

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande  
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi C | Höstterminen 2008

# Bättre samarbete?

– Interna relationer på ett växande företag

Författare: Pereira, Jacky  
Handledare: Vigerland, Lars

# Förord

Detta projekt har kommit till tack vare alla samarbetspartners;

*Ansvariga på Projectplace AB.*

*Min uppsatsgrupp på Södertörns Högskola.*

*Stödjande vänner och familj.*

Till sist ett tack till alla er andra som har bidragit med synpunkter för att förbättra min uppsats. Jag vill även tacka min handledare, högskolelektor Lars Vigerland som hjälpt mig med frågor och bidragit med god handledning.

Stockholm den 16 mars 2009.

*Jacky Pereira*

Södertörns Högskola

# Abstrakt

---

**Titel:** Bättre samarbete? – interna relationer på ett växande företag.

**Kurs:** Företagsekonomi C

**Handledare:** Lars Vigerland

**Bakgrund:** Med denna uppsats har forskaren haft som avsikt att presentera hur det fungerar när ett växande företag bedriver interna relationer, intern marknadsföring och samarbete mellan två utvalda avdelningar. Speciellt då dessa två avdelningar har ett litet beroende till varandra. Hur löser avdelningar emellan exempelvis eventuella problem som uppstår internt samt hur säkerställer man att avdelningarna är servicestödjande, motiverade och hjälpsamma gentemot varandra för att lyckas göra ett bra externt arbete.

**Problem:** I denna uppsats har undersökningen behandlat den interna relationen på ett tjänsteföretag. Fokus har legat på att specialstudera två utvalda avdelningar och undersöka om samarbetet dem emellan fungerar effektivt.

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att analysera den interna relationen mellan två avdelningar inom ett växande tjänsteföretag.

**Metod:** Denna uppsats är en fallstudie som gjorts genom personliga intervjuer samt intervju via e-mail på Projectplace huvudkontor. Tillvägagångssättet har varit med hjälp av främst litteratur som berör ämnet, men även genom att tre intervjuer genomförts. I analysdelen har insamlad data kopplats ihop med teorier, undersökningsproblem och syfte för att redovisa resultatet.

**Empiri:** Projectplace erbjuder andra företag sina tjänster genom försäljning av mjukvaror för bl.a. projektledning. Intervjuerna som genomförts svarar på exempelvis frågor om intern marknadsföring och samarbete. Från Customer Relationsavdelningen har det varit dels CR chefen och dels CR representative som blivit intervjuade och från Sälj & Marknad har informanten varit den s.k. account managern.

**Slutsatser:** Det har visat sig att medarbetarna på det växande företaget Projectplace värnar om varandra. De personliga relationerna anses vara goda precis som de arbetsrelaterade relationerna. Flera teorier som forskaren valt ut för denna uppsats har visat sig överens stämma med det empiriska resultatet, vilket ytterligare stärker studiens reliabilitet.

**Nyckelord:** Intern marknadsföring, interna relationer, samarbete

---

# Abstract

---

**Title:** Better Cooperation? – Internal relations in a growing company.

**Course:** Business Economics C

**Instructor:** Lars Vigerland

**Background:** The author's intentions writing this essay were to present an overview of a growing company's internal relations and internal marketing, as well as to explore the cohesiveness of two specific departments. The selected departments in the present investigation were co-dependent and had continuous contact. The aim was to explore how these departments dissolve immediate problems, and to observe to what extent they support and motivate each other in order to insure enhanced productivity.

**Problem:** The issues investigated in this essay relate to the dynamics of internal relations within organisations. The main focus was to study whether the two selected departments cooperated effectively.

**Purpose:** The purpose of this essay was to analyze the internal relationship between two departments in a growing company.

**Method:** This essay is a case study done primarily from empirical data gathered through personal interviews conducted in the headquarters of Projectplace, email interviews were also used. (Other methods used by the author to complete this essay were foremost from literatures associated to the subject.) Empirical data were, in the analysing part of the essay, connected with the selected theories, problems and its purpose to present the result.

**Data:** Projectplace offers other companies its services by selling software tools such as project leads. The interviews done by the author answer questions regarding internal marketing and cooperation etc. From the CR department, the CR-Chief and the CR-representative were interviewed while in the sales & markets department, the account manager was interviewed.

**Conclusion:** The conclusion in this essay shows that employees in different departments care about each other. Personal relationships as well as the work related relationships are considered to be good. Theories selected by the author for this essay agrees with the empirical result done with the interviewed workers and its proof of already existing research.

**Keywords:** Internal marketing, internal relations, cooperation

---

# Innehållsförteckning

---

1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Undersökningsproblem.....	10
1.4 Syfte.....	11
1.5 Definitioner.....	11
1.5.1 Interna relationer.....	11
1.5.2 Intern marknadsföring.....	11
1.6 Avgränsningar.....	12
<b>1.7 Uppsatsdisposition .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Metod .....</b>	<b>14</b>
2.1 Litteraturstudier.....	14
2.2 Undersökningsupplägg.....	14
2.3 Datainsamlingsmetod.....	15
2.5 Validitet.....	16
2.6 Reliabilitet.....	17
2.7 Metodkritik.....	17
<b>3. Teoretisk Referensram.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Teori.....</b>	<b>20</b>
3.1 Formella Organisationer.....	20
3.1.1 Formella organisationsstrukturer.....	21
3.2 Intern Marknadsföring – från högsta ledning till avdelning.....	21
3.3 Intern Marknadsföring – ledningstaktik, motivation och tankesätt.....	22
3.4 Relationer – ledning, anställda och funktioner .....	23
<b>4. Empiri.....</b>	<b>25</b>
4.1 Företagsbeskrivning – ProjectPlace AB.....	25
4.1.1 Organisation.....	25
<b>4.3 Resultat.....</b>	<b>28</b>
4.3.1 Intervjufrågor.....	28
4.3.1.1 Projectplace – Intervju.....	28
<b>5. Analys och tolkning.....</b>	<b>37</b>
5.1 Analys av Projectplace - Relationer, marknadsföring, konflikter och samarbete .....	37
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>41</b>
<b>7. Avslutande diskussion .....</b>	<b>42</b>
<b>8. Kritiska Reflektioner .....</b>	<b>43</b>
<b>9. Förslag till fortsatt forskning .....</b>	<b>43</b>
Referenser .....	42
<b>Bilagor.....</b>	<b>47</b>

## **Figurförteckning**

<b>Figur 1</b> – Uppsatsdisposition .....	11
<b>Figur 2</b> – Organisationsstruktur .....	22

# 1. Inledning

*Nedan introduceras läsaren till forskningsämnet samt problemformuleringen, syftet, avgränsningar och metoder som uppsatsen utgått ifrån.*

## 1.1 Bakgrund

Augusti 2008 befann jag mig på stadsbiblioteket i Stockholm, jag sökte genom böcker när jag hörde en hög diskussion mellan två män. Den ena mannen påstod att ” i större företag får man högre löner samtidigt som i mindre företag har man bättre samhörighet”. Med detta uttalande valdes mitt intresse och det dröjde inte länge för mig att välja ett undersökningsområde.

Det är allmänt känt att den svenska marknaden präglas allt mer av företag som ständigt växer<sup>1</sup>. Företagen väljer konstant olika strategier för att på ett smidigt sätt uppnå sina mål<sup>2</sup>. Forskarens undersökningsföretag, liksom många andra tjänsteföretag är växande företag som har valt att dela in verksamheten i olika avdelningar, dels för att informationsflödet ska vara lättillgänglig och dels för att arbetet skall fortlöpas enligt planerna<sup>3</sup>. Många tjänsteföretag har som mål att ha ett fungerande informationssystem för att verksamhetens olika delar ska gå åt rätt riktning<sup>4</sup>. Arnesson & Frodig menar att i dagens samhälle finns möjligheter för att kommunikationen ska fungera väl, företagen fokuserar mer på kommunikationen gentemot leverantörer samt kunder och glömmar i hög grad bort kommunikationen inom företaget.<sup>5</sup> Samarbete och kommunikation kan försvåras i företaget och bidra till samma resultat att t ex att en expansion hämmas. Detta kan även innebära att avdelningar kan hamna i konflikt och dåligt samarbete.

Enligt ett flertal teorier av bland annat Grönroos och Gummesson är det viktigt för företag att hålla ihop de interna avdelningarna och värna om de interna relationerna för att hålla en enad front utåt.<sup>6</sup> Dagens teknologier, där kontakt via e-mail används alltmer av företagens anställda som ett kommunikationsmedel kan ha en positiv effekt då man enkelt kan komma i kontakt med varandra. Men informationsverktygen bidrar

---

<sup>1</sup> <http://www.regeringen.se/sb/d/5709>, 2009-03-16

<sup>2</sup> [http://www.bonnierbusinesspublishing.se/Administration/CompositeAdmCore/admin\\_media/media\(1413,1053\)/12.1\\_Strategiskt\\_t%C3%A4nkande.pdf](http://www.bonnierbusinesspublishing.se/Administration/CompositeAdmCore/admin_media/media(1413,1053)/12.1_Strategiskt_t%C3%A4nkande.pdf), 2009-03-15

<sup>3</sup> Ali, 2008, Projectplace

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Arnesson & Frodig, 2003:155, s 9

<sup>6</sup> Grönroos & Gummesson, 2002 & 1998, ss 54-55

till att den personliga kontakten avtar och det kan dels vara positivt då det inte är resurskrävande och dels negativt då den interna relationen endast sker via teknologin. Det är samtidigt nödvändigt med personliga kontakter och möten mellan medarbetarna för att upprätthålla den interna relationens effektivitet, dvs. att medarbetarnas samarbete ska fungera på ett bra sätt.

## 1.2 Problemdiskussion

En del företag växer eller blir framgångsrika så snabbt att de får organisatoriska problem. Medarbetare kan drabbas av kommunikationsproblem där dels avdelningsträffar uteblir och där det dels kan bli svårt att hitta den tid som behövs för möten. När dessa möten uteblir kan det leda till missförstånd bland de anställda och negativa konsekvenserna blir ett faktum. Julie Fitness beskriver i sin artikel ett problem där missförstånd och uppretade sinnesstämningar uppstått bland kollegor pga. inkompetens på arbetsplatsen eller att någon drabbats av en orättfärdig behandling. Vidare beskrivs det att en medarbetare kan utsättas för press på sin arbetsplats, då t ex en organisation genomgår en tuff period av utveckling, och det kan bidra till att kollegorna börjar tävla mot varandra, där den ena försöker prestera bättre resultat än den andra, vilket resulteras i konflikter.<sup>7</sup>

Ett allmänt känt tillvägagångssätt för överlevnad har varit att dela in strukturen i olika avdelningar eller divisioner för att effektivisera arbetet. Dessa olika avdelningar eller divisioner innehåller oftast kvalificerade medarbetare som är specialiserade på sina områden. Undersökningar gjorda av Christian Grönroos visar att människor i företag utgör i de flesta fall den centrala resursen i den interaktiva marknadsföringsfunktionen. Vilket innebär, att det är väsentligt att företag attraherar lämpliga medarbetare som samordnat och målinriktat kombinerar sitt arbete utåt mot kunderna.<sup>8</sup>

På Projectplace har man således delat in medarbetarna i avdelningar för att dels effektivisera arbetet och dels för att den externa kunden ska få så god service som möjligt.<sup>9</sup> För i detta skedde så har kraven att differentiera sitt företag krävt stort

---

<sup>7</sup> Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 2, 2000, Special Issue: Emotions in Organization ss. 147-162.

