämnt fördelat tidsmässigt.

Känner Du Dig motiverad att utföra ett bra jobb? Varifrån kommer den motivationen?

1	Motivationen går upp och ned, ibland har man svackor. Den kommer dels ifrån min egen drivkraft men också från kollegor. Någon större motivation från ledning känner jag inte.
2	Ja, jag känner mig motiverad, motivationen får jag från mina nöjda kunder. Känner dock inte att ledningen bidrar med någon motivation, i så fall kommer den från mellancheferna.
3	Ja, jag känner mig motiverad eftersom jag alltid strävar framåt och också har lyckats komma upp mig i företaget.
4	Ja, motivationen kommer från trevliga arbetskamrater. Vi är en ganska liten avdelning och det råder en teamkänsla. Från ledningens sida är det sämre med motivation men det händer att vi får ett tackkort.

Hur kommunicerar ledningen med Er? Hur skulle Du helst vilja att det sker?

1	Det hålls möten varje vecka, då våra närmaste chefer för informationen vidare från ledningen. Mycket information sprids via e-post och det fungerar bra.
2	Kommunikationen sker främst via e-post och det fungerar bra. Det hålls också veckomöten med mellancheferna.
3	Kommunikationen sker främst via e-post och via vår förman, men jag har även egen kontakt med ledningen på land.
4	Informationen kommer via e-post och vi får reda på allt via vår förman. Varje pass börjar med ett möte där för mannen berättar vad som händer.

Hur anser Du att det är att kommunicera med ledningen om önskemål och förfrågningar?

1	Det är ingen jag drar mig för att göra. Känner att det finns en öppen dialog i företaget. Förslag är välkomna men det är inte säkert att det blir någonting av det.
2	Jag har ingen kontakt med ledningen utan kommunikationen går via mellanchefer.
3	Det sker också via vår förman.
4	Det är helt okej och sker via vår förman.

Tycker Du att ni får bra information från ledningen om externa kampanjer?

1	Vi får information på veckomötena, men det är så mycket annonser och liknande så att det är lätt att missa något. Därför händer det att vi får vetskap om vissa saker från kunderna.
2	Informationen kommer via e-post, det fungerar oftast bra men inte alltid.
3	Informationen om externa kampanjer sker inte direkt utan via förman.
4	Det fungerar bra men det är ens egen skyldighet att ta reda på saker, man får det inte serverat.

Genomgår Ni någon slags fortbildning och hur ser den i så fall ut?

1	När man nyanställs hålls en utbildning i sälj teknik på en eller två veckor. Nu är en ny utbildning på gång men jag vet inte hur den kommer att se ut.
2	Varje år hålls en säljutbildning på två-tre dagar. Jag skulle önska att utbildning skedde var sjätte månad.
3	Vi får ingen regelbunden utbildning utan ibland enstaka säljkurser. Jag skulle önska en grundligare och mer ingående utbildning om företaget när man nyanställs.
4	Inte egentligen, jag fick gå en barskolning. Det finns också enstaka försäljningskurser.

Känner Du att Du är en viktig resurs för företaget?

1	Ja
2	Ja, eftersom jag är en bra försäljare och tar bra hand om mina kunder.
3	Ur central synvinkel är jag ganska viktig.
4	Vi är så många anställda (ca 3000 stycken) så det är svårt att säga att man som individ är en viktig resurs. Vi har mer en teamkänsla och teamet i sig är viktigt.

Tycker Du att Du har inflytande i företaget?

1	Nej, men det har jag heller inte något behov av då det inte ligger i min personlighet, jag avvaktar hellre.
2	Nej, egentligen inte, jag skulle vilja ha mer.
3	Ja, jag får positiv feedback både från kunder och ledning.
4	Jag har marginellt inflytande men skulle gärna vilja ha mer.

Hur skulle Du beskriva Viking Lines organisationsstruktur?

1	Den är hierarkisk men kunden står nog ändå i fokus och företaget utgår från kundefterfrågan.
2	Kunderna är viktigast för Viking Line och alla jobbar för att tillfredsställa kunderna. Organisationen är dock hierarkisk.
3	Som både traditionell och serviceinriktad. Kunderna är viktigast och man utgår från deras behov men det är ändå högsta cheferna som för fram riktlinjerna.
4	Kunderna i fokus. Personalen som gör jobbet är också en viktig resurs och det påpekas ibland med ett tack till personalen.

