

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn på kandidat:

Torbjørn Åsbakk og Thomas Rønning

Hvilke faktorer i tjenestebedrifter har sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?

Dato: 24.5.2018

Totalt antall sider: 96

Forord

Denne masteroppgaven er vår avslutning på vårt MBA-studiet ved Nord Universitet, campus Vesterålen. Takk til dyktige forelesere, og til medstudenter som ved å ha representert forskjellige yrker og bransjer har tilført oss nye tanker, ideer og måter å se omverden på. Vi vil også takke våre arbeidsgivere og ikke minst våre familier som har utvist tålmodighet og forståelse i forbindelse med studiet.

Før oppstart av denne masteroppgaven fikk vi det rådet om å skrive om noe vi virkelig brenner for. Begge oppgaveskriverne arbeider innenfor salg og ledelse i virksomheter som leverer produkter innen telekommunikasjon, og har en brennende interesse for å beholde eksisterende kunder og få nye kunder. Dette mener vi at vi best oppnår gjennom å ha fornøyde kunder som er gode ambassadører for de produktene vi selger og de virksomhetene vi arbeider for. Vi gikk derfor i gang med stor entusiasme og fikk en lærerik og givende prosess. Vår veileder Espen John Isaksen, førsteamanuensis ved Handelshøgskolen i Bodø skal ha stor takk for tålmodighet og god veiledning.

Vi vil også takke ledelsen hos Lyse Dialog AS som gav oss tilgang og tillot oss å gjøre undersøkelsen hos dem.

Sammendrag

Litteratur innen serviceledelse viser at servicekvaliteten kundene opplever påvirkes av hvor godt bedriftene har greid å etablere service- og kundeorientering blant de ansatte og de ansattes medarbeidertilfredshet. Tema for denne oppgaven er derfor hva tjenestebedrifter gjør for å yte god servicekvalitet slik at kundene blir fornøyde og aller helst lojale.

Andreassen (2006-B) oppsummerer i boken *Kunderelasjoner* at sammenhengen mellom kvalitet, kundertilfredshet og lojalitet er gjennom det siste tiåret godt dokumentert i litteraturen (Rust et al. 2002). Hvordan innsiden (organisasjonen) fungerer sammen med utsiden (markedet) er også godt dokumentert for bedrifter hvor tjenestene utgjør en vesentlig del av produktet (Loveman, 1988). I sum kan vi si at mennesker på innsiden utgjør en vesentlig del av produktopplevelsen og dermed en viktig komponent for kvalitetsvurderingen til kundene. Dersom kundefronten fungerer, vil kundene mest sannsynlig ha en positiv opplevelse av bedriften (Andreassen, 2006-B: 127). Vi fokuserte derfor i denne oppgaven på det som skjer på innsiden av bedriftene og utarbeidet disse forskningsspørsmålene:

1. I hvilken grad er det en sammenheng mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne?

2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredsheten?

3. I hvilken grad er det en sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?

For å forsøke få svar på våre forskningsspørsmål med tilhørende hypoteser gjennomførte vi en kvantitativ undersøkelse blant de ansatte på kundeservice hos Lyse Dialog AS.

Lyse Dialog AS er kundeservice-selskapet i Lyse-konsernet i Stavanger som opererer innenfor områdene energi, infrastruktur og telekommunikasjon. Selskapet har ca. 300 ansatte, hvorav

220 jobber i førstelinjen på kundeservice. Det ble registrert 144 fullstendige svar fra respondentene, noe som tilsvarer en responsrate på 65,5 %.

Gjennom dataanalysen vår fant vi støtte til fem av seks hypoteser og vi vil med dette hevde at vi fikk støtte for forskningsmodellen vår.

Ut fra våre funn kan vi konkludere med at faktoren serviceklime og faktoren handlingsrom og beslutningsmyndighet har en sterk positiv sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering.

Resultatene av denne oppgaven har gitt oss en bekreftelse på viktigheten av at ledelsen i bedriftene legger til rett for at de i førstelinjen kan yte sitt maksimale i møtene med kundene, levere serviceløftet. Tilretteleggerrollen er altså viktigere enn kontrolløroppgaven. Samt at bedriften arbeider systematisk for å skape en kultur for god servicekvalitet. Dette er forhold som har stor betydning for service- og kundeorienteringen blant medarbeiderne.

Videre funn sier oss at tjenestebedriftene må fokusere på viktigheten av å ha tilfredse medarbeidere på kundesenteret, og at det legges til rette for selvrealisering gjennom å gi medarbeiderne beslutningsmyndighet og handlingsrom.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabelloversikt	vi
Figuroversikt	viii
Vedleggoversikt	viii
1.0 Bakgrunn og aktualisering	1
1.1 Problemstilling	3
1.2 Forskningsspørsmål	3
1.3 Oppgavens oppbygging	5
2.0 Teoretisk perspektiv	6
2.1 Innledning	6
2.2 Medarbeidertilfredshet	8
2.2.1 Holdninger	9
2.2.2 Verdier	10
2.2.3 Motivasjon	11
2.2.4 Medarbeiderlojalitet	12
2.2.5 Medarbeiderproduktivitet	14
2.3 Service og kundeorientering	15
2.4 Eksterne effekter av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering	16
2.4.1 Relasjoner	18
2.4.2 Image	19
2.4.3 Vareprat - Word of mouth	21
2.4.4 Kundertilfredshet	23
2.4.5 Kundelojalitet	24
2.5 Intern servicekvalitet	27
2.5.1 Service	27
2.6 Serviceklime	30
2.6.1 Kompetanse	31
2.6.2 Intern markedsføring	32
2.7 Handlingsrom og beslutningsmyndighet	33
2.8 Hypoteser	34
2.9 Forskningsmodell og oppsummering	36
3.0 Metode	38
3.1 Kvantitativ metode	38
3.2 Forskningsstrategi	40
3.3 Forskningsdesign	42
3.4 Operasjonalisering av variablene	44
3.4.1 Avhengig variabel; Service- og kundeorientering	45
3.4.2 Avhengig variabel; Medarbeidertilfredshet	48
3.4.3 Uavhengig variabel; Serviceklime	54
3.4.4 Uavhengig variabel Handlingsrom og beslutningsmyndighet	61

3.4.5 Kontrollvariabel; Kjønn	64
3.4.6 Kontrollvariabel; Alder	64
3.4.7 Kontrollvariabel; Utdannelse	65
3.5 Validitet	66
3.6 Reliabilitet	67
3.7 Oppsummering	69
4.0 Dataanalyse	70
4.1 Korrelasjonsanalyser	71
4.2 Hypotese 1 med regresjonsanalyse	74
4.3 Hypotese 2 med regresjonsanalyse	77
4.4 Hypotese 3 med regresjonsanalyse	80
4.5 Oppsummering	84
5.0 Diskusjon og konklusjon	86
5.1 Diskusjon.....	86
5.2 Implikasjoner.....	89
5.3 Begrensninger med oppgaven	91
5.4 Videre forskning.....	92
5.5 Oppsummering og konklusjon	93
Litteraturliste	94

Tabelloversikt

- Tabell 3.1 Studiens variabler før operasjonalisering
- Tabell 3.2.1 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Service og kundeorientering hvis en av indikatorene ble slettet
- Tabell 3.2.2 Fordeling på den avhengige variabelen Service og kundeorientering
- Tabell 3.3.1 Faktoranalyse for avhengig variabel Medarbeidertilfredshet
- Tabell 3.3.2 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Medarbeidertilfredshet Selvrealisering hvis en av indikatorene blir slettet
- Tabell 3.3.3 Chronbach`s Alpha for indikatorene Medarbeidertilfredshet Mestring hvis en av indikatorene blir slettet
- Tabell 3.3.4 Fordeling på den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering
- Tabell 3.4.1 Faktoranalyse for variabel Serviceklima
- Tabell 3.4.2 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Serviceklima Ledelse hvis en av indikatorene ble slettet
- Tabell 3.4.3 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Holdning og Kultur hvis en av indikatorene ble slettet
- Tabell 3.4.4 Fordeling på den uavhengige variabelen Serviceklima Ledelse
- Tabell 3.5.1 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Handling og beslutningsmyndighet hvis en av indikatorene ble slettet.
- Tabell 3.5.2 Fordeling på den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet
- Tabell 3.6.1 Fordeling av antall menn og kvinner blant respondentene
- Tabell 3.6.2 Fordeling av alder blant respondentene
- Tabell 3.6.3 Fordeling av utdannelse blant respondentene
- Tabell 3.6.4 Studiens variabler etter operasjonalisering av variablene

Tabell 4.1.1 Korrelasjonsmatrise for alle variabler

Tabell 4.1.2 Korrelasjon H1

Tabell 4.1.3 Korrelasjon H2

Tabell 4.1.4 Korrelasjon H3

Tabell 4.2.1 Regresjonsanalyse H1 Dimensjon 1

Tabell 4.2.2 Regresjonsanalyse H1 Dimensjon 2

Tabell 4.3.1 Regresjonsanalyse H2 Dimensjon 1

Tabell 4.3.2 Regresjonsanalyse H2 Dimensjon 2

Tabell 4.4.1 Regresjonsanalyse H3 dimensjon 1

Tabell 4.4.2 Regresjonsanalyse H3 dimensjon 2

Tabell 4.5.1 Oppsummering Forsknings spørsmål og Hypoteser

Figuroversikt

- Figur 2.1 Service–profit chain
- Figur 2.2 To lojalitetsdimensjoner med hensyn på medarbeiderutvikling
- Figur 2.3 Total opplevd kvalitet
- Figur 2.4 Kommunikasjonssirkelen
- Figur 2.5 Servicepyramiden
- Figur 2.6 Forskningsmodell
- Figur 3.1 Fordeling av den avhengige variabelen Service og kundeorientering
- Figur 3.2 Fordeling av den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering
- Figur 3.3 Fordeling av den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring histogram
- Figur 3.4 Fordeling av den uavhengige variabelen Serviceklima Ledelse histogram
- Figur 3.5 Fordeling av den uavhengige variabelen Serviceklima Holdning og kultur histogram
- Figur 3.6 Fordeling av den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet

Vedleggoversikt

- Vedlegg 1 Spørreskjema
- Vedlegg 2 Faktoranalyse Service- og kundeorientering
- Vedlegg 3 Faktoranalyse Handlingsrom og beslutningsmyndighet
- Vedlegg 4 Regresjonsanalyse Serviceklima Ledelse og Serviceklima Holdning og kultur i samme modell

1.0 Bakgrunn og aktualisering

Tema for denne oppgaven er hva bedrifter gjør for å yte god servicekvalitet slik at kundene blir fornøyde og aller helst lojale. Litteratur innen serviceledelse viser at servicekvaliteten kundene opplever påvirkes av hvor godt bedriftene har greid å etablere service- og kundeorientering blant de ansatte og de ansattes medarbeidertilfredshet. Vi vil derfor i denne oppgaven ha fokus på medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering, og de faktorene som påvirker dette. Vi avgrensner også derfor oppgaven til å fokusere på privatkunder, altså bedrift til privatkunde.

Vi som oppgaveskrivere har bakgrunn fra telekombransjen og innen telekombransjen, som i de fleste andre bransjer, har produktene fra de forskjellige leverandørene blitt mer og mer like, noe som fører til at produktdifferensieringen gjerne dreier seg om serviceelementene. Kundene kjøper ikke bare kjernetjenesten, for eksempel et internettabonnement, men også tilleggstjenester som for eksempel oppkopling/levering, tilleggsprodukter, support, feilretting osv. Det kunden kjøper, kan således kalles en «servicepakke» som består av kjernetjenesten og periferitjenester. I begge tilfellene er det snakk om et samspill mellom mennesker (frontmedarbeidere, andre kunder, kunden selv), serviceprosesser (flyten av aktiviteter, fleksibilitet eller standardisering, teknologi eller mennesker) og fysiske bevis (garantier, servicescenen, teknologi) (Andreassen, 2006-A).

Innen telekommunikasjon er kundeservice en helt sentral tilleggsytelse utover kjerneproduktene som internett, TV og telefoni, der formålene for samspillet mellom kunde og frontmedarbeideren er flere som for eksempel å kjøpe/bestille produkter, reklamere på produkter, innhente brukerveiledning eller si opp produkter. Kontaktformen kan være alt fra personlig oppmøte, til telefon, e-post, live chatting og sosiale medier.

Enhver virksomhets viktigste oppgave er å skape verdier for kundene og i prosessen skape et overskudd til glede for eierne. På innsiden av bedriften, kundeservice i denne oppgaven, danner bedriftens drift og leveringsstrategi grunnlaget for de ansattes produktivitet og leversansedyktighet, noe som vil påvirke de ansattes evne til å yte god service. Når de ansatte er bemyndiget til å ta beslutninger til beste for kunden, kan de gjøre mer for kunden. Kundene vil merke dette i form av en god opplevde servicekvalitet. Måten bedriften har tilrettelagt forholdene for effektiv tjenesteproduksjon på, vil i stor grad diktere de ansattes evne og mulighet til å levere en tjeneste som innfrir kundens forventninger. Med lojale ansatte vil kunnskap om bedriften, dens systemer og produkter komme kundene til gode, noe som vil øke

kundenes opplevde servicekvalitet. Tilfredse kunder pleier å være lojale. Tilfredse og lojale kunder gir grunnlag for økt lønnsomhet (f.eks. høyere pris), vekst (f.eks. mer salg) og lengre kundelivstid (Andreassen, 2006-A:25). I forhold til lønnsomhet kan kundelojalitet være et uttrykk for hvordan bedriften vil klare seg i fremtiden.

Med kundelojalitet menes sannsynligheten for at kundene vil være lojale ovenfor tjenesteleverandøren, om de vil anbefale han til andre, om de vil omtale han positivt og ikke minst om de vil fortsette sitt kundeforhold i fremtiden (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015:298).

Tilfredse kunder har også betydning for en bedrifts omdømme. Kundens grad av tilfredshet, basert på egne erfaringer, påvirker kundens oppfatning av bedriften og dermed bedriftens omdømme. I neste omgang kan bedriftens omdømme motivere kunden til å være lojal mot leverandøren, fortsette sitt kundeforhold, kjøpe mer samt omtale leverandøren positivt (word-of mouth, eller vareprat på norsk) og anbefale leverandøren til venner og familie. Vareprat fra eksisterende kunder har den effekten på ikke-kunder at den gir et inntrykk av bedriften med hensyn til hva den står for. Det bygger opp og gir innhold til bedriftens image. Dette imaget vil hjelpe bedriften med å tiltrekke seg nye kunder som ønsker å være knyttet til en bedrift som har slike egenskaper det snakkes om (Andreassen, 2006-A).

Taper bedriften en misfornøyd kunde, taper ikke bare bedriften fremtidig kontantstrøm fra denne kunden, den risikerer også redusert tilgang på nye kunder gjennom negativ vareprat og fall i bedriftens omdømme.

Andreassen (2006-B) oppsummerer i boken *Kunderelasjoner* at sammenhengen mellom kvalitet, kundetilfredshet og lojalitet er gjennom det siste tiåret godt dokumentert i litteraturen (Rust et. Al. 2002). Hvordan innsiden (organisasjonen) fungerer sammen med utsiden (markedet) er også godt dokumentert for bedrifter hvor tjenestene utgjør en vesentlig del av produktet (Loveman, 1988). I sum kan vi si at mennesker på innsiden utgjør en vesentlig del av produktopplevelsen og dermed en viktig komponent for kvalitetsvurderingen til kundene. Dersom kundefronten fungerer, vil kundene mest sannsynlig ha en positiv opplevelse av bedriften (Andreassen, 2006-B: 127).

Tilbake til det faktum at i de fleste bransjer har produktene fra de forskjellige leverandørene blitt mer og mer like, noe som fører til at produktdifferensieringen gjerne dreier seg om serviceelementene. Ut fra aktualiseringen ovenfor kan det derfor være avgjørende at bedriftene legger til rette for tilfredse og lojale ansatte, som igjen fører til tilfredse og lojale kunder. Og tilfredse og lojale kunder gir igjen grunnlag for økt lønnsomhet.

Vi håper at vi basert på denne oppgaven, kan gi råd til bedrifter angående faktorer som påvirker medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering hos de ansatte, da dette er forhold som betydning for kundene sin opplevde servicekvalitet. I det forutgående har vi sett at oppfattet servicekvalitet kan ha betydning for kundelojalitet og lønnsomhet, altså i verste fall «være eller ikke være» for en bedrift.

1.1 Problemstilling

På grunnlag av Bakgrunn og aktualisering har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilke faktorer i tjenestebedrifter har sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?

Ut fra vår redegjørelse i 1.0 Bakgrunn og aktualisering velger vi å benevne, den type bedrifter vår problemstilling er myntet på, som tjenestebedrifter. Videre vil vi supplere med Grönroos (2015) sin presisering om at en bedrift kan bli en tjenestebedrift uavhengig av hvilke ressurser den tilbyr. Det kan dreie seg om fysiske varer, tjenesteaktiviteter (service), informasjon eller kombinasjoner av disse og andre typer ressurser.

1.2 Forskningsspørsmål

For å sannsynliggjøre svar på vår problemstilling er det nødvendig å bryte den ned i et eller flere og mer konkrete forskningsspørsmål.

Som beskrevet i Bakgrunn og aktualisering viser litteratur innen serviceledelse at servicekvaliteten kundene opplever påvirkes av hvor godt bedriftene har greid å etablere service- og kundeorientering blant de ansatte og de ansattes medarbeidertilfredshet.

Hvis vi deler inn servicekvalitet i intern servicekvalitet og ekstern servicekvalitet, er intern servicekvalitet det som skjer innad i bedriften. Dette kan også kalles for bedriftens serviceklime.

Tesen kan da være at et godt serviceklima fører til økt service- og kundeorientering blant de ansatte. Altså at det er et klima i bedriften som legger til rette for at de ansatte kan yte kundene god service.

Videre er det i kunnskapssamfunnet som vi er en del av, kompetente og selvstendige medarbeidere som vil være med å bestemme hvilke oppgaver som skal gjøres og hvordan de blir gjort. Her kan tesen være at ansatte som gis handlingsrom og beslutningsmyndighet opplever økt medarbeidertilfredshet.

Det kan også være interessant å se nærmere på om det er en sammenheng mellom service- og kundeorientering og medarbeidertilfredshet.

Vi har derfor valgt følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. I hvilken grad er det en sammenheng mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne?*
- 2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredsheten?*
- 3. I hvilken grad er det en sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?*

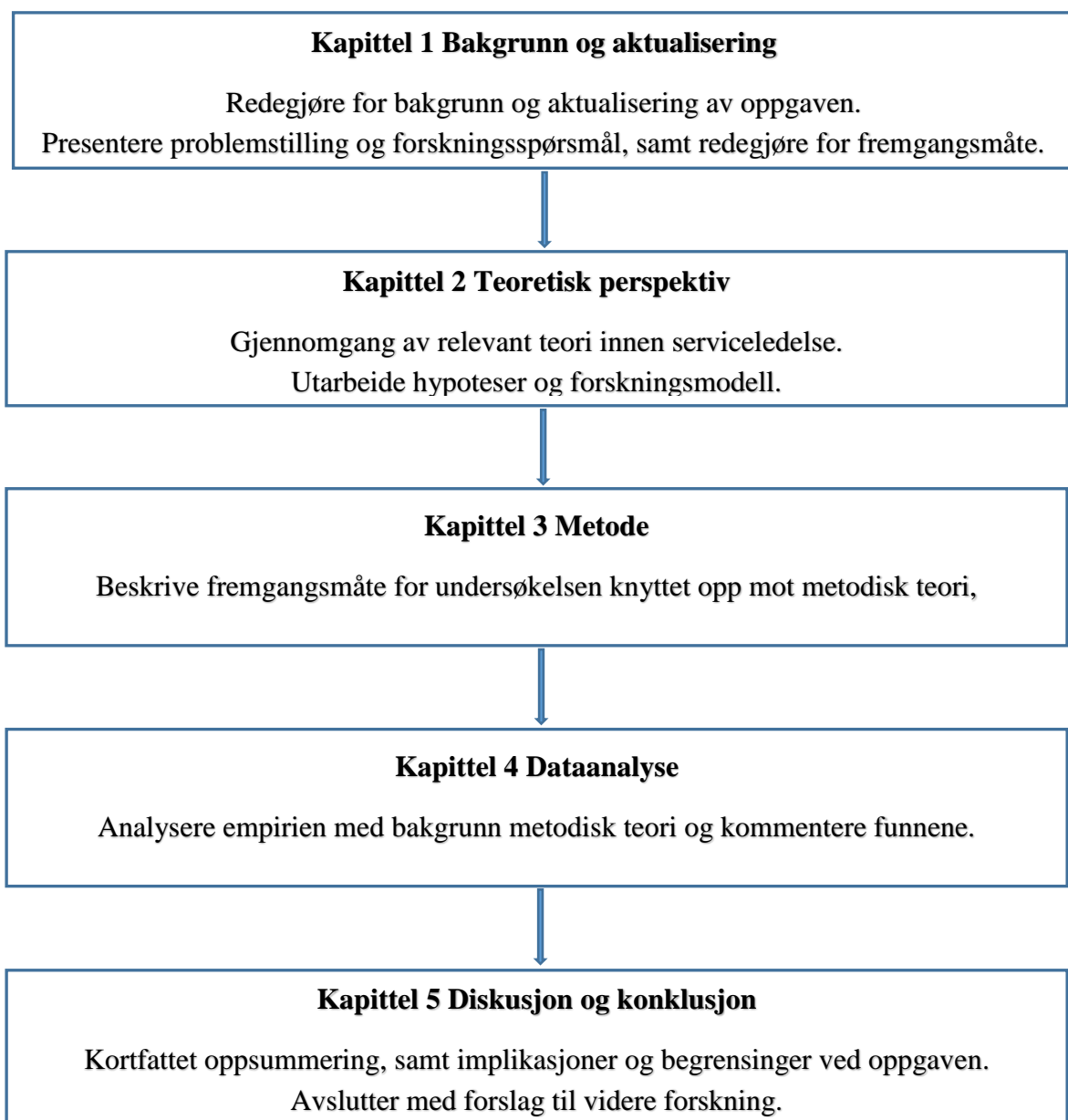
For å forsøke få svar på problemstillingen, med tilhørende forskningsspørsmål, gjennomførte vi en kvantitativ undersøkelse gjennom å en elektronisk utsendelse til de ansatte på kundeservice hos Lyse Dialog AS. Selskapet har ca. 300 ansatte, hvorav 220 jobber i førstelinjen på kundeservice. Vi registrerte 144 fullstendige svar fra respondentene, noe som tilsvarer en responsrate på 65,5 %.

Lyse Dialog AS er kundeservice-selskapet i Lyse-konsernet i Stavanger som opererer innenfor områdene energi, infrastruktur og telekommunikasjon.. Lyse Dialog AS har følgende visjon: «Vi skal ha Norges beste kundeservice på tvers av bransjer via effektivitet, kvalitet og salg».

1.3 Oppgavens oppbygging

Vi ønsker å belyse vår oppgave med fokus på teori innen serviceledelse som skal gi oss et grunnlag for å besvare problemstillingen. I tillegg vil vi bruke våre erfaringer fra arbeidslivet for å reflektere over de funn vi ønsker å belyse, samt forhold til den analyse og oppsummeringen vi gjør i avslutningen.