<sup>8</sup> Grönroos. C, Marknadsföring i tjänsteföretag, 2000, ss 79-80.

<sup>9</sup> [http://www.projectplace.se/?\\_\\_utma=1.736794697.1228226627.1228226627.1228226627.1&\\_\\_utmb=1&\\_\\_utmc=1&\\_\\_utmz=1.1228226627.1.1.utmccn%3D\(direct\)%7Cutmcsr%3D\(direct\)%7Cutmcmd](http://www.projectplace.se/?__utma=1.736794697.1228226627.1228226627.1228226627.1&__utmb=1&__utmc=1&__utmz=1.1228226627.1.1.utmccn%3D(direct)%7Cutmcsr%3D(direct)%7Cutmcmd)



utrymme, då man ständigt arbetar mot att erbjuda sina kunder bättre service än konkurrenternas.

När ett företag hamnar i en svår situation där graden av effektivitet är på låg nivå, bidrar bristen på samarbete till att koncentrationen och fokus förbises och de gemensamma målen inom organisationen försämras. Detta kan lätt skapa s.k. åtskillnader mellan avdelningarna. Projectplace är ett företag som ägnar sig åt både försäljning och service med tillhörande kunder som fokus. Med denna uppsats vill forskaren kartlägga hur interna relationer kan komma att fungera på detta företag, samt vilka åtgärder som används, om företaget hamnar i en sådan situation, där det förekommer brister inom den interna relationen mellan avdelningarna. Finns det goda förutsättningar att förbättra den interna relationen som redan pågår i Projectplace sedan dess start. I undersökningen har forskaren valt att beröra avdelningarna ”sälj och marknad” - och ”customer relations”. Främst för att avdelningarna har ett behov av varandras tjänster och för att eventuellt fylla upp uppstående luckor. Det är sedan tidigare kartlagt att ett litet beroende av varandra existerar.<sup>10</sup> Sedan är det viktigt att införskaffa kunskap om samarbete och på vilket sätt man samarbetar på ett tjänsteföretag.

### 1.3 Undersökningsproblem

I denna uppsats har undersökningen handlat om den interna relationen på ett tjänsteföretag. Fokus har legat på att specialstudera två utvalda avdelningar och undersöka om samarbetet dem emellan har fungerat effektivt. Får medarbetarna samarbetet att fungera om det skulle uppstå brister mellan avdelningarna på företaget. Samt hur påverkar detta den interna relationens roller och hur pass god är den interna marknadsföringen, om det ens förekommer någon.

- Ägnar man sig åt intern marknadsföring på företaget Projectplace?
- Finns det förutsättningar för bättre samarbete?
- Hur fungerar samarbetet mellan avdelningarna ”sälj och marknad” och ”customer relations” i nuläget och hur säkras de interna relationernas ändamål?

---

[%3D\(none\)&\\_utmv=-&\\_utmk=87699993](#), 2008-12-02

<sup>10</sup> Årsredovisning projectplace 2007, s 18

## **1.4 Syfte**

Uppsatsens syfte är att analysera den interna relationen mellan två avdelningar inom ett växande tjänsteföretag.

## **1.5 Definitioner**

### **1.5.1 Interna relationer**

Interna relationer är enligt Hodzic & Andersson när medarbetare i avdelningar och divisioner inom en organisation har ett samarbete med varandra och detta samarbete mynnar ut i något godtyckligt resultat.<sup>11</sup> Med interna relationer menar författaren att det är viktigt för organisationer och företag att dels dela in sig i avdelningar eller divisioner för att skapa och bibehålla ett samarbete som är fungerande och dels för att göra organisationen mer specificerad och effektiv. Enligt Grönroos är interna relationer också det tillit som förekommer bland medarbetarna i ett företag.<sup>12</sup> Han menar att utan förtroende för varandra kan inte interna relationer uppnås.

### **1.5.2 Intern marknadsföring**

Intern marknadsföring är enligt Grönroos det bästa sättet att motivera personalen i ett företag för att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete samt att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i en slags marknadsföring.<sup>13</sup> För att enklare definiera detta menar författaren att om dessa åtgärder följs kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar på bästa sätt att främjas och styras mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.

---

<sup>11</sup> Hodzic, S. Andersson, M. Interna relationer, 2007, s 2

<sup>12</sup> Grönroos, C, Service management och marknadsföring, 2002, s 34

<sup>13</sup> Grönroos, C, Service management och marknadsföring, 2002, s 369

### **1.5.3 Kvalitativ forskningsmetod**

Den kvalitativa forskningsmetoden är en väsentlig metod inom samhällsvetenskapen vid t ex undersökningar. Alan Bryman, som är forskare vid Loughborough University, beskriver den kvalitativa forskningsmetoden som teorigenererande och induktiv.<sup>14</sup> Med detta menar Bryman att man skapar teorier utifrån empiriska data, där man genererar teorierna genom att studera verkligheten. Den kvalitativa forskningsmetoden är den vanligaste metoden för insamling av data i form av observationer och intervjuer samt att det främst är ord som står i fokus.

### **1.6 Avgränsningar**

Denna uppsats har begränsats till att endast undersöka de interna relationerna i det utvalda företaget som arbetet berör. Undersökningen kommer inte att beakta företagets externa kunder. Forskningen skall endast ligga på den interna relationen mellan avdelningarna sälj och marknad och customer relations. Ekonomiska effekter av intern marknadsföring är inte heller något som kommer att beaktas, utan detta skall bara vara en beskrivande ansats. Även medarbetare som tillhör någon av avdelningarna, men som arbetar ute på fält, kommer inte att analyseras i detta projekt. Studien som framförs i detta arbete gjordes på Södertörns Högskola höstterminen 2008 och vårterminen 2009.

### **1.7 Uppsatsdisposition**

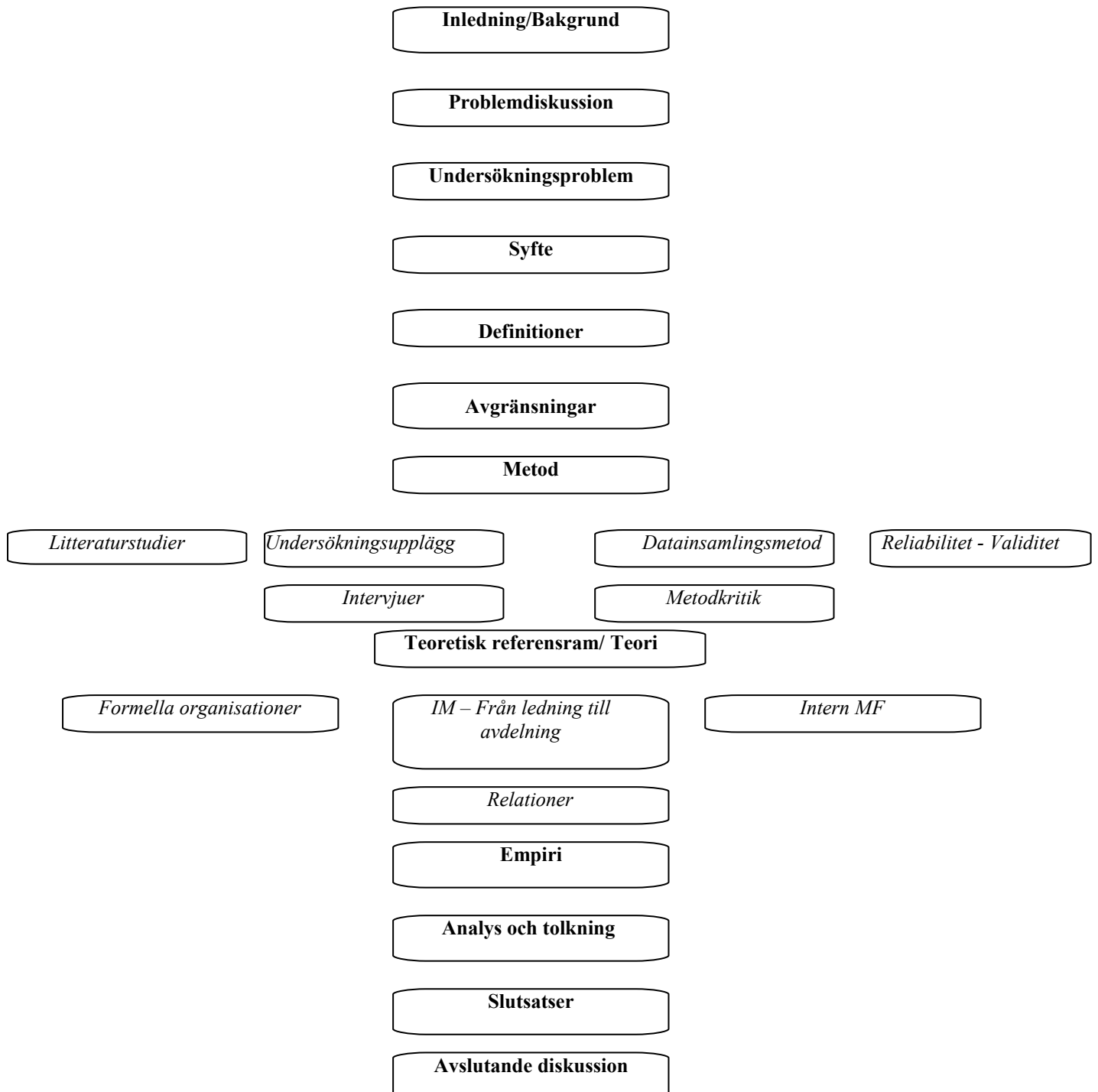
I det inledande kapitlet följer en genomgång av interna relationer, intern marknadsföring och företagande. Det handlar främst om hur viktigt det kan vara att ha ett bra samarbete med sina arbetskamrater för att uppnå företagets uppsatta mål. Tanken med det inledande kapitlet är att peka på grundmekanismen till interna relationer och intern marknadsföring.

I kapitel två beskriver forskaren hur studien gått till väga för att redovisa det resultat som kommit till. Kapitel tre är en ren genomgång av de utvalda teorierna som författaren tycker varit väsentliga för denna studie. Empirin infaller på kapitel fyra, där läsaren kan ta del av de intervjuer som kommit till samt information om det

---

<sup>14</sup> Bryman, A, Samhällsvetenskapliga metoder, 2002, s 34

utvalda företaget. Kapitel fem och sex belyser studiens analys och slutsatser. Avslutningsvis diskuterar forskaren kritiska reflektioner, avslutande diskussion samt ger förslag till fortsatt forskning.