Har Ni de rätta förutsättningarna för att utföra ett bra jobb? Om inte vad saknas?

1	Ja, det tycker jag. Vår konferensanläggning kan inte mäta sig med konferenser på land, men det är heller inte meningen, det ska vara lite billigare.
2	Ja, oftast. På konkret nivå skulle vi behöva fler OH-apparater, annars är tekniken ganska bra.
3	Ja det tycker jag, det kan bli stressigt och långa arbetsdagar ibland men vissa dagar kan man å andra sidan gå tidigare så det jämnar ut sig.
4	Vi har fått ny teknik i form av bokningssystem. Men vi ligger efter de som anordnar konferenser på land, de har ju också ett helt annat prisläge. Tycker ändå att vi är på rätt väg.

Hur tycker Ni att den interna marknadsföringen fungerar idag?

1	Den fungerar men det finns saker som kan göras bättre, speciellt kommunikationen mellan båtarna och försäljningsavdelningen. Jag upplever inte heller att personalen fungerar som interna kunder.
2	Det är en ganska snabb kommunikation i företaget men det kan vara svårt att nå de högsta cheferna så den kommunikationen skulle kunna bli bättre. I vissa fall har kunderna sett kampanjen före oss i personalen.
3	Den fungerar men skulle kunna bli bättre. Mellan de olika avdelningarna på båtarna kommer informationen inte alltid fram som den ska.
4	Jag tycker att den fungerar, informationen kommer fram via vår förman framförallt. Skulle önska att den fungerade bättre i vissa skeden.

Tycker Du att den interna marknadsföringen har betydelse för hur Du genom ditt arbete skapar kvalitet för kunderna?

1	Ja, den har stor betydelse för hur arbetet fungerar och det finns ett samband mellan intern marknadsföring och kvaliteten på arbetet. Idag får man inte tillräcklig uppskattning och individuell motivering från ledningen. Skulle det bli bättre skulle arbetsprestationerna också bli bättre.
2	Ja, det har den eftersom allt viktigt måste komma fram till personalen som därefter kan betjäna kunderna på ett bra sätt. Det är också viktigt att veta mycket om produkten man säljer och själv vara nöjd med den.
3	Ja, den interna marknadsföringen är den viktigaste delen. Vi betjänar kunderna enligt den information vi får från ledningen.
4	Den interna marknadsföringen är absolut viktig, vi måste veta vad som sker ombord och vad som är på gång. Att man får ta del av det gör att man blir motiverad att arbeta och göra ett bra jobb.

5 Analys

I följande avsnitt presenteras analysen av det empiriska materialet och teorierna. Vi har valt att analysera teorierna var för sig och behandla den för teorierna relevanta empiriska data i anslutning till dem. Den empiriska datan är i sin tur uppdelad i: ledning, mellanchefer och personal. Varje analysdel avslutas med en Gap-analys.

5.1 Analys av teorin om Serviceinriktad organisationsstruktur

I den traditionella organisationsstrukturen, som ser ut som en pyramid, finns ledningen högst upp i företaget, följt av mellancheferna och nederst serviceutförarna. Enligt den nya serviceinriktade organisationsstrukturen som gäller tjänsteföretag finns kunderna högst upp, följt av serviceutförarna (tjänstemötet) och nederst ledningen. Det är i tjänstemötet, i interaktionen mellan personalen och kunderna som företagets framgång bestäms. Personalens artighet, flexibilitet och allmänna tjänstevillighet bestämmer hur tjänstekvalitén upplevs av kunderna, det är tjänsteutförarna som nu får ta ansvaret för kunderna. Pyramiden måste plattas till då ansvaret och befogenheterna flyttas från ledningen mot tjänstemötet. Så långt som möjligt ska beslut inom företaget fattas där orsaken till besluten finns och detta är vanligtvis där tjänstemötet sker. I längden fungerar det inte att vara onödigt byråkratisk eller att ha för många hierarkiska nivåer i ett tjänsteföretag.

Ledning

Ledningen anser att organisationsstrukturen hos Viking Line har ändrats på senare tid. Kunden är idag den drivande kraften men en viss befälsordning måste ändå finnas från ledningens sida. Marknadsföringen sköts endast av marknadsavdelningen men det är i själva tjänstemötet den mest effektiva marknadsföringen kan äga rum.

