



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Utmaningar vid implementering av intern marknadsföring i fastighetsmäklarföretagens verksamhet

Markus Bylund

Anna Isaksson

Vårterminen 2013

Examensarbete, C-nivå, 15 hp
Företagsekonomi med inriktning mot fastighetsförmedling
Fastighetsmäklarprogrammet

Handledare: Agneta Sundström
Examinator: Akmal Hyder

Förord

Vi har under våren 2013 skrivit examensarbete i företagsekonomi med inriktning mot fastighetsförmedling vid Högskolan i Gävle. Vi har valt att fördjupa vår kunskap inom marknadsföring då vi fokuserat på fastighetsmäklarkontors implementering av intern marknadsföring. Ett koncept med syfte att motivera och engagera medarbetare i arbetet för att nå ökat kundfokus och skapa ett marknadsorienterat beteende.

Vi vill först och främst rikta ett tack till de medverkande fastighetsmäklarkontor som gett oss möjligheten att besöka företagen för att besvara våra frågor via intervjuer. Stort tack till Husman Hagberg, Mäklarhuset och Länsförsäkringar Fastighetsförmedling som ställt upp för oss fastighetsmäklarstudenter.

Vi tackar även vår handledare Agneta Sundström för den stöttning och vägvisning vi fått under skrivperioden samt Zahra Ahmadi som medverkat.

Tack!

Gävle, 2013-05-19

Markus Bylund

Anna Isaksson

ABSTRACT

Title: Challenges in the implementation of internal marketing in the real estate brokerage business
Level: Bachelor, Business Administration
Author: Markus Bylund
Anna Isaksson
Supervisor: Agneta Sundström
Date: 2013, May

Introduction: For businesses to succeed and to get satisfied customers, they need to meet their expectations. The companies make promises to customers through external marketing, internal marketing needs to ensure that personnel have the tools required to deliver what is promised. Competition is increasing and hence the customer requirements have to be met. Through the implementation of internal marketing, companies can strengthen staff skills and motivation to perform a more committed and effective work, both internal and during customer contacts.

Aim: The aim of this paper is to understand the implementation and the importance of internal marketing in service companies. Through our in-depth knowledge of the subject, from a theoretical and practical perspective, we will hopefully be able to convey the challenges businesses face when implementing internal marketing.

Method: This paper is to achieve a greater understanding of the studied subject. We apply a qualitative approach with an inductive view. The empirical data were collected through semi structured interviews with the real estate brokerage companies three different categories of staff at office level. A deepening in the literature and previous research has been applied to create a base for the interview questions we ask in the collection of the empirical data, and to seek answers to our research questions.

Discussion: The paper shows that internal marketing is applied in varying degrees along the company's environment relating to, for example the degree of cooperation and leadership. We can see the effects of the type of salary model that exists, positive and negative in relation to the work of internal marketing. We can also see that the concept of internal marketing is unknown to the respondents, but the processes in the concept, however, is used. Problems with implementing internal marketing can we see are related to, for

example, personnel stress levels when they risk loss of income. Another problem is lack of management support regarding individual and shared goals and evaluating outcomes.

Future research: The paper examines conditions at office level, future research could extend the analysis by examining the management of the company and its impact on internal marketing.

Contribution: The thesis highlights a theoretical contribution to the usefulness of adapting the implementation of various payroll models and with new forms of education. The practical contribution demonstrates the potential of increasing cooperation and well-being in a competitive industry with recognized individual work.

Key words: internal marketing, co-operation, commitment, motivation, human resource management, customer loyalty, customer value, service quality, customer relations

SAMMANFATTNING

Titel: Utmaningar vid implementering av intern marknadsföring i fastighetsmäklarföretagens verksamhet

Nivå: Examensarbete, C-nivå i ämnet företagsekonomi med inriktning mot fastighetsförmedling

Författare: Markus Bylund
Anna Isaksson

Handledare: Agneta Sundström

Datum: 2013, Maj

Introduktion: För att företag skall lyckas få nöjda kunder behöver de infria deras förväntningar. Det företagen lovar kunderna genom den externa marknadsföringen, behöver den interna marknadsföringen se till att personalen har de verktyg som krävs för att hålla det som utlovats. Konkurrensen ökar och därav kundernas krav. Genom implementering av intern marknadsföring kan företag stärka personalens kunskaper och motivation till att utföra ett mer engagerat och effektivt arbete, såväl internt som vid kundkontakter.

Syfte: Syftet med examensarbetet är att förstå implementeringen och betydelsen av intern marknadsföring inom tjänsteföretag. Genom vår fördjupade kunskap inom ämnet, ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv, kommer vi förhoppningsvis även kunna förmedla utmaningar företagen ställs inför vid implementering av intern marknadsföring.

Metod: Arbetet utgår från att uppnå en ökad förståelse av det studerade ämnet. Vi tillämpar en kvalitativ metod med en induktiv ansats. Det empiriska materialet har samlats in genom semi-strukturerade intervjuer med fastighetsmäklarföretags tre olika personalkategorier på kontorsnivå. En fördjupning i litteratur och tidigare forskning har tillämpats för att skapa en grund till de intervjufrågor vi ställer vid insamling av det empiriska data och för att kunna söka svar på våra forskningsfrågor.

Diskussion: Arbetet visar på att intern marknadsföring tillämpas i olika grad utefter företags förutsättningar vad gäller bland annat grad av samarbete och ledarskap. Vi kan se effekter av vilken typ av lönesystem som existerar, positiva och negativa i relation till

arbetet med intern marknadsföring. Vi kan även se att begreppet intern marknadsföring är okänt för respondenterna, men att processer inom modellen dock används. Problem med att implementera intern marknadsföring kan vi se är kopplat till exempelvis, personalens stressnivå då de riskerar förlorad arbetsinkomst och bristande ledningsstöd gällande individuella som gemensamma mål- och uppföljning av resultat.

Fortsatt forskning: Arbetet undersöker förhållanden på kontorsnivå, framtida forskning skulle kunna utöka studien genom att undersöka ledningsgrupper i företag och dess inverkan på intern marknadsföring.

Bidrag: Examensarbetet lyfter fram ett teoretiskt bidrag med nytta av att anpassa implementeringen mot olika lönesystem och med nya utbildningsformer. Det praktiska bidraget påvisar möjligheterna med att öka samarbete och välmående i en konkurrensutsatt bransch med erkänt individuellt arbete.

Nyckelord: intern marknadsföring, samarbete, engagemang, motivation, human resource management, kundlojalitet, kundvärde, tjänstekvalitet, kundrelationer

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Introduktion | 10 |
| 2. | Metod | 13 |
| 2.1 | Tillvägagångssätt..... | 13 |
| 2.1.1 | Vald ansats | 13 |
| 2.1.2 | Kvalitativ metod..... | 14 |
| 2.2 | Teoretisk fördjupning och empirisk datainsamling..... | 14 |
| 2.2.1 | Litteratursökning | 15 |
| 2.2.2 | Val av företag & respondenter | 15 |
| 2.2.3 | Intervjuprocessen | 15 |
| 2.3 | Källkritik | 16 |
| 2.3.1 | Reliabilitet och validitet | 17 |
| 2.4 | Metod för analys och tolkning | 17 |
| 2.4.1 | Analys av intervjumaterial | 18 |
| 2.4.2 | Analys av varje enskilt fall..... | 18 |
| 2.4.3 | Analys mellan de skilda fallen | 18 |
| 3 | Teori | 20 |
| 3.1 | Tjänstemarknadsföring..... | 20 |
| 3.2 | Marknadsorientering | 21 |
| 3.3 | Intern Marknadsföring..... | 22 |
| 3.4 | Interna marknadsföringsaktiviteter..... | 23 |
| 3.4.1 | Utbildning..... | 24 |
| 3.4.2 | Ledningsstöd | 25 |
| 3.4.3 | Human resource management | 27 |
| 3.4.4 | Intern kommunikation | 29 |
| 3.4.5 | Extern kommunikation | 30 |
| 4 | Resultat..... | 32 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.1 Fastighetsmäklarföretag A | 32 |
| 4.1.1 Utbildning..... | 32 |
| 4.1.2 Ledningsstöd | 33 |
| 4.1.3 Human resource management | 34 |
| 4.1.4 Intern kommunikation | 36 |
| 4.1.5 Extern kommunikation..... | 37 |
| 4.2 Fastighetsmäklarföretag B..... | 37 |
| 4.2.1 Utbildning..... | 38 |
| 4.2.2 Ledningsstöd | 39 |
| 4.2.3 Human resource management | 41 |
| 4.2.4 Intern kommunikation | 42 |
| 4.2.5 Extern kommunikation..... | 43 |
| 4.3 Fastighetsmäklarföretag C..... | 44 |
| 4.3.1 Utbildning..... | 45 |
| 4.3.2 Ledningsstöd | 46 |
| 4.3.3 Human resource management | 47 |
| 4.3.4 Intern kommunikation | 48 |
| 4.3.5 Extern kommunikation..... | 49 |
| 4.4 Sammanställning av resultat..... | 51 |
| 5 Analys..... | 52 |
| 5.1 Analys av forskningsfrågor | 52 |
| 5.1.1 Utbildning..... | 52 |
| 5.1.2 Ledningsstöd | 53 |
| 5.1.3 Human resource management | 55 |
| 5.1.4 Intern kommunikation | 57 |
| 5.1.5 Extern kommunikation..... | 58 |
| 5.2 Sammanställning av analys | 59 |

| | |
|---|----|
| 6. Diskussion | 60 |
| 6.1 Tjänsteföretags implementering av intern marknadsföring | 60 |
| 6.2 Den interna marknadsföringens betydelse | 60 |
| 6.3 Utmaningar vid implementering av intern marknadsföring | 61 |
| 6.4 Bidrag inom ämnet | 62 |
| 6.5 Fortsatt forskning | 62 |
| Källförteckning | 63 |
| Tryckt litteratur | 63 |
| Publicerade artiklar | 63 |
| Internetkällor | 65 |
| Muntliga källor | 65 |
| Bilaga - intervjuguide | 67 |

1 Introduktion

Idag är de flesta företag medvetna om att relationerna med interna och externa kunder behöver skötas på ett bra sätt för att företaget ska bli lönsamt. När konkurrensen ökar får intern marknadsföring en viktigare roll då personalen ofta sitter på den konkurrenskraftiga marknadskunskapen. Det är ledningens roll att utrusta de anställda med de rätta verktygen för att de ska kunna leverera bästa möjliga service för kunderna som skapar fördelar gentemot konkurrenterna. (Grönroos, 2008, Punjaisri m.fl., 2009, Owusu-Frimpong & Martins, 2010)

Skillnaden mellan en nöjd och en missnöjd kund beror ofta på små detaljer i företagets servicenivå och hur dessa inverkar på att kunna möta kundens behov (Kahn, 1995). Ökad servicekvalité ger en oslagbar konkurrensfördel enligt Heskett m.fl. (2010). Betydelsen av hur viktigt det är att ha nöjda kunder har ökat intresset hos företaget för hur personalen betar sig och vilka attityder de har i interaktionen med kunden. På grund av den ökade konkurrensen i tjänstesektorn menar Hu m.fl. (2009) att företagsledare behöver satsa på att vinna kundens lojalitet genom att ta fasta på dennes uppfattning om erhållen tjänstekvalitet för att uppskatta det upplevda kundvärdet. Kvalitet i kundens ögon är samspelet mellan kundens förväntade kvalitet i relation till den upplevda kvaliteten i arbetet hos personalen, både i form av funktionellt och emotionellt värde (Punjaisri m.fl., 2009).

Företagen behöver infria kundens förväntningar och överträffa dessa för att lyckas få nöjda kunder, kontentan blir att den interna och externa marknadsföringen behöver samspela (Punjaisri m.fl., 2009). Den externa marknadsföringen lovar en kvalitet och den interna marknadsföringen behöver se till att företaget håller det som utlovats (Heskett m.fl., 2010, Ting, 2011). En koppling finns mellan intern och extern marknadsföring, där extern marknadsföring sätter kunden i centrum medan intern marknadsföring sätter medarbetaren i centrum (Arnerup & Edvardsson, 1998). Författarnas resonemang är likartat i det Grönroos (2008) menar med att skapa motivation hos medarbetarna, men anser också att det även handlar om att förändra attityder och värderingar, det vill säga att uppnå samma effekt som företagen försöker åstadkomma på externa marknader. När företaget riktar intern marknadsföring mot medarbetarna försöker de genom den förändra kundernas attityder gentemot företagets varor och tjänster.

Sedan länge har den tidigare forskningen uttryckt vikten av att se alla medarbetare som interna kunder och i och med det aktivt arbeta med intern marknadsföring (Conduit & Mavondo, 2001 genom Gummesson, 1987, Bowen & Schneider, 1988, Goerge, 1990, Lukas & Maignan, 1996). Inom äldre och nyare forskning förekommer vissa snarlika och grundläggande moment i arbetet med intern marknadsföring. I Conduit & Mavondos (2001) studie om sambandet mellan intern kundorientering och marknadsorientering utgår de från Grönroos (1990) fem övergripande byggstenar vid implementering av intern marknadsföring. Dessa fem är marknadsförberedande och utbildning, ledarskapsstöd, intern kommunikation, personalhantering och anställdas medverkan i extern kommunikation. Faktorerna används av grundaren och av andra författare i senare forskning och litteratur. De menar att faktorerna är

viktiga, dock ej definitiva, för att nå en enad marknadsorientering i relation till kunderna inom företaget (Conduit & Mavondo, 2001, Grönroos, 2008, s 374). Grundtanken med att implementera intern marknadsföring är att uppnå högt tillfredsställd personal som kommer leda till möjligheter att utveckla ett mer kundfokuserat och marknadsorienterat synsätt i hela företaget (Conduit & Mavondo, 2001). När företag ökar kundfokuseringen förändras också synen på företagsstrukturen, vilket gör att medarbetarna arbetar mer för kunden och mindre för arbetsledaren (Wilson, 2008). Författaren menar att ledningens roll blir att utrusta de anställda med rätt verktyg för att leverera bästa möjliga service i relation till kunderna, att skapa ett mervärde för kunden. Detta synsätt ifrågasätter den traditionella synen där ledningen är högst i rang och kunden längst ner.

I detta examensarbete har vi valt att inrikta oss på hur tjänsteföretag som fastighetsmäklare arbetar med implementering av intern marknadsföring. Inom tjänsteföretag är det kundens behov och förväntningar som behöver tillfredställas vilket även har stor betydelse inom fastighetsmäklaryrket. Att fokusera på marknaden och kundernas behov, att anta ett marknadsorienterat synsätt, har visats ha en positiv effekt på företags resultat (Conduit & Mavondo, 2001 genom Narver & Slater, 1990). Det är personalens arbete som påverkar den uppfattade kundnöjdheten, eftersom de genomför det praktiska arbetet. Ett problem är dock att arbetet varierar beroende på vem som utför det (Wilson, 2008), vilket tyder på att den interna marknadsföringen och det interna arbetet behöver genomsyra samtliga nivåer i företaget.

Arbetet inom fastighetsmäklarbranschen har länge präglats av, och fokuserats på, individuella insatser. Lönen är prestationsbaserad och mäklarens personliga varumärke har satts framför företagets varumärke som denne egentligen representerar (Jingryd & Segergren, 2011). Idag kan vi se ett förändrat beteende bland fastighetsmäklarföretag och franchisetagare, med fokus på att motivera och engagera medarbetare inom organisationen. Intern marknadsföring har fått allt större betydelse för att säkerställa den interna kvaliteten och dess image ut mot kunderna, enligt Punjaisri m.fl. (2009), som i fastighetsmäklarbranschen representeras av både köpare och säljare.

Ett exempel på att den interna kvaliteten får allt större utrymme visas genom en återkommande undersökning ställd till medarbetare runt om i landet. I kategorin "Sveriges bästa arbetsgivare" korades år 2012 Svensk Fastighetsförmedling som vinnare, som även innehar andraplatsen bland Sveriges största fastighetsmäklarföretag (Booli, 2011). Företagets VD Peter Pütsep framhäver att vinsten är ett kvitto på det arbete de bedriver med att utveckla medarbetarna genom ett genuint intresse för den enskilda människan (SVD, 2012). Undersökningen visar hur de anställda betygsätter sina arbetsgivare utifrån tre huvudfaktorer: lojalitet, intern varumärkesidentitet och jobbtillfredsställelse (Universum, 2012).

Fastighetsmäklarföretagen är, som många andra tjänsteföretag idag, utsatta för stark konkurrens. För att företagen ska överleva och förhoppningsvis bli framgångsrika behöver de satsa på personalen som kärnan i verksamheten, genom implementering av intern marknadsföring i linje med arbetet. Även inom fastighetsmäklarbranschen är det

medarbetarna som har möjligheten att skapa mervärde för kunderna. Kunderna kommunicerar sina upplevelser till andra kunder och det kan leda till fler affärer för företaget om de utgör ett gott arbete, på så sätt blir det en företagsekonomisk fråga och möjlighet att förbättra sin lönsamhet.

Av Avlonitis & Giannopoulos (2012, genom Ahmed & Rafiq, 2000), forskning framgår det att det finns en avvikelse mellan den teoretiska debatt om den interna marknadsföringens betydelse och vad som uppfattas existera i verkligheten bland företagen. De menar att problematiken ligger delvis i svårigheten att implementera teoretiska modeller i företagets praktiska verksamheter, när det enligt forskare inte finns ett enhetligt koncept. Det som lyfts fram inom senare års forskning är, enligt Owusu-Frimpong & Martins (2010), för det första att implementera intern marknadsföring kan uppfattas som ett komplext arbete eftersom det är en omfattande process som behöver genomsyra företagets samtliga medarbetare. För det andra menas begreppet vara svårt att definiera sett till de flertal aktiviteter som är möjliga att tillämpa vilket även framgår av de olika studier vi tagit upp ovan (Grönroos, 2008, Owusu-Frimpong & Martins, 2010).

”Over 20 years ago internal marketing was first proposed as a solution to the problem of delivering consistently high service quality. However, despite the rapidly growing literature, very few organisations actually implement the concept in practice as there does not, as yet, exist a single unified concept of what is meant by internal marketing” (Ahmed & Rafiq, 2000, s 449).

Syftet med examensarbetet är att förstå implementeringen och betydelsen av intern marknadsföring inom tjänsteföretag. Genom vår fördjupade kunskap inom ämnet, ur ett teoretiskt och praktiskt perspektiv, kommer vi förhoppningsvis att även kunna förmedla utmaningar företagen ställs inför vid implementering av intern marknadsföring.

För att kunna uppnå syftet med arbetet har vi valt att formulera följande frågeställningar:

- Hur implementerar tjänsteföretag intern marknadsföring i verksamheten?
- Hur uppfattar medarbetaren betydelsen av intern marknadsföring för att bemöta kunderna?
- Vilka utmaningar möter företag vid implementering av intern marknadsföring i verksamheten?

I examensarbetet utgår vi från Grönroos (2008) aktiviteter; utbildning, ledningsstöd, human resource management, intern kommunikation och extern kommunikation, vilka ses som viktiga och övergripande grundstenar vid implementering av intern marknadsföring. Vi har även valt att avgränsa den empiriska datainsamlingen genom att intervjua tre skilda företag inom tjänstesektorn. Vi har valt att intervjua fastighetsmäklarfirmor då det är ett underliggande krav på oss fastighetsmäklarstudenter. I arbetet intervjuas olika personalkategorier, arbetsledare och medarbetare, i företag verksamma på kontorsnivå som finns belägna på en konkurrenskraftig marknad, som i detta fall är Sverige.

2. Metod

I följande kapitel kommer vi att presentera den valda metod för arbetet och motivering till varför den är mest lämpad. Vi beskriver hur vi gått tillväga för insamlingen av teoretisk och empiriska data och avslutar med att förklara upplägget för genomförandet av analys och tolkning.

2.1 Tillvägagångssätt

I denna studie har vi skapat en teoretisk grund om innebörden av intern marknadsföring och tillsammans med den empiriska undersökningen av tre tjänsteföretag fått en ökad förståelse för deras arbete med det valda ämnet. Vi har valt att avgränsa den empiriska datainsamlingen genom att föra intervjuer med tre skilda företag inom tjänstesektorn. Ytterligare avgränsning har genomförts då vi valt att fördjupa vår kunskap i fastighetsmäklarfirmor eftersom det är ett underliggande krav på oss fastighetsmäklarstudenter. Vi har tillämpat oss av en till viss del fallstudiedesign som Bryman & Bell (2005) beskriver, de nämner en typ av flerfallstudie där det eftersträvas att få fram särskiljande drag i minst två eller flera fall. Varför vi valt den typ av design är för att vi genom våra frågeställningar ville studera det enskilda fastighetsmäklarkontoret men även ställa de tre mot varandra för att visa på eventuella skillnader och likheter av vilka utmaningar som kan tänkas uppstå vid implementering av intern marknadsföring på kontorsnivå. Vilket sedan också blev en utgångspunkt i analys och tolkning av data för vad som menas i teorin.

Arbetet är genomfört med tillämpning av en kvalitativ metod och använt oss av djupgående intervjuer med olika personalkategorier på fastighetsmäklarkontor, som är verksamma på en konkurrenssatt marknad. Vi har ett hermeneutiskt synsätt genom tolkningar av given information för att öka förståelsen för fastighetsmäklarens ståndpunkt av intern marknadsföring, det finns inga rätt eller fel svar. Det hermeneutiska synsättet lämpar sig väl för arbetet eftersom målet har varit att samla in erfarenheter från företagets verklighet. Detta för att analysera och tolka det empiriska materialet mot tidigare forskning som förhoppningsvis kommer att generera ny kunskap inom området som studeras. Det är dock viktigt att vara påläst om de begrepp och teorier som tidigare forskning skriver om för att kunna samla in relevant data och göra kvalitativa jämförelser och analyser, vilket vi får stöd från metodlitteraturens resonemang kring ett hermeneutiskt synsätt. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s 120/44)

2.1.1 Vald ansats

Inom forskningsprocessen finns det två utmärkande ansatser, induktiv och deduktiv ansats. Den induktiva ansatsen bygger på att teorin är ett resultat av en empirisk forskningsinsats (Bryman & Bell, 2005). Den problemdiskussion vi för i arbetets introduktion stärker och motiverar vårt val av den definierade ansatsen. Vi har förstått utifrån tidigare forskning att det finns svårigheter för företagen att tillämpa den teoretiska forskningens rekommendationer eftersom det inte finns ett enat koncept för intern marknadsföring och på grund av den bristande kunskapen av dess effekt. Genom våra intervjuer ville vi få en ökad förståelse för företagets implementering av intern marknadsföring och vilken betydelse det anses ha i

verksamheten. På så vis har vi fått möjlighet att analysera vilka utmaningar företagen kan stöta på vid implementering av intern marknadsföring.