**Figur 1** Uppsatsdisposition.

## 2. Metod

*I detta kapitel redogörs för hur forskaren har gått tillväga för att samla in den information som använts i uppsatsen. Det som beskrivs nedan är tillvägagångssättet till all insamlad material forskaren införskaffat till denna forskningsansats.*

### 2.1 Litteraturstudier

Företaget Projectplace hemsida har använts för att hämta relevant information kring exempelvis företagets organisation. Information gällande den teoridel som framkommer har hämtats från litteraturer som "Företag och marknad" av Jörgen Ljung och Per Nilsson, "Service management och marknadsföring" och "Marknadsföring i tjänsteföretag" av Christian Grönroos m.m.

Dessa utvalda böcker handlar främst om ämnet interna relationer, intern marknadsföring och organisationsteori.

De vetenskapliga artiklarna och journaler som varit relevanta för undersökningen kommer från J-stor och Google Scholar. Dessa har funnits genom databaser som finns tillgängliga på Södertörns Högskolas hemsida.

### 2.2 Undersökningsupplägg

Denna uppsats har utgått ifrån den kvalitativa metodserien med forskningsstrategin fallstudie som grund. Denna strategi har som syfte att ge en mer djupgående kunskap om det man undersöker, vilket innebär att djupintervjuer gjorts med ansvariga på avdelningarna sälj och marknad och customer relations.

En fallstudie kännetecknas av att den fokuserar på en enda eller någon gång några få undersökningsenheter, som man undersöker grundligt för att få mer detaljerade kunskaper.<sup>15</sup> Fokus på sociala relationer och processer finns inom ramen för de fall man undersöker i en fallstudie. En fallstudie bedrivs genom empiriska studier ute på fält. Frågorna som ställdes var samma i båda avdelningar eftersom de har en nära anknytning till varandra. Anledningen till detta val av metod var för att införskaffa, som tidigare nämnt, djupare förståelse, kunskap och en mer detaljerad beskrivning av företagets interna relationer. Samtidigt bör man nämna att det bidragit till att den insamlade informationen varit mer lättöverskådlig.

---

<sup>15</sup> [http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm), 2008-11-14

## 2.3 Datainsamlingsmetod

Den insamlade informationen från intervjuerna är primärdata. Intervjufrågorna har haft anknytningar till det undersökningsproblem, syfte och teorier som framgår. I analysdelen har de insamlade data analyserats utifrån de utvalda teorierna som denna uppsats utgått ifrån. Ett par skäl till varför dessa informanter varit trovärdiga är t.ex. den höga kompetens och skicklighet de har tillgodo inom t.ex. företagsliv m.m. Detta kan forskaren även påstå vittnades både innan och under intervjuerna. Forskaren har i denna forskningsansats valt företaget Projectplace dels pga. att de är ett växande tjänsteföretag och dels pga. att undersökningen skulle analysera den interna relationen mellan två avdelningar inom ett växande tjänsteföretag.

## 2.4 Intervjuer

Intervjuerna på Projectplace är gjorda med tre ansvariga. Den första intervjun gjordes med en man på Sälj och Marknad, den andra med en kvinna på Customer Relations och slutligen med en kvinnlig chef för CR avdelningen. Inför intervjuerna hade fakta och frågor lästs på, samt vad begreppen interna relationer, intern marknadsföring, organisation och samarbete står för. Detta för att få ett så stort utbyte som möjligt av intervjun.<sup>16</sup> Intervjuunderlaget består av 5-10 frågor som är framtagna med utgångspunkt ur uppsatsens valda undersökningsproblem, syfte och teorier. Intervjuerna ägde rum på företagets lokaler i centrala Stockholm under två tillfällen. Ett avskilt rum nära avdelningen ”sälj och marknad” hade valts ut och atmosfären var väldigt avslappnande under hela processen. Intervjuerna spelades in med en bandspelare så att inget av den information som sagts skulle komma att försummas. Intervjun med Chefen på customer relations skedde genom e-mail, dels pga. den alltför stora tidsbristen från hennes sida.

Skäl till ansvariga som har intervjuats:

1) Sharmarke Ali, Account Manager, Sälj & Marknad – 2008-12-23

Sharmarke Ali valdes av forskaren som främsta informant pga. den bredda kunskapen han innehar om sin egen avdelning. Han är utbildad civilekonom och har flera års

---

<sup>16</sup> Denscombe, 1998, s 24

erfarenhet av företagsliv. Han är en av de mest verksamma inom avdelningen och rör sig fritt runt om hela företags lokaler.

### 2) Trude Lövestuhagen, CR Representative, Customer Relations – 2009-01-09

Trude Lövestuhagen valdes av forskaren som främsta informant pga. den dagliga kontakt hon innehar med avdelningen ”sälj och marknad”. Trude har flera års erfarenhet av företagsliv och håller ”många bollar i luften” då hennes arbetsuppgifter är varierande från dag till dag.

### 3) Maria Nordborg, Chef, Customer Relations – 2009-01-09

Maria Nordborg valdes av forskaren som främsta informant pga. den tidsbristen hos andra chefer i företaget. Maria har hög kompetens samt över tio års erfarenhet av bl.a. kundsupport.

## **2.5 Validitet**

Validitet fokuseras på hur bra eller relevant datasamlingen representerar det fenomen som ska undersökas.<sup>17</sup> Många forskare uppfattar validitet som något absolut, det vill säga, om datainsamlingen är relevant eller inte. Men så bör inte fallet vara, utan det skall ses mer som ett krav och kriterium på kvalitet. Trovärdighet faller inom ramen för validitet och kan delas in i två kategorier, intern och extern. Den externa validitetskategorin handlar om graden av generaliserbarhet jämförelsevis med den interna validitetskategorin som berör om hur väl undersökningen och dess svarsresultat stämmer överens med verkligheten. Den interna validitetskategorin handlar om etablering av ett kausalt förhållande där man visar att vissa betingelser leder till andra betingelser, vilket skiljer sig från falska eller tillfälliga samband.<sup>18</sup> Detta innebär att jämföra olika mönster med varandra samt att ta upp rivaliserade förklaringar genom att använda logiska modeller.<sup>19</sup> De intervjufrågor som varit relevanta har en direkt koppling till undersökningsproblemet, syftet och den teoretiska referensramen, detta för att stärka validiteten för denna forskningsansats. Inhämtning av data har skett genom djupintervjuer och intervju via e-mail av tre ansvariga på de avdelningarna som uppsatsen berört. Detta val av metod har även valts för att de totalt

---

<sup>17</sup> Johannessen & Tufte, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. 2003, s 47

<sup>18</sup> Yin, 2006, ss 54-55

<sup>19</sup> Ibid

73 anställda på Projectplace inte anses vara en tillräckligt stor siffra för att utföra en enkätundersökning. Begreppsvaliditet handlar om utformningen av riktiga operationella mått för det begrepp som skall studeras.<sup>20</sup> Vilket innebär att forskaren skall använda flera källor när det gäller data och belägg samt även att formulera bl.a. en beviskedja där man låter nyckelinformanter läsa igenom utkast till forskningsrapporten.<sup>21</sup>

## 2.6 Reliabilitet

Reliabilitet visar om hur pass tillförlitlig studiens datakälla är.<sup>22</sup> Man kan kontrollera detta påstående genom att exempelvis upprepa undersökningen med dess informanter från samma organisation. En tidsperiod är då ett krav och några veckors mellanrum är ett perfekt alternativ. Skulle man få samma resultat innebär detta att man har hög reliabilitet och den testmetoden kallas för ”test-retest-reliabilitet”.<sup>23</sup>

Det finns ett flertal andra sätt att behandla reliabiliteten på en uppsats. Ett vanligt sätt är om ett antal forskare utför samma undersökning och resultatet visar sig vara liknande. Denna metod kallas ”inter-bedömar-reliabilitet”.<sup>24</sup>

Ett annat sätt som visat sig påverka reliabiliteten är faktorer såsom en ”stressig miljö” där informanten får svårigheter att reflektera över de frågor som ställs och snabbt svarar utan någon som helst eftertanke. Detta leder i stort sett till vilseledande information. För att förstärka reliabiliteten i denna uppsats har de intervjuade ombetts att slappna av och koppla bort de personliga åsikter som kan påverka undersökningen.

## 2.7 Metodkritik

I möjligaste mån undveks informanterna att på något sätt förbereda sina svar under intervjuerna. Detta för att de skulle vara sanningsenliga och inte kontrolleras och diskuteras i förväg.<sup>25</sup> Efter att intervjun med ansvarig på sälj & marknad var gjord bad den ansvariga på customer relationsavdelningen om möjlighet att få kunna titta på frågorna som skulle komma att ställas före mötet. På begäran skickades då frågorna till vederbörande per e-mail. Likaså till Chefen för CR avdelningen. I och med detta

---

<sup>20</sup> Yin, 2006, ss 54-55

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Johannessen & Tufte, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. 2003, s. 47

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, s 90



så hade informanten på sälj & marknad inte fått samma möjlighet till förberedelse av frågorna inför intervjun som den ansvarig samt chef fick från customer relationsavdelningen. Forskaren vill även påpeka att informanterna var i all högsta grad väldigt fåordiga under intervjuerna.

### 3. Teoretisk Referensram

*Nedan är en sammanfattning av de teorier som forskaren valt att använda för forskningsansatsen.*

#### Formella Organisationer

Teorin om formella organisationer behandlar bl.a. hur medarbetarna i en organisation arbetar för att förverkliga gemensamma mål, utföra speciella arbetsuppgifter samt att prestationer måste samordnas och styras. Forskaren har valt ut denna teori för att visa beroendet av samarbete inom företaget. Medarbetarnas prestationer måste mer eller mindre samordnas och styras för att företagets uppsatta mål skall förverkligas m.m.

#### Formella organisationsstrukturer

Teorin om formella organisationsstrukturer redogör för omfattningen av de flesta organisationstyper. Forskaren har valt denna teori för att kartlägga forskningsansatsens företag inom dess ramar. Formella organisationsstrukturer utgörs av ideella organisationer, privata varu- och tjänsteproducerande organisationer samt offentliga organisationer av såväl affärsmässig karaktär som service inriktad sådan. Projectplace är ett tjänsteproducerande företag som erbjuder sina kunder service i form av mjukvaroverktyg.

#### Intern marknadsföring – från högsta ledning till avdelning och Intern marknadsföring – ledningstaktik, motivation och tankesätt

Teorierna om intern marknadsföring ”från högsta ledning till avdelning” samt ”ledningstaktik, motivation och tankesätt” beskrivs av Grönroos och Gummesson som den ledningsfilosofi där de anställda behandlas som kunder. Vilket innebär att man skall värna om arbetsmiljön, relationerna och motivationen m.m. inom företaget om verksamheten skall fungera. Men även att ledningen och olika chefer skall vara involverade och dela med sig av vägledning på det hierarkiska planet inom hela organisationen. Forskaren har valt ut dessa betydelsefulla teorier för att visa hur ett kundinriktat arbete och ett aktivt målinriktat program används, där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring. Forskaren har velat bevisa att dessa teorier verkligen är grundpelaren för ett företags interna relationer.