Mellanchefer

Konferenschefen menar att Viking Lines organisationsstruktur är traditionellt hierarkisk men att kunden ändå alltid genomsyrar allt eftersom hela företaget bygger på kunden. Hon menar även att kunden sätts i centrum av ledningen som hellre ifrågasätter personalen än kunderna. Mellanchefern tycker att hon har inflytande i företaget, något hon tror beror på att hon har arbetat så länge.

Personal

Personalen beskriver Viking Lines organisationsstruktur som hierarkisk men med kunden i fokus. Personalen menar att de själva känner att de är en viktig resurs för företaget. Endast en

av konferensvärdarna tycker sig ha inflytande i företaget och två av de tre som känner att de inte har inflytande skulle vilja ha mer.

Gap-analys

Samtliga informanter har i stort sett samma uppfattning om Viking Lines organisationsstruktur. Den beskrivs som hierarkisk men med stort kundfokus. Marknadsföringen sköts enbart av marknadsavdelningen och i de flesta fall upplever personalen att de inte har stort inflytande i företaget. Här kan vi inte urskilja något särskilt gap mellan ledning och personal eftersom samma uppfattning råder inom alla led. Sett ur personalens synpunkt kan organisationsstrukturen ändå göras bättre genom att personalen ges mer inflytande i företaget. Viking Line bör också låta marknadsföringen genomsyra hela företaget och inte bara innefatta själva marknadsavdelningen.

5.2 Analys av teorin Intern marknadsföring

Enligt teorin om intern marknadsföring läggs fokus på goda relationer mellan alla deltagare på företagets alla nivåer. Relationerna ska leda till att skapa en service- och kundinriktad attityd bland kontaktpersonal, stödpersonal, gruppleddare, arbetsledare och chefer. Utgångspunkten med intern marknadsföring är att de interna relationerna mellan företaget och dess personalgrupper måste fungera effektivt innan företaget kan nå framgång med de mål som satts upp för den externa marknaden.

Ledning

Viking Lines ledning tycker att den interna marknadsföringen viktig och att den går ut på att alla ska omfattas av samma värderingar och mål. För att nå detta används bland annat e-post, intranät, en interntidning och möten. De anställda har möjlighet att svara på e-post men det är få som gör det. Idag fungerar den interna marknadsföringen tillfredställande men antalet möten kan alltid öka. Det finns alltid personer som inte anser sig ha fått information. Dock tycker ledningen att det hålls tillräckligt många informationsmöten idag. För att kunna skapa ett bra kundbemötande finns ett utbildningsprogram som är centralt för hela företaget och sköts av ledningen. Ledningen menar att företaget arbetar för att skapa motivation hos de anställda på olika sätt och alla avdelningar har sina anpassade program.

Mellanchef

Konferenschefen tycker att den interna marknadsföringen fungerar okej idag. Dock kan det vara problem med att informationen inte når hela vägen till alla berörda parter. Hon betonar

att det är viktigt att personalen själva tar sitt ansvar för att informera sig om vad som gäller i dagsläget. Kommunikationen med ledningen sker mestadels genom e-post och konferenschefen anser att kommunikationen med ledningen fungerar bra. Det tror hon beror på att hon efter sina många år i företaget känner många av människorna. Någon allomfattande fortbildning finns egentligen inte. Det är väldigt mycket så att de anställda visar varandra hur arbetet går till. Självklart händer det att det begås misstag men de får ses som läxa som inte ska göras om. Konferenschefen menar att hon känner sig motiverad att göra ett bra jobb och att motivationen kommer från själva arbetet och inte från ledningen.

Personal

Samtliga konferensvärdar tycker att den interna marknadsföringen fungerar men att den skulle kunna bli bättre. Till exempel kan det vara svårt att nå de högsta cheferna och kommunikationen mellan avdelningarna på båtarna fungerar inte alltid tillfredställande. Personalen anser heller inte att de fungerar som en första intern marknad. Kommunikationen med ledningen sker via e-post och det tycker personalen i allmänhet fungerar bra, men ibland har kunden fått informationen om till exempel externa kampanjer före personalen. Förfrågningar och önskemål till ledningen går via mellanchefer vilket betyder att personalen oftast inte har någon direktkontakt med ledningen i sådana ärenden. Personalen svarar väldigt olika på frågan om utbildning vilket kan bero på att de har olika positioner. Gemensamt för alla är att de får genomgå enstaka försäljningskurser, alla är också överens om att de vill ha en mer omfattande utbildning. Personalen känner sig motiverade att utföra ett bra arbete men uppger att motivationen kommer från de själva och arbetskamraterna och inte från ledningen.

