Intern kommunikation, ett verktyg för extern framgång?
– En fallstudie av Energibolaget Fortum

Handledare: Maria Frostling-Henningsson

Författare: André Kisch
Tobias Thalbäck
**Sammanfattning**


Syftet med uppsatsen är öka förståelsen för den interna kommunikationens betydelse för företag i omvandling mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation. Vidare syftar uppsatsen även till att undersöka på vilket vis intern kommunikation kan utveckla medarbetarens engagemang och kundmedvetenhet.

Författarna har genomfört en fallstudie i energibolaget Fortum, en av de största aktörerna på elmarknaden, för att undersöka vilken betydelse den interna kommunikationen haft och har i omvandlingen mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation. Den empiriska delen grundas på 11 personliga intervjuer med medarbetare inom Fortums organisation. Utöver det har även sekundärdatal i form av bland annat undersökningar från svenskt kvalitetsindex och tryckt företagsmaterial använts.

Undersökningen visade på den interna kommunikationens viktiga roll i organisationen för att skapa förståelse mellan olika enheter i med olika regler och förutsättningar. I företagets kundtjänst samt för övrig frontpersonal framgick att den interna kommunikationen är av stor betydelse då rätt och tydlig information är viktig för att kunna utföra ett bra arbete i kontakten med kunden. Arbetet med värderingar har varit ett av de viktigaste interna momenten i omvandlingen mot en kund- och marknadsorienterad organisation. Värderingarna som ägnats mycket tid och uppmärksamhet har hjälpt medarbetarna att tänka mer utifrån kundens situation. Dock har man från vissa håll i organisationen upplevt att medarbetare som inte har en nära kontakt med kunden haft svårigheter med att ta till sig värderingarna. Det har även framkommit att skillnader i information från olika håll, otydliga ansvar och befogenheter bidragit till att medarbetarna inte alltid anser sig ha möjligheten att arbeta kundorienterat.

På grund av att organisationen är väldigt stor och att det finns olika enheter med olika förutsättningar upplevde författarna under intervjuerna att det finns en vi- och dem-känsla i organisationen. Det här bör med hjälp av den interna kommunikationen överbyggas och alla medarbetare på alla avdelningar bör förstå att det arbete som utförs både påverkar andra avdelningar/enheter och framförallt kunden. Förändringsarbeten, som exempelvis det som Fortum genomgår är komplicerat, det handlar om långsiktiga processer där det samtidigt är viktigt att medarbetarna på kort sikt förstår syftet med förändringsarbetet och kan se tecken på att det påverkar företagets positivt.
**Figurförteckning**

Figur 1. När kunder byter leverantör  
Figur 2. Formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation

**Bilagor**

Bilaga 1. Frågemall  
Bilaga 2. Contactpersons  
Bilaga 3. Diagram från SKI 2004  
Bilaga 4. Diagram från SKI 2005
1. Inledning

I det inledande kapitlet redogör författarna för bakgrunden till ämnesvalet. Avsikten är även att ge läsaren en inblick i problemområdet, något som kommer underlättas av att författarna beskriver syftet med undersökningen och preciserar problemet grundligt.

1.1 Bakgrund till ämnesval


De flesta företag idag är medvetna om betydelsen av att skapa förståelse av, och engagemang kring företagets affärsidé, mål och strategier hos den egna personalen. Det är dock lättare sagt än gjort. Det krävs en förståelse för företagskulturen och hur man arbetar i organisationen. Även om målet är att alla ska arbeta i samma riktning kan det vara svårt att nå då alla anställda varken kommunicerar eller mottar information på exakt samma sätt. Det kan bero på att medarbetarna i grunden har olika värderingar, bristande delaktighet i den interna dialogen samt oklara mål och visioner för organisationen i stort (Echeverri & Edvardsson 2002).

1.2 Bakgrund - Historik


<table>
<thead>
<tr>
<th>Marknad</th>
<th>År</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Taxi</td>
<td>1990</td>
</tr>
<tr>
<td>Flyg</td>
<td>1992</td>
</tr>
<tr>
<td>Posten</td>
<td>1993</td>
</tr>
<tr>
<td>Tele</td>
<td>1993</td>
</tr>
<tr>
<td>El</td>
<td>1996</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Källa: www.konkurrensverket.se


1.3 Problemdiskussion

Problem uppstår när medarbetarna inte förstår vad organisationen försöker uppnå och inte heller varför det ska uppnås. Medarbetarna måste veta vilken roll de själva spelar och därför är det viktigt att de är väl informerade, för detta krävs en fungerande intern kommunikation (Smith 2005). Undersökningar har dock visat att nästan 70 % av alla förändringsarbeten i organisationer misslyckas på grund av en bristande intern kommunikation (Daly, Teague & Kitchen 2003).

