



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 32031

Bacheloroppgave - Salgsledelse og personlig salg

Bacheloroppgave

Intern markedsføring ved Max Fritid Engros AS

Navn	Karoline Iren Reiten Dahle
------	----------------------------

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Bacheloroppgave  
ved  
Handelshøyskolen BI

Intern markedsføring ved  
Max Fritid Engros AS



Eksamenskode og navn:  
BTH3202 – Personlig salg og salgsledelse

Innleveringsdato:  
02.06.2017

Stuedsted:  
BI Bergen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>DEL 1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>1</b>
1.1 INNLEDNING: .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE.....	2
1.4 MAX FRITID ENGROS AS.....	2
1.4.1 <i>Bedriftens egeninformasjon</i> .....	2
1.4.2 <i>Markedet for caravantilbehør</i> .....	4
<b>DEL 2 TEORI .....</b>	<b>4</b>
2.1 INTERN MARKEDSFØRING .....	4
2.2.1 <i>Betydning av relasjoner i bedriftsmarkedet</i> .....	7
2.2.2 <i>Markedsføring på bedriftsmarkedet</i> .....	8
2.3 STRATEGI .....	9
2.3.1 <i>Strategisk ledelse</i> .....	9
2.4 VISJON, MÅL OG MÅLSETTING .....	10
2.4.1 <i>Visjon</i> .....	10
2.4.2 <i>Mål og målsetting</i> .....	11
2.5 MOTIVASJON .....	12
2.5.1 <i>Positive emosjoner og oppgaveprestasjoner</i> .....	14
2.6 LÆRING.....	15
2.6.1 <i>Coaching</i> .....	15
2.7 REKRUTTERING.....	16
2.8 KOMMUNIKASJON .....	17
2.8.1 <i>Kommunikasjon som overføring av et budskap</i> .....	17
2.8.2 <i>Kommunikasjon som deling av et budskap</i> .....	18
2.8.3 <i>Kommunikasjon i organisasjonen</i> .....	18
2.9 MARKEDSORIENTERING .....	19
2.9.1 <i>Hvorfor markedsorientering?</i> .....	20

2.9.2 Leder i markedsorientering .....	21
2.9.3 Dynamikk mellom avdelinger .....	21
2.9.4 Organisatoriske systemer .....	22
2.9.5 Konsekvenser av markedsorientering .....	23
2.9.6 Implementering av en markedsorientering .....	24
2.10 GI OG TA .....	24
2.10.1 Gi-kulturen .....	27
2.10.2 Skap en gi-kultur .....	27
2.11 LEDELSE .....	28
2.11.1 HRM og Ledelse .....	28
2.11.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	28
2.11.3 Selvledelse.....	29
<b>DEL 3 METODE .....</b>	<b>30</b>
3.1 METODEBRUK .....	30
3.2 PRIMÆR- OG SEKUNDÆR DATA.....	30
3.3 FORSKNINGSMETODE .....	31
3.3.1 Kvalitativ metode.....	31
3.3.2 Kvantitativ metode .....	31
3.4 UNDERSØKELSESDSIGN.....	31
3.4.1 Eksplorativt design.....	32
3.4.2 Deskriptivt design .....	32
3.5 VALG AV METODEBRUK.....	32
3.6 KVALITATIVE DATA .....	33
3.6.1 Ledelsen .....	33
3.6.2 Ansatte .....	33
3.6.3 Observasjon .....	33
3.7 KVANTITATIVE DATA.....	34
3.7.1 Spørreskjema .....	34
3.8 FEILKILDER.....	34
<b>DEL 4. DATAANALYSE .....</b>	<b>35</b>
4.1.1 Kommunikasjon .....	36
4.1.2 Motivasjon og trivsel. ....	37

---

4.1.3 Læring.....	40
4.2.KVANTITATIVE DATA.....	40
4.2.1 Kommunikasjon utad.....	41
4.2.2 Forbedringspotensialer.....	41
<b>DEL 5. KONKLUSJON/ANBEFALINGER .....</b>	<b>42</b>
5.1 KOMMUNIKASJON .....	42
5.2 MOTIVASJON OG TRIVSEL.....	43
5.3 LÆRING.....	45
5.4 SPØRREUNDERSØKELSE.....	45
<b>EGENEVALUERING.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>47</b>
VEDLEGG 1.....	49
VEDLEGG 2.....	49
VEDLEGG 3.....	54
VEDLEGG 4.....	54
VEDLEGG 5.....	54
VEDLEGG 6.....	55
VEDLEGG 7.....	55
VEDLEGG 8.....	56

---

## Sammendrag

I min bacheloroppgave har jeg valgt å ta for meg intern markedsføring. Intern markedsføring er en prosess for å skape relasjoner både internt og eksternt i en bedrift. Som en konsekvens av intern markedsføring vil det skapes en prosess hvor relasjonene bidrar til økt motivasjon, både internt og eksternt. Denne prosessen vil også tiltrekke seg attraktive medarbeidere, videreutvikle og beholde eksisterende medarbeidere.

Oppgaven omhandler grossist firmaet Max Fritid Engros AS, heretter omtalt som Max Fritid. Bedriften har 18 ansatte og er det grossistfirmaet med størst markedsandel i Norge innen camping og fritidsartikler.

Jeg har tatt for meg følgende problemstilling:

### **”Hvordan kan Max Fritid fremme sitt salg ved intern markedsføring?”**

Første del av oppgaven vil være en introduksjon, hvor jeg tar for meg bakgrunn for oppgaven og en presentasjon av Max Fritid. For å besvare den aktuelle problemstillingen, har jeg i del to tatt for meg relevant teori som er hensiktsmessig i forhold til intern markedsføring. I teoridelen har jeg tatt med hvordan relasjonsmarkedsføring, motivasjon, læring, kommunikasjon, markedsorientering og ledelse har innvirkning på Max Fritid som en salgsorganisasjon.

Del tre inneholder en presentasjon av de ulike metodene jeg har valgt for min oppgave.

For å få bredere kunnskap om bedriften har jeg valgt å gjennomføre både eksplorerende og deskriptiv metode i form av individuelle dybdeintervjuer samt en mindre spørreundersøkelse. I del fire av oppgaven går jeg gjennom dataanalysene. Hvor jeg har brukt spørreskjema verktøyet Qualtrics og analyseverktøyet SAS JMP. Del fem vil bestå av en konklusjon som vil inkludere

---

anbefalinger og mulige tiltak Max Fritid kan gjøre basert på de resultatene jeg har kommet frem til i min analyse.

Jeg anbefaler dermed Max Fritid å se nærmere på de anbefalinger og tiltak jeg har gått igjennom i min oppgave. Dette tror jeg vil samle alle ledd i bedriften til å bli en bedre salgsorganisasjon. Jeg tror de vil øke Max Fritids markedsandel ytterligere.

## **Del 1. Introduksjon**

### ***1.1 Innledning:***

Firmaet jeg har tatt for meg i denne bacheloroppgaven er grossist firmaet Max Fritid. Dette er en bedrift jeg har mye kunnskap om fra før, da jeg har jobbet der som sommervikar i en årrekke. Jeg ønsker likevel å tilegne meg mer kunnskap om bedriften, og vil derfor se på bedriften utenfra. Som tema for min oppgave har jeg valgt ”intern markedsføring”, et tema jeg finner stor interesse for. Da jeg har lagt merke til at min egen evne til å yte mitt ytterste på jobb avhenger stort av min trivsel på arbeidsplassen. Jeg vet dermed fra egen erfaring at trivsel har mye å si for motivasjonen til de ansatte. I oppgaven tar jeg for meg en ansatt fra alle avdelingene, for å få ett innblikk i alles holdninger til Max Fritid som en salgsorganisasjon.

For å teste de ansattes utsagn, ønsker jeg å foreta en spørreundersøkelse rettet mot deres forhandlere. I spørreundersøkelsen inkluderer jeg små, mellomstore og store forhandlere. Dette fordi jeg tror det er en forskjell på behandlingen av store kunder vs. mindre kunder. Likevel tror jeg at flere av de mindre kundene har potensiale til å kunne bli en stor kunde.

Mitt ønske med denne oppgaven er at jeg først og fremst har kommet frem til endringer som kan gjøres for at de ansatte ved Max Fritid skal trives enda bedre på sin arbeidsplass, og at jeg finner årsaker til mulig ineffektivitet i deres arbeidshverdag. Jeg ønsker å finne løsninger som kan legge til rette for at de ansatte skal ønske å yte det lille ekstra, slik at Max Fritid skal kunne fremme sin markedsposisjon. Videre håper jeg at jeg har tilegnet meg kunnskap om temaet som jeg kan ta med meg videre i både arbeidshverdagen og i hverdagssituasjon.

I løpet av arbeidet med min bacheloroppgave merker jeg selv at kunnskapskurven har vært bratt, og at jeg nå har gjort meg fortjent til en bachelor innen ”Personlig salg og salgsledelse”.



---

Gjennom teori hentet fra skolens bibliotek og teori anbefalt av min veileder Geir Knudsen har jeg valgt å sette opp oppgaven min i fem deler, hvor del 1 er en introduksjon til min oppgave, del 2 er bygget opp på teori, del 3 inneholder metode, del 4 presenterer mine analyser og del 5 med en konklusjon.

### ***1.2 Problemstilling***

-Hvordan kan Max Fritid fremme sitt salg ved Intern Markedsføring?

### ***1.3 Bakgrunn for valg av oppgave***

Høsten 2016 hadde jeg en semesteroppgave i fordypningsfaget ”Personlig salg og salgsledelse”. Her valgte jeg å ta for meg intern markedsføring. Etter å ha jobbet med dette temaet et helt semester, innså jeg hvor mye dette interesserer meg, og valgte derfor å fortsette å skrive om temaet i min bachelor oppgave. Jeg har valgt å basere min oppgave på B2B markedet, og trekke frem viktigheten av at alle ledd i en salgsorganisasjon er like viktige for at et salg skal gå gjennom.

### ***1.4 Max Fritid Engros AS***

Kroken Gruppen AS etablerte i 1996 grossist avdelingen Max Fritid, dette for å kunne utøve rasjonell logistikk på reservedeler, rekvisita og tilbehørsvarer innen caravanmarkedet. Max Fritid var de første årene en avdeling i Kroken Gruppen AS. Firmaet startet i det små, hvor de nå har bygget seg opp til et moderne lager på 4000 m<sup>2</sup> med ca. 40.000 forskjellige artikler. Max Fritid Engros AS ble i 2011 etablert som eget aksjeselskap. Formålet for Max Fritid er at de skal være en selvstendig grossist som skal konkurrere overfor alle typer forhandlere på det norske markedet. (Import, 2017) Kroken Gruppen AS eier 100% av aksjene i Max Fritid Engros AS.

#### ***1.4.1 Bedriftens egeninformasjon***

Denne delen er hentet inn av informasjon de selv benytter i stillingsannonser etc. Max Fritid Engros AS er en landsdekkende grossist innen utstyr til bobil- og fritidsmarkedet. Vår kundemasse er bobil- og caravanbutikker i Norge. Vareutvalget blir innkjøpt fra et internasjonalt marked. Max Fritid Engros AS har 18 ansatte og en omsetning på ca. NOK 130 mill, vi er en del av Kroken Gruppen AS, som har 80 ansatte og ca. NOK 950 mill i konsernomsetning.

Max Fritid har totalt 15 heltidsansatte, samt 8 deltidsansatte som hovedsakelig jobber i sommermånedene. De har et salgs team bestående av to Key Account Managere (KAM). KAM har delt forhandlernettet i to, hvor de har ansvar for å følge opp forhandlerne i hver sin del av landet. Selgerne har som mål å foreta besøk hos butikkene mellom to og fire ganger i året. Ved siden av deres jevnlige besøk har de tett oppfølging via telefon og e-post. Dette har de merket å være viktig da lojalitet har mye å si for salget i denne bransjen.

Tabellen under viser utdrag av regnskapstall og regnskapsanalyse.

<b>RESULTATREGNSKAP</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>BALANSEREGNSKAP</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>119 762</b>	<b>131 057</b>	<b>Eiendeler</b>		
Varekostnad	88 449	92 928	Sum immater.		
Lønnskostnad	9 613	9 440	anleggsmidler	1 028	593
Avskrivning driftsmidler	305	145	Sum driftsmidler	722	977
Annen driftskostnad	15 303	16 696	<b>Sum anleggsmidler</b>	<b>1 750</b>	<b>1 570</b>
<b>Sum driftskostnader</b>	<b>113 670</b>	<b>119 209</b>	<b>Omløpsmidler</b>		
<b>Driftsresultat</b>	<b>6 092</b>	<b>11 848</b>	Sum varelager	45 932	36 452
Sum finansinntekter	631	1306	Sum fordringer	5 218	6 901
Sum finanskostnader	1 904	1436	Sum Kasse/Bank	315	332
Netto finans	-1 273	-130	<b>Sum omløpsmidler</b>	<b>51 465</b>	<b>43 685</b>
<b>Ordinært resultat før skatt</b>	<b>4 819</b>	<b>11 718</b>	<b>Sum eiendeler</b>	<b>53 215</b>	<b>45 256</b>
Skattekostnad	1 417	2 975	<b>Egenkapital og gjeld</b>		
<b>Ordinært resultat/Årsres</b>	<b>3 402</b>	<b>8 743</b>	Aksjekapital	676	676
			Sum opptjent egenkapital	16 097	20 540
			<b>Sum egenkapital</b>	<b>16 773</b>	<b>21 216</b>
			<b>Sum kortsiktig gjeld</b>	<b>36 442</b>	<b>24 039</b>
			<b>Sum EK og gjeld</b>	<b>53 215</b>	<b>45 256</b>

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Antall ansatte</b>	15	15
<b>Antall årsverk</b>	17	17
<b>Lønnsomhetsanalyse</b>		
Lønnsomhet	13,8	26,7
Resultat av driften i %	5,1	9,0
Kapitalens omløpshastighet	2,46	2,66
Bruttofortjeneste i %	25	28

Omsetning/årsverk	7 045	7 709
<u>Likviditetsanalyse</u>		
Likviditetsgrad I	1,41	1,82
Varelagerets omløpshastighet	1,93	2,55
<u>Soliditetsanalyse</u>		
Egenkapitalandel i %	31,5	45,3

#### 1.4.2 Markedet for caravantilbehør

	Kommentar	Markedsandel	Omsetning i Norge	Omsetning 2015
<b>Kama Fritid AB</b>	<i>Svensk firma. Sveige og Norge. Estimat: 30 % til Norge</i>	22 %	kr 63 035 400	kr 210 118 000
<b>Norsk Isabella AS</b>		6 %	kr 18 150 000	kr 18 150 000
<b>Caravan Supply AS</b>		6 %	kr 16 270 000	kr 16 270 000
<b>Neptus AS</b>		5 %	kr 14 778 000	kr 14 778 000
<b>DCT Vejle AS</b>	<i>Dansk firma. Årsresultat. Estimat: 20 % lavere enn Kama</i>	18 %	kr 50 428 320	
<b>Max Fritid Engros AS</b>		42 %	kr 119 762 000	kr 119 762 000
<b>Totalt</b>		100 %	kr 282 423 720	

Tabellen viser omsetningen til Max Fritids konkurrenter. To av firmaene opererer fra utlandet. Eksporten til Norge er derfor estimert for Kama Fritid AB og DCT Vejle AS. Max Fritid Engros AS har i dag en markedsandel på 42 %, Firmaet har et internt mål om å oppnå en markedsandel på 50 % innen 2019.