Vårt mål och avsikt har varit att föra ett empiriskt arbete men som tidigare nämnt grundar sig arbetet till viss del på tidigare teoretiska föreställningar och modeller. Detta för att skapa en förkunskap och inblick i det valda ämnet. Teoretiska begrepp och modeller har vi använt för att ta fram lämpligt anpassade intervjufrågor när vi utfört vår empiriska undersökning hos fastighetsmäklarfirmorna. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s 120)

2.1.2 Kvalitativ metod

En kvalitativ studie innebär att skapa en fördjupad förståelse av det sociala beteendet och studien lägger ofta ett starkt fokus på förändring och utveckling. Det är en mindre regelstyrd metod eftersom en induktiv ansats, som tidigare nämnt, oftast ligger i grund för den typen av forskningsstrategi och att forskningen lägger en större tyngd på att tolka ord än siffror. Syftet med en kvalitativ metod är att få en djupare kunskap utifrån människors verklighet och erfarenheter. (Bryman & Bell, 2005, s 314, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s 120)

Vi har valt denna forskningsstrategi för att vi anser att arbetets syfte, att förstå implementeringen och betydelsen av intern marknadsföring inom tjänsteföretag, stämmer överens med synen på en kvalitativ metod. Med vår forskningsmetod vill vi uppnå en djupare kunskap som inhämtats från fastighetsmäklarkontorens verklighet och erfarenheter. Vi har utgått efter det Bryman & Bell (2005) lyfter fram som de viktigaste stegen i en kvalitativ undersökning. Detta för att få god kvalitet och struktur inom vår forskningsprocess, vilket också stärker studiens reliabilitet och validitet som vi beskriver i avsnitt 2.3.

Ordningsföljd av stegen i en kvalitativ forskning

1. Generella frågeställningar (forskningsfrågor)
2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner
3. Insamling av relevanta data
4. Tolkning av data
5. Rapport om resultat och slutsatser

Vi har fört ett resonemang på kontornivå i tre skilda fastighetsmäklarfirmor och den insamlade data har gett oss information att analysera och diskutera kring för att i slutändan lyfta våra slutsatser till en generell nivå inom företagsekonomi. Resterande punkter, 2-5, kommer att motiveras under avsnitten som följer, 2.2 samt 2.4.

2.2 Teoretisk fördjupning och empirisk datainsamling

Som vi tidigare nämnt besvaras våra forskningsfrågor genom användning av en kvalitativ metod vilket vi anser är mest lämpligt för att uppnå arbetets syfte. Vi har genomfört intervjuer med tre olika personalkategorier på tre skilda fastighetsmäklarkontor. Genom det tillvägagångssättet har vi uppnått ett rikligt material från flera olika perspektiv av hur intern marknadsföring uppfattas och implementeras. Vi har också valt att göra en fördjupning inom

litteratur och tidigare forskning, för att få en teoretisk grund inför skapandet av intervjufrågor till våra respondenter.

2.2.1 Litteratursökning

Vi har tillgodogjort oss kunskap från litteratur och artiklar inom ämnet marknadsföring och som berör våra frågeställningar. Inledningsvis valde vi ut generella sökord inom ämnet för att få fram relevant teori, detta genom sökningar i databaser. I arbetet för att få tillgång till de främsta databaserna har vi tagit hjälp av Högskolan i Gävles bibliotek. Sökningar utfördes även på enskilda ord och kombinationer av ord som exempelvis intern marknadsföring, samarbete, engagemang, motivation, human resource management, kundlojalitet, kundvärde, tjänstekvalitet, kundrelationer. Från inhämtandet av vetenskapliga artiklar har vi kunnat finna återkommande hänvisningar till författare som är insatt i ämnet intern marknadsföring. Denna upptäckt har medfört att vi kunnat arbeta vidare med att sätta oss in i begrepp, modeller samt undersökningar. I urvalet bland artiklar har vi sållat bort de som varit alltför gamla och inte bidragit med tillräckligt stark koppling till vårt syfte och frågeställningar. Vidare i arbetet har vi från inhämtandet av teoretisk data skapat modeller och avsnitt för att kunnat sätta oss in i tidigare forskning och som tidigare nämnt byggt intervjufrågor för våra intervjuer med fastighetsmäklarkontoren.

2.2.2 Val av företag & respondenter

Vi har arbetat med tre skilda tjänsteföretag på kontorsnivå inom fastighetsmäklarbranschen. Med hjälp av en söksajt inom bostäder har vi kunnat plocka ut företag i toppskiktet på en konkurrensutsatt marknad, nära Gävle som är vår utgångspunkt som studenter. De städer vi har valt att arbeta mot är Gävle, Sundsvall och Stockholm. (Booli, 2013)

Vi har intervjuat respektive företags kontorschef, för att få företagets syn och mål med hur de arbetar med intern marknadsföring. Vi har även intervjuat två fastighetsmäklare på varje kontor som dagligen befinner sig i någon form av interaktion med företagets kunder, personal som valdes ut av respektive kontorschef. En av kontorscheferna valde ut en av sina anställda på en filial till kontoret. Intervjun genomfördes per telefon men med användning av samma intervjumetod som övriga. Till sist har vi också talat med fastighetsmäklarassistenten, som är en av kontorets medarbetare med insyn i hela verksamheten. Tolv djupgående intervjuer sammanlagt för insamling av empirisk data där vårt val av samtliga personalkategorier medför hela företagets syn på betydelse av och implementering av intern marknadsföring.

2.2.3 Intervjuprocessen

Vårt val att ha genomfört intervjuer grundar sig i valet av den kvalitativa studien som lägger stor värdering i ord och upplevelser. Enligt Bryman & Bell (2005) är det en metod som går han i hand i många fall.

Dalen (2008, s 30) tar upp skillnaden mellan en öppen och en mer strukturerad intervju, där en öppen intervju innebär att respondenten ska kunna beskriva fritt om sina livserfarenheter medan en mer strukturerad intervju ger ett mer ämnesinriktat samtal. Semistrukturerad intervjuform nämns som den mest använda. Vi har använt oss av den sistnämnda metoden i

vår studie eftersom vi anser att det är viktigt att vi kunnat samla in den mest väsentliga informationen under intervjuerna eftersom det är vår primära empiriska källa. En öppen intervju tror vi hade blivit svår att sammanställa och strukturera utifrån vår teoretiska utgångspunkt som vi tänkt använda.

Bryman & Bell (2005, s 363) beskriver hur en semistrukturerad intervju är uppbyggd, frågorna till respondenten formuleras i en viss följd för att spegla de ämnen som undersökningen kretsar kring, men respondenten ska ändå ha utrymme att utforma svaren på sitt eget sätt, att intervjuerna har flexibilitet. Författarna beskriver också vikten av att utforma en intervjuguide för att skapa en klar strategi från början till slut om vilka områden som ska täckas, vilka frågeställningar som ska besvaras och så vidare. Vi har följt dessa rekommendationer och har också spelat in våra intervjuer. Dalen (2008) beskriver betydelsen av att få med respondentens egna ord i undersökningen samt Bryman & Bell (2005) förklarar svårigheten att fånga upp allt vid intervjutillfället och att det vid senare tillfälle bör finnas möjlighet att säkerställa det som sagts. Vi har förstått att vårt arbete behövt så mycket struktur som möjligt för att kunnat bearbeta kvalitativa data korrekt inför analys och tolkning. Inspelningar av intervjuerna var till stor hjälp under sammanställningen av den givna data från respondenterna och att det även gav oss möjligheten att föra anteckningar som kompletterande metod.

De respondenter som vi träffat och det ämne vi diskuterat i arbetet ligger oss nära eftersom vi är fastighetsmäklarstudenter, därmed har vi troligen ställts inför ett solidaritetsproblem, vilket kan påverka studiens resultat. Problemet är att det finns risk att vi som intervjuare tror oss veta mera än vi egentligen gör. Genom ett strategiskt urval, av vilka och hur många respondenter samt övergripande metodval, ser vi ändå att vi kunnat samla in trovärdig data. (Dalen, 2008, s 19, Trost, 2010, s 94)

Vid sammanställning av intervjuerna har vi tillämpat anonymitet för både deltagande företag och anställda inom företagen, vilket enligt oss skapat en uppriktighet i de svar som samlats in. Bryman & Bell (2005, s 564) stärker detta argument med att respondentens anonymitet minimerar risken att få ofullständig information om de frågor som ställs i intervjuerna. Förutom ett mer sanningsenligt material medför anonymiteten inga risker för etiska påföljder mot respondenterna.

2.3 Källkritik

Vi har fått insikt om de utmaningar som följer av att använda en kvalitativ intervjumetodik. I följande avsnitt kommer reliabilitet och validitet tydliggöras eftersom de är viktiga faktorer att beakta under arbetets gång, det stabiliserar informationens tillit och arbetets trovärdighet. Den tillit och trovärdighet kan även beskrivas som på vilket sätt vi kommer att överföra teoretiska föreställningar i form av begrepp och modeller till empiriska observationer, operationalisering (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006, s 59). Genom att stärka reliabiliteten och validiteten i vårt arbete har vi kunnat minimera riskerna kring bristfälliga källor i både teoretisk och empirisk data, som går att följa i nedanstående avsnitt.

2.3.1 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet innebär att ett mätinstrument, eller rättare sagt tillvägagångssätt i arbetet skall ge tillförlitliga och stabila utslag. En metod som används bör alltså, för att ha hög reliabilitet, vara oberoende av undersökare vilket också är beroende av vilken grad av generalisering man åsyftar av undersökta enheter, exempelvis företag, organisationer, enheter etc. (Bryman & Bell, 2005)

Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det som avses ska mätas. Mäts exempelvis effektivitet ska utredningen ge besked om det. Det är därför viktigt att sträva efter hög validitet och att mäta rätt sak kopplat till sitt ämnesval. Validitet går ut på en bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller inte. Skillnader nämns mellan intern validitet och extern validitet. Intern validitet avser överensstämmelsen mellan begrepp och de mätbara definitionerna av dem och att studera fler än ett företag stärker resultatens externa validitet. (Bryman & Bell, 2005, Yin, 2007)

Vi anser att vårt resultat har kunnat uppnå en god validitet och även hög reliabilitet eftersom de specifika kontoren representerar tre olika företag, dock inom fastighetsmäklarbranschen. Det visar på att vi gjort relevanta val som stärker kvaliteten i vår studie enligt Bryman & Bell (2005). Företagen som representerar toppskiktet enligt Booli (2013) ger oss i vårt tycke även en fullt tillräcklig variation då personaluppsättningen är stor i förhållande till det genomsnittliga fastighetsmäklarkontoret. Eftersom intern marknadsföring är en modell för hela verksamheter, ville vi få tala med företagets samtliga personalkategorier. En metod som stöds av Trost (2010, s 139) som menar att det är ett så kallat strategiskt urval av kvalitativa intervjuer. Samtliga personalkategorier har fått svara på frågor inom Grönroos (2008) fem byggstenar vi utformat vår intervjuguide från. Vi kan dock se en svaghet i validiteten eftersom det förekommit två olika intervjuformer. En av de intervjuade fastighetsmäklarna befann sig på ett av kontorens filial, intervjun utfördes därför per telefon. En nackdel med en distansintervju kontra ett personligt möte är att interaktionen kan upplevas som begränsad vilket gör att det blir svårt att tolka reaktioner och att det är svårt att anpassa intervjun (Dalen, 2008). Vi har dock gjort vårt bästa för att intervjun via telefon skulle hålla en så hög grad av både validitet och reliabilitet som möjligt.

I insamlingen av teoretisk data har vi i vårt tillvägagångssätt utgått från specifika nyckelord för att finna artiklar och litteratur inom intern marknadsföring, detta har gjort att vi fått fram en rik mängd data och bredd inom ämnet. Eftersom vi även sållat bort material som inte faller inom ramen för arbetets syfte och frågeställningar upplever vi att det stärker reliabiliteten inom arbetet. Vidare i sökandet har vi kunnat se återkommande författare som genom åren forskat inom ämnet, både inom äldre och nyare forskning. I och med det har vi kunnat fördjupa oss i de mest relevanta och erkända bidragen för att sedan undersöka vår marknad och hur de ser på och arbetar med intern marknadsföring.

2.4 Metod för analys och tolkning

I detta avsnitt beskriver vi resonemang kring hur vi gått tillväga med arbetets analys och tolkning av den insamlade data. Enligt litteraturen inom forskningsmetodik beskrivs vissa

problem som kan uppstå vid kvalitativ intervjuundersökning. Vid kvantitativa studier finns det en hel del uppsatta regler och hjälpmedel för det insamlade materialet men vid en kvalitativ studie måste fantasin och kreativiteten stå som hjälpmedel i hög utsträckning, enligt Trost (2010, s 147). För att stärka kvaliteten av den insamlade data i vår studie kommer vi att analysera varje enskilt fall för att sedan kunna ställa dessa mot varandra för att kunna jämföra faktorer som påverkar implementering av och synen på intern marknadsföring.

2.4.1 Analys av intervjumaterial

Vi startade analysarbetet genom att renskriva intervjumaterialet, så kallad transkription enligt Olsson & Sörensen (2011, s 130), för att få en överskådlig bild av innehållet för vidare analys. Det inspelade materialet var till stor hjälp i detta skede, eftersom det möjliggör upptagning av allt som respondenterna säger. Efter sammanställning av materialet skickades detta till respektive respondent för att vid behov ändra uppgifter och slutligen godkänna materialet för vidare arbete. Bearbetningen av den insamlade data har sammanställts där respondenternas svar samlas ihop kontorsvis för att ge en god presentation och struktur mot läsaren, även kompletterad med en tabell. Den semistrukturerade intervjumetoden tillsammans med intervjuguidens tillämpning upplever vi har förenklat den typ av kodningsprocess som rekommenderas vid kvalitativa intervjuer (Dalen, 2008 s 75). Ett systematiskt sätt att få en överskådlig syn inför den analys på intervjumaterialet mot de kärnkategorier som behandlats i vår teori. Vid sammanställningen av intervjuerna har vi i kodningsprocessen valt att benämna företag samt respondenter med A,B och C, följt av en siffra för varje medarbetare 1, 2, 3 etc. 1 representerar kontorschefen för respektive företag och 2-4 representerar de intervjuade fastighetsmäklarna och fastighetsmäklarassistenten, de anställda. Denna kodning återkommer i vår analys. Vi har även med hjälp av en tabell sammanställt det empiriska resultatet som presenteras i slutet av avsnitt 4. Inför vår analys har vi därmed kunnat få en överskådlig blick av de faktorer som är utmärkande.

2.4.2 Analys av varje enskilt fall

För att vi skulle kunna besvara de forskningsfrågor som vi ställt upp, behövde vi först analysera fastighetsmäklarkontoren var för sig. Vi har jämfört och analyserat det empiriska materialet mot det teoretiska ramverket bestående av utbildning, ledningsstöd, human resource management samt intern och extern kommunikation för att se hur arbetet går till och vilka problem som kan uppstå vid implementering av intern marknadsföring. När vi analyserat var och en av de undersökta företagen har vi kunnat väga in de förutsättningar som finns hos varje företag. Vi har använt oss av tidigare nämnda tabell innehållande samtliga företag och de fem aktiviteterna från det teoretiska ramverket, med värdeord för respektive arbetssätt och problemområden inom varje aktivitet. Denna tabell har skapat en strukturerad och tydliggörande bild över det empiriska resultatet. (Bryman & Bell, 2005, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006 s 75/132)

2.4.3 Analys mellan de skilda fallen

I vårt arbete har avsikten även varit att genomföra en jämförelse genom att ställa de tre fastighetsmäklarkontoren mot varandra för att visa på eventuella skillnader och likheter av vilka utmaningar som kan tänkas uppstå vid implementering av intern marknadsföring, på

kontorsnivå. För att tydliggöra det resonemang vi för i analysen har vi genom tabellen i det sammanställda resultatet kunnat lyfta fram de värdeord som varit återkommande från intervjuerna. En tabell av detta slag ger överblick och sammanhang i materialet, det kan även förenkla vilka åtgärder och problemområden som kan finnas i de undersökta fenomenen. (Bryman & Bell, 2005, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006 s 75/132)

3 Teori

I följande avsnitt kommer vi att ta upp teoretisk litteratur och tidigare vetenskap för att få en grund att stå på för vidare diskussion av insamlad empirisk data. Vår teoretiska utgångspunkt är Grönroos (2008) interna marknadsföringsaktiviteter; Utbildning, Ledningsstöd, Human resource management, intern kommunikation samt extern kommunikation.

3.1 Tjänstemarknadsföring

För att studera intern marknadsföring inom tjänsteföretag behöver vi sätta oss in i vad som kännetecknar tjänsteföretag och tjänstemarknadsföring. I jämförelse med varuproduktion är tjänsteproduktionen mer inriktad på kundens behov och är en fortlöpande process från början till slut (Grönroos, 2008, s 71). Tjänsteprocessen avser samtliga värdeskapande processer i företaget, både internt och i de processer som kunden är mer delaktig i (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s 71).

Grönroos (2008, s 63) menar att det inom begreppet tjänster finns tre utmärkande särdrag:

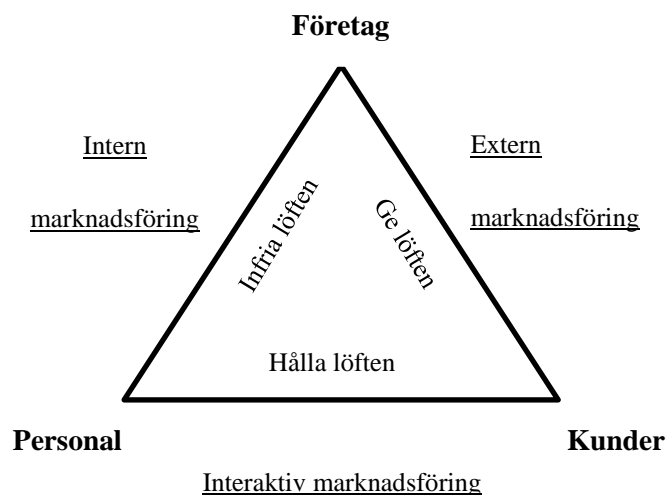
1. Tjänster är *processer* som består av aktiviteter eller en serie av aktiviteter
2. Tjänster produceras och konsumeras (åtminstone i någon mån) samtidigt
3. Kunden deltar (åtminstone i någon mån) som medproducent i tjänstens produktionsprocess.

Det absolut viktigaste särdrag hos tjänster är det faktum att de är processer. De består av flertalet aktiviteter där företagets olika resurser som exempelvis anställda, infrastruktur och system på ett eller annat sätt används i interaktion med kunden. Kunden deltar i processen, detta medför att processen blir en del av lösningen. Särdrag som beskriver att tjänster produceras och konsumeras samtidigt grundar sig i det faktum att tjänster inte har någon i förväg producerad kvalitet, utan kvaliteten uppstår under processens gång, när tjänster produceras och konsumeras. Det tredje grundläggande särdrag att kunden deltar som medproducent, framkommer eftersom denne säkerligen har åsikter och kommer med feedback under arbetets gång som får tjänsten att ändra form och slutligt resultat. (Vargo, 2008, Grönroos, 2008, s 64, Heskett m.fl. 2010)

För tjänsteföretag blir marknadsföringens omfattning av annan karaktär än för klassisk varumarknadsföring. Bilden av en produkt som är färdigskapad och klar att använda från första stund går ej att applicera på tjänster, utformningen av både marknadsföring och tjänstens utförande är en process. Som vi nämnt ovan finns det enligt Grönroos (2008) flera särdrag som delar tjänster från varor. Författaren menar också att personalen har en central roll i företagets marknadsföring eftersom de har kontakt med kunderna under de avgörande momenten då tjänsten produceras.

Följande modell (Figur 1) speglar marknaden för ett tjänsteföretag med triangelns tre huvudfunktioner; Ge löften, hålla löften och infria löften. Marknadsföringen mellan företag och kunder utgör den externa marknadsföringen som handlar om att ge löften till kunderna och leverera tjänster av god kvalitet. Marknadsföringen mellan personal och kunder är mer av interaktivt slag med de processer och genomföranden av tjänsteleveransen, som handlar om

att hålla löften. Den sista delen i triangeln är marknadsföringen mellan företag och personal, intern marknadsföring. Det handlar om att ge möjligheten till att infria löften och att arbeta för att personalens förutsättningar till att leverera god tjänstekvalitet skall vara så bra som möjligt. Intern marknadsföring kommer vi titta närmare på längre fram i arbetet. (Grönroos, 2008, s 72)



Figur 1. Tjänstemarknadsföringstriangeln (Grönroos, 2008, s 71)

3.2 Marknadsorientering

Avlonitis & Giannopoulos (2012) lyfter fram betydelsen av företagets konkurrensfördel när de aktivt arbetar med att marknadsorientera sig, detta utifrån majoriteten av tidigare forskningsresultat (Kohli & Jaworski, 1990/1993, Narver & Slater, 1990) som uppmärksammat positiva effekter av företags resultat genom tillämpning av ett marknadsorienterat beteende bland företags anställda. Baserat på tidigare studier där forskare menar att extern och intern marknadsföring bör samspela (Lings & Greenley, 2009) introduceras konceptet "balanserad marknadsorientering" (Figur 2). Avlonitis & Giannopoulos (2012) för en diskussion utifrån en balanserad synvinkel där både extern och intern marknadsföring är avgörande faktorer för att anta en balanserad marknadsorientering. Extern marknadsföring som sätter kunden i fokus, avser marknadsorientering medan intern marknadsföring, som sätter personalen i centrum, hänvisar till tillämpningen av en marknadsföringsfilosofi, att motivera de anställda att anta ett marknadsorienterat beteende på individuell nivå (Avlonitis & Giannopoulos, 2012).

Detta förklaras av Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998, s 222) i enkelhet vilken typ av servicekultur som existerar i företag.

"Den externa marknadsföringen är dömd att misslyckas om inte företagskulturen stödjer viljan att "serva" kunden på bästa sätt". (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s 222)

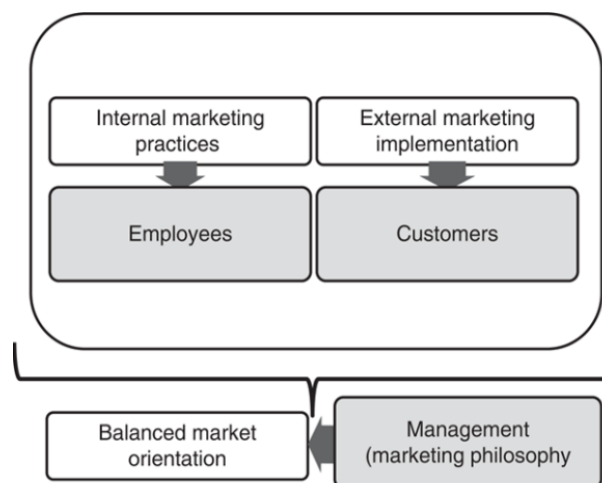
Kundens behov behöver genomsyra hela företaget och alla medarbetare behöver vara service- och kundinriktat. Denna logik diskuteras i senare studier (Vargo, 2008, Grönroos & Ravald, 2011, Echeverri & Edvardsson, 2012) hur ett tjänsteföretag bör sträva efter att hitta en väg in i kundens arena för att skapa kundvärde istället för att försöka tvinga kunden att passa in i företagets tjänsteprocesser. På så sätt kan företagaren och dess marknadsförare förstå sina

kunders behov och värde och därmed mer effektivt tillhandahålla resurser och processer för att infria dessa. (Grönroos & Ravald, 2011)

Amerup-Cooper & Edvardsson (1998) menar att genom att rikta intern marknadsföring mot företagets medarbetare försöker de förändra kundernas attityder gentemot företagets varor och tjänster. På grund av de anställdas återkommande kundkontakter i tjänsteföretag har de en central roll i företagets marknadsföringsprocesser då de har kontakt med kunderna under de avgörande momenten då tjänsten produceras (Grönroos, 2008, s 71).