För att kunna konkurrera med andra aktörer har energibolagen varit tvungna att förbättra sina erbjudanden och sin kundservice för att attrahera nya kunder samt behålla de befintliga. Ett ökat utländska ägande av kraftproduktionen, främst genom finska statens Fortum och tyska E.ON har minskat antalet små privata och kommunägda energibolag genom uppköp och avvecklingar (www.scb.se). Dessa uppköp har ökat koncentrationen och det har i vissa fall inneburit svårigheter. Mot bakgrund av dessa fusioner inom branschen ställs energibolagen inför svåra administrativa och byråkratiska utmaningar när olika regelverk i olika regioner och pågående förändringar ska hanteras. Frendin menar att uppköp och sammanslagningar av olika affärsenheter och företag kan innebära att olika system och kulturer bidrar till fragmenterad organisation. Utmaningen ligger i att få system och kulturer att samverka och här spelar den interna kommunikationen en viktig roll. Först när budskapen nått fram och tagits emot av alla organisationens delar kan långsiktig framgång uppnås (Smith 2005).

Energibolagen har som tidigare nämnts, i olika utsträckningar fått en del negativ kritik från media och undersökningar utförda av svenskt kvalitetsindex 2003, 2004 och 2005 visar på ett missnöje bland energibolagens kunder och att förtroendet för dessa är lågt. Fortum, en av de största aktörerna på elmarknaden, är det företag som får lägst värde på nöjdhet från sina kunder (Bilaga 1 & 2). För några år sedan hade Fortum stora utmaningar framför sig ifråga om kundnöjdhet.

"Kunderna var helt enkelt missnöjda, vi hanterade kunderna olika, vi höll inte vad vi lovade och tog inte ansvar. Vi skylde på varandra istället för att prioritera kunden och kundens behov".

(Fortums kundtidning TEAM nr:3, 2005).

Konkurrenserna på den nordiska marknaden förväntas öka under de kommande åren samtidigt som kunderna förväntas bli mer aktiva i sitt val av el-leverantör (Årsredovisning Fortum, 2004). Under mötet med Fortums kundombudsman

---

1 Göran Frendin kundombudsman Fortum, samtal 2005-10-24
framgick det att man på grund av den ökade konkurrensen satsar på att bli ett mer kundorienterat företag och ett steg i denna riktning blev bland annat införandet av en ombudsmannafunktion. Tillsammans byggde dessa faktorer upp en förväntan och skapade ett intresse för Fortum som undersökningsobjekt.

1.4 Frågeställning

Utifrån rådande situation på elmarknaden och betydelsen av intern kommunikation i dagens företag har författarna funnit det intressant att undersöka:

- Hur den interna kommunikationen kan hjälpa ett företag i förändringsarbetet mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation?

1.5 Syfte

Denna uppsats syftar till att öka förståelsen för den interna kommunikationens betydelse för företag i omvandling mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation och undersöka på vilket vis intern kommunikation kan utveckla medarbetarens engagemang och kundmedvetenhet.

1.6 Målgrupp

Författarna har valt att skriva uppsatsen ur ett organisationsperspektiv. Uppsatsen är författad på sådant vis att alla i ett tjänsteföretag kan få nytta av den. Alla medarbetare i ett tjänsteföretag kommunikerar dagligen och det kan således vara av intresse för alla medarbetare, oavsett vilken befattning, att få en ökad förståelse för betydelsen av en väl fungerande intern kommunikation.

1.7 Avgränsningar

Fortum agerar på fler marknader än den svenska men författarna har valt att avgränsa arbetet genom att bara se till den svenska elmarknaden. Anledningen är att en undersökning av Fortums verksamhet i alla länder skulle bli alltför omfattande.


Beträffande det teoretiska avsnittet har författarna valt att studera litteratur som berör intern kommunikation, tjänstemarknadsföring, intern marknadsföring och relationsmarknadsföring. Författarna har valt att inte inkludera ren kommunikationsteorier då de ovan nämnda teorier ger tillräcklig grund för de frågor som ställs och resonemang som förs i uppsatsen.
2 Företagspresentation


2.1 Markets
Fortum Markets är specialiserad på elförsäljning till sammanlagt ca: 800 000 privat- och företagskunder samt till andra el-återförsäljare i Sverige. Sedan 1996 är marknaden för produktion och handel av el helt öppen för konkurrens. Fortum Markets agerar således som el-försäljare på den avreglerade och konkurrensutsatta marknaden.