## Del 2 Teori

### 2.1 Intern markedsføring

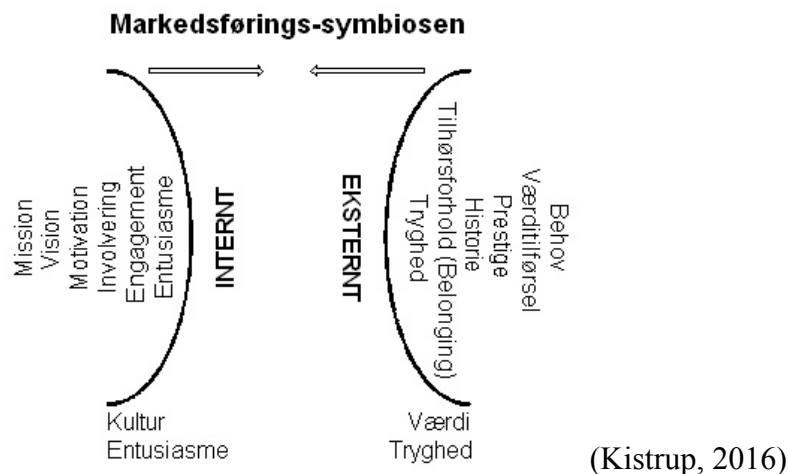
Intern markedsføring vil skape en prosess hvor disse relasjonene vil skape økt motivasjon og engasjement, både internt og eksternt. I tillegg vil man kunne tiltrekke seg attraktive medarbeidere, samt beholde og videreutvikle eksisterende medarbeidere (Kotler, Markedsføringsledelse, 2003). Ansvar for lønnsomhet og salgsvekst er en fellesnevner for alle ansatte i salgsorganisasjonen. De ulike leddene i organisasjonen må dermed forholde seg til og samhandle med hverandre. Selv om ansvaret ligger på ulike deler og nivåer i organisasjonen. Intern markedsføring består av to ulike ledd:

*Strategisk intern markedsføring:* I denne prosessen må man motivere og engasjere medarbeiderne. Dette kan føre til økt tilhørighet til bedriften, gode beslutningstakere og økt engasjement. Strategisk intern markedsføring vil kunne

tiltrekke seg gode medarbeidere, samt beholde eksisterende. Her kan man for eksempel motivere ansatte ved å arrangere konkurranser internt i bedriften (Kotler, Markedsføringsledelse, 2003).

*Taktisk intern markedsføring:* Når bedriften klarer å selge internt i salgsorganisasjonen, vil det medføre økt salg til eksterne kunder. Taktisk intern markedsføring baseres på salgsprosessen, tjenester, kampanjer og andre markedsføringsaktiviteter som bedriften gjennomfører. Disse elementene må bedriften selge videre til medarbeiderne, slik at de viderefører dette eksternt. Dette vil skape en dominoeffekt (Kotler, Markedsføringsledelse, 2003). For at kunden skal ha tro på produktet bedriften ønsker å selge, må bedriften selv ha tro på produktet.

“Det har ingen hensikt å love kundene god service før medarbeiderne er rede til å gi dem det” (Kotler, Markedsføringsledelse, 2003) Derfor er det avgjørende at intern markedsføring er grunnleggende før man tar for seg den eksterne delen. Alle leddene i salgsorganisasjonen må være personlig involvert, ved å kjenne, møte og betjene kundene (Kotler, 2003).



Slik figuren viser oss, vil relasjonsbygging eksternt og internt smelte sammen. Dette vil igjen føre til økt salg og verdiopplevelse, både eksternt og internt i bedriften.

Human resource management, HRM, er med på å motivere medarbeiderne til størst mulig ytelse og baseres på å oppnå to mål internt i salgsorganisasjonen. Først og fremst må man sikre at medarbeiderne trives i arbeidsmiljøet, samt sørger

---

for indre eller ytre motivasjon. Interne forhold er en vesentlig del i intern markedsføring for å kunne beholde gode medarbeidere, samt være en attraktiv arbeidsplass for potensielle nye medarbeidere. Det vil være kostnadseffektivt å bruke ressurser på arbeidsmiljø, da et godt arbeidsmiljø vil lede mot verdiskapning og økt produksjon. Noe som gir bedre resultater.

I tillegg til arbeidsmiljø, vil den andre delen av HRM fokusere på å benytte seg av medarbeidernes ressurser, talent og evner. Det er essensielt for medarbeiderne å bruke sine evner. Dette vil skape resultater for bedriften, samt å motivere medarbeiderne. HRM tar også for seg nye ansettelser, opplæring, intern planlegging, utvikling, samt koordinering internt og eksternt i forhold til relasjonsbygging.

En god bedriftskultur medfører god atmosfære på arbeidsplassen. En god atmosfære vil føre til positiv energi blant medarbeidere, og utfallet av det vil føre til flere motiverte ansatte. Jeg mener intern markedsføring har en åpenbar fordel: Motiverte ansatte bidrar til næring for salgsorganisasjonens identitet. Dette bidrar til å forsterke ansattes bevissthet for hvem de er og hvilke roller de har i organisasjonen. Intern markedsføring er et kommunikasjonsverktøy for å få frem organisasjonens budskap. Det tror jeg enhver salgsorganisasjon kommer godt ut av. I tillegg til dette er det verdt å nevne at budskapet tilknyttet merkevaren en salgsorganisasjon produserer fremmes.

## ***2.2 Relasjonsmarkedsføring***

I markedsføring er det viktig å skape, utvikle og vedlikeholde varige relasjoner, med alle individer og organisasjoner som indirekte eller direkte påvirker i hvilken grad en virksomhet lykkes med sine markedsføringsaktiviteter (Mysen, Relasjonsledelse, 2015). Dette gjør at perspektivet på "kunder" blir utvidet. Her tenkes det ikke bare på potensielle eller nåværende kjøpere, men for eksempel på representanter for media og det offentlige, organiserte interessegrupper eller leverandører (Mysen, Relasjonsledelse, 2014).

---

Et viktig bidrag til relasjonsmarkedsføring kom gjennom artikkelen til Dwyer, Schurr og OH i 1987 (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). Her trekker forfatterne opp relasjonsbygging i ulike faser. Fra det å skape en relasjon til utvikling av en relasjon, og kommer inn på betydningen av tillit og forpliktende engasjement for å bygge varige relasjoner.

I denne artikkelen forekommer det at Gadde og Hulthén (2009) (referert til i Dwyer, Schurr & Oh, 1987) trekker frem betydningen av å utvikle bedriftens relasjonelle evne. Gadde og Hulthén fremhever at økt interaksjon mellom kjøper og selger kan medføre flere fordeler i de ulike fasene ved utviklingen av et samarbeid. For det første vil en interaksjon med en potensiell leverandør allerede i startfasen kunne føre til at både kjøper og selger får en bedre forståelse. Konsekvensene kan være outsourcing, og at kjøperen får en mer grundig evaluering av potensielle leverandører. Dette er kanskje den mest kritiske fasen i en relasjon. Et feil valg fører til transaksjonskostnader i etterkant, mens et godt valg medfører bedre resultater. For det andre vil en interaksjon i en tidlig fase føre til en bedre vurdering av hva og hvor mye som kan outsources. Når kontrakten er underskrevet og relasjonen er etablert, vil interaksjon for begge parter kunne føre til økt kommunikasjon, utveksling av informasjon, involvering og samarbeid – noe som ofte leder til større tillit mellom partene (Ganesan, 1994, referert til i Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Økt tillit fører til økt forpliktelse hos de som samarbeider, og mer langsiktighet i en relasjon (Morgen & Hunt, 1994).

Kocabacoglu og Suresh (2006) trekker også frem betydningen av å bygge effektive relasjoner med en leverandør og hvilke faktorer som er avgjørende for å bygge slike relasjoner. Dessuten argumenterer de for at innkjøpsfunksjonen hos en kjøper bør oppgraderes og bli en del av toppledelsen i sourcingsspørsmål.

### *2.2.1 Betydning av relasjoner i bedriftsmarkedet*

Relasjoner i bedriftsmarkedet utgjør kjøper og selger, hvor partene har ulik motivasjon for å inngå et tettere samarbeid. Kjøperens motivasjon ligger i behovet for å redusere forsyningsrisiko. Forsyningsrisikoen kan være spesifikk (intern)

---

eller som risiko i markedet (ekstern). Den relasjonsspesifikke forsyningsrisikoen er forbundet med at selgerens tilpasninger til kundens behov, gjør at andre leverandører ikke i samme grad er i stand til å møte kundenes behov på samme måte. I hvert fall ikke på kort sikt og ikke uten at det oppstår ytterligere kostnader (Supphellen, Thorbjørnsen, & Troye, Markedsføring, 2014). Den eksterne risikoen ligger som nevnt i sjokk og forstyrrelser som kan oppstå i et marked (Supphellen, Thorbjørnsen, & Troye, Markedsføring, 2014). Dersom kunden er prioritert hos selgeren grunnet stort volum og høy lojalitet, vil dette føre til at kunden vil oppleve en viss beskyttelse hos selgeren dersom det skulle oppstå forsyningsproblemer. Gevinsten hos kunden vil derfor være tilpasning og redusert risiko.

Hos selgeren derimot vil gevinsten ved sterke relasjoner til kunden være redusert konkurranse. Selgerens konkurrenter kan ikke uten videre tilby kunden et produkt eller en løsning med samme gode egenskaper. Med større kundelojalitet som resultat og derav høyere volum og gjerne også bedre pris for selgeren (Supphellen, Thorbjørnsen, & Troye, Markedsføring, 2014).

Gode relasjoner mellom kunde og selger vil gi en "vinn-vinn" situasjon for begge parter. Det finnes likevel fallgruver ved partnerstrategier. Selgeren kan eksempelvis gjøre tilpasninger til kunden med de kostnader som følger uten å oppnå den forventede lojalitet og volumgevinst (Supphellen, Thorbjørnsen, & Troye, Markedsføring, 2014). Kunden kan oppleve at selger prøver å låse kunden inne for å kvitte seg med konkurranse, uten at kunden opplever fordeler av den grunn (Supphellen, Thorbjørnsen, & Troye, 2014).

### *2.2.2 Markedsføring på bedriftsmarkedet*

Ved markedsføring på bedriftsmarkedet henvender man seg til den markedsføring som retter seg mot de organisasjoner som kjøper varer og tjenester for sin egen drift. Den inkluderer derfor ikke produkter og tjenester som konsumeres av forbrukeren. Mange produkter omsettes både på forbruker- og bedriftsmarkedet. Derfor vil også mange bedrifter engasjere seg i markedsføring rettet mot både forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet. Benevnelsen markedsføring på

---

bedriftsmarkedet er utviklet fra hva som historisk er kjent som industriell markedsføring (Biong & Nes, 2009).

### **2.3 Strategi**

For at Max Fritid skal kunne fremme sitt salg ved intern markedsføring, må de sette i gang en strategi for sine planer. Max Fritid må ha en strategi for hvordan de skal nå sine mål og være klar på hvilke tiltak som må til. Strategien tar utgangspunkt i bedriftens ressurser, aktiviteter og de omgivelser den opererer i.

James B. Quinn (Stangeland, 2017) sier; “Virksomheter som har en velfundert strategi vil øke sannsynligheten for overlevelse, måloppnåelse og for å kunne virkeliggjøre sin visjon. Overlevelse innebærer kontinuerlig endring og utvikling av organisasjonen og dens produkter og tjenester. Strategi er ikke statisk. Endringer skjer hele tiden. Derfor er det viktig å kunne ha innarbeidet gode strategiprosesser i virksomheten. Og at lederne er i stand til kunne utøve strategisk ledelse, gjennom å ha oversikt over viktige forhold internt og eksternt for virksomheten og hvordan disse (kan) endres.”

#### *2.3.1 Strategisk ledelse*

Strategisk ledelse brukes for å planlegge virksomhetens vei til å nå ønsket mål. Dette sikrer bedriften langsiktig overlevelse og vekst. Ledelsen er avhengig av medarbeidere som forstår salgsorganisasjons visjon og mål, dette er for å sikre at alle arbeider mot et felles mål.

Strategisk lederskap er en arbeidsoppgave som har til formål å skape grunnleggende verdier for alle viktige interessegrupper, med tilknytning til foretaket. Dette skjer gjennom kontinuerlig ut- og omformning av innhold og at virkemåten er i tråd med kontinuerlige endringer. Som gir relevante eksterne og interne forutsetninger (Grønneberg J. M., 2012).

Uansett privat, offentlig eller frivillig sektor er det noen kvaliteter enhver foretaksleder har et spesielt ansvar for å få på plass. Grønneberg J. M. (2012) beskriver dette slik:



- 
- Det står respekt av en visjon alle berørte parter føler seg tiltrukket- og en del av.
  - En kultur som fremelsker gode holdninger, ansvarlig adferd og fokus på kvalitet i alle ledd.
  - Gjensidig tillit og respekt mellom alle berørte parter.
  - Omstillingsvilje og innovasjonsevne.
  - Åpen og ærlig kommunikasjon.
  - Resultatorientering.

I strategisk ledelse må man kunne svare på tre sentrale spørsmål:

- ✓ Scenarioer: hva kan komme til å skje?
- ✓ Visjon: hva er det vi vil oppnå?
- ✓ Strategi: hvordan skal vi få det til?

Her vil man sette globale trender opp mot den industrielle dynamikken, som gir grunnlag for å skissere noen scenarioer om hva som kan komme til å skje.

Personlige verdier opp mot globale trender skaper visjoner. Og opp mot den industrielle dynamikken formes strategier (Grønneberg J. M., 2012).

## ***2.4 Visjon, mål og målsetting***

### *2.4.1 Visjon*

Max Fritids visjon er at de skal ha den beste interne markedsføringen i sitt felt. Gjennom en god visjon vil det også kunne resultere i økt fokus i bedriften. Det er gitt i visjonen hvilke områder de ansatte jobber for å oppnå, og hva som bør prioriteres for å komme nærmere visjonen.

En visjon er bedriftens langsiktige drøm, som man en gang i fremtiden ønsker å oppnå. Bedriftens mål, forretningsidé og målsetninger henger sammen med visjonen. I følge Peter Senge (Senge, 2016) finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele salgsorganisasjonen. Visjonen blir bare en levende kraft når folk virkelig tror de kan skape sin egen framtid.

Hvordan kan bedriften inspirere, fokusere og veilede retningen bedriften ønsker å gå? Man kan inspirere ansatte på ulike måter, blant annet via stolthet. Ved å ha en

---

sterk visjon kan man skape inspirasjon og stolthet. Man kan veilede og gi retning til ansatte via visjonen. Da alle ledd i bedriften vil tenke i lik retning, som vil føre til at man kommer nærmere visjonen.

Fra bedriftens side vil en god visjon føre til økt fokus og ambisjonsnivå. En visjon skal være en uoppnåelig drøm som salgsorganisasjonen ønsker å oppnå, som man strategisk prøver å rette seg mot. Man må ha et realistisk syn på egne ressurser og mål, samt gjennomføre gode beslutninger for å få skape en vellykket visjon. En godt utbredt felles visjon er en svært effektiv måte å oppnå målsetninger på. Det er avgjørende for en salgsorganisasjon å ha en felles plattform for medarbeiderne. Hvor man gjennom visjonen får et økt eierforhold og samhold. For ledelsen vil visjonen være med å påvirke hvilke beslutninger man skal ta i vanskelige situasjoner. I tillegg til å oppnå målsetninger og påvirke beslutninger vil visjonen skape et fellesskap for medarbeiderne.