Dessa teorier har även varit en del av instrumenten för att lösa forskningsansatsens frågeställningar.

### Relationer – R25 och R27

I teorierna om relationer lyfter Gummesson upp att det finns ett beroende mellan olika funktioner och nivåer i ett företag. Forskaren har valt att redogöra för dessa teorier då avdelningarna som berörs i denna forskningsansats har ett litet beroende till varandra.

## **3.1 Teori**

*I detta kapitel presenteras de modeller och teorier som använts och har varit relevanta för uppsatsens undersökning.*

### **3.1 Formella Organisationer**

Med en formell organisation avser Ljung och Nilsson ”en grupp individer som utför olika arbetsuppgifter som måste samordnas för att uppnå en för organisationen bestämd målsättning”.<sup>26</sup> Att organisera en verksamhet innebär en strävan efter att göra något utifrån givna förutsättningar som av någon eller några uppfattas som ”effektivt”. Organiserade handlingar som innebär samarbete förutsätts ge upphov till ett bättre resultat än summan av individuella handlingar.

Ett vanligt exempel som illustrerar dessa utsagor utgörs av ledningen för fotbollslandslaget. Exempelvis väljer ledningen inte de elva individuellt skickligaste medarbetarna utan de elva som tillsammans fungerar bäst som ett lag, där var och en av medarbetarna får lov att underkasta sig särskilda uppgifter för företagets bästa. G E Moore beskriver i sin artikel att ”all relations are internal and needs collaboration”.<sup>27</sup> Vilket innebär att relationer finns i alla organisationer och samarbete krävs för att upprätthålla dem.

Att organisera innebär således att välja ut medarbetare, att styra, leda och samordna medarbetarna samt att följa upp verksamheten för att kunna förändra och utveckla organisationen.

---

<sup>26</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, ss. 313-314

<sup>27</sup> <http://www-philosophy.ucdavis.edu/matthey/phi157/matthey/phi156/moore.pdf>, 2008-12-18 s 3

En *formell organisation* kännetecknas sålunda av att:

- Medarbetarna i organisationen arbetar för att förverkliga gemensamma mål
- Medarbetarna utför speciella arbetsuppgifter
- Medarbetarnas prestationer måste samordnas och styras

( Tre sätt att definiera en formell organisation, Ljung & Nilsson (1998) s 313)

### **3.1.1 Formella organisationsstrukturer**

Utifrån den ovan angivna definitionen på formell organisation framgår att begreppet omfattar de flesta organisationstyper. Formella organisationer kan med andra ord utgöras av ideella organisationer, privata varu- och tjänsteproducerande organisationer samt offentliga organisationer av såväl affärsmässig karaktär som serviceinriktad sådan.<sup>28</sup>

Formella organisationer brukar vanligtvis illustreras med hjälp av s.k. organisationsscheman. Ett sådant beskriver dels organisationens beståndsdelar och dels vilka samband som avses råda inom organisationen. Organisationsscheman avspeglar därför ofta en hierarkisk struktur, dvs. en struktur med över- respektive underordnade.

### **3.2 Intern Marknadsföring – från högsta ledning till avdelning**

För att den interna marknadsföringen ska ha en chans att ge gott resultat menar Christian Grönroos att det krävs att företagsledningen ger den sitt fulla stöd, och det får inte vara enbart ett passivt stöd, där ansvaret för intern marknadsföring delegeras till någon avdelning eller något stabsorgan, varefter ledningen tappar intresset för och glömmer sitt omedelbara ansvar för de interna satsningarna.<sup>29</sup>

Grönroos menar att det krävs en intern produktutformning samt en strategisk intern marknadsföring, där det skall handla om vägval på högsta strategiska nivå samt att

---

<sup>28</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, ss. 314-315

<sup>29</sup> Grönroos, C. Marknadsföring i tjänsteföretag, 2000, s 82

beslut och uppbackning från högsta ledningen skall ske löpande. Vidare så menar han att den interna marknadsföringens första målgrupp egentligen är den högsta ledningen i ett tjänsteföretag där VD, ledningsgrupp, koncernledning, VD:s närmaste medarbetare mm ingår.

Denna målgrupp måste först förstå och acceptera de grundläggande dragen i ett tjänsteföretags verksamhet, kundrelationers komplicerade uppbyggnad, den funktionella kvalitets betydelse för marknadsframgång, tjänstemarknadsföringens avvikande natur jämfört med den traditionella och välbekanta konsumentvarumarknadsföringen. De verkliga möjligheterna att göra rationaliseringsvinster i företagsfunktioner som osynliga för kunden och de strategiska företagsledningsfällorna. Grönroos menar att när ledningen fått denna insikt och accepterar att dra konsekvenser av denna, kan man räkna med att intern marknadsföring riktad mot andra målgrupper i organisationen kan ha några större möjligheter att ge utdelning.

Men han noterar också att om ledningen inte är med på dessa noter kan risken bli stor att interna åtgärder på lägre nivå kommer att få problem i form av t ex en oförstående inställning från ledningens sida i budgetfrågor, strategiska beslut, kommunikations- och arbetssvårigheter.

### **3.3 Intern Marknadsföring – ledningstaktik, motivation och tankesätt**

Grönroos (2002) menar att intern marknadsföring är den ledningsfilosofi där de anställda behandlas som kunder.<sup>30</sup> De skall alltså känna sig nöjda med sin arbetsmiljö och relationerna till sina kolleger på alla nivåer samt relationen till företaget som arbetsgivare. Vidare menar han att bästa sättet att motivera personalen till att bli tjänstvillig och inställd på kundinriktat arbete är att använda ett aktivt och målinriktat program där en rad olika aktiviteter och processer samordnas i ett slags marknadsföring.

Han menar att på så vis kommer de interna relationerna mellan medarbetare på olika avdelningar (kontaktpersonal, internt stödjande personal, gruppleddare och chefer) att

---

<sup>30</sup> Grönroos, C, Service management och marknadsföring, 2002, s 369

på bästa sätt främjas och styrs mot serviceinriktad hantering av externa relationer med kunder och andra parter.

Gummesson (2002) menar att den interna marknadsföringen är något som riktas inåt i organisationen gentemot företagets egna anställda. De anställda framstår som verksamhetens nyckelresurser och anses utgöra en förutsättning för att kunna underhålla och utveckla en framgångsrik organisation. Vareys syn på intern marknadsföring ses som en ledningstaktik som existerar för att motivera hela företagets personalstyrka att anta en serviceorientering.<sup>31</sup> Han menar att oavsett var i företaget en anställd verkar, är tanken att alla ska arbeta mot att vara servicestödande för att tillsammans möta de externa kundernas behov.

### **3.4 Relationer – ledning, anställda och funktioner**

Evert Gummesson har definierat 30 relationer som kallas för 30 R.<sup>32</sup> Dessa relationer har Gummesson delat in i 3 kategorier:

- Nanorelationer.
- Marknadsrelationer.
- Megarelationer.

Nanorelationerna (R24-R30) finns i företagets organisation, system, processer och påverkar marknadsföringens genomförande. Dessa nanorelationer är de interna relationerna som finns inom företagets organisation och som därmed valts ut till denna uppsats.

Av dessa 30 relationer utgör nanorelationerna endast sju stycken av dem. I undersökningen kommer endast relation, R25 och R27 att beröras.

#### **3.3.1 R25 – Relationen mellan internkunder och internleverantörer**

I denna relation lyfter Gummesson upp att det finns ett beroende mellan olika funktioner och nivåer i ett företag.<sup>33</sup> Han menar att det främst handlar om barriärer som kan komma att uppstå mellan olika avdelningar inom ett företag, där medarbetarna bildar s.k. subkulturer eller stammar inom företaget och ”stamkrig” kan

<sup>31</sup> Varey, R, Journal of marketing management, 1995, 11:1-3, ss. 41-54

<sup>32</sup> Gummesson, E. Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, 1998, s 162

<sup>33</sup> Gummesson, E. Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, 1998, s 204

uppstå om ingen åtgärd vidtas. Vidare menar Gummesson att det därför är viktigt med goda interna relationer mellan aktörerna för att organisering och struktur skall upprätthållas bland alla medarbetare. En tillfredsställelse av både den interna och externa kunden bör vara ett krav.

### **3.3.2 R27 – Intern Marknadsföring, Relationen till personalmarknaden**

Gummesson menar att intern marknadsföring avser att skapa relationer mellan ledning, anställda och mellan funktioner.<sup>34</sup> Det blir därmed ett indirekt stöd till personalens relation till externkunderna. Effektiv intern marknadsföring blir en förutsättning för effektiv extern marknadsföring. För att enklare definiera detta så menar Gummesson att personalen kan ses som en intern marknad och denna marknad måste nås effektivt för att förbereda personalen för externa kontakter. Därmed kan den interna marknadsföringen fungera som grund för att motivera medarbetarnas delaktigheter vilket leder till att den externa kunden får en bättre kvalitetsupplevelse vid t ex servicemötet.

---

<sup>34</sup> Gummesson, E. Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, 1998, s 214

## 4. Empiri

I detta kapitel presenteras empirin samt det inblandade företaget i uppsatsen mer utförligt.

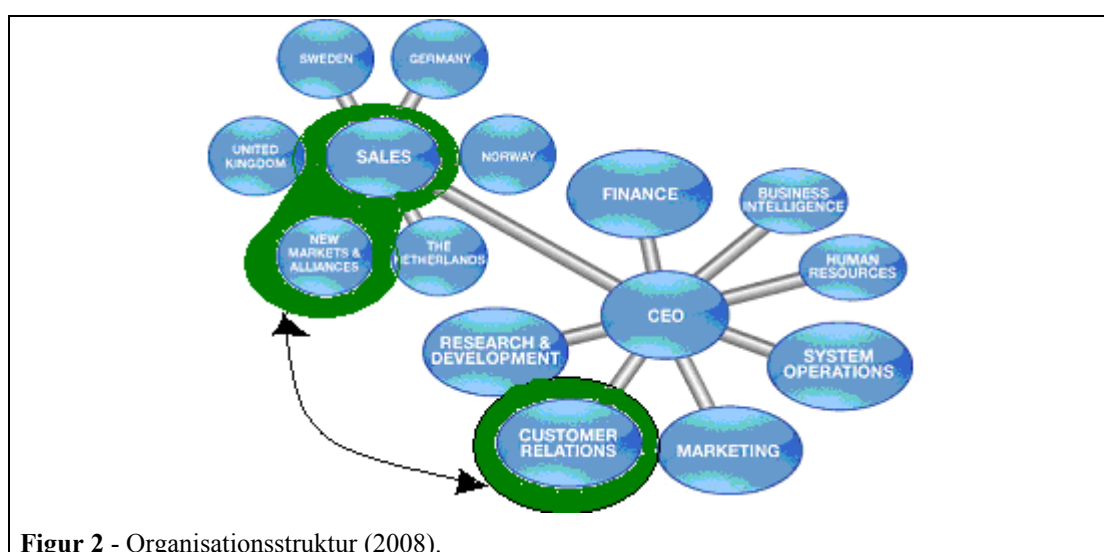
### 4.1 Företagsbeskrivning – ProjectPlace AB

Nedan presenteras företaget i undersökningen. Informationen är sammanställd och hämtad från företagets hemsida .