2.2 Distribution
Fortum Distribution är nätbolaget i Fortum med ca: 860 000 kunder i Sverige (årsredovisning Fortum, 2004). De driver, äger, underhåller och investerar i elnät. Som tidigare nämnts är transport av el på nätet inte konkurrensutsatt utan ett naturligt monopol. Distribution verkar således på en reglerad marknad och är därmed övervakade av energimyndigheten.

2.3 Customer service
I början av 2004 skapade Distribution och Markets en ny gemensam enhet för kundservice i Finland, Sverige och Norge (Årsredovisning Fortum, 2004). Enhetens

---

2 Intervju med Andes Hellborg, Head of small customer sales Sweden, Fortum. 2005-11-09
3 Intervju med Lotta Larsson, Kommunikationschef, Fortum Distribution. 2005-11-16

2.3.1 Customer Center


![Diagram av Customer Center](image-url)
3. Vetenskapligt förhållningssätt

I detta kapitel kommer författarna att redogöra för och förklara olika begrepp som induktion, deduktion och abduktion.

3.1 Författarnas val


3.2 Induktion, deduktion och abduktion

4 Metod

I följande avsnitt kommer författarna att diskutera kring undersökningen i form av en kvalitativ ansats samt redogöra för valet att arbeta med fallstudier.

4.1 Undersökningsmetod - en kvalitativ studie


Vid intervjuerna användes en semistrukturerad intervjumall. I korthet innebär det att intervjuerna vid undersökningstillfället har en checklista med förbestämda frågeområden som enda underlag (Darmer & Freytag 1995).

4.2 Metoddiskussion

Fallstudien och abduktion stämmer väl överens då fallstudien tillåter att nya uppgifter som framkommer kan tolkas och användas löpande under tiden för empirins insamling. Genom att göra så kan oförutsedda händelser utnyttjas för att öka förståelsen under empirinsamlingens pågående samtidigt som teoretiska referenser kan användas för att berika studiens slutresultat (Jaensson, 1997). Då författarna valt att endast undersöka ett företag kan det vara svårt att nå en full representation av verkligheten, varför man måste vara försiktig med de slutsatser man drar. Slutsatserna kan ses som indicier och får kanske värde först när det finnes andra indicier, inhämtade genom andra forskningsmetoder, som pekar åt samma håll (Ejvegård 1996). Författarna har därför genom att se till andra undersökningar genomförda med annan undersökningsmetod försökt stärka sina egna slutsatsers generaliserbarhet.


4.3 Sekundärkällor

Författarna har som bakgrund till den empiriska undersökningen gjort en litteraturgenomgång för att skapa sig en större förståelse för problemområdet. Information har inhämtats från böcker, tidskrifter artiklar och myndigheter.

4.3.1 Urval av sekundärkällor

Objektiviteten är en viktig faktor vid valet av sekundärdata. Författarna har i sitt val av sekundärdata utgått från en rad olika källor i förhoppning om att få ta del av olika infallsvinklar och synpunkter kring problemområdet.

Författarna har i utformandet av uppsatsen först och främst valt att utgå från litteratur som berör intern kommunikation. Valet grundas på att uppsatsens kärna består av den interna kommunikationens betydelse i organisationer i förändring. Författarna har även valt att utgå från litteratur som belyser intern marknadsföring, relationsmarknadsföring och tjänstemarknadsföring då nämnda områden ses som komplement till teorierna om intern kommunikation.

Vid litteratursökningen via databaser på Internet har författarna koncentrerat sin sökning till två olika databaser. Författarna har även valt att titta på undersökningar från olika instanser såsom statistiska centralbyråns (SCB) och svenskt kvalitetsindex (SKI).
4.3.2 Kritik mot sekundärkällor och bakgrundsinformation


När något rycks ur sitt sammanhang, kanske förkortas i en resumé, kan förvanskningar uppstå. Huvudregeln bör därför vara att finna viktiga fakta hos urprungskällan (Ejvegård 1996). I några av böckerna refererar dess författare till andra forskare och författare. Förövare har i vissa fall inte hittat urprungskällan till informationen som använts vilket kan ha minskat några källors tillförlitlighet.

4.4 Primärdata

Till grund för den empiriska delen av uppsatsen har kvalitativa intervjuer genomförts i Fortum både med anställda på Markets, Distribution, Customer Service samt med personer i företagets kundtjänst.