Når alle medarbeiderne prøver å realisere visjonen, vil det være betydelig større effekt enn dersom kun enkelte medarbeidere er motivert for oppnåelse. Derfor må salgsorganisasjonen skape en felles visjon hvor man motiverer og støtter hverandre underveis. For at ledelsen skal lykkes i å skape en felles visjon som alle ledd i salgsorganisasjonen prøver å realisere, må dette praktiseres gjennom holdninger og handlinger daglig.

Før visjonen skapes, må man finne ut hva man ønsker å oppnå. Målet til salgsorganisasjonen skal fortelle hvilken retning man ønsker å gå, samtidig som man rettleder leddene i salgsorganisasjonen til lik tankegang. Visjonen kan enkelte ganger være nok, men i visse situasjoner må den beskrives bedre. Da må målene være spesifikke, motiverende, ambisiøse, relevante, tidsbestemte og enkle (Hersey og Blanchard, 1993).

#### *2.4.2 Mål og målsetting*

For å kunne ha strategiske valg som er viktig for salgsorganisasjonen, er det viktig med gode og presise mål. Mål er en beskrivelse av hvilken fremtid

---

salgsorganisasjonen ønsker. Max Fritids mål er å fremme sitt salg ved intern markedsføring.

Den italienske renessanse tenkeren Niccolo Machiavelli (1469-1527) mente at det viktigste av alt var å nå målet man hadde satt seg. Han sa at “en som bare ønsker å gjøre det gode, vil tape blant dem som ikke er gode”. Machiavelli hevdet at hensynsløshet var klokt, likeledes å først og fremst tenke på seg selv. (Machiavelli 1998) (Petersen, Nå dine salgsmål! , 2009). Man sier ofte blant selgere “dersom vi ikke gjør det, kommer konkurrenten til å gjøre det”. Dette kan vi se gjennom teorien til Machiavelli, som mener at det er handlingen og ikke tanken som teller. (Petersen, Nå dine salgsmål!, 2009)

Mens den italienske renessansetenkeren mente at målet er det viktigste, mener den tyske filosofen Immanuel Kant (1724-1804) at måten du går frem og hva du gjør, er viktigere enn resultatet (Petersen, Nå dine salgsmål!, 2009). Han mente at handlemåten din er viktigere enn utfallet, og at menneskeverd, respekt for andre og integritet er det viktigste av alt (Petersen, Nå dine salgsmål! , 2009). Her mener han at man skal behandle sine kunder slik at de ønsker å komme igjen, og ikke utnytte uerfarne kunder til å betale mer enn de må. En kjøpmann er avhengig av at tilfredse kunder kommer tilbake, samt effekten av at tilfredse kunder deler sin erfaring med venner og familie.

### ***2.5 Motivasjon***

Måten bedriften drives på, motivasjonen selger mottar og tilretteleggingen av jobben, er også en del av selgers fundament for å gjøre en god jobb. Kvaliteten av alt man foretar seg som selger, har bunn i en god blanding av innstillingen til jobben, forholdet til kollegene og til produktene (Kunøe G. , Topplinje, 2014). En salgsorganisasjon må forsøke å opprettholde motiverte medarbeidere. Ansatte som er identifisert med virksomheten, og som er inkludert i arbeidet sitt blir viktig for å nå vekst. Man skiller mellom indre og ytre motivasjon innenfor motivasjonsteoriene.

---

Indre motivasjon kommer innenfra, og baseres på en adferd man faktisk har lyst å utføre. Opplever medarbeiderne salgsorganisasjonen som tilfredsstillende, vil jobben skape en indre motivasjon som vil kunne resultere i høyere måloppnåelse. Ledere som evner å trigge indre motivasjon hos sine ansatte, oppnår en konkurransefordel (Mattihsen, 2016).

For at ledelsen kan skape indre motivasjon i salgsorganisasjonen, må man ha mulighet til å utvikle seg individuelt, få tillit, samt oppleve selvbestemmelse. Det er viktig at ledelsen fokuserer på å balansere de ulike utfordringene medarbeiderne har i forhold til deres kompetanse. Tilslutt må salgsorganisasjonen gi medarbeiderne mestringsfølelse, slik at jobbensgjementet øker over tid. Tradisjonelt sett kommer ytre motivasjon i form av belønninger. Dette kan blant annet være lønn, bonus, frynsegoder eller kompetanseheving.

Baard Kuvaas mener (Kunøe G. , Salg og salgsledelse med CRM systemer, 2010), “Bedrifter og organisasjoner bør utvikle en internt konsistent HR (Human Resources)-strategi, basert på en av de to hovedretninger (indre og ytre motivasjon). En HR-strategi har som mål å motivere de ansatte til å utvikle ønskede holdninger og atferd som kan bidra til å nå organisasjonens overordnede eller strategiske mål. En mulig tilnærming kan være å tenke på om man ønsker ytre eller indre motivasjon som hovedkilde til prestasjoner i organisasjonen, og deretter vurdere hvert enkelt HR-tiltak med sikte på om det støtter den valgte hovedmotivasjon kilden. Samtidig blir kommunikasjon av ulike HR-tiltak og HR-praksis sentralt.”

Forskning utført av Anders Dysvik og Baard Kuvaas (Kunøe B. , 2010) viser at engasjement på arbeidsplassen fører til godt serviceklima, som skaper høye arbeidsprestasjoner og sterkere kundelojalitet. Forskningen viser også at medarbeidere som er ytre motivert, vil sannsynligvis i større grad ønske å skifte arbeidsplass enn dem som er indre motivert. Basert på Dysvik og Kuvaas sin forskning, ser man at salgsorganisasjonen kan ha en større kostnadsbesparelse, økt kundelojalitet og mer motiverte medarbeidere når ansatte motiveres av indre

---

motivasjon. Ytre motivasjon vil være kortsiktige løsninger som i et lengre perspektiv ikke vil gagne salgsorganisasjonen i like stor grad som indre motivasjon. Likevel, vil en balanse mellom ytre og indre motivasjon være optimalt for å få en velfungerende salgsorganisasjon.

I tillegg til jobbytelse og jobbtrivsel har forskerne også begynt å interessere seg for slike atferdsformer som prososial atferd. Dette handler for eksempel om å hjelpe sine medarbeidere. Det knytter seg også stor interesse til betingelser som fremmer den ansattes følelse av forpliktende organisasjonsengasjement. Et slikt engasjement viser seg for eksempel i at man er villig til å arbeide for bedriften ut over det som forlanges i arbeidsinstruksene, for eksempel i form av overtid, helgearbeid eller å spre et godt rykte om bedriften. Positive emosjoner påvirker et stort spekter av ulike former for organisasjonsatferd (Kaufmann & Kaufmann, Emosjoner, 2013). Viktige elementer her er oppgaveprestasjoner, mellommenneskelige relasjoner, prososial atferd og engasjement for virksomheten i form av såkalt spontanatferd. Med dette menes ytelser en person utfører som strengt tatt ikke er påkrevd av vedkommende i den aktuelle situasjon. Han eller hun gjør det spontant, uten oppfordring. Det kommer naturlig av seg selv. Slike aktiviteter antas å få ulike konsekvenser for personen i jobbsituasjonen.

### *2.5.1 Positive emosjoner og oppgaveprestasjoner*

Positive emosjoner gir større tro på at en selv kan ta kontroll over oppgavene, og dermed får en mer tro på egne evner. Dette fører i sin tur til større engasjement i arbeidsoppgavene og større toleranse for feil og motgang, noe som igjen vil kunne markere seg i en utpreget evne til å "stå på" for å gjøre en god jobb.

En studie gjort av Seligman og Schulman (Kaufmann & Kaufmann, 2015) viser at forskningsagenter som skårer høyt på optimisme, ble værende i jobbene sine dobbelt så lenge som sine mer pessimistiske kolleger. De solgte også langt flere forsikringspoliser (Kaufmann & Kaufmann, Psykologi i organisasjon og ledelse, 2015). Positiv humørtilstand kan også føre til større ideproduksjon i problemløsning og større evne til å finne assosiasjoner mellom ulike begreper og ideer.

God positiv stemning i arbeidssituasjonen fremmer også de ansattes engasjement i å skape godvilje for bedriften (Kaufmann & Kaufmann, Psykologi i organisasjon og ledelse , 2015). Eksempler på dette kan være at de ansatte skryter av arbeidsstedet til de nyansatte, fortelle venner og kjente om hvilket utmerket produkt bedriften selger.

## **2.6 Læring**

Det finnes ulike former innenfor læring, men jeg tar for meg klassisk betinget læring som er en form for læring gjennom assosiasjoner og emosjonelle reaksjoner. Innenfor intern markedsføring vil ansatte i en salgsorganisasjon påvirkes av assosiasjoner som objekter er tilknyttet. Man vil danne seg holdninger etter hvorvidt følelsene er positivt eller negativt ladd. En salgsorganisasjon vil for eksempel en aggressiv og negativ ledelse påvirke ansatte til å danne seg negative holdninger og assosiasjoner til salgsorganisasjonen. Man må her forårsake aktivitet hos medarbeiderne, og påvirke slik at denne vedlikeholdes. I teorien praktiserer man to ulike former for motivasjon: Indre og ytre motivasjon:

*Indre motivasjon:* Denne formen motivasjon dreier seg om atferd man gjør for å skape indre belønninger. Dette kan være glede, interesse og tilfredshet. Man utøver en atferd for å tilfredsstille seg selv eller skape et resultat, og ikke gjennom ytre belønning.

*Ytre motivasjon:* Denne formen for motivasjon dreier seg om at man utøver en atferd og drives gjennom en eller flere ytre belønninger. Eksempler på ytre motivasjon er bonusordninger, lønn, frynsegoder og forfremmelse. Anerkjennelse er noe som kan gi økt energi på arbeidsplassen, og økt oppmerksomhet i arbeidet.

### **2.6.1 Coaching**

Morten E. Berg amanuensis på BI, definerer coach på denne måten:

«Betegnelsen coach er opprinnelig avledet av det ungarske ordet kocsi som betyr en vogn fra Kocs. Kocs er en by som har lange tradisjoner med vognbygging og

---

vognene derfor var kjent som meget gode og solide. Ordets opprinnelse stammer helt tilbake til 1500-tallet og beskrev noe(n) som fraktet verdsatte mennesker fra der de er, til dit de ønsker å komme”.

Definisjon på coaching er at man kan se på det som et slags verktøy for å hjelpe en person fra et sted til neste. Det er et dynamisk samspill mellom en coach og en person i utvikling (DNCF, 2016). I en situasjon hvor man ønsker forandring, men ikke vet hvor man skal starte, vil det være greit med en person som befinner seg utenfor og kan få et overblikk. En coach er en slik person. Det er derfor viktig å ikke undervurdere evnen til coaching. Den kan redde flere som streber etter å utvikle seg men ikke har det verktøyet en trenger for at den skal oppnå målet. Coachen har en “evne” til å se det som trengs for å få frem det beste i de som coaches, og samtidig få undertrykt det som hindrer fremgang (Kunøe G. , Salg og salgsledelse med CRM systemer, 2010).

Det er flere grunner til at coaching bør brukes i karriererelaterte sammenheng. Jeg vil tørre å påstå at det ligger i menneskers natur å alltid strebe etter å være den beste versjonen av seg selv. Enten om det gjelder i familieliv, karriere og jobberelaterte sammenheng. Dette ligger til grunn for å realisere disse drømmene og målene for å leve et godt og suksessrikt liv. Det er der coaching kommer inn i bildet. Coaching utfordrer individet, for å retolke sin nåværende situasjon en står ovenfor. For så å reformulere mål for å oppnå ønsket læringsprosess.

## ***2.7 Rekruttering***

Gode medarbeidere utgjør en stor ressurs for bedriften. Derfor er man avhengig av å utføre gode ansettelse i et konkurransepreget marked. Ansatte er til syvende og sist avgjørende for om bedriften vil lykkes. For å kunne være attraktiv for fremtidige ansatte må man skape en god og profesjonell rekrutteringsprosess. Man må tilby attraktive oppgaver, samt gode lønnsbetingelser for å tiltrekke seg de mest passende ansatte.

---

En av de største utfordringene en organisasjon står ovenfor, er å rekruttere de som skal ansettes. Denne prosessen innebærer kostnader i form av lønn og de nyansatte har også innvirkning på bedriftskulturen (Nordhaug, 2002).

Effekten av god rekruttering vil føre til læring. Læring fører til utvikling av kunnskaper og ferdigheter som har sitt utgangspunkt i erfaring og fører til relativt varige endringer i tankesett og atferd. Denne prosessen vil føre til at rekrutteringsprosessen vil vi overta normer og verdier som gjelder i den aktuelle sosiale kontekst, for eksempel den salgsorganisasjonen vi er i.

## **2.8 Kommunikasjon**

Innenfor kommunikasjonsvitenskap er det vanlig å snakke om to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver:

- Kommunikasjon som *overføring* av et budskap.
- Kommunikasjon som *deling* av et budskap.

Ut i fra disse perspektivene er det mulig å analysere, forklare og forstå hvorfor organisasjonens kommunikasjon ikke alltid fungerer optimalt. Dette vil gi et klarere bilde på hvorfor det er viktig med god kommunikasjon for at de interne forholdene skal bedres.

### *2.8.1 Kommunikasjon som overføring av et budskap*

Her sees kommunikasjon som en enveisprosess – et budskap skal formidles via et eller annet medium fra en avsender til en mottaker (Brønn & Arnulf, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, 2014). I sentrum står effektiv formidling av budskap.

Kommunikasjonen i denne prosessen anses som vellykket når budskapet når frem til mottakeren. Den utbredte bruken av digitale medier, som e-post, nett og blogger, har ytterligere økt mengden av overført kommunikasjon, og samtidig bidratt sterkt til informasjonsoverfloden som vi alle er utsatt for.

Det er vanlig at organisasjoner bruker enveiskommunikasjon i krisesituasjoner og i forbindelse med endringsprosesser (Brønn & Arnulf, Kommunikasjon for ledere



---

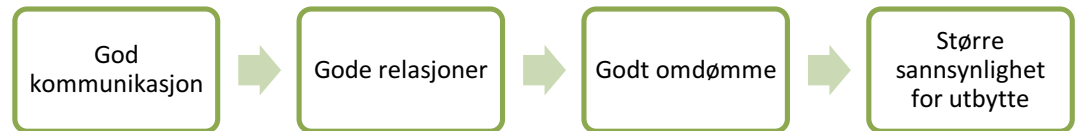
og organisasjoner, 2014). Bedriftsledere sender ut massemeldinger om at organisasjonen skal endres, via ulike medier til resten av personalet. Det forventes at ansatte tar imot, forstår og godtar budskapet. Dermed reduseres de til passive mottakere, og deres individuelle tolkninger problematiseres ikke.

### *2.8.2 Kommunikasjon som deling av et budskap*

I en organisasjon, en kultur, et samfunn eller andre enheter opprettholdes fellesskap og delte meninger gjennom kontinuerlig kommunikasjon. Kommunikasjon kan derfra sees på som en læringsprosess hvor det skapes en mening. Synet på kommunikasjon som deling av et budskap står i kontrast til overføringsperspektivet (Brønn & Arnulf, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, 2014). Målet er at kommunikasjonsdeltakerne skal nå en felles forståelse, hvor det legges til rette for tolkning. I dette perspektivet sees kommunikasjon som et middel for å skape, påvirke og bevare relasjoner. Skape felles kulturer og mål samt som et verktøy for å skape og gjenskape vår sosialt konstruerte virkelighet. Det antas her at språket konstruerer forskjellige forståelser av virkeligheter. Alle mennesker forstår hendelser på forskjellige måter avhengig av sine erfaringer og kunnskaper. Disse forståelsene er sterkt preget av dominerende forestillinger innenfor gruppen, organisasjonen, samfunnet og kulturen.