Oppgavens oppbygging er som følgende:



2.0 Teoretisk perspektiv

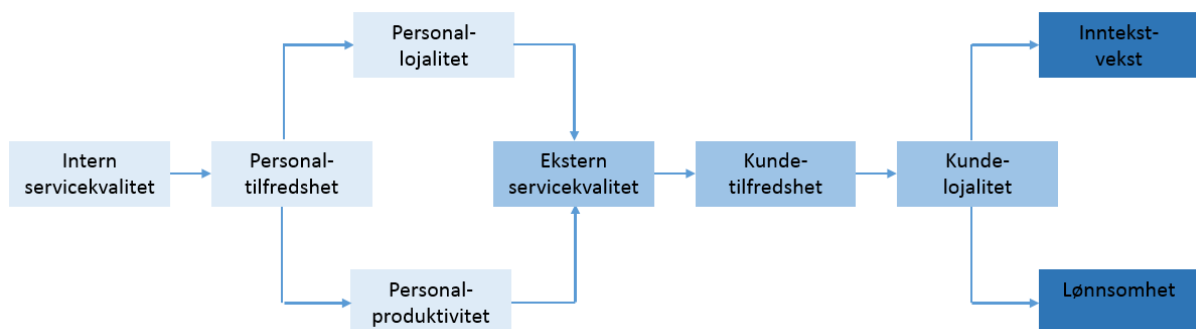
I det følgende kapittelet vil vi knytte problemstillingen opp mot relevante teoretiske perspektiver. Teorien skal hjelpe oss i analysen og drøftingen senere i oppgaven.

Vi vil fokusere på service- og kundeorientering der bakgrunns materialet er hentet fra eksisterende litteratur og forskningsartikler innen serviceledelse teori.

En forskningsmodell, med tilhørende hypoteser, presenteres i slutten av kapittelet.

2.1 Innledning

Vi gjentar fra Bakgrunn og aktualisering at enhver virksomhets viktigste oppgave er å skape verdier for kundene og i prosessen skape et overskudd til glede for eierne, og at tilfredse og lojale kunder gir grunnlag for økt lønnsomhet, vekst og lengre kundelivstid (Andreassen, 2006-A). Som et grunnlag for relevant teori vil vi derfor ta utgangspunkt i modellen The Service-profit chain (Heskett et al., 1995, 1997), figur 2.1.



Figur 2.1 Service-profit chain (Andreassen, 2006-A)

Modellen ble utviklet etter at Heskett og hans kollegaer (1995) hadde forsket og funnet en klar sammenheng mellom kundetilfredshet og medarbeidernes jobbtildfredshet. Heskett og kollegaer hevder at hvis bedrifter setter kunder og ansatte først, vil de oppnå bedre resultater. De skaper

lønnsomhet og vekst gjennom kundelojalitet. Dette forutsetter at bedriften organiseres annerledes, og ikke minst at den ledes på en helt annen måte. Det primære her er at ledelsen innser viktigheten av hver enkelt medarbeider og kunde (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015:99).

Kort oppsummert viser modellen hvordan medarbeidertilfredshet og medarbeiderlojalitet har innvirkning på kundertilfredshet og kundelojalitet, og hvordan dette til slutt påvirker bedriftens fortjeneste. Til grunn for denne tenkingen ligger antagelsen om at utsiden (kundernes tilfredshet og lojalitet) aldri blir bedre enn innsiden (medarbeidernes tilfredshet og lojalitet) (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015:38).

Modellen deler inn i servicekvalitet i intern servicekvalitet og ekstern servicekvalitet. Intern servicekvalitet er det som skjer innad i bedriften i forhold til å legge til rette for at medarbeider yter en god service ovenfor kundene. Dette kan også kalles for bedriftens serviceklime. Ekstern servicekvalitet er kundernes totale subjektive vurdering av kvaliteten slik den har fortont seg for han gjennom opplevelser og kontaktpunkter med bedriften. Vi vil derfor i fortsettelsen bruke både benevnelsen oppfattet servicekvalitet og ekstern servicekvalitet.

Vår problemstilling i denne oppgaven er «*Hvilke faktorer i tjenestebedrifter har sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?*» og vi vil derfor fokusere på innsiden av bedriften, venstresiden av modellen, og se nærmere på sammenhenger mellom serviceklime og service- og kundeorientering, samt mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredshet.

I de påfølgende kapitlene skal vi diskutere medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering. Deretter de eksterne effektene av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering, for så diskutere de faktorene som kan påvirke medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering.

2.2 Medarbeidertilfredshet

I innledningen foran beskrev vi viktigheten av medarbeidertilfredshet for å oppnå kundertilfredshet og kundelojalitet. Vi skal derfor i dette kapittelet se nærmere på medarbeidertilfredshet.

I boken *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* (2008) beskriver Johannesen og Olsen hvordan vi har gått fra å være del av et industrisamfunn til å være del av et kunnskapssamfunn og at kunnskapsøkonomiens basis er førstelinjefokus.

For de eksterne interessentene, som kundene til bedriftene vil være, er et ekstremt positivt kundefokus et av de kritiske faktorene som bygger bedriftens navn (Johannesen, Olaisen & Olsen, 2009:31). I kunnskapssamfunnet bør man bestrebe å ha en førstelinje som er individualisert og skreddersydd for kundene, der målet er å gi verdiskapning for kundene. Dette gjelder ikke minst innenfor serviceøkonomien. I praksis betyr det at de ansatte eier produksjonskunnskapen og tar den med seg hver dag til og fra jobb. At de kommer tilbake neste dag med entusiasme og arbeidsglede, er sentralt for bedriftens eksistens og suksess i markedet. Personaltilfredshet er derfor et begrep som er blitt introdusert, og som kan anses for å være på linje med kundertilfredshet (Andreassen, 2006-A:152).

Medarbeidertilfredshet har som forskningstema hatt en betydningsfull rolle i organisasjonspsykologien helt siden 1920-årene. Blant de mest kjente studiene er Hawthorne-studiene der hovedresultatene var at jobbtilfredshet syntes i stor grad å henge sammen med medarbeidernes følelse av annerkjennelse, selvstendighet i jobben, gode kollegaforhold og meningsfulle jobber (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann & Kaufmann (2015:292) definerer jobbtilfredshet som en evaluerende tilstand som uttrykker ens formodninger, tilfredshet og positive følelser i relasjon til jobben.

Vi kan enkelt understreke viktigheten medarbeidertilfredshet med å sitere Andreassen og Lervik-Olsen (2015:44) «Å ha tilfredse medarbeidere er ikke et mål, men et virkemiddel».

2.2.1 Holdninger

I forbindelse med medarbeidertilfredshet er holdninger et sentralt tema. Holdninger er noe alle vet hva er, helt til de blir bedt om å definere det (Thjømmøe & Olson, 2011). Det finnes mange definisjoner og meninger om hva en holdning er. Kaufmann & Kaufmann (2015) mener holdninger er definert som en disposisjon (beredskap) til å reagere, følelsesmessig, kognitivt og atferdsmessig. De har en nærmere avklaring av begrepet gjennom å se det i forhold til andre begreper:

- Personlighetstrekk regnes for å være relativt stabile, mens holdningene våre antas å være mer foranderlige.
- Holdninger er også forskjellige fra verdier. Verdiene våre er abstrakte idealer som mangler referanse til spesifikke personer og objekter.
- Ordet mening benyttes ofte i betydningen «uttrykte holdninger» og er å forstå som mer konkret og spesifikt uttrykk til for en bakenforliggende holdning.

Det finnes flere typer holdninger, men for vår oppgave er selvsagt jobbholdninger mest interessant. Judge og Kammeyer-Mueller (2012) hevder at jobbholdninger er evalueringer av ens jobb og at disse uttrykker en persons følelser for, formodninger om og tilknytninger til jobben. Ofte omtales disse med samlebegrepet jobbtillfredshet.

En annen jobbrelatert holdning er jobbforpliktelse. Enkelt forklart dreier jobbforpliktelse seg om hvorfor noen medarbeidere er mer knyttet til jobben sin enn andre, og hva dette betyr for personens helse og organisasjonseffektiviteten (Meyer & Herscovitch, 2001).

For organisasjoner vil høy grad av trivsel og jobbforpliktende engasjement hos medarbeiderne være viktige forutsetninger for å få jobben gjort og for å beholde kompetente medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2015:291).

2.2.2 Verdier

Mange mener kort og godt at verdier er regler om rett og galt. Under det foregående kapitlet om holdninger skrev vi at verdiene våre er abstrakte idealer som mangler referanse til spesifikke personer og objekter. Imidlertid blir holdningene våre sterkt påvirket av dypereleggende verdier. Kaufmann & Kaufmann (2015) hevder videre at verdier kan påvirke våre holdninger, som igjen bestemmer våre meninger.

I forhold til denne oppgaven er det naturlig å se nærmere på jobbverdier. Kaufmann & Kaufmann (2015) skriver at jobbverdier er personlige ønsker for hva man vil ha ut av arbeidet sitt, og hvordan man skal oppføre seg på arbeidsplassen, og deler jobbverdier inn i to hovedkategorier:

1. *Indre jobbverdier*. Med dette menes verdier som har med selve jobben å gjøre, for eksempel ønsker om utfordringer, om å lære nye ting, om å kunne bidra med noe viktig, utvikle eget potensial, være kreativ, få ansvar eller være selvstendig.
2. *Ytre jobbverdier*. Slike verdier har med *konsekvensen* av ens arbeid å gjøre. Eksempelvis kan det dreie seg om å tjene mest mulig penger, oppleve jobbtrygghet, få frynsegoder, ha status i nærmiljøet, ha sosiale kontakter og ha tid til familie og hobbyer.

Johannessen og Olsen (2013) hevder at våre verdier er primærkilden til vår motivasjon, forankret i behov. Når vi lever i overensstemmelse med våre verdier, oppnår vi en følelse av velvære, tilfredsstillelse, balanse og harmoni. Vi skal se nærmere på motivasjon i det neste kapitlet.

2.2.3 Motivasjon

I kunnskapssamfunnet motiveres arbeiderne av at arbeidet gir mulighet for selvstendig og personlig vekst, og de setter pris på å arbeide under fleksible og dynamiske forhold. Videre ønsker kunnskapsmedarbeiderne å være selvstyrte og selvgående (Newell et al., 2009).

Motivasjon defineres av Kaufmann & Kaufmann (2015:113) som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål».

Motivasjon anses som grunnleggende for på en hensiktsmessig måte å kunne kombinere sosiale ferdigheter og fagkompetanse på en kundeorientert måte og kan omfatte tre områder (Fredriksen, 2010):

- En positiv innstilling til kundeorientering og konsekvensene av kundeorientert adferd for medarbeidernes egen del.
- Medarbeiderens selvoppfatning om hvorvidt hun er i stand til å opptre kundeorientert.
- Medarbeiderens forventinger til belønning og måloppnåelse gjennom for eksempel fornøyde kunder og insitamenter fra arbeidsgiveren.

Motivasjon er altså et sentralt tema innen servicekvalitet og Andreassen konkluderer i boken *Kunderelasjoner (2006-B)* med at motiverte medarbeidere gir høy opplevd kunde verdi, kundetilfredshet og vekst i omsetning og lønnsomhet. Han viser til Loveman (1998) som empirisk testet dette i en amerikansk storbank, der paneldata fra bankens avdelinger ble benyttet og det ble funnet støtte til alle sammenhengene.

Vi kommer nærmere inn på opplevd kunde verdi eller oppfattet servicekvalitet, samt kundetilfredshet i kapitlene som følger.

2.2.4 Medarbeiderlojalitet

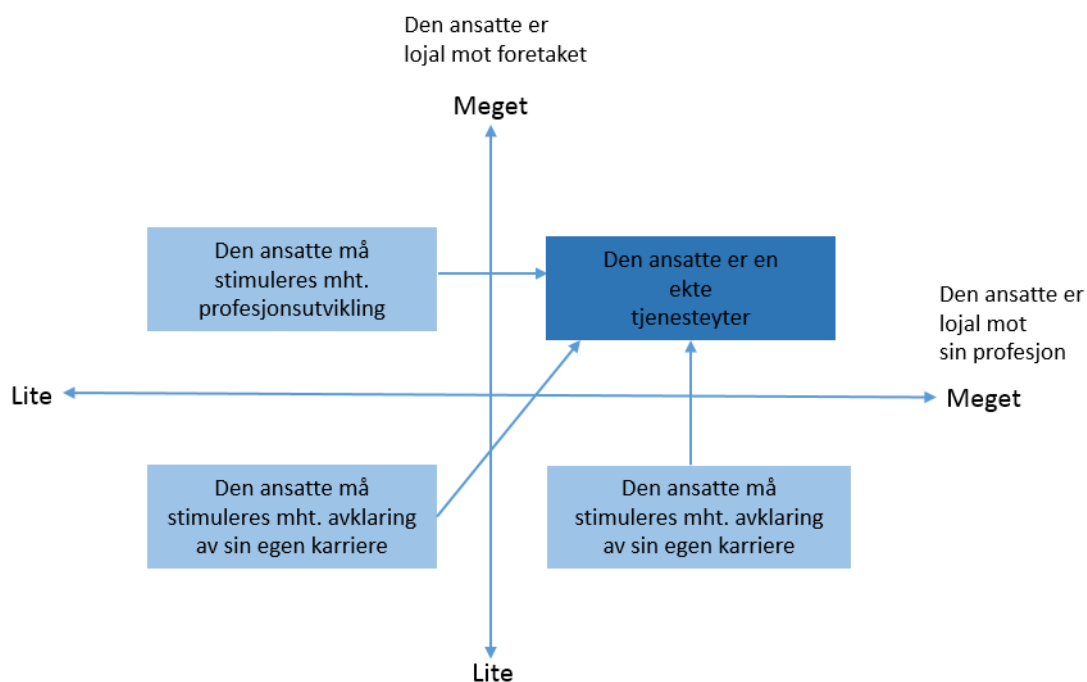
I kapitlet om medarbeidertilfredshet beskrev vi at tilfredse ansatte var sentralt for bedriftens eksistens og suksess i markedet, og at å ha tilfredse medarbeidere ikke er et mål, men et virkemiddel.

Ansatte som er tilfredse har et lavere frivillig fravær og ansatte som er tilfredse tenderer til å være lenger i jobben ved at medarbeiderlojaliteten stiger og omsetningshastigheten på ansatte synker.

Med ansatte som blir lenger i jobben, vil bedriften oppleve at de ansatte får en større forståelse for bedriftens filosofi, produkter og tjenester. Kundene vil merke dette i form av raskere og bedre møter med de ansatte, noe som gir høy kundertilfredshet. (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Med lojale medarbeidere vil bedriften få avkastning på sine medarbeiderinvesteringer.

Som del av et kunnskapssamfunn er det et stigende utdanningsnivå i samfunnet og et behov for å spesialisere bedrifter, med tilhørende spesifikke servicekonsepter. Andreassen (2006-A:158) beskriver hvordan økt utdanningsnivå vil kunne medføre at hver enkelt på individnivå føler en større grad av tilhørighet til en gitt profesjon med dens koder, normer og regler for god atferd.

Koblet med den tiltakende bruken av intern markedsføring som virkemiddel for å skape tilhørighet og lojalitet til en virksomhet, kan dette føre til et spenningsforhold mellom profesjon og foretak. Andreassen (2006-A:159) mener at løsningen ligger i en kombinasjon av lojalitet til bedriften og profesjon og fremstiller dette i en figur som funksjonen av de to variablene:



Figur 2.2 To lojalitetsdimensjoner med hensyn på medarbeiderutvikling (Andreassen, 2006-A)

Service personell har tradisjonelt vært preget av lav lojalitet både mot profesjon og mot sin arbeidsgiver, og ofte har dette ledet til betydelig turnover. Målet må være å bevege så mange som mulig av de ansatte mot høyere lojalitet mot bedrift og profesjon, og dette er beskrevet i figuren der ansatte med lav lojalitet til foretaket og/eller lav lojalitet til profesjonen, forsøkes løftes til en ansatt med høy lojalitet til både foretaket og profesjonen.

Økt grunnutdannelse, økt satsning på virksomhetsbasert opplæring for bedre å kunne forstå, administrere og kontrollere «sannhetens øyeblikk» og bruk av intern markedsføring er tiltak og virkemidler som vil kunne være med på å høyne anerkjennelsen av de sanne serviceyterne. Når de frontansatte ser på seg selv som profesjonelle serviceytere for et firma de respekterer, har man kommet langt. På denne måten kan man si at de ansatte er like mye en kunde som den eksterne kunden Andreassen (2006-A:159).

2.2.5 Medarbeiderproduktivitet

Ikke bare har ansatte som er tilfredse et lavere frivillig fravær og blir lengre i jobben, tilfredse ansatte kan knyttes til høyere produktivitet, og ansatte som er mer produktive kan betjene kundene mer effektivt (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Man kan derfor anta at medarbeidertilfredshet har betydning for medarbeiderproduktiviteten, og skal derfor ser nærmere på medarbeiderproduktivitet i dette kapittelet.

Sammenhengen mellom jobbtildfredshet og produktivitet har vært et kjernesporsmål i mange undersøkelser, men Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til at de fleste forskerne har rapportert at sammenhengen er «illusorisk», «mager», «svak» og så videre. De forklarer dette med at slike sammenhenger kan eksistere i flere former, både direkte og indirekte. Videre viser det seg at i noen av de mest innflytelsesrike studiene har man gjort alvorlige metodiske feilgrep, som kan tenkes å gi svakere sammenheng enn det som egentlig eksisterer når variablene måles og analysene gjøres på den riktige måten.

I forhold vil vår vinkling av sammenhengen mellom jobbtildfredshet og produktivitet er det imidlertid viktig å trekke frem at Kaufmann & Kaufmann (2015) viser til at man har funnet klare sammenhenger mellom jobbtildfredshet og fravær så vel som turnover og at dette er viktige faktorer i det totale målet på organisasjonens effektivitet og representerer således en sammenheng mellom jobbtildfredshet og produktivitet på organisasjonsnivå.

Kaufmann & Kaufmann (2015) fremholder at selv om det kan stilles spørsmål ved sammenhengen mellom jobbtildfredshet og produktivitet, er det å studere jobbtildfredshet et logisk og naturlig utgangspunkt for å forstå menneskets fungering på arbeidsplassen.

At økt produktivitet er bra, er opplest og vedtatt, men kan det tenkes at økt produktivitet kan være ødeleggende og virke mot sin hensikt i et kundeperspektiv? (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015:62). Andreassen og Lervik-Olsen (2015) hevder at produktivitet i en serviceøkonomi er vesentlig annerledes enn i en industriøkonomi hvor kunder ikke inngår i verdiskapningsprosessen. I en industribedrift handler verdiskapning fort om kostnadskontroll, reduserte kostnader og økt volum. Brukes denne tankegangen ukritisk i tjenestebedrifter gjennom for eksempel bemanningsreduksjoner fremfor verdidrivere for kundene som service og merke (brand) når lønnsomheten skal bedres, kan dette på kort sikt gi positive gevinster, men de langsiktige konsekvensene kan være en reduksjon i omsetning (Andreassen, 2006-B:28).

For tjenestebedrifter kan selvbetjening være en vei å gå for å øke produktiviteten der noen av bedriftens servicefunksjoner overføres fra egen ansatte og til kundene. Dette kan også føre til høyere kundetilfredshet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015). Vi går imidlertid ikke nærmere inn på dette her da formålet med kapitlet var å se nærmere på medarbeiderproduktivitet.

2.3 Service og kundeorientering

Som beskrevet i Bakgrunn og aktualisering viser litteratur innen serviceledelse at servicekvaliteten kundene opplever påvirkes av hvor godt bedriftene har greid å etablere service- og kundeorientering blant de ansatte og de ansattes medarbeidertilfredshet. Vi skal derfor i dette kapitlet se nærmere på service- og kundeorientering.

Grunnlaget for service- og kundeorientering er godt serviceklima i bedriften, dette vil vi se nærmere på i kapittel 2.6 Serviceklima.

De som organiserer bedriften, ledelsen, skal tilrettelegge for at de i førstelinjen kan yte sitt maksimale i møtene med kundene, levere serviceløftet. Vi vil et påfølgende kapittel forklare nærmere uttrykket «å levere serviceløftet». I følge Andreassen (2006-A:23) er det i møtet med kundene verdier skapes, ikke i administrasjonene og at kontrolløroppgaven for ledelsen i bedriftene er mindre viktig enn tilretteleggerrollen. Vi definerer derfor det å tilrettelegge for de i førstelinjen som en del av service- og kundeorientering.

Vi har tidligere i oppgaven vist til Johannesen og Olsen (2008) som fokuserer på viktigheten av førstelinjefokus i kunnskapssamfunnet. Der utfordringen mye handler om at lederne lykkes i å forløse motivasjon, kreativitet og ressursene som er latente hos bedriftens ansatte. Johannesen og Olsen (2008) sitt svar på dette er positivt lederskap, der hensikten er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter (Johannesen & Olsen, 2008:21). Førstelinjefokus og positiv ledelse er derfor også noe som kommer inn under vår definisjon av service- og kundeorientering. Førstlinjefokus vil bli nærmere omtalt i påfølgende kapitler.

Slik vi tolker det, dekker mye av det som Grönroos (2015) benevner som servicekultur, service- og kundeorientering. Han definerer at en bedrift har en servicekultur når serviceinnstillingen og interessen for kundene er bedriften viktigste norm. Lederstil og ledelse metoder er ekstremt viktig for å opprettholde denne kulturen som støtter og oppmuntrer de ansatte til at service skal

være førende. De ansatte må oppfatte at bedriftens rutiner og handlingsregler, samt at eventuelle belønningssystem formidler at det er viktig å fokusere på service.

Vi velger derfor å bygge på Grönroos (2015) sin definisjon for servicekultur, når vi definerer service- og kundeorientering; En bedrift her service- og kundeorientering når serviceinnstillingen og interessen for kundene er bedriften viktigste norm.

Vi har i de forutgående kapitlene fokusert på innsiden av bedriften, og den servicekvaliteten som skapes der. I de påfølgende kapitlene skal vi se på de eksterne effektene av dette, ut fra den servicekvaliteten kundene opplever.

2.4 Eksterne effekter av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering

Selv om vårt fokus i denne oppgaven er på det som skjer på innsiden av tjenestebedriftene, er det viktig å forstå hvorfor det som skjer på innsiden har så stor betydning for det som skjer på utsiden. Vi vil derfor i dette kapitlet med underkapitler se nærmere på de eksterne effektene av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering, hva en god oppfattet servicekvalitet kan føre til.

Vi starter dette kapitlet med å se nærmere på oppfattet servicekvalitet, før vi ser på mulige effekter av dette.

Kundene oppfatter begrepet kvalitet som et langt videre begrep enn for eksempel bare knyttet til de tekniske spesifikasjonene på kjerneproduktet.

Kvaliteten på et produkt eller tjeneste er hva kundene opplever at den er (Grönroos, 2015:92). Kunden påvirkes altså av helheten ved et produkt eller tjeneste.