4.4.1 Insamling av primärdata


I Arbrå genomfördes intervjuer med platschefen för kundtjänst, tre teamledare samt med tre handläggare. Intervjuerna varade även här i ungefär en timme och författarna hade här ett rum till sitt förfogande där intervjuerna genomfördes.
Varje intervju spelades in digitalt så att författarna lättare kunde gå tillbaka och lyssna igenom materialet. Förhoppningen med att spela in intervjuerna var att i efterhand ha möjligheten att finna information som kanske inte uppmärksammades under intervju situationen. Vid sidan av intervjuerna samlades primärdatalägen även in genom medlyssning hos två handläggare i kundtjänst. Medlyssningen varade i två timmar per handläggare.

4.4.2 Val av respondenter

Kundombudsmannen vid Fortum skickade författarna en förteckning över personer han trodde kunde vara relevanta för undersökningen. Förteckningen innehöll uppgifter såsom namn, telefonnummer avdelning och position på personer som kunde kontakta i första, andra respektive tredje hand (Bilaga 2). Författarna valde sedan ut personer att kontakta och de kunde i sin tur hänvisa författarna vidare om de ansåg att han/hon inte var rätt person att tala med.

När författarna anlände till Arbrå och Fortums kundtjänst togs en inledande kontakt med platschefen. Under denna kontakt lade författarna fram sina önskemål om att få intervjuar olika personer i kundtjänst med olika ansvarsområden. Önskemålen beviljades och författarna kunde intervjuar personer som ansågs relevanta för undersökningen.

4.4.3 Kritik mot urval av respondenter

Svårigheten med valet av respondenter kännetecknades av det faktum att författarna inte från början kände till intervjuobjektets organisation. Författarna visste inte vilka personer som skulle kontakta varför kundombudsmannen gav författarna förslag på personer han ansåg kunde vara relevanta för undersökningen. Nackdelen var således att författarna inte själva kunde bestämma med vilka personer man skulle prata med utan det blev i viss grad styrt av kundombudsmannen.

4.4.4 Utformning av intervju

4.4.5 Intervjuinnehåll

Författarna valde ett fåtal fasta frågor som skulle ställas till respondenterna. Inledningsvis fick respondenterna tala om sin position, sina ansvarsområden med mera. Respondenterna fick svara på dessa inledande frågor för att författarna ville se om svaren kunde tolkas på ett speciellt vis utifrån respondentens position iorganisationen.


4.4.6 Kritik mot utformning av intervjuer

Vid genomförande av kvalitativa intervjuer uppstår alltid vissa problem som är kritiska för undersökningens tillförlitlighet. Det kan handla om allt utifrån fel i tolkningen av materialet till fel i rapporteringen (Eriksson & Wiedersheim-Paul 1999).

5. Teori

Valda teorier har bestämts med utgångspunkt i det berörda ämnet. Att gå ifrån att leda ett företag på en marknad med liten eller ingen konkurrens, mot att leda ett företag på en mer konkurrenscensatt, kund och marknadsorienterad marknad, ställer som tidigare nämnt en hel del på sin spets. Uppsatsförfattarna har utifrån det här valt att se till teorier rörande intern kommunikation, marknadsföring och kundrelationer för att dessa ska vara gångbara för det valda ämnesområdet och undersökta företaget.

5.1 Inledning


5.2 Kommunikation


Gränsen mellan intern och extern kommunikation är inte helt given. Det interna arbetet används i allt högre grad i externa syften, samtidigt som det externa arbetet fått alltfler interna kopplingar.

5.3 Intern kommunikation

I de flesta organisationer betraktas tillgång till relevant information vara av godo. Några vanliga motiv till att arbeta med intern information är att sådan ger medarbetarna överblick, skapar enighet och mål, ger bättre beslutsunderlag, skapar vi-anda, underlättar samarbete, underlättar delegering av befogenheter och ger en ökad effektivitet i organisationen. Problemet ligger dock i att veta vad som är god och effektiv intern kommunikation (Smythe 1996).

Den interna kommunikationen har två huvuduppgifter i en organisations förändringsarbete. Den första är att skapa en förståelse hos medarbetarna för orsaken till förändringen och varför denna förändring genomförs. Den andra är att införa processen i samarbete med dem som berörs av förändringen (Smythe 1996).


De interna problem som uppstår i en organisation är ofta enklare att hantera om den interna kommunikationen ägnas mer tid. Knapphändig, oklar eller felriktad information är exempel på brister i den interna kommunikationen. Här är det dock viktigt att inte bara påpeka vikten av information utan även kommunikation, att se vad som sker med den information som finns i företaget. Ofta handlar det inte om en brist på information, snarare om en brist på kommunikation. Informationen som finns

---

**Figur 2: Översikt av formell och informell kommunikation i relation till extern och intern kommunikation**  
Källa: Larsson (2001) s. 67

---
i en organisation måste kommuniceras på ett bra sätt för att den ska nå fram till personen som behöver den.