Intern marknadsföring får en viktigare roll för att personalen sitter på den konkurrenskraftiga kunskapen. Det är ledningens roll att utrusta de anställda med de rätta verktygen för att de ska kunna leverera bästa möjliga service till kunderna och bygga goda relationer inom arbetsplatsen. För att kunna hålla de löften som den externa marknadsföringen utlovar finns det behov av att ovan nämnda faktorer samspelar och att dessa ständigt utvecklas. (Grönroos, 2008, s 74)

Genom att aktivt arbeta med intern marknadsföring kan företaget motivera de anställda till ett ökat organisatoriskt engagemang som kan ge upphov till en generell förståelse för den externa marknaden och dess mål. (Ting, 2011)



Figur 2. Filosofin av balanserad marknadsorientering (Avlonitis & Giannopoulos, 2012)

3.3 Intern Marknadsföring

Intern marknadsföring är ett begrepp som skapades under 1970-talet och grundades inom tjänstemarknadsföringen där man insåg företagets nödvändighet att tillgodose behoven hos den kundpåverkande personalen för att nå högre nivåer av framgång (Avlonitis & Giannopoulos, 2012). Intern marknadsföring kan benämnas som ett paraplybegrepp där ett antal olika interna aktiviteter används, vilket vi kommer gå igenom längre fram i arbetet. Dessa aktiviteter implementeras för att kunna arbeta mot företagets första marknad vilket är företagets anställda (Grönroos, 2008 s 370). En vanlig uppfattning bland forskare är att intern marknadsföring uppmuntrar anställda att adoptera och anta strategiska direktiv, inklusive de

som är relaterade till organisationens marknadsföring (Lings & Greenley, 2010). Författarna menar att företag som vill lyckas skapa ett marknadsorienterat beteende måste anta ett kompletterande internt fokus på de anställda, intern marknadsföring, genom att se till att de anställdas önskemål och behov också tas tillvara på.

“Det bästa sättet att motivera företagets interna marknad av anställda, att utveckla ett serviceinriktat tankesätt och att förbereda dem för kundfokuserade prestationer är att använda sig av ett aktivt och målinriktat angreppssätt som innebär en mängd olika aktiva, marknadsmässiga och samordnade aktiviteter och processer. Det är på detta sätt man som bäst utvecklar de interna relationerna mellan individer inom olika avdelningar och processer” (Grönroos, 2008, s 368)

Av tidigare resonemang är intern marknadsföring en förutsättning för framgångsrik extern marknadsföring. Genom att tillfredsställa behoven hos sina interna kunder blir företagen en helhet med sina anställda, vilket i sin tur gör de anställda mer motiverade att tillgodose kundernas behov (Owusu-Frimpong & Martins, 2010, Ting, 2011). Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998, s 221) uttrycker att implementeringen av intern marknadsföring säkerställer de anställdas grad av engagemang och delaktighet i företagets utveckling och att det i sin tur ger garantier för att de anställda har förmågan och viljan att leverera tjänster med hög kvalitet. Enligt Chang & Chang (2009) förs en diskussion utifrån deras studie om att medarbetare med högt engagemang och delaktighet i företaget visar ett bättre resultat i arbetets utförande. De menar fortsatt att den externa marknadsföringen placerar kunden i centrum, medan den interna marknadsföringen lyfter fram medarbetaren. Författarna påpekar att den centrala uppgiften för intern marknadsföring handlar om att motivera de anställda genom att påverka attityder och värderingar, det vill säga detsamma som företag försöker åstadkomma på den externa marknaden. Liknande tankar har Punjaisri m.fl (2009) som menar att företagen behöver använda intern marknadsföring som ett långsiktigt verktyg som kan säkerställa att personalen är motiverade i yrkesrollen. De menar vidare (genom Drake m.fl., 2005) att ett internt värde, det interna varumärket, skapas genom implementering av intern marknadsföring, att mixen av marknadsföring (internt) och arbetet utifrån ett perspektiv på de mänskliga resurserna, human resource management, resulterar i ett internt värde hos de anställda. Om de anställda känner sig uppskattade och motiverade är chansen större att de även stannar kvar längre hos respektive arbetsgivare (Chang & Chang, 2009, Ting, 2010).

3.4 Interna marknadsföringsaktiviteter

Utbildning, ledningsstöd, human resource management, intern och extern kommunikation är aktiviteter som Grönroos (2008) menar att företagen kan arbeta med för att motivera de anställda och att utveckla respektive upprätthålla en servicekultur i hela verksamheten. Dessa fem delar kommer vi att fördjupa oss i och presentera under avsnitten som följer då de berör de övergripande delområden i konceptet intern marknadsföring.

Många akademiska studier inom intern marknadsföringslitteratur har precis som Grönroos identifierat viktiga delar för att implementera intern marknadsföring. Aktiviteter som exempelvis marknadsutbildning, ledningsstöd, säljstöd, intern kommunikation,

personalledning och de anställdas medverkan i extern kommunikation (Conduit & Mavondo, 2001). De interna marknadsföringsaktiviteter som nämnts ovan bör enligt författarna vara en konsekvent del i en integrerad strategi inom tjänsteföretag, dock ej definitiva enligt Grönroos (2008). Ahmed m.fl. (2003) nämner tillsammans med ovanstående även ett tvärfunktionellt samarbete, vilket innebär på vilket sätt företag kan samordna personalen för att nå ett ökat samarbete. Chang & Chang (2009) menar att interna aktiviteterna kan placeras in i fem olika kategorier: Marknadsträning och utbildning, support från ledning, intern kommunikation, personal support och involvera de anställda i den externa kommunikationen. Problematiken med dessa aktiviteter inom intern marknadsföring är att det inte finns ett enhetligt koncept för företag att hantera då vi kan se att tidigare forskning inte är överens (Owusu-Frimpong & Martins, 2010). Arnerup-Cooper & Edvardsson, (1998) definierar implementering av intern marknadsföring på en mer generell nivå på följande vis:

“Intern marknadsföring är alla aktiviteter som kan genomföras för att skapa de villkor som motiverar medarbetarna till att göra en engagerad och effektiv insats såväl internt som vid kundkontakter”. (Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998, s 221)

3.4.1 Utbildning

Flertalet studier inom intern marknadsföring redogör för utbildning som en återkommande aktivitet i implementeringen av intern marknadsföring på tjänsteföretag, däribland författare som Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998, s 226-228), Grönroos (2008, s 374), Conduit & Mavondo (2001) samt Lindmark & Önnevik, (2011, s 177-178). Utbildningens utformning och innehåll kan se olika ut beroende på vilken personal och kunskapsgrad som föreligger, därför tar Grönroos (2008, s 374-375) upp tre former av utbildning som kan användas för att på olika nivåer utveckla personalen. Dessa nivåer är; utbildning för att utveckla en helhetssyn över företagets verksamhet och marknadsföringssynsätt, utbildning för att förstärka positiva attityder till företagets mål och arbetssätt samt utbildning för att stärka personalens försäljnings- och kommunikationsegenskaper.

Lindmark & Önnevik (2011, s 177-178) nämner att resultatet av utbildningsinsatser är medarbetare med ökad kunskap och motivation för att använda sig av i sina respektive yrkesroller. De menar också att företag kan med hjälp av trainee-utbildning, som en del av företagets introduktion, skapa en helhetsförståelse för verksamheten. Författarna skriver precis som Grönroos om specifika utbildningsinsatser för de anställda, och det går att finna likheter mellan respektive modeller. Lindmark & Önnevik (2011) skriver om tre former av utbildning; Grundutbildning för att ge kunskaper om arbetsuppgifter, Fortbildning för att bli bättre och effektivare i sina arbetsuppgifter samt Vidareutbildning för att skapa förutsättningar att arbeta med nya arbetsuppgifter och utveckla sina affärsmöjligheter. I Conduit & Mavondos (2001) forskning menar att de interna marknadsföringsaktiviteterna behöver innehålla olika utbildningsmoment för att stärka personalens arbetsmoral, samarbetsförmåga och marknadsorientering. I deras studie framkommer det att, förutom utbildning inom vanliga nivåer är det även viktigt med träning för att vara varm i kläderna och kunna sprida kunskap till både medarbetare och kunder. Sammantaget ökar engagemanget för den organisation man är anställd inom.

Vidare skriver Montoro-Sánchez & Soriano (2011) i sin artikel om företags ökade konkurrenskraft genom att utveckla företagets mänskliga resurser, human resource management som tidigare nämnts. I allt mer dynamiska och krävande företagsmiljöer behöver ledare satsa på att utveckla entreprenörskap, innovation och strategisk förnyelse hos sina anställda. De tillägger i sin studie att de mänskliga resurserna spelar en avgörande roll i den mån de antingen kan uppmuntra eller hindra utbildningsinsatser. Dessa tankar går tidigare att utläsa från Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998, s 228), de lyfter fram kompetensutveckling och en lärande organisation som nycklar till att sprida kunskap både inom företaget men även ut mot sina kunder i yrkesutövandet. Ur ett HRM-perspektiv argumenteras det för att företagen behöver se utbildning och utveckling av de anställda som en investering istället för en kostnad (Lindmark & Örnevik, 2011, s 314). Målet med att utbilda och utveckla sin personal är för att få dem att arbeta till stor del på egen hand och ha arbetsledaren i bakgrunden som en resurs (Lindmark & Örnevik, 2011, s 309, Gounaris, 2006).

3.4.2 Ledningsstöd

Ett aktivt arbete med intern marknadsföring har visat sig ha en positivt influerad effekt bland de anställda gällande deras organisatoriska engagemang som ger en stärkt lojalitet till företaget och med det också minskar företagets personalomsättning (Chang & Chang, 2009, Ting, 2011). För att göra personalgruppen mer effektiv och kreativ har bland annat rekryteringsprocessen enligt Lindmark & Örnevik (2011, s 305) en mer viktig roll idag sett ur ledningens perspektiv

Ledningens arbete inom intern marknadsföring bör tillämpas genom olika aktiviteter. Dessa är exempelvis uppmuntrande aktiviteter, engagera medarbetare i beslutsfattande och planeringsarbete, ge feedback samt att se till att det finns ett informationsflöde och en tvåvägskommunikation i tänkbara interaktioner på arbetsplatsen vilket också stärker graden av öppenhet mellan medarbetarna. Ett förbättrat beslutsfattande utifrån kundens behov kan utföras genom personalens delaktighet eftersom de har tillgång till värdefull information och kunskap om kundens behov och önskemål då kundkontakten är hög inom ett tjänsteföretag. (Grönroos, 2008, s 375-376, Owusu-Frimpong & Martins, 2010)

Ledarskapets roll kan definieras som: *Konsten att få människor att utföra saker och få dem att gå mot samma mål* (Lindmark & Örnevik, 2011, s 293). Något som Echeverri & Edvardsson (2012, s 314) även lyfter fram när de beskriver hur företagen skapar mening och sammanhang utifrån dess affärsidé och övergripande mål. De menar att den interna marknadsföringens utgångspunkt är att få personalen mer marknadsorienterade och går även ut på att sälja affärsidén internt, detta för att få personalen att sträva i samma riktning.

Det Chang & Chang (2009 genom Grönroos, 1994) resonerar kring är ledningens styrning vid implementering av intern marknadsföring kan ske utifrån två aspekter. Det ena är attitydsstyrning vilket menas med att den interna och externa marknadsfilosofin bör samspela för att genomsyra kundfokus i hela verksamheten. Detta för att säkerställa ett högre engagemang och att motivera företagets anställda till att tillfredsställa kunden. Det andra är en

typ av kommunikationsstyrning då de menar att en god intern kommunikation kan bland annat effektivisera medarbetarens arbete till att tillfredsställa kundernas behov. Detta resonemang stärks av Conduit & Mavondos (2001) mening för hur den interna kommunikationen förs mellan ledningen och de anställda för att förstå och få reda på behoven gällande deras arbete ut mot kund. Longbottom m.fl. (2006) föreslår även att intern marknadsföring är en kommunikationsprocess i skapandet av en kundorienterad företagskultur. Ledningens roll i denna process ses som viktig då de har ett ansvar för att skapa ett klimat som präglas av öppenhet där frågor som rör service och kunder kan ventileras inom företaget (Grönroos (2008, s 376).

I vidare resonemang hur företags ledning bör implementera interna marknadsföringsaktiviteter är, enligt Johnson & Johnson (2009), de som hjälper personalen att fullgöra sina arbetsuppgifter. Exempel på Grönroos (2008, s 375) uppmuntrande aktiviteter för de anställda är måluppsättning och belöningssystem. Johnson & Johnson (2009) förklarar hur de anställda exempelvis uppfattar gemensamt uppsatta mål. De menar att det uppstår ett tillstånd av spänning som motiverar att fullgöra målen. Hur de anställda påverkar varandras inställning till att klara dessa mål är olika beroende på vilken grad de är beroende av varandras prestation. Författarna menar att positivt beroende föreligger när det finns ett positivt samband mellan individers mål och prestation, den enskilda individen upplever att de kan nå sina mål om och endast om den de andra i gruppen uppnår sina mål. Positivt ömsesidigt beroende leder till att individer uppmuntra och underlätta varandras arbete till att utföra uppgifter för att nå det gemensamt uppsatta målet. Negativt beroende föreligger när det finns en negativ korrelation mellan de enskildas mål och prestation, individen uppfattar att de kan uppnå sina mål om och endast om de övriga personer med vilka de är konkurrenskraftigt kopplade till inte uppnår sina mål. Negativt ömsesidigt beroende leder till att individer avskräcker och hindrar varandras arbete till att utföra de uppgifter som krävs för att nå sina mål. Oberoende samarbete föreligger när det inte finns någon korrelation mellan individers mål och prestation, individer uppfattar att uppnå sina mål inte är kopplad till andras måluppfyllelse.

I ledningens arbete med att skapa motiverande mål för sina anställda följer även ett kompletterande arbete med feedback och återkoppling. För att personalen ska känna sig motiverade är det viktigt att ge feedback under arbetets gång vilket även stärker graden av öppenhet på arbetsplatsen. Det är även viktigt att återkoppla till personalens utförda arbete genom måluppföljning för att utveckla personalen i sin yrkesroll. Ett arbete med uppsatta mål och den typ av återkoppling som exempelvis genom utvecklingssamtal går hand i hand med varandra för att respektive del ska tjäna sitt fulla syfte. Dock måste även båda parter, arbetsledare och medarbetaren, behärska feedback så att resultat av samtalet verkligen blir utvecklande. (Grönroos, 2008, s 375, Lindmark & Önnevik, 2011, s 187)

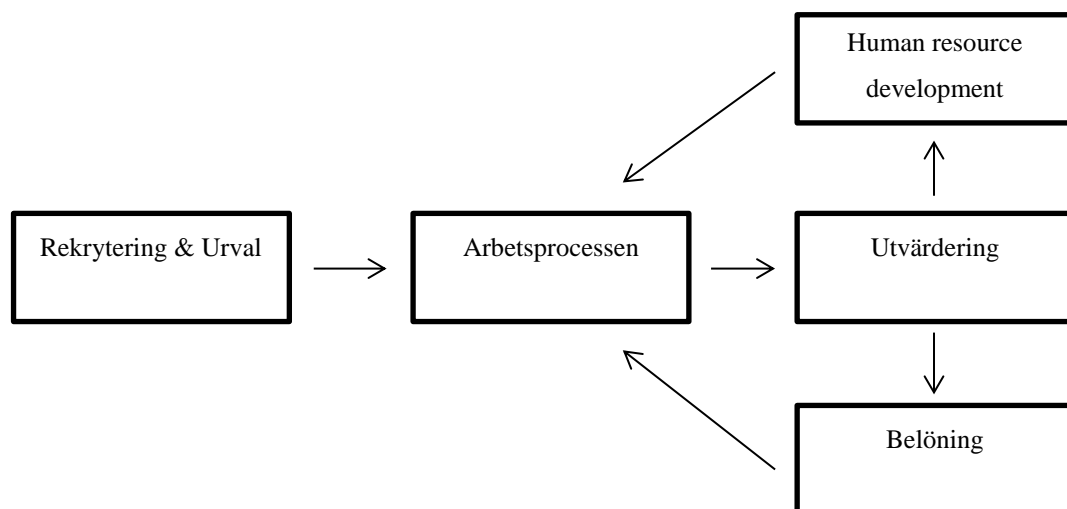
För att sammanfatta ledarstödet i företagen bör de enligt Conduit & Mavondo (2001) framstå som bra förebilder och demonstrera deras engagemang mot den interna kunden, de anställda. Ledaren bör enligt Lindmark & Önnevik (2011, s 317) inte bara tänka på vad som ska genomföras och kommuniceras utan också hur och att även tänka på vilka signaler som ges ut

mot de anställda. Echeverri & Edvardsson (2012, s 308) beskriver att företagsledningen bör ha samma positiva och engagerande attityd mot sina anställda som de förväntar att de anställda ska ha ut mot kunderna. Företagsledningen har en viktig roll vid implementeringen av de olika processer som alla interna marknadsföringsaktiviteter innebär (Owusu-Frimpong & Martins, 2010).

3.4.3 Human resource management

Enligt Avlonitis & Giannopoulos (2012, genom Lovelock, 1991) handlar implementeringen av intern marknadsföring om de metoder som säkerställer att företag är beredd att ge högkvalitativ service, med betoning på de mänskliga resurserna som möter kunder i deras vardag. Detta synsätt går att finna i Lindmark och Önneviks (2011, s 22) beskrivning av human resource management (HRM), som handlar om att utveckla medarbetarnas förmågor utifrån var och ens förutsättningar. Fler centrala faktorer inom human resource management är motivation, förståelse för arbetsuppgifterna samt ett situationsanpassat ledarskap. I Lings & Greenleys (2010) forskning visar resultaten på att chefer och ledare genom implementering av intern marknadsföring och human resource management-faktorerna kan lära känna sina anställda bättre och komma varandra närmare. Genom den ökade informationen om sin personalstyrka finns goda möjligheter att identifiera enskilda roller inom företaget. Med den kunskapen kan man på ett mer fördelaktigt sätt möta sina anställdas behov för att skapa en bättre arbetsmiljö och att bli vassare ut mot kund. De menar fortsättningsvis att det är viktigt att personalgruppen består av människor med olika kunskaper och färdigheter för att möjliggöra utveckling inom företaget (Lindmark och Önnevik, 2011, s 305).

Human resource-cykeln eller HR-cykeln som den benämns i mer vardagligt tal är en modell inom human resource management (Lindmark & Önneviks, 2011 framtagen genom Fombrum m.fl., 1984). HR-cykeln beskriver de centrala delarna i ett företags HRM-arbete. Human resource management är arbetet och nyckeln till att motivera och utveckla medarbetarna oavsett om det handlar om ett företag eller större organisation. (Lindmark & Önnevik, 2011, s 338)



Figur 3. HR-cykeln. (Lindmark & Önnevik, 2011, s 69)

Rekrytering och urval handlar i grund och botten om att tillgodose företagets behov av lämpliga medarbetare. Författarna menar att utgångspunkten i rekryteringen bör ingå i de mål och strategier som infinner sig i deras verksamhet. Några grundläggande frågeställningar som är återkommande inom företag är följande:

- *Hur många anställda behöver vi för att lösa uppgifterna?*
- *Vilka kompetenser behövs hos dem vi anställer?*
- *Vilka uppgifter förväntas den anställde lösa?*

För att arbeta med rekrytering och urval är det enligt Lindmark & Önnevik (2011) även viktigt att ta fram en arbetsbeskrivning som är anpassad för de framtida medarbetare som företaget strävar efter att tillsätta. Effektiva rekryterings- och urvalsmetoder har visat sig ha ett starkt samband med graden av marknadsorientering inom företag och organisationer (Conduit & Mavondo, 2001 genom Ruekert, 1992).

Arbetsprocessen som är den andra delen i HR-cykeln behandlar själva utövandet av arbetet. Denna process innefattar såväl medarbetarens introduktionstid inom företaget och dess fortsatta tid med utveckling och ökad kunskap, som bör vara en del av utbildningens syfte. Lindmark & Önnevik (2011, s 70) menar att det är viktigt att medarbetaren får en god insyn i företagets verksamhet under den första tiden som anställd, allt från mål, affärsidé, strategier, arbetsuppgifter etc. Författarna påpekar att arbetsprocessen mestadels innefattar vikten av en god fysisk och psykisk arbetsmiljö, vilket utgör viktiga moment för företagets ledning att arbeta med för att skapa en god arbetsplats. Prowse & Prowse (2010) skriver att arbetet med företagets mänskliga resurser bygger på att de implementerar företagskulturen och affärsidén på den anställde som med engagemang och hunger då kommer att öka både produktivitet och lojalitet mot företaget.

Utvärdering är ett viktigt arbetsmoment inom human resource management för att medarbetaren skall få veta vad den gör bra respektive mindre bra, vilka områden som går att utveckla och lägga mer resurser på. Som tidigare nämnt under avsnitt 3.4.2 är det viktigt för ledningen i företaget att tidigare mål följs upp och att det förs kontinuerliga utvecklingssamtal på arbetsplatsen. Utvärderingen av en medarbetares prestation ligger till grund för att kunna utveckla och fortsatt motivera personalgruppen och likaså hela arbetsplatsen. För att sådana samtal ska tjäna sitt fulla syfte behöver det finnas uppsatta mål att arbeta mot, och att chefer under arbetets gång coachar aktivt och undersöker vad de anställda behöver för att lyckas nå målen. (Grönroos, 2008, s 375, Lindmark & Önnevik, 2011, s 71/187, Longenecker & Fink, 2013)

Belöning handlar om att baserat på utvärderingen av medarbetarnas prestationer ge tillbaka ett mervärde som kan bibehålla och även öka motivationen hos medarbetarna (Grönroos, 2008, Lindmark & Önnevik, 2011). Mervärde är individuellt och det kan handla om högre löner, upplevelser, mer fritid och så vidare beroende på vad som motiverar respektive medarbetare. Lindmark & Önnevik (2011, s 71-72) förtydligar att det är viktigt att företagsledningen har en god relation till medarbetarna och att lönesamtal och utvecklingssamtal kan identifiera

motivationsfaktorer hos var och en av de anställda. Enligt Conduit & Mavondo (2001 genom Grönroos, 1990) är kundfokuserade medarbetare en värdefull tillgång för företagen ur ett konkurrenskraftigt perspektiv, därför är det viktigt att ledningen genomför tillfredsställande och motiverande aktiviteter och för en god personalpolitik. Echeverri & Edvardssons (2012, s 315) benämner belöning som en del i de personalpolitiska åtgärder som chefer kan använda sig av för att förstärka verksamheten. De poängterar att belöningssystem bör vara utformade så att det verkligen är medarbetarens kundorienterade arbete som belönas. Vidare menar Wei m.fl. (2012) att företagsledare bör ta hänsyn till medarbetarnas åsikter och önskemål kring belöningssystem.