Gap-analys

Uppfattningarna om den interna marknadsföringen inom Viking Line skiljer sig en del mellan ledning och personal. Samtliga informanter anser att den interna marknadsföringen är viktig men endast ledningen är helt nöjd med hur den fungerar idag. Mellancheferna upplever ett problem med att informationen inte alltid går hela vägen fram till alla berörda parter och personalen anser att det kan vara svårt att nå de högsta cheferna samt att kommunikationen mellan avdelningarna på båtarna inte fungerar tillfredsställande. Personalen uppger också att kunden ibland vet mer om till exempel externa kampanjer än de själva, något som tyder på brister i den interna marknadsföringen. Ledningens svarar att det alltid finns personer som inte anser sig ha fått information och att antalet möten alltid kan öka. Detta är dock något ledningen inte har några planer på att förbättra då de anser att det hålls tillräckligt många informationsmöten. Det visar på att ledningen är medveten om att det finns ett problem men

att de inte tycker att det är tillräckligt viktigt att lägga resurser på. Här kan vi urskilja gap tre: Problem med tjänstleverans och då särskilt punkten: Obefintlig eller otillräcklig intern marknadsföring och gap fyra: Problem med marknadskommunikation och främst punkten: Obefintlig eller otillräcklig samordning mellan traditionell extern marknadsföring och verksamheten.

Även i utbildningsfrågan skiljer sig uppfattningarna åt och de går även de in under gap tre och obefintlig eller otillräcklig intern marknadsföring. Enligt ledningen finns ett centralt utbildningsprogram för att skapa ett bra kundmöte. Mellancheferna i sin tur menar att det inte finns någon allomfattande utbildning utan att personalen istället lär varandra. Personalen svarar att de får gå enstaka säljkurser men att de önskar en mera omfattande utbildning. Ytterligare ett tecken på brister i den interna marknadsföringen är att personalen i de flesta fall inte anser sig få någon motivation från ledningen utan endast från arbetskamraterna och egen drivkraft.

5.3 Analys av teorin Service Profit Chain

Enligt teorin Service Profit Chain ser framgångsrika tjänsteföretag det samband som råder mellan kund- och personaltillfredsställelse och företagets resultat. Service Profit Chain visar hur framgång nås genom samverkan.

Ledning

Ledningen kan inte beskriva den interna marknadsföringen vare sig som en resurs eller en kostnad utan den är snarare en förutsättning. De ser också ett tydligt samband mellan företagets interna marknadsföring och kundupplevd kvalitet. Om inte den interna informationen fungerar kan inte personalen utföra sina uppgifter.

Mellanchefer

Mellancheferna tycker att den interna marknadsföringen är extremt viktig för hur det egna arbetet utförs och menar att det skulle vara omöjligt att arbeta utan en fungerande intern marknadsföring.

Personal

Personalen anser att den interna marknadsföringen har stor betydelse för graden av kvalitet på hur det egna arbetet utförs.

Gap-analys

Samtliga informanter är överens om att det finns en koppling mellan intern marknadsföring och tjänstekvalitet.

5.4 Analys av teorin om referenser och prispålägg

Enligt teorin om referenser och prispålägg talar långvariga och nöjda kunder väl om företaget och rekommenderar tjänsteleverantören till vänner, grannar, affärsbekanta och andra. Lojala kunder är också mindre priskänsliga och i många verksamheter betalar gamla kunder högre priser än nya. Detta för att långvariga kunder är medvetna om det värde som det säljande företaget har för dem. En kund kan minimera sina sökkostnader genom att återkomma till samma företag.