#### 4.1.1 Organisation

Projectplace grundades i januari 1998, som en av Sveriges allra första mjukvarutjänster, av Mattias Hällström, Magnus Ingvarsson och Peter Engstedt. Idag har företaget huvudkontor i Sverige och lokal representation i Danmark, Nederländerna, Norge, Storbritannien och Tyskland. Deras tjänster finns tillgängliga på svenska, engelska, franska, tyska, norska och holländska.

Projectplace är ett företag som utvecklar och levererar Europas ledande webbaserade projektverktyg i sex språkversioner som nämnt ovan. Projektverktyget förenklar och effektiviserar det dagliga projektarbetet för tusentals användare i över 20 000 projekt världen över. Idag har tjänsten över 380 000 registrerade användare från tusentals företag och organisationer över hela världen. Bland kunderna finns ledande företag från de flesta branscher inom både privat och offentlig sektor, med ett brett spektrum av projektledare och projektdeltagare inom projektintensiva organisationer.



Figur 2 - Organisationsstruktur (2008).

[www.projectplace.se](http://www.projectplace.se), 2008-12-28



I figur 2 har forskaren markerat de två avdelningarna i företaget som forskningsansatsen berört. Dessa två avdelningar har som tidigare nämnt ett litet beroende till varandra för att det dagliga arbetet skall fungera. Figuren ovan visar även det resterande av företagens organisationsstruktur.

#### **4.1.2 Personal**

Projectplace är ett företag som utvecklar och tillhandahåller ett tekniskt mycket avancerat system som ställer stora krav på personalkompetens och olika former av problemlösningsförmågor. Av företagets personalstyrka har mer än 80 procent högskoleutbildning. Utbildning som framförallt är inom områden som marknadsföring, ekonomi och systemvetenskap.

I slutet av år 2007 hade företaget totalt 73 anställda, varav 39 män och 34 kvinnor. Av dessa är 7 medarbetare tidsbegränsat anställda för en period på mellan två och sex månader. Genomsnittsåldern på Projectplace är 35 år. Man har fört in planeringar på att anställa ytterligare personal framöver som ett led i företagets tillväxtstrategi. Trots den stundtals hårda konkurrensen på arbetsmarknaden har Projectplace lyckats väl med att attrahera och behålla kvalificerad personal inom olika områden. Huvuddelen av personalen arbetar på huvudkontoret i Stockholm. Företaget flyttade den 1 juli 2007 in i större lokaler centralt belägna i Stockholm city.

#### **4.1.3 Vision och Mål**

Projectplace har som vision att de skall vara det självklara valet av verktyg vid genomförande av projekt. Deras övergripande mål är att hjälpa sina kunder och användare att bli framgångsrika i sina projekt.

##### *4.1.3.1 Operationella mål*

- Tjänsterna skall vara tillgängliga på flertalet europeiska marknader.
- Varumärket skall kännetecknas av innovation, enkelhet och pålitlighet.
- Företaget skall uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och en ansvarstagande samhällsmedborgare.
- Projectplace skall befinna sig i framkanten av den tekniska utvecklingen inom programvara som tjänst (Software as a Service, SaaS).

#### 4.1.3.1.1 *Software as a Service (SaaS) – Huvudprodukten*

Software as a service (mjukvara som tjänst) kännetecknas av låga eller obefintliga investeringskostnader och att kostnader för utveckling, drift, underhåll, uppgraderingar och support ingår i priset. Denna tjänst tillhandahålls över webben och företag betalar endast för den tid och den omfattning verktyget används. Projectplace var först i Sverige med att utnyttja fördelarna hos Software as a Service. Idag har deras modell fått stor spridning över hela världen, inte minst när det handlar om verktyg för kommunikation och samarbete.

Verktyget har många *fördelar*:

- Det är ingen hårdvara och ingen installation behövs
- Verktyget är snabbt och enkelt att använda
- Underhåll, support och uppgraderingar är kostnadsfria
- Man betalar endast för den tid man brukar tjänsten
- Det är låga investeringskostnader som innebär att det är ett lågt ekonomiskt risktagande

## 4.3 Resultat

*Nedan framställs data på så vis att intervjufrågorna redogör och följs upp med en sammanställning av svaren.*

### 4.3.1 Intervjufrågor

*Nedan följer de intervjufrågor som har ställts till ansvariga på Projectplace för att på bästa möjliga sätt kunna besvara uppsatsens frågeställningar samt för att kunna göra de jämförelser som behövs.*

#### 4.3.1.1 Projectplace – Intervju

**Intervjufrågor, Anställda, Sälj & Marknad och Customer Relations. 2008-12-18 och 2009-01-09.**

Dessa intervjuer gjordes med *Sharmarke Ali* den 18 december 2008 och med *Trude Lövistuhagen* den 9 januari 2009. *Sharmarke Ali* är för närvarande *Account Manager* på sälj & marknadsavdelningen och *Trude Lövistuhagen* arbetar som *CR representative (support, utbildning och buggrapportering)* på Customer relations avdelning. Observera att dessa "underfrågor" finns för att på bästa möjliga sätt förklara huvudfrågorna för informanterna. Nedan kommer en sammanställning av intervjuerna som spelades in med bandspelare på Projectplace huvudkontor.

---

#### 1. Hur fungerar den interna marknadsföringen idag på Projectplace?

Hur motiveras personalen i ditt företag till att bli mer tjänstvillig och mer inställd på kundinriktat arbete?

Har ni ett samarbete med varandra (avd emellan) och har detta samarbete bidragit till att det mynnat ut i något godtyckligt resultat? Har ni ambitionen att alla skall arbeta mot att vara servicestödande för att tillsammans möta de externa kundernas behov och förverkliga företagets gemensamma mål?

Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Den interna marknadsföringen som bedrivs i företaget är att vi alla först och främst alltid är motiverade och hjälpsamma. Vi motiveras av våra egna personliga relationer liksom av arbetets utmaningar. Och detta gäller både här och på Customer Relations.

Det är nämligen så att i detta företag får vi en del av lönen provisionsbaserad och det motiverar ju alla anställda att samarbeta för att sälja så mycket som möjligt. Som anställd kan jag konstatera att vi medarbetare, här på avdelningarna, är servicestödjande och känner oss väldigt nöjda med arbetsmiljön samt relationerna till mina kollegor. Sedan är det så att om vi vill få något genomfört med andra avdelningars hjälp så bokar vi ett möte helt enkelt med dem och det brukar inte vara några problem.

#### Trude Lövhagen, CR

Vet inte riktigt om jag skall kalla det för intern marknadsföring, men vi har s.k. interna värderingar som vi ständigt följer och de fungerar mer eller mindre som guidelines för hur man ska möta våra externa kunder och hur vi skall behandla varandra. De flesta kommer jätte bra överens, både här på CR och på Sälj & Marknad, men även tillsammans. Utöver bra samarbete och att vi kommer bra överens med varandra, har vi även goda personliga förhållanden.

Sedan har vi våra gemensamma mål som hela företaget arbetar mot att uppnå.

### **2. Finns det klara strategier som ni följer när ni stärker de interna relationerna?**

Följer ni några strategier för att säkra de interna relationernas ändamål?

#### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Som ett tjänsteföretag är den viktigaste ”strategin” som vi följer, för att stärka våra interna relationer, om man nu får säga så, är att alla medarbetare, arbetar mot att uppnå företagets uppsatta mål. Enligt min uppfattning blev jag anställd på detta företag för att göra ett bra arbete samt uppfylla de mål cheferna satt upp tillsammans med mina kollegor. Och självklart krävs det ett ”lagarbete” men samtidigt försöker vi göra våra arbetsuppgifter som tilldelats, individuellt. Så det blir ”lagarbete” men att man själv måste vara individuellt skicklig. Sen har vi s.k. ”kick-off” två gånger per år, där alla medarbetare från alla avdelningar deltar och sen umgås vi över avdelningsgränserna också.

#### Trude Lövhagen, CR

Vi har inte direkt några ”strategier” som vi följer mer än att många av våra värderingar handlar om samarbete och hur man behandlar varandra. Självklart som jag tidigare nämnde, att uppnå företagets mål tillsammans också. Men ingen direkt plan eller strategi för hur man skall arbeta med varandra.

Företagets mål innebär i vissa fall att man måste samarbeta mellan avdelningarna, men egentligen kan åstadkomma något som egen avdelning. Annars har vi på företaget ”kickoffer” två gånger per år, där vi samlas för att umgås och tala om hur det gått och hur vi kan göra saker och ting bättre.

**3. Hur skulle du beskriva relationen mellan Sälj & Marknad och CR-avdelningen?** Hur pass god är relationen mellan medarbetarna från respektive avdelningar arbetsmässigt? Får du exempelvis från anställda på Sälj & marknad respektive CR viktig information som kan vara användbart att använda utåt mot kunderna?

#### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Relationerna till CR avdelningen är jätte bra skulle jag vilja säga. Vi är ett litet företag som ständigt växer och som tidigare nämnt är både de personliga relationerna liksom de interna relationerna (arbetsmässigt) väldigt goda. De hjälper oss vid behov med bl.a. utbildning och uppdatering och vi hjälper dem, vid behov, med t.ex. supportsamtal då vi kan systemet snäppet bättre. Och med uppdateringar menar jag vad som är på gång så att det inte blir någon miss oavsett vad.

#### Trude Lövhagen, CR

Vi har inget direkt samarbete med Sälj & Marknad just nu, mer än när det sker nya saker som t.ex. utbildningar, uppdateringar eller hjälp med hemsidan m.m. Vi på CR är mycket lite involverade i hur den vanliga marknadsföringen görs.

Det är mer ett bättre samarbete med Sälj & Marknad när det gäller de många kundfrågor som dyker upp, det blir på det sättet en mer naturlig kontakt. Vi försöker även att skicka viktig information vidare så mycket det går, information som vi då får från våra kunder eller från vanliga problem som kan uppstå m.m.

#### **4. Hur kan relationen mellan avdelningarna förbättras ännu mer tror du?**

##### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Den kan förbättras ännu mer om vi fortsätter på samma spår som vi redan är på, att vi ständigt samtalar och ställer upp för varandra när det behövs. Som tidigare sagts är vi ett litet växande företag så det finns tid med att ständigt hjälpa varandra. Skulle vi ha varit ett företag som är storleksmässigt lika stort som t.ex. Ericsson vet jag förstås inte hur det skulle ha gått till väga, men jag tror att avdelningar som har ett litet beroende till varandra kommer på ett eller annat sätt alltid att lösa de interna relationerna.