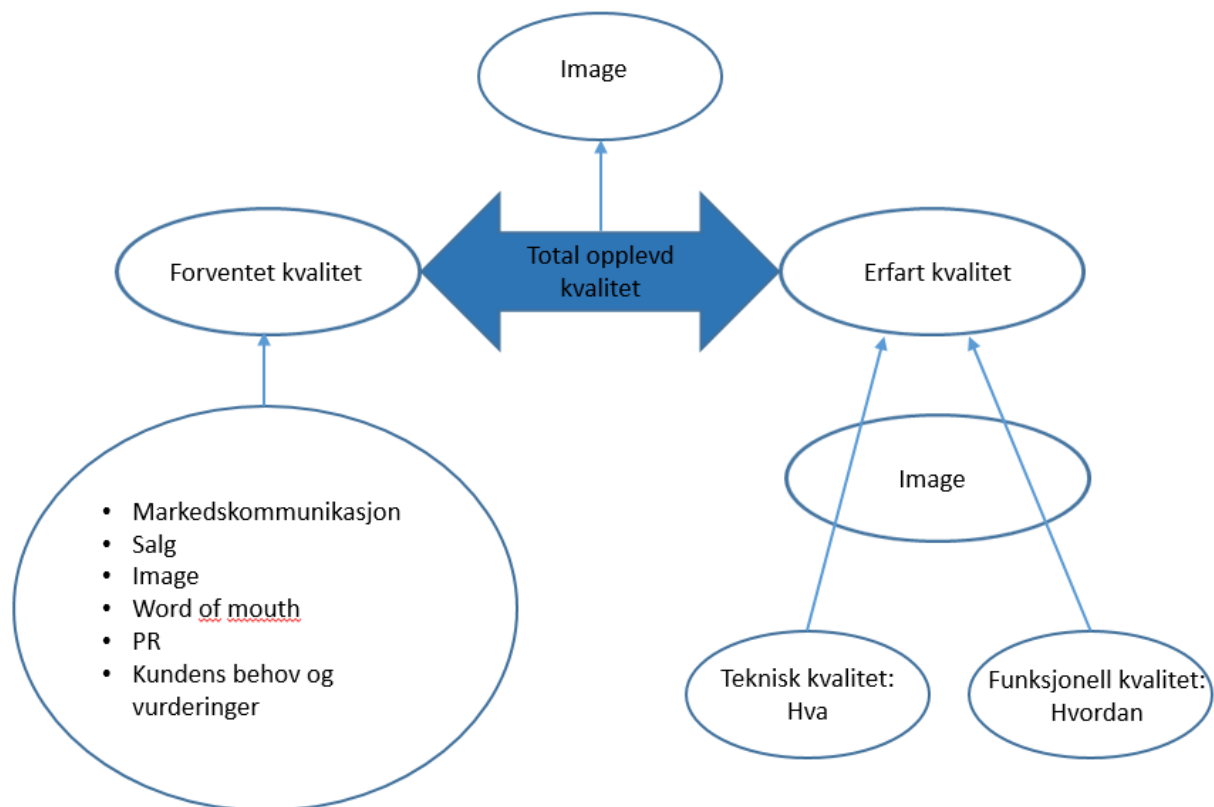
Grönroos (2015) skiller mellom:

- Teknisk kvalitet (Hva som blir levert)
- Funksjonell kvalitet (Hvordan tjenesten blir levert)

Han beskriver servicekvalitet som et kvalitetsbilde som oppstår mer eller mindre subjektivt hos kunder, og for at det totale kvalitetsbilde skal være godt er det ikke bare viktig at den tekniske

kvaliteten er bra. Sammen med den funksjonelle kvaliteten avgjør den om kunder blir tilfredse eller ikke.

Men ikke bare kvalitetsdimensjonene Hva og Hvordan har betydning for hvordan kundene opplever kvaliteten. Kundens forventinger til kvaliteten, forventet kvalitet, spiller inn. For å illustrere dette benytter vi Grönroos (2015:96) sin modell for totalt opplevd kvalitet:



Figur 2.3 Total opplevd kvalitet (Grönroos, 2015)

Figuren illustrerer hvordan kvalitetsopplevelser sammen med tradisjonelle markedsføringsaktiviteter resulterer i opplevd tjenestekvalitet. Kvaliteten oppleves som god når kundens erfaringer av kvalitet tilsvarende kunden forventinger til kvaliteten, det vil si forventet kvalitet. Om forventningene er urealistiske, kommer den totale opplevde kvaliteten å være dårlig, selv om kvaliteten er god når den måles på en objektiv måte. Figuren viser videre at forventet kvalitet er en funksjon av flere ulike faktorer: markedskommunikasjon, word of mouth og diskusjoner i sosiale medier, bedriftens image, pris, samt kundens behov og vurderinger. Forventet kvalitet påvirkes også av kundens behov og de vurderinger som styrer kundens beslutning. Nivået på den totalt opplevde kvaliteten avgjøres ikke bare av nivået på den tekniske

og funksjonelle kvaliteten, men beror heller på avstanden mellom kundens forventete kvalitet og dennes erfaring av kvaliteten. Image spiller en avgjørende rolle i spørsmålet om kundens opplevelse av en tjenestes kvalitet og er like viktig for tjenestetilbydere som andre bedrifter. Det er derfor viktig at man håndterer bedriftens image på rett måte Grönroos (2015:96). Image er et sentralt begrep i modellen og dette vil vi komme tilbake til i et eget kapittel.

Den totale opplevde kvaliteten er altså påvirket av både kundene sine forventninger til kvaliteten og til hvordan både den tekniske- og funksjonelle kvaliteten oppleves. I vår oppgave og problemstilling har den funksjonelle kvaliteten størst relevans. Vi vil derfor ikke gå nærmere inn på den tekniske kvaliteten. Når det gjelder momentene som påvirker forventet kvalitet vil vi se nærmere på de vi anser som mest relevante for vår oppgave og problemstilling i underkapitler som følger.

Den funksjonelle kvaliteten kunden opplever kan også kalles for en prosess-relatert dimensjon. Denne påvirkes av interaksjonen, sannhetens øyeblikk, når kunden er i kontakt med leverandøren av tjenesten. Hva som skjer i løpet av disse møtene, vil selvsagt ha stor innflytelse på den opplevde kvaliteten for kunden.

2.4.1 Relasjoner

I forhold til oppfattet servicekvalitet er det interessant å se nærmere på relasjoner.

Først må vi utdype at det finnes flere former for interaksjon mellom kunder og bedrifter. Kunder kan være transaksjoner, interaksjoner eller relasjoner, der transaksjon og relasjon er ytterpunkter som ikke forekommer så ofte i sin rene form (Andreassen, 2006-B:68). For å forklare nærmere kan man si at transaksjoner er mer som engangstilfeller å regne, for eksempel at en kunde bruker et flyttebyrå. Interaksjon er når en kunde benytter samme bedriften, men da gjerne fordi kunden ikke har alternativer der han bor. En relasjon er når kunden er bundet emosjonelt til bedriften, for eksempel kunder av Apple sin produkter, som gjerne sverger til disse selv om konkurrentenes produkter har samme eller bedre ytelser og samme eller lavere pris.

Tor W. Andreassen beskriver i boken *Kunderelasjoner* (2006-B) hvilke forhold som må være tilstede i en relasjon mellom en kunde og en bedrift. Først og fremst må interaksjonen mellom

kunden og bedriften være frivillig, det vil si at kunden kan la være å kjøpe/bruke produktet når kunden ønsker det. For det andre må interaksjonen være betinget av et reelt valg, det vil si at kunden har reelle alternativer. Og for det tredje må verdien av å gå inn i en relasjon overstige tilsvarende verdi kunden kan oppnå ved tilsvarende tilfeldige interaksjoner med bedriften.

Med dette som basis har Andreassen (2006-B:70) følgende definisjon på en relasjon:

«En relasjon er en frivillig, gjentakende interaksjon mellom to parter som representerer langsiktige verdier som overstiger verdier oppnådd ved tilsvarende diskrete transaksjoner. Samtidig vil den sosiale verdien av og emosjonelle bindingen i relasjoner gjøre at begge parter her en ikke-definert tidshorisont på sameksistensen.»

Hva som skaper stabile kunderelasjoner, relasjonskunder, og gjør at bedriftene beholder kundene sine skal vi se nærmere i kapitlene for kundetilfredshet og kundelojalitet.

2.4.2 Image

Bedriften image vil også påvirke kundens oppfattede servicekvalitet og har derfor interesse for oss i denne oppgaven. Uttrykkene image og omdømme brukes ofte om hverandre og kan ha samme betydning i noen sammenhenger. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) utvider Balmer og Greyser (2002) sine fem ulike identiteter for bedrifter med å legge til en sjettede, bedriftens image:

1. Bedriftens reelle identitet - hva bedriften er
2. Bedriftens kommuniserte identitet - hva vi sier om oss selv
3. Bedriftens oppfattede identitet - hva andre opplever oss som - altså omdømme
4. Bedriftens ideelle identitet - det vi skulle ha vært for å realisere våre mål
5. Bedriftens ønskede identitet - det vi ønsker å oppnå å fremstå som
6. Bedriftens image - hva andre tror om oss

I kapittelet 2.4 Eksterne effekter av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering refererte vi til Grönroos (2015) sin modell for total opplevd kvalitet, fig. 2.3. Vi ser i modellen

hvordan image spiller inn på kundenes totale opplevde kvalitet, samt at den totale opplevde kvaliteten igjen påvirker imaget.

En positiv og velkjent image er en styrke for alle bedrifter fordi den påvirker kundenes opplevelse av bedriften og dens kommunikasjon. Grönroos (2015) forklarer hvordan image spiller fire roller;

Først og fremst formidler et image forventinger. Her bidrar også markedsføring, salgsaktiviteter og vareprat som vi skal komme tilbake til i et følgende kapittel. Videre påvirker image forventningene. En positiv image gjør det lettere for en virksomhet å kommunisere på et effektivt sett og gjør mennesker mer mottagelige for positiv vareprat. En negativ image har samme effekt, men i motsatt retning. En nøytral image behøver ikke være til skade, men øker ikke effektiviteten i bedriftens kommunikasjon eller vareprat.

For det andre utgjør image et filter som styrer opplevelsene og påvirker kundenes opplevelse av bedriftens prestasjoner. Både den tekniske og den funksjonelle kvaliteten vi beskrev i kapittel *2.4 Eksterne effekter av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering*

kan ses gjennom dette filteret. Om image er god fungerer det som en beskyttelse. Kortvarige problemer med den tekniske eller den funksjonelle kvaliteten, kan tilgis av kundene om image er god.

For det tredje er image en funksjon av både kundenes forventinger og deres erfaringer. Kundene skaper seg forventninger og opplever virkeligheten i form av tjenestens tekniske og funksjonelle kvalitet. Den opplevde tjenestekvaliteten dette fører til forandrer image. Om tjenestekvaliteten motsvarer eller overgår bedriftens image, så forsterkes image. Om tjenestekvaliteten ikke motsvarer bedriftens image, blir effekten den motsatte. Om bedriftens image er ukjent eller utydelig for kundene, vil denne utvikle seg positivt eller negativt, avhengig av kundens erfaringer.

For det fjerde har image en intern effekt på de ansatte, i tillegg til å ha en ekstern effekt på kundene. Dette er noe bedriftens ledelse må være oppmerksom på. Bedriftens image har betydning for de ansattes holdninger til bedriften som arbeidsgiver. Det påvirker igjen de ansattes prestasjoner og dermed kunderelasjoner og opplevd kvalitet. En positiv image kan formidle tydelige verdier internt og kan lette rekrutteringen eksternt.

Grönroos (2015) konkluderer med at image spiller en avgjørende rolle i spørsmålet om kundens opplevelse av en tjenestes kvalitet og at det derfor er meget viktig at bedriftene håndterer deres image på rett måte.

2.4.3 Vareprat - Word of mouth

Er den oppfattede servicekvaliteten god håper bedriftene at dette skal føre til positiv vareprat.

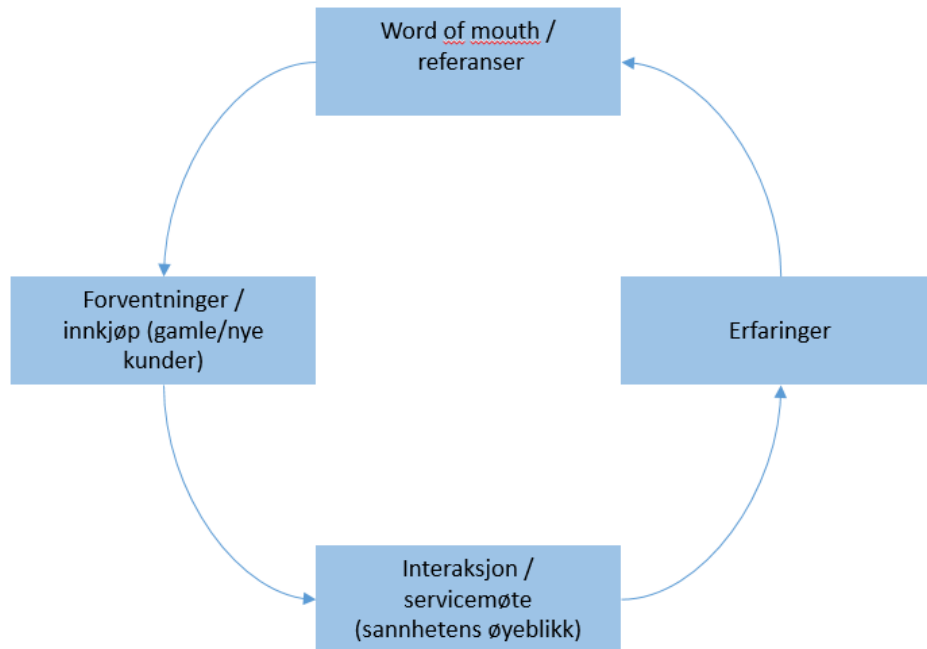
Vareprat – kjent som Word of mouth på engelsk - er budskap om organisasjonen, dens pålitelighet, dens måte å operere på, dens varer og tjenester osv. som formidles fra en person til en annen (Grönroos, 2015).

Videre forklarer Grönroos (2015) at markedsføringseffekten av vareprat vanligvis er stor, og ofte større enn den effekten planlagt markedsføring har. En potensiell kunde vil se på en person som allerede har erfaring med en virksomhet som en objektiv informasjonskilde. Det betyr at dersom varepraten og en annonsekampanje ikke går over ens, vil varepraten veie tyngst. Kunder som bare har noen få møter med bedriften vil sannsynligvis legge mest vekt på pris i sin vareprat, mens kunder som har en relasjon med bedriften som strekker seg over lengre tid vil snakke om verdien varene eller tjenestene har. Dersom bedriften utvikler en sterk relasjon til en kunde, kan denne kunden få en rolle som en ubetalt markedsfører for bedriften. De blir «ambassadører» for bedriften. En slik kunde vil snakke varmt om bedriften til sine venner, familie, kolleger, bekjente også videre, og gjennom slik positiv vareprat vil denne «markedsføreren» skaffe nye kunder til bedriften.

Positiv varepraten kan være positivt for imaget til en virksomhet og føre til vekst og lønnsomhet. På den andre siden kan negativ vareprat være med på å svekke bedriftens image, vekst og lønnsomhet. Og negative kunder høres gjerne bedre enn positive kunder. Andreassen (2006-B:120) viser til TMI-studien (2001) som sa at nesten 90 prosent av misfornøyde kunder er villige til å engasjere seg i negativ vareprat. Andreassen (2006-B:120) viser også til studier (Anderson, 1994) som viser at sammenhengen mellom kundetilfredshet/misnøye og vareprat ikke er lineær, men U-formet. Når kundetilfredsheten er lav eller høy, er omfanget av vareprat vesentlig høyere enn ved midlere nivåer på kundetilfredshet. Og kurven er vesentlig brattere ved lavere grad av kundetilfredshet enn ved høyere grad av kundetilfredshet. I klartekst betyr

det at omfanget av negativ vareprat, som en funksjon av misnøye, er vesentlig mer omfattende enn den positive varepraten som en funksjon av tilfredshet (Andreassen, 2006-B:121).

Grönroos (2015:284) bruker kommunikasjonssirkelen i figur 2.4 for å vise den viktige rollen til vareprat:



Figur 2.4 Kommunikasjonssirkelen (Grönroos, 2015)

Kommunikasjonssirkelen består av fire deler: forventninger/kjøp, interaksjon/servicemøter, erfaringer og vareprat, og Grönroos (2015:283) forklarer modellen slik: En kunde, eller en potensiell kunde, har skapt seg visse forventninger og bestemmer seg å gjennomføre et kjøp. Han vil da fortsette en pågående relasjon med bedriften, eller starte en ny. Kunden er da i en interaksjonsfase med bedriften, og opplever de tekniske og funksjonelle kvalitetsdimensjonene tjenesten består av. Kunden opplever nå hvordan bedriftens ansatte og systemer fungerer. Erfaringene kunden gjør seg i disse servicemøtene og kundens opplevelse av kvalitetsdimensjonene forsterkes flere ganger gjennom varepraten. Man kan si at varepraten har en multiplikatoreffekt. Som beskrevet over vil negative erfaringer forsterkes fortere eller oftere gjennom varepraten, og via sosiale medier øker denne effekten eksponentielt.

2.4.4 Kundetilfredshet

Modellen The Service–profit chain (Heskett et al., 1995, 1997), figur 2.1, viser at oppfattet servicekvalitet fører til kundetilfredshet, og det er derfor naturlig å se nærmere på kundetilfredshet som en effekt av oppfattet servicekvalitet.

En god Ifølge Olivers definisjon (1996) er kundetilfredshet kundenes respons på innfrielse av forventninger. Det er en vurdering igangsatt av et produkt eller tjeneste, basert på egenskaper ved produktet eller tjenesten. Vurderingen kan resultere i under- eller overinnfrielse av forventninger.

Enkelt sagt forteller dette oss at kundetilfredshet er et resultat av en vurderingsprosess hvor kunden måler sine opplevelser opp mot sine forventninger.

Andreassen (2006-B) knytter kundetilfredshet til behovstilfredsstillelse, også kjent som forbrukeratferd, og at behovstilfredsstillelse og tilfredshet igjen er knyttet til etterkjøpsopplevelser. Etterkjøpsopplevelse forklarer Andreassen (2006-B:71) som den siste fasen i EKM-modellen som deler kjøpeprosessen inn i fem distinkte faser:

1. Problemerkjenning
2. Informasjonsinnsamling (internt og eksternt)
3. Evaluering og beslutning
4. Kjøp
5. Etterkjøpsopplevelse

Spørsmålet da er om behovet til kunden ble dekket på en tilfredsstillende måte? Men i forhold til hva? Her kommer altså kundens forventninger inn. Kundene har et sett med forventninger til leveransen før kjøp av et produkt eller tjeneste. Disse forventningene sammenholder kundene med deres subjektive vurdering av produktet eller tjenesten. Denne prosessen beskriver Andreassen (2006-B) som diskonfirmasjonsprosessen. Hvis forventningene blir innfridd (opplevelsen var lik forventningene), snakker vi om konfirmasjon. Hvis forventningene har blitt mer enn innfridd (opplevelsen var større enn forventningene), snakker vi om en positiv diskonfirmasjon. Og i motsatt ende, hvis forventningene ikke har blitt innfridd (opplevelsen var mindre enn forventningene), snakker vi om en negativ diskonfirmasjon.

Videre kan det hevdes at tilfredshet bestemmes som en funksjon av prosessen og opplevelsen over tid gjennom servicemøtene og den teknisk og funksjonelle kvaliteten. Tilfredsheten blir altså til mens man opplever tjenesten. Dette gjelder spesielt tjenester som blir levert over tid, der vår bransje, telekom, er et godt eksempel.

I forhold til vår vinkling på denne oppgaven avslutter vi dette kapitlet med å gjenta oppsummeringen i kapittel 2.2 *Medarbeidertilfredshet* «Å ha tilfredse medarbeidere er ikke et mål, men et virkemiddel» (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015:44). Det som går igjen i servicelitteraturen er at tilfredse ansatte som oftest leder til tilfredse kunder. Bedrifter som er opptatt av servicekvalitet må derfor tenke servicekvalitet mellom ansatte: kunder på utsiden og kunder på innsiden.

Kundertilfredshet er den viktigste årsaken til at kundene kommer tilbake og er lojale. Kundelojalitet er tema i det neste kapitlet.

2.4.5 Kundelojalitet

Vi viser også til modellen The Service–profit chain (Heskett et al., 1995, 1997), figur 2.1, når vi hevder at kundertilfredshet kan føre til kundelojalitet og vi skal derfor se nærmere på kundelojalitet i dette kapitlet.

Kundelojalitet kan vi definere som «et dyptfølt behov for å kjøpe et produkt eller en tjeneste igjen, noe som fører til gjenkjøp på tross av at det oppstår situasjonsmessige hindringer eller markedsføringsaktiviteter som har potensial til å få kunden til å bytte» (Oliver, 1996).

Kundelojalitet er et uttrykk for hvordan bedriften vil klare seg i fremtiden, et uttrykk for lønnsomhet. Med kundelojalitet menes sannsynligheten for at kunden vil være lojal ovenfor serviceleverandøren, om de vil omtale denne positivt og anbefale denne til andre og ikke minst om de vil fortsette sitt kundeforhold i fremtiden (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

Richard L. Oliver (1999) forklarer lojalitet som grader eller nivåer kundene går i gjennom og tar utgangspunkt i fire faser av lojalitet:

Kognitiv lojalitet: I den første lojalitetsfasen bruker kunden tilgjengelig informasjon når han konkludere med at et merke eller leverandør er å foretrekke fremfor andre. Lojalitet basert kun

på merke troen. Denne lojalitetsformen er en svak lojalitetsform ettersom kunden gjerne vil gå for den laveste prisen. Hvis kunden opplever tilfredshet med merkevaren eller leverandøren, blir dette en del av kundens erfaringer og dette kan føre til at han går over til affektiv lojalitet.

Affektiv lojalitet: I den andre fasen av lojalitetsutvikling har holdning til merkevaren utviklet seg til følelser for merkevaren eller leverandøren. En slik tilknytning kan komme av erfaringer og tilfredshet, reklame eller positiv vareprat. Affektiv lojalitet er en sterkere lojalitetsform enn kognitiv lojalitet. Kognitiv lojalitet kan svekkes eller brytes ved hjelp av negativ vareprat, mens affektiv lojalitet ikke vil bli påvirket på samme måte av argumenter på grunn av kundens følelser. Affektiv lojalitet kan derimot påvirkes av at vi ikke alltid handler i tråd med våre følelser.

Konativ lojalitet: Den neste fasen av lojalitetsutvikling er konativ lojalitet som er påvirket av gjentatte episoder med positiv erfaringer mot merkevaren. Konativ lojalitet innebærer en merkevare-spesifikk forpliktelse til kjøp. Kjøp er i dette tilfellet ønskelig og i tråd med kundens mål. Lojaliteten er sterk og det skal mye til for at kunden svikter merkevaren til fordel for et annet eller en annen leverandør.

Handlingslojalitet: Konativ lojalitet uttrykker et ønske om å gjennomføre kjøp, men er ikke nødvendigvis nok for at kunden faktisk utfører kjøpet. Ved handlingslojalitet blir ønsket om å handle i den konativ lojaliteten omgjort til handling.