### *2.8.3 Kommunikasjon i organisasjonen.*

Kommunikasjon fra en organisasjon gjør at andre blir mer oppmerksomme på den, og de kan lære å forstå hva den gjør, og hvorfor. Kommunikasjon knytter også sammen menneskene i en organisasjon, samtidig som det knytter dem til organisasjonens eksterne miljø – både gjennom organisasjonens kommunikasjonsfunksjoner og gjennom mellommenneskelig kontakt (Brønn & Arnulf, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, 2014). For å bygge omdømme er kommunikasjon viktig.



(Brønn, Arnulf, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, 2014)

Medarbeiderne blir derfor ofte sett på som organisasjonens

”merkevareambassadører”. De har ikke bare ansvar for å lage produkter og levere tjenester, de har også ansvar for å bygge merkevaren gjennom disse samhandlingene.

Organisasjonskommunikasjon oppstår når mennesker samles for å utvikle strategier, planlegge, ta avgjørelser og ellers utføre det vanlige arbeidet i organisasjonen. Det er en prosess som skjer mellom mennesker mens de utfører arbeidet sitt eller har sosialt samvær på jobben. Det handler om mennesker som kommuniserer – hovedsakelig med hverandre innenfor organisasjonen men også med interessenter utenfor organisasjonen (Brønn & Arnulf, Kommunikasjon for ledere og organisasjoner, 2014). Man kommuniserer på ulike måter; skriftlig, muntlig og gjennom kroppsspråk. Felles for dem er at det skapes kontakt mellom mennesker.

## ***2.9 Markedsorientering***

Benytter her forskning gjort av Ajay K. Kohli og Bernard J. Jaworski (Kohli & Jaworski, 1998). De har forsket på markedsorientering, begrepet, forskningsproposisjoner og konsekvenser for ledelse. De bygger på ulike arbeider om emnet som har blitt utført de siste 35 år innen markedsføringslitteraturen, arbeider innen relevante fag og 62 feltintervjuer med ledere i ulike funksjoner og organisasjoner.

Markedsorientering er den innhenting av markedsinformasjon som skjer i hele organisasjonen i forbindelse med nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av informasjonen på tvers av avdelingene, og hele organisasjonens respons overfor denne informasjonen. Markedsinformasjon er et bredere konsept enn kundenes verbaliserte behov og preferanser på den måten at det innbefatter en

---

analyse av eksogene faktorer som påvirker disse behovene og preferansene (Kohli & Jaworski, 1998). Som eksempel på dette uttrykte flere av lederne at en markedsorientering innebærer overvåking av faktorer som offentlige vedtekter og konkurranse, som påvirker kundenes behov og preferanser. Dersom du gjør de samme vante tingene, og ikke investerer i virksomheten vil du ikke løpe noen risiko. Sagt litt enklere; føler du deg trygg er du ikke markedsorientert.

Markedsføringsavdelingen er ikke alene om ansvaret for en markedsorientering. I undersøkelsen gjort av Kohli og Jaworski (Kohli & Jaworski, 1998) understreker de intervjuede lederne at det er svært viktig å kjenne godt til kundenes behov og handle i samsvar med disse. En effektiv spredning av markedsinformasjon er viktig, fordi den gir en felles basis for samhandling mellom ulike avdelinger.

### *2.9.1 Hvorfor markedsorientering?*

Markedsorientering er å foretrekke for en bedrift av tre årsaker: for det første klargjør den, som Shapiro(1998) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) antyder, at begrepet ikke utelukkende angår markedsfunksjonen. Det er heller slik at ulike avdelinger er med på å hente inn markedsinformasjonen, spre den og utføre handlinger i samsvar med den. Å henge merkelappen ”markedsføringsorientering” på konstruktet er derfor både begrensende og villedende. For det andre vil ikke ”markedsorientering” automatisk fremme viktigheten av bedriftens markedsføringsfunksjon. Markedsorientering gjør alle ledd i bedriften ansvarlig for markedsføring, ikke bare markedsføringsavdelingen. Andre avdelinger, som ikke beskjeftiger seg med markedsføring, vil som en konsekvens av dette slutte seg om denne orienteringen. For det tredje retter markedsorientering oppmerksomheten mot markedet.

En viktig oppfatning som ble uttrykt av flere ledere i forskningen gjort av Kohli og Jaworski (Kohli & Jaworski, 1998), er effektiv innhenting av markedsinformasjon ikke bare gjelder nåværende, men også fremtidige behov. En leder antydte det: å sørge for at detaljistene var tilfreds, var viktig for å sikre at de førte og fremmet salget av hans produkter, noe som igjen førte til at han var i

---

stand til å imøtekomme behovene til sluttbruker. En organisasjon kan samle informasjon og spre den internt, men med mindre den reagerer på markedets behov, oppnår man svært lite. Respons er den handlingen som iverksettes som svar på den informasjonen som blir innsamlet og spredt.

### *2.9.2 Leder i markedsorientering*

Gjennom intervjuene kom det frem at rollen til overordnede ledere var en av de viktigste faktorene for å skape en markedsorientering. Webster (Webster, 1988) slår fast at en markedsorientering oppstår hos topplederen, og at ”ansvaret for kundeorienterte verdier og oppfatninger utelukkende ligger hos toppledelsen”. Likedan hevder Felton (1959) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) at den viktigste bestanddelen i en markedsorientering er riktig innstilling. Dette kan oppnås hvis ”styret, øverste leder og toppsjiktet av de andre lederne innser nødvendigheten av å utvikle denne innstillingen”. Med andre ord er innstillingen til topplederne en absolutt nødvendighet for å oppnå markedsorientering.

Levitt (1969) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) hevder at en av faktorene som letter implementeringen av markedsføringskonseptet, er tilstedeværelsen av ”de rette signalene fra øverste leder til hele bedriften når det gjelder engasjement i markedsføringskonseptet”. På lignende måte antyder Webster (1988) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) at ”administrerende direktør må gi klare signaler og etablere klare verdier og oppfatninger om å tjene kunden”.

### *2.9.3 Dynamikk mellom avdelinger*

Dynamikken mellom avdelingene er de formelle og uformelle gjensidige påvirkningene og forbindelsene som finnes mellom avdelingene i en organisasjon. Levitt (1969), Lusch, Udell og Lacziniak (1976) og Felton (1969) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) antyder at konflikt mellom avdelinger kan være skadelig for gjennomføringen av markedsføringskonseptet. Som eksempel på dette hevder Levitt (1969) at jobben en toppleder gjør i en produksjonsbedrift er å sørge for en effektiv produksjon. Det er derfor bare naturlig for denne personen å være imot kostbare prosjekter som en markedsorientering kan medføre. Av denne grunn

---

virker det sannsynlig at konflikter mellom avdelinger kan hemme spredningen av markedsinformasjon, som er en vesentlig del av en markedsorientering. I tillegg til dette er det sannsynlig at friksjon mellom avdelingene vil virke hemmende på den felles responsen på markedsbehov, noe som også er en vesentlig del av markedsorientering. ”Jo større konflikten er mellom avdelinger, jo lavere blir organisasjonens markedsorientering”.

Et av intervjuobjektene indikerte at hennes organisasjon formelt krevde periodiske møter mellom ansatte fra ulike avdelinger (Kohli & Jaworski, 1998). Og derved lettet delingen av markedsinformasjon. Jo mer interesse for ideer fra ansatte i andre avdelinger, jo større er markedsorienteringen i bedriften og jo større er markedsorienteringen i organisasjonen.

#### *2.9.4 Organisatoriske systemer*

Organisatoriske systemer er den tredje gruppen faktorer som påvirker markedsorienteringen. Den gjelder trekk ved organisasjoner som helhet, derfor navnet ”organisatoriske systemer”.

Strukturelle kjennetegn ved en organisasjon kan påvirke dens markedsorientering. Interessant nok er det grunn til å tro at organisasjonsstruktur kan påvirke alle de tre komponentene i en markedsorientering på samme måte. På grunn av at markedsorientering i all hovedsak innebærer å gjøre noe nytt eller annerledes som svar på tilstanden i markedet. Dette kan betraktes som en form for nyskapende atferd.

Zaltman, Duncan og Holbek (1973) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) karakteriserer innovativ atferd på den måten at den har to plan: (1) innledningsstadiet, dvs. stadiet der oppmerksomheten vekkes og beslutningen blir tatt. (2) implementeringsstadiet, dvs. stadiet der beslutningen blir satt ut i livet. Her vil innledningsstadiet si informasjonsinnhenting og spredning og utforming av organisatorisk respons. Implementeringsstadiet vil si den faktiske organisatoriske responsen.

---

Forskning innen markedsføring bygger på dette arbeidet ved å understreke hvor viktig det er med målings- og belønningssystemer ved utformingen av både ønskelig og ikke-ønskelig atferd. Webster (1988) (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) hevder at ”nøkkelen til å utvikle en markedsstyrt, kundeorientert bedrift ligger i hvordan ledere blir evaluert og belønnet”. Han bemerker at dersom ledere hovedsakelig blir vurdert på basis av kortsiktig lønnsomhet og salg, vil de ha en tendens til å fokusere på disse kriteriene og forsømme markedsfaktorer som f.eks. kundetilfredshet, som sikrer langsiktig sunnhet for en organisasjon.

Dersom belønninger blir utviklet til også å inkludere verdsettelse, anerkjennelse og ros. Vil et større antall organisasjoner i undersøkelsen måle og belønne markedsbaserte prestasjoner. Flere organisasjoner ville f.eks. gjøre et poeng av å peke ut og anerkjenne ansatte som blir nevnt av kundene som særlig hjelpsomme. Mens andre organisasjoner har iverksatt en eller flere varianter av temaet ”månedens ansatt”.

#### *2.9.5 Konsekvenser av markedsorientering*

Markedsorientering fører til et konsistent produktfokus, klart lederskap og bedre koordinering av salgsaktiviteter. I hovedsak mener lederne at en markedsorientering gjør det lettere å ha et klart fokus og fremtidsrettet syn i en organisasjons strategi (Kohli & Jaworski, 1998). En markedsorientering synes å gi et samlet fokus for anstrengelser og prosjekter hos enkeltmennesker og avdelinger innen organisasjonen, og det fører derved til gode prestasjoner. Jo sterkere en organisasjons markedsorientering er, jo bedre blir foretakets resultater. Flere intervjuobjekter bemerket at en markedsorientering fører til en følelse av stolthet over å tilhøre en organisasjon der alle avdelinger og enkeltmennesker arbeider mot det felles mål å tjene kundene. Å oppnå dette målet resulterer i at de ansatte deler en følelse av å yte noe verdifullt, så vel som en høyere grad av tilfredsstillelse i arbeidet og en følelse av forpliktelse overfor organisasjonen.

Kotler (1988) (referert til i Kohli & Jaworski 1998) oppfatter at markedsorientering sannsynligvis vil føre til større kundetilfredshet og gjenkjøp.

---

Derfor jo større markedsorientering, jo større kundetilfredshet og jo mer gjenkjøp fra kunder. Jo større markedsturbulens, jo sterkere sammenheng er det mellom en markedsorientering og foretakets resultater.

### *2.9.6 Implementering av en markedsorientering*

Toppledere må selv være overbevist om verdien av en markedsorientering, og formidle dette til de underordnede. De må utvikle positive holdninger overfor forandring og også vilje til å ta en kalkulert risiko. Imidlertid er det viktig å gi en støttende reaksjon på feiltak, for å skape en endringsorientert filosofi representert ved marketingkonseptet.

I undersøkelsen (referert til i Kohli & Jaworski, 1998) kom det frem noen rimelige måter å styre faktorene på, som innbefatter felleslunsj mellom avdelinger, sportslag som krever team som er sammensatt av folk fra flere avdelinger. Det kom også frem mer avanserte tiltak som omfatter bytte av ansatte på tvers av avdelingene, opplæringsprogrammer på tvers av avdelingene og at avdelingsledere tilbringer en dag sammen med ledere fra andre avdelinger. Disse tiltakene vil skape en forståelse av andre avdelingslederes personlighet og perspektiver.

### **2.10 Gi og ta**

Adam Grant har i sin bok ”Gi og ta, hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre”. Han deler mennesker inn i tre hovedkategorier; *givere*, *taere* og *matchere*. I boken brytes forestillingen om egeninteresse og ensidig å fokusere på egne resultater som nøkkel til suksess ned. Her presenteres kjente amerikanske givere som Abraham Lincoln, men de fleste givene presentert i boka er mindre kjente givere med et utrolig stort nettverk. Grunnen til at deres nettverk er så omfattende er deres måte å hjelpe andre på uten å forvente noe tilbake. Deres motivasjon kommer gjennom å hjelpe andre og se at de lykkes i sitt arbeid. Man vil kanskje forestille seg at det er taere eller matchere som lykkes karrieremessig, men det er faktisk givere.

---

Mennesker som opplever stor suksess, har tre ting til felles sies det: *motivasjon, evne og mulighet*. Det som skal til for å lykkes er en kombinasjon av hardt arbeid, talent og flaks (Grant A. , Gi og ta, 2014).

Taerne kjennetegnes av at de liker å få mer enn de gir. De tipper vektstangen i sin favør, og setter egne interesser foran andres behov. Taerne ser på verden som en konkurransearena hvor den sterkeste vinner. De tror de må prestere bedre enn andre for å lykkes, og de forsøker hele tiden å bevise sin egen kompetanse (Grant. Gi og ta, 2014).

Givere er relativt sjeldne i yrkeslivet. De vipper vektstangen den andre veien, og foretrekker å gi mer enn de får. Mens taere ofte er navlebeskuende og først og fremst vurderer hva andre mennesker kan gjøre for dem, fokuserer giverne på menneskene rundt seg og hva de selv kan gjøre for andre.

Givere og taere har ulik innstilling, og de forholder seg ulikt til andre mennesker. Hvis du er en taer, hjelper du andre ut i fra en strategisk vurdering om at din nytteverdi av å hjelpe er større enn kostandene ved det. Hvis du er en giver, legger du andre kost-nytte-analyser til grunn. Du velger å hjelpe til dersom nytteverdien for andre er større enn kostnaden ved å yte hjelp. En giver på jobben, anstrenger seg for å være sjenerøs og dele av tiden, energien, kunnskapene, ferdighetene, ideene og kontaktene sine, til andre som kan ha nytte av dem (Grant. Gi og ta, 2014).

Matchere søker å opprettholde en likeverdig balanse mellom å gi og å få. Matchernes hovedprinsipp er rettferdighet – når de hjelper andre, beskytter de seg selv ved å søke gjengjeldelse. En matcher tror på like deler gi og få, og baserer relasjonene sine på likeverdig utveksling av tjenester (Grant. Gi og ta, 2014).

Giveren, taeren og matcheren er tre basisroller innenfor sosial samhandling, men det er ingen vanntette skott mellom dem. Ofte veksler vi mellom disse rollene fra jobbsituasjon og i ulike sosiale relasjoner.



Forskning viser at givene i snitt tjener 14% mindre enn andre, og de har dobbelt så stor sannsynlighet for å bli utsatt for noe kriminelt og vurderes å være 22% mindre betydningsfulle (Grant. Gi og ta, 2014). Men givere dominerer også toppen. Forskning viser at miljø har mye å si for hvilken persontype du er. Dersom de rundt deg er givere, er sannsynligheten stor for at du også blir det.