Ledning

Ledningen kan inte säga om det är viktigast att behålla gamla kunder eller att skaffa nya, utan det är både och, men prioriteten ligger ändå på att behålla gamla kunder eftersom de återkommande kunderna är nöjda kunder. Ett mål för Viking Line är också att öka antalet stamkunder i konferensverksamheten och detta görs genom planerade försäljnings- och marknadsinsatser. Alla Viking Lines företagskunder följs också upp via telefon efter en avslutad konferens. Ledningen ser det inte som att stamkunderna är mindre priskänsliga och kan tänka sig att betala ett högre pris än övriga kunder.

Ledningen arbetar för att öka antalet stamkunder men ser till skillnad från teorin om referenser och prispålägg inget klart samband mellan lojala kunder och priskänslighet. Dock menar ledningen att nöjda kunder ofta gör återköp.

6 Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet som besvarar syftet. Syftet är att undersöka olika uppfattningar om hur den interna marknadsföringen fungerar och huruvida den leder till ökad tjänstekvalitet i ett tjänsteföretag.

Ledningens uppfattning är att den interna marknadsföringen inom Viking Line fungerar bra. Den interna marknadsföringen går ut på att alla ska omfattas av samma värderingar och mål och detta är något ledningen tycker att de har lyckats med. De anser också att det hålls tillräckligt många informationsmöten även om de är medvetna om att personalen inte alltid tycker det. Ledningen är nöjd med de system som finns för att skapa motivation hos personalen och de är även nöjda med det centrala utbildningssystem som finns i företaget. Ledningens uppfattning är att intern marknadsföring leder till ökad tjänstekvalitet.

Mellancheferns uppfattning är att den interna marknadsföringen inom Viking Line fungerar men kan göras bättre. Informationen når inte alltid fram hela vägen och det händer, på grund av att arbetet ombord sker i skift, att personal går miste om information då de inte är närvarande vid informationsmötena. Motivationen kommer enligt mellanchefern från själva arbetet och inte från ledningen. Mellanchefern menar att någon omfattande utbildning inte finns utan att de anställda istället lär av varandra. Den interna marknadsföringen är extremt viktig för tjänstekvaliteten på det egna arbetet.

Personalens uppfattning är att den interna marknadsföringen inom Viking Line kan bli bättre. Detta genom bättre direktkommunikation i båda led med ledningen, genom en mer omfattande utbildning och genom att ledningen arbetar mer för att skapa motivation hos de anställda. Personalen anser att en förbättrad intern marknadsföring inom de ovan nämnda områdena skulle leda till ökad tjänstekvalitet inom Viking Line.

7 Slutsats/Diskussion

I följande avsnitt presenteras slutsatsen som besvarar uppsatsens problemformulering, vidare förs en diskussion kring uppsatsen och dess resultat. Uppsatsens problemformulering lyder: Har den interna marknadsföringen betydelse för kvalitetsskapande i tjänsteföretag?

Enligt uppsatsens teorier och empiriska material framgår det att det finns ett samband mellan intern marknadsföring och kvalitetsskapande i ett tjänsteföretag. Viking Line använder sig idag av intern marknadsföring för att skapa tjänstekvalitet för kunderna men uppfattningarna om hur den fungerar skiljer sig mellan de olika nivåerna i företaget.

Intern marknadsföring skapar motivation och ökar arbetsprestationerna, den gör att "rätt" arbete utförs och att de specifikationer som ledningen skapar verkligen efterföljs på rätt sätt. I en företagsavdelning som Viking Lines konferensverksamhet, där personalintensiteten är hög i och med att personalen möter kunder i sitt dagliga arbete, är den interna marknadsföringen extra viktig. För just företaget Viking Line, anser vi efter vår genomförda fallstudie, att uppfattningarna om hur den interna marknadsföringen fungerar skiljer sig åt mellan företagets olika nivåer och bör förbättras på främst följande punkter:

- Förbättrad direktkommunikation mellan personal och ledning i båda riktningar
- Förbättrad horisontell kommunikation mellan avdelningarna på båtarna.
- Ökat arbete från ledningens sida med att skapa motivation hos anställda genom att visa uppskattning.
- Mer omfattande och mer frekvent utbildning av personalen.
- Arbeta för att marknadsföringen ska genomsyra hela företaget och inte bara marknadsavdelningen.
- Se till att all information går fram på informationsmötena så att inte kunderna vet mer om externa kampanjer och erbjudanden än personalen.