Human resource development (HRD) innefattar utveckling av företagets medarbetare. Syftet med företagets HRD-arbete är att förse medarbetarna med ökad kunskap och färdigheter i sitt yrke, samt att företagets investering i medarbetarna skapar ett ökat förtroende för arbetsgivaren och ledningen. Tankarna kring human resource development och att bygga en lärande och en öppen organisation kan vi också se spår av i följande avsnitt, 3.4.4 Intern kommunikation.

3.4.4 Intern kommunikation

För att genomsyra både intern och extern marknadsorientering i företag behövs enligt Conduit & Mavondo (2001) ett effektivt kommunikationssystem något som också bekräftas av Gounaris (2006) resultat där författaren menar att intern kommunikation är en förutsättning för att kunna anpassa företagets interna kultur med den externa marknadens mål.

Genom att stimulera insamling och spridning av information om marknaden menar Lings & Greenley (2010) att ett ökat värde skapas för medarbetare, kunder och företag, internt som externt, vilket underlättar lösningar som är tillfredsställande för alla parter. Gounaris (2006) beskriver Lings (2004) koncept av intern marknadsorientering att det finns två typer av information och kunskap att sprida. Det ena är hur en motiverande och engagerande kommunikation förs mellan arbetsledaren och de anställda och den andra är hur kommunikationen förhåller sig mellan arbetsledaren och företagets beslutsfattare. Syftet med dessa två kommunikationsvägar är att utveckla den kompetens och kapacitet som företagsledningen kräver för att kunna genomföra ett gott arbete ut mot kund. Genom en god kommunikation mot de anställda kan en ökad förståelse ges för deras behov i arbetets genomförande och genom god kommunikation mellan arbetsledaren och företagets beslutsfattare kan marknadsstrategier tas emot av hela företaget (Grönroos, 2008, s 376).

Lindmark & Önnevik (2011, s 187) beskriver intern kommunikation både som vertikal och horisontell för att se till att information förflyttas upp och ner i hierarkin. De beskriver fortsättningsvis flera sätt att stimulera kommunikationen genom att skapa naturliga mötesplatser. Det kan vara gemensamma utrymmen som fikarum, soffgrupper och öppna kontorslandskap samt planerade möten för att alla ska frigöra tid till att träffas, vilket också skapar möjlighet till nytt lärande och utveckling av tidigare kunskap och erfarenheter. Grönroos (2008, s 36) lägger mer vikt på vilket sorts stödmaterial företag kan arbeta med för

att kunna introducera nyheter till de anställda på ett effektivt och tillfredställande sätt, en fortsatt diskussion förs i avsnittet extern kommunikation, 3.4.5.

Den typ av tvåvägskommunikation som tidigare diskuterats genom Grönroos (2008, s 375) stärker öppenheten på arbetsplatsen, den öppna dialogen. Anställda behöver information för att kunna utföra sina uppgifter till interna och externa kunder. De behöver också kommunicera sina egna krav samt deras upptäckter beträffande externa kundbehov till sina arbetsledare och ända upp till de beslutsfattande (Grönroos, 2008, s 369). En typ av tvåvägskommunikation mellan chefer och anställda förbättrar inte bara ledningens stöd, det skapar även tillfälle att ge anställda feedback för att förbättra sitt utförande i arbetet mot kund, enligt Conduit & Mavondo (2001).

3.4.5 Extern kommunikation

Företagens uppgift är att tillfredsställa både interna och externa kunder för att höja kvalitet på tjänster men också för att få ett ökat värde. Marknadsföringens uppgift är att ta reda på kundernas behov och genom extern marknadsföring ge löften om dessa med hjälp av reklam, annonskampanjer eller genom interaktiv försäljning. Men innan lansering på den externa marknaden behöver företagen se till att de anställda förstår och accepterar det som erbjuds och inte minst kundens behov för att öka chanserna till acceptans hos kunden, alltså att infria det givna löftet. (Grönroos, 2008, s 71)

I tidigare avsnitt inom ser vi resonemang från Ting (2011) som lyfter fram vikten av en motiverad och engagerad personal till ökat kundfokus. De menar fortsättningsvis att personalens grad av delaktighet påverkar arbetstillfredsställelsen och företagslojaliteten. Utifrån Conduit & Mavondos (2001) studie baserar Ting (2011) sina resonemang kring nyckelfaktorer som exempelvis motivation och kommunikation inom arbetet med intern marknadsföring. Författaren berör på vilket sätt företag väljer att introducera nya strategier och marknadsföringsevent som riktas mot den externa marknaden. För att skapa ett motiverande kundfokus bland personalen kan företag genomföra, som tidigare nämnt, presentationer av reklamkampanjer, broschyrer och andra objekt till de anställda innan de lanseras mot kund vilket också minskar förvirring vid interaktion med den externa marknaden. Ett steg vidare skulle vara att utveckla sådana kampanjer i samarbete med anställda som sitter på den konkurrenskraftiga kunskapen om företagets kunder, detta enligt Conduit & Mavondo (2001, genom Piercy, 1995). Anställdas förmåga att samarbeta påverkar engagemanget som Ting (2011) menar, även påverkar arbetstillfredsställelsen och företagslojaliteten. Detta påminner om det Grönroos (2008, s 377) menar med de anställdas angelägenhet att uppfylla de löften som avgetts i den planerade externa marknadskommunikationen, som företaget har för avsikt att marknadsföra ut mot kunden.

Lindmark & Önnevik (2011, s 50) menar att inom både den interna och den externa marknadsföringen är viktigt att personalen känner till vilken affärsidé och värdegrund som företagets "vilar" på. Med värdegrund menas de värderingar som företaget vill kunna stå för både mot sina interna kunder som är personalen och externa kunder utanför arbetsplatsen.

Punjaisri m.fl (2009) nämner att senaste årens forskning inom marknadsföring framhäver betydelsen av att företagsledare marknadsför sin affärsidé och varumärke mot de anställda. Med affärsidé och värdegrund i ryggen kan medarbetare enklare uppfylla företagets löften mot de externa kunderna.

4 Resultat

I följande avsnitt presenteras det insamlade empiriska materialet. Urvalet består av intervjuer med fastighetsmäklarkontor, där respondenter är kontorschefer, fastighetsmäklare och fastighetsmäklarasistenter. Vi utgår fortsatt från de interna marknadsföringsaktiviteterna: utbildning, ledningsstöd, human resource management, intern kommunikation och extern kommunikation, som presenteras i turordning för varje företag samt med en inledande text om varje företag. Avslutningsvis sammanställs vårt resultat i en tabell.

4.1 Fastighetsmäklar företag A

Företagets kärnvärden och vision är att kunna erbjuda en heltäckande fastighetsförmedling med fokus på trygghet för kunderna. De vill att kunderna skall uppfatta företaget som en seriös marknadsaktör med möjligheten att kunna bistå inom kringliggande frågor bank och försäkring.

Respondenterna beskriver fastighetsmäklarbranschen i sin stad som konkurrensutsatt med ett stort antal registrerade fastighetsmäklare. De känner att arbetsklimatet hårdnat eftersom det tillkommit fler fastighetsmäklare i regionen och det har blivit svårare för köpare att finansiera bostadsköpen som en följd av bankernas bolånetak och senaste finanskrisen.

På frågan hur företaget arbetar med att ta reda på kundernas behov har vi fått många likalydande svar att den största delen information samlas in under möten med kunder, allt ifrån hembesök hos säljare till att träffa potentiella kunder på visningar. Ett komplement till att få reda på kundernas behov är de enkäter som skickas ut till både köpare och säljare en tid efter avslutade bostadsförmedlingar.

Intern marknadsföring är inget begrepp som respondenterna känner till men de menar på att de arbetar till viss del med de delaktiviteter som konceptet innefattar. Samtliga respondenter ser det som viktigt att personalens välmående och utveckling prioriteras för att de ska utföra ett bra arbete på den ovan nämnda konkurrensatta marknaden. Dock påtalas det från flera håll att det inte finns någon strategi eller plan för hur och på vilket sätt arbetet ska gå till.

4.1.1 Utbildning

Kontorschef, A1

A1 beskriver utbildning som ett viktigt moment för personalen men medger att utbildningsinsatserna inte är särskilt många till antalet. Respondenten förtydligar att det löpande genomförs utvecklingssamtal där det förs resonemang kring vilken typ av utbildningsinsats som den anställde skulle vilja ta del av. Det beskrivs som ett eget ansvarstagande från personalen att vid behov efterfråga utbildning, och därför inte är något som A1 enhälligt beslutar om. Respondenten känner dock att det ibland kan vara bra att uppmuntra personalen till att söka sig till olika utbildningar, så att de kan känna att de har möjligheten att åka iväg. En av anledningarna till att personalen inte åker iväg på utbildning tror A1 beror på att det är ett yrke med oftast fullspäckade kalendrar och där provisionslönen medför att personalen hellre befinner sig på arbetsplatsen.

Anställda, A2-4

A2, A3 och A4 ser positivt på utbildning och att det är viktigt för att hålla sig uppdaterad om vad som händer inom lagstiftning och branschrelaterade ämnen så som tjänster och kampanjer. Dock förekommer det inte särskilt ofta bland personalgruppen. De menar att de inte har varit iväg på utbildning något under den senaste tiden, vilket de anser har att göra med arbetsschemat och att det inte sätts av tid för detta. A4 vill dock förtydliga är att det från ledningshåll inte ses som något negativt när det kommer till utbildning, finns intresset att åka iväg på utbildning brukar det gå att genomföra. A2 och A3 förklarar att de upplever en stress för att åka iväg och de riskera att tappa arbetsinkomst när lönen är provisionsbaserad. *“Man drar sig för att åka iväg på grund av tidsbrist”*, förklarar A3. Fortsättningsvis förklarar respondenten en känsla av att motivationen ökar efter utbildning, och att det ger en energikick till att börja arbeta med det man lärt sig. Från ledningshåll förekommer det ingen direkt uppföljning efter att de anställda varit iväg på utbildning, båda A2 och A3 beskriver att det är upp till var och en att implementera det man lärt sig i av utbildningar i sin yrkesroll. De utbildningar som uppskattas enligt A4 är de tillfällen då man samtidigt träffar andra kollegor inom branschen för byte av erfarenheter inom sin yrkesroll. A4 menar att det effektiviserar och förbättrar kvalitén i utförandet av sina arbetsuppgifter.

4.1.2 Ledningsstöd

Kontorschef, A1

A1 beskriver sig som en ledare med en mjuk stil som försöker vara öppen och tillgänglig för sina anställda. Ledarstilen beskrivs fortsatt som mycket frihet under ansvar, där fastighetsmäklarna vet vad de ska göra och har mycket fria tyglar. Kontorets höga försäljningsmål gör att mycket av den återkoppling som personalen får är statistikbaserad, så att alla kan se hur det går för både kontoret och för var och en. Respondenten beskriver chefsrollen som en svår balansgång mellan att vara chef och kollega med personalen. Det är ibland svåra beslut att fatta som kan påverka stämningen och sammanhållningen. A1 beskriver dock sammanhållningen som god, och att medarbetarna har lätt för att ta upp saker om det är något de vill förändra eller påverka. På frågan om hur företaget sköter feedback och återkoppling berättar respondenten att det genomförs utvecklingssamtal med varje medarbetare en gång per kvartal. Mötesagendan varierar beroende på anställd och vad som hänt senaste kvartalet. De går alltid igenom försäljningsmålen som varje fastighetsmäklare har enligt budget. Det viktigaste under dessa samtal enligt respondenten är att det finns en bra dialog där båda parter känner att det går att lätta sina tankar kring tiden som gått. Utöver inbokade utvecklingssamtal förespråkar A1 att denne själv och även de anställda lyfter problem och frågor när de uppstår, för att få en vardaglig kommunikation.

A1 berättar att de försöker arbeta med att uppvakta varandra på födelsedagar och ge positiv feedback. Det förekommer inte så mycket tävlingar för att sporra de anställda i deras arbete, enligt respondenten är det inget som passar den befintliga arbetsgruppen. När det kommer till samarbete och delaktig i olika beslut på kontoret förklarar respondenten att de ofta går igenom kampanjer och tävlingar under veckomöten. Det finns saker som enbart beslutas av kontorschefen, men förutom det så finns det en vilja att höra anställdas åsikter, det finns

gångar när fastighetsmäklare varit ute hos kunder som efterfrågat olika former av kampanjer när de vill sälja sin bostad, detta blir då användbar information som de kan ta med sig till kontorschefen.

A1 berättar att samarbetet på kontoret kan se lite olika ut, att vissa samarbetar mer än andra. Samarbetet sker mestadels mellan fastighetsmäklarassistenten och fastighetsmäklarna, där det är mycket pappersarbete som assistenten tar hand om. Alla fastighetsmäklare är personligt ansvariga för sina förmedlingsobjekt och arbetar ihop sin egen lön, det tror respondenten är en bidragande orsak till att samarbetsförmågan kan variera, och leder till att många jobbar för sig själv.

Anställda, A2-4

Gemensamt för både A2, A3 och A4 är deras syn på kontorschefen, att de ser denne som en lugn och tillmötesgående chef. Uttryck som *“frihet under ansvar”* är återkommande och de tillåts ta mycket egna beslut i sitt yrkesutövande. En av respondenterna förklarar att kontorschefens ledarprofil skapar mer utrymme för de anställda att vara en form av egenföretagare och att chefen ses som en i gänget. A4 har förtroende för kontorschefen så länge det går att se gott föredöme och samma driv och engagemang som de anställda visar. *“Det genomsyrar hela företaget hur väl de utför sitt eget arbete”*. A2, A3, A4 förklarar att de har utvecklingssamtal på sin höjd två gånger per år, där det främst handlar om uppföljning mot budgeterat försäljningsmål. Samtliga respondenter har en egen statistikmall för att följa upp försäljningen, både för kontoret och individuellt, och att detta medför ett mindre behov av måluppföljning vid de utvecklingssamtal som de har med kontorschefen. A4 anser att mängden utvecklingssamtal är för låg, och att den vardagliga feedbacken oftast är kopplad till när någon gjort något mindre bra i arbetsrollen, dock är förekomsten av feedback bra mellan de anställda, som ofta hjälps åt och berömmar varandra. A2 anser att det är lätt att få hjälp av sin chef om det uppstått några problem med en förmedlingsaffär, på det sättet är kommunikationen god. När det kommer till svagheter i ledningsstödet anser både A2 och A3 att det saknas tydlig styrning i ledningsstödet vid förändringar på kontoret, att det kan vara svårt för kontorschefen att agera och klubba ett beslut. A4 upplever att det saknas ett pedagogiskt ledarskap för att kunna informera om nya kampanjer, tjänster och nyheter.

4.1.3 Human resource management

Kontorschef, A1

Vid en eventuell nyanställning av personal tror A1 att kontoret skulle behöva anställa en mer tävlingsinriktad och driven person, som har mer försäljningsinriktade egenskaper jämfört med nuvarande personalstyrka. Respondenten förklarar att de kan behöva en frisk fläkt och en person som kan skapa större variation inom gruppen. En serviceinriktad person beskriver A1 som en pålitlig, hjälpsam och lyhörd person, egenskaper som finns inom nuvarande personalgrupp. Skulle det tillkomma en anställd med andra egenskaper tror A1 att det kan sprida sig till de andra på kontoret, och att det blir ännu bättre driv och hunger att hitta nya säljmöjligheter.

För att skapa och förbättra sammanhållningen är det enligt A1 vanligt att man försöker äta lunch tillsammans och att träffas lite då och då utanför arbetstid. Att kunna göra saker privat anser respondenten som positivt eftersom det är viktigt att lära känna varandra bättre. A1 upplever dock att det på sista tiden varit svårt att få alla att delta, att det är många som inte hinner med eftersom de har familj och privatliv som upptar all övrig tid. Arbetsmiljön på kontoret beskrivs som god, men det kan ibland bli för hög ljudnivå som följd av det öppna kontorslandskapet inom arbetsplatsen.

Fastighetsmäklarkontoret har idag olika sorters lönesystem beroende på vilken anställningsform som medarbetaren har. Samtliga fastighetsmäklare har renodlad provisionslön medan fastighetsmäklarassistenten och kontorschefen har fast lön. A1 förklarar att de har diskuterat en form av kollektiv provisionsmodell där alla får en procentuell del av en gemensam pott, och att det även skulle finnas en viss del som utgör grundlön. Respondenten tror att denna modell kan medföra ett bättre samarbete inom arbetsgruppen, och att pressen på varje medarbetare minskar. Denna modell var det dock enligt kontorschefen ingen som ville införa, utan de kände sig nöjda med den befintliga delen med ren provisionslön. Utöver olika lönesystem har de anställda olika former av förmåner, bland annat friskvårdsbidrag, massage och milersättning för tjänsteresor. A1 menar att någon annan förmån eller morot inte efterfrågats av personalen, men att de söker efter något som kan sporra till att göra ett ännu bättre jobb.

Anställda, A2-4

A2 och A3 nämner att medarbetarna på kontoret är väldigt sociala, målinriktade och oftast hjälpsamma. A4 beskriver arbetsgruppens egenskaper på liknande sätt men tillägger även en ödmjuk egenskap bland personalen. Något som denna respondent saknar är en mer drivande person, som kan skapa en frisk fläkt inom gruppen. På frågan vad som kännetecknar en serviceinriktad person får vi i princip samma svar att det är en social och engagerad person som vill hjälpa kunderna.

A4 berättar att det finns en viss konkurrenssituation mellan fastighetsmäklarna, men menar att konkurrens i mindre grad inte ses som negativt, utan en sporre för att kämpa hårdare på exempelvis kundmöten. A2 och A3 förklarar konkurrenssituationen som att alla vill ha nästa intag och kunna påverka sin egen lön, något som gör att det blir en form av tävling på arbetsplatsen. *“Det finns naturligtvis en konkurrenssituation när det handlar om ens egen lön”*, menar A2. Alla tre respondenter nämner fortsättningsvis att det som kan påverka graden av samarbete på kontoret är de gånger det går sämre med försäljningen för kontorets fastighetsmäklare. En av respondenterna berättar att det kan dessa gånger upplevas svårt att kommunicera och samarbeta, *“Eftersom varje mäklare är personligt ansvariga för sina förmedlingsobjekt, och därigenom sin lön, så påverkar det både positivt och negativt utifrån hur väl ens arbete fungerar ute på marknaden”*. A3 förklarar att de gärna ventilerar varandras förmedlingsuppdrag med sina kollegor, och oftast är det bra samarbete och god stämning bland kollegorna. Tillsammans försöker de förbättra kontorets samarbete och upprätthålla god stämning i arbetsgruppen genom att hitta på aktiviteter utanför arbetstid, ofta handlar det om att äta middag ute eller träffas hemma hos någon av kollegorna. A2 och A3 anser det vara

positivt, men A2 påtalar att det inte får bli för mycket så det går ut över arbetslivet. A4 menar att man historiskt sett gjort mycket aktiviteter för att förbättra sammanhållningen men upplever att det blir allt längre tid mellan gångerna, och tror en anledning till det grundar sig i försämrad ekonomi och att tiden inte räcker till för alla.

Från de tre respondenterna får vi reda på att det finns dels renodlad provisionslön bland fastighetsmäklarna, och fasta löner bland kontorschef och fastighetsmäklarassistent. Det är både bra och dåliga åsikter kring lönesystemen. Det positiva som både A2 och A3 förklarar, är det faktum att det skapar flexibla arbetstider och att de har möjlighet att påverka sin lön om de gör ett bra jobb. A3 beskriver det negativa som följande, *“Provisionslön kan vara stressande och gör att man känner att tiden inte räcker till. Ibland kan man få jättebra lön och ibland väldigt dålig”*. På frågan vad de anser om en annan form av lönomodell med dels en grundlön och en lägre provisionsbaserad del, som hämtas från en kollektiv pott inom kontoret, är svaren från respondenterna likartade. A2 och A3 tror att det är svårt att genomföra eftersom det enligt deras tycke kräver att alla bidrar i rimlig mån för att det inte ska bli orättvist. A2 berättar, *“Jag tror det skulle bli för mycket osämja inom gruppen om vissa bidrar mer än andra. Det skulle nog också påverka motivationen och engagemanget hos medarbetarna”*. A4 kommenterar följande på samma fråga, *“Ett annat lönesystem kan säkert vara bra under exempelvis sommartid, när det är mindre att göra. Det kan dock uppstå konflikter om andra bidrar mer än andra, därför är det nog bättre att ha kvar vår befintliga modell för mäklarna”*. Utöver lönen framkommer det från A4 att det finns förmåner i form av friskvårdsbidrag, massage och bilersättning. Respondenten efterlyser mer förmåner, eftersom det skapar en god stämning och kan bidra till ännu bättre arbetsresultat.

4.1.4 Intern kommunikation

Kontorschef, A1

Den interna kommunikationen på kontoret kan variera, det menar respondenten som påpekar att större delen av informationsspridningen består av mail, dels från ledningen men även från anställda. Det är en följd av att många inom personalgruppen är ute på uppdrag och inte är tillgänglig på kontoret. Utöver veckomöten är det upp till de anställda att själv ta reda på nya saker som inträffat. Intranätet är en del inom företaget som används frekvent för att nå ut med information till anställda. A1 berättar att det ibland inträffar problem i kommunikationen, eftersom att de flesta behöver hantera mycket information och mer eller mindre alltid är ute på olika former av kundmöten eller visningar, i dessa lägen blir det svårt att nå ut till alla vid möten och saker som händer på kontoret, därför blir just mailhantering och intranät viktiga delar att hålla koll på.

Anställda, A2-4

A2, A3 och A4 nämner att informationsspridningen till största del sker genom den dagliga kontakten i kontorslandskapet och via mailutskick. Kontorets veckomöten blir ett komplement där de brukar diskutera kommande händelser och tänkbara beslut som behöver fattas. En del i att kommunikationen mellan personalen fungerar bättre, förklara A2 genom det kontorslandskap som kontoret nyligen skapat, *“Ibland kunde det dröja en vecka innan man såg en viss person, antingen satt de på sitt rum eller så var de ute på uppdrag”*. A4 beskriver

att många telefonsamtal tas emot varje dag, och får ofta meddelanden och uppgifter som skickas vidare till kollegor, det är ett stort ansvar att informationen kommer fram till rätt person. Respondenten menar att det finns gånger när kommunikationen sviktat och det är främst att någon missar att skriva in saker i den gemensamma kalendern, exempelvis om de ska ut till en kund med kort varsel eller att någon inte är med på veckomötet och därför missar viktig information och beslut som tas. Överlag beskriver samtliga respondenter att den interna kommunikationen fungerar bra, och att det beror på en stor grad av personligt ansvar.