5.3.1 Interna kommunikationsvägar

Kommunikation sker i olika riktningar i en organisation. Information flödar i en nedåtriktad ström, från ledning till anställda. Strömmen av information flödar också uppåt från de anställda i frontlinjen vidare till ledningen. Det handlar här om medarbetarnas bidrag i form av tankar, idéer och synpunkter. Vidare strömmar information även horisontellt, från anställda inom en enhet eller i olika enheter på samma nivå. Slutligen går det även att urskilja en tvågående ström av information där kommunikation sker mellan individer i olika enheter och olika nivåer.
Intern kommunikation ett verktyg för extern framgång – En fallstudie av energibolaget Fortum


5.3.2 Värderingar


I förändringsarbeten är det viktigt att medarbetarna informeras om syftet och målet med förändringarna. Förstå inte medarbetaren varför förändringar genomförs kan det leda till att tappar energi, tempo och intresse för satsningen. Tonvikten i förändringsarbetet bör således ligga på den öppna dialogen och inte konstruktionen av ett nytt dokument. Välformulerade dokument som kavlas ut i många organisationer upplevs ibland som otydliga och det blir svårt för medarbetaren att förstå vad det innebär just för honom eller henne (Smith 2005).

5.4 Intern marknadsföring


5.5 Medarbetarens roll

“Employees or how they are engaged in the change process is often portrayed as the determining factor whether organisational change is achieved or not” (Kitchen & Daly 2002).


Marknadsföringens idé har flitigt diskuterats de senaste åren: *kunden i centrum!* Tyvärr är den förstådd av alltför få av dem som uttalar det. Det uppfattas kanske av många som en modeföreteelse som kan vara trendigt att bekänna sig till eller som ett trick att fånga kunder (Gummesson 2000). Gamla värderingar försvinner nämligen inte automatiskt genom att nya värderingar såsom ”*kunden i centrum*” tas fram. Det som sker är kanske snarare att gamla värderingar sopas under mattan från var de fortsätter att påverka verksamheten.

5.6 Hantering av kundsynpunkter och klagomål

6. Empiri och Analys

I följande avsnitt har författarna valt att sammanföra empiri och analys. Resultaten redovisas löpande tillsammans med analys och diskussion. Det här görs för att undvika en ren beskrivning av den insamlade empirin och för att framhålla de enligt författarna viktigaste resultaten i den undersökningen.

6.1 Värderingar

Faktorer som kan bidra till kommunikationsproblem är att medarbetare i grunden har olika värderingar. Oklara mål och visioner bidrar också till problem i kommunikationen och medarbetarens vilja att ta till sig det som kommunikeras. En kvalitetsinriktad och serviceorienterad företagskultur som ger medarbetare vägledning i deras dagliga arbete är viktigt för de flesta tjänsteföretag. Vägledningen kan kännetecknas av de värderingar som finns i ett företag. Det framkom tidigt under de första intervjuerna att Fortums värderingar har varit och är en mycket viktig del i omställningsarbetet mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation varför författarna tittade närmare på hur Fortum arbetat med sina värderingar.

"Förut var detta en passiv organisation där rutiner styrde."

Fortum har under de senaste åren gjort stora satsningar på implementeringen av företagets värderingar och i omställningen mot en mer kund- och marknadsanpassad organisation har kommunicerandet av dessa värderingar fått ett stort utrymme. Syftet har varit att bygga en gemensam kultur som vilar på Fortums värderingar och skapa förståelse för hur var och en kan vara delaktig i dessa värderingar.

"Det har handlat om kommunikation från ledningsnivå med tydliga direktiv där kunden kommer i första hand och att detta inte är något som går att backa ifrån."

Värderingarna har som tidigare nämnts varit ett viktigt verktyg i omställningen mot en mer kundorienterad organisation. Om man som exempelvis nätplanerare på Distribution inte förstår vikten av att vara kundorienterad blir det följaktligen svårare att ta till sig de värderingar som man antas arbeta efter vilket följande citat exemplifierar.

"Värderingar känner alla till att vi har. Det är svårare att säga vad de betyder för just mig i mitt arbete.”

"Vi har haft en svag vision som funnits på papper men ej konkretiserats.”


"Jag är övertygad om att vi på Distribution upplevs som bromsklossen och bakåtsträvaren i organisationen.”


"Värderingarna har gjort vardagen enklare. Nu har jag riktmärken att gå efter."

"Man har mycket hjälp av att gå efter dessa och man tänker till innan man ger svar och återkommer hellre till kund."