Teorin om serviceinriktad organisationsstruktur och den empiriska undersökningen visar att det är i själva tjänstemötet ett företag har möjlighet att skapa den mest effektiva marknadsföringen. Dock skiljer sig teorin om referenser och prispålägg, som säger att lojala kunder är mindre priskänsliga från vårt empiriska material som inte visar på något sådant

samband. När det gäller nöjda kunder och lojalitet bekräftar däremot både teori och empiri att nöjda kunder tenderar att göra återköp.

I uppsatsen har vi konstaterat att uppfattningarna om hur den interna marknadsföringen inom Viking Lines konferensverksamhet fungerar skiljer sig åt mellan ledning, mellanchefer och personal. Vi har också konstaterat att den kan förbättras på flera punkter och att en förbättring skulle leda till ökad tjänstekvalitet. Men att Viking Line går dåligt idag, med en förlust på cirka två miljoner euro under perioden första november 2004 till sista juli 2005, kan inte förklaras enbart som en brist på intern marknadsföring då denna ändå är fungerande idag. Ovan presenterade siffror gäller också hela Viking Line och vi har endast undersökt den interna marknadsföringen inom konferensverksamhetens Sverigeenhet. Vi ser istället externa faktorer som ökad konkurrens och höjda oljepriser som de främsta skälen till Viking Lines negativa resultat.

8 Förslag till vidare forskning

I följande avsnitt presenteras förslag till vidare forskning.

Uppsatsen har endast behandlat den interna marknadsföringen inom Viking Line och deras konferensverksamhet. För framtida forskning tycker vi att det skulle vara intressant att undersöka den interna marknadsföringen även inom andra avdelningar på Viking Line. Det vore även av intresse att jämföra denna studie med liknande studier av andra Östersjörederier, detta för att se om det finns skillnader och likheter i de olika rederiernas interna marknadsföring. Vidare anser vi att det vore intressant att även göra en liknande studie utifrån ett kundperspektiv, det är kunden som är det slutgiltiga målet för den interna marknadsföringen varför det vore av intresse att även undersöka kundernas uppfattning om service och bemötande ombord på Östersjörederierna.

9 Källförteckning

Litteratur

- Grönroos Christian *Service Management och marknadsföring* 2002 Liber AB Kristianstad
- Grönroos Christian *Marknadsföring i tjänsteföretag* 2003 Liber ekonomi Malmö
- Grönroos Christian *Management: ledning strategi och Marknadsföring i servicekonkurrens* 1992 ISF Förlag Göteborg
- Gummesson Evert *Relationsmarknadsföring från 4P till 30 R* Malmö 2002 Liber Ekonomi
- Hollensen Svend *Global Marketing* 2004 Prentice Hall
- Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder* 1996 Studentlitteratur Lund
- Johannessen Asbjörn & Tufte Per Arne *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* 2003 Liber AB Malmö
- Kotler Philip *Principles of marketing* 2001 (third European edition) London: Prentice Hall
- Normann Richard *Service management ledning och strategi i tjänstproduktionen* 2000 Malmö Liber Ekonomi

Internet

- http://europa.eu.int/abc/history/1995/index_sv.htm 2006-01-11
- <http://www.stockholmshamn.se/intranet/configuration> 2006-01-13
- <http://www.vikingline.se> 2005-12-15
- <http://www.vikingline.se/pagesSE/OvrigtomvikinglineHistorik.asp> 2005-12-02
- <http://www.vikingline.se/pagesSE/OvrigtomvikinglineAffarside.asp> 2005-12-02
- <http://www.vikingline.se/pagesSE/OvrigtomvikinglineInvesterarinfo.asp> 2005-12-02

Tidskrifter

Svenska Dagbladet näringsliv 2005-09-18

Den svenska mötesindustrin med fokus på kongresser, mässor och konferenser.
Turistdelegationen 2005