Et eksempel fra Google, hvor de ansatte fikk hjelp til å finne metoder som lot dem bruke mer av tiden sin på de oppgavene de vurderte som interessante og meningsfylte. Her delegerte noen bort oppgaver de mistrodes med, mens andre tilpasset jobbene sine slik at de kom til å omfatte ny kunnskap og ferdigheter som de ansatte gjerne ville utvikle og trene opp. Alt i alt trivdes de Google-ansatte bedre, og de ble motivert til å prestere bedre etter dette. Jobsnekring fungerte for alle ansatte, enten de var givere, taere eller matchere (Grant. Gi og ta, 2014). Alle ble mer effektive.

Givere så på jobsnekringen som en mulighet til å få større påvirkningskraft; de utviklet metoder som kunne tilføre merverdier både til selskapet og for andre mennesker. Matchere var glade for muligheten til å få utføre mer meningsfylte og interessante arbeidsoppgaver (Grant A. , Gi og ta , 2014). Dette førte til sterkere innsats. Til og med taere innså at de måtte tilpasse jobbene sine på en måte som tjente selskapet, dersom de skulle tjene på det karrieremessig.

I mange organisasjoner er det ingen som legger merke til givene. En måte å bekjempe dette på er å organisere kollegiale anerkjennelsesprogrammer som skal belønne ansatte som gir på måter som lederne ofte ikke ser (Grant. Gi og ta, 2014). Liden Lab, har utviklet det de kaller Love Machine. Maskinen er designet for å la de ansatte sende ut meldinger for å vise takknemlighet når de har fått hjelp fra en kollega (Grant A. , Gi og ta, 2014). Den fungerer slik at den som har hjulpet noen, blir belønnet i form av anerkjennelse, styrket omdømme og respekt, meldingene er synlige for alle.

---

### 2.10.1 Gi-kulturen

I fremragende grupper og avdelinger finnes det en gi-kultur. Medlemmene i de aller beste team og grupper bruker mye tid på å være coach, mentor og lærere for hverandre. En gi-kultur medfører at medlemmene hjelper hverandre, deler kunnskap og gir råd, uten at man forventer noe tilbake (Karlsen & Berg, 2017).

Organisasjonen tjener stort på at medarbeidere utveksler kunnskap og ferdigheter. Dette gjør det lettere å løse problemer og arbeide raskere. Avdelingen blir bedre koordinert og sammensveiset. Ekspertise blir overført fra dem som kan til dem som ikke kan. Medlemmene hjelper hverandre med å løse oppgaver når noen har for mye å gjøre (Karlsen & Berg, 2017). Løsninger blir levert i rett tid og kundene føler at deres prosjekter har organisasjonens fulle oppmerksomhet.

Medarbeidere i en gi-kultur er i større grad preget av ”kall” og indre belønninger. Medarbeiderne setter pris på frihet og selvledelse, læring og mestringsstro, samt å jobbe for noe som er større enn de selv (Karlsen & Berg, 2017).

De fleste team og grupper har en blandingskultur der medarbeidere både gir og tar. Det finnes få gode eksempler på en ren gi-kultur eller det vi kunne kalle en coachingkultur.

### 2.10.2 Skap en gi-kultur

Å utvikle en gi-kultur er mulig. Coaching og mentoring er en læringsstrategi som består av tre deler (Karlsen & Berg, 2017):

1. *Systematisk metode*: Medarbeiderne involveres og det utvikles et forpliktende eierskap. Metoden innebærer fire spørsmål: Hvor er vi? Hva vil vi? Hvordan skal vi komme dit? Hvilke krefter hindrer oss? Den største utfordringen er at de som gir, blir utnyttet av dem som tar. Dersom givere gir tilbakemelding og er tydelige, kan de som tar, få større selvinnsikt. Fungerer ikke dette må det brukes andre tiltak, for eksempel at de som gir, gjør seg mindre tilgjengelige.

- 
2. *Stor verktøykasse*: for å utvikle kultur og prestasjon i en avdeling, trengs det konkrete verktøy. Det kan være aktiv lytting; forløsende spørsmål, stressmestring, konfliktbehandling, delegering og personlig effektivitet. Andre verktøy er positive følelser som glede, optimisme, stolthet og mestringstro. Det er sammenheng mellom positive følelser og bedre helse, mindre stress, lavere sykefravær og prestasjoner generelt.
  3. *Positivt menneskesyn*: individet har store ressurser, men trenger hjelp for å kunne utvikle sitt potensial. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å bruke verktøy som delegering, ros og anerkjennelse. En coachende leder kjenner sine medarbeidere. Han eller hun kan bygge på medarbeidernes styrker.

## **2.11 Ledelse**

### *2.11.1 HRM og Ledelse*

Kuvaas definerer HRM slik; Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner. (Kuvaas, 2016) Essensen til HRM er å motivere medarbeiderne til størst mulig ytelse. Kaufmann og Kaufmann definerer tradisjonell ledelse slik; "Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål." Denne innflytelsen må ha en praktisk funksjon og ledernes mål i salgsorganisasjonen er knyttet til måloppnåelse. Lederen sine oppgaver er både knyttet til problemløsning, mellommenneskelige relasjoner, sosiale og funksjonelle relasjoner. Samtidig representerer lederen bedriften både internt og eksternt. Gjennom sin spissede kompetanse skal lederen videreføre sin kompetanse til medarbeiderne. I salgsorganisasjonen må medarbeiderne få mulighet til å bruke og videreutvikle sin individuelle spisskompetanse. Dette kan medføre en positiv smitteeffekt, hvor man skaper et godt læringsmiljø for alle parter i salgsorganisasjonen.

### *2.11.2 Situasjonsbestemt ledelse*

Det finnes ulike former for lederstiler. Paul Hersey og Ken Blanchard har utviklet en teori som kan benyttes i praktisk i form av lederutvikling. Kaufmann & Kaufmann definerer lederstilene etter ulike kategorier, og etter betraktning mener

---

jeg at delegerende og selvledende lederstil vil være avgjørende for å svare på problemstillingen.

Gjennom å delegere oppgaver og ansvar til medarbeiderne, vil man videreutvikle medarbeidernes kompetanse, samt skape tilhørighet til bedriften. Ledere må være klar over hvilken kompetanse, makt og frihet som trengs for å utføre oppgaven og delegere riktige oppgaver til hver enkelt medarbeider. Man vil kunne skape resultater gjennom medarbeidernes anstrengelser, og medarbeiderne blir ansvarlig for å levere resultater til leder.

Mål og fordeler ved en delegerende lederstil er å frigjør kapasitet, fokus på langsiktige oppgaver og utvikling, initiativ og ansvarsfølelse hos ansatte, samt beholde og videreutvikle dyktige medarbeidere. På individnivå vil en delegerende lederstil påvirke arbeidssituasjonen positiv. Det vil resultere i økt jobbinnhold, meningsfylt arbeid, selvbestemmelse og påvirkning. Jeg mener en delegerende lederstil også vil resultere i en deltakende lederstil. Gjennom ansvar, mestring og tillit vil medbestemmelse og samarbeid være oppnåelig.

### *2.11.3 Selvledelse*

I tillegg til situasjonsbestemt ledelse, mener jeg selvledelse kan påvirke intern markedsføring og HRM i salgsorganisasjonen. Innenfor satte rammer, handler selvledelse om å gi medarbeiderne rom og ansvar til å planlegge og gjennomføre egne arbeidsoppgaver. I motsetning til å bli ledet av andre, baseres selvledelse på å lede seg selv. Det kreves at man motiveres gjennom egen suksess og arbeider selvstendig med sitt arbeid. Gjennom selvledelse vil man oppnå resultater i salgsorganisasjonen gjennom individuell prestasjon. Hovedmålet er å bedre sine egne prestasjoner, samtidig som man skaper et godt arbeidsmiljø som man trives i. I dagens salgsorganisasjoner er det svært mange endringer, og individer må selv ta ansvar og lede seg selv. Lederen må utnytte kompetansen i sine medarbeidere, for å øke verdiskapningen for interessentene. Man må ha tro på egne handlinger, tanker og målsetninger.

---

Både situasjonsbestemt og selvledelse er aktuelle ledelsesformer som står i stil med min problemstilling. Det er store endringer i dagens organisasjoner, hvor fokuset rundt individualisme og personlig utvikling på individnivå er høyst aktuelt. Begge ledelsesformene vil passe til en salgsorganisasjon med fokus på intern markedsføring. Situasjonsbestemt ledelse vil skape tilhørighet til salgsorganisasjonen og endres ved behov. Selvledelse er høyst aktuelt under stadige organisasjonsendringer. Det bør tas i betraktning at ulike individer reagerer ulikt på selvledelse.

Ledelsen i salgsorganisasjonen må tilpasse og vurdere lederstil etter behov. Den må variere denne etter individuelle behov og situasjoner. Det viktigste er at man ikke kontrollerer individer som burde hatt et selvstendig ansvar. I tillegg til misnøye, vil dette kunne påvirke utviklingen og motivasjonen av selvstendige medarbeidere. På motsatt side bør leder heller ikke gi for stort ansvar til medarbeidere som ikke er like selvstendig, da dette kan føre til frustrasjon og mangel på selvsikkerhet og måloppnåelse.

### **Del 3 Metode**

#### ***3.1 Metodebruk***

For å få innsikt i forbedringspotensialer, gode og negative sider hos Max Fritid Engros AS vil jeg, ved forskjellig metodebruk, analysere dataene jeg får inn fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen.

#### ***3.2 Primær- og sekundær data.***

Det er vanlig å skille mellom to ulike former for data, primær og sekundær. Primærdata er ”spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare våre undersøkelsesspørsmål” (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2010). Disse kan igjen deles inn i to kategorier, kvantitative- og kvalitative data. Kvantitative data er målbare data, mens andre egne innhentede data betegnes som kvalitative. Sekundærdata er ”data som er samlet inn av andre og med andre formål” (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2010). Dette er

---

eksternt innhentet data som ofte er rimeligere og raskere å innhente, men reliabiliteten er ofte redusert som følge av mulige feil på data.

### ***3.3 Forskningsmetode***

Vi skiller mellom to typer forskningsmetoder: Kvalitativt og kvantitativt. De forskjellige forskningsmetodene avhenger hvordan vi går frem når vi kommuniserer eller observerer. Det er hensiktsmessig å tilrettelegge innsamlingen av data etter den formulerte problemstillingen. Kvantitative data er målbare data, mens kvalitative data er egne innhentede data.

#### ***3.3.1 Kvalitativ metode***

Kvalitative metoder har sin styrke når det gjelder spørsmål av typen ”Hva?”, ”Hvorfor?” og ”Hvordan?”. Det dreier seg med andre ord mer om å forstå enn å måle når kvalitative metoder benyttes (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2010). Eksempler på kvalitative metoder kan være fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer. Jeg har valgt å benytte meg av individuelle dybdeintervjuer.

#### ***3.3.2 Kvantitativ metode***

Kvantitative data er data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2010). Kvantitative metoder anvendes for å måle et fenomen rundt et emne og for å kunne besvare spørsmålet ”hvor mange?”. Bruk av spørreundersøkelser er den vanligste formen for innsamling av kvantitative data. Det er også spørreundersøkelse jeg har valgt å inkludere i min undersøkelse.

### ***3.4 Undersøkelsesdesign***

Undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Det er vanlig å skille mellom tre typer design; eksplorativt (utforskende) design, deskriptivt (beskrivende) design og kausalt (årsak-virkning) design. Jeg velger å benytte meg av de to første, da disse passer best til min problemstilling.

---

### *3.4.1 Eksplorativt design*

Eksplorative undersøkelser kan ha som mål å identifisere interessante problemstillinger som vi kan se nærmere på i framtiden, og gjennomføres ved bruk av kvalitative metoder som individuelle dybdeintervjuer. En sonerende undersøkelse kan også inngå som et forarbeid til en forklarende undersøkelse, og blir således en form for forundersøkelse som har som formål å stille opp hypoteser som senere testes kvantitativt (Johannesen, Christoffersen, & Tufte, *Forskningsmetode*, 2011).

### *3.4.2 Deskriptivt design*

Formålet med deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, *Metode og dataanalyse*, 2015). Spørreskjemaet er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene blir standardisert, som etter bruk av eksplorativt design gir dypere beskrivelse av emnet.

### **3.5 Valg av metodebruk**

For å tilegne meg den nødvendige informasjonen videre i analysen om hvorvidt intern markedsføring kan påvirke salget til Max Fritid, vil jeg ta i bruk metodene nevnt ovenfor. Jeg ønsker å se i hvilken grad de forskjellige avdelingene i bedriften er salgsorienterte i sitt arbeid. Mange av de som jobber i de forskjellige avdelingene har jobbet der i over 20 år, og derfor er det interessant å se hva som opprettholder deres motivasjon, eller om de arbeider på autopilot. Det vil også være interessant å kartlegge hvorvidt forhandlerne deres opplever serviceytelsen fra de forskjellige avdelingene. De forskjellige avdelingene er salgs-, logistikk-, kundebehandler-, forretningsutvikler- og lageravdelingen. I tillegg til disse har jeg også fokus på daglig leder. For å teste besvarelsene mine i dybdeintervjuene ønsker jeg å inkludere en spørreundersøkelse som sendes ut til forhandlerne av Max Fritid.

---

### **3.6 Kvalitative data**

#### *3.6.1 Ledelsen*

Jeg har gjennom hele min bachelor oppgave hatt et tett samarbeid med daglig leder i Max Fritid, Nils Magne Dahle. Han har hjulpet meg med å legge til rette for dybdeintervju og spørreundersøkelsen, og svart på de spørsmål jeg har måttet komme med. Det er derfor viktig å poengtere at oppgaven er skrevet i samarbeid med Max Fritid, hvor dette vil komme frem i oppgaven, med tanke på informasjon om bedriften.

#### *3.6.2 Ansatte*

Selv om min problemstilling reiser spørsmålet om intern markedsføring kan hjelpe Max Fritid å fremme sitt salg, ønsker jeg å se på hele bedriften som en salgsorganisasjon fremfor å fokusere på deres salgsavdeling. Derfor blir alle de ansatte hos Max Fritid av høy interesse for meg og min problemstilling. Jeg valgte å utføre individuelle dybdeintervjuer for at de ansatte skulle komme med ærlige meninger og ikke bli påvirket av sine kollegaer. Jeg startet med en felles presentasjon av min bacheloroppgave, deretter utførte jeg individuelle dybdeintervjuer som gikk ut over to dager. I forkant av dybdeintervjuene har jeg formulert spørsmål og tre forskjellige ”case”- oppgaver med hensikt å avdekke deres iver til spontan aktivitet samt ønsket om å tilføye arbeidsplassen det lille ekstra. Samtidig oppfordret jeg dem til å komme med egne erfaringer og åpnet for at praten skulle flyte naturlig. Dette håpet jeg skulle gi meg ærlige og åpne svar.

#### *3.6.3 Observasjon*

Observasjon er en viktig faktor når man er interessert i å finne ut hvordan bedriften befinner seg med tanke på intern markedsføring. Ved dybdeintervjuer kan de ansatte utrykke seg på en annen måte enn hvordan de egentlig har det. Jeg har selv jobbet i organisasjonen, både på lager og administrasjon, og har derfor et innblikk på hvordan bedriften fungerer på daglig basis.



---

### **3.7 Kvantitative data**

#### *3.7.1 Spørreskjema*

Etter å ha brukt kvalitative metoder valgte jeg å gå videre med en kvantitativ metodebruk ved hjelp av deskriptivt design, nemlig en spørreskjemaundersøkelse. I spørreundersøkelsen vil jeg avdekke forhandlerens holdninger til Max Fritid som salgsorganisasjon.