Även om värderingarna tycks ha underlättat och förbättrat arbetet i kundtjänst finns det vissa delar i värderingsarbetet som uppfattas som otydliga. En otydlighet i hur värderingarna tar sig uttryck i det dagliga arbetet.
"Det blir mer bilder, inte vad detta innebär för mig. Värderingarna är jättebra men det är svårare att förstå vad de innebär."

Det har bland annat under intervjuerna framkommit att det i vissa fall är svårt att arbeta efter värderingarna på grund av att man som handläggare inte har tillräckligt med befogenheter för att kunna arbeta efter dessa. Ett exempel som uppkommit under flera intervjuer är handläggarens möjlighet att få bevilja kunden en avbetalningsplan på en faktura. Här skulle man vilja se större befogenheter att direkt hjälpa kunden utan att behöva vända sig någon annanstans. Önskan om att få större befogenheter har i vissa fall bemöts med kalla handen.

"Regler och riktlinjer hindrar dock att ibland hjälpa kunden efter eget tycke."

Här finns det två sidor som bör beaktas. För det första har man som handläggare kanske inte det rätta befogenheterna att kunna arbeta efter värderingarna. För det andra kanske det är ett tecken på att värderingarna inte förankrats på alla avdelningar. Även om det finns rutiner som handläggaren ska följa vid exempelvis en avbetalningsplan ska värderingarna hjälpa handläggarna att själv bedöma den specifika situationen. Något som försvåras av att man som handläggare kan få olika information av olika teamledare.

"Jag kan gå till en teamledare och få information om att något är ok, medan en annan teamledare ger mig ett annat svar."

Empowerment innebär att medarbetarna bör vara medvetna om vilka befogenheter och ansvar de har och förutsätter att det finns en vilja att bidra till förbättringsarbetet genom att de hålls informerade, tränas och kommer in i organisationen rent socialt. Det är alltså viktigt att från ledningsnivå kommunicera ut vilka befogenheter och ansvar som gäller för medarbetarna i frontlinjen (Echeverri & Edvardsson 2002). Författarna anser att med värderingar följer ett ansvar. Det handlar alltså inte bara om att rätt information automatiskt kommuniceras till den som behöver det, lika viktigt eller ännu viktigare är att medarbetarna själva tar ansvar för sin situation och aktivt söker den information man är i behov av.

6.2 Kundtjänst roll i Fortum

Författarna frågade under intervjuerna personer i kundtjänst hur de trodde att andra delar av organisationen såg på dem. Det visade sig då att svaren skilde sig åt mellan anställda på olika avdelningar i kundtjänst. Teamledaren för avdelning A hade en positiv bild av hur kundtjänst uppfattades i företaget. Denne menade att företaget ser kundtjänst som sina öron och ögon mot kunderna och ett praktiskt exempel var det inflytande som kundtjänst har på utformningen av tjänster och andra erbjudanden till företagets kunder.

"Vi sitter på fruktansvärt mycket kunskap och det har vår organisation mer och mer upptäckt, vi är alltid med i förstudier inför kampanjer."

Teamledaren på avdelning B hade en mer negativ erfarenhet av andra syn på kundtjänst.

"Vi upplevs som jobbiga, vi kommer med obekväma frågor, vi ifrågasätter."

Möjligheten att vara med och påverka det som går ut till kunderna var något som saknades mycket. Felaktigheter uppstår på grund av att uppdragsgivaren inte kollat av med avdelning B i kundtjänst om något är genomförbart eller inte.

"Uppdragsgivaren bestämmer sig för att göra något men det förankras inte hos oss. Konsekvensen blir fler inkommande samtal från missnöjda kunder."

Ovannämnda åsikter skiljer sig och det blir då viktigt att söka orsaken till varför de skiljer sig. De nämnda skillnaderna kan kanske ses som ett tecken på att man från uppdragsgivarens och ledningens sida inte varit tillräckligt tydliga och haft samma dialog med alla avdelningar på kundtjänst. Medarbetarens kunskap och engagemang blir avgörande i mötet med kunden när denne ska avgöra kvaliteten på tjänsten de köper (Echeverri & Edvardsson 2002). Kunskap och engagemang kräver dock information och kommunikation.

"Största hindret mot att allt ska flyta bättre är att man är för åtskilda i sitt arbete, avdelningarna emellan."