Bilaga 1

Intervjufrågor till marknadschef Per Jute

1. Hur ser situationen allmänt ut för Viking Line idag på Östersjömarknaden?
2. Hur stor vikt lägger ni på den interna marknadsföringen?
3. Hur tycker Du att den interna marknadsföringen fungerar idag?
4. Har ni några utbildningsprogram för att skapa ett bra kundbemötande?
5. Anser Du att marknadsföringen sköts av marknadsavdelningen eller är hela företaget delaktigt och har ansvar för marknadsföringen?
6. Är marknadsföringen uppdelad i avdelningar, en mot företag och en mot privatpersoner?
7. Vilket marknadsföringsperspektiv använder ni er främst av? Pris, kärnprodukt, service, image?
8. Bedriver Viking Line i första hand transaktionsmarknadsföring eller relationsmarknadsföring?
9. Hur ser ni på konferensverksamheten? Som en kärntjänst eller som en stödtjänst?
10. Vilka är fördelarna med att konferera med Viking Line gentemot, A konferens i land? B konkurrenter på Östersjön?
11. Vilken kundgrupp har mest kontakt med personalen?
12. I vilken situation anser Du att Viking Line kan utföra mest effektiv marknadsföring?
13. Hur sprids informationen om den externa marknadsföringen inom företaget?
14. Skiljer sig marknadsföringen till befintliga och nya företagskunder åt?
15. Använder ni någon form av uppföljande marknadsföring?
16. Hur skulle Du beskriva Viking Lines organisationsstruktur?
17. Tycker Du att det är viktigt med stamkunder inom konferensverksamheten?
18. Är det viktigare att behålla gamla kunder eller att skaffa nya?

Bilaga 2

Kompletterande frågor till marknadschef Per Jute

1. Under förra intervjun sade Du att den interna marknadsföringen är viktig och går ut på att alla ska omfattas av samma värderingar och mål och att system för att nå detta finns i företaget. Hur ser det systemet ut?
2. Under förra intervjun sa Du att den interna marknadsföringen fungerade bra. Men kan den interna marknadsföringen bli ännu bättre och i så fall hur?
3. Ser Du den interna marknadsföringen som en kostnad eller en resurs?
4. Ser ni personalen som interna kunder?
5. Hur arbetar ni för att skapa motivation hos era anställda?
6. Hur ser Du på sambandet mellan företagets interna marknadsföring och kundupplevd kvalitet?
7. Hur ser det gemensamma utbildningsprogrammet ut? Är det gemensamt för alla anställda eller ser det olika ut för konferenspersonalen och den övriga personalen?
8. Arbetar ni för att öka antalet stamkunder i konferensverksamheten?
9. Är stamkunderna mindre priskänsliga och kan de till och med tänka sig att betala ett högre pris än övriga kunder?

Bilaga 3

Intervjufrågor till konferenschef och konferenspersonal

Intern marknadsföring: Utgångspunkten med intern marknadsföring är att de interna relationerna mellan företaget och dess personalgrupper måste fungera effektivt innan företaget kan nå framgång med de mål som satts upp för den externa marknaden. Fokus ligger på goda relationer mellan människor på företagets alla nivåer.

- Yrkestitel:
- Hur länge har Du arbetat på Viking Line?
- 1. Hur upplever Du din arbetsmiljö?
 - Kan den förbättras, i så fall hur?
- 2. Känner Du dig motiverad att göra ett bra jobb?
 - Om Ja: Varifrån kommer den motivationen?
- 3. Hur kommunicerar ledningen med er?
 - Hur skulle ni helst vilja att det sker?
- 4. Hur anser Du att det fungerar att kommunicera med ledningen om önskemål och förfrågningar?
- 5. Tycker Du att ni får bra information från ledningen om externa kampanjer?
- 6. Genomgår ni någon sorts fortbildning och hur ser den i sådana fall ut?
- 7. Känner Du att Du är en viktig resurs för företaget?
- 8. Tycker Du att Du har inflytande i företaget?
 - Skulle du vilja ha mer?
 - På vilket sätt?
- 9. Hur skulle Du beskriva Viking Lines organisationsstruktur?
 - Traditionell = högsta ledning – mellanchefer, stab & stödfunktioner – tjänstemötet.
 - Serviceinriktad = Kunder – tjänstemötet – stödfunktioner – högsta ledning
- 10. Har ni de rätta förutsättningarna för att utföra ett bra jobb?
 - Om Nej: vad saknas?
- 11. Hur tycker Du att den interna marknadsföringen fungerar idag?
- 12. Tycker Du att den interna marknadsföringen har stor betydelse för hur Du genom ditt arbete skapar kvalitet för kunderna? På vilket sätt?

Något annat Du vill ta upp som angående ämnet som frågorna inte belyser?