4.1.5 Extern kommunikation

Kontorschef, A1

A1 berättar att den externa kommunikationen i form av exempelvis kampanjer, annonser och marknadsföring är delområden som denne har stor befogenhet över och beslutar om. Företaget har genomfört stora förändringar senaste åren inom marknadsföring och beslut togs bland annat om att lämna tidningsannonser och istället satsa på radio- och tvreklam. Respondenten anser att det är viktigt att de anställda är med och påverkar upplägget av den externa kommunikationen, eftersom de hela tiden har någon form av kundkontakt och på så sätt får mycket feedback från marknaden. A1 förklarar att beslut ibland behöver fattas trots att det finns oenigheter inom kontoret, där det främst är kostnadsfrågor som påverkar valen. När det kommer nyheter och förslag kring den externa kommunikationen är det främst under veckomöten som det lyfts fram, att kontorschefen tar med dessa punkter på dagordningen. A1 känner att de anställda har rätt förutsättningar för att kunna representera företagets kärnvärden och vision, det finns egenskaper hos de anställda som kan förmedla ett lugn och trygghet som kontorschefen anser vara av yttersta vikt.

Anställda A2-4

Samtliga respondenter förklarar att den externa kommunikationen är ett arbetsmoment som de är i kontakt med i princip dagligen, dels genom marknadsföring av kontoret eller genom presentation av olika tillvalstjänster till kunderna. A2 berättar att det är mycket att hålla koll på inom tillvalstjänster och erbjudanden, samtidigt som det är viktigt att vara påläst om alla förmedlingsobjekt som skall säljas, ”*Jag försöker vara insatt i alla erbjudanden och tillvalstjänster som vi har, det blir dock mycket information som går till spillo när det introduceras*”. A4 sköter mycket av kontorets marknadsföring, vilket medför en tidig insyn i nyheter. Informationen om förändringar inom extern kommunikation är annars främst något som behandlas på veckomöten och genom mailutskick till samtliga på kontoret. A2, A3 och A4 anser att de får tillräckligt med information och medel för att kunna representera företaget när de möter kunder, exempelvis har de mycket material för både intagsmöten och visningar, som presenterar företagets kärnvärden och vad de vill stå för. Utan information om förändringar blir det svårt att förstå och kunna representera det ut mot kunderna, säger A4. De anställda upplever att det går att påverka marknadsföringens innehåll, och att deras kunskap kommer till användning.

4.2 Fastighetsmäklar företag B

Företagets affärsidé beskrivs av respondenterna som att vara bäst i alla moment, inte störst men bäst. ”För enkelhetens skull” är de ledord som genomsyras i företagets arbete ut mot

kund. Företaget vill skapa en form av bocirkel för att tidigt finnas med i kundens boendefas och vara det självklara valet då det väl är dags för en affär. De menar på att det är viktigt att finnas med även efter affären för att kunden ska känna ett mervärde av företagets engagemang. Det nämns också att företaget ska stå för hög kvalitet, god service och ödmjukhet, vilket i många lägen är ett argument i diskussionen kring fastighetsmäklarens arvode.

Respondenterna beskriver de två skilda marknaderna där företaget är verksamma som konkurrenssatta marknad där många fastighetsmäklarfirmor delar på en ändock bred kundbas. De menar att de har lyckats bra trots konkurrensen eftersom de idag tillhör toppskiktet och ser en fortsatt positiv utveckling. Skulle det komma in fler mäklarfirmor skulle det troligen påverka företagets resultat. I och med de tror respondenterna att prispressen skulle öka men i många fall är inte priset den avgörande faktorn som ovan nämnt. De menar att det gäller att vara påläst och att hantera de olika situationer som uppstår vid möte med kund.

På vilket sätt företaget väljer att marknadsorienterar sig är i hög grad genom att nätverka och skapa relationer bland potentiella kunder. Företaget står för kostnader för medlemskap i alla typer av föreningar som de anställda vill medverka i. Respondenterna förklarar att en nära kontakt med kunden ökar kunskapen om marknaden och de kan påverka det som sagts tidigare om att få vara det självklara valet då det är dags för en affär.

Intern marknadsföring är något som respondenterna är eniga om att det inte existerar inom kontorets väggar. Samtliga respondenter har inte vetskap om vad begreppet intern marknadsföring innebär. Utifrån delaktiviteterna och personalens resonemang kan vi se att de efterfrågar intern marknadsföring eftersom de bland annat förespråkar ett förbättrat samarbete inom arbetsgruppen.

4.2.1 Utbildning

Kontorschef, B1

I frågan om att utbilda sin personal ser respondenten att det är valfritt som anställd att anmäla sitt intresse till kurser och utbildningar. Utbudet anses vara rikt, det finns dels utbildning inom kedjan men även flertalet utbildningar inom fastighetsmäklarnas branschorganisation Mäklarsamfundet att ta del av. Respondenten trycker på att företaget gärna betalar och investerar i de anställdas utbildningar som krävs för att de ska kunna utföra det arbete som förväntas av dem. Något som saknas är enligt B1 anställdas kunskap inom företagsekonomiska frågor. B1 efterfrågar utbildning inom affärsmannaskap för att få en ökad förståelse för vad som faktiskt är en lönsam affär för hela verksamhetens resultat och inte bara utifrån den enskilda medarbetarens resultat i lönekuvertet.

Anställda B2-4

Samtliga respondenter lyfter fram betydelsen av utbildning inom fastighetsmäklarbranschen eftersom den ständigt utvecklas och förändras. B3 anser att det är viktigt att få kunskap om nya arbetsmetoder för att skapa en bra planering och därigenom förbättrad struktur i sin

arbetsroll. Ett annat exempel från respondenten är utbildning i bildredigering och layout, för att förbättra marknadsföringen mot kunderna. B4 lyfter fram webbföreläsningar som ett bra alternativ eftersom de är i ett förenklat format och kan skötas på kontoret. B2, B3 och B4 anser att det finns ett tillräckligt utbud för nytt lärande och att samtliga får möjligheten från arbetsledaren att delta. B2 och B4 nämner att man dock drar sig för att åka iväg på kurser och utbildningar på grund av tidsbrist men det anses fortfarande av samtliga respondenter som viktigt och ser att sitt arbete alltid kan bli bättre.

4.2.2 Ledningsstöd

Kontorschef, B1

Respondenten berättar att det nyligen gjorts en undersökning om vilka ledaregenskaper som de anställda uppfattar att deras chef har. Resultatet beskrev arbetsledaren som handlingskraftig och att fokus ligger mer på vad som komma skall än att blicka bakåt och reflektera hur det faktiskt blev. B1 förklarar sig vara mindre delaktig i hur de anställda sköter sina arbetsuppgifter och affärer vilket, enligt undersökningen, visas stämma överens med de anställdas önskemål. De egenskaper som respondenten själv skulle vilja bli bättre på i sin yrkesroll är att utveckla kunskaperna inom tekniken som har förändrats markant under de senaste åren. Det upplevs svårt att hänga med i utvecklingen inom saker som normalt inte ingår i det dagliga arbetet för en kontorschef.

Feedback och stöttning beskrivs ske med hjälp av resultaten från kundundersökningar som registreras för varje fastighetsmäklare, på så vis kan kontoret få återkoppling på deras arbetsinsats. När hårdare kritik lämnats genomför ansvarig fastighetsmäklare via kontorschefens direktiv en personlig återkoppling till kunden för att utreda vad som hänt. För att belöna personalen vid positiv kritik och feedback belönas de emellanåt genom någon present eller liknande. Detta för att visa uppskattning, vilket enligt B1 är viktigt.

Arbetet med uppsatta mål anses, enligt respondenten, vara att bibehålla goda relationer med kontorets samarbetspartners och att fastighetsmäklarna når deras personliga mål som utgår från årsbudget. Det upplevs svårt att planera delmål under året eftersom marknaden förändras och det kan påverka företaget att med kort varsel behöva agera. Kontoret gjorde ett försök till att strukturera upp en aktivitetskalender i förberedande syfte men det rann ut i sanden på grund av tidsbrist. Tidigare har personalen testat på att samarbeta i team för att kunna stötta varandra och hjälpas åt i tider med mycket arbete att genomföra. Vissa anställda samarbetade bättre tillsammans än andra men för kontoret som helhet, uppnåddes inte tänkte resultat. Idag upplever B1 brister i samarbetet, eftersom de enligt respondenten alla är individualister och tävlingsmänniskor. På grund av det provisionsbaserade lönesystemet blir varje enskild mäklare sitt egna varumärke. Då frågan ställs, till vilken grad de anställda får vara delaktiga i beslut svarar B1, *"I allra högsta grad då starka viljor finns i och med att den enskilda mäklaren har sitt egna företag/varumärke att tänka på"*. Vid kontorets filial förklarar respondenten att det existerar ett mer omfattande samarbete, eftersom de i jämförelse med det större kontoret har en gemensam pott att dela på, som enligt B1 fungerar bra. Ett önskemål är dock att som chef vara mer engagerad och finnas där i större grad men respondenten menar att, *"Så länge de sköter sig bra så låter vi dom sköta sig själva"*.

Anställda, B2-4

Vilken typ av ledarstil respondenterna upplever finns på kontoret är till stor del frihet under ansvar med relativt lite direktiv och styrning. B3 beskriver ett vänskapligt ledarskap och att egenskaper som lyhördhet existerar men att det slutgiltiga beslutet ligger inom chefsrollens makt. B2 önskar att det finns en vägvisande ledarstil där delmål sattes upp för att få bättre styrning i sitt arbete. B4 instämmer och menar att det behöver förekomma mer stöttning i tuffa och jobbiga lägen för att undvika problem. B2 och B3 anser att utvecklingssamtal är ett viktigt verktyg för ledningen i att stötta och vägleda sin personal då respondenterna anser att det är viktigt med feedback på det arbete som utförs, om det är rätt eller fel. Dessa möten förklaras ofta bli lidande på grund av tidsbrist. *“Ett mer strukturerat arbete från arbetsledaren skulle behövas för att visa vägen bättre och tydligare”*, enligt B3. Samtliga respondenter nämner att de får höra mer från arbetsledaren när något fel uppstått än när det faktiskt gått bra. B3 förklarar att det skulle behöva ske en förändring med mer positiv feedback. Respondenterna upplever alla att kontoren skulle behöva jobba mer på att ge och ta emot personlig feedback och inte bara stirra sig blint på siffror och försäljningsresultat.

B2 lyfter fram synpunkter om uppmuntring att *“drivet i arbetet kan påverkas av uppmuntring från företaget och chefen vilket troligen skulle synas i fastighetmäklarnas resultat”*. Uppmuntring i sitt arbete upplevs dock på olika sätt, eftersom B2 menar att nöjda kunder och en glad familj kan räcka beroende på vilken personlighetstyp man är. Att aktivt jobba med mål skulle enligt B2 och B4 medföra en annan styrning i arbetet. Respondenterna menar att det skulle öka motivationen och att arbetsgruppen skulle se en tydligare linje till att sträva åt samma håll. De uttrycker även behovet av uppföljning på utfört arbete, detta för att utvärdera vilka faktorer som skulle kunna förändras till det bättre i framtida arbete. B2 påpekar att om dessa utvecklingssamtal inte fungerar och inte ger något mervärde för den anställde är det, enligt respondenten, en onödig process. Vidare förklarar B2 att fastighetsmäklarkontoret och dess filial, befinner sig i en sådan situation och det är en uppgift för arbetsledaren att styra upp.

B2, B3 och B4 upplever att samarbetet mellan kollegorna fungerar mer eller mindre bra, de hjälper varandra och tar gärna hjälp av respektive kontors assistenter. Utifrån B4:s beskrivning finns en mer öppen dialog på det mindre kontoret vilket respondenten tror beror på att det är på grund av den nära relationen och deras insyn i kontorets gemensamma förmedlingsuppdrag. B3 upplever relationen mellan sina medarbetare och arbetsledare som god. Vidare beskrivs ett gott samarbete men det påverkas negativt i sämre tider och det är surare miner eftersom fastighetsmäklarans lön är provisionsbaserad. Samtliga respondenter skulle vilja se en förändring i det ledningsstöd som finns idag, genom en rakare kommunikation skulle det gå att uppnå en tydlighet i vilka mål som eftersträvas. B2 menar även att det finns behov att få vara mer delaktig i de beslut som tas i företaget, eftersom det påverkar kontoret och berör fastighetsmäklarnas arbete mot kund. De tillfällen för formella möten är idag för få enligt B2 och B4 där de menar att det skulle kunna föras en tydligare diskussion om det gemensamma arbetet.

4.2.3 Human resource management

Kontorschef, B1

Respondenten berättar att egenskaper som eftersöks vid en eventuell nyanställning, sker utifrån två perspektiv. Dels behöver det finnas social kompetens inför kundmöten och visa på lyhördhet och empati. Ur det andra perspektivet, utifrån arbetsgruppen, skulle respondenten titta på om personen passar med de andra anställda. B1 menar att de vill uppnå en mix av kunskaper för att säkerställa en positiv utveckling i företaget. De egenskaper som idag finns inom gruppen är drivna personer, de med kontrollbehov men också de som är mer eller mindre ostrukturerade i sitt arbete, som ändå enligt respondenten skapar ett bra resultat.

För att få god stämning i gruppen planeras gemensamma resor, oftast jobbrelaterade, eller att de träffas över enklare middagar, vilket de flesta anställda brukar delta vid. För att ge de anställda mer uppskattning och tillfredsställelse i arbetet finns förmåner som fria telefoner, milersättning, parkeringskort och friskvårdsbidrag. Genom samarbetet med banker får de anställda fri ekonomisk privatrådgivning med bland annat pensionsfrågor och fondavsättningar. På kontoret har de satt en form av lönetrappa för vad fastighetsmäklarna presterar och på så vis kunna motivera dem till nå högre resultat, vilket ska möjliggöra belöning direkt i lönekuvertet. Detta är något de flesta nått upp till enligt respondenten.

Ett provisionsbaserat lönesystem har sina fördelar och nackdelar menar B1. Fördelen är att fastighetsmäklarna sköter sig själva då de är som små egenföretagare i verksamheten. Nackdelen är att det är att det måste finnas knivskarpa regler för vem som står på tur när det gäller nya kunder för att undvika orättvisa, vilket menas påverkar både sammanhållning och gemenskap på arbetsplatsen. Kontorschefen berättar, "*Vid sämre tider kan oro leda till dålig stämning för hela gruppen och inte minst för mig som arbetsledare*". Skulle ett pottsystem implementeras på det större kontoret menar respondenten att risken för osämja i gruppen skulle öka och därmed skulle kraven på arbetsledarens delaktighet och styrning förändras. Vidare menar respondenten att ett pottsystem fungerar då arbetsgruppen består av färre anställda och att de är vana och inställda på att jobba i tajt i en grupp. Som kontorschef fungerar det bra som det är idag i och med de egenskaper som redan finns bland de anställda.

Anställda B2-4

Lyhördhet, engagemang och flexibilitet är egenskaper som kommer igen i respondenternas svar om vilka egenskaper de anser att en serviceinriktad person bör ha. På kontoren idag finns det allt från väldigt drivna personligheter men också hjälpsamma och tillmötesgående kollegor. B2 menar att den provisionsbaserade lönen bidrar till ett ego hos de flesta som kan uttryckas på olika sätt, det kan vara svårt att balansera det med att genuint samarbete mellan fastighetsmäklarna. B3 anser att sammanhållningen och graden av samarbete påverkas mycket av hur det går med försäljningen, och att det lätt uppstår grupperingar inom kontoret. På det mindre kontoret upplever respondenten arbetsmiljön som väldigt trivsamt då de arbetar mycket för en god sammanhållning. B3 berättar att det är viktigt med en blandning av personligheter inom arbetsplatsen, eftersom det bidrar till en bättre gruppdynamik. De träffas gärna utanför arbetet på enkla afterworks och uppskattar utbildningsresor då respondenten menar att nytta

med nöje kan kombineras. B3 berättar att initiativ tas till att försöka göra saker tillsammans, och att när det väl sker påverkar det stämningen i gruppen för en tid framöver. B2 upplever individerna på sin arbetsplats som väldigt olika vilket gör att man behöver acceptera varandras liv utanför arbetet. Detta leder till att de flesta inte umgås mer än på arbetet eller i jobbrelaterade evenemang. Exempel på olika evenemang är att gå på hockey som är en kundaktivitet, utbildningsresor eller lunchmöten och liknande saker att hänföra till yrkesutövandet.

Vilket lönesystem som är att föredra har respondenterna delade meningar om men de är överens om att pottsystem fungerar bättre för en arbetsplats med färre och likasinnade kollegor. Även om de arbetar under två olika lönesystem menar de att det finns en extra drivkraft till att göra ett bra resultat när det återspeglar sig i lönekuvertet. En av respondenterna med enbart provision ser fördelarna med att kunna styra och påverka sitt arbete fullt ut och är tillfredsställd med den typ av lönetrappa, som beskrivits tidigare, som morot till att göra ännu bättre ifrån sig. En annan respondent som arbetar under ett gemensamt pottsystem menar att lönetrappan är en tillräcklig morot för att känna motivation till att göra ett bra resultat. Vidare menar respondenten att på grund av den gemensamma potten och det goda samarbetet på kontoret existerar ingen konkurrens mellan medarbetarna. Något som respondenten menar faller sig naturligt på grund av den provisionsbaserade lönen. B3 kommenterar ett gemensamt pottsystem och tror att det kan bli svårt att få alla anställda att dra åt samma håll, eftersom det kan finnas personer som bidrar mer än andra, och därför skapas osämja inom gruppen. B3 anser även att det skulle kunna finnas ett större inslag av gemensamma tävlingar, som kan motivera samtliga att nå uppsatta mål för hela arbetsplatsen, *“En tävling inom kontoret där belöningen är en resa skulle säkert göra oss mer motiverade i vårt arbete”*.

En stor del i arbetet att motivera de anställda till att göra ett bra arbete ligger hos kontorschefen, menar B2 och B3, samtidigt som de förtydligar att den biten behöver bli bättre inom arbetsplatsen. Detta förtydligar B3 och förklarar följande, *“För att kunna motivera och tillfredsställa mig som anställd i mitt arbete skulle jag vilja se mer engagemang för den specifika individen när det gäller utformning av verktyg och förmåner som fungerar för mig och ihop med mina kollegor”*, som vidare berättar att det funnits tillfällen när förslag tagit fram från de anställda, men att det brister i chefens engagemang och rinner ut i sanden. Överlag inom kontoret upplever samtliga respondenter att det oftast är ett bra klimat med få orättvisor och de flesta har byggt upp sin egen kundbas.

4.2.4 Intern kommunikation

Kontorschef, B1

Det större kontoret har en utsatt tid till veckomöten enligt B1, där alla medarbetare ska delta. Finns inget att ta upp på agendan träffas ändå samtliga för att kunna ventilera vad som kan falla personalen in. B1 förklarar att personalen via dessa möten och framförallt mailkonversationer får ta del av information som anses vara relevant. Respondenten upplever att personalen stundvis får ta del av alltför mycket information vilket kan resultera i att de inte hinner ta in allt som förväntas. B1 lyfter fram användningen av företagets framtagna verktyg

för det specifika arbetet med förmedlingsuppdragen där nödvändig information hämtas. Vidare förklarar respondenten att rollen som kontorschef innebär mycket informationsdelning och direktiv från företagets huvudkontor, där information som är relevant för personalen skickas vidare eller tas upp via de tidigare nämnda veckomötena.

Anställda, B2-4

Som tidigare nämnt fungerar kommunikationen bra mellan de som arbetar på filialkontoret då B4 menar på att personalen har en öppen dialog och diskuterar arbetsuppgifter, beslut och tillvägagångssätt i specifika kundaffärer, på en solidarisk nivå. De har egna möten när det passar för att gå igenom det som varit och vad som komma skall. Respondenten upplever dock att informationsspridningen mellan arbetsledaren och ytterligare ett led, huvudkontoret, är bristfällig när de får ta reda på mycket information, nyheter och marknadsinformation på egen hand. Respondenterna som arbetar på det större kontoret, menar att de istället får ta emot mycket information via mail som inte alltid är relevant. B2 förklarar att den allmänna informationen som nyheter från kedjan, information från mäklarsamfundet och andra samarbetspartners är tillräcklig men det saknas tilldelning av den specifika informationen på kontornivå. Respondenten anser att det kan förenklas, därav skulle det dagliga arbetet effektiviseras. Vidare beskriver B2 och B3 kommunikationsmedel som veckomöten och interna informationssystem som goda för att kunna utföra ett tillfredsställande arbete, mailkonversationer används flitigt. På veckomötet har de möjlighet att tillsammans diskutera och presentera det som är aktuellt för kontoret och för fastighetsmäklarnas affärer. För att alla ska vara insatta förs ett protokoll som frånvarande kollegor kan ta del av. B3 håller dock med i resonemanget från respondenten på filialkontoret angående informationsspridning från kontorschef och huvudkontoret. B3 menar att det saknas insyn i framtidsplaner och tänkta strategier, vilket skapar en otydlighet bland de anställda för verksamhetens vision och strategi till att uppnå företagets och kontorens mål.

4.2.5 Extern kommunikation

Kontorschef, B1

Genom en undersökning via SKI, Svensk kvalitetsindex, har kedjan fått utmärkelsen som fastighetsmäklarkedjan med högst förtroende. B1 anser att det är ett kvitto på att affärsidén, "För enkelhetens skull", genomsyrar företaget och ända ut till kunden. Detta är något som de är stolta över och gärna lyfter fram i skarpa lägen i deras försäljning.

Det material kedjan och kontorschefen vill att de anställda ska jobba med anses innehållsrikt och presenterar företagets och förmedlingens process för kunden på ett bra sätt. Även om det inte blir en affär ska fastighetsmäklarna lämna materialet till kunden så de finns med till eventuella framtida affärer. Respondenten förklarar att de arbetar mer med att skapa ett igenkännande än med annonsering och reklam via media. Det material som ska representera företaget externt jobbar ledningen mycket på egen hand med och har det slutgiltiga beslutet i vilken omfattning det ska göras då kontoret står för kostnaderna. B1 menar dock att medarbetarna i stor grad har möjlighet att påverka innehållet.