Spørreundersøkelsen ble basert på svar jeg fikk i dybdeintervjuene med de ansatte, informasjon jeg har fått fra daglig leder og sekundærdata hentet inn i forkant. Respondentene ble bedt om å svare på spørsmål om omsetning og rangere besøksviktighet. Tilslutt ble de bedt om å angi i hvilken grad de er enig eller uenig i en påstand (Vedlegg 2). Undersøkelsen ble pretestet og linken ble deretter sendt pr. e-post til "alle" Max Fritids forhandlere. Formålet med bruk av denne formen var at den skulle være lett tilgjengelig for forhandlerne, mindre tidkrevende og anonym. Etter to dager fikk jeg svar fra 72 respondenter av 120 mulige. Dette gir en svarandel på 60%, noe jeg er fornøyd med. Målet med undersøkelsen var å vurdere forhandlernes tilfredshet og å kartlegge aspekter hos Max Fritid som kunne forbedres. Dette for å se om forhandlernes tilfredshet hadde en sammenheng med den interne situasjonen hos Max Fritid. Aspektene som ble dekket i undersøkelsen var kommunikasjon, tilgjengelighet, leveringstid og kundehåndtering.

#### **3.8 Feilkilder**

Ettersom daglig leder er intervjuers far, vil en av mine feilkilder være at intervjuobjektene kanskje forholdt seg til intervjuer på en annen måte enn hva de ville gjort dersom intervjuer ikke hadde noen relasjon til daglig leder. En respondent kan ønske å ikke svare oppriktig på grunnlag av relasjonen mellom intervjuer og daglig leder, eller være usikker på hva hun/han faktisk mener. Intervjuer kan også være med å påvirke svarene som blir gitt under dybdeintervjuene, dette kan medføre målefeil.

---

Resultatene fra spørreundersøkelsen kan ha inneholdt manglende observasjoner eller målefeil (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, Metode og dataanalyse, 2015). Ettersom 48 av 120 mulige ikke svarte på undersøkelsen, kan mulige feilkilder innebære manglende observasjoner. Dette kan bunne i ikke oppdaterte e-post adresser eller at undersøkelsen kun var tilgjengelig i to dager, dette kan skape dekningsfeil i min analyse. Det kan være en sammenheng mellom de fornøyde kundene som tar seg tid til å svare på undersøkelsen, og de som ikke er like fornøyde som utelater å ta seg tid til å svare på undersøkelsen.

Målefeil i spørreundersøkelsen oppstår dersom respondentene i feiltolker spørsmålene eller svarer uærlig. Ettersom jeg pretestet undersøkelsen og undersøkelsen ble besvart på respondentenes premisser, vil eventuelle målefeil reduseres.

#### **Del 4. Dataanalyse**

Ved å avholde dybdeintervjuer med de ansatte i Max Fritid, hadde jeg som mål å avdekke hvorvidt deres holdninger til sine kollegaer, forhandlere, arbeidsmiljø, ledelse og motivasjon hadde påvirkning til bedriftens salg. Både spørsmål og svar fra dybdeintervjuene finnes i Vedlegg 1.

I forkant av dybdeintervjuene satt jeg med et inntrykk av at de interne avdelingene i bedriften hadde ulike oppfatninger av god kundeservice. Dette fordi jeg selv har jobbet i bedriften, og erfart at selgere gjør sitt ytterste for at for eksempel leveringstiden skal være kort, mens de gjerne ikke informerer de som skal sende varene til forhandler tilstrekkelig i forkant av store ordre. Mitt inntrykk var videre at dette førte til mangel på intern informasjon og samhandling mellom avdelingene slik at de indirekte ikke jobber mot et felles mål. Dette ønsket jeg å få avdekket i dybdeintervjuene. Hvor jeg håpet at mine spørsmål ville få frem manglene, og eventuelle endringer i de interne avdelingene for at salgsorganisasjonen skal fungere som ett.

---

#### 4.1.1 Kommunikasjon

Det viser seg at dersom man gjør en arbeidsoppgave i dag, blir arbeidsdagen i morgen lettere. Det kom frem i undersøkelsen at dette ikke var like viktig for alle ledd i bedriften. Da arbeidsoppgaver gjerne ble utsatt, noe som endte med ”skippertak”. I undersøkelsen kom det frem at det foreligger et problem med kommunikasjon begge veier mellom administrasjon og lager. Dette kan i sin tur føre til at kundene ikke får de etterspurte varene i riktig tid. Et eksempel på dette er at selgerne ikke sitter inne med forståelsen av hvilken jobb som ligger bak for å få utsendt ordre, men også at varene ikke er på lageret fordi innkjøper ikke ønsker stort varelager. Dersom kommunikasjonen mellom avdelingene var slik den burde. Ville for eksempel innkjøper sett hvilket problem dette førte til i arbeidshverdagen til selgerne. Selger ville tatt prosessen på lageret i betraktning før han lovet kunder levering i tide og lagermedarbeiderne ville forstått at dersom de ikke fikk sendt den store ordren i tide, ville dette gått ut over sine kolleger som måtte stå til rette for dette i senere tid. Selger og lagermedarbeiderne ville forstått at det foreligger en ledetid på ca. 3 måneder fra bestilling til leveranse fra leverandør.

Videre kommer det frem at de ansatte ikke er fornøyde med kommunikasjonen fra ledelsen. Spesielt kom det frem at ”noen ganger leser jeg om det i avisa før vi får vite det av ledelsen”. Dette kan gå ut over deres følelse av at de blir verdsatt i jobben de gjør, og følelsen av at alle de ansatte jobber mot felles mål. De vil gjerne holdes oppdatert kontinuerlig, men måten det kommuniseres på er splittet mellom avdelingene. Bedriften har tidligere brukt ukentlige ”fredagsmøter” med formål at alle avdelinger skulle oppdatere hverandre på saker som har forekommet den aktuelle uken. Ifølge daglig leder er grunnen til at dette ikke forekommer lenger, at det som oftest kun var daglig leder som forberedte seg til møtet. Derfor kom ledelsen frem til at disse møtene heller kunne tas sjeldnere, med håp om at alle avdelingene hadde noe å komme med. Dersom alle de interne avdelingene forberedte seg like godt til ukentlige møter, ville problemene som oppsto vært enklere å forutse. Alle avdelingene, både leder, selger og lager, må holde sine kollegaer informert om saker som ikke direkte angår alle. Dette er av stor

---

viktighet for at bedriften skal fungere som én salgsorganisasjon. Det viser seg i undersøkelsen at de ansatte ønsker å bli informert om hvor bedriften er på vei og hvilke strategier som skal følges. Det er likevel splittet mellom hvorvidt de ønsker informasjon om ”alt”. Noen ønsker å ha informasjon de kan benytte i sin arbeidshverdag, mens andre finner det viktig med informasjon som ikke angår dem direkte. Det kan virke som at fredagsmøter er savnet blant de ansatte, da det kommer frem at for eksempel lagersjef kunne tenkt seg flere møter. De mener likevel at deres leder deler forståelse med dem, og de nyansatte føler seg godt mottatt.

Kommunikasjon viser seg å stadig dukke opp i min undersøkelse, på alle nivå. Både ved håndtering av kunder, de ansatte seg imellom og kommunikasjon fra ledelsen. Det er likevel ikke en bestemt form for kommunikasjon som blir nevnt hos alle. De fleste ønsker allmøte, mens noen andre heller ønsker å få skriftlig oppdatering rundt ting som skjer en gang i måneden på mail. Salgsavdelingen poengterer hvor viktig det er at kommunikasjonen skjer på en måte som gjør at alle har ”lik viktighet”. Dette viser seg igjen hos lagermedarbeidere, hvor de ikke føler seg som den nøkkelfunksjonen de er og skal føle seg som.

Når vi snakker om kommunikasjon kan vi også se på kommunikasjon fra de ansatte og ut til venner og bekjente. ”Er dette en arbeidsplass du snakker varmt om?”. Når jeg spurte om dette i dybdeintervjuet fikk jeg et ja fra samtlige. Det var likevel en som trakk fram baksnakkinga som har en tendens til å forekomme i bedriften.

#### *4.1.2 Motivasjon og trivsel.*

Ved store ordre er det selgerne som får ”klapp på skulderen”, mens det er lagermedarbeiderne som har jobbet overtid for å få sendt ordren i tide. Både KAM og lagersjef viser seg i undersøkelsen å bli motivert av fornøyde kunder. Hos lagermedarbeiderne derimot kommer det frem at han blir motivert av ros og tilbakemeldinger. Det er dermed viktig for salgsorganisasjonen at lagermedarbeider og selgere får lik anerkjennelse. På samme måte er det viktig at

---

konstruktiv kritikk når frem i alle ledd. Det som viser seg i min undersøkelse er at konstruktiv kritikk ofte ender i baksnakking. Det må være rom for tilbakemeldinger, både i form av ros og konstruktiv kritikk.

Videre kom det frem at det sosiale har stor innvirkning for motivasjonen hos de ansatte. Spesielt lot det meg merke at de verdsatte møte med forhandlere og leverandører. Dette kan knyttes mot en undersøkelse hentet fra Adam Grants bok ”Gi og ta” (Grant A. , Gi og ta, 2014), hvor en gruppe radiologer fikk i oppgave å vurdere nærmere hundre CT-undersøkelser av pasienter. I denne undersøkelsen viser det seg at vurderingen av CT- prøvene ble bedre etter at CT-prøvene inkluderte et bilde av pasienten. Det å legge ved et bilde av pasienten sammen med resultatene fra CT-undersøkelsen, økte nøyaktigheten i diagnoseringen med 46%. Cirka 80% av de viktigste diagnosefunnene kom bare når radiologene fikk se bilde av pasienten. Dette viser at dersom man har en tilknytning til de man forhandler med, vil ønsket og motivasjonen til å gjøre en god jobb forbedres. Erfaringen med radiologene kan også overføres til de ansatte ved Max Fritid. Det kom også frem at det ikke var like viktig for selgerne med sammenkomster med de ansatte i bedriften, dette fordi de fikk det sosiale gjennom kundebesøk og reiser. Dette delte ikke de andre avdelingene, hvor dette er av høy viktighetsgrad. Det ble likevel trukket frem av samtlige at alternative ”team building” aktiviteter fremfor typiske julebord aktiviteter ville blitt godt mottatt.

Jeg var interessert i å finne ut hvorfor Max Fritid appellerte til de ansatte som en arbeidsplass. Hos de to nyansatte svarte de at det var bedriftens produktsortiment som appellerte, at de jobbet med et fast produkt, og ikke bare en tjeneste, som de hadde jobbet med tidligere. Det viktigste for de ansatte når de går inn i en ny jobb viste seg nemlig å være arbeidsoppgaver, interessante produkter, personlig utfordring og arbeidsmiljøet. De samme verdiene dukket også opp rundt spørsmålet ”Hva skal til for at du trives på jobb?”. Det kom også frem at de likte varierte arbeidsoppgaver og høyde under taket. Muligheten til at man kan prøve og feile uten at det fikk store konsekvenser for den ansatte. Det som overrasket meg i undersøkelsen var at kundebehandleren kunne tenke seg å jobbe på lageret, for å få variasjon i arbeidshverdagen. En slik ordning ville hjulpet de ulike

---

avdelingene med å fremme forståelsen av hverandres arbeid. I spørsmålet ”Hva skal til for at du skal bli i den jobben du er i nå?”, gjentok personlig utfordringer og arbeidsmiljøet seg nok en gang. For at de ansatte er trivsel og anerkjennelse viktigst, fremfor lønn. Innkjøper trakk frem at lønn kommer som fortjent ved hardt arbeid og resultater.

Key Account Manager trakk frem at han verdsatt friheten i arbeidsplassen, hvor han bestemmer sin egen hverdag noenlunde selv. Dette gjør at han gir det han kan for å kunne beholde sin frihet, noe som fører til at han gjør en bedre jobb. For at de skal trives enda bedre på sin arbeidsplass trekkes det frem lønn, datasystem og tiltak for å hindre plassmangel på lageret. Key Account Manager ønsker for eksempel flere ansvarsområder, mens kundebehandler derimot ikke ønsker seg flere.

Jeg var interessert i å vite om de ansatte noen gang hadde vurdert å slutte i jobben sin. Det ble igjen splittelse blant de ansatte, hvor noen hadde søkt andre jobber, men ikke funnet en arbeidsgiver som kunne tilby noe tilsvarende som det Max Fritid gjør i dag. De som igjen ikke hadde vært innom tanken på å slutte, var sikker i sin sak, hvor de enten så for seg å være i bedriften i fremtiden eller aldri vært innom tanken om å skifte arbeidsplass.

I min undersøkelse valgte jeg også å ta med en som hadde gått av med pensjon i 2014. Jeg ønsket å finne ut hvordan han trivdes på arbeidsplassen og hans syn på arbeidsmiljøet. Han legger ikke skjul på at han snakker varmt om bedriften og at han har anbefalt arbeidsplassen videre til venner og bekjente. Han har vært med på å lære opp mange av de som har startet i bedriften, og legger spesielt vekt på muligheten til å prøve å feile for å bli god i sitt arbeid som spesielt viktig for hans trivsel i arbeidsplassen. Han er ikke alene med å verdsette sosiale utflukter fremfor sommerfester og julebord, selv om det også ligger høyt.

---

#### 4.1.3 Læring.

De ansatte stiller seg svært positiv til å tilegne seg kunnskap som kan hjelpe dem med å effektivisere arbeidsoppgavene, selv utenfor arbeidstiden. Noen kunne til og med tenke seg å starte på nettstudier for å tilegne seg kunnskap som kan brukes i sitt daglige arbeid. Lagermedarbeideren sier han stadig arbeider mot å effektivisere arbeidet sitt. Det viser seg i undersøkelsen at de ansatte helst vil tilegne seg kunnskap via kursing i arbeidstiden. Det er stor enighet om at kursing vil ha positiv effekt på alle ledd i bedriften. Kanskje ikke synlig på kort sikt, men betydelig på lang sikt. Kunnskap er makt.

#### 4.1.4 Ledelse

Ledelsen består av dagligleder og konsernsjef. De ansatte mener at daglig leder tilrettelegger arbeidsoppgaver etter den ansatte, hvor spesielt kundebehandler ikke lenger trenger å delta på store messer hvor han føler seg utilpass. Det trekkes frem at det brukes lang tid på å få frem riktig informasjon, derfor vil det være optimalt å finne en kommunikasjonsform som passer alle.

### 4.2. *Kvantitative data*

Spørreundersøkelsen (Vedlegg 2) ble sendt ut til forhandlere av Max Fritid. I forkant satt jeg meg hypoteser jeg ønsket å få avdekket med min spørreundersøkelse.

1. Sammenheng mellom omsetning og kontakt med bedriften.
2. Sammenheng mellom omsetning og viktighet med besøk.
3. Forhandlere er ikke fornøyde med leveringstid.

I undersøkelsen inkluderte jeg både små, mellomstore og store bedrifter. Dette ble målt av omsetning (NB! Oppgitt omsetning gjelder butikkomsetning, omsetning av biler kommer i tillegg). Hvor jeg delte forhandlerne inn i ”under 1 mill”, ”1-3 mill”, ”3-6 mill” og ”over 6 mill” (Vedlegg 4). I tillegg til dette inkluderte jeg spørsmålet om hvor mange ansatte de hadde i bedriften, det er likevel butikkomsetningen jeg ønsker å rette mitt fokus mot. Av respondentene i undersøkelsen er det en fordeling på ca. 40-60 mindre og større forhandlere.