De fire ovennevnte fasene er med å bidra til lojalitet, der vi kan se fasene som nivåer i en lojalitetsutvikling. Først er kunden kognitiv lojal, så affektiv lojal, deretter konativ lojal og til slutt er han handlingslojal.

I forhold til sammenhengen mellom kundelojalitet og lønnsomhet viser Grönroos (2015) til en studie utført av Bain & Company, se Reichheld (1996). Studien ble gjennomført i flere amerikanske tjenestebansjer og viste at lengre kunderelasjoner, fulgt av økt kundelojalitet, hadde store effekter på lønnsomheten for bedriftene. Den økonomiske effekten kundelojalitet gir kan tilskrives følgende faktorer:

- Anskaffelseskostnaden: Kostnadene til markedsføring og salg for å anskaffe en ny kunde er høye. Som en tommelfingerregel brukes det at det koster mellom fem og seks ganger så mye å skaffe en ny kunde som det koster å beholde en eksisterende fornøyd kunde.

- Lønnsomhet de første årene: Ofte dekker ikke inntektene fra de nye kundene kostnadene for å få kundene før det er gått flere år.
- Inntektsøkninger: I de fleste tilfellene genererer en tro kunde flere oppdrag og kjøp hos sin tjenesteleverandør. Den årlige inntekten per kunde øker med årene og bidrar til økende lønnsomhet.
- Kostnadsbesparelser: I takt med at tjenesteleverandøren og kunden blir bedre kjent i forhold til hvilke prestasjoner som kreves og hva som forventes, kommer serviceprosessene til å flyte bedre og inneholde mindre feil som krever korrigeringer. På denne måte reduseres de årlige driftskostnadene, som igjen har en positiv effekt på lønnsomheten.
- Referanser: Langvarige og fornøyde kunder bruker positiv vareprat og anbefaler tjenesteleverandøren til venner, familie, kollegaer og andre. Kundene tar på seg rollen som markedsførere uten at det koster bedriftene noe. De gode referansene fører til at bedriftene kan få nye kunder til en lavere kostnad enn vanlig, noe som har positiv effekt på lønnsomheten.
- Prisøkninger: I mange bedrifter betaler gamle kunder en høyere pris enn hva nye kunder gjør. Nye kunder får gjerne rabatter som gamle kunder ikke har. Det kan for eksempel være introduksjonstilbud som innebærer at nye kunder har en lavere pris den første tiden som kunde.

Generelt viste studien at lønnsomheten økte i takt med at kundelojaliteten økte.

Vi har i det forutgående kapittelet, med underkapitler, sett nærmere på de eksterne effektene av medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering. Altså hva en god oppfattet servicekvalitet kan føre til.

I de neste kapitlene skal vi tilbake til «innsiden» av bedriften og det som er vårt fokus i denne oppgaven.

2.5 Intern servicekvalitet

Vi vil her og i de påfølgende kapitlene diskutere forhold som litteraturen sier kan ha sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering.

Oliver (1996) definerer servicekvalitet som summen av egenskaper og karakteristika ved et produkt eller en tjeneste, og evnen produktet eller tjenesten har til å tilfredsstille kundens behov.

Som beskrevet i Bakgrunn og aktualisering viser litteratur innen serviceledelse at servicekvaliteten kundene opplever, den eksterne servicekvaliteten, påvirkes av hvor godt bedriftene har greid å etablere service- og kundeorientering blant de ansatte og de ansattes medarbeidertilfredshet. Dette definerer vi som intern servicekvalitet.

Intern servicekvalitet representerer også starten av modellen The Service–profit chain (Heskett et al., 1995, 1997), figur 2.1, som vi har brukt som utgangspunkt for relevant teori. Det som ligger til grunn for modellen er antagelsen om at utsiden (kundernes tilfredshet og lojalitet) aldri blir bedre enn innsiden (medarbeidernes tilfredshet og lojalitet) (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015:38).

2.5.1 Service

Vi skal her se nærmere på begrepet service, og vil først starte med å definere service som en tjeneste, ikke en vare, og vil til dette benytte særtrekkene ved tjenester som Andreassen (2006-A:33) benytter i boken Serviceledelse, Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk:

- Immaterialitet: mangel på håndfasthet, den største forskjellen mellom tjenester og varer.
- Uatskillelighet: produksjon og konsumpsjon skjer samtidig.
- Heterogenitet: tjenesteproduksjonen og leveransen er basert på dynamisk innspill og reaksjon fra kunden.
- Kort varighet: en tjeneste kan ikke lagres.
- Eiendomsretten overdras ikke: kjøp av en tjeneste gir kjøperen tilgang til noe eller tidsavgrenset bruks-/disposisjonsrett.

Det er også viktig å skille mellom generelle serviceytelser og kundeservice. Generelle serviceytelser omfatter aktiviteter, prosesser og ytelser i bedrifter som hovedsakelig tilbyr service- eller tjenesterelaterte produkter (for eksempel innen transport og finansielle tjenester). Kundeservice, derimot, er gjerne tilleggsytelser som støtter en virksomhets kjerneprodukter, Kundeservice tilbyr således av nesten alle typer bedrifter, inkludert produsenter, distributører og detaljister (Fredriksen, 2010).

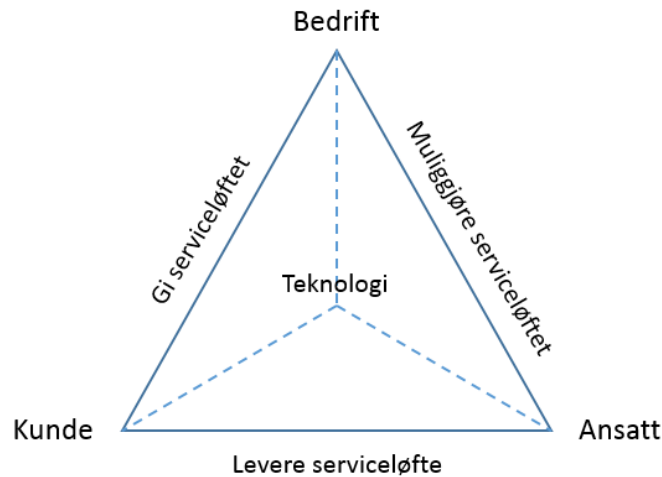
Som vi beskrev i kapitlet 1.0 Bakgrunn og aktualisering har produktene fra de forskjellige leverandørene blitt mer og mer like, ikke bare i vår bransje, telekombransjen, men i de fleste andre bransjer. Dette fører til at produktdifferensieringen gjerne dreier seg om serviceelementene.

Christian Grönroos beskriver i boken *Service management och marknadsföring* (2015) hvordan kjerneproduktene sjelden er tilstrekkelig for å gi bedriftene lønnsomhet og en posisjon i markedet. Det som virkelig teller for å overgå sine konkurrenter er de andre komponentene utover kjerneproduktene. Grönroos (2015) skriver videre at kjerneproduktene sjelden er årsak til misnøye like ofte som de andre komponentene. For eksempel når en kunde har kjøpt seg en bil er det sjelden han er misfornøyd med selve bilen, det er hovedsakelig servicen han får etter kjøpet han er misfornøyd med.

I starten av dette kapitlet ble det referert til en bok av Andreassen (2006-A) der begrepet sannhetens øyeblikk ble brukt i tittelen. Dette er et sentralt begrep innen service og et begrep som har blitt brukt flere ganger tidligere i denne oppgaven. Normann (1995) definerer sannhetens øyeblikk som øyeblikket når den opplevde kvaliteten realiseres, når den som leverer og den som konsumerer tjenesten, er sammen på arenaen.

Videre har man serviceleveranser som er består av en rekke sannhetens øyeblikk, der målet ved serviceleveransen er å skape høye verdier for kundene. Hvorvidt bedriftene lykkes med å tilføre kundene verdier, kan måles som nivå på kundetilfredshet (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015).

I den nevnte boken av Andreassen (2006-A:21) benytter han servicepyramiden som et strategisk rammeverk for å lede sannhetens øyeblikk:



Figur 2.5 Servicepyramiden (Andreassen, 2006-A)

Service er mer enn maskiner, produksjon, lager og distribusjon og figuren skal hjelpe til å forklare dette. Service handler om mennesker som innenfor et rammeverk (mennesker, bygninger, regler og utstyr) anvender sine kompetanser (kunnskap og ferdigheter) til å utføre et sett av aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt av kundene. Men verdiopplevelsen for kundene er ikke bare møtet med den ansatte – det er et sett av forhold som spiller sammen. I prinsippet snakker vi om fire hovedområder, og det disse servicepyramiden består av (Andreassen, 2006-A:21):

1. Gi serviceløftet til markedet
2. Muliggjøre produksjon av serviceløftet
3. Leverer serviceløftet
4. Bruke teknologi for levering og mulig gjøring av tjenesteproduksjon

Bedriftene gir bevist eller ubevist løfter til markedet, både gjennom reklame og gjennom serviceleveranser. Her kommer merkevare og merkevarestrategi inn, gjennom hva bedriftene ønsker at markedet skal assosiere med bedriften. Andreassen (2006-A:22) oppsummerer det å *gi serviceløfte* som at bedriftens merke går foran bedriften og skaper et sett av mer eller mindre riktige assosiasjoner og dermed forventninger.

Med bakgrunn i bedriftens merkevarestrategi må i neste runde bedriften organisere seg slik at man kan innfri løftet som er gitt til markedet, *muliggjøre serviceløftet*. Og her vil ifølge

Andreassen (2006-A:22) serviceklima, som vi skal se nærmere på i det neste kapitlet, være en forutsetning for god opplevd servicekvalitet.

2.6 Serviceklima

Serviceklima er en faktor som litteraturen sier kan ha sammenheng med service- og kundeorientering, og vil derfor bli diskutert nærmere i dette kapitlet.

Et positivt kundefokus forutsetter en sterk kundeorientering i toppledelsen som kan skape den felles kulturen som tilrettelegger for og belønner utviklingen av gode kunderelasjoner (Fredriksen, 2010). Denne felles kulturen og begreper som kundefokus, kundeorientering og førstelinjefokus vil vi definere som deler av et serviceklima og dette vil være team for dette kapitlet.

Et serviceklima som beskrevet ovenfor forutsetter et sterkt internt fokus fra ledelsen i tjenestebedriftene. For at fremdragende service kan bli produsert og levert til kundene, må frontpersonalet først og fremst få den servicen de trenger av dem som støtter dem i bakapparatet (Andreassen, 2006-A:149).

I en annen bok av Andreassen, *Kunderelasjoner. Markedsføringens økonomiske ansvar* (2006-B), beskriver han en studie av Schneider og hans kollegaer (1998) der de koplet «Tilrettelegging av arbeid» og «Kvalitet mellom kollegaer og avdelinger» med «Globalt serviceklima». Datagrunnlaget var hentet inn over flere år (1990, 1992 og 1993) på 134 avdelinger i en stor amerikansk bank, der utvalget var nærmere 5000 ansatte og over 7000 kunder. Servicefundamentet definerte de til å bestå av primært to faktorer: hvordan ledelsen gjorde det mulig å for de ansatte å etterleve det serviceløftet bedriften hadde gitt kundene, og hvordan kvaliteten i jobber kollegaer imellom ble opplevd. Servicefundamentet ble så knyttet til de ansattes vurdering av bedriftens serviceklima.

Regresjonsanalyser viste i denne studien at *Tilrettelegging* påvirket *Serviceklimaet* med 54 %, mens *Kvalitet* påvirket *Serviceklima* med 41 %. Ut fra dette mener Andreassen (2006-B:128) at man kan lære at hvordan ledere rekrutterer, tilrettelegger, trener og ikke minst disiplinerer de ansatte til kvalitet i alle leveranser (ikke bare kundeleveranser) vil være vesentlig for hvordan de ansatte oppfatter bedriftens serviceklima. Og at dette er viktig fordi kundene vil merke

eventuelle endringer i de ansattes serviceklime. Studien til Schneider og hans kollegaer (1998) viste en statistisk signifikant sammenheng mellom de ansattes opplevelse av serviceklimaet og kundenes opplevde servicekvalitet (regresjonskoeffisient = 0,28), noe som vil kunne ha betydning for deres tilfredshet og fremtidig kjøpsatferd. Serviceklime som opplevd av de ansatte (og senere kundene) er på denne måten knyttet til bedriftens fremtidige kontantstrøm (Andreassen, 2006-B:129).

2.6.1 Kompetanse

Vi vil ta også ta med kompetanse som en komponent i intern servicekvalitet.

I følge Lai (1997) er kompetanse: ”å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål”.

Å arbeide i kundefronten, kundeservice, innebærer arbeidsoppgaver med høy kompleksitet og kunder som forventer at man «der og da» skal avdekke og avhjelpe deres behov. For å takle høy kompleksitet forutsettes det kompetanse, og ikke bare faglig kompetanse, men også samhandlings-, sosial- og emosjonellkompetanse (Johannesen & Olsen, 2008:17). Kompetanse er altså også et sentralt tema innen servicekvalitet.

Fredriksen (2010) skiller mellom teknisk og sosial kompetanse, og viser til følgende definisjoner; Medarbeidernes teknisk kompetanse henspiller på kunnskap, herunder varekunnskap, motoriske ferdigheter, for eksempel hurtighet, mens sosial kompetanse fokuserer på hvorvidt medarbeideren er i stand til å innta kundens perspektiv på hensiktsmessig måte, ofte omtalt som empati (McGoldrick 2002, Henning-Thurau 2004).

Videre hevder Fredriksen (Ibid.) at sosial kompetanse og/eller teknisk kompetanse under gitte forhold kan oppveie hverandre med tanke på å opptre kundeorientert. Og at så kan være tilfellet, forutsatt at den sosiale kompetansen er god. Imidlertid er den sosiale kompetansen ofte en flaskehals. Høy grad av teknisk kompetanse hjelper neppe om medarbeideren ikke er i stand til å skape en god interaksjon med kunden gjennom empati og forståelse av kundens ståsted og behov. Likeledes vil det heller ikke alltid være tilstrekkelig der teknisk kompetanse kreves, at kunden møtes av en velmenende medarbeider som mangler nødvendig fagkunnskap.

I forhold til selvledelse trekker Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015:375) frem følgende krav til medarbeideren; «For det første forutsetter selvledelse at medarbeiderne har gode kunnskaper om den oppgaven de skal utføre. For det andre forutsetter selvledelse at medarbeiderne har høy kompetanse på sine arbeidsoppgaver». Her er det nødvendigvis ikke høy formalkompetanse som er det eneste saliggjørende. Opplæring og kunnskapsoverføring mellom medarbeiderne, og mellom avdelinger i bedriftene, vil også kunne føre til høy kompetanse hos medarbeiderne på de arbeidsoppgavene som skal utføres.

2.6.2 Intern markedsføring

En annen en komponent i intern servicekvalitet er intern markedsføring. Vi har tatt utgangspunkt i The Service–profit chain modellen (Heskett et al., 1995, 1997), fig. 2.1 og Andreassen (2006-A:154) hevder at modellen på en overbevisende måte illustrerer at intern markedsføring er et virkemiddel for å sikre et motiverte og engasjerte medarbeidere, noe man antar vil lede til produksjon og leveranse av en tjeneste av høy kvalitet over tid. Med utgangspunkt i kvalitet på innsiden vil de ansatte kunne arbeide mer effektivt og yte service av høyere kvalitet.

Grönroos trekker i boken Service management och marknadsföring (2015) frem intern markedsføring som en forutsetning for fremgangsrike kunderelasjoner. Han skriver blant annet (Grönroos, 2015:364); «*uten gode og velfungerende interne relasjoner kommer bedriften ikke til å lykkes med å utvikle eksterne kunderelasjoner. Hvor godt man lykkes engasjere og motivere medarbeiderne, på alle nivåer, er en indikasjon på hvor godt man lykkes lede organisasjonen*»

Grönroos (2015) utdyper tre aspekter i medarbeiderhåndteringen. For det første at medarbeiderne utgjør et internt marked for den eksterne markedsføringen og at dette er viktig å ha med seg da alt bedriften gjør for sine eksterne kunder, først og fremst oppleves og bedømmes av egne medarbeidere. Videre må bedriftene samordne alle eksterne aktiviteter mot kundene med de interne aktivitetene mot medarbeiderne for at kundene som får en god opplevd tjeneste kvalitet. Og til slutt behovet for å oppfatte alle ansatte og avdelinger som interne kunder som skal leveres tjenester på samme kundeorienterte måte som til eksterne kunder.

Grönroos (2015) deler inn i tre situasjoner som representerer den interne markedsføringens tre nivåer:

1. Når man skaper en servicekultur i bedriften og utvikler en serviceorientering hos medarbeiderne, som en grunnleggende forutsetning for at det skal finnes kundefokus blant de ansatte på alle nivå.
2. Når man opprettholder serviceorienteringen blant medarbeiderne.
3. Når man presenterer et serviceperspektiv, nye varer og tjenester, eksterne reklamekampanjer og markedsføringsaktiviteter eller nye teknikker, system og serviceprosessrutiner for medarbeiderne.

Videre understreker Grönroos (2015) viktigheten av at bedriftenes organisasjonsstruktur og strategi støtter opp under en servicekultur, den interne markedsføringen må betraktes som en naturlig og vesentlig del av den strategiske ledelsen. Og at ledelsen sin lederstil skal være støttende for medarbeiderne, samt aktivt støtte den interne markedsføringsprosessen.

2.7 Handlingsrom og beslutningsmyndighet

Handlingsrom og beslutningsmyndighet er en faktor som litteraturen sier kan ha sammenheng med medarbeidertilfredshet og vil derfor bli diskutert nærmere i dette kapitlet.

Vi har tidligere i oppgaven sett på viktigheten av medarbeidertilfredshet for å oppnå kundertilfredshet og kundelojalitet. Vi anser det å gi de ansatte handlingsrom og beslutningsmyndighet som et av virkemidlene for å oppnå medarbeidertilfredshet, og vil derfor se nærmere på dette her.

Førstelinjefokus innebærer aksept av at det er de som er i førstelinjen, de ansatte som er nærmest kunden, som først og fremst kan avdekke og avhjelpe kundens behov. Førstelinjefokus medfører dermed at førstelinjen får større beslutningsmyndighet, kompetanse og medansvar. Førstelinjefokus innebærer også forfremmelse og belønning (Johannesen & Olsen, 2008:16).

Ikke bare bør de som sitter i førstelinja ha beslutningsmyndighet til «å skjære igjennom» når de er i dialog med kunden, det er også de som «kjenner hvor skoen trykker». Altså hva som er

spesifikke eller generelle problem hos kundene. Rot årsaken kan da løses der problemet synliggjøres, ikke i de sentrale beslutningsenheter. Hvis det skulle vise seg at sentrale beslutningsenheter må på banen, så er eiendomsretten til løsningene hos de personer hvor problemet ble synliggjort. Standardisering forutsetter på denne måten en endring i ledelsesfilosofi fra hierarkisk beslutningsstruktur til desentralisert beslutningsstruktur (Johannesen, Olaisen & Olsen, 2009:35).

Selvledelse er et sentralt tema i kunnskapssamfunnet, der lederne gir fra seg mye av styringen til medarbeiderne som får være med å bestemme hvilke oppgaver som skal gjøres og hvordan arbeidet blir gjort. Vellykket selvledelse gjør at medarbeiderne tar kontroll over egne handlinger og tankesett, som igjen gjør at medarbeiderne føler mestring og finner motivasjon.

Erichsen, Solberg og Stiklestad har i boken *Ledelse i små og mellomstore bedrifter* (2015: 380) en oppsummering av selvledelse; «*Selvledelse handler om å få medarbeiderne til å lede seg selv slik at de blir mer selvstendige, trives og presterer bedre i jobben.*»

Det er altså viktig at medarbeiderne gir handlingsrom og beslutningsmyndighet for å få tilfredse medarbeidere.

2.8 Hypoteser

Ut fra det teoretiske perspektivet vil vi i det påfølgende kapitlet knytte hypoteser til de tre forskningsspørsmålene våre.

Hypotesene skal måle de ulike sammenhenger mellom faktorene som vil bli presentert i en forskningsmodell i det neste kapitlet.

Serviceklima er et helt sentralt tema i den teorien vi har fokusert på. Et folkelig uttrykk for serviceklima kan være hvordan ledelsen legger til rette og støtter opp under muligheten kundeservicemedarbeiderne har for å yte en service ovenfor kundene. Ledelse som forstår og legger til rette for servicekvalitet er altså avgjørende. Dette starter helt fra hvem som blir rekruttert til kundeservice, hvilken opplæring og hjelpemidler de får, hvilke holdninger og kultur for servicekvalitet som bygges over tid osv.

Et serviceklima som beskrevet ovenfor forutsetter altså et sterkt internt fokus fra ledelsen i tjenestebedriftene. Andreassen (2006-A:149) beskriver det slik; For at fremdragende service

kan bli produsert og levert til kundene, må frontpersonalet først og fremst få den servicen de trenger av dem som støtter dem i bakapparatet. Videre bygde vi på Grönroos (2015) sin definisjon for servicekultur, når vi definerte resultatet av et godt serviceklima; En bedrift her service- og kundeorientering når serviceinnstillingen og interessen for kundene er bedriften viktigste norm.

Basert på ovenstående og tidligere litteratur i Teoretisk perspektiv vil følgende hypotese testes:

1. I hvilken grad er det en sammenheng mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne?

H1: Et godt serviceklima fører til økt service- og kundeorientering blant medarbeiderne.

I den beskrevne teorien rundt førstelinjefokus er handlingsrom og beslutningsmyndighet sentralt. Førstelinjefokus innebærer aksept av at det er de som er i førstelinjen, de ansatte som er nærmest kunden, som først og fremst kan avdekke og avhjelpe kundens behov. Førstelinjefokus medfører dermed at førstelinjen får større beslutningsmyndighet, kompetanse og medansvar. Førstelinjefokus innebærer også forfremmelse og belønning (Johannesen & Olsen, 2008:16).

Eksempler på handlingsrom og beslutningsmyndighet kan være klare retningslinjer og mandat for å hjelpe kundene i førstelinjen, altså på kundeservice. Videre at medarbeiderne kan jobbe selvstendig og selv får organisere sin egen arbeidsdag. Dette er noe som vi igjen vil teste mot medarbeidertilfredshet i følgende hypotese:

2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredsheten?

H2: Medarbeider som får handlingsrom og gis beslutningsmyndighet opplever økt medarbeidertilfredshet.

Er det slik at medarbeidertilfredshet fører til økt service- og kundeorientering?

Vi så i innledningen til Teoretisk perspektiv på modellen Service-profit chain (Heskett et al., 1995, 1997), figur 2.1, og at denne kort oppsummert viser hvordan medarbeidertilfredshet og medarbeiderlojalitet har innvirkning på kundertilfredshet og kundelojalitet, og hvordan dette til slutt påvirker bedriftens fortjeneste. Til grunn for denne tenkingen ligger antagelsen om at utsiden (kundernes tilfredshet og lojalitet) aldri blir bedre enn innsiden (medarbeidernes tilfredshet og lojalitet) (Andreassen & Lervik-Olsen, 2015:38).