Anställda, B2-4

Respondenten på kontorets filial beskriver arbetet med den externa kommunikationen som väldigt fritt då de har möjlighet att påverka och skapa det som de vill gå ut med mot sin marknad, dock inom kedjans ramar. Vid specifika kampanjer får de ta del av information mestadels via mail eller som vid det senaste tillfället att ledningen besökte kontoret och informerade, vilket önskas bli fler gånger enligt respondenten. Respondenten menar vidare att informationen behöver presenteras på olika sätt beroende på innehåll och vilket budskap som företaget vill förmedla. B3 beskriver att dennes arbetsinsatser inom extern kommunikation som annonsering och skapande av kampanjer är omfattande, vilket kräver att ett bra samarbete med ledning finns inför sista redigering innan utskick. B2 upplever att den konstnärliga friheten har begränsats då material och upplägg av innehållet externt är väldigt styrt på kedjenivå idag, *“Det blir svårare att visa opartiskhet mellan köpare och säljare då det finns riktlinjer och styrning uppifrån mot exempelvis vilka samarbetspartners kontoret ska hålla sig till”*. B2 menar vidare, att vara en del av en stordrift finns risken för att förståelsen minskar för beslut och styrda arbetssätt men det för också med sig ett igenkännande som är rikstäckande vilket kan ge fler affärer.

4.3 Fastighetsmäklarföretag C

Enligt respondenterna strävar företaget att få nöjdare kunder, att vara bäst framför störst på sin marknad och med det visa på god lokalkännedom. De beskriver också att de anställdas arbete ska visa på engagemang och att skapa en känsla av trygghet och tillit i kundernas affärer.

Bostadsmarknaden där de är verksamma beskrivs som är tuff där hög konkurrens råder. Kunderna jämför både kontoret och de anställda fastighetsmäklarna med konkurrenterna i de flesta affärer. Därav ställs höga krav på flera faktorer som spelar in i kundens beslut då respondenterna menar att kunden väger in bland annat pris, arbetssätt och upplevd personkemi med fastighetsmäklaren.

På vilket sätt kontoret tar reda på den externa marknadens behov, att marknadsorientera sig, sker ofta i de skarpa mötena med kunden. Detta genom att lyssna noga på vad kunden efterfrågar och samtidigt ställa mycket frågor för att hitta en skräddarsydd lösning. Från kedjan får kontoret ta del av utförda kundundersökningar som utvärderat mäklarnas arbete i förmedlingsuppdragen. Informationen ses som viktig och användbar i framtida arbeten.

Intern marknadsföring beskriver en av respondenterna som följande, *“Intern marknadsföring ser jag är till för att göra företaget mer attraktivt som arbetsgivare”*, C1. Respondenten anser att kontoret arbetar till viss del med den typ av process för att skapa ett mervärde för redan anställd personal eller för den sökande. Ett mer omfattande arbete skulle behövas för att bli mer tydlig i kontorets arbetssätt vilket skulle ge ett ännu bättre resultat. En av de anställda lyfter fram att ett aktivt arbete med intern marknadsföring genererar möjligheter till att skapa nya affärsmöjligheter men att det fortfarande är utifrån de delområden som berörts och inte utifrån själva begreppet.

4.3.1 Utbildning

Kontorschef, C1

Respondenten berättar om sin syn på att utbilda personalen, att det ses som positivt att utbilda personalen eftersom det behövs för att kunna vara konkurrenskraftiga på en väldigt hårt marknad. Respondenten upplever att de flesta är positiva till utbildning och att arbetsgruppen består av tävlingsmänniskor, vilket ses som en bidragande orsak till att utbildningsinsatser fått ett positivt gehör från de anställda. De typer av utbildningsinsatser som finns att tillgå är dels egna former av utbildningar inom fastighetsmäklarkedjan, som kombinerar olika utbildningar inom sälj- och produktkännedom, sedan finns det även flertalet utbildningar inom branschorganisationen Mäklarsamfundet, exempelvis juridik, säljteknik och särskilda förmedlingsobjekt. C1 berättar att kontoret det senaste året anställt två säljcoacher från en konsultfirma som jobbat nära de anställda och fokuserat på säljteknik och målbilder. C1 upplever att arbetet fungerat bra men att det är för tidigt för att se något resultat inom ökad försäljning. Gällande utbildningsinsatser känner respondenten att det är viktigt att diskutera igenom vad för sorts utbildning som kontoret behöver, och vad som är värt att lägga ned pengar på.

Anställda, C2-4

Synen på utbildning för de anställda ses som positivt av samtliga respondenter, eftersom det är en viktig faktor för att bli konkurrenskraftig, men huruvida det verkligen efterfrågas är olika mellan respondenterna. C2 uttrycker att syftet med utbildning är att öka sin kunskap i sitt arbete som också tror sig generera till bättre resultat för kontoret och företaget ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Respondenten berättar fortsättningsvis att deltagandet i företagets introduktionsutbildning uppskattats då de två dagarna var innehållsrika och erbjöd en blandning av information och kunskap om marknaden, om företaget men också av coachning i attityd och motivation i sitt arbete samt försäljningskunskaper. C3 som också är relativt ny i branschen anser att det är viktigt att samla på sig så mycket kunskap som möjligt för att bli bättre på att skaffa sig nya affärsmöjligheter och lösa olika kundrelaterade problem. Respondenten beskriver fortsättningsvis att arbetsmiljön på kontoret som god, därav upplevs det som enkelt att få tips och goda råd om olika frågor som kan dyka upp, *“Jag får mycket ny kunskap av mina kollegor, när jag har en skatte- eller juridikfråga får jag ofta bra hjälp vilket gör mig tryggare inför kundmötet”*. En av respondenterna ser delvis positivt på utbildning men respondenten anser att det tar upp viktig tid. Personen förklarar att utbildning kan påverka arbetet på kort sikt, eftersom det kan bli svårt att hantera visningar och kundmöten, och därmed missa affärsmöjligheter. C2 och C3 nämner att ledningen under det senaste året har investerat i två säljcoacher som arbetat ute på fastighetsmäklarkontoren. Detta har upplevts som positivt då de sett fördelen med att haft utbildningen på kontoret, eftersom det enligt respondenterna medför att det går att kombinera med det vardagliga arbetet mot kunderna. Investeringen i en konsultfirma är också uppskattat enligt C2 och C3, eftersom de upplever att företaget ser en potential i de anställda. Avslutningsvis förklarar C2 att denne upplever att företaget tar tillfället i akt under konferenser eller andra träffar äger rum att kombinera med en eller två programpunkter med någon form av utbildning för de anställda.

4.3.2 Ledningsstöd

Kontorschef, C1

Respondenten beskriver sin ledarstil som en tillmötesgående chef och i stora drag som en kollega till sina anställda. Det ges mycket eget ansvar till samtliga anställda, förklaringen till det är att lönesystemet innebär att varje anställd fastighetsmäklare arbetar in sin egen lön utifrån de förmedlingsobjekt de lyckas sälja, och att varje fastighetsmäklare är personligt ansvarig mot sina uppdragsgivare. Respondenten anser att var och en får ha sin egna stil, så länge det fungerar och känns bra för varje medarbetare. C1 beskriver sin relation till de anställda som mycket god, att det är en form av kompisrelation, något som de aktivt försöker att bibehålla på arbetsplatsen. *“Vi sitter i ett öppet kontorslandskap vilket gör att vi är väldigt nära och har en ständig kontakt med varandra, vi vill ha en bra stämning i gruppen”*. Det som upplevs som svårt är att vara den styrande ledaren, som kontoret behöver när tunga beslut behöver tas, vilket blir lite annorlunda än att vara den chef som har en nära och kamratlig relation till de anställda.

När det kommer till att feedback och återkoppling berättar C1 att det förekommer utvecklingssamtal en gång varje kvartal med samtliga medarbetare. Förutom planerade samtal förekommer månatlig måluppföljning mot försäljningsmål med samtliga fastighetsmäklare, det finns även ett stort engagemang från varje fastighetsmäklare som har vetskap om sin försäljning, eftersom det direkt påverkar deras löner. Försäljningsmålen sätts i samråd med varje fastighetsmäklare, där det budgeteras för ett år framöver, som bryts ned i delmål. Det är vanligt att målen varierar inom personalgruppen eftersom att fastighetsmäklarnas rutin och ambitionsnivå skiljer sig åt.

Anställda C2-4

Respondenterna beskriver kontorets ledning i form egenskaper som lugn och hjälpsam. C2 berättar att denne upplever ett balanserat ledningsstöd mellan att uppfattas som chef och kompis, vilket ses som positivt för både samarbete och stämning inom arbetsplatsen. C3 berättar om ledarstödet som följande, *“Det är ofta jag får frågan hur jag mår, och om det är något jag behöver hjälp med, det känns för min del mycket bra”*. C4 berättar att dennes relation till kontorschefen är mer långt gången, och handlar inte lika mycket om att få hjälp och stöttning. På deras marknad är konkurrensen stor och respondenten har märkt av uppvaktning från andra fastighetsmäklarfirmor som vill rekrytera kompetent personal till deras kontor, för denne är det viktigt att ha ett bra anställningsavtal med god provisionsdel och en bra relation till sin chef.

Samtliga respondenter anser att kontorets ledning är duktig på att ge personlig feedback som exempelvis kan ges genom ett enkelt mail eller en klapp på axeln. Stora delar av feedback och återkoppling sker utifrån månadssamtal och utvecklingssamtal. Respondenterna förklarar att det finns försäljningsmål där provisionsmålet är det främst utmärkande. Det finns även målsättningar inom tillvalstjänster som kan skapa ett mervärde i form av bonus och andra förmåner. Ledningen har inom kedjan tagit fram ett flertal kompletterande bonusar som skapar ett mervärde för de anställda, exempelvis finns det resecheckar och andra presentkort

att vinna vid förmedling av sidotjänster och tipsverksamhet till kollegor. Varje fastighetsmäklare kan själv se hur det går med försäljningen vecka för vecka, något som ses som positivt. *“Det påverkar oss jättemycket, vi är alla tävlingsmänniskor. Det är bra att kunna se hur det går för oss och hela kontoret”*, säger C3. En av respondenterna berättar att det under varje vecka ges tillfälle att samlas för att diskutera den närmaste tidens agenda. Ledningen tar gärna emot synpunkter och förslag på exempelvis kampanjer och tävlingar, för att kontorets medarbetare skall kunna få delta i beslut. C4 berättar att mycket av de beslut som tas inom arbetsplatsen sker under dessa veckomöten där målet är att alla anställda alltid ska vara med och få yttra sig.

4.3.3 Human resource management

Kontorschef, C1

Respondenten beskriver stämningen på kontoret som god med en samling av tävlingsinriktade och drivna personer. Ibland kan det som följd av rådande tävlingsinstinkt och konkurrens bland fastighetsmäklarna uppstå en del sura miner, men att det samtidigt finns en lyhördhet för åsikter, för att kunna reda ut eventuella problem.

C1 menar att en serviceinriktad person är glad, engagerad och en problemlösare. Flera av dessa egenskaper prioriteras vid en nyanställning, för att kunna skapa en bra gruppdynamik och få en framtida stjärnmäklare. För att behålla och utveckla stämningen på kontoret förespråkar ledningen mycket olika aktiviteter inom arbetsgruppen. Dels är det aktiviteter vid en viss sorts måluppfyllnad, exempelvis årsbudget, men det finns även middagar och resor som kontoret planerar tillsammans. Respondenten berättar att, *“När vi har saker att sikta mot så blir det en liten snackis bland alla på kontoret, känslan är att det är bra med gemensamma mål som skapar intresse”*.

På arbetsplatsen förekommer lönesystem som renodlad provisionslön för fastighetsmäklarna och fast lön för ledning och mäklarassistenten. Som respondenten berättat tidigare kan det uppstå följder av konkurrenssituationen mellan de anställda. *“Det kan bli lite dispyter när nya kunder kommer in på eller ringer in till kontoret, det är värdefullt att skapa en kontakt med dessa kunder”*. C1 upplever att det oftast brukar gå att lösa mellan de anställda då god kommunikation råder och att de kan komma överens om en lösning som passar båda parter, att en form av uppdelning sker.

Anställda, C2-4

C3 beskriver kontorets arbetsmiljö som social och i positiv anda, med medarbetare som är väldigt glada och hjälpsamma. C2 uttrycker att det finns ett vänskapligt klimat på kontoret mellan alla de anställda, kontorschefen inräknat. Medarbetarna beskrivs fortsättningsvis av C2 som drivna men också sociala, nyfikna på andra människor, lyhörda och visar ett genuint intresse för kunder som kollegor men också för andra samarbetspartners. Egenskaper som imponerar på respondenten är hur pålästa alla på kontoret är. C2 menar då att det krävs en viss skicklighet att ta in all den kunskap som fastighetsmäklarbranschen innefattas av. På frågan om det finns någon form av konkurrens inom företaget, och hur de skulle beskriva den, låter det så här från C3, *“De flesta är tävlingsmänniskor och vill jobba hårt för sin egen lön. Ibland*

kan jag bli lite sur över någon annan som får in mycket förmedlingsobjekt, speciellt när det är någon av personerna som sitter närmast entrén". C4 berättar att det kan vara en form av tävling på telefonen när det ringer in till kontoret, det är sådana småsaker som kan skapa irritation inom gruppen menar respondenten. C2 lyfter fram en mer positiv bild av konkurrens inom arbetsgruppen att kollegorna på kontoret väljer att sporra varandra i arbetet med företagets kunder eftersom det ökar chanserna till att uppnå ett bättre, gemensamt resultat för kontoret. Respondenten menar också att alla är glada för varandras framgång mer än att det förekommer konkurrens mellan de anställda, som på ett naturligt sätt skulle kunna uppstå i och med den provisionsbaserade lönen som fastighetsmäklarna har

C3 och C4 berättar att kontorets lönesystem är renodlad provision för fastighetsmäklarna och fast lön för kontorschefer och mäklarassistenter. För fastighetsmäklarna finns det en möjlighet att uppnå en extra bonus utöver ordinarie procentandel av förmedlingsprovisionen. *"Ju mer vi säljer desto mer kan vi få. Det gäller att komma in i yrket och bli varm i kläderna, att vara förberedd på att lönen kan variera kraftigt*, säger C3. Som anställd med fast månadslön finns samma möjlighet att uppnå en extra bonus, en kombination av fast och rörlig, vilket grundar sig på om hela kontoret når satt budget. Då personalen får vara med och påverka kontorets resultat beskrivs enligt C2, en känsla av delaktighet i gruppens gemensamma arbete mot ett bra resultat och att arbetet som utförs bidrar till en extra bonus i lönekuvertet. Respondenten menar fortsättningsvis att andra former av tävlingar för att öka sin försäljning ses som positivt. Gemensamt för samtliga respondenter är att nuvarande lönomodell är tillfredsställande och att den lämpar sig bra mot deras personligheter. Förutom en enligt respondenterna motiverande lönomodell finns det från ledningshåll förmåner som friskvårdsbidrag och arbetstelefon.

Då vi ställer frågan om hur kontoret arbetar för att stärka sammanhållningen i gruppen svarar respondenterna att aktiviteter, stora som små, är lika viktiga för sammanhållningen som för en stimulerande kommunikation mellan medarbetarna på kontoret. Det C2 lyfter fram som huvudsakligt syfte med exempelvis kickoff, afterwork eller resor som gjorts tillsammans är att få saker att prata om med sina kollegor på arbetet. Vilket respondenten tillsammans med C3 upplever har effekt på den vänskapliga arbetsmiljön som tidigare nämnts.

4.3.4 Intern kommunikation

Kontorschef, C1

"Den främsta informationsspridningen sker direkt mellan kollegorna på arbetsplatsen, i den mån de är inne på kontoret. Det förekommer såklart väldigt mycket mailkontakt mellan både kollegorna och i min kommunikation mot var och en av dem". C1 nämner att det vanligaste problemet som man vill försöka undvika är de gånger när kunder ringer in eller kommer förbi kontoret och söker fastighetsmäklare som inte är på plats. Dessa gånger kan det tyvärr inträffa att meddelanden eller telefonsamtal inte går fram till fastighetsmäklaren i den mån det var tänkt. Det är just denna del inom kommunikationen mellan medarbetare som C1 ser en farhåga kring, eftersom det kan påverka kunderna negativt. Utmaningen ligger i att få alla att samarbeta bättre, och se fördelarna för hela kontoret om de kan hjälpa varandras kunder.

Anställda, C2-4

C2, C3 och C4 anser att det finns en hel del information som de måste hålla koll på i sina yrkesroller, och att det kräver mycket mailhantering och sökande av information på företagets intranät. C4 berättar att det mesta inom kommunikationsspridning handlar om mailhantering, vilket blivit alltmer vanligt. *“Det är väldigt mycket mail, antingen massmail till hela kontoret eller så är det enskilda mail från exempelvis kunder eller kollegor. Med en iPad och min telefon med mig ute på uppdrag så är jag i princip alltid nåbar”*. Vi får även veta av C4 att kontorsmiljön består av ett öppet kontorslandskap, där medarbetarna är placerade så att de kan se och höra varandra enklare. Detta upplevs som både positivt och negativt. I kommunikationssyfte menar respondenten att det är lätt att dela med sig av viktig information, men det kan även bli hög ljudnivå, *“För min egen del så kan kundmöten och telefonsamtal ibland bli påverkade, givetvis oavsiktligt från övriga medarbetare, dessa stunder kan det vara att föredra att sitta i andra lokaler”*. C3 ger även sin syn på kommunikationen, *“Vi har en bra dialog på kontoret, och det är lätt att prata med någon när vi ser varandra. Har jag några frågor så går det fort att få svar”*. På frågan om hur respondenterna ser på problem med att information kan falla mellan stolarna berättar de att det dels finns ett stort personligt ansvar och egen vinning hos personalen i att söka rätt på information, och att det även från ledningen uppmuntras att hjälpas åt för kontorets bästa. C4 berättar att, *“Vi har bestämt oss för att vi ska stå enade ut mot kunderna, och då måste vi skicka vidare viktig information. Jag skickade senaste förra veckan vidare en visningsbokning till min kollega, som då kunde lägga in det i kalendern”*. Viktig information från huvudkontoret som arbetsledningen vill framföra diskuteras under de veckomöten som beskrivits tidigare. Hela arbetsgruppen samlas och har möjlighet att utvärdera arbete som varit och informera om vad som komma skall.

4.3.5 Extern kommunikation

Kontorschef, C1

Respondenten förklarar att insynen och påverkan inom extern kommunikation är omfattande i och med rollen som kontorschef. Mycket av besluten tas från respondenten, men ofta i samråd med alla anställda under dels veckomöten men även i samband med mailutskick, om det är saker av mindre vikt. Enligt C1 gäller det att vara aktiv inom marknadsföring och tjänsteskapande för att kunna möta kundernas behov tidigt, detta medför att de kan bli tvungna att fatta snabba beslut, *“Vi vill ligga i framkant på vår marknad och vara först med den senaste”*. Det är vanligt att stora nyheter och beslut som påverkar kontoret läggs ut på det intranät som finns inom kedjan, eller att det skickas ut mail till samtliga anställda. Respondenten upplever inte att det är något problem med den externa kommunikationen, utan det finns ett stort ansvar från samtliga att vara väl insatt i exempelvis tilläggstjänster och kampanjer. *“Vi är verksamma på en marknad där det är hög omsättning bland bostäder och vår marknadsandel bevisar att vi gör ett gott arbete. Vi måste kunna ligga i framkant inom tjänsteutveckling och även haka på trender som uppstår”*, säger C1 om hur viktigt det är att företagets affärsidé och tjänsteutbud måste finnas i bakhuvudet på medarbetarna.

Anställda C2-4

När det kommer till den externa kommunikationen får vi berättat från C3 att det går att både påverka och i ett tidigt skede få vetskap om kommande förändringar inom kontoret. Olika former av kampanjer och tävlingar ut mot kunderna är en återkommande punkt på veckomötet, vilket medför att medarbetare kan komma med synpunkter och även få information av ledningen. *“Vi har fått uppmaningar om att ge förslag på vilka typer av kampanjer vi vill ha till våra kunder, eftersom det är vi som träffar dessa dagligen, och vet vad de efterfrågar”*, enligt C3. Enligt C4 är det också viktigt med tydlighet, att det framgår vad som verkligen gäller vid framtagande av nya tillvalstjänster, *“När vi lanserade en ny tjänst för något år sedan, så var den inte riktigt testad innan lansering, det blev mycket frågetecken från kunderna som vi inte kunde svara på. Då kände jag mig lite otillräcklig”*. En viktig faktor för de anställda lyfter C2 fram, *“Företagets arbete med extern marknadsföring tar hänsyn till våra förslag, och för min del vill jag kunna vara med och påverka.”* Samtliga respondenter upplever att de kan representera företagets varumärke och affärsidé i deras kundmöten. *“En viktig del i att kunna stå för varumärket är att det är tydligt kommunicerat för oss, vilket ledningen gör bra när vi får med och påverka”*, berättar C3.

4.4 Sammanställning av resultat

| | Fastighetsföretag A | Fastighetsföretag B | Fastighetsföretag C |
|-----------------------------|--|--|--|
| Utbildning | <ul style="list-style-type: none"> - Tidsbrist - Eget ansvar - Utveckling | <ul style="list-style-type: none"> - Tidsbrist - Eget ansvar - Utveckling - Alternativa utbildningsmetoder | <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrensfördel - Tidsbrist - Alternativa utbildningsmetoder |
| Ledningsstöd | <ul style="list-style-type: none"> - Frihet under ansvar - Delaktighet i besluts och planering - Utvecklingsamtal mot budget - Svag styrning | <ul style="list-style-type: none"> - Frihet under ansvar - Delaktighet i besluts och planering - Svag styrning - Budgeterade mål | <ul style="list-style-type: none"> - Frihet under ansvar - Delaktighet i besluts och planering - Balanserad ledarroll - Omfattande utvecklingssamtal |
| HRM | <ul style="list-style-type: none"> - Liknande personalegenskaper - Vardagliga aktiviteter - Motiverande lönesystem - Positiv konkurrenssituation | <ul style="list-style-type: none"> - Varierande personalegenskaper - Arbetsrelaterade aktiviteter - Grupperingar i arbetsgruppen - Tillfredsställande lönesystem - Konjunkturell konkurrens | <ul style="list-style-type: none"> - Varierande personalegenskaper - Mångfald inom aktiviteter - Utvecklande lönesystem - Balanserad konkurrens |
| Intern kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> - Mailhantering - Veckomöten - Öppen dialog - Kommunikativt kontorslandskap | <ul style="list-style-type: none"> - Mailhantering - Veckomöten - Bristfällig informations-spridning | <ul style="list-style-type: none"> - Mailhantering - Veckomöten - Öppen dialog - Systematisk informations-spridning |
| Extern kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> - Delaktighet i beslut - Representativ - Ökad förståelse mot företagets varumärke | <ul style="list-style-type: none"> - Delaktighet i beslut - Flexibilitet | <ul style="list-style-type: none"> - Uppmanar till delaktighet - Representativ - Innovativa metoder |

Tabell 1. Sammanställning av fastighetsmäklarkontorens intervjumaterial

5 Analys

I detta avsnitt följer vår analys av de undersökta fastighetsmäklarkontoren ställt mot vår teoretiska referensram. Vi har valt att presentera analysen utifrån arbetets teoridel som bryter ner konceptet intern marknadsföring i fem byggstenar. Genom att tillämpa denna metod kan vi på ett mer fördelaktigt sätt analysera arbetets forskningsfrågor. Avslutningsvis följer en sammanställning av vår analys.