---

#### 4.2.1 Kommunikasjon utad

Jeg ønsket å vite når det var viktigst for kundene med besøk fra Max Fritid. Respondentene skulle rangere alternativene fra 1 til 4, hvor 1 oppleves som viktigst (Vedlegg 5). Her viser det seg at det er i vinterhalvåret besøk er mest verdifullt for kundene. Det viser seg at Max Fritid allerede har lagt vekt på dette, da det er i denne perioden de utfører flest besøk. Forhandlerne setter også pris på besøk i forkant og under kampanjer. Dersom representantene fra Max Fritid er dyktige på merslag, vil også besøk i disse periodene hjelpe butikkene å selge større kvantum til kunder, som igjen gjør at Max Fritid øker sitt salg.

I tillegg til dette ønsket jeg å kartlegge om størrelsen hadde noen innvirkning på hvor ofte de har kontakt med Max Fritid (Vedlegg 3). I analysen finner man en sammenheng mellom omsetning og kontakthypighet. Hvor jo høyere omsetning, jo hyppigere kontakt med Max Fritid. Dette viser at Max Fritid bruker mye tid på sine store forhandlere.

I dybdeintervjuene fokuserte jeg blant annet på å avdekke hvilke kommunikasjonsformer de ansatte verdsatte. Dette ønsket jeg også å dra inn i spørreundersøkelsen til forhandlerne (Vedlegg 6). Det som overrasket meg da var at besøkene fra Max Fritid ikke var mer verdsatt. Det som ser ut til å være av høyest verdi for forhandlerne, er kommunikasjon gjennom e-post.

#### 4.2.2 Forbedringspotensialer

I undersøkelsen kom jeg med en rekke utsagn, hvor respondentene skulle si seg enig eller uenig. I forkant av undersøkelsen ønsket jeg å avdekke hvilke områder Max Fritid kan forbedre sine prestasjoner (Vedlegg 11). Forhandlerne var fornøyde med de fleste utsagn, mens leveringstid skilte seg ut, dette er dermed et punkt hvor Max Fritid har forbedringspotensialer. Det er 10% av respondentene som mener at Max Fritid ikke leverer varer som avtalt ved bestilling.



---

85% av respondentene sier seg enig i at de får den hjelpen de er ute etter, selv om deres kontaktperson ikke er tilgjengelig, og kun 4% sier seg uenig i dette, øvrige svarer ”verken eller”. I denne delen av undersøkelsen kommer det også frem at 65% sitter med ett inntrykk av at kommunikasjonen innad i Max Fritid er god. Mens 4% har inntrykk av at kommunikasjonen innad i Max Fritid ikke er tilfredsstillende, de øvrige har ikke satt seg en formening om situasjonen og svarer ”verken eller”.

I min oppgave har jeg lagt vekt på at Max Fritid skal operere som en salgsorganisasjon, hvor alle ledd er like viktige. Jeg ville derfor vite om forhandlerne ville fått utbytte av å bli kjent med flere ledd i organisasjonen. 37% svart at de ville fått utbytte av dette, mens 44% svarer de ”verken eller” ville fått utbytte av dette. Min tanke rundt at så mange har svart ”verken eller”, er at de ikke vet hva dette ville gitt dem i form av utbytte.

I slutten av undersøkelsen la jeg til spørsmålet ”Hva kunne Max Fritid gjort bedre for deg som kunde?” (Vedlegg 8). Her går leveringstid igjen, hvor dette går på varer som ikke er på lager. Det viser seg også at kundene savner at selgerne bedriver mersalg og at de må ta med vareprøver på kundebesøk.

## **Del 5. Konklusjon/anbefalinger**

Etter å ha gjennomgått alle data jeg har samlet i både dybdeintervju og spørreundersøkelsen, vil jeg nå komme med en konklusjon og oppsummering ut ifra problemstillingen som ble valgt. Denne delen av oppgaven har som mål å avdekke og konkludere funnene gjort i arbeidsmiljø, ledelse, kommunikasjon innad i bedriften, tilfredshet hos forhandlere, motivasjon hos de ansatte og læring.

### **5.1 Kommunikasjon**

I min undersøkelse kommer det frem at de ansatte har splittede ønsker når det kommer til kommunikasjonen som blir gjort i bedriften. Likevel ses det gjennom svarene at de alle ønsker å bli informert om det som foregår i bedriften og

---

konsernet. Det er hyppigheten og måten kommunikasjon skal forekomme som er av uenighet. For at informasjonsstrømmen skal kunne nå alle de ansatte, også de som ikke har tilgang på mail under arbeidsdagen, bør det oppfordres til å benytte annen kommunikasjonsform. Det viser seg at bedriften allerede har en applikasjon hvor de kan formilde informasjon til ansattes mobiltelefoner gjennom en app (tidsbanken). Denne applikasjonen gjør at de ansatte får med seg viktig informasjon samt informasjon om helse miljø og sikkerhet (HMS) uten å måtte lese epost. Dette gjør at det blir lettere å nå ut med informasjon til de ansatte. I analysen kom jeg frem til at kommunikasjonen mellom lager og administrasjon er svak. Jeg tror derfor at denne applikasjonen kan gjøre kommunikasjonen mellom avdelingene bedre. Da jeg rettet dette spørsmålet mot forhandlerne fikk jeg et annet svar, da det viser seg at forhandlerne får den hjelpen de er ute etter, selv om deres kontaktperson ikke er tilgjengelig.

Det kom frem i min undersøkelse at daglig leder ikke var fornøyd med ukesmøtene de tidligere arrangerte, da det kun var han som forberedte seg til dette. Ønsket blir derfor at de ansatte ser viktigheten av at kommunikasjonen innad i bedriften kommer fra alle ledd. Dette vil komme klarere frem ved at de ansatte får prøvd seg i alle avdelinger, som jeg vil komme tilbake til i 5.2 Motivasjon og trivsel.

I dybdeintervjuet kom det fram at ansatte hadde lest nyheter om bedriften i avisen før informasjonen var gitt lokalt. Jeg vil råde bedriften til å alltid informere de ansatte før pressemeldinger sendes til media.

### ***5.2 Motivasjon og trivsel***

I min undersøkelse kom det frem at møte med både forhandlere og leverandører økte de ansattes motivasjon til å gjøre en bedre jobb. Max Fritid inviterer kunder til en årlig salgsmesse. Her blir alle de ansatte i bedriften engasjert og de får møte kunder. Det kommer frem i undersøkelsen at de ansatte kunne tenkt seg å treffe personer som de har dialog med gjennom telefon og mail hver dag, da dette har økt de ansattes motivasjon og trivsel ved tidligere anledninger. Dette får de

---

muligheten til ved deltakelse i salgsmessene. Ved deltakelse i salgsmessen blir de ansatte med i trekningen om en ”gulerot”.

De ansatte har lite å gjøre med hverandres arbeidsoppgaver. Det kommer indirekte frem i undersøkelsen at det er et ønske blant de ansatte å bli kjent med de andres arbeidshverdag og arbeidsoppgaver. Derfor vil jeg foreslå for Max Fritid at de arrangerer en uke hvor de ansatte presenterer sine arbeidsoppgaver for hverandre. Denne uken vil jeg kalle ”bytte uke”. Under denne ”uken” vil de forskjellige avdelingene presentere sine ”typiske” arbeidsdager for de andre, gjennom en time hver dag. Formålet med denne uken er at Max Fritid vil knyttes sammen som en salgsorganisasjon, det vil gi de ansatte personlig utfordring, varierende arbeidsoppgaver og forhåpentligvis fremme et godt arbeidsmiljø. Dette vil hjelpe de ansatte til å få kunnskap om hvor bedriften er på vei, forståelse av sine kollegaers arbeidsoppgaver og det vil åpne for at de forskjellige avdelingene på et høyere nivå kan samarbeide. De ansatte vil derfor forstå viktigheten av å tilrettelegge sine arbeidsoppgaver for å gjøre arbeidshverdagen lettere for sine kollegaer og konflikten mellom avdelingene vil hvikes bort over tid. Dette vil i sin tur føre til at de ansatte vil legge til rette for at forhandlerne skal få varene levert til avtalt tid, da det kom frem i min spørreundersøkelse at forhandlerne ikke er fornøyde med dette punktet. Videre kom det frem i undersøkelsen at de lageransatte ikke hadde klare målsettinger for hva som forventes av dem. Ved å få innsyn i arbeidsoppgavene og forventninger hos for eksempel kunder vil dette komme klarere frem. Et annet ønske ved denne aktiviteten er at ”allmanna” møtene vil bli sterkere verdsatt, da de ansatte vil få innsikt i hverandres arbeidshverdag.

Et siste punkt for at motivasjonen hos de ansatte skal forbedres, er at bedriften bør innføre ”månedens ansatt”. De ansatte vil oppleve dette som motivasjon og de får den anerkjennelsen de fortjener etter å ha gjort en god jobb. Dette vil igjen føre til spontan aktivitet, samt at alle ansatte vil strebe etter å gjøre det lille ekstra for bedriften. Dessuten er dette et rimelig tiltak for Max Fritid.

---

### **5.3 Læring**

Det kommer frem at de ansatte er svært positiv til å tilegne seg kunnskap som de kan benytte i sin arbeidshverdag. I min undersøkelse kommer det også frem at de ansatte kunne tenke seg flere teambuilding aktiviteter fremfor de tradisjonelle sommerfester og julebord. For å effektivisere kan derfor Max Fritid arrangere kurs som inkluderer teambuilding.

Informasjons applikasjonen burde, i tillegg til å spre informasjon internt i bedriften, også være med på å fungere som en "Love Machine". Ved at de ansatte får muligheten til å skryte av hverandre, vil det oppstå en konkurranse om å legge best mulig til rette for hverandre. Baksnakkingen vil derfor forhåpentligvis gå over i frem snakking.

### **5.4 Spørreundersøkelse**

For at Max Fritid skal kunne fremme sitt salg ved intern markedsføring, må man også ta hensyn til deres kunder. I min undersøkelse viste det seg at det var en sammenheng mellom forhandlerens omsetning og kontakt med Max Fritid. Dette viser at det er forhandlerne med størst omsetning som har hyppigst kontakt med Max Fritid. Dette gjør i sin tur at Max Fritid vil kunne øke sitt salg, dersom de legger ned mer tid i de mellomstore forhandlerne.

I forkant av undersøkelsen var jeg interessert i å vite når besøkene fra Max Fritid var av størst verdi for forhandlerne. Det viste seg at dette var i vinterhalvåret. KAM burde derfor sentralisere sine besøk til denne perioden. Det viser seg at selgerne allerede gjør dette, da det er i vinterhalvåret de har høyest besøksrate. Besøk under og i forkant av kampanjer er også av stor verdi for forhandlerne, dette er også en gylden mulighet for Max Fritid representanter å fremme mer salg og selge større kvantum ved besøk. Det kom frem at forhandlerne ønsket felles kampanjer som dekte alle Max Fritid butikker.

Av disse punktene kan man se at Max Fritid vil ha mye igjen av å fremme intern markedsføring. De ansatte vil trives bedre på sin arbeidsplass, deres arbeidsdager

---

vil bli enklere og arbeidsmiljøet vil bli bedre. Ved motivasjonen til å gjøre en bedre jobb, vil ønsket etter å selge større kvantum øke. Avslutningsvis vil jeg råde Max Fritid til å sette seg inn i min oppgave for å vurdere hvorvidt intern markedsføring kan hjelpe dem med å fremme sitt salg.

### **Egenevaluering**

Dybdeintervjuene ble igangsatt tidlig i prosessen, da jeg måtte tilpasse meg etter bedriften, og når de ansatte var tilgjengelig. Av den grunn formulerte jeg undersøkelses spørsmål over to dager før intervjuene. Dette kan ha gjort at jeg burde fått med flere element i undersøkelsen og at undersøkelsesspørsmålene kunne vært mer gjennomtenkte, noe som i sin tur kan ha ført til målefeil.

Før jeg satt i gang med spørreundersøkelsen, hadde jeg egentlig tenkt å kun inkludere ett fåtall forhandlere, dette for å få like mange store aktører som små. Likevel bestemte jeg meg for å inkludere alle, dette for å ta hensyn til anonymitet hos forhandlerne og eventuelle målefeil i form av uærlige svar.

Det er den første oppgaven jeg har skrevet alene på BI, og jeg sitter igjen med utrolig god erfaring jeg ikke ville vært foruten. Jeg har hatt full oversikt over alle felt i oppgaven og har kunnet tilpasse arbeidsdagene slik det passet for meg. De feltene jeg har vært usikker på under mine tre år på BI, som for eksempel JMP, har nå falt på plass ettersom jeg nå har gjort alt selv.

Da jeg viste at oppgaven ville bli tids- og ressurskrevende, spesielt siden jeg skulle skrive den alene, startet jeg tidlig i semesteret og fikk første utkast ferdig allerede før påske. Jeg bestemte meg for å ta i bruk noe av kunnskapen jeg tilegnet meg i kurset personlig salg og salgsledelse, og bygge videre på dette, samt tilegne meg mer kunnskap som var relevant for min oppgave. Etter dette har jeg hatt god tid til å endre, rette og skreddersy oppgaven slik jeg ønsket at den skulle være.

Når jeg nå sitter igjen med en ferdig bachelor oppgave, ser jeg på reisen som utrolig læringsfull og sitter nå igjen med en følelse av å ha lært hvordan man skal

---

disponere tid og være strukturert på en annen måte. Dette har vært en prosess jeg ønsker å ta med meg videre.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke min foreleser og veileder Geir Knudsen, som har hjulpet meg å løfte min oppgave til ett høyere nivå. I sine forelesninger og i veiledningstimene har han svart på spørsmål jeg har måttet komme med, og gjort at min interesse for faget har økt.