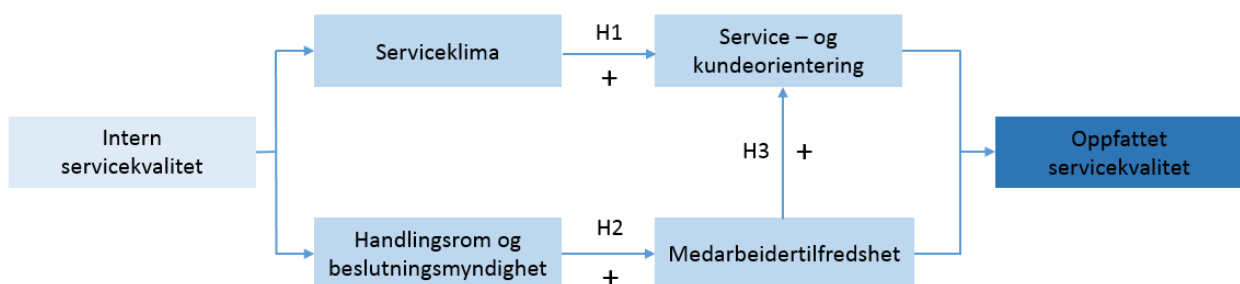
Følgende hypotese fremstilles derfor:

3. I hvilken grad er det en sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?

H3: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidertilfredshet, og økt service og kundeorientering.

2.9 Forskningsmodell og oppsummering

De forskjellige hypotesene i kapitlet foran vil kunne illustreres med en forsknings modell:



Figur 2.6 Forskningsmodell

Forskningsmodellen tar utgangspunkt i den teoretiske fremstillingen i dette kapitlet. Forskningsmodellen er basert på hypotetisk deduktiv metode, der vi vil forsøke å bekrefte eller

avkrefte våre hypoteser, ved å teste sammenhenger mellom variablene. Det innhentes empiri som grunnlag for undersøkelsen, ved hjelp av et spørreskjema, fra respondenter blant de ansatte på kundeservice hos Lyse Dialog AS.

Forskningsmodellen bygger på første del av modellen The Service–profit chain (Heskett et al., 1995, 1997), figur 1, de indre forholdene i bedriftene. Vi laget derfor en forskningsmodell som ser på faktorer som kan ha sammenheng med intern servicekvalitet. I kapitlet *2.5 Intern servicekvalitet*, definere vi medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering som intern servicekvalitet. Videre bygger forskningsmodellen på hypotesene vi utarbeidet i det forutgående kapitlet, der serviceklimaet i bedriften påvirker positivt service- og kundeorienteringen, og handlingsrom og beslutningsmyndighet påvirker positivt medarbeidertilfredsheten i bedriften. Vi ønsker også å se på sammenhengen mellom medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering.

I det neste kapitlet som er metodekapittelet, vil vi gå mer detaljalert inn på de utvalgte variablene og forklare hvordan disse skal testes og analyseres.

3.0 Metode

«Å bruke en metode, av greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot mål» (Johannessen et al., 2011:33)

Metodekapitlet skal brukes for å redegjøre for hvilken forskningsmetode vi skal ta i bruk for å få svar på våre forskningsspørsmål og hypoteser. Som nevnt tidligere er vår problemstilling «Hvilke faktorer i tjenestebedrifter har sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?» For å se nærmere på dette har vi presentert 3 forskningsspørsmål med tilhørende 3 hypoteser som du også ser nedenfor.

Hypotese 1(H1): Et godt serviceklima fører til økt service og kundeorientering blant medarbeideren.

Hypotese 2 (H2): Medarbeidere som får handlingsrom og gis beslutningsmyndighet opplever økt medarbeidertilfredshet.

Hypotese 3 (H3): Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og økt service og kundeorientering.

Vi vil her beskrive hvordan data er samlet inn og hvordan vi kan bedømme kvaliteten på data som vi har hentet inn. Vi vil i tillegg presentere og gi en oversikt over de avhengige variablene, de uavhengige variablene og kontrollvariablene, og videre hvordan disse skal måles og analyseres.

3.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode egner seg best når man har ganske god forhåndskjennskap til det temaet vi vil undersøke (Jacobsen, 2013). Etter å ha søkt etter relevant teori nevner vi Grönroos (2002), Parasuman (1994), Heskett et al. (1995) og Zeithaml (1988) som vi brukte for å finne inspirasjon og teori for å underbygge vår undersøkelse om god servicekvalitet.

Med utgangspunkt i vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål ønsker vi å se på sammenhenger, og vi må da se på korrelasjoner, og i tillegg har vi utarbeidet hypoteser og den kvantitative metoden blir den riktige å bruke for å samle inn data til vår undersøkelse.

Kvantitative forskningsmetoder befatter seg med mengde (antall), opptelling og det som er målbart (kvantifiserbart). Resultatet er et tall eller en rekke med tall, som oftest blir fremstilt i form av tabeller, grafer eller i andre statistiske fremstillinger. Ved å telle fenomener kartlegges deres utbredelse. Kvantitative tilnærminger henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelige metoder, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelige fenomener studeres (Johannesen et al., 2011)

I denne undersøkelsen er problemstillingen klart definert og avgrenset til 3 hypoteser, som er begrunnet i teori på fagområdet. Jacobsen (2013) påpeker også kvantitativ metodes fordeler ved ønske om å generalisere, og ved mange enheter. En ulempe ved kvantitativ metode er ifølge Jacobsen (Ibid.) at informasjon blir overfladisk, og begrenset til de forskningsspørsmål som stilles i undersøkelsen.

Jacobsen (2013) sier i midlertidig at kvantitativ tilnærming har store fordeler ved at vi kan undersøke svært mange enheter med forholdsvis lave kostnader. I praksis betyr dette at de enhetene vi undersøker skal være lik hele populasjonen. Vi har valgt å forholde oss til de som er best på kundeservice, basert på Kantar TNS (Kantar TNS, 2018) sin kåring av beste bedrift, i kategorien bredbånd. Å generalisere i forhold til populasjon i servicekvalitet er ikke formålet med denne undersøkelsen, men å belyse hva de som er best på kundeservice jobber etter og hvilke momenter som er viktig for denne bedriften.

Vi har også benyttet oss av Jacobsens (2013) steg i utvelgelsesprosessen hvor vi har kartlagt de største aktørene i telecombransjen i Norge. Videre har vi sett på lokasjonene som i utgangspunktet ikke har noen geografisk begrensning siden vår metode tillater en elektronisk utsendelse. Men størrelsen på antall ansatte har vært vurdert i forhold til hvor mange respondenter vi har ønsket og hvor stort skal utvalget vårt skulle være. Jacobsen (2013) sier at problemstillingen i mange tilfeller vil bestemme hvem vi velger å spørre og et kollektivt nivå blir foretrukket.

Målgruppen var de som sitter i førstelinjen og har direkte kontakt med kundene, og igjennom vårt samarbeid med Lyse Dialog AS fikk vi tilgang til alle deres 220 ansatte på kundeservice.

3.2 Forskningsstrategi

Som beskrevet under 1.0 Bakgrunn og aktualisering arbeider vi begge innenfor salg og ledelse i selskaper som leverer produkter innen telekommunikasjon, og har en brennende interesse for å beholde eksisterende kunder og få nye kunder.

Hva er vel da ikke bedre enn å lære av hva «de beste i klassen» gjør for å få fornøyde kunder og valget vårt falt på Lyse Dialog AS, som vant Kantar TNS sin undersøkelse Årets beste kundeservice 2018, innen kategorien bredbånd (Kantar TNS, 2018). Lyse Dialog AS gikk til topps også i 2017 (bredbånd og tv), 2015 (bredbånd), 2014 (bredbånd) og 2013 (bredbånd).

Kantar TNS sin årlige kundesentermåling er Norges største i sitt slag, og gjennomføres for syvende år på rad. 20.000 personer som har vært i kontakt med et kundesenter har gitt sine svar på hvor god behandling de har fått. Undersøkelsen baserer seg på Kantar TNS sitt panel og gjennomføres i samarbeid med Scandinavian Technology Institute (STI) og Tekna.

Lyse Dialog AS er kundeservice-selskapet innen Lyse-konsernet i Stavanger som opererer innenfor områdene energi, infrastruktur og telekommunikasjon. Konsernet startet sin virksomhet 1. januar 1999, men har røtter mer enn 100 år tilbake i tid og eies av 16 kommuner i Sør-Rogaland.

Innenfor telekommunikasjon har konsernet satset gjennom selskapet Altibox AS som har levert internett-, tv- og telefonitjenester over fiber siden 2002. 36 norske og seks danske lokale og regionale fiberselskaper leverer tjenester fra merkevaren Altibox. I begynnelsen av 2018 passerte partnerskapet til sammen 500.000 aktive kunder

Som kundeservice-selskapet i konsernet har Lyse Dialog AS ansvaret for all kundekontakt, samt for all eller deler av kundekontakten for flere av Altibox-partnere rundt i Norge, og svarer over 750 000 henvendelser i året. Selskapet har ca. 300 ansatte, hvorav 220 jobber i førstelinjen på kundeservice.

Lyse Dialog AS har følgende visjon: *«Vi skal ha Norges beste kundeservice på tvers av bransjer via effektivitet, kvalitet og salg».*

Ved valg av problemstilling og gjennomføring av dette studiet hadde vi noen forventninger om funn i undersøkelsen. Disse forventningene gjenspeilte seg i forskningsspørsmålene våre og ville danne grunnlaget for drøfting og analyse. I forskningsspørsmålene stilte vi spørsmål direkte i forhold til vår egen forskningsmodell og om dette er gjenspeilbart i arbeidshverdagen

til de på kundesenteret. Disse forskningsspørsmålene dannet problemstillingen for hva Lyse Dialog AS gjorde for å kunne bli best på opplevd servicekvalitet, og lå til grunn for datainnhenting og er spørsmål vi trengte svar på for å se på hva som skulle til for å bli gode på kundeservice.

Vi fant lite informasjon om vår problemstilling og hypoteser i tidligere undersøkelser noe som også gjorde deler av undersøkelsen vår eksplorerende ved at man kunne høste nye kunnskaper gjennom undersøkelsen vår. Dette gav oss også noen utfordringer i forhold til å kvalitetssikre våre variabler og sørge for høy nok reliabilitet i undersøkelsen vår. Jacobsen (2013) sier gode undersøkelser er de som faktisk måler det de sier. Videre sier han at undersøkelsen med teoretiske begreper må gjennom en konkretiseringsprosess og vi må stille spørsmål ved indikatorene vi velger ut, egentlig er de vi er interessert i? For å teste dette og for å kvalitetssikre tilfredsstillende intern pålitelighet kan vi bruke Chronbach's Alpha som teknikk. Verdien for Chronbach's Alpha bør ligge på over 0,7 men med et eksplorativt design er det innfor om man ligger tett opptil 0,6 (Hair et al.,1998). Hvis disse forutsetningene er oppnådd kan man slå sammen indikatorene som tilhører samme variabel.

I følge Jacobsen (2013) er det et skille mellom å beskrive og å forsøke å forklare noe. Vi har her valgt å bruke et deskriptivt design i form av tverrsnittstudiet som er en situasjon på et gitt tidspunkt (Ibid.). Man vil da kunne undersøke korrelasjoner mellom variablene i forskningsmodellen, og disse korrelasjonene vil gjelde for perioden undersøkelsen er gjennomført, men man kan ikke si noe klart om historiske eller fremtidige korrelasjoner.

For å kunne få svar på våre forskningsspørsmål laget vi 3 hypoteser med utgangspunkt i relevant teori. Hypotesene skulle så testes gjennom innhenting av empiri i et spørreskjema (vedlegg 1) vi selv valgte å utforme, da vi hadde store vansker med å finne tidligere undersøkelser på dette temaet. Indikatorer som vi brukte er fremstilt av oss selv fra litteratur innenfor serviceklimateori, service og kundeorientering, handlings og beslutningsmyndighet og medarbeidertilfredshet. Inspirasjon for indikatorene i variablene Serviceklimateori, Service og Kundeorientering og Handlingsrom og beslutningsmyndighet hentet vi fra bøkene «Positivt Lederskap: Jakten på de positive kreftene» (Johannesen, Olaisen & Olsen, 2009) og «Serviceledelse, Planlegging og styring i sannhetens øyeblikk» (Andreassen, 2006-A). For variabelen Medarbeidertilfredshet hentet vi inspirasjon til å utarbeide indikatorer gjennom boken «Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste konkurransemiddel» (Fredriksen, 2010) og i

«Customer orientation of service employees, Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention» (Hennig-Thurau,2004)

Hypotesene ble undersøkt med variablene; Serviceklima, Service- og kundeorientering, Handlingsrom og beslutningsmyndighet og Medarbeidertilfredshet. Som kontrollvariabler ønsket vi å bruke kjønn, utdanning og alder. Spørreskjema ble bygget opp ved at respondentene først svarte på de 3 kontrollvariablene for så å svare på spørsmål delt inn under de ulike avhengige og uavhengige variablene. Dette blir nærmere beskrevet under operasjonalisering av variablene.

Respondentene våre skulle vurdere ulike påstander, ut fra en Likert-skala, fra 1-5, der 1 er helt uenig, og 5 er helt enig. Svaralternativ 3 er nøytralt, og man har da en rangering fra helt uenig, delvis enig, hverken enig eller uenig, delvis enig og helt enig. Dette som beskrevet av Jacobsen (2013). Videre sier Jacobsen (Ibid.) at vi må innhente data, legge dem inn i statistikkprogram og omgjøre svar på spørsmål til tall i en prosess som kalles koding. Når kodingen er gjennomført kan dataene legges inn og vi kan starte analysen.

Vi kodet svaralternativene våre i en naturlig ladning ved at jo mer positiv ladet alternativet er, jo høyere tallmessig verdi vil det få. Alle analyser vi har gjennomført er ved bruk av dataprogrammet SPSS. Målet med analysene er å se om det er statistisk signifikante sammenhenger mellom de ulike variablene i hver hypotese. Vi vil først kjøre en faktoranalyse for å kvalitetssikre våre indikatorer, da vi har lite informasjon, om disse på forhånd. Vi vil i analysen se på korrelasjonen mellom de ulike variablene i hypotesene våre.

3.3 Forskningsdesign

Tverrsnittstudie er en undersøkelse gjennomført på et bestemt tidspunkt (Johannessen m.fl. 2011), og som på et gitt tidspunkt måler, og dermed beskriver, forekomsten av faktorer som har betydning for det aktuelle fenomenen. I en tverrsnittstudiet er det to kriterier, som baserer seg på tidsdimensjonen og utvalget. Etter en del vurderinger og ved hjelp av dypdykk i litteraturen fant vi det mest formålstjenlig å benytte en kvantitativ metode i form av en tverrsnitts studie, hvor vi innhenter data ved hjelp av en spørreskjemaundersøkelse (også kalt survey). Vi ønsket å gjennomføre en tverrsnittstudie av 220 kundeservicemedarbeidere i Lyse Dialog AS hvor vi

ønsket å lage et spørreskjema med bakgrunn i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, hentet fra teorien beskrevet tidligere i denne oppgaven.

Svarene som ble gitt er et resultat av vurderinger respondentene gjorde på det tidspunktet de fylte ut spørreskjemaet. Målet med en tverrsnittstudie er å beskrive ulike sider av det valgte temaet, for å øke forståelsen om fenomenet god servicekvalitet. Fordelen med designet er at den tillot analyse mellom målte variabler og at metoden gjorde det mulig å si noe om servicekvalitet på ett tidspunkt. Den gav raskt svar, fordi det ikke forelå tidsbruk som skyldtes oppfølging, og var derfor godt egnet når man hadde begrenset tid.

Ulempen med metoden er at siden tidsaspektet mangler, gir designet liten informasjon om endring over tid og årsak (Johannesen et al., 2011). Svakheten med manglende tidsperspektiv kunne man forsøkt å redusere ved å innhente opplysninger om fortiden gjennom spørsmål om tidligere opplevelser, erfaringer o.l. med tilhørende svakhet som lå i denne type data. Man må alltid vurdere om gruppen som deltar i tverrsnittsundersøkelsen er representativ for populasjonen.

Når vi bare hadde data fra ett tidspunkt, må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid (Johannesen et al., 2011). I tillegg kommer ulempen ved spørreskjemaundersøkelser, hvor man har få eller ingen muligheter til å hente inn flere data i etterkant, til forskjell fra kvalitative undersøkelser, hvor man har mulighet til å være åpen for ny informasjon og justere datainnsamlingen underveis. Det gjorde at det var viktig å gå gjennom relevant litteratur og forskning grundig, før man ferdigstilte spørreskjemaet (Johannesen et al., 2011).

Undersøkelsen vår var basert på å innhente primærdata basert på vår problemstilling og definerte hypoteser i oppgaven. Enhetene som var kundeservicemedarbeidere hos Lyse Dialog AS ble bedt om å svare på et strukturert spørreskjema, som kunne besvares direkte fra egen datalink sendt ut på e-post gjennom Netigate. Undersøkelsen kunne besvares uansett plattform slik at det skulle være lett for respondentene å kunne gjennomføre undersøkelse.

På forhånd ble undersøkelsen sendt ut til kundesentermedarbeidere i selskapene vi arbeider i for tilbakemelding, og for å kartlegge om noen av våre spørsmål var uklare. Fordelen ved å bruke Netigate og sende spørreskjema ut på e-post er at det er lite tidkrevende, vi kunne nå ut til et stort antall på kort tid samtidig som det ikke medførte store kostnader. Etter avtale med Lyse Dialog AS sendte vi ut spørreundersøkelsen (se vedlegg 1) til 220 medarbeiderne på samme tidspunkt på 3 ulike dager, dette for å fordele belastningen på kundesenteret. Det ble

sendt ut purring til alle som ikke hadde gjennomført undersøkelsen etter 3 dager etter mottatt spørreskjema og på nytt etter en uke. Det ble registrert 144 fullstendige svar fra respondentene, noe som tilsvarer en responsrate på 65,5 %. Etter endt undersøkelse ble datafilen med resultatene fra spørreskjema overført til SPSS for videre analyse.

3.4 Operasjonalisering av variablene.

Vi skal nå gå igjennom de ulike variablene som er brukt i analysen.

Som tidligere nevnt var det utfordrende for oss å finne tidligere undersøkelser om disse hypotesene og vi jobbet ut selv et spørreskjema basert på teori beskrevet tidligere i denne masteroppgaven. Vi delte spørreskjema inn i 4 variabler med tilhørende spørsmål og hadde 3 kontrollvariabler. Variablene vi har brukt i denne analysen kan deles inn i 3 grupper; avhengig variabel, uavhengig variabel og kontrollvariabel.

Dette var vårt utgangspunkt før operasjonaliseringen av variablene:

Tabell 3.1 Studiens variabler før operasjonalisering

Type Variabel:	Variabel:
Avhengig Variabel	Service- og kundeorientering Medarbeidertilfredshet
Uavhengig Variabel	Serviceklima Handlingsrom og beslutningsmyndighet
Kontroll Variabel	Kjønn Alder Utdannelse

3.4.1 Avhengig variabel; Service- og kundeorientering

Den avhengige variabelen Service- og kundeorientering var ønsket besvart med totalt 10 indikatorer på en 5 punkts Likert-Skal;

13. Toppledelsen i bedriften har fokus på hva som er viktig for kunden
14. Min nærmeste leder har fokus på hva som er viktig for kunden.
15. Bedriften jeg jobber i er omstillingsdyktig ved endrede kundebehov.
16. Jeg kan påvirke rutiner og prosesser når jeg ser kundene har endrede behov.
17. Kundens behov blir satt først hos oss.
18. Arbeidet jeg utfører er viktig for å beholde kunder
19. Arbeidet jeg utfører er viktig for omdømmet til bedriften
20. Det er et stort fokus på kundesenteret og dets betydning fra ledelsen i bedriften
21. Jeg klarer å løse kundenes problemer/utfordringer på kort tid.
22. Jeg klarer å innta/sette meg inn i kundens perspektiv på utfordringer de står ovenfor.

Den avhengige variabelen Service- og kundeorientering hadde i utgangspunktet 10 indikatorer. Vi kjørte en faktoranalyse i SPSS på disse indikatorene og fikk til svar at de ladet på 3 ulike komponenter. Ved å kjøre faktoranalysen gjentatte ganger hvor vi tar ut og legger til indikatorer endte vi opp med 1 komponent, for komponent matrisen visste oss ved å ta ut indikator 14 (Min nærmeste leder har fokus på hva som er viktig for kunden), indikator 18 (Arbeidet jeg utfører er viktig for å beholde kunder), indikator 19 (Arbeidet jeg utfører er viktig for omdømmet til bedriften), indikator 21 (Jeg klarer å løse kundenes problemer/utfordringer på kort tid), og indikator 22 (Jeg klarer å innta/sette meg inn i kundens perspektiv på utfordringer de står ovenfor) ladet de kun på 1 komponent (Se vedlegg 2). Disse 5 indikatorene ble fjernet og vi endte opp med 5 indikatorer med 1 dimensjon. KMO and Bartletts Test viser normal homogenitet i variablene (.759). P-verdien viser også en statistisk signifikans på ,000 som indikerer at dataene kan brukes til faktoranalysen. Tabell for forklaringsgrad (Communalities) med totalt 5 indikatorer viste en variasjon i forklaringsgrad (Extraction) fra 45 % til 61,8 % (.450 til ,618). Disse 5 indikatorene forklarer 53,2 % av variansen i indikatorene (Total Variance Explained). Det ble brukt Varimax Rotasjon for å se om de ulike indikatorene ladet på riktig variabel. Resultatet ble at den avhengige variabelen Service- og kundeorientering ladet på 1 dimensjon og at de ladet høyest på variabelen de var forventet å lade på. På neste side

presenteres faktoranalysen for den ene dimensjonen fra Service- og kundeorientering. En slik analyse kan påvise mønstre i korrelasjonen mellom et sett variabler med mål om å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av dette fenomenet (Johannesen et al., 2011):

Indikatorene ble fordelt slik;

13. Toppledelsen i bedriften har fokus på hva som er viktig for kunden
15. Bedriften jeg jobber i er omstillingsdyktig ved endrede kundebehov.
16. Jeg kan påvirke rutiner og prosesser når jeg ser kundene har endrede behov.
17. Kundens behov blir satt først hos oss.
20. Det er et stort fokus på kundesenteret og dets betydning fra ledelsen i bedriften

For å lage et mål på variabelen Service- og kundeorientering ble disse 5 indikatorene summert sammen i SPSS og videre delt på antall indikatorer.

For å teste den interne konsistensen og om disse spørsmålene korrelerte positivt med hverandre ble det også gjennomført en reliabilitetsanalyse på dimensjonen med følgende resultat hvor Chronbach`s Alpha bør ligge på over 0,7.