Mötet mellan medarbetare och kund kan bli lidande om inte alla medarbetare i kundtjänst får samma information eller får samma möjlighet att påverka utformningen av exempelvis erbjudanden till kunderna. Det blir svårt att utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt och därför bör medarbetare på alla avdelningar som Echeverri & Edvardsson menar ses som en del av tjänsten och dess kvalitet och inte som resurser. Genom att ta fram nya värderingar såsom ”kunden i centrum” försvinner inte gamla värderingar automatiskt (Gummesson 2000). Värderingarna som har för avsikt hjälpa medarbetarna i kundtjänst att placera kunden i centrum får mindre betydelse om inte alla får samma möjlighet att arbeta efter dessa. Det föreligger då en risk att vissa
individer kommer uppfatta värderingarna som tomma ord på papper eller som en modeföreteelse.

6.3 Diagram


"Det är en kombination av att vi inte motsvarar förväntningarna som kunderna har och medias bild”, men vi har blivit mycket bättre”.

"Vi har ej bra performance men det finns många i gruppen andra som också lämnar en hel del övrigt att önska, men kunderna till dem får det inte bekräftat på samma sätt.”

Även de respondenter som inte sett diagrammet tidigare gav liknande svar.

"Vi finns i Stockholm där all media finns.”

"Mycket styrs av priserna om kunder tycker om bolagen eller inte, det är mycket bättre nu är för ett par år sedan.”

"Det är inte så dåligt nu, jag har vildigt svårt att se det.”


"Vattenfall får sämre betyg än Fortum i Finland.”
”Det där är bara statistik, vi har våra egna NKI undersökningar.”


”Vi finns till för kunden, utan kundtjänst inga kunder, men det är många andra som inte vet varför de sitter på sina stolar.”

7 Slutsats och diskussion

I det följande kapitlet presenteras de slutsatser som författarna kommit fram till under arbetets gång. Författarna kommer även att ge en avslutande diskussion kring det valda undersökningsområdet.

7.1 Slutsats

Syftet med denna uppsats som presenterades i det inledande kapitlet var ”öka förståelsen för den interna kommunikationens betydelse för företag i omvandling mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation och undersöka på vilket vis intern kommunikation kan utveckla medarbetarens engagemang och kundmedvetenhet” Efter avregleringen av elmarknaden ställdes elbolagen inför nya utmaningar. Från att som tidigare nämnts i uppsatsen ha verkat på en skyddad marknad blev elbolagen tvungna att i en större utsträckning anpassa sig efter marknaden och kunderna.

Den interna kommunikationen spelar en viktig roll i förändringsarbetet mot en mer marknads- och kundorienterad organisation och författarna har under uppsatsens gång kommit fram till att arbetet med värderingar är en viktig grund för den interna kommunikationen. De för Fortum viktigaste och mest grundläggande budskapen har kommunicerats i form av värderingar. Den uppmärksamhet som värderingarna fått och det arbete som lagts ned på dessa stärker den interna kommunikationens betydelse för ett företag i förändring.

I organisationer med olika enheter och verksamhetsområden gäller det att den interna kommunikationen utnyttjas på så sätt att alla omfattas och blir en del av förändringsarbetet. Fallstudien har dock visat att alla, av olika anledningar, inte är lika delaktiga i omvandlingen mot en mer kund- och marknadsorienterad organisation. Närheten till kunden, bristande kunskap och förståelse för varandra och inställningen till diagrammet från SKI är några orsaker till att alla inte är lika delaktiga i förändringsarbetet och inte lyckats ta till sig de gemensamma värderingarna fullt ut. Fallstudien har också visat att skillnader i informationen från olika håll, otydliga ansvar och befogenheter bidrar till att medarbetarna inte alltid anser sig ha möjligheten att arbeta kundorienterat.

Även om författarna funnit brister vid implementeringen av värderingarna har den också fått positiva effekter bland annat i kundtjänst. Medarbetarnas kundmedvetenhet och engagemang har genom värderingsarbetet utvecklats. Fallstudien påvisar det genom att kunderna fått större uppmärksamhet och större inflytande på företagets agerande vilket har lett till en större kundnöjdhet. Det här grundar författarna på de siffror som presenteras av svenskt kvalitetsindex (SKI) för 2005 där Fortum haft en positiv utveckling och erhållit högre betyg från kunderna gällande specifikt
servicekvaliteten. Författarna ser ett samband mellan siffrorna beträffande servicekvaliteten från SKI och ett förbättrat arbete i kundtjänst.