##### Trude Lövhagen, CR

Vi försöker att ständigt bjuda in andra medarbetare till våra CR möten, då vi tror detta kan vara en bra idé att göra, dels för att lära känna varandra bättre och dels för att samtala om det som är arbetsrelaterat. Vi lunchar väldigt mycket tillsammans och även samtalsämnena där är av arbetsmässig karaktär. Sedan är vi ett litet företag som sitter på samma våning, så alla medarbetare från CR och Sälj & Marknad träffar varandra oavsett.

**5. Är chefer eller ledningen engagerade i det samarbete och relationer som pågår mellan avdelningarna idag?** Har du som anställd märkt av att cheferna och ledningen engagerat sig i det samarbete och relationer som sker mellan avdelningarna idag?

Har ledningen och cheferna försökt att motivera **dig** till att bli mer tjänstvillig och dela med dig av viktig information som kan vara viktig för andra anställda?

##### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Absolut, våra chefer informerar oss ständigt vad som måste göras och vad som kommer att ske i företaget och hur de tycker vi skall gå till väga. Skulle exempelvis en medarbetare behöva uppbackning från någon chef i form av vägval, råd etc. skulle våra chefer inte tveka på att hjälpa till. Vi har s.k. ”Core Values” som betonar vikten av att dela med sin info internt. Så jag skulle säga att lite engagerade är dem i det samarbetet vi har gemensamt och med andra avdelningar. Vi får ju lön, så cheferna vill diktera oss lite här och där.

### Trude Lövistuhagen, CR

Självklart har jag märkt av det. Våra chefer är med på våra CR möten, som jag tidigare nämnde, och där försöker de uppmuntra oss och ibland lägga upp förslag på hur de tycker vi skall gå till väga med t.ex. ett projekt. Vi är ett tjänsteföretag, så vi både får och bör ständigt få information och vägledning gällande nya projekt etc. från chefer och ledning tycker jag.

**6. Tror du att VD, chefer och ledning är viktiga pelare till att samarbete och relationer mellan sälj & marknad och CR avdelningen skall fungera bättre? Är det viktigt att VD, chefer och ledning skall visa s.k. **vägval, styra och organisera** er medarbetare in på rätt väg så att samarbete och relationer fungerar bättre?**

### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Delvis skulle jag säga, visst kan det bli väldigt svårt för en anställd att veta vad som skall göras om den aldrig blir styrd eller att något projekt blir organiserad av cheferna. Ibland måste man ju veta vad som gäller och hur det gäller. Men det är också viktigt att cheferna föregår med gott exempel. Annars skulle jag säga att en medarbetare har sin kunskapsbas och bör utgå ifrån den. Helt enkelt inte be om hjälp alltför ofta, för då kan det uppstå irritationer bland andra medarbetare.

### Trude Lövistuhagen, CR

Absolut, det tror jag verkligen att de är, då detta uppmuntras, är det också lättare att få igenom förslag. T.ex. de måste få igång oss att dels visa 100 procentigt engagemang och dels är det bra ifall de kan styra vissa projekt, så slipper man ha alltför stor arbetsbelastning. Men det bästa är, att man individuellt tar egna initiativ, så länge det finns ett klimat där man kan göra det.

## **7. Hur löser man eventuella problem som uppstår?**

Arbetsrelaterade konflikter, är ni tränade till att hantera sådana konflikter?

### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Vi löser eventuella problem som uppstår genom att alltid försöka vara ett bra föredöme för varandra. Å andra sidan kan jag konstatera att vi inte haft något problem här hittills för vi är glada och nöjda och som tidigare nämnt så är relationerna här på sälj & marknad och med andra avdelningar goda. Sedan är det inte mitt jobb att lösa konflikter mellan anställda om det skulle uppstå något, varken här eller på andra avdelningar. Nej, vi är inte tränade till att hantera någon typ av konflikter.

### Trude Lövestuhagen, CR

Vi är inte direkt tränade på att hantera konflikter, men vi är alltid uppriktiga och ärliga mot varandra, så att alla problem som kan komma att uppstå diskuteras i förväg. Och detta gör vi såklart innan det eventuellt går så långt som till fysiskt våld. Arbetsmässigt har vi inte heller haft några former av problem mer än att man vid något tillfälle inte hunnit med en deadline. Och när det blir väldigt stressat kan kommunikationen brista lite mellan avdelningarna, men det är inget som påverkar företaget negativt.

**8. Finns det några brister eller svårigheter vid kommunikation mellan sälj & marknadsavdelningen respektive CR-avdelningen? I så fall vilka? Hur kommunicerar ni? Används e-mail, messenger, intranät?**

### Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Vi har inte haft några direkta brister eller svårigheter på det sättet att någon blivit utskälld eller ”nedtryckt”. Men visst kan det bli väldigt stressat här på kontoret och då blir man tvungen att agera snabbt och kanske inte har tid med ”stora nyttiga tidskrävande konversationer”. Annars fungerar kommunikationen jättebra mellan sälj & marknad respektive CR avdelningen. Behöver vi något eller diskutera något, då går vi över eller använder oss av e-mail och vise versa.



Trude Lövhstuhagen, CR

Som jag sade innan kan det bli väldigt stressat här på kontoret, och då kan kommunikationen brista lite mellan avdelningarna, men det är inget som påverkar företaget negativt.

Sedan använder vi e-post som främsta kommunikationsmedel. Vi har en speciell e-postadress till Sälj & marknad dit vi skickar saker som inte fungerar på t.ex. webben.

### **9. Hur ofta träffar ni medarbetare från sälj & marknad respektive CR avdelningen?**

Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Vi på sälj & marknad träffas dagligen, men det blir lite svårt att träffa medarbetare från CR dagligen då en dag är olik den andra. Och det samma gäller för dem. I och med att den sociala relationen med anställda på CR också spelar en viss roll träffas vi så mycket det går.

Trude Lövhstuhagen, CR

Vi som arbetar på CR och med den svenska marknaden sitter på samma kontor. Sedan har vi andra medarbetare som arbetar med utländska marknader som sitter här bredvid. På det sättet träffas vi dagligen. Med Sälj & Marknad har vi annars en naturlig daglig kontakt, dock inte med alla och jämt.

### **10. Hur ofta har ni projekt ihop och hur har det fungerat?**

Sharmarke Ali, Sälj & Marknad

Vi har inga formella projekt, men vi har informella projekt dvs. att hjälpas åt att lösa kundproblem etc. och det har fungerat jättebra.

Trude Lövhstuhagen, CR

En del av CR avdelningen har projekt med sälj & marknad när det gäller t.ex. webben. Andra delen av oss har även projekt gällande avtalsändringar, kundproblem m.m. Det är inte ofta dock, men det fungerar alltid bra.

## Intervjufrågor, Chef, Customer Relations, 2009-01-09.

Denna intervju gjordes med *Maria Nordborg* den 9 januari 2009. Maria Nordborg är för närvarande *Chef* på Customer relations avdelning. Nedan kommer en sammanställning av intervjun som utfördes genom e-mail.

---

### **1. Hur fungerar den interna marknadsföringen idag på Projectplace?**

Hur motiveras de anställda i ditt företag till att bli mer tjänstvillig och mer inställd på kundinriktat arbete?

Har ni ett samarbete med varandra (chefer + avdelningar) och har detta samarbete bidragit till att det mynnat ut i något godtyckligt resultat? Har ni ambitionen att alla skall arbeta mot att vara servicestödande för att tillsammans möta de externa kundernas behov och förverkliga företagets gemensamma mål?

Maria Nordborg, CR, Chef

Genom att få ta egna initiativ och mycket eget ansvar. En bra rekrytering och rätt person från början. Samarbetet är avgörande. Vi arbetar mycket med företagets värderingar och där ligger samarbetet som en stor och viktig del likaså att kunden är viktig.

**2. Finns det klara strategier som ni följer när ni stärker de interna relationerna inom företaget? Följer ni några strategier för att säkra de interna relationernas ändamål?**

Maria Nordborg, CR, Chef

Strategier och strategier, vi arbetar med värderingar för att säkerställa samarbetet och även mycket med egna initiativ för att stärka individen.

**3. Är chefer eller ledningen engagerade i det samarbete och relationer som pågår mellan avdelningarna idag? Har du som chef engagerat dig i det samarbete och relationer som sker mellan avdelningarna idag?**

Har ledningen och cheferna försökt att motivera de **anställda** till att bli mer tjänstevilliga och dela med sig av viktig information som kan vara viktig för andra anställda?

Maria Nordborg, CR, Chef

Som chef försöker jag vara så engagerad jag kan, de andra cheferna på andra avdelningar samt ledningen är också engagerade. Men återigen så är individens (oavsett befattning) egna ansvar avgörande. Ja, det försöker vi göra.

**4. Tror du att VD, chefer och ledning är viktiga pelare till att samarbete och relationer mellan sälj & marknad och CR avdelningen skall fungera bättre? Är det viktigt att VD, chefer och ledning skall visa s.k. vägval, styra och organisera medarbetarna in på rätt väg så att samarbete och relationer fungerar bättre?**

Maria Nordborg, CR, Chef

Nja, det påverkar säkert, men återigen så är värdegrunden viktigast och att cheferna arbetar mycket med både värderingar och initiativ.

**5. Finns det några brister eller svårigheter vid kommunikation mellan dig som Chef samt CR avdelningen? I så fall vilka? Hur kommunicerar ni? Används e-mail, messenger, intranät?**

Maria Nordborg, CR, Chef

Vi har inga direkta brister gällande kommunikation med varken min egen avdelning eller med andra avdelningar.

Sätt vi *kommunicerar* på kan vara:

Stå-uppmöten (korta möten) varje dag förutom måndagar. Genom mycket dialoger, prat, e-mail, CR bloggen och våra fredagsmöten.

## 5. Analys och tolkning

*I detta kapitel analyseras och tolkas den insamlade data ur empirin med hjälp av teorierna.*

### 5.1 Analys av Projectplace - Relationer, marknadsföring, konflikter och samarbete

I dagens samhälle råder det väldigt hård konkurrens på arbetsmarknaderna och företag försöker ständigt att utnyttja sina resurser maximalt för att dels effektivisera och dels vinstmaximera sin verksamhet. Interna relationer har nästan alltid varit en grundpelare för företag och organisationer under en lång tid, för att främst stärka sitt arbete utåt till de externa kunderna. Utifrån den empiriska undersökningen som genomförts kan man tydligt se att intern marknadsföring användes vid båda avdelningar. Man kan även se att det tillämpades både på ett medvetet och omedvetet sätt. De många interna marknadsföringsaktiviteter för att behålla och öka motivationen, trivseln och samarbetet bland medarbetarna och chefer var många. Dels genom att goda personliga relationer (vänskap) var ett faktum, egna initiativ och ansvar togs, åt bl.a. luncher tillsammans och dels genom umgänge utanför avdelningsgränserna samt att man påverkades av arbetets utmaningar som alla var delaktiga i. Man hade även s.k. interna värderingar som ständigt följdes och som fungerade som guidelines för hur man ska möta de externa kundernas behov m.m.