Service- og kundeorientering:

Chronbach`s Alpha for de 5 indikatorene tilknyttet variabelen Service og kundeorientering er ,755 og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.2.1 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Service- og kundeorientering hvis en av indikatorene ble slettet

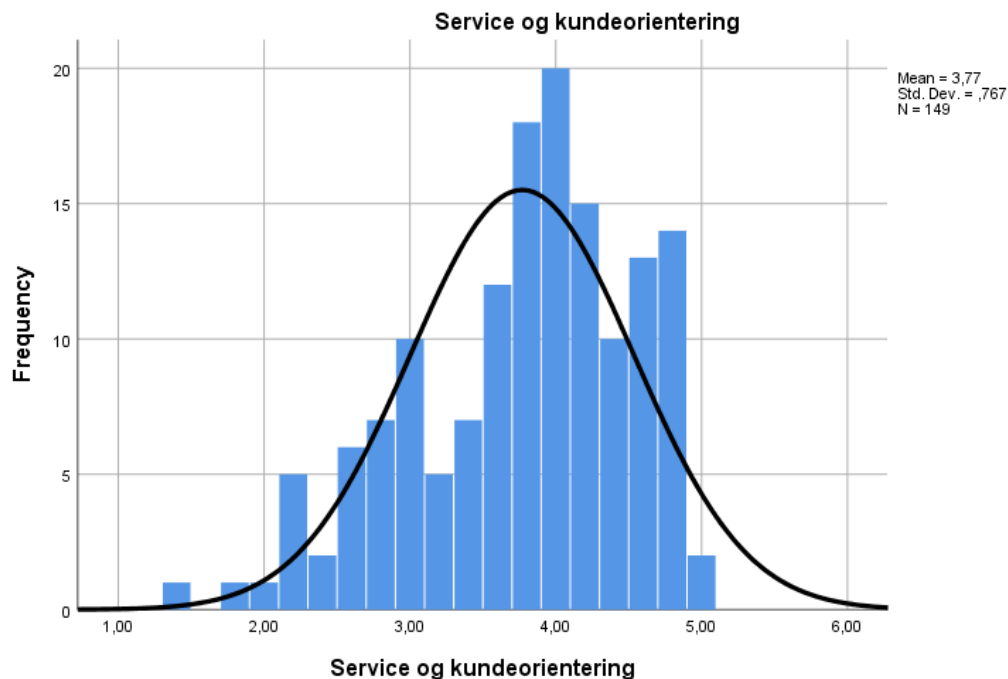
Indikatorer:	Chronbach`s Alpha:
Toppledelsen i bedriften har fokus på hva som er viktig for kunden.	,730
Bedriften jeg jobber i er omstillingsdyktig ved endrede kundebehov	,711
Jeg kan påvirke rutiner og prosesser når jeg ser kundene har endrede behov	,745
Kundens behov blir satt først hos oss	,731
Det er et stort fokus på kundesenteret og dets betydning fra ledelsen i bedriften	,750

Det ble også kjørt frekvensanalyse på den ene dimensjonen med fordeling på Service- og kundeorientering.

Tabell 3.2.2 Fordeling på den avhengige variabelen Service- og kundeorientering

Service og kundeorientering	Frekvens	Prosent
1,00 - 1,99	2	1,2
2,00 - 2,99	21	13,4
3,00 - 3,99	53	33,4
4,00 - 4,99	71	46,2
5,00	2	1,3
Totalt	149	95,5
Mistet	7	4,5
Totalt	156	100,0

Av tabellen 3.2.2 ser vi at de ansatte gir uttrykk for at de fleste er enige med påstandene om Service og kundeorientering de er blitt gitt. Nedenfor vil vi se denne fordelingen i et histogram:



Figur 3.1 Fordeling av den avhengige variabelen Service- og kundeorientering

Vi ser av figur 3.1 på forrige side, hvordan fordelingen på hver poengscore når variabelen er slått sammen i et felles mål for Service og kundeorientering. Det kommer frem av fordelingen frem at gjennomsnittet er 3,77 og at de fleste er enige med påstandene våre om service og kundeorientering.

3.4.2 Avhengig variabel; Medarbeidertilfredshet

Den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet var ønsket besvart med totalt 12 indikatorer på en 5 punkts Likert-Skala:

28. Jeg føler det er godt samhold blant mine kolleger.
29. Det er lite sykefravær blant mine kollegaer.
30. Jeg er tilfreds med mine arbeidsoppgaver.
31. Jeg mestrer jobben min.
32. Jeg får anerkjennelse for jobben jeg utfører.
33. Jeg har ingen planer om å bytte jobb.
34. Jeg får nok utfordringer i jobben.
35. Jeg opplever personlig utvikling i jobben.
36. Jeg klarer å holde det forventede tempoet arbeidsgiver krever av meg.
37. Jeg føler meg tilfreds når jeg klarer å avhjelpe kundens behov.
38. Jeg føler meg betydningsfull for bedriften.
39. Jeg klarer i stor grad å avdekke kundens behov

Den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet hadde i utgangspunktet 12 indikatorer. Vi kjørte en faktoranalyse i SPSS på disse indikatorene og fikk til svar at de ladet på 4 ulike komponenter. Ved å kjøre faktoranalysen gjentatte ganger hvor vi tar ut og legger til indikatorer, endte vi opp med to komponenter, for komponent matrisen visste oss ved å ta ut indikator 28 (Jeg føler det er godt samhold blant mine kolleger), indikator 29 (Det er lite sykefravær blant mine kolleger), indikator 32 (Jeg får anerkjennelse for jobben jeg utfører), indikator 37 (Jeg føler meg tilfreds når jeg klarer å avhjelpe kundens behov) og indikator 38 (Jeg føler meg betydningsfull for bedriften) ladet de kun på 2 komponenter. Disse 5 indikatorene ble fjernet og vi endte opp med 7 indikatorer med 2 ulike dimensjoner. KMO and Bartletts Test viser

normal homogenitet i variablene ($,775$). P-verdien viser også en statistisk signifikans på $,000$ som indikerer at dataene kan brukes til faktoranalysen. Tabell for forklaringsgrad (Communalities) med totalt 7 indikatorer viste en variasjon i forklaringsgrad (Extraction) fra $46,7\%$ til $82,2\%$ ($,467$ til $,822$). Disse 7 indikatorene forklarer $68,95\%$ av variansen i indikatorene (Total Variance Explained). Det ble brukt Varimax Rotasjon for å se om de ulike indikatorene ladet på riktig variabel. Resultatet ble at variabelen Medarbeidertilfredshet ble delt inn i 2 dimensjoner kalt Selvrealisering og Mestring og at de ladet høyest på variabelen de var forventet å lade på. Nedenfor presenteres faktoranalysen for disse 2 dimensjonene fra Serviceklimateklima. En slik analyse kan påvise mønstre i korrelasjonen mellom et sett variabler med mål om å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av dette fenomenet (Johannesen et al., 2011):

Tabell 3.3.1 Faktoranalyse for avhengig variabel Medarbeidertilfredshet

	Varimax roterte komponenter:		
	1	2	
Avhengig variabel Medarbeidertilfredshet			Forklaringsgrad
Selvrealisering:			
Jeg er tilfreds med mine arbeidsoppgaver	,900	,035	,811
Jeg har ingen planer om å bytte jobb	,810	,060	,659
Jeg får nok utfordringer i jobben	,904	-,063	,822
Jeg opplever personlig utvikling i jobben	,835	,094	,706
Avhengig variabel Medarbeidertilfredshet Mestring:			
Jeg mestrer jobben min	-,217	,810	,703
Jeg klarer å holde det forventede tempoet arbeidsgiver krever av meg	-,016	,812	,659
Jeg klarer i stor grad å avdekke kundens behov	,131	,671	,467

Indikatorene ble så fordelt slik;

Selvrealisering med 4 indikatorer:

- 30. Jeg er tilfreds med mine arbeidsoppgaver.
- 33. Jeg har ingen planer om å bytte jobb.
- 34. Jeg får nok utfordringer i jobben.
- 35. Jeg opplever personlig utvikling i jobben.

For å lage et mål på den avhengige variabelen Selvrealisering ble disse 4 indikatorene summert sammen i SPSS og videre delt på antall indikatorer.

Mestring med 3 indikatorer:

- 31. Jeg mestrer jobben min.
- 36. Jeg klarer å holde det forventede tempoet arbeidsgiver krever av meg.
- 39. Jeg klarer i stor grad å avdekke kundens behov

For å lage et mål på den avhengige variabelen Mestring ble disse 3 indikatorene summert sammen i SPSS og videre delt på antall indikatorer.

For å teste den interne konsistensen og om disse spørsmålene korrelerte positivt med hverandre ble det også gjennomført en reliabilitetsanalyse på dimensjonene med følgende resultat hvor Chronbach`s Alpha bør ligge på over 0,7:

Medarbeidertilfredshet Selvrealisering:

Chronbach`s Alpha for de 4 indikatorene tilknyttet variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering er .886 og indikerer pålitelighet.

**Tabell 3.3.2 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Medarbeidertilfredshet
Selvrealisering hvis en av indikatorene blir slettet**

Indikatorer:	Chronbach`s Alpha:
Jeg er tilfreds med mine arbeidsoppgaver	,831
Jeg har ingen planer om å bytte jobb	,879
Jeg får nok utfordringer i jobben	,834
Jeg opplever personlig utvikling i jobben	,866

Medarbeidertilfredshet Mestring:

Chronbach`s Alpha for de 3 indikatorene tilknyttet variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring er .630 og indikerer lav pålitelighet.

**Tabell 3.3.3 Chronbach`s Alpha for indikatorene Medarbeidertilfredshet Mestring hvis
en av indikatorene blir slettet**

Indikatorer:	Chronbach`s Alpha:
Jeg mestrer jobben min	,422
Jeg klarer å holde det forventede tempoet arbeidsgiver krever av meg	,486
Jeg klarer i stor grad å avdekke kundens behov	,636

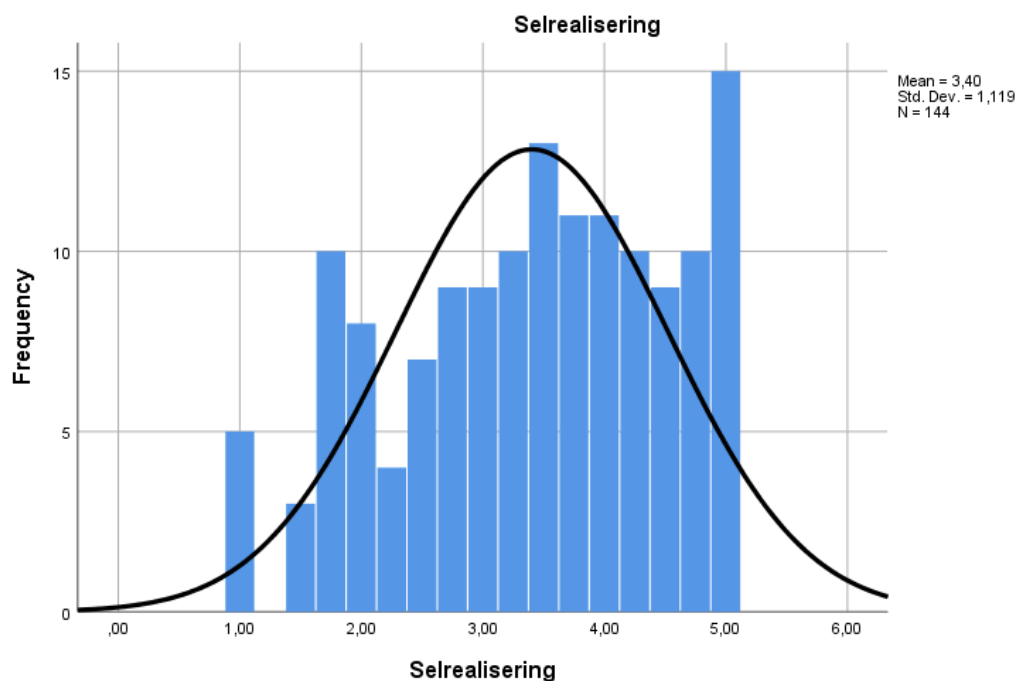
Det ble også kjørt frekvensanalyse på begge dimensjonene med fordeling på de avhengige variablene Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring.

Tabell 3.3.4 Fordeling på den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering

Medarbeidertilfredshet Selvrealisering	Frekvens	Prosent
1,00 - 1,99	18	11,5
2,00 - 2,99	28	18
3,00 - 3,99	43	27,5
4,00 - 4,99	40	25,7
5,00	15	9,6
Total:	144	92,3
Mistet:	12	7,7
Total:	156	100,0

Av tabellen 3.3.4 ser vi at de fleste ligger på en score som er mellom 3 og 4, noe som indikerer at flertallet av de ansatte gir uttrykk for at de er enige med påstandene om ledelsen.

Nedenfor vil vi se denne fordelingen i et histogram:



Figur 3.2 Fordeling av den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering

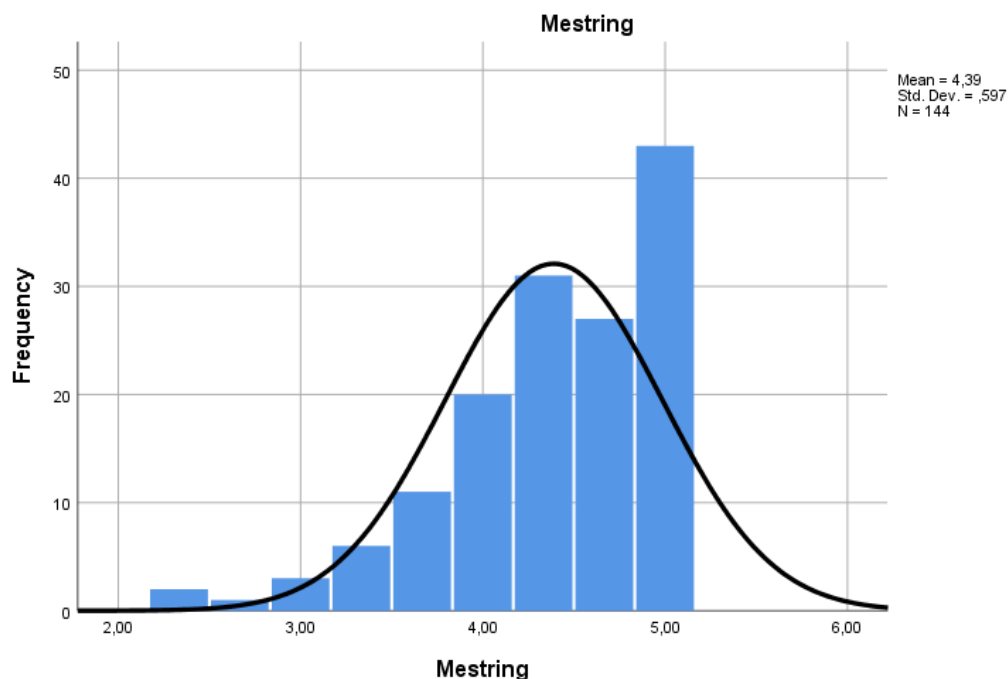
Vi ser av figur 3.2 på forrige side, hvordan fordelingen på hver poengscore når variabelen er slått sammen i et felles mål for Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. Det kommer frem av fordelingen frem at gjennomsnittet er 3,40 og at de fleste er enige med påstandene våre om Medarbeidertilfredshet Selvrealisering.

Tabell 3.3.5 Fordeling på den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring

Medarbeidertilfredshet Mestring	Frekvens	Prosent
1,00 - 1,99	0	0,0
2,00 - 2,99	3	1,9
3,00 - 3,99	20	12,8
4,00 - 4,99	78	50,0
5,00	43	27,6
Total:	144	92,3
Mistet:	12	7,7
Total:	156	100,0

Av tabellen 3.3.5 ser vi at de fleste ligger på en score som er over 4, noe som indikerer at de ansatte gir uttrykk for at de er enige med påstandene om Medarbeidertilfredshet Mestring.

På neste side vil vi se denne fordelingen i et histogram:



Figur 3.3 Fordeling av den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring histogram

Vi ser av figur 3.3 ovenfor hvordan fordelingen på hver poengscore når variabelen er slått sammen i et felles mål for Medarbeidertilfredshet Mestring. Det kommer frem av fordelingen frem at gjennomsnittet er 4,39 og at flertallet scorer veldig høyt med påstandene om Medarbeidertilfredshet Mestring.

3.4.3 Uavhengig variabel; Serviceklima

Den uavhengige variabel Serviceklima var ønsket besvart med totalt 9 indikatorer på en 5 punkts Likert-skala;

4. Jeg opplever at dyktige ansatte blir forfremmet til kundeservice.
5. Jeg har nok kompetanse til å faglig kan vurdere de ulike henvendelsene jeg får daglig i møte med kunder.
6. Jeg har gode nok tekniske hjelpemidler for å kunne gjennomføre mine daglige arbeidsoppgaver.

7. Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å kunne håndtere arbeidsoppgavene mine.
8. Det finnes en felles holdning blant mine medarbeidere om å yte god servicekvalitet ovenfor kundene.
9. Ledelsen legger til rette for utvikling av gode kunderelasjoner.
10. Vi får tilstrekkelig informasjon fra ledelsen.
11. Det er en felles kultur blant mine medarbeidere på kundesenteret om å yte god service.
12. Jeg får den nødvendige støtten og oppfølgingen fra ledelsen i bedriften til å yte god kundeservice

Den uavhengige variabelen Service Klima hadde i utgangspunktet 9 indikatorer. Vi kjørte en faktoranalyse i SPSS på disse indikatorene og fikk til svar at de ladet på 3 ulike komponenter. Ved å kjøre faktoranalysen gjentatte ganger hvor vi tar ut og legger til indikatorer endte vi opp med to komponenter, for komponent matrisen visste oss ved å ta ut indikator 4 (Jeg opplever at dyktige ansatte blir forfremmet til kundeservice) og indikator 5 (Jeg har nok kompetanse til å faglig kan vurdere de ulike henvendelsene jeg får daglig i møte med kunder), ladet de kun på 2 komponenter. Disse 2 indikatorene ble fjernet og vi endte opp med 7 indikatorer med 2 ulike dimensjoner. KMO and Bartletts Test viser normal homogenitet i variablene ($,737$). P-verdien viser også en statistisk signifikans på $,000$ som indikerer at dataene kan brukes til faktoranalysen. Tabell for forklaringsgrad (Communalities) med totalt 7 indikatorer viste en variasjon i forklaringsgrad (Extraction) fra $37,2\%$ til 86% ($,372$ til $,860$). Disse 7 indikatorene forklarer $65,82\%$ av variansen i indikatorene (Total Variance Explained). Det ble brukt Varimax Rotasjon for å se om de ulike indikatorene ladet på riktig variabel. Resultatet ble at variabelen Serviceklima ble delt inn i 2 dimensjoner kalt Ledelsen, og Holdning og kultur og at de ladet høyest på variabelen de var forventet å lade på. Nedenfor presenteres faktoranalysen for disse 2 dimensjonene fra Serviceklima. En slik analyse kan påvise mønstre i korrelasjonen mellom et sett variabler med mål om å undersøke om indikatorene måler en eller flere dimensjoner av dette fenomenet (Johannesen et al., 2011):

Tabell 3.4.1 Faktoranalyse for variabel Serviceklima

	Varimax roterte komponenter:		Forklaringsgrad
	1	2	
Uavhengig variabel Serviceklima Ledelsen:			
Jeg har gode nok tekniske hjelpemidler for å kunne gjennomføre mine daglige arbeidsoppgaver.	,561	,238	,372
Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å kunne håndtere arbeidsoppgavene mine.	,753	-,084	,575
Ledelsen legger til rette for utvikling av gode kunderelasjoner.	,695	,357	,610
Vi får tilstrekkelig informasjon fra ledelsen	,804	,076	,652
Jeg får den nødvendige støtten og oppfølgingen fra ledelsen i bedriften for å yte god kundeservice.	,771	,302	,686
Uavhengig variabel Serviceklima Holdning og kultur:			
Det finnes en felles holdning blant mine medarbeidere om å yte god servicekvalitet ovenfor kundene.	,164	,909	,852
Det er en felles kultur blant mine medarbeidere på kundesenteret om å yte god service.	,137	,917	,860

Indikatorene ble så fordelt slik;

Uavhengig variabel Serviceklima Ledelsen med 5 indikatorer:

6. Jeg har gode nok tekniske hjelpemidler for å kunne gjennomføre mine daglige arbeidsoppgaver.
7. Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å kunne håndtere arbeidsoppgavene mine.
9. Ledelsen legger til rette for utvikling av gode kunderelasjoner.
10. Vi får tilstrekkelig informasjon fra ledelsen.
12. Jeg får den nødvendige støtten og oppfølgingen fra ledelsen i bedriften til å yte god kundeservice

For å lage et mål på variabelen Ledelsen ble disse 5 indikatorene summert sammen i SPSS og videre delt på antall indikatorer.

Uavhengig variabel Serviceklime Holdning og kultur med 2 indikatorer:

8. Det finnes en felles holdning blant mine medarbeidere om å yte god servicekvalitet ovenfor kundene.
11. Det er en felles kultur blant mine medarbeidere på kundesenteret om å yte god service.

For å lage et mål på variabelen Holdning og kultur ble disse 2 indikatorene summert sammen i SPSS og videre delt på antall indikatorer.

For å teste den interne konsistensen og om disse spørsmålene korrelerte positivt med hverandre ble det også gjennomført en reliabilitetsanalyse på dimensjonene med følgende resultat hvor Chronbach`s Alpha bør ligge på over 0,7:

Serviceklime Ledelse:

Chronbach`s Alpha for de 5 indikatorene tilknyttet variabelen Serviceklime Ledelse er ,796 og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.4.2 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Serviceklime Ledelse hvis en av indikatorene ble slettet

Indikatorer:	Chronbach`s Alpha:
Jeg har gode nok tekniske hjelpemidler for å kunne gjennomføre mine daglige arbeidsoppgaver.	,796
Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å kunne håndtere arbeidsoppgavene mine.	,777
Ledelsen legger til rette for utvikling av gode kunderelasjoner	,746
Vi får tilstrekkelig informasjon fra ledelsen.	,738
Jeg får den nødvendige støtten og oppfølgingen fra ledelsen i bedriften til å yte god kundeservice.	,721

Serviceklima Holdning og kultur:

Chronbach`s Alpha for de 2 indikatorene tilknyttet variabelen Serviceklima Holdning og kultur er .860 og indikerer pålitelighet.