7.2 Diskussion


8 Källförteckning

Böcker


Cheverton Peter (2000), Key Account Management, Göteborg: IHM Förlag. ISBN 91-86460-77-3


Vetenskapliga artiklar


Intervjuer


Berglund Marianne, head of customer center, Fortum. Intervju 2005-11-10. Stockholm


Intern kommunikation ett verktyg för extern framgång – En fallstudie av energibolaget Fortum

Internet

www.svenskenergi.se

http://www.svenskenergi.se/marknad/fakta.htm 2005-09-16

http://www.svenskenergi.se/media/debatt.htm 2005-09-13

www.fortum.se


http://www.aftonbladet.se/vss/nyheter/story/0,2789,229644,00.html 2005-08-28

www.kvalitetsindex.se

http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=69&Itemid=156 2005-12-01

http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=112 2005-09-06

http://www.kkv.se/konkurrens/regelreformering.shtm 2005-09-10

http://www.scb.se/templates/pressinfo_____150187.asp

Övrig information

Årsredovisning

Personaltidning, Fortum Team, Nr 3 2005. Utgivare: Fortum Abp. Tryck: Libris Oy Helsingfors. ISSN 1459-4404
Bilagor

Bilaga 1. Frågemall

Det här är ett utdrag av alla de frågor som ställdes under intervjuerna

- Vilken är din avdelnings roll i Fortum?
- Vilken är din roll på avdelning x i Fortum? Jobbade du innan avregleringen?
- Har du en viktig roll? Varför är den viktig?

- Diagram- Vilken är din spontana reaktion till detta? Varför ser det ut så här?

- Vad innebär begreppet intern kommunikation för dig?

- Hur upplever du samarbetet mellan de olika avdelningarna? Hur kommuniserar man mellan de olika avdelningarna? Mellan fortum markets, customer center och distribution till exempel?

- Hur upplever du den interna kommunikationen i Fortum?

Frågor anpassade till medarbetare i kundtjänst

- Hur ser du på Kundtjänsts roll i Fortum? Vad gör er funktion viktig?

- Diagram – kundtjänsts del i detta?

- Värderingar – Är de viktiga och varför? Hur delaktiga har ni på kundtjänst varit med i framtagandet av dessa värderingar? Hur jobbar ni efter dessa och hur kan ni genom att arbeta efter dessa påverka organisationen?

- Hur arbetar ni med att tillvarata synpunkter från kunder?

- Hur tror du att andra i organisationer ser på kundtjänst? Hur uttrycks detta dvs. hur får ni feedback på det arbete ni utför?

- Finns det en vilja på högre nivåer att ta emot förslag och idéer från er på kundtjänst?
**Bilaga 2. Contactpersons**

Suggested contact persons in Fortum

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unit</th>
<th>1st contact</th>
<th>2nd contact</th>
<th>3rd contact</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Customer Services</td>
<td>▪ Markku Moilanen, VP, Customer Services</td>
<td>▪ Marianne Berglund, Head of CC</td>
<td>▪ Anna-May Larsson, CC Arbrå</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>▪ Vesa Ojala, Head of BBO</td>
<td>▪ Per Myrin, acting Manager BBO, Sweden</td>
</tr>
<tr>
<td>Distribution</td>
<td>▪ Håkan Grefberg, President</td>
<td>▪ Mats Ählberg, VP Regulation</td>
<td>▪ Michael Teging, Biz development</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>▪ Lotta Larsson, Kommunikationschef</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Markets</td>
<td>▪ Erkki Kari-Koskinen, President</td>
<td>▪ Fredrik Landahl, VP Small Customer Sales</td>
<td>▪ Claes Frykstrand, Process Manager</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>▪ Anders Hellborg, Head of Small Customer Sales, Sweden</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bilaga 3. Undersökning utförd av svenskt kvalitetsindex 2004

Profil ellerantörer enligt SKI 2004

Aspekt

Indexnivå

Variance
Fortum
Sydkraft
Annan
Bilaga 4. Undersökning utförd av svenskt kvalitetsindex 2005

Profil Elleverantörer Privatmarknad 2005

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>SKI höst 2003</th>
<th>SKI vår 2004</th>
<th>SKI höst 2004</th>
<th>SKI 2005</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vattenfall</td>
<td>56.9</td>
<td>53.7</td>
<td>57.5</td>
<td>58.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortum</td>
<td>52.7</td>
<td>50.4</td>
<td>53.2</td>
<td>52.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Eon (Sydkraft)</td>
<td>53.9</td>
<td>52.4</td>
<td>55.2</td>
<td>56.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Plusenergi</td>
<td>59.5</td>
<td>53.7</td>
<td>58.6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Alla andra</td>
<td>63.6</td>
<td>64.4</td>
<td>65.4</td>
<td>66.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Branschen</td>
<td><strong>59.8</strong></td>
<td><strong>57.5</strong></td>
<td><strong>59.6</strong></td>
<td><strong>59.9</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>