Detta kan lätt kopplas ihop med Gummessons teori som menar att intern marknadsföring avser att skapa relationer mellan ledning, anställda och mellan funktioner.<sup>35</sup> Även med Ljung och Nilssons teori som menar att medarbetarna i en organisation arbetar för att förverkliga gemensamma mål.<sup>36</sup>

En god arbetsmiljö är också en viktig faktor många företagare anser måste finnas i ett företag. Undersökningen visar att både sälj & marknad och CR avdelningen känner att de är nöjda med arbetsmiljön på Projectplace och de anser att det är viktigt för att dels orka arbeta och dels upprätthålla sitt servicestödande gentemot de externa kunderna. Utifrån de teorier forskaren valt kan vi se en likhet med Grönroos (2002) teori där han menar att intern marknadsföring är den ledningsfilosofi där de anställda behandlas

---

<sup>35</sup> Gummesson, E. Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, 1998, s 217

<sup>36</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, s 313

som kunder, de skall känna sig nöjda med sin arbetsmiljö och relationerna till sina kolleger på alla nivåer samt relationen till företaget som arbetsgivare.<sup>37</sup>

Följsamma strategier bedrivs av såväl privata, varu- och av såväl tjänsteproducerande företag och organisationer för att främja medarbetarna i sitt dagliga arbete.<sup>38</sup> Undersökningen visar att Projectplace som är ett tjänsteproducerande företag, har några former av strategier man främjar för att stärka relationerna. Dels de s.k. ”kickoffer” företaget anordnar två gånger per år för att umgås och dela med sig av erfarenhet m.m. och dels ”strategin” där alla medarbetare skall understödja, ta egna initiativ och ansvar samt samarbeta för att uppnå företagets uppsatta mål och stärka sig själv som individ. Med detta menar medarbetarna att relationsbanden stärks ytterliggare på den arbetsmässiga nivån, då får man även chansen att ständigt arbeta tillsammans med att uppfylla verksamhets målsättningar. Ljung och Nilssons teori stärker detta, då de menar att ”en grupp individer som utför arbetsuppgifter som måste samordnas för att uppnå en för organisationen bestämd målsättning”.<sup>39</sup> Vilket kan definieras, att organiseringen av en verksamhet innebär en strävan efter att göra något tillsammans utifrån givna förutsättningar av någon eller av några. Även G E Moores teori att ”all relations are internal and needs collaboration” stämmer in på detta. Vilket menas att relationer finns i alla organisationer och samarbete krävs för att upprätthålla dem.<sup>40</sup>

Projectplace faller även inom ramen för det som Ljung och Nilsson kallar för formella organisationer. Detta eftersom Projectplace, som ovan nämnt, är ett tjänsteproducerande företag, som för deras teori finns i innehållet av vad en formell organisation definieras som. Som tidigare nämnt, att en formell organisation kännetecknas sålunda av att medarbetare i en organisation arbetar för att förverkliga de gemensamma målen.<sup>41</sup>

Samarbete är en resurs för alla typer av organisationer och företag att nyttja. Om man innehar ett gott samarbete leder det per automatik till bättre relationer. Undersökningen visar att medarbetarna på Projectplace just förstår denna metod. Man

---

<sup>37</sup> Grönroos, C, Service management och marknadsföring, 2002, s 369

<sup>38</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, s 314

<sup>39</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, s 313

<sup>40</sup> <http://www-philosophy.ucdavis.edu/mattey/phi157/mattey/phi156/moore.pdf>, 2008-12-18 s 3

<sup>41</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, s 313

påstår att den interna marknadsföringen samt relationen mellan avdelningarna, sälj & marknad och CR avdelningarna, fungerar utmärkt. Medarbetare avdelningar emellan hjälps åt vid behov med bl.a. utbildning och supportsamtal m.m. samt med uppdateringar så att man mer eller mindre är förbered för att möta den externa kundens behov. Med detta ser forskaren en koppling med Vareys syn på intern marknadsföring, där han menar att intern marknadsföring ses som en ledningstaktik som existerar för att motivera hela företagets personalstyrka att anta en serviceorientering. Oavsett var i företaget en anställd verkar, är tankesättet att alla ska arbeta mot att vara servicestödjande för att tillsammans möta de externa kundernas behov.<sup>42</sup>

Chefer och ledningen är de som på allvar skall dirigera personalstyrkan till ett lyckat utfört arbete. På Projectplace kan vi tydligt se att chefer och ledning är involverade i vad som sker på avdelningarna. Informationsflöde, dirigering, värderingar, initiativ och uppbackning anses komma uppifrån och ner i hierarkin som det ska samt att man värnar om dessa. Man har t.o.m. utformat ett internt program för tilldelning och utbyte av information som de kallar för ”Core Values”. Med Grönroos teori om intern produktutformning kan forskaren se ett samband. Grönroos menar att det krävs en intern produktutformning samt en strategisk intern marknadsföring, där det skall handla om vägval på högsta strategiska nivå samt att beslut och uppbackning från högsta ledningen skall ske löpande.<sup>43</sup> Vidare så menar han att den interna marknadsföringens första målgrupp egentligen är den högsta ledningen i ett tjänsteföretag där VD, ledningsgrupp, koncernledning, VD:s närmaste medarbetare m.m. ingår.<sup>44</sup>

Sedan har undersökningen visat att medarbetarna tyckt att chefer, ledning och VD är viktiga pelare till att relationer och samarbete skall fungera bättre. Man har sagt att chefer, ledning och VD måste vid olika tillfällen gå in och styra samt organisera vissa projekt så att man inte tappar fotfästet och fokus arbetsmässigt. Detta kan kopplas till Ljung och Nilssons teori där de menar att medarbetarnas prestationer måste samordnas och styras.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Varey, R, Journal of marketing management, 1995, 11:1-3, ss. 41-54

<sup>43</sup> Grönroos, C. Marknadsföring i tjänsteföretag, 2000, s 82

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ljung, J, företag och marknad – samarbete och konkurrens, 1998, ss. 313-314

Konflikter har visat sig vara problematiska för vissa företag där konsekvenserna varit miserabla. Utifrån de intervjuer som utförts kan vi se att konflikter mellan sälj & marknad och CR avdelningen varit omärkbara, och så har det även varit för andra avdelningar inom hela företaget dels pga. goda personliga förhållanden, god organisering, och dels pga. välbefinnande bland alla medarbetare. Gummessons teori stärker detta då han menar att det är viktigt med organisering och struktur bland medarbetarna samt att en tillfredsställelse av både den interna och externa kunden bör vara ett krav.

Avdelningarna träffas mer eller mindre dagligen har undersökningen visat, förutom då ”stressade perioder” uppstår. Med stressade perioder avses, att varje enskild medarbetare på diverse avdelningar har fullt upp och inte hinner med möten eller andra viktiga träffar. Detta har visat sig vara ett litet störningsmoment i företaget, men inget som drabbat de interna relationerna på ett negativt sätt. Utöver de arbetsrelaterade relationerna så förekommer det, som tidigare nämnt, goda personliga relationer, och det får medarbetarna att träffas ännu mer. Detta kan styrkas med Gummessons teori där goda personliga relationer och att medarbetarna ser sig själva som en intern marknad som bidrar till effektiv intern marknadsföring som i sin tur bidrar till en förutsättning för effektiv extern marknadsföring.<sup>46</sup>

Medarbetarna på Projectplace, från både sälj & marknad och CR avdelningen har ofta informella projekt ihop dvs. de hjälps åt att lösa kundproblem m.m. Än en gång styrker Gummessons teorier den interna marknadsföringen då han menar att ju mer medarbetare från olika delar av företag har olika former av delaktigheter ihop, leder det till att den interna marknadsföringen förblir stark och att den externa kunden får en bättre kvalitetsupplevelse vid t ex servicemöten.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Gummesson, E. Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R, 1998, s 214

<sup>47</sup> Ibid.

## 6. Slutsatser

*Nedan presenteras forskarens slutsatser kring uppsatsens syfte med utgång från resultat och analys.*

Utifrån analysen av resultat har forskaren kunnat dra följande slutsatser:

- På Projectplace har interna relationer visat sig vara en viktig faktor, dels för att stärka de interna relationerna och dels för att skapa och bibehålla positiva och resultatnriktade arbetsmetoder utåt för att uppfylla de externa kundernas behov.
- Även förändringar, uppdateringar, utbildningar och ledningstaktik används kontinuerligt för att behålla och stärka de interna relationernas ändamål i företaget.
- Ett mindre och växande företag som Projectplace är förhållandevis skickliga på att hålla samarbetet fungerande mellan sina avdelningar och med chefer m.m. Man värnar om sina värderingar och egna initiativ anses kontinuerligt tas av alla.
- Den interna marknadsföringens funktioner såsom kontinuerlig motivation har visat sig vara en grundpelare för att företaget skall förbli framgångsrikt.
- Medarbetarnas prestationer måste vid diverse tillfällen organiseras och styras av Chefer, ledning och VD.
- Intern marknadsföring ses som ett välkänt och användbart verktyg bland alla i företaget, även om man ibland omedvetet bedriver det, speciellt då man ständigt arbetar för att göra goda intryck på de externa kunderna.
- Projectplace faller inom ramen för en s.k. formell organisation, då de är ett tjänsteproducerande företag, som delvis lyckats följa de få interna marknadsföringsstrategier där alla är delaktiga till att uppfylla företagets



uppsatta mål samt att man innehar s.k. ”kickoffer” två gånger per år för att stärka relationer och band.

## 7. Avslutande diskussion

*I denna del diskuterar forskaren det resultat som kommit till under hela uppsatsen.*

Projectplace är ett litet växande företag med stora ambitioner. På bara några år har verksamheten gått framåt snabbt. Man har t.ex. flyttat ut och in i större lokaler, anställt nya medarbetare och visat bättre resultat för varje år som gått.

Forskningsansatsen har kartlagt hur arbetet mellan två utvalda avdelningar på Projectplace fungerar dagligen. Undersökningen har visat att det valda företaget både helt eller delvis lever upp till dem utvalda teorierna som tagits fram. Å andra sidan kan forskaren konstatera att ämnet inte haft täckning på alla områden. Det pga. att denna forskningsansats är sammansatt ur ett marknadsföringsperspektiv, då det varit forskarens inriktningsområde.

Problem såsom missförstånd och sinnesstämningar har varit ytterst omöjligt att kartlägga inom företaget. Detta pga. de goda resultatnriktade arbetsmetoder som kontinuerligt följs. Dock har undersökningen visat att samarbetet kan svikta om medarbetarna utsätts för press. Där s.k. ”stressande perioder” visar att det förekommit brister både kommunikations- och relationsmässigt. Man väljer då att lägga fokus på ”självgöra” och ”tidskrävande konversationer” får inte plats.

Julie fitness artikel beskriver ett liknande problem där hon menar att medarbetare kan utsättas för press på arbetsplatsen och detta kan leda till konflikter eller att man blir individualister.<sup>48</sup> Kan detta vara ett långsiktigt problem? Hur kommer man tillrätta med ”stressande perioder”?