5.1 Analys av forskningsfrågor

Resultatet av intervjuerna visar att fastighetsmäklarkontoren arbetar i olika grad med implementering av intern marknadsföring. Konceptet beskrivs av tidigare forskare som komplext och otydligt för företag att applicera i deras verksamhet, (Ahmed & Rafiq, 2000, Grönroos, 2008, Owuso-Frimpong & Martins, 2010 och Avlonitius & Giannopoulos, 2012), vilket vi även kan se i verkligheten utifrån genomförda intervjuer. De kontor vi besökt tillämpar olika delar av intern marknadsföring utifrån existerande förutsättningar inom respektive verksamheter.

Att redogöra för hur fastighetsmäklarkontoren arbetar med intern marknadsföring är svårt att förklara utan att presentera det genom Grönroos (2008) byggstenar som tillämpats i arbetet. Fortsatt i detta avsnitt kommer vi därför dela upp det komplexa konceptet intern marknadsföring genom dessa fem grundstenar. I varje aktivitet analyserar vi hur fastighetsmäklarkontoren implementerar intern marknadsföring, hur de upplever betydelsen av intern marknadsföring och vilka utmaningar de möter vid implementering av intern marknadsföring. Vi för analysen utifrån den tabell vi skapat för det sammanställda resultatet som speglar samtliga företags svar om implementering och problemområden inom intern marknadsföring. De utmärkande faktorer i resultatet kommer att analyseras och lyftas fram i avsnitten som följer utifrån de skillnader och likheter som kunnat utläsas.

5.1.1 Utbildning

I teoriavsnittet nämns tre olika nivåer av utbildningsinsatser: utbildning för att utveckla en helhetssyn över företagets verksamhet, utbildning för att förstärka positiva attityder till företagets mål och arbetssätt samt utbildning för att stärka personalens försäljnings- och kommunikationsegenskaper (Grönroos, 2008). Från vår empiriska undersökning kan vi se ett annorlunda upplägg inom företagen, där det saknas konkreta utbildningsinsatser inom steg två och tre. Vid introduktion inom företaget får den anställde en grundutbildning där tanken är att lära ut företagets verksamhet och produkter, samt ett inslag av sälj- och kommunikationsteknik. Det författarna nämner i teorin, är vikten att hålla bibehålla personalens engagemang mot företaget genom kontinuerlig utbildning med tiden (Lindmark & Önnevik, 2011). Det vi kan se från empirisk data är att det förekommer en omfattande grundutbildning för varje anställd, men att det saknas uppföljande utbildningsinsatser eftersom ansvaret ligger på den anställde att anmäla sitt intresse. Vi kan se att det saknas en form av utbildningsagenda för varje individ, en plan för att utveckla konkurrenskraftiga kunskaper inför framtida affärer. Vi har förståelse för det författarna menar med att ha olika

nivåer av utbildningsinsatser, men tror att kontorscheferna har svårt att implementera utbildningsinsatser över tid hos de anställda, eftersom kunskapsnivåerna kan variera.

Flera av respondenterna nämner att de inte tar sig tid för utbildning och att det upplevs stressigt att riskera förlorad arbetsinkomst i och med en prestationsbaserad lön. Utifrån vad författarna nämner i teorin, att utveckling av de mänskliga resurserna ökar företagets konkurrenskraft, anser vi att det finns ett behov från chefer att både aktivt uppmuntra och ta egna beslut om att personalen skall delta i utbildningar (Montoro-Sánchez & Soriano, 2011). Det finns utifrån intervjuerna ett behov av en ledning som är mer beslutande och stöttande, som kan få de anställda att åka iväg på utbildning utan att uppleva stress över förlorad arbetstid. Vi uppfattar att den teoretiska synen om att företagen bör se utbildning och kompetensutveckling som en investering mer än en kostnad är likasinnad med vad respondenterna svarat under intervjuerna (Lindmark & Önnevik, 2011).

Vi kan se att personalen uppskattar annan form av utbildning än de traditionella konferensresor som är vanligt förekommande, till exempel webbutbildning och annan utbildning på kontorsnivå. Vi tror att den typ av utbildning på plats till viss del kan minska den upplevda stressnivån. En förändring av utbildningsmetoder tror vi också är en följd av fastighetsmäklarens konkurrens och den tid som utbildningsresor innebär.

5.1.2 Ledningsstöd

Utifrån tidigare forskning går det att finna en definition av ledarskapets roll; att få människor att utföra saker och få dem att gå mot samma mål (Lindmark & Önnevik, 2011). Efter intervjuerna har vi sett att kontorscheferna lämnar över mycket ansvar på de anställda, att det saknas en konkret styrning och istället tillämpas ett synsätt som "frihet under ansvar". Vi ser att det fungerar bra så länge medarbetaren är självgående och driven i sitt arbetssätt. Problem kan uppstå för nyanställda som behöver stöttning från ledningen, vi tror att de lätt kan hamna på villovägar. Flera respondenter har även beskrivit en känsla av osäkerhet kring olika arbetssätt, där de inte vet vilken som är den mest lämpliga metoden.

Enligt tidigare forskning finns ett resonemang att ledningsstödet ska framstå som bra förebild mot de anställda (Conduit & Mavondo, 2001). Chefer bör inte bara tänka på vad som ska genomföras och kommuniceras utan även tänka på vilka signaler som ges ut till de anställda. Respondenterna instämmer i det resonemanget eftersom de önskar se att arbetsledarens attityd och inställning är den samma som förväntas av de anställda. Vi tror att motivationen hos de anställda påverkas till stor del av exempelvis chefens närvaro inom arbetsplatsen. Utifrån alla respondenters svar upplevs även en svårighet för kontorschefen att hitta balansen mellan rollen som chef och en nära kollega. Vi kan med det se att det uppstår en otydlighet i ledningsrollen som inverkar på chefernas förmåga att ta beslut och bestämma för kontoret och de anställda, delvis som vi tagit upp tidigare kring utbildningsfrågan. Vid det fastighetsmäklarkontor där en vänskaplig och bestämd ledarstil balanserats upplever vi att de anställda känner en trivsamt arbetsmiljö och att alla på kontoret ses som jämlika men att ledningen visar en tydlig strategi för gemensamma mål att sträva efter. Vi tror att ett sådant

ledarskap kan skapa en sund kommunikation mellan medarbetarna och ledningen som bygger en tilltro för chefens beslutsfattande och styrning.

Uppsatta mål i arbetet är enligt tidigare forskning ett exempel på en typ av ledningsaktivitet, för att uppmuntra och motivera de anställda till att utföra ett gott arbete ut mot kund (Grönroos, 2008). I teorin beskriver vi genom författarna Johnson & Johnson (2009) att de anställda påverkar varandras inställning till att uppnå mål vilket de menar är olika beroende på vilken grad personalen är beroende av varandras prestation. De menar att positivt beroende handlar om hur medarbetarna kan uppnå gemensamma mål och är positivt inställd till varandras prestation. Från våra intervjuer kan vi se att målinriktat arbete skiljer sig mellan de olika fastighetsmäklarkontoren. Ett av kontoren förklarar att de följer upp sina budgeterings- och aktivitetsmål varje månad i form av medarbetar- och planeringssamtal och arbetar som ett lag mot gemensamma mål och resultat. Det är ett mer omfattande arbete med utvecklingssamtal än vad vi kan se utifrån de andra kontoren som inte tillämpar samma grad av målsättningar eller uppföljning. Där saknas en konkret tanke med ett kommunicerat syfte till medarbetarna om hur uppföljning och målhantering skall ske. Respondenterna menar att användandet av tydliga mål skulle öka motivationen när det finns något både enskilt och kollektivt att sträva mot, men de upplever att tiden inte räcker till eller att det rinner ut i sanden.

Vi kan här se ett exempel på hur viktigt det är att ha en chef med ett tydligt ledarskap för att utveckla den kompetens som finns, att kunna följa upp personalens utveckling. Inom forskning har det diskuterats vikten av uppföljning och att ha god kommunikation med de anställda för att förstå deras behov i arbetet i relation till kunderna (Conduit & Mavondos, 2001). En tanke från vår sida är att användandet av målsättningar inom fastighetsmäklarkontoren hjälper till att följa utvecklingen hos medarbetarna, både på ett personligt plan och i sin yrkesroll. Utan konkreta målsättningar tror vi att det kan bli svårt att utveckla exempelvis nåbara försäljningsnivåer.

Ett kompletterande arbetssätt för måluppsättning är enligt teorin feedback och återkoppling. Författarna menar att feedback och återkoppling mellan ledning och personal stärker graden av öppenhet på arbetsplatsen (Grönroos, 2008). Lindmark & Örnevik (2011) skriver att det krävs uppsatta mål att arbete mot, för att utvecklingssamtal och feedback ska kunna tjäna sitt fulla syfte. Vi kan se att arbetet med mål hänger ihop med användandet av utvecklingssamtal eftersom våra respondenter berättat om ledarskap där användandet av mål varit nästintill obefintligt och utvecklingssamtalen då förlorat sin funktion. Feedback genom kundundersökningar är återkommande hos alla företagen då fastighetsmäklaren får reda på hur deras arbete upplevts av kunden, både positiv och negativ kritik. Det finns dock enligt respondenterna brist när det gäller positiv feedback och återkoppling från ledningen, mestadelen av den återkoppling de får är när arbetsmoment gått mindre bra. De beskriver att den personliga feedbacken behöver bli bättre, och inte bara kretsa kring statistik. Som vi tog upp tidigare tror vi att det är viktigt för medarbetaren att få kunskap om vilket arbetssätt som är bra respektive mindre bra, därför tror vi att feedback och återkoppling inom mjuka värden

kan öka personalens prestationer. Vi tror att det annars kan uppstå problem för medarbetaren att i längden agera på rätt sätt ut mot kunderna.

Grönroos (2008) lyfter fram vikten av att låta de anställda vara delaktiga i beslutsfattanden och planeringsarbete för att öka engagemanget för den verksamhet som bedrivs. Från våra intervjuer har vi funnit en företagskultur som ger medarbetarna möjligheter till att påverka och delta i beslutsfattanden. I fastighetsmäklarnas yrkesroller ligger stort personligt ansvar dels inom ramen för deras arbetsuppgifter och i samband med det provisionsbaserade lönesystemet. Varje fastighetsmäklare har sitt eget varumärke att beakta, och respondenterna menar därför att besluten som fattas på kontoren påverkar deras arbete i sådan stor omfattning att en hög grad av delaktighet eftersträvas. Vi kan se utifrån både teoretiskt och praktiskt exempel som ovan att det är viktigt med delaktighet bland samtliga anställda, och att både medarbetarnas prestationer och samarbete kan bli lidande om företagsledningen bortser från att lyfta beslut till hela personalgruppen. Ett problem vi uppmärksammat från våra intervjuer är att de anställda upplever att ledningsbeslut tas utan att förmedla bakomliggande orsaker för sina anställda. Vi tror att det kan medföra ett minskat förtroende för ledningen som kan försämra engagemanget för företaget. Vi kan se liknande resonemang från tidigare forskning som menar att arbetet med interna marknadsföringsaktiviteter har en positiv effekt bland de anställda gällande deras organisatoriska engagemang som ger en stärkt lojalitet till företaget (Chang & Chang, 2009, Ting, 2011).

5.1.3 Human resource management

I teorin tar vi genom författarna upp effekten av att företag implementerar intern marknadsföring och HRM-faktorerna. Genom denna implementering kan företag lära känna sina anställda bättre vilket ger ökad information om personalens behov, och kan därför lättare arbeta för en god arbetsmiljö (Lings & Greenley, 2010). Författare menar fortsättningsvis att det är viktigt att personalgruppen består av människor med olika kunskaper och färdigheter för att möjliggöra utveckling inom företaget (Conduit & Mavondo, 2001, Lindmark & Önnevik, 2011). Från våra intervjuer kan vi se att kontorscheferna har samma tankesätt inom rekrytering, de skulle söka personal med egenskaper som passar ihop med den befintliga arbetsgruppen men även rätt egenskaper som marknaden kräver. De ser gärna att arbetsgruppen består av en mix av kunskap och färdigheter för en utvecklande företagsmiljö. Vi får också information i intervjuerna att de ser positivt på att kunna tillsätta personal med egenskaper som kan se saker med andra ögon, vilket de menar skulle kunna förändra den befintliga arbetsgruppen till att prestera bättre. Vi tror att det kan vara en svår balans att implementera ny personal med egenskaper som är olika men ändå samspelta. Social kompetens, engagerad, driven, anpassningsbar och lyhörd är majoriteten av de egenskaper som finns i företagen och som respondenterna menar är egenskaper som bör finnas hos en serviceinriktad person.

För att ta vara på de kunskaper arbetsgruppen besitter menar Lindmark & Önnevik (2011) att företagen behöver arbeta med ett lärande och utvecklande klimat, där både företagsledning och anställda är öppna för att lära av varandra och även dela med sig av sin kunskap. Vi ser utifrån våra respondenters svar att god sammanhållning och samarbete i arbetsgruppen ökar

spridningen av kunskap mellan medarbetarna. Respondenterna förklarar att de arbetar med för att stärka sammanhållningen i arbetsgruppen genom olika aktiviteter som vardagliga lunchträffar till mer planerade personalfester, vilket de anser har en positiv effekt för stämningen på kontoret. Ett problem inom samarbete och sammanhållning som respondenterna lyfter fram är fastighetsmäklarens provisionslön och personliga ansvar som ibland kan medföra att arbetssättet blir mer enskilt, vilket skiljer sig från det lärande klimat som Lindmark & Örnevik (2011) menar bör verka inom arbetsplatsen. Vi tror att kontoren skulle kunna uppnå en högre grad av samarbete och därigenom bättre sammanhållning om de utöver personalens individuella mål skulle införa gemensamma mål att sträva mot. Om det gemensamma målet kan innehålla motiverande incitament tror vi medarbetarna blir mer beroende av varandras framgång, därmed hjälper de varandra i större grad. Vi tror samtidigt att det är viktigt att fastighetsmäklarkontoren fortsätter med de mer vardagliga aktiviteterna utanför arbetet för att stärka medarbetarnas relationer till varandra.

Tidigare forskare lyfter fram vikten av att skapa ett mervärde för att öka motivationen hos medarbetaren. Mervärde kan handla om lön, upplevelser, mer fritid och så vidare. Författarna menar att belöning och mervärde är en del i ledningens arbete med personalpolitiska åtgärder (Lindmark & Örnevik, 2011, Wei m.fl., 2012). I våra intervjuer har vi frågat om vilka lönesystem som finns och vad de anser om dessa. Det finns olika löneformer beroende på vilken anställning som medarbetaren har. Vi förstår utifrån respondenterna att de alla är nöjda med sitt löneavtal. De som har ett prestationsbaserat lönesystem har därigenom möjlighet att påverka sin månadslön vilket enligt respondenterna upplevs som både positivt och negativt. Ur en positiv aspekt anser de flesta att den prestationsbaserade lönen skapar en till viss del konkurrens inom företaget men som sporrar de anställda till att göra ett bra arbete i och med att de flesta har tävlingsinriktade egenskaper. I sämre tider kan det medföra att månadslönen blir låg, vilket enligt respondenterna kan leda till försämrad motivation och stämning på arbetsplatsen. En viktig fördel som de anställda lyfter fram är möjligheten till att anpassa sina arbetstider med det personliga ansvar som följer med lönesystemet. Vi tror att chefer kan ställas inför en stor utmaning att hålla personalen motiverad vid sämre tider när resultatet påverkar personal med provisionslön. Vi ser även en utmaning för cheferna när det gäller rekrytering av personal, vi tror att det blir viktigt att balansera antalet anställda fastighetsmäklare för att minimera risken för negativ konkurrens inom arbetsgruppen. Johnson & Johnson (2009) stödjer vårt resonemang då författarna beskriver ett negativt beroende som föreligger när det finns en negativ korrelation mellan medarbetarnas mål och prestation.

Wei m.fl. (2012) poängterar att belöningssystem bör vara utformade så att det verkligen är medarbetarens kundorienterade arbete som belönas och att företagsledare tar hänsyn till personalens önskemål och åsikter kring belöningar och incitament. Vi upplever blandade svar från respondenterna gällande vad de anser om belöningssystem eftersom fastighetsmäklarnas provisionslöner redan bygger på principen att de belönas utifrån genomfört arbete. Vi upplever att belöningar utöver lönen får en underordnad betydelse och tror att belöningssystem skulle kunna ge bättre utfall i ett yrke med annan löneform.

5.1.4 Intern kommunikation

Enligt tidigare forskning menar författarna att intern kommunikation är en förutsättning för att kunna anpassa företagets interna kultur med den externa marknadens mål och att ett ökat värde kan skapas för både medarbetare och kunder om företaget stimulerar insamling och spridning om marknadsinformation (Conduit & Mavondo, 2001, Gounaris, 2006, Grönroos, 2008). Enligt respondenterna är de vanligaste kommunikationsverktygen mail och veckomöten, eftersom flera av kontorens medarbetare ofta befinner sig på kundmöten och andra uppdrag. För att inte missa att delge någon kollega viktig information blir mailen ett viktigt arbetsverktyg. Viktigare beslut och information tas oftast på veckomötena. Flera av respondenterna kan se en farhåga om inte mailhantering sköts på rätt sätt, att kunden kan komma i kläm när information faller mellan stolarna. Exempel på situationer är då för mycket information skickas, och därför försvåras möjligheterna för medarbetaren att hinna ta del av informationen. Något som vi vill lyfta fram som enligt oss är en långsiktig nödvändighet är det som en av fastighetsmäklarassistenterna påtalade. Assistenten summerar viktig information från både ledning och intranät, och markerar den mest betydelsefulla informationen som sedan skickas till de berörda. Vi tror baserat på vad vi fått reda på genom intervjuerna att det går att effektivisera informationsflödet genom att exempelvis utnyttja fastighetsmäklarassistentens kompetens enligt ovan. Vi har tidigare påtalat att fastighetsmäklarens grad av personligt ansvar, och vi tror att det även kommer att få betydelse i denna del. Det är av stor vikt att varje mäklare läser sina mail och söker rätt på information för att vara pålästa eftersom vi förstår att det utifrån mäklarens lönesystem finns en egen vinning.

Att skapa och bibehålla en öppen dialog är enligt Grönroos (2008) viktigt för att förbättra informationsflödet mellan alla led i företaget. Lindmark & Önnevik (2011) menar att det är viktigt att ha en god arbetsmiljö med ytor för att kunna kommunicera och finna en samvaro, samt att det ges möjlighet att sätta av tid för att umgås. Samtliga kontor som vi träffat arbetar i ett öppet kontorslandskap, där fördelarna beskrivs som god kommunikation, samarbete och social stämning. Nackdelarna som det enligt respondenterna kan medföra är en hög ljudnivå som kan inverka på kundmöten och telefonsamtal, och därigenom bli ett störningsmoment bland kollegorna. Vi tror att det öppna kontorslandskapet går att balansera genom att använda större utrymme mellan kollegorna och att kombinera med avskilda mötesrum. Vi tror att det skulle minska den irritation som kan uppstå mellan kollegor vid hög ljudnivå och kan avbelasta kontorslandskapet från viktiga kundmöten som istället kan placeras i mötesrum.

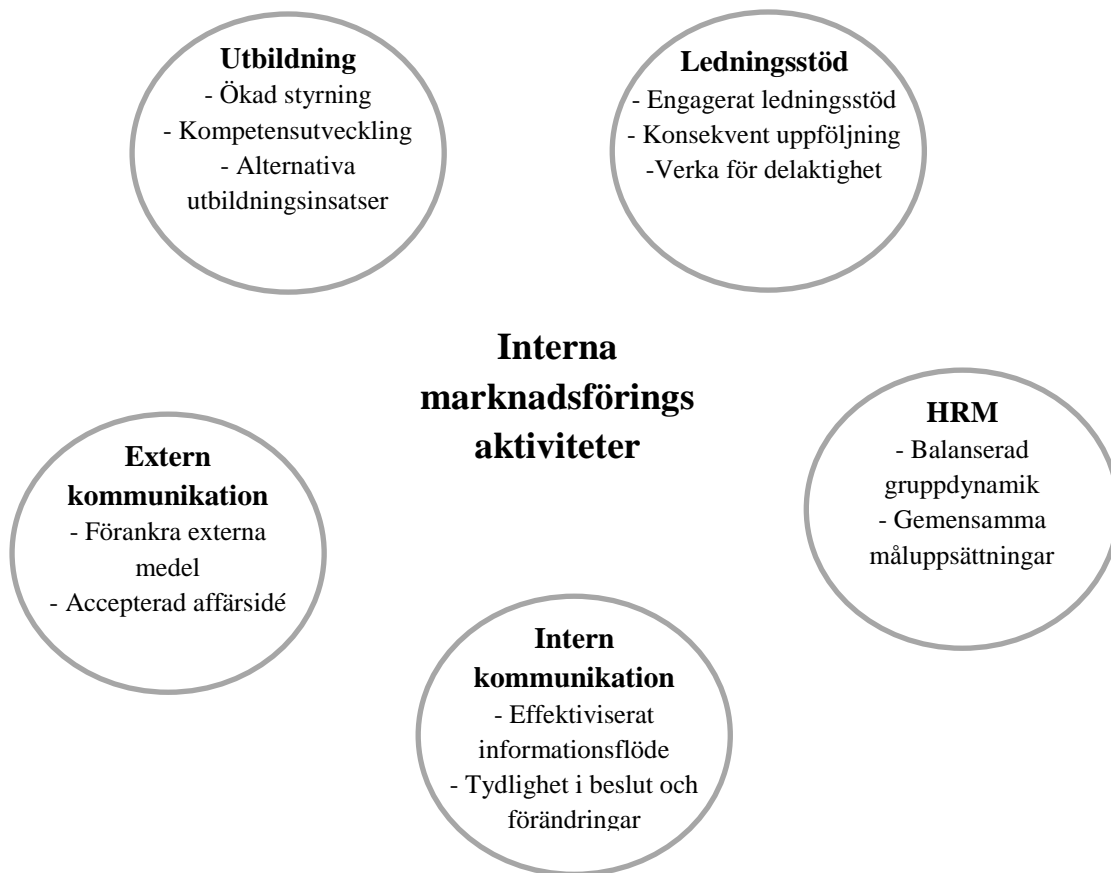
Respondenterna menar fortsatt att de nås av information från ledningshåll vid förändringar inom organisationen, men att det ofta saknas förklarande syfte till varför dessa beslut tas. De förklarar att det försämrar förståelsen för verksamhetens vision och strategier. Vi tror att det finns möjligheter att utveckla andra metoder för att kommunicera beslut inom företagen, detta kan vi se exempel på hos ett av de företag vi intervjuat. Inom den verksamheten används intranätet för att förmedla bland annat förändringar, och där kommuniceras besluten utifrån en presentation med ett tydligt syfte och motivering för de anställda. En av våra respondenter anser att detta skapar ökad förståelse och företagskänedom.