Tabell 3.4.3 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Holdning og Kultur hvis en av indikatorene ble slettet

Indikatorer:	Chronbach`s Alpha:
Det finnes en felles holdning blant mine medarbeidere om å yte god servicekvalitet ovenfor kundene.	,860
Det er en felles kultur blant mine medarbeidere på kundesenteret om å yte god service.	,860

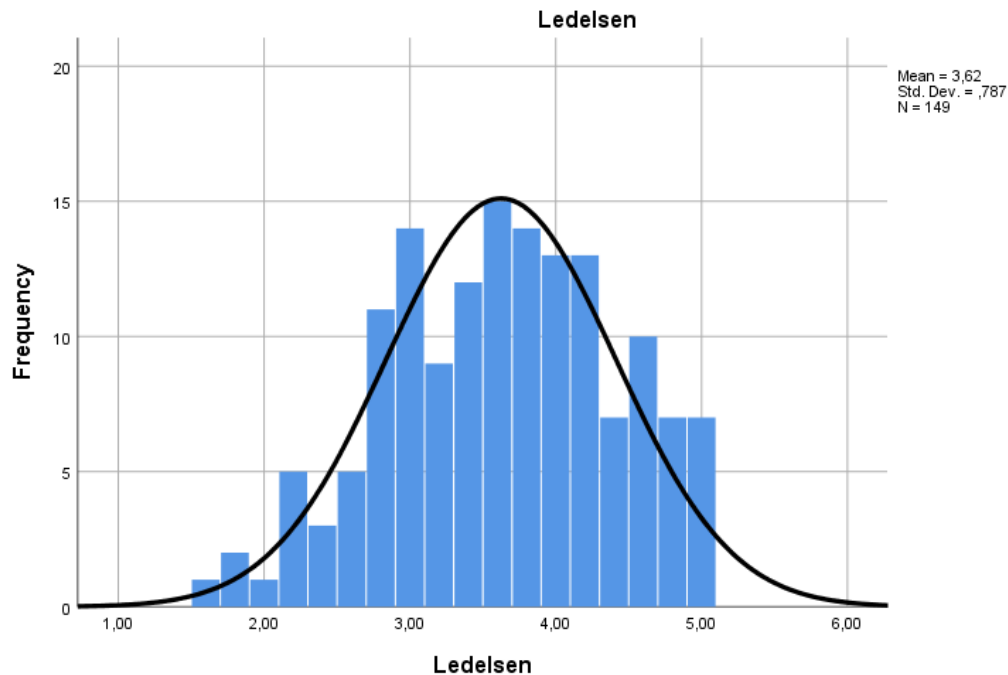
Det ble også kjørt frekvensanalyse på begge dimensjonene med fordeling på de uavhengige variablene Serviceklima Ledelse, og Serviceklima Holdning og kultur.

Tabell 3.4.4 Fordeling på den uavhengige variabelen Serviceklima Ledelse

Serviceklima Ledelse	Frekvens	Prosent
1,00 - 1,99	3	1,9
2,00 - 2,99	25	16,0
3,00 - 3,99	64	41,1
4,00 - 4,99	50	32,0
5,00	7	4,5
Total:	149	95,5
Mistet:	7	4,5
Total:	156	100,0

Av tabellen 3.4.4 ser vi at de fleste ligger på en score som er mellom 3 og 4, noe som indikerer at de ansatte gir uttrykk for at de er enige med påstandene om ledelsen.

Nedenfor vil vi se denne fordelingen i et histogram:



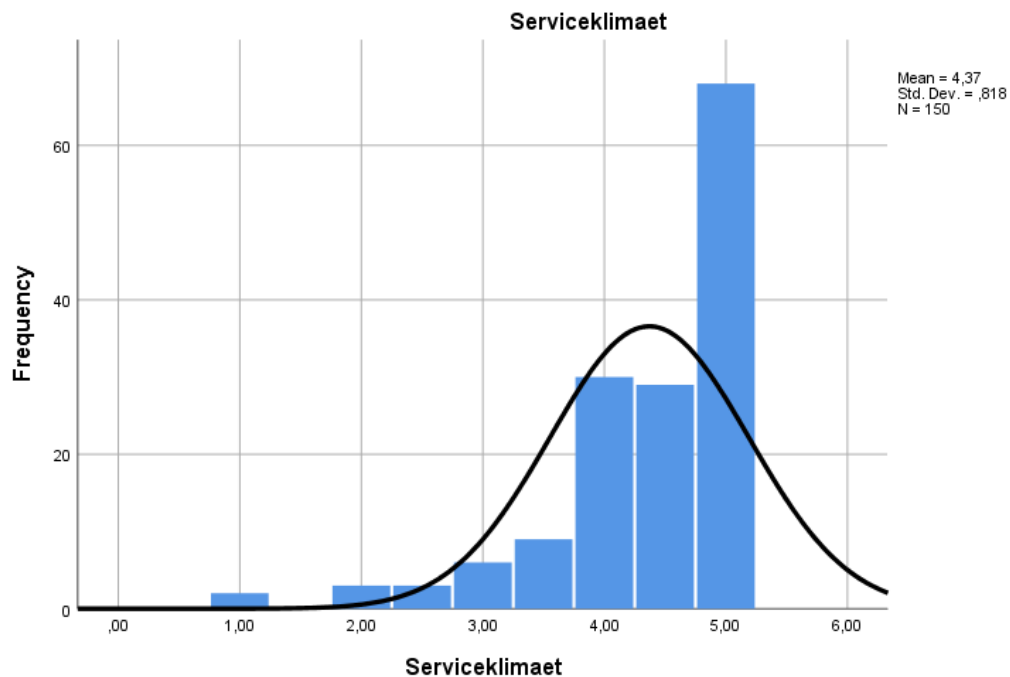
Figur 3.4 Fordeling av den uavhengige variabelen Serviceklima Ledelse histogram

Vi ser av figur 3.4 ovenfor hvordan fordelingen på hver poengscore når variabelen er slått sammen i et felles mål for Serviceklima Ledelsen. Det kommer frem av fordelingen frem at gjennomsnittet er 3,62 og at de fleste er enige med påstandene om ledelsen.

Tabell 3.4.5 Fordeling på den uavhengige variabelen Serviceklima Holdning og kultur

Serviceklima Holdning og Kultur	Frekvens	Prosent
1,00 - 1,99	2	1,3
2,00 - 2,99	6	3,8
3,00 - 3,99	15	9,6
4,00 - 4,99	59	37,8
5,0	68	43,7
Total:	150	96,2
Mistet:	6	3,8
Total:	156	100,0

Av tabellen 3.4.5 ser vi at de fleste ligger på en score som er over 4, noe som indikerer at de ansatte gir uttrykk for at de er enige med påstandene om Holdning og kultur. Nedenfor vil vi se denne fordelingen i et histogram:



Figur 3.5 Fordeling av den uavhengige variabelen Serviceklima Holdning og kultur histogram

Vi ser av figur 3.5 over hvordan fordelingen på hver poengscore når variabelen er slått sammen i et felles mål for Serviceklima Holdning og kultur. Det kommer frem av fordelingen at gjennomsnittet er 4,37 og at de scorer veldig høyt med påstandene om Holdning og kultur.

3.4.4 Uavhengig variabel Handlingsrom og beslutningsmyndighet

Den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet var ønsket besvart med totalt 5 indikatorer på en 5 punkts Likert-skala;

- 23. Jeg har klare retningslinjer i forhold til hvor langt jeg kan gå, for å avhjelpe kundene i spørsmål om refusjon/kreditering.
- 24. Her løser vi problemene i førstelinjen
- 25. Jeg føler at jeg kan jobbe selvstendig
- 26. Jeg kan organisere min egen arbeidshverdag.
- 27. Jeg har stor frihet i møte med kunder for å løse kundens utfordring.

Den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet hadde i utgangspunktet 5 indikatorer. Vi kjørte en faktoranalyse i SPSS på disse indikatorene og fikk til svar at de ladet på 2 ulike komponenter. Ved å kjøre faktoranalysen gjentatte ganger hvor vi tar ut og legger til indikatorer endte vi opp med 1 komponent for komponent matrisen visste oss ved å ta ut indikator 26 (Jeg kan organisere min egen hverdag) og indikator 27 (Jeg har stor frihet i møte med kunder for å kunne løse kundens utfordring), ladet de kun på 1 komponenter (Se vedlegg 3). Disse 2 indikatorene ble fjernet og vi endte opp med 3 indikatorer med 1 dimensjon. KMO and Bartletts Test viser lav homogenitet i variablene (.615). P-verdien viser også en statistisk signifikans på ,000 som indikerer at dataene kan brukes til faktoranalysen. Tabell for forklaringsgrad (Communalities) med totalt 3 indikatorer viste en variasjon i forklaringsgrad (Extraction) fra 44,9 % til 57,8 % (.449 til ,578). Disse 3 indikatorene forklarer 53,12 % av variansen i indikatorene (Total Variance Explained). Det ble brukt Varimax Rotasjon for å se om de ulike indikatorene ladet på riktig variabel. Resultatet ble at variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet ladet på 1 dimensjon.

Indikatorene ble fordelt slik;

- 23. Jeg har klare retningslinjer i forhold til hvor langt jeg kan gå, for å avhjelpe kundene i spørsmål om refusjon/kreditering.
- 24. Her løser vi problemene i førstelinjen
- 25. Jeg føler at jeg kan jobbe selvstendig

For å lage et mål på variabelen Handling og beslutningsmyndighet ble disse 3 indikatorene summert sammen i SPSS og videre delt på antall indikatorer.

For å teste den interne konsistensen og om disse spørsmålene korrelerte positivt med hverandre ble det også gjennomført en reliabilitetsanalyse på dimensjonen med følgende resultat hvor Chronbach`s Alpha bør ligge på over 0,7:

Handling og beslutningsmyndighet:

Chronbach`s Alpha for de 3 indikatorene tilknyttet den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet er ,556 og indikerer lav pålitelighet. Etter å ha drøftet dette med vår veileder valgte vi å stå inne med denne med bakgrunn i at den ligger nær grensen til et eksplorativt design på ,600.

Tabell 3.5.1 Chronbach`s Alpha for indikatorene til Handling og beslutningsmyndighet hvis en av indikatorene ble slettet.

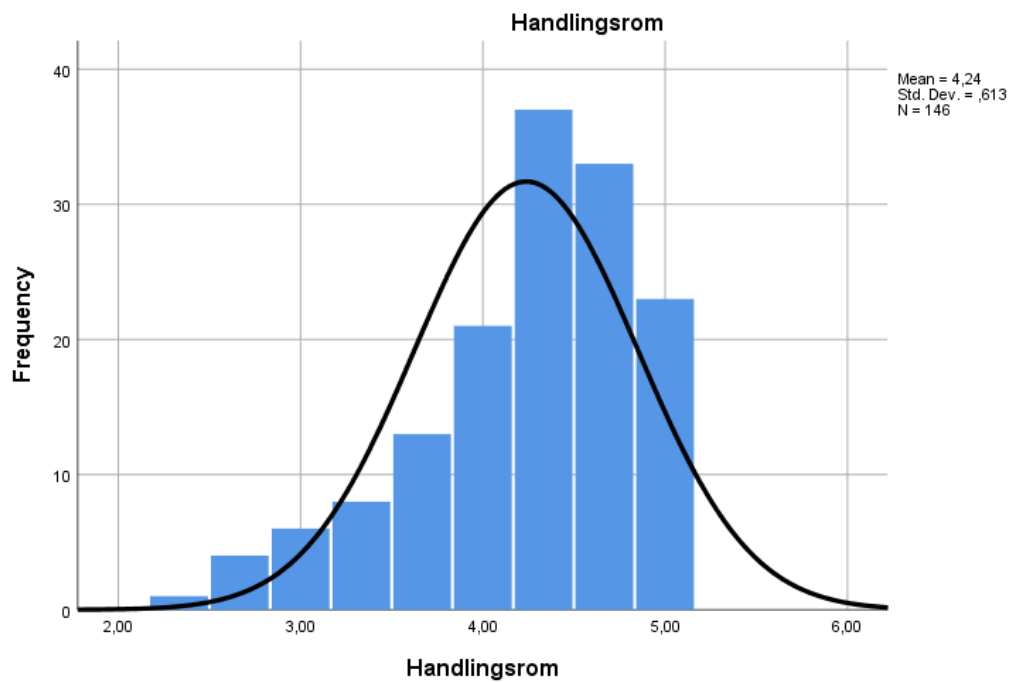
Indikatorer:	Chronbach`s Alpha:
Jeg har klare retningslinjer i forhold til hvor langt jeg kan gå, for å avhjelpe kundene i spørsmål om refusjon/kreditering	,395
Her løser vi problemene i førstelinjen	,408
Jeg føler at jeg kan jobbe selvstendig	,531

Det ble også kjørt frekvensanalyse på den ene dimensjonen med fordeling på Handlingsrom og beslutningsmyndighet.

Tabell 3.5.2 Fordeling på den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet

Handlingsrom og beslutningsmyndighet	Frekvens	Prosent
1,00 - 1,99	0	0,00
2,00 - 2,99	5	3,2
3,00 - 2,99	27	17,2
4,00 - 4,99	91	58,5
5,00	23	14,7
Totalt	146	93,6
Mistet	10	6,4
Totalt	156	100,0

Av tabellen 3.5.2 på forrige side ser vi at de ansatte gir uttrykk for at flertallet er enige og helt enig med påstandene om handlingsrommet og beslutningsmyndigheten de er blitt gitt. Nedenfor vil vi se denne fordelingen i et histogram:



Figur 3.6 Fordeling av den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet

Vi ser av figur 3.6 ovenfor hvordan fordelingen på hver poengscore når variabelen er slått sammen i et felles mål for Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Det kommer frem av fordelingen frem at gjennomsnittet er 4,24 og at de fleste er enige eller helt enige i påstandene rundt handlingsrom og beslutningsmyndighet.

3.4.5 Kontrollvariabel; Kjønn

Her hadde respondentene kun mulighet til svare mann eller kvinne. Vi kodet variabelen med kvinner =.00 og menn = 1.00 og fikk følgende resultat:

Tabell 3.6.1 Fordeling av antall menn og kvinner blant respondentene

Gyldig	Frekvens	Prosent
.00	79	50,6
1.00	77	49,4
Total	156	100

Som vi ser ut av tabell 3.6.1 er det veldig likt fordelt på menn og kvinner på kundesenteret av de som besvarte spørreskjema.

3.4.6 Kontrollvariabel; Alder

Her hadde respondentene mulighet til å svare sin alder fordelt i 5 års intervaller. Vi presenterer funnene i tabellen under.

Tabell 3.6.2 Fordeling av alder blant respondentene

Gyldighet	Frekvens	Prosent
16 - 20 år	5	3,2
21 - 25 år	45	28,8
26 - 30 år	65	41,7
31 - 35 år	16	10,3
36 - 40 år	16	10,3
41 - 45 år	6	3,8
51 - 55 år	1	0,6
61 - 67 år	2	1,3
Total	156	100

Som dere ser ut av tabell 3.6.2 på forrige side mangler alderstrinnet 46-50 år og alderstrinnet 56-60 år. Årsaken til dette er at det er ingen som er i dette alderstrinnet. Flesteparten av de som jobber på kundesenteret er imellom 20-30 år gamle.

3.4.7 Kontrollvariabel; Utdannelse

Her hadde respondentene mulighet til å velge mellom 6 ulike alternativer som var ungdomsskole, videregående skole, fagbrev, bachelorgrad, mastergrad og doktorgrad.

Vi kodet variabelen med utdannelse som lav = ,00(ungdomsskole, videregående skole og fagbrev) og høy = 1,00(bachelor rad, mastergrad og doktorgrad) og fikk følgende resultat:

Tabell 3.6.3 Fordeling av utdannelse blant respondentene

Gyldig	Frekvens	Prosent
.00	87	55,8
1.00	69	44,2
Total	156	100

Vi ser ut fra tabellen 3.6.3 at det også er en jevn fordeling blant utdannelsen for de som jobber på kundesenteret.

Dette ble da vårt nye utgangspunkt etter operasjonaliseringen av variablene:

Tabell 3.6.4 Studiens variabler etter operasjonalisering av variablene:

Type Variabel:	Variabel:
Avhengig Variabel	Service- og kundeorientering Medarbeidertilfredshet Selvrealisering Medarbeidertilfredshet Mestring
Uavhengig Variabel	Serviceklima Ledelse Serviceklima Holdning og kultur Handlingsrom og beslutningsmyndighet
Kontroll Variabel	Kjønn Alder Utdannelse

3.5 Validitet

Med validitet menes hvor troverdig undersøkelsen er og om den undersøker det som er ment å undersøkes. Gjennom våre indikatorer ble det viktig å kvalitetssikre at disse påstandene er utformet på en slik måte at de måler det som skal måles for å gi tilfredsstillende gyldighet. Siden undersøkelsen vår ikke er gjennomført tidligere og indikatorene er nye kan dette være med å svekke undersøkelsens validitet. For å kvalitetssikre indikatorene og variablene kjørte vi en faktoranalyse for alle indikatorene under hver av de 4 variablene for å måle diskriminant validitet til oppgaven, som viser i hvilken grad variablene måler det de skal. Formålet med dette er å styrke validiteten i oppgaven.

Johannesen et al. (2011) sier at hvis en undersøkelse kan påvise årsakssammenhenger og videre kunne beslutte at en påvirkning har effekt eller ikke, så vil det være god intern validitet. Hensikten med kvantitativ dataanalyse er ofte å kunne avdekke mulige årsakssammenhenger eller kausalsammenhenger mellom fenomener. Ved at vi ikke kan være sikker på å ha kontrollert alle relevante variabler, må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner fra analysene, og årsakssammenhengen mellom våre variabler kan aldri bli noe mer enn en

teoretisk fortolkning på innsamlet empiri. For å styrke den interne validiteten har vi tatt med 3 kontroll variabler med i analysen vår. Disse er blitt inkludert for å unngå spuriøse forhold som betyr at forhold er falske eller misledende. En spuriøs sammenheng er korrelasjon mellom variabler som seg imellom ikke korrelerer, men likevel korrelerer fordi det finnes en bakenforliggende variabel som påvirker begge variablene eller selv er korrelert med en av variablene og påvirker den andre.

Jacobsen (2013) sier at gyldighet ved første øyekast er å kontrollere den begrepsmessige validiteten ved å la andre personer med kunnskap på området sjekke våre konkretiseringer. Begrepet intersubjektivitet betyr at det nærmeste vi kommer sannheten er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (Ibid.). For å styrke begrepsvaliditet sendte vi ut undersøkelsen til kundesentermedarbeiderne i selskapene vi jobber i som var totalt 18 respondenter og til vår veileder. Deres oppgave var å besvare undersøkelsen, men det var i tillegg kommentarfelt hvor de kunne notere og gi tilbakemeldinger på om noen spørsmål var uklare, noen de ikke forstod eller andre feil i spørreskjema. Dette var for å forsikre oss om at begrepene og påstandene ble forstått slik de var ment.

I forhold til ekstern validitet og frafall ble det registrert at 156 startet på undersøkelsen mens 12 avsluttet underveis i undersøkelsen. Av disse var det 79 kvinner og 77 menn. 144 fullstendige svar fra respondentene ble registrert, noe som tilsvarer en responsrate på 65,5 %. På forhånd visste vi at Lyse Dialog AS hadde 121 menn og 99 kvinner av 220 ansatte. Menn har her en svarprosent på 63,6 % og kvinner har en svarprosent på 79,8 % av det totale utvalget. Vi ser at det er noe skjevfordeling blant menn og kvinner, men vi mener at vårt utvalg er representativt.

3.6 Reliabilitet

For å oppnå høy reliabilitet i undersøkelsen må den være både nøyaktig og pålitelig. Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse er det ulike forhold som kan påvirke de resultater vi får inn i form av data. Vi må være observante i forhold til hvordan spørsmål og svaralternativer er utformet. Hvis disse ikke er tydelige og kan fortolkes av respondenten vil vi ikke kunne vite med sikkerhet at vi får svar på det vi etterspør. Ved å gjenta undersøkelsen på et senere tidspunkt vil det da være mulig å få samme resultat og ved bruk av samme indikatorer ifølge Jacobsen

(2013). Dette forutsetter at det ikke har skjedd endringer i variablene over tid, noe som er en svakhet med tverrsnittundersøkelser, som måler variabler på et visst tidspunkt.

Videre må indikatorene formuleres på en måte som ikke er ledende da det kan være en fare for at respondenten svarer det den tror vi ønsker å få svar på og i tillegg blir undersøkelsen mer pålitelig hvis respondentene ikke føler at svarene de gir, kan påvirke respondentene negativt. I undersøkelsen ble det sendt med en kort intro til respondentene som forklarte formålet med undersøkelsen og hvem som deltok. Vår undersøkelse ble basert på frivillighet, men leder ved kundeservice hos Lyse Dialog AS sendte ut en mail til alle sine ansatte om at de hadde godkjent undersøkelsen, uten annen informasjon. Det ble ikke gitt detaljerte opplysninger om variablene som skulle måles og ingen informasjon om forskningsspørsmål og hypoteser, da dette kunne ha påvirket besvarelsene. Alle ble informert om at spørreundersøkelsen og at alle deltagende ble 100% anonymisert. På grunnlag av dette var det ikke nødvendig å innhente tillatelse fra Datatilsynet for godkjenning av undersøkelsen.

Vi har ingen form for personlige relasjoner i Lyse Dialog AS slik at respondentenes vilje til å svare ærlig på undersøkelsen er høy. Når det gjelder respondentenes kunnskaper ble undersøkelsen utformet slik at den skulle være lett forståelig og at den ikke gir rom for tolkninger. Jacobsen (2013) sier at jo flere feil vi gjør i utformingen av spørreskjema, desto mindre kan vi stole på svarene vi får.

Det var i utgangspunktet 7 variabler med 39 indikatorer i denne undersøkelsen. Etter å ha gjennomført faktoranalyse er det nå totalt 9 variabler (uavhengige, avhengige og kontroll) i undersøkelsen med totalt 22 indikatorer. Indikatorene til de ulike variablene ble samlet og testet for Chronbach`s Alpha i SPSS og resultatene viser at indikatorene tilknyttet hver variabel er pålitelige og måler det de skal måle. Det er verdt å merke seg at variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet har en Chronbach`s Alpha på 55,6 % (,556) og variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring har en Chronbach`s Alpha på 63 % (,630), som er noe lavt i forhold til pålitelighet, men akseptabelt innen eksplorativt design. Indikatorene ble slått sammen til en variabel (konsept) i SPSS ved hjelp av summert skala og dette ble gjort ved å summere påstandene og deretter dele på antall indikatorer.

3.7 Oppsummering

Vi har nå beskrevet og argumentert for hvilken metode vi skal bruke i analysen. Vi har videre presentert variablene slik de var tiltenkt før operasjonaliserings prosessen. Gjennom faktoranalyse og operasjonalisering av variablene har vi valgt bort indikatorer for å kvalitetssikre at vi har reliable mål for variablene før analysene starter og for å være sikre på at vi får svar på det vi skal undersøke.

Pålitelighet for de ulike variablene har blitt påvist, men som påpekt tidligere er variablene Medarbeidertilfredshet Mestring og variabelen Handling og beslutningsmyndighet lave på Chronbach`s Alpha, men innenfor kravene ved eksplorativt design. Ved å måle Chronbach`s Alpha har vi fått dette bekreftet. Vi kjørte også en frekvensanalyse for å se fordelingen og gjennomsnitt av innhentede data i spørreskjema. Vi presenterte så tabell 3.6.4 med våre nye variabler.

Vi har også diskutert undersøkelsens gyldighet (Validitet) og pålitelighet (Reliabilitet). Internvaliditeten ble styrket ved å innføre 3 kontrollvariabler, begrepsvaliditeten ble styrket ved å teste indikatorene på ett mindre antall respondenter på forhånd og den eksterne validiteten ble gjennomgått med en frafallsanalyse.

Neste steg blir å analysere resultatene fra undersøkelsen ved å bruke SPSS på innsamlede data.