### Referanseliste

- Biong, H., & Nes, E. B. (2009). Markedsføring på bedriftsmarkedet. I H. Biong, & E. B. Nes, *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. (2014). Kommunikasjon for ledere og organisasjoner. I P. S. Brønn, & J. K. Arnulf, *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (ss. 32-35, 50 - 51). Bergen: Fagbokforlaget.
- DNCF. (2016, 11 12). *Den Norske CoachForening*. Hentet fra [www.dncf.no](http://www.dncf.no):  
<http://dncf.no/hva-er-coaching/>
- Dwyer, R., Schurr, P., & Oh, S. (1987, April 2). *Developing Buying-Seller Relationships*. Hentet fra jstor:  
<https://www.jstor.org/stable/pdf/1251126.pdf>
- Grant, A. (2014). Gi og ta. I A. Grant, *Gi og ta, Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre* (ss. 14- 20, 290, 289). New York : Cappelen Damm AS.
- Grønneberg, J. M. (2012). Om strategisk lederskap. I J. M. Grønneberg, *Om strategisk lederskap* (s. 48-49). Oslo: Hegnad Media.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2015). Metode og dataanalyse. I G. Gripsrud, U. H. Olsson, & R. Silkoset, *Metode og dataanalyse* (s. 41, 57, 78 - 79, 80 144). Trondheim: Høyskoleforlaget.
- Import, K. C. (2017, Februar 02). *kroken.no*. Hentet fra [www.kroken.no](http://www.kroken.no):  
[http://www.kroken.no/index.php?page\\_id=582](http://www.kroken.no/index.php?page_id=582)

- 
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode*. I A. Johannesen, L. Christoffersen, & P. A. Tufte, *Forskningsmetode* (ss. 62, 86 - 87). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2017, 03 30). *bi.no*. Hentet fra *Forskning*: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/06/gi--eller-ta-kultur/>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2013). Emosjoner. I G. Kaufmann, & A. Kaufmann, *Psykologi i organisasjon og ledelse* (ss. 75- 76, 80, 291). 5068: Fagbokforlaget.
- Kistrup, L. R. (2016, November 13). *Intern/ekstern markedsføring*. Hentet fra *berg-makreting.dk*: [http://www.berg-marketing.dk/intern\\_ekstern\\_mf.htm](http://www.berg-marketing.dk/intern_ekstern_mf.htm)
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1998). *Markedsorientering: Bergepet, forskningsproposisjoner og konsekvenser for ledelse*. Magma.
- Kotler, P. (2003). Markedsføringsledelse. I P. Kotler, *Markedsføringsledelse* (ss. 20-34). Gyldendal .
- Kunøe, G. (2010). Salg og salgsledelse med CRM systemer. I G. Kunøe, *Salg og salgsledelse med CRM systemer* (s. 120). Oslo: ScanForum.
- Kunøe, G. (2014). Topplinje. I G. Kunøe, *Topplinje* (s. 95). ScanForum .
- Mattihsen, S. B. (2016, 11 04). *www.bi.no*. Hentet fra *Ledelse av intre motivasjon* : <https://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-av-indre-motivasjon/>
- Morgen, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. I R. M. Morgan, & S. D. Hunt, *The Journal of Marketing* (s. 152). American Marketing Association .
- Mysen, T. (2014). Relasjonsledelse. I T. Mysen, *Internasjonal markedsføring og relasjonsledelse* (s. 24). Bergen : Fagbokforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. I O. Nordhaug, *LRM: Ledelse av menneskelige ressurser* (s. 20). Oslo: Universitetsforlaget.
- Park, W., & Zaltman, G. (1987). Marketing Management. I W. Park, & G. Zaltman, *Marketing Management* (s. 7). Dryden Press.
-

- 
- Petersen, E. (2009). Nå dine salgsmål! I E. Persen, *Nå dine salgsmål!* (s. 282-283). Oslo: Universitetsforlaget.
- Senge, P. (2016, 08 17). *Den femte disiplin*. Hentet fra [estudie.no](https://estudie.no):  
<https://estudie.no/den-femte-disiplin-senge-sin-modell-laerende-organisasjoner/>
- Stangeland, T. (2017, 03 23). *En modell for strategisk prosess og strategiutforming*. Hentet fra Kreativt Norge:  
[http://www.kreativtnorge.no/Strategi/modell\\_for\\_strategisk\\_prosess.htm](http://www.kreativtnorge.no/Strategi/modell_for_strategisk_prosess.htm)
- Supphellen, M., Thorbjørnsen, H., & Troye, S. V. (2014). Markedsføring. I M. Supphellen, H. Thorbjørnsen, & S. V. Troye, *Markedsføring (verdibasert forventningsledelse)* (s. 249). Bergen: Fagbokforlaget.
- Webster, F. (1988). *The rediscovery of the marketing concept*. Business Horizons.

### ***Vedlegg 1***

Dybdeintervjuene er samlet i denne linken:

<https://www.dropbox.com/s/ghovz319em3rv0o/Samlet%20vedlegg%20intervju.pdf?dl=0>

### ***Vedlegg 2***

Spørreundersøkelse

Q1 Hvilken stilling har du i bedriften?

- Daglig leder (1)
- Butikkansatt (2)
- Verkstedansatt (3)
- Selger (4)
- Kundeservice (5)

Q2 Hvor mange ansatte jobber i ditt foretak?

- 1 - 10 ansatte (1)
- 11 - 20 ansatte (2)
- Flere enn 20 ansatte (3)



---

Q3 Hvor mye omsetter din bedrifts butikk for?

- Under 1 mill (1)
- 1-3 mill (2)
- 3-6 mill (3)
- Over 6 mill (4)

---

Q4 Hvor ofte har dere kontakt med ansatte i Max Fritid?

- Flere ganger per dag (1)
- Daglig (2)
- 1-3 ganger i uken (4)
- 1 gang i uken (5)
- Sjeldnere (6)

Q5 Når oppleves det som viktigst for deg og din bedrift med besøk fra representanter fra Max Fritid. (Ranger alternativene hvor 1 er viktigst og 4 minst viktig)

- \_\_\_\_\_ Besøk i vinterhalvåret (1)
- \_\_\_\_\_ Besøk i sommerhalvåret (2)
- \_\_\_\_\_ Besøk ved etterspørsel (3)
- \_\_\_\_\_ Besøk i forkant av- og under kampanjer (4)

Q6 Hvilken kommunikasjons kanal passer deg og din bedrift best? (Hvor 1 er viktigst og 6 er minst viktig)

- \_\_\_\_\_ Messe (1)
- \_\_\_\_\_ Telefon (2)
- \_\_\_\_\_ Mail (3)
- \_\_\_\_\_ Besøk fra Max Fritid (4)
- \_\_\_\_\_ Skype (5)
- \_\_\_\_\_ Besøk i Max Fritids lokaler (6)

Q7 Hvilke av følgende ledd i Max Fritid har du og ditt foretak kontakt med? Flere svaralternativer er mulige.

- Daglig leder (1)
- Selger (2)
- Forretningsutvikler (6)
- Innkjøper (7)
- Kundebehandler (3)
- Tilbehørbehandler (4)
- Delebehandler (8)
- Lager (5)

Q8 Hvor enig er du i følgende utsagn?

	Svært uenig (1)	Uenig (2)	Verken eller (3)	Enig (4)	Svært enig (5)
Max Fritid leverer ordre som avtalt ved bestilling. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Max Fritid fremstår som forståelsesfull ovenfor deg som kunde. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får alltid den hjelpen jeg er ute etter når jeg kontakter Max Fritid. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom min kontakt person i Max Fritid ikke er tilgjengelig, får jeg likevel tilstrekkelig hjelp fra andre ledd i Max Fritid. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever besøkene fra Max Fritid som tilfredsstillende. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kunne tenkt meg hyppigere besøk fra min kontaktperson i Max Fritid. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Min bedrift hadde hatt utbytte av å bli kjent med flere ledd i organisasjonen Max Fritid. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan selger opptrer har noe å si for hvor mye min bedrift bestiller fra Max Fritid. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte i Max Fritid er kunnskapsrike i sitt felt. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjonen innad i Max Fritid fremstår som god. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Max Fritid fremmer gode relasjoner med sine kunder. (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte hos Max Fritid fremstår som motiverte i sitt arbeid. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

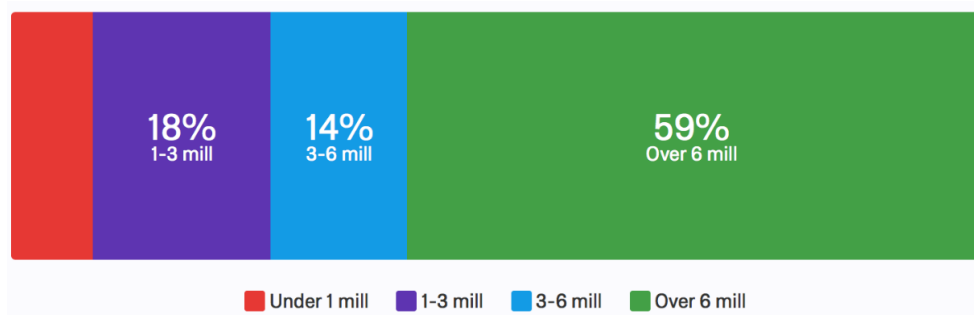
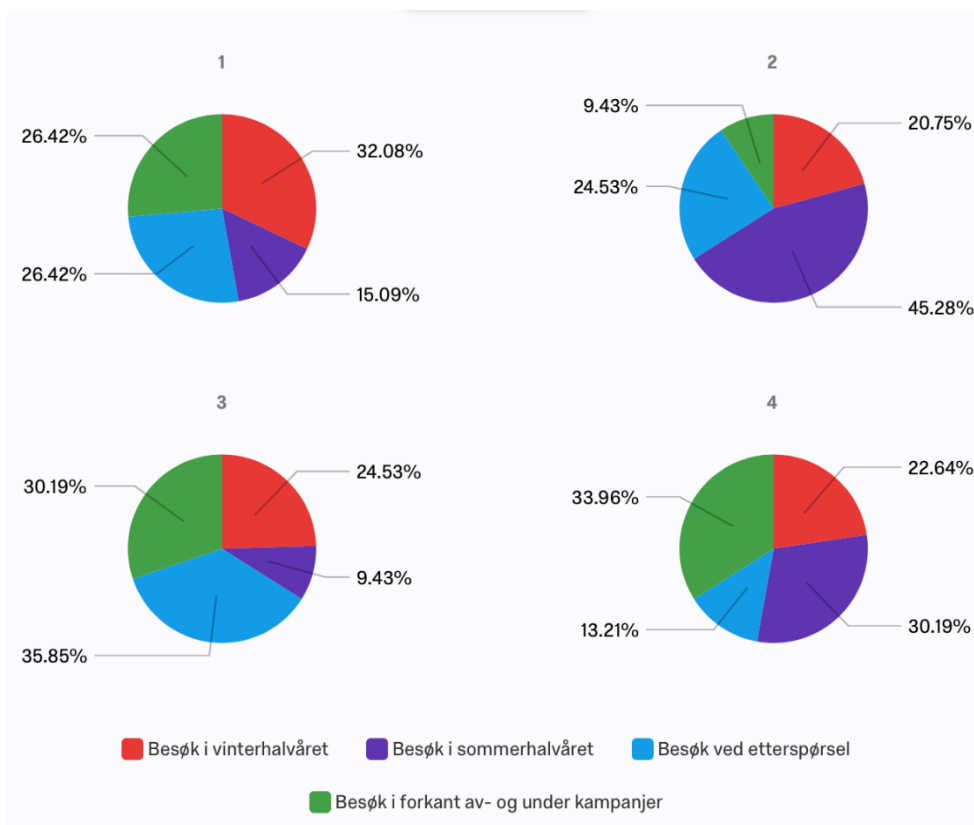
Q9 Hva kunne Max Fritid gjort bedre for deg som kunde?

**Vedlegg 3**

Kontakt med Max Fritid	Omsetning			
	Under 1 mill	1-3 mill	3-6 mill	Over 6 mill
Flere ganger per dag	0	3	2	9
Daglig	2	3	4	11
1-3 ganger i uken	0	4	1	7
1 gang i uken	2	2	1	5
Sjeldnere	3	1	2	10

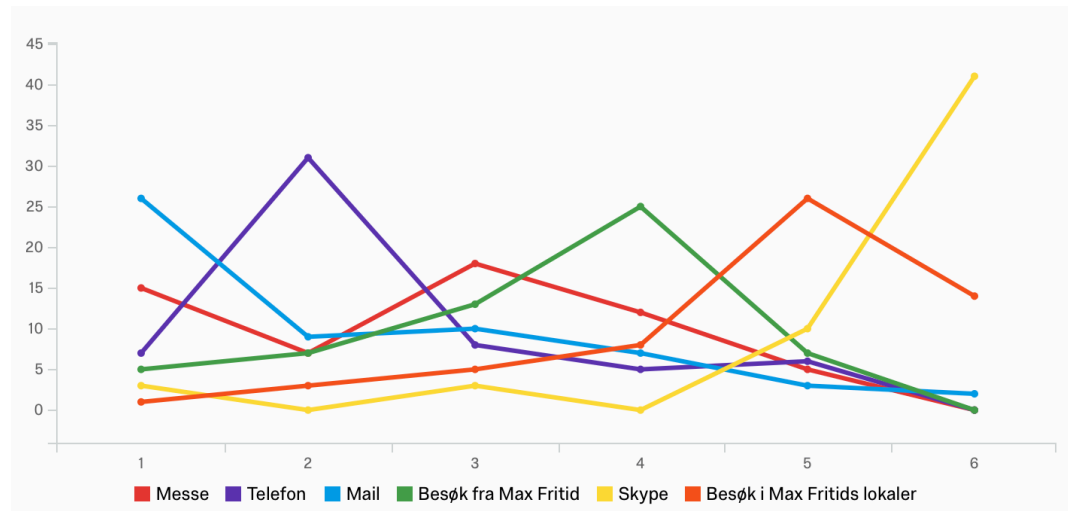
**Vedlegg 4**

Respondentens omsetning.

**Vedlegg 5**

## Vedlegg 6

### Kommunikasjonsverktøy



## Vedlegg 7

#	Field	Svært uenig	Uenig	Verken eller	Enig	Svært enig
1	Max Fritid leverer ordre som avtalt ved bestilling.	4.17% 3	5.56% 4	11.11% 8	56.94% 41	22.22% 16
2	Max Fritid fremstår som forståelsesfull ovenfor deg som kunde.	0.00% 0	2.78% 2	5.56% 4	61.11% 44	30.56% 22
3	Jeg får alltid den hjelpen jeg er ute etter når jeg kontakter Max Fritid.	0.00% 0	5.56% 4	19.44% 14	47.22% 34	27.78% 20
4	Dersom min kontakt person i Max Fritid ikke er tilgjengelig, får jeg likevel tilstrekkelig hjelp fra andre ledd i Max Fritid.	0.00% 0	4.17% 3	11.11% 8	66.67% 48	18.06% 13

5	Jeg opplever besøkene fra Max Fritid som tilfredsstillende.	1.39%	1	2.78%	2	19.44%	14	51.39%	37	25.00%	18
6	Jeg kunne tenkt meg hyppigere besøk fra min kontaktperson i Max Fritid.	2.86%	2	15.71%	11	45.71%	32	28.57%	20	7.14%	5
7	Min bedrift hadde hatt utbytte av å bli kjent med flere ledd i organisasjonen Max Fritid.	2.78%	2	15.28%	11	44.44%	32	30.56%	22	6.94%	5
8	Hvordan selger opptrer har noe å si for hvor mye min bedrift bestiller fra Max Fritid.	2.82%	2	2.82%	2	14.08%	10	59.15%	42	21.13%	15

9	De ansatte i Max Fritid er kunnskapsrike i sitt felt.	0.00%	0	1.39%	1	13.89%	10	65.28%	47	19.44%	14
10	Kommunikasjonen innad i Max Fritid fremstår som god.	0.00%	0	4.17%	3	30.56%	22	48.61%	35	16.67%	12
11	Max Fritid fremmer gode relasjoner med sine kunder.	0.00%	0	1.41%	1	16.90%	12	54.93%	39	26.76%	19
12	De ansatte hos Max Fritid fremstår som motiverte i sitt arbeid.	0.00%	0	4.17%	3	13.89%	10	55.56%	40	26.39%	19

## Vedlegg 8

Frequencies		Count	Prob
Level			
Bedre priser		1	0,07143
Det er alt for ofte at de ikke har aktuelle varer på lager		1	0,07143
Fått ned leveringstid på varer som ikke er på lager.		1	0,07143
Hatt samme pris ut til kunde hele året		1	0,07143
Ingenting		1	0,07143
Kjørt felles kampanjer som gjaldt alle Max Fritid butikker med reklamefoldere i posten, reklame på nett osv. Ala brosjyrer vi får fra Nille, Biltema, Kid osv...		1	0,07143
Kortere leveringstid på ikke lagerførte deler. Spesielt originaldelene.		1	0,07143
Lettere innlogging og bedre bestillingsside		1	0,07143
leveringstid på varer		1	0,07143
Merket varene med art.nr.der strekkode ikke finnes		1	0,07143
Never change a winning team		1	0,07143
Raskere levering av deler		1	0,07143
Raskere svar		1	0,07143
Være mer engasjerte, motivere til mersalg, presentere nye varer, gjerne ha med vareprøver.		1	0,07143
Total		14	1,00000
N Missing	58		
	14 Levels		