5.1.5 Extern kommunikation

Författarna nämner extern kommunikation som det företaget lovar kunderna, och att personalen innan lansering behöver vara insatt i det som utlovas genom marknadsföring (Grönroos, 2008). En viktig del som de även nämner är att låta personalen vara delaktig i skapandet av den externa kommunikationen, eftersom de sitter på den konkurrenskraftiga kunskapen (Conduit & Mavondo, 2001 genom Piercy, 1995, Ting, 2011). Författarna beskriver att marknadsföringen av den externa kommunikationen i form av annonser, kampanjer och tillvalstjänster i ett tidigt skede bör starta inom arbetsplatsen för att sälja in budskapet till medarbetarna. Förhandsvisning av reklamfilmer, demonstrationer av tillvalstjänster och presentationer från externa samarbetspartners är exempel på aktiviteter för att skapa delaktighet och rätt inställning hos personalen. Vi har utifrån de intervjuade företagen förstått att samtliga upplever en delaktighet i framtagandet av nya externa kommunikationsmedel. I de flesta fall utgör veckomöten platsen för diskussion och presentation av dessa kommunikationsmedel. Cheferna har ett gemensamt tänk kring vikten av de anställdas kommer med förslag och påverkar upplägget av den externa kommunikationen, eftersom de ofta har någon form av kundkontakt och på så sätt får mycket feedback från marknaden. Vi ser det som fördelaktigt att cheferna har en positiv syn på att låta personalen vara delaktig, det visar enligt vår mening på att de litar på de anställdas kunskap. När det kommer till att sälja in nya kommunikationsmedel anser vi att cheferna skulle kunna anpassa deras metoder för att uppnå de effekter som de vill få ut på den externa marknaden.

Vidare kan vi i tidigare forskning se att författare skriver om vikten av att känna till företagets affärsidé och värdegrund. Det handlar om att företagsledare marknadsför affärsidé och värdegrund till sin personal, för att de enklare skall kunna uppfylla företagets löften mot kunderna (Punjaisri m.fl., 2009, Prowse & Prowse, 2010). Företagens förmåga att tillhandahålla sin personal med tillräcklig information och rätt verktyg för att kunna representera affärsidé och värdegrund skiljer sig från varandra utifrån de svar vi fått. Från anställda som känner att de kan representera företaget ut mot kunderna kan vi också finna samma känsla från ledningen som berättar att de arbetar gemensamt utifrån olika värdeord. I det företag som vi intervjuat där medarbetarna upplever svårigheter att representera företaget fullt ut, kan vi även se ett otydligt ledarskap utifrån implementering av affärsidé och värdegrund hos de anställda. En av fastighetsmäklarna beskriver ett problem med att vara en del av en stor kedja, att det finns en risk att förståelsen minskar för beslut och arbetssätt. Vi tror att det är extra viktigt att ledningen och de anställda är överens om vad de vill förmedla mot sina kunder och att det överensstämmer med de värderingar och affärsidé som fastighetsmäklarkedjan står för.

5.2 Sammanställning av analys



Tabell 2. Sammanställning av teoretisk och empirisk analys

6. Diskussion

Syftet med detta examensarbete var att förstå implementeringen och betydelsen av intern marknadsföring inom tjänsteföretag. Vi kommer i följande avsnitt presentera och diskutera de slutsatser vi kommit fram till, med utgångspunkt från våra forskningsfrågor.

6.1 Tjänsteföretags implementering av intern marknadsföring

Implementering av intern marknadsföring inom tjänsteföretag förekommer övervägande del genom ett omedvetet agerande från ledning och personal. Begreppet intern marknadsföring är nästintill okänt och det är inte förrän begreppet bryts ned i delaktiviteter enligt exempelvis Grönroos (2008) som företagen inser en varierande implementering av utbildning, ledningsstöd, human resource management, intern och extern kommunikation.

Vi kan se att graden av implementering av delaktiviteterna i stor grad beror på ledningen i företagen, en tydlig och handlingskraftig ledare ger en fördelaktig styrning inom respektive delaktivitet. När ledningens engagemang för personalens delaktighet och behov är prioriterat ökar graden av intern marknadsföring. Chang & Chang (2009) menar att medarbetare med högt engagemang och delaktighet i företag visar ett bättre resultat i arbetets utförande. Vilket vi upplever är de flesta chefers mål. Tjänsteföretag behöver, för att implementera intern marknadsföring, använda sig av samtliga delaktiviteter eftersom det finns ett samband mellan dessa. Det sambandet kan vi finna delvis mellan graden av ledningsstöd gentemot graden av intern kommunikation, att chefer med ett gott ledningsstöd bidrar till en ökad intern kommunikation.

Vi kan se att tjänsteföretags implementering av intern marknadsföring i sin verksamhet påverkas även av företags personaluppsättning, lönesystem, arbetssätt och samarbetsförmåga. Ett exempel utifrån de företag vi har intervjuat har vi sett att arbetsgruppens egenskaper och storlek påverkar möjligheterna till att arbeta med intern marknadsföring, framförallt medarbetarnas inställning och samarbetsförmåga.

6.2 Den interna marknadsföringens betydelse

Från arbetets resultat kan vi finna en genomgående positiv syn på intern marknadsföring och dess långsiktiga delaktiviteter. Det går inte att se något samband mellan företags syn på aktiviteter och den verkliga implementeringen av aktiviteterna, vi ser en förklaring till detta i komplexiteten inom begreppet intern marknadsföring och att det är tidskrävande för samtliga parter, att implementera i företagen. Dock kan vi se att konceptets betydelse ur ett företagsekonomiskt perspektiv har en större betydelse för företag som har en vision om att ligga i framkant på marknaden och har resurser att implementera intern marknadsföring. Genom att lägga fokus på att förstå kundernas behov och värde har företag möjlighet att på ett mer effektivt sätt tillhandahålla resurser och processer för att infria dessa (Grönroos & Ravald, 2011).

Det som kännetecknar tjänsteföretag är att tjänsten de erbjuder kunden produceras och konsumeras samtidigt, kunden deltar även i någon mån som medproducent i tjänstens produktionsprocess (Grönroos, 2008). Utifrån våra intervjuer kan vi se att företag fokuserar

mer på den externa kunden än det interna arbetet, personalen lägger mer tid på att utföra de vardagliga arbetsuppgifterna än att lägga ner arbete internt för att skapa mervärde för företagets kunder. Vi upplever att den låga medvetenheten om intern marknadsföring och dess effekt är en följd av det externa kundfokus som existerar utifrån de vardagliga arbetsuppgifterna.

6.3 Utmaningar vid implementering av intern marknadsföring

De utmaningar vi kan se tjänsteföretag möta vid implementering av intern marknadsföring är flertalet faktorer kopplade till de interna marknadsföringsaktiviteterna som Grönroos (2008) skriver om.

Vi ser en utmaning i att minimera personalens upplevda tidsbrist för fortlöpande utbildning. Det finns behov av att utforma andra metoder inom de utbildningsinsatser företag använder sig av idag. Vi ser en möjlighet för tjänsteföretag att implementera konsultutbildningar på arbetsplatsen samt att använda sig av webbutbildningar, som sammantaget minskar behovet av att åka iväg till annan plats eller ort för att fortbilda sig.

Inte nog med att det är en grundläggande förutsättning att företagsledning är positiv till att personalen utbildar sig, behöver det även finnas ett engagerat ledningsstöd för att kunna finna behovsanpassade utbildningsinsatser till personalen som kan möta kunskapsbehov och frigöra tid för fortbildning. Vidare existerar en utmaning i chefsrollen att finna en balanserad ledarstil mellan att vara kollega och chef, en balans som krävs för att kunna ha en öppen relation med anställda i kombination med handlingskraft när det kommer till att behöva ta beslut. En öppenhet som Grönroos (2008) menar är ledningens ansvar för att frågor och eventuella problem skall kunna ventileras inom företaget.

Vi ser även utmaningen i att implementering av interna marknadsföringsaktiviteter är komplext och dessutom en tidskrävande process som kräver planering och struktur från arbetsledaren. Detta för att möjliggöra en förenkling av implementeringen och förtydligande mot hela arbetsgruppen.

Utifrån arbetet ser vi vikten av att arbeta med motiverande mål, individanpassade mål liksom framtagna mål gemensamt för hela arbetsgruppen. Utmaningen som tjänsteföretag ställs inför är att kontinuerligt följa upp mål och skapa motiverande målbilder. Longenecker & Fink (2013) menar att en del i att utvärdera personalens insatser och mål är att genomföra medarbetarsamtal eller i annan benämning, utvecklingssamtal, och att chefer under arbetets gång coachar aktivt och undersöker vad de anställda behöver för att lyckas nå målen.

Enligt Johnson & Johnson (2009) finns det fördelar med att använda sig av gemensamma mål som ökar samarbetsgraden för att personalen blir mer beroende av varandras insatser. En utmaning för tjänsteföretag blir att lyckas uppnå ett ökat samarbete mellan personalen, samtidigt som rådande lönesystem skall kunna få utrymme. Tjänsteföretag har i olika grad individuella incitament och prestationsbaserade inslag, vilket blir ett avsteg från teorins resonemang kring samarbete för att uppnå gemensamma mål. Ett ökat inslag av gemensamma incitament, kan bli en nyckel till förbättrat samarbete

I arbetet ser vi ett nästintill komplett arbete med Grönroos (2008) interna marknadsföringsaktivitet intern kommunikation. De intervjuade har i hög grad personligt ansvar genom yrkesrollen och likaså genom den provisionsbaserade löneformen som tillsammans ställer krav på informationshantering. I tjänsteföretag med en form av solidariskt ansvar över sina externa marknader ser vi att chefer får en viktig roll i att samordna informationsspridningen så att den når alla inom arbetsplatsen.

Tidigare forskning menar att medarbetare med företagets affärsidé och värdegrund i ryggen enklare kan tillfredsställa kundernas behov och uppfylla företagets löften på den externa marknaden (Punjaisri m.fl., 2009). Utmaningen med detta blir att hitta en balans mellan personalens grad av delaktighet i skapandet av den externa marknadsföringen och samtidigt följa företagets affärsidé och värdegrund.

6.4 Bidrag inom ämnet

Vårt arbete visar på att flera av aktiviteterna går att implementera inom tjänsteföretag för att hjälpa dem att utveckla sin verksamhet. Det praktiska bidrag vi kommit fram till är att med ett ökat samarbete och välmående i en konkurrensutsatt bransch med erkänt individuellt arbete. Examensarbetet lyfter även fram ett teoretiskt bidrag med nyttan av att anpassa den interna marknadsföringens implementering mot olika löne- och belöningsystem och med nya utbildningsformer.

6.5 Fortsatt forskning

Vår förhoppning med arbetet är att vi fått en uppfattning om hur den interna marknadsföringen kan användas för att förbättra tjänsteföretags marknadsposition. Vi hoppas att vi kunnat lyfta fram de utmaningar företag ställs inför vid implementering av en intern marknadsföringsprocess i verksamheten, men i och med det lyfta fram de ekonomiska fördelar ett sådant arbete kan medföra. Studier finns att tillfredsställd personal levererar en hög servicenivå ut mot kund. Vi anser att vidare forskning bör fortsätta och prövas empiriskt för att minska det existerande gapet som diskuterats i inledande avsnitt och utifrån de svårigheter som stöts på i praktiken tror vi att det finns ett behov av att förändra det teoretiska utformandet.

Källförteckning

Tryckt litteratur

- Arnerup-Cooper, Birgitta & Edvardsson, Bo (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning
- Echeverri, Per & Edvardsson, Bo (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. 8., förnyade uppl. Malmö: Liber
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen* (2:1 uppl.). Malmö: Liber.
- Jingryd, Ola & Segergren, Lotta (2011). *Fastighetsförmedling*. 2. uppl. Solna: Mäklarsamfundet service i Sverige AB
- Kahn, Anna (1995). *Kundvård: en handbok om kvalitet i kundrelationen*. 1. uppl. Malmö: Liber-Hermod
- Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Wilson, A. Z. (2008). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (1. European edition uppl.). London: McGraw-Hill.
- Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 3. uppl. Stockholm: Liber
- Yin, Robert K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

Publicerade artiklar

- Ahmed Pervaiz K., Mohammed Rafiq, (2000) "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension". *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 6, pp.449 – 462
- Ahmed Pervaiz K., Rafiq Mohammed & Saad Norizan M., (2003) "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies". *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss: 9, pp.1221 - 1241

- Avlonitis G. J., Giannopoulos A. A., (2012) “*Balanced market orientation: qualitative findings on a fragile equilibrium*”, *Managing Service Quality*, Vol. 22 Iss: 6, pp.565 – 579
- Chang Ching Sheng & Chang Hae Ching, (2009) “Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses”. *Journal of Advanced Nursing* Vol: 65 Iss: 1, pp. 92–100
- Conduit J. & Mavondo F.T., (2001) “How critical is internal customer orientation to market orientation”. *Journal of Business Research* Vol: 51(January), pp. 11–24
- Grönroos Christian & Ravald Annika, (2011) "Service as business logic: implications for value creation and marketing". *Journal of Service Management*, Vol. 22 Iss: 1, pp.5 – 22
- Gounaris Spiros P., (2006) “Internal-market orientation and its measurement”. *Journal of Business Research*, Vol: 59 Iss: 4, April 2006, pp. 432–44
- Heskett James L., Sasser Earl W. & Wheeler Joe, (2010) “The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage”. *Journal of Service Management*, Vol. 21 Iss: 3, pp.413 – 417
- Hu, H-H., Kandampully, J. & Devi Juwaheer, T., (2009) “Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study”. *The Service Industries Journal*, Vol 29 Iss: 2, pp. 111-125
- Johnson David W. & Johnson Roger T., (2009) “An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning”. *Educational Researcher* 2009 38: 365
- Kohli Ajay, Jaworski Bernard, (1990) “Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications”. *Journal of Marketing* Vol. 54. Iss: 2, pp. 1-18
- Kohli Ajay, Jaworski Bernard, (1993) “Market Orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing* Vol. 57. Iss: 3, pp. 53-70
- Lings Ian, Greenley Gordon, (2009) “The impact of internal and external market orientations on firm performance”. *Journal of strategic marketing*, Vol: 17 Iss: 1, pp. 41-53
- Lings Ian, Greenley Gordon, (2010) “Internal market orientation and market-oriented behaviours”. *Journal of strategic marketing*, Vol: 21 Iss: 3, pp. 321-343
- Longbottom David, Osseo-Asare Jr. Augustus E., Chourides Pieris & Murphy William D., (2006) “Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?”. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol: 17 Iss: 6, pp. 709-732

Longenecker Clinton O., Fink Laurence S., (2013) "Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR". *Human Resource Management International Digest*, Vol. 21 Iss: 2, pp.29 – 32

Montoro-Sánchez Ángeles & Soriano Domingo Ribeiro, (2011) "Human resource management and corporate entrepreneurship". *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss: 1, pp.6 - 13

Narver, John C. & Slater Stanley F., (1990) "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54. Iss: 4, pp. 20-35

Owusu-Frimpong Nana & Martins Alfred, (2010) "Adoption and Implementation of Internal Marketing Systems by Ghanaian Small- and Medium-Sized Enterprises". *Journal of African Business*, Vol: 11 Iss: 1, pp. 26-48

Prowse Peter & Prowse Julie, (2010) "Whatever happened to human resource management performance?". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Iss: 2, pp.145 - 162

Punjaisri Khanyapuss, Wilson Alan & Evanschitzky Heiner, (2009) "Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand". *Journal of Service Management*, Vol. 20 Iss: 5, pp. 561 – 579

Ting Shuej-Chin, (2011) "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators". *Educational Administration Quarterly*, Vol: 47 Iss: 2, pp. 353–382

Vargo Stephen, (2008) "Customer integration and value creation paradigmatic traps and perspectives". *Journal of Service Research*, Vol: 11 Iss: 2, 211-215

Wei Yinghong (Susan), Frankwick Gary L. & Nguyen Binh H., (2012) "Should Firms Consider Employee Input in Reward System Design? The Effect of Participation on Market Orientation and New Product Performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol: 29 Iss: 4, pp. 546–558

Internetkällor

Booli, fastighetsmäklarstatistik, våren 2013, 2013-03-20, <http://www.booli.se/maklare/>

SVD, 2012, 2013-03-18, http://www.svd.se/naringsliv/karriar/har-ar-sveriges-basta-arbetsplats_7690808.svd

Universum, 2012, 2013-03-18, <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/Sveriges-Basta-Arbetsgivare>

Muntliga källor

Intervjuerna är utförda på tre skilda fastighetsmäklarkontor i Gävle, Sundsvall och Stockholm. Namn är anonymiserade av integritetsskäl.

A1. (2013-04-18). Kontorschef
A2. (2013-04-16). Anställd
A3. (2013-04-16). Anställd
A4. (2013-04-18). Anställd
B1. (2013-04-17). Kontorschef
B2. (2013-04-17). Anställd
B3. (2013-04-17). Anställd
B4. (2013-04-17). Anställd
C1. (2013-04-30). Kontorschef
C2. (2013-05-03). Anställd
C3. (2013-04-30). Anställd
C4. (2013-05-03). Anställd

Bilaga - intervjuguide

Kontorschefen

Introduktion

Hur skulle du beskriva företaget du arbetar för? (affärsidé, vision, mål)

Hur skulle du beskriva din roll i företagets verksamhet, vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur upplever du marknaden inom fastighetsmäklarbranschen i Gävle?

Arbetar ni aktivt med att marknadsorientera er? Hur arbetar ni med att ta reda på marknadens behov?

Utbildning

Hur ser du på att utbilda din personal?

Vilka typer av utbildningsinsatser har ni för era anställda?

- För att de anställda ska kunna marknadsorientera/kundorientera sig?
- För att påverka attityder och motivation?
- För att få försäljningskunskaper (kommunikationsfärdigheter och serviceegenskaper)
- Annan utbildning som anses behövas?

Ledningsstöd

Vilken ledarstil anser du att du har?

Hur vill du uppfattas bland dina anställda?

- Vilken relation har du till dina anställda?
- Ger du feedback och möjlighet till återkoppling på de anställdas arbete, på vilket sätt?
- Hur inspirerar och uppmuntrar du dina anställda till att utföra ett gott arbete?
- Hur delger du dina anställda information och nyheter?

I vilken mån får dina anställda vara delaktiga i beslut?

I vilken mån samarbetar ni på kontoret och i sådant fall hur?

Intern kommunikation

Hur hanteras informationsspridning på kontoret?

- kommunikationsmedel/verktyg
- informationsmaterial
- dialog

Vilken roll har du i informationsspridningen till de anställda?

Hur kan exempelvis samarbete på kontoret visa sig i praktiken?

HRM

Vilka egenskaper hos individen söker du vid nyanställning? Vilka finns idag på arbetsplatsen?

- gruppdynamik
- servicekänsla

Vilken form av arbetsmiljö anser du att det existerar på kontoret? Beskriv..

Hur arbetar du för att det ska finnas en god sammanhållning inom företaget?

Hur värnar du om dina anställda? (aktiviteter)

Vilka effekter anser du att det har?

- företagsekonomiskt
- individnivå/gruppnivå/trivsel

Finns någon form av belöningssystem på kontoret? Beskriv...

Finns det en form av konkurrenssituation inom arbetsplatsen, hur upplever du den? Hur påverkar det arbetsmiljön?

Extern kommunikation (Annonser, kampanjer, produktansering, tilläggstjänster)

Hur insatt är du i den externa kommunikationen ut mot kund?

Till vilken grad anser du att de anställda vill och bör påverka den externa kommunikationen?

På vilket sätt blir de anställda insatta i den externa kommunikationen?

Hur genomsyrar er affärsidé de anställdas ageranden ut mot kund?

Avslutning

Finns det något du vill tillägga gällande ert arbetsätt inom intern marknadsföring som vi inte berört?

Fastighetsmäklaren

Introduktion

Hur skulle du beskriva företaget du arbetar för? (affärsidé, vision, mål)

Hur skulle du beskriva din roll i företagets verksamhet, vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur upplever du marknaden inom fastighetsmäklarbranschen i Gävle?

Arbetar ni aktivt med att marknadsorientera er? Hur arbetar ni med att ta reda på marknadens behov? (Kundorientering)

Utbildning

Vad anser du om fortlöpande utbildning för dig som anställd?

Nämna vilka typer av utbildningsinsatser som erbjuds via företaget

- För att du som anställd ska kunna marknadsorientera/kundorientera dig?
- För att påverka attityd och motivation?

-För att förbättra dina försäljningskunskaper (kommunikationsfärdigheter och serviceegenskaper)

Får du tillräcklig med utbildningsinsatser för att kunna genomföra ett gott arbete? Om inte, vad saknas?

Ledningsstöd

Vilken ledarstil uppfattar du att din chef har?

Vilken typ av ledarstil anser du skulle passa dig bäst?

- Vilken relation har du till dina medarbetare och chef?
- På vilket sätt ges feedback från din chef? Finns en öppen dialog?
- Ges det möjlighet att lämna feedback/återkoppling på dina medarbetares arbete, på vilket sätt?

- På vilket sätt känner du att du blir uppmuntrad till att göra ett gott arbete på din arbetsplats?
I vilken mån får du som anställd vara delaktig i beslut på kontoret?
I vilken mån samarbetar ni på kontoret och i sådant fall hur?

Intern kommunikation

Hur hanteras informationsspridning på kontoret? Hur delar DU med dig av informationen?

- kommunikationsmedel/verktyg
- informationsmaterial
- dialog mellan medarbetare

Upplever du att du får nödvändig information/nyheter av dina medarbetare/chef? Om inte, vad saknas?

HRM

Vilka egenskaper hos dina medarbetare uppfattar du att det finns på din arbetsplats?

- Hur upplevs gruppdynamiken?
- Vilka egenskaper anser du att en serviceinriktad person/anställd bör ha?

Vilken form av arbetsmiljö anser du att det existerar på kontoret? Beskriv..

Hur uppfattar du att sammanhållning är inom företaget? På vilket sätt arbetar ni för att förbättra den? (aktiviteter, kick-off, etc.)

Vilka effekter anser du att det har?

- företagsekonomiskt
- individnivå/gruppnivå/trivsel

Finns någon form av belöningssystem på kontoret? Beskriv...

Finns det en form av konkurrenssituation inom arbetsplatsen, hur upplever du den? Hur påverkar det arbetsmiljön?

Extern kommunikation (Annonser, kampanjer, produktansering, tilläggstjänster)

Hur insatt är du i den externa kommunikationen ut mot kund?

I vilken grad anser du att du har möjlighet att påverka den externa kommunikationen?

På vilket sätt blir du som anställd insatta i den externa kommunikationen?

Hur anser du att du representerar företagets affärsidé i kontakten med kunder?

Avslutning

Finns det något du vill tillägga gällande ert arbetsätt inom intern marknadsföring som vi inte berört?