Tillvägagångssätten för överlevnad är i stora drag många enligt t.ex. Grönroos där målinriktade arbetsmetoder anses vara ett sätt att effektivisera arbetet. Undersökningen har visat att förändringar, uppdateringar, utbildning och ledningstaktik använts kontinuerligt för att stärka de interna relationerna i företaget. Men finns det utrymme och tid för kontinuerliga förändringar och ledningstaktik m.m. i framtiden då man expanderar?

---

<sup>48</sup> Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 2, 2000, Special Issue: Emotions in Organization ss. 147-162.

Medarbetarna på avdelningarna sälj och marknad samt customer relations gör trots allt ett bra arbete. Stöd från ledning, chefer och VD är inte en avsaknad egenskap och företagets uppsatta mål förverkligas för varje år som går.

## **8. Kritiska Reflektioner**

Kan det verkligen gå så bra för ett företag där allting faller som ”pusselbitar på sin plats”. Man har varken konflikter eller svårigheter, gällande kommunikation, relationer etc. både internt och externt. Å andra sidan, då detta är en fallstudie, finns det ett fåtal nackdelar med denna typ av studie. De data forskaren samlat in kanske endast visat sig vara sedd från en synvinkel och dessutom påverkats av min egen inställning. Eller så kan det vara så att de intervjuade på företaget inte delat med sig av all den sannhetsenliga informationen som finns.

## **9. Förslag till fortsatt forskning**

*Detta kapitel ger forskaren förslag till vidare forskning som kan tänkas genomföras.*

Det skulle vara intressant att undersöka hur pass bra relationer ett företag har med sina utländska dotterbolag. Exempelvis hur mycket information som utbyts mellan huvudkontoret i t.ex. Stockholm och dotterbolaget i t.ex. England. Vilken betydelse skulle dessa interna relationer ha i serviceprocessen m.m. Kan säljarna som arbetar ute på fält påverka innesäljarnas prestationer etc.

De externa kundernas uppfattning skulle vara intressant att undersöka. Hur mycket förändringar vågar ett företag genomföra, då kundernas önskemål framförs samt hur påverkas de interna relationerna av det.

De ekonomiska effekterna av intern marknadsföring skulle vara högst intressant att undersöka. Hur påverkas ett företag av exempelvis för höga interna marknadsföringskostnader.

## Referenser

### Tryckta Källor

Arnesson, Gisela. Frodig, Anna. *Intern kommunikation – Hur kan den effektiviseras i ett internationellt företag?*, Fil kand., Södertörns Högskola, 2003:155

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB.

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Open University Press, Buckingham och Philadelphia, 2000

Eriksson, Lars Torsten. Wiedersheim, Paul Finn. *Att utreda, forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn, 2001

Grönroos, Christian. *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, 2000

Grönroos, Christian. *Service management och marknadsföring, En CRM ansats*, Liber ekonomi, 2002

Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*, Liber ekonomi, 1998

Hodzic, S. Andersson, M. *Interna relationer - En fallstudie av interna relationer mellan Electrolux Service och Centrala bygg*, 2007, Södertörns Högskola

Johannessen, A. Tufte, P. A. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, 2003

Ljung, Jörgen. Nilsson, Per. *Företag och marknad - Samarbete och konkurrens*, Studentlitteratur, 1998

Pate, Runa. Davidsson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Yin, Robert K. *Fallstudier: design och genomförande (Case Study Research)*, Liber AB, 2006

### **Artiklar**

Alfredéen, Uno. Malmström, Lars. *Strategiskt tänkande – om konsten att springa åt rätt håll*, 2003, s 1

Fitness, Julie. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 2, Special Issue: Emotions in Organization*. Mar., 2000, ss. 147-162

Moore, G E. *External and Internal relations*, 1919,

Varey, Richard J. *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. Journal of Marketing Management*, 1995, Vol 11:1-3, ss. 41-54

### **Elektroniska Källor**

- 1) Projectplace, [www.projectplace.se](http://www.projectplace.se), löpande
- 2) <http://www.projectplace.se/Om-oss/Bolagsstyrning/Finansiella-rapporter/>, 2008-12-23
- 3) [http://www.projectplace.se/?\\_\\_utma=1.736794697.1228226627.1228226627.1228226627.1&\\_\\_utmb=1&\\_\\_utmc=1&\\_\\_utmz=1.1228226627.1.1.utmcmd%3D\(direct\)%7Cutmesr%3D\(direct\)%7Cutmcmd%3D\(none\)&\\_\\_utmv=-&\\_\\_utmj=87699993](http://www.projectplace.se/?__utma=1.736794697.1228226627.1228226627.1228226627.1&__utmb=1&__utmc=1&__utmz=1.1228226627.1.1.utmcmd%3D(direct)%7Cutmesr%3D(direct)%7Cutmcmd%3D(none)&__utmv=-&__utmj=87699993), 2008-12-02
- 4) <http://www.projectplace.se/Om-oss/Om-Projektplatsen/Organisation/>, 2008-12-02
- 5) Fallstudier, [http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm), 2008-11-14
- 6) Understanding workers and misunderstanding between workers in a company, <http://www.jstor.org/stable/3100303?seq=2&Search=yes&term=understanding&term=co-workers&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dunderstanding%2Bbetween%2Bco-workers%26gw%3Djtx%26prq%3Dmisunderstanding%2Bbetween%2Bco-workers%26hp%3D25%26wc>

[%3Don&item=3&ttl=6511&returnArticleService=showArticle&resultsServiceName=doBasicResultsFromArticle&cookieSet=1](#), 2008-11-14

7) External and internal relations, <http://www.philosophy.ucdavis.edu/mattey/phi157/mattey/phi156/moore.pdf>, 2008-12-18

8) Interna Relationer, [http://209.85.229.132/search?q=cache:MSacvZ1zY9cJ:www.diva-portal.org/diva/getDocument%3Furn\\_nbn\\_se\\_sh\\_diva-1618-1\\_\\_fulltext.pdf+intern+relation&hl=sv&ct=clnk&cd=3&gl=se](http://209.85.229.132/search?q=cache:MSacvZ1zY9cJ:www.diva-portal.org/diva/getDocument%3Furn_nbn_se_sh_diva-1618-1__fulltext.pdf+intern+relation&hl=sv&ct=clnk&cd=3&gl=se), 2009-01-05

9) Strategiskt tänkande – om konsten att springa åt rätt håll, [http://www.bonnierbusinesspublishing.se/Administration/CompositeAdmCore/admin\\_media/media\(1413,1053\)/12.1\\_Strategiskt\\_t%C3%A4nkande.pdf](http://www.bonnierbusinesspublishing.se/Administration/CompositeAdmCore/admin_media/media(1413,1053)/12.1_Strategiskt_t%C3%A4nkande.pdf), 2009-03-15

10) Regeringskansliet, <http://www.regeringen.se/sb/d/5709>, 2009-03-16

### **Årsredovisningar**

Årsredovisning Projectplace 2007

### **Muntliga källor**

Ali, Sharmarke, Account Manager, Sälj & Marknad – 2008-12-18

Lövstuhagen, Trude, CR Representative, CR - 2009-01-09

Nordborg, Maria, Chef, CR - 2009-01-09

## **Bilagor**

### **Intervjufrågor, Anställda, Sälj & Marknad och CR, 2008-12-18 samt 2009-01-09.**

#### **1. Hur fungerar den interna marknadsföringen idag på Projectplace?**

Hur motiveras personalen i ditt företag till att bli mer tjänstvillig och mer inställd på kundinriktat arbete?

Har ni ett samarbete med varandra (avdelningar emellan) och har detta samarbete bidragit till att det mynnat ut i något godtyckligt resultat? Har ni ambitionen att alla skall arbeta mot att vara servicestödjande för att tillsammans möta de externa kundernas behov och förverkliga företagets gemensamma mål?

#### **2. Finns det klara strategier som ni följer när ni stärker de interna relationerna?**

Följer ni några strategier för att säkra de interna relationernas ändamål?

**3. Hur skulle du beskriva relationen mellan Sälj & marknad och CR-avdelningen?** Hur pass god är relationen mellan medarbetarna från respektive avdelningar arbetsmässigt? Får du exempelvis viktig information från anställda på Sälj & marknad respektive CR som kan vara användbart att använda utåt mot kunderna?

#### **4. Hur kan relationen mellan avdelningarna förbättras ännu mer tror du?**

**5. Är chefer eller ledningen engagerade i det samarbete och relationer som pågår mellan avdelningarna idag?** Har du som anställd märkt av att cheferna och ledningen engagerat sig i det samarbete och relationer som sker mellan avdelningarna idag?

Har ledningen och cheferna försökt att motivera **dig** till att bli mer tjänstvillig och dela av sig viktig information som kan vara viktig för andra anställda?

**6. Tror du att VD, chefer och ledning är viktiga pelare till att samarbete och relationer mellan sälj & marknad och CR avdelningen skall fungera bättre?**

Är det viktigt att VD, chefer och ledning skall visa s.k. **vägval, styra och organisera** er medarbetare in på rätt väg så att samarbete och relationer fungerar bättre?

#### **7. Hur löser man eventuella problem som uppstår?**

Arbetsrelaterade konflikter, är ni tränade till att hantera sådana konflikter?

**8. Finns det några brister eller svårigheter vid kommunikation mellan sälj & marknadsavdelningen respektive CR-avdelningen? I så fall vilka? Hur kommunicerar ni? Används e-mail, messenger, intranät?**

**9. Hur ofta träffar ni medarbetare från sälj & marknad respektive CR avdelningen?**

**10. Hur ofta har ni projekt ihop och hur har det fungerat?**

---

### **Intervjufrågor, Chef, Customer Relations. 2009-01-09**

**1. Hur fungerar den interna marknadsföringen idag på Projectplace?**

Hur motiveras de anställda i ditt företag till att bli mer tjänstvillig och mer inställd på kundinriktat arbete?

Har ni ett samarbete med varandra (chefer + avdelningar) och har detta samarbete bidragit till att det mynnat ut i något godtyckligt resultat? Har ni ambitionen att alla skall arbeta mot att vara servicestödjande för att tillsammans möta de externa kundernas behov och förverkliga företagets gemensamma mål?

**2. Finns det klara strategier som ni följer när ni stärker de interna relationerna inom företaget? Följer ni några strategier för att säkra de interna relationernas ändamål?**

**3. Är chefer eller ledningen engagerade i det samarbete och relationer som pågår mellan avdelningarna idag? Har du som chef engagerat dig i det samarbete och relationer som sker mellan avdelningarna idag?**

Har ledningen och cheferna försökt att motivera de **anställda** till att bli mer tjänstevilliga och dela av sig viktig information som kan vara viktig för andra anställda?

**4. Tror du att VD, chefer och ledning är viktiga pelare till att samarbete och relationer mellan sälj & marknad och CR avdelningen skall fungera bättre? Är det viktigt att VD, chefer och ledning skall visa s.k. **vägval, styra och organisera** medarbetarna in på rätt väg så att samarbete och relationer fungerar bättre?**

**5. Finns det några brister eller svårigheter vid kommunikation mellan dig som Chef samt CR avdelningen, i så fall vilka? Hur kommunicerar ni? Används e-mail, messenger, intranät?**

---