4.0 Dataanalyse

Som nevnt tidligere har vi selv utformet spørreskjema, innhentet tilhørende data og behandlet dataene. Vi har definert de avhengige variablene som:

1. Service og Kundeorientering
2. Medarbeidertilfredshet Selvrealisering
3. Medarbeidertilfredshet Mestring

Videre har vi definert de uavhengige variablene som:

1. Serviceklima Ledelse
2. Serviceklima Holdning og Kultur
3. Handlingsrom og Beslutningsmyndighet

Og kontrollvariablene:

1. Kjønn
2. Alder
3. Utdannelse.

Ved å analysere og se på disse variablene vil vi få svar på våre forskningsspørsmål med tilhørende hypoteser som også ble illustrert i figur 2.6.

Utgangspunktet for analysen vil være våre tre forskningsspørsmål hvor tilhørende hypotese vil testes. Vi starter med en korrelasjonsanalyse for alle våre variabler i en korrelasjonsmatrise hvor vi ønsker å se på samvariasjon mellom variablene. Det er brukt Pearsons r som korrelasjonsmål for å angi type av samvariasjon og styrke på denne. Pearson r kan variere fra -1 til $+1$. I følge Jacobsen (2005) viser korrelasjon 0 at det ikke er samvariasjon mellom variablene som testes. Desto nærmere verdien er ± 1 , desto sterkere er samvariasjonen mellom variablene som testes. Jacobsen (2005) beskriver korrelasjoner på under $0,30$ som svake, $0,30-0,50$ som middels og over $0,50$ som sterk korrelasjon.

Videre vil vi presenterer hver enkelt hypotese gjennom en hierarkisk regresjonsanalyse. En hierarkisk regresjonsanalyse er at man gjennomfører en regresjonsanalyse, men legger til flere

variabler, slik at man kan se effekten av hver enkelt variabel vi legger til. Vi har delt regresjonsanalysen i to modeller hvor modell 1 er den avhengige variabelen i tillegg til kontroll variabler, mens modell 2 er i tillegg lagt til den uavhengige variabelen. Vi ønsker også i hver av regresjonsanalysene og nevne høyeste VIF verdi oppnådd for å utelukke multikollinearitet. VIF verdien er et tall fra 1 og til uendelig. Utgangspunktet er hvis man har VIF opp mot 10 og høyere er det slik at variablene har stor kollinearitet med flere variabler (Gujarati & Porter, 2009).

4.1 Korrelasjonsanalyser

I dette delkapitlet skal vi presentere korrelasjonsanalyser for alle våre variabler.

Tabell 4.1.1 Korrelasjonsmatrise for alle variabler

	Gj.snitt	SD	N	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.Handlingsrom og Beslutningsmyndighet	4,2374	,61271	146	1								
2.Medarbeidertilfredshet Selvrealisering	3,4028	1,11925	144	,172*	1							
3.Medarbeidertilfredshet Mestring	4,3889	,59655	144	,188*	-,007	1						
4.Serviceklima Holdning og Kultur	4,3700	,81806	150	,431**	,312**	,142	1					
5.Serviceklima Ledelse	3,6242	,78703	149	,408**	,528**	,012	,380**	1				
6.Service og Kundeorientering	3,7691	,76679	149	,421**	,524**	,157	,566**	,615**	1			
7.Kjønn	,4936	,50157	156	-,004	-,210*	,079	-,025	-,112	-,178*	1		
8.Utdannelse	,4423	,49827	156	-,115	-,154	-,178*	-,073	-,110	-,127	-,053	1	
9.Alder	3,19	1,428	156	,058	-,102	,030	-,137	-,017	,120	-,124	-,084	1

Nivå av statistisk signifikans: *. indikerer $p < 0.05$, **. Indikerer $p < 0.01$

I tabell 4.1.1 ovenfor ser vi resultatet av korrelasjonsanalysen for alle våre variabler og som viser en oversikt over de ulike samvariasjoner i undersøkelsen vår. Før vi går videre til hver enkelt hypotese ønsker vi også her å påpeke at vi finner korrelasjoner i matrisen på statistisk signifikansnivå på ,528 mellom Medarbeidertilfredshet Mestring og Serviceklima Ledelse, og også statistisk signifikansnivå på ,421 mellom Handlingsrom og beslutningsmyndighet og

Service- og kundeorientering. Disse er ikke en del av våre hypoteser, men vi ser at de kolorerer, og vi vil kommentere dette under kapittel 5. Vi knytter så denne matrisen opp mot våre hypoteser:

Tabell 4.1.2 Korrelasjon H1

		Service- og kundeorientering:
Serviceklima Holdning og kultur	Pearson Korrelasjon	,566***
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	149
Serviceklima Ledelsen	Pearson Korrelasjon	,615***
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	149

Nivå av statistisk signifikans: ***, Indikerer $p < 0,001$

Vi ser av tabell 4.1.2 ovenfor at det er en sterk samvariasjon mellom den avhengige variabelen Service- og kundeorientering og de uavhengige variablene Serviceklima Ledelse og Serviceklima Holdning og kultur og denne samvariasjonen er statistisk signifikant på 0,01 nivå. Vi kan her si at Serviceklima Ledelse, og Serviceklima Holdning og kultur er statistisk signifikant positivt relatert til Service- og kundeorientering.

Tabell 4.1.3 Korrelasjon H2

		Medarbeidertilfredshet Selvrealisering	Medarbeidertilfredshet Mestring
Handlingsrom og beslutningsmyndighet	Pearson Korrelasjon	,172*	,188*
	Sig. (2-tailed)	,039	,024
	N	144	144

Nivå av statistisk signifikans: *, Indikerer $p < 0,05$

I tabell 4.1.3 på forrige side ser vi at det også er en samvariasjon mellom de avhengige variablene Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring og den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet, men denne samvariasjonen er noe svak, men fortsatt statistisk signifikant på 0,05 nivå. Vi kan også her si at Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring er statistisk signifikant positivt relatert til Handlingsrom og beslutningsmyndighet.

Tabell 4.1.4 Korrelasjon H3

		Service- og kundeorientering
Medarbeidertilfredshet Selvrealisering	Pearson Korrelasjon	,524***
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	144
Medarbeidertilfredshet Mestring	Pearson Korrelasjon	,157
	Sig. (2-tailed)	,060
	N	144

Nivå av statistisk signifikans: ***, Indikerer $p < 0,001$

I forhold til tabell 4.1.4 ovenfor har den avhengige variabelen Service- og kundeorientering en sterk samvariasjon med den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering, men svak samvariasjon med den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring. Samvariasjonen mellom Service- og kundeorientering og Medarbeidertilfredshet Selvrealisering er statistisk signifikant på 0,01 nivå men samvariasjon mellom Service- og kundeorientering og Medarbeidertilfredshet mestring er ikke statistisk signifikant verken på 0,01 nivå eller 0,05 nivå. Her kan vi si at Medarbeidertilfredshet Selvrealisering er statistisk signifikant positivt relatert til Service- og kundeorientering, mens Medarbeidertilfredshet Mestring ikke har noen påvirkning.

4.2 Hypotese 1 med regresjonsanalyse

Det første spørsmålet som skal besvares er «I hvilken grad er det en sammenheng mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne?». For å kunne besvare dette spørsmålet må vi teste den tilhørende hypotesen (H1) «Et godt serviceklima fører til økt service- og kundeorientering blant medarbeiderne» som vi finner i forskningsmodellen i en hierarkisk regresjonsanalyse. Gjennom operasjonalisering av variablene kom vi frem til at det var to dimensjoner i den uavhengige variabelen Serviceklima og vi gjennomfører analyse av begge dimensjonene her:

Tabell 4.2.1 Regresjonsanalyse H1 Dimensjon 1

Service- og kundeorientering		
	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler:		
Kjønn	-,206*	-,133*
Alder	-,155	-,131*
Utdannelse	-,150	-,079
Uavhengig variabel:		
Serviceklima Ledelse		,589***
Oppsummering:		
R ²	,074	,411
R ² korrigert	,055	,395
R ² endret	,074	,337
F verdi	3,878*	25.,61***
F endret	3,878*	82,473***
Sig. F endret	,011*	,000***

Nivå av statistisk signifikans: *, indikerer $p < 0,05$, **, indikerer $p < 0,01$, ***, indikerer $p < 0,001$ Standardisert koeffisient beta er vist i tabellen

I tabell 4.2.1 på forrige side har vi fylt inn resultatene fra regresjonsanalysen vår med den første dimensjonen. I Modell 1 gjennomfører vi en regresjonsanalyse med den avhengige variabelen Service- og kundeorientering og kontrollvariablene. I modell 2 legger vi i tillegg til den uavhengige variabelen Serviceklima Ledelse. Vi ser i analysen vår at vi har noen statistiske signifikante funn på 0,05 og 0,001 nivå etter at vi legger til den uavhengige variabelen Serviceklima Ledelse. F-verdien indikerer en statistisk signifikant regresjonsmodell og F-verdien endret forteller oss at endring i F-verdien er statistisk signifikant. Vi ser ut fra R^2 at 41,1 % av variansen i Service- og kundeorientering forklares ut fra modellen og at R^2 endret sier oss at 33,7 % av den totale endringen som man finner i Service- og kundeorientering skyldes Serviceklima Ledelse. Det er mange ting som påvirker Service- og kundeorientering men 33,7 % kan spores tilbake til Serviceklima Ledelse. Beta-verdien på Serviceklima Ledelse er på ,589 som sier oss at Serviceklima Ledelse har en relativ høy positiv effekt på Service og kundeorientering. Vi nevner også at vi kan lese ut fra analysen at kvinner scorer høyere enn menn, og at de unge scorer høyere enn de eldre på 0,05 nivå, mens utdanning ikke er statistisk signifikant. Høyeste oppnådde Statistisk VIF på variablene er under denne regresjonsanalysen 1,036 noe som vitner om ingen fare for multikollinearitet.

Tabell 4.2.2 Regresjonsanalyse H1 Dimensjon 2

Service- og kundeorientering		
	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler:		
Kjønn	-,206*	-,182**
Alder	-,155	-,070
Utdannelse	-,150	-,106
Uavhengig variabel:		
Serviceklima Holdning og Kultur		,545***
Oppsummering:		
R ²	,074	,362
R ² korrigert	,055	,345
R ² endret	,074	,288
F verdi	3,878*	20,457***
F endret	3,878*	65,054***
Sig. F endret	,011*	,000***

Nivå av statistisk signifikans: *, indikerer $p < 0,05$, **, indikerer $p < 0,01$, ***, indikerer $p < 0,001$ Standardisert koeffisient beta er vist i tabellen

I tabell 4.2.2 over har vi fylt inn resultatene fra regresjonsanalysen vår fra den andre dimensjonen. I Modell 1 gjennomfører vi en regresjonsanalyse med den avhengige variabelen Service- og kundeorientering og kontrollvariablene. I modell 2 legger vi i tillegg til den uavhengige variabelen Serviceklima Holdning og kultur. Vi ser i analysen vår at vi har noen statistiske signifikante funn på 0,01 og 0,001 nivå etter at vi legger til den uavhengige variabelen Serviceklima Holdning og kultur. F-verdien indikerer en statistisk signifikant regresjonsmodell og F-verdien endret forteller oss at endring i F-verdien er statistisk signifikant. Vi ser ut fra R² at 36,2 % av variansen i Service- og kundeorientering forklares ut fra modellen og at R² endret sier oss at 28,8 % av den totale endringen som man finner i Service- og kundeorientering skyldes Serviceklima Holdning og kultur. Det er mange ting som påvirker

Service- og kundeorientering men 28,8 % kan spores tilbake til Serviceklimate Holdning og kultur. Beta-verdien på Serviceklimate Holdning og kultur er på ,545 som sier oss at Serviceklimate Holdning og kultur har en relativ høy positiv effekt på Service og kundeorientering. Vi nevner her at kvinner scorer høyere enn menn på 0,01 nivå, mens alder og utdanning ikke er statistisk signifikante. Høyeste oppnådde Statistisk VIF på variablene er under denne regresjonsanalysen 1,045 noe som vitner om ingen fare for multikollinearitet.

Både Serviceklimate Ledelse og Serviceklimate Holdning og kultur har en relativ sterk samvariasjon med Service- og kundeorientering. Begge analysene viser en statistisk signifikant regresjonsmodell og beta-verdiene er henholdsvis ,589 og ,545 og vi kan si at hypotese 1 er støttet med begge dimensjoner.

4.3 Hypotese 2 med regresjonsanalyse

Det andre spørsmålet som skal besvares er «I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredsheten?». For å finne svar på dette spørsmålet må vi igjen teste den tilhørende hypotesen (H2) «Medarbeidere som får handlingsrom og beslutningsmyndighet opplever økt medarbeidertilfredshet» som vi finner i forskningsmodellen i en hierarkisk regresjonsanalyse. Under operasjonalisering av variablene fant vi her to dimensjoner under den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet og vi gjennomfører analyse av begge dimensjonene her:

Tabell 4.3.1 Regresjonsanalyse H2 Dimensjon 1

Medarbeidertilfredshet Selvrealisering		
	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler:		
Kjønn	-,239**	-,238**
Alder	-,140	-,147
Utdannelse	-,178*	-,161*
Uavhengig variabel:		
Handlingsrom og Beslutningsmyndighet		,161*
Oppsummering:		
R ²	,092	,117
R ² korrigert	,071	,092
R ² endret	,092	,026
F verdi	4,723**	4,626*
F endret	4,723**	4,030*
Sig. F endret	,004**	,047*

Nivå av statistisk signifikans: *, indikerer $p < 0,05$, **, indikerer $p < 0,01$, ***, indikerer $p < 0,001$ Standardisert koeffisient beta er vist i tabellen

I tabell 4.3.1 har vi fylt inn resultatene fra regresjonsanalysen vår med den første dimensjonen. I Modell 1 gjennomfører vi en regresjonsanalyse med den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og kontrollvariablene. I modell 2 legger vi i tillegg til den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Vi ser i analysen vår at vi har noen statistisk signifikante funn på 0,05 og 0,01 nivå etter at vi legger til den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet. F-verdien indikerer en statistisk signifikant regresjonsmodell og F-verdien endret forteller oss at endring i F-verdien er statistisk signifikant. Vi ser ut fra R² at 11,7 % av variansen i Medarbeidertilfredshet Selvrealisering forklares ut fra modellen og at R² endret sier oss at 2,6 % av den totale endringen som man finner i Medarbeidertilfredshet Selvrealisering skyldes Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Det er

mange ting som påvirker Medarbeidertilfredshet Selvrealisering, men 2,6 % kan spores tilbake til Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Beta-verdien på Handlingsrom og beslutningsmyndighet er på ,161 som sier oss at Handlingsrom og beslutningsmyndighet har en relativ lav positiv effekt på Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. Vi nevner også at vi kan lese ut fra analysen at kvinner scorer høyere enn menn på 0,01 nivå, og at de med lav utdanning scorer høyere enn de med høy utdanning på 0,05 nivå, mens alder ikke er statistisk signifikant. Høyeste oppnådde Statistisk VIF på variablene er under denne regresjonsanalysen 1,021 noe som vitner om ingen fare for multikollinearitet.

Tabell 4.3.2 Regresjonsanalyse H2 Dimensjon 2

Medarbeidertilfredshet Mestring		
	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler:		
Kjønn	,071	,072
Alder	,030	,023
Utdanning	-,171*	-,153
Uavhengig variabel:		
Handlingsrom og Beslutningsmyndighet		,172*
Oppsummering:		
R ²	,037	,066
R ² korrigert	,016	,039
R ² endret	,037	,029
F verdi	1,787	2,454*
F endret	1,787	4,328*
Sig. F endret	,152	,039*

Nivå av statistisk signifikans: *, indikerer $p < 0,05$, **, indikerer $p < 0,01$, ***, indikerer $p < 0,001$ Standardisert koeffisient beta er vist i tabellen

I tabell 4.3.2 på forrige side har vi fylt inn resultatene fra regresjonsanalysen vår med den første dimensjonen. I Modell 1 gjennomfører vi en regresjonsanalyse med den avhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring og kontrollvariablene. I modell 2 legger vi i tillegg til den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Vi ser i analysen vår at vi har noen statistisk signifikante funn på 0.05 nivå etter at vi legger til den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet. F-verdien indikerer en statistisk signifikant regresjonsmodell og F-verdien endret forteller oss at endring i F-verdien er statistisk signifikant. Vi ser ut fra R^2 at 6,6 % av variansen i Medarbeidertilfredshet Mestring forklares ut fra modellen og at R^2 endret sier oss at 2,9 % av den totale endringen som man finner i Medarbeidertilfredshet Mestring skyldes Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Det er mange ting som påvirker Medarbeidertilfredshet Mestring, men 2,9 % kan spores tilbake til Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Beta-verdien på Handlingsrom og beslutningsmyndighet er på ,172 som sier oss at Handlingsrom og beslutningsmyndighet har en lav positiv effekt på Medarbeidertilfredshet Mestring. Vi nevner også at vi kan lese ut fra analysen at verken Kjønn, Alder eller utdanning er statistisk signifikante. Høyeste oppnådde Statistisk VIF på variablene er under denne regresjonsanalysen 1,021 noe som vitner om ingen fare for multikollinearitet.

Både Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring har en lav samvariasjon med Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Begge analysene viser en statistisk signifikant regresjonsmodell og beta-verdiene er henholdsvis ,161 og ,172 og vi kan si at hypotese 2 er støttet med begge dimensjoner selv om det er lav samvariasjon.

4.4 Hypotese 3 med regresjonsanalyse

Det tredje og siste spørsmålet er: «I hvilken grad er det en sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?». Vi skal også nå teste tilhørende hypotese (H3) «Det er en positivt sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og økt service- og kundeorientering» som vi finner i forskningsmodellen i en hierarkisk regresjonsanalyse. Under operasjonalisering av variablene fant vi her to dimensjoner under den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet. Vi gjennomfører analyse av begge dimensjonene her:

Tabell 4.4.1 Regresjonsanalyse H3 dimensjon 1

Service- og kundeorientering		
	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler:		
Kjønn	-,213*	-,096
Alder	-,144	-,075
Utdannelse	-,149	-,062
Uavhengig variabel:		
Medarbeidertilfredshet Selvrealisering		,487***
Oppsummering:		
R ²	,074	,289
R ² korrigert	,054	,269
R ² endret	,074	,215
F verdi	3,729*	14,144***
F endret	3,729*	42,105***
Sig. F endret	,013*	,000***

Nivå av statistisk signifikans: *, indikerer $p < 0,05$, **, indikerer $p < 0,01$, ***, indikerer $p < 0,001$
Standardisert koeffisient beta er vist i tabellen

I tabell 4.4.1 over har vi fylt inn resultatene fra regresjonsanalysen vår med den første dimensjonen. I Modell 1 gjennomfører vi en regresjonsanalyse med den avhengige variabelen Service- og kundeorientering og kontrollvariablene. I modell 2 legger vi i tillegg til den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. Vi ser i analysen vår at vi har noen statistisk signifikante funn på 0,001 nivå etter at vi legger til den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. F-verdien indikerer en statistisk signifikant regresjonsmodell og F-verdien endret forteller oss at endring i F-verdien er statistisk signifikant. Vi ser ut fra R² at 28,9 % av variansen i Service- og kundeorientering forklares ut fra modellen og at R² endret sier oss at 21,5 % av den totale endringen som man finner i Service- og kundeorientering skyldes Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. Det er mange ting som

påvirker Service- og kundeorientering, men 21,5 % kan spores tilbake til Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. Beta-verdien på Medarbeidertilfredshet Selvrealisering er på ,487 som sier oss at Medarbeidertilfredshet Selvrealisering har en relativ høy positiv effekt på Service- og kundeorientering. Vi nevner også at vi kan lese ut fra analysen at verken Kjønn, Alder eller utdanning er statistisk signifikante. Høyeste oppnådde Statistisk VIF på variablene er under denne regresjonsanalysen 1,084 noe som vitner om ingen fare for multikollinearitet.

Tabell 4.4.2 Regresjonsanalyse H3 dimensjon 2

Service- og kundeorientering		
	Modell 1	Modell 2
Kontrollvariabler:		
Kjønn	-,213*	-,148**
Alder	-,144	-,224
Utdannelse	-,149	-,122
Uavhengig variabel:		
Medarbeidertilfredshet Mestring		,158
Oppsummering:		
R ²	,074	,098
R ² korrigert	,054	,072
R ² endret	,074	,024
F verdi	3,729*	3,775**
F endret	3,729	3,695
Sig. F endret	,013*	,057

Nivå av statistisk signifikans: *, indikerer $p < 0,05$, **, indikerer $p < 0,01$, ***, indikerer $p < 0,001$

Standardisert koeffisient beta er vist i tabellen

I tabell 4.4.2 over har vi fylt inn resultatene fra regresjonsanalysen vår med den første dimensjonen. I Modell 1 gjennomfører vi en regresjonsanalyse med den avhengige variabelen

Service- og kundeorientering og kontrollvariablene. I modell 2 legger vi i tillegg til den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring. Vi ser i analysen vår at vi har noen statistisk signifikante funn på 0,01 nivå etter at vi legger til den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring. F-verdien indikerer en statistisk signifikant regresjonsmodell, F-verdien endret forteller oss at endring i F-verdien ikke er statistisk signifikant. Vi ser ut fra R^2 at 9,8 % av variansen i Service- og kundeorientering forklares ut fra modellen og at R^2 endret sier oss at 2,4 % av den totale endringen som man finner i Service- og kundeorientering skyldes Medarbeidertilfredshet Mestring, men igjen er den ikke statistisk signifikant. Beta-verdien på Medarbeidertilfredshet Mestring er på ,158 som sier oss at Medarbeidertilfredshet mestring har en lav positiv effekt på Service- og kundeorientering. Vi nevner også at vi kan lese ut fra analysen at kvinner scorer høyere enn menn på 0,01 nivå, mens verken alder eller utdanning er statistisk signifikante. Høyeste oppnådde Statistisk VIF på variablene er under denne regresjonsanalysen 1,039 noe som vitner om ingen fare for multikollinearitet.

Medarbeidertilfredshet Selvrealisering i dimensjon 1 har relativ høy samvariasjon med Service- og kundeorientering med en statistisk signifikans og med en beta på ,487. Dimensjon 1 av hypotese 3 er støttet. Medarbeidertilfredshet Mestring har en lav positiv samvariasjon med Service- og kundeorientering, en beta på ,158 men er ikke statistisk signifikant. Dimensjon 2 av hypotese 3 forkastes.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet korrelasjonsanalysene og regresjonsanalysen i vår oppgave. Vi setter opp en tabell over forskningsspørsmålene og hypotesene våre.

Tabell 4.5.1 Oppsummering Forskningsspørsmål og Hypoteser

Forskingsspørsmål	Dimensjon	Hypotese	Resultat
1. I hvilken grad er det en sammenheng mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne?	1	H1: Et godt serviceklima fører til økt service- og kundeorientering blant medarbeiderne.	Støttes
	2		Støttes
2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredsheten?	1	H2: Medarbeidere som får handlingsrom og gis beslutningsmyndighet opplever økt medarbeidertilfredshet.	Støttes
	2		Støttes
3. I hvilken grad er det en sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?	1	H3: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og økt service- og kundeorientering.	Støttes
	2		Forkastes

Vi ser av tabell 4.5.1 at Hypotese H1 støttes på begge dimensjonene (Serviceklima Ledelse og Serviceklima Holdning og kultur) og det er en statistisk signifikans i analysen med en relativt høy effekt mellom variablene. I Hypotese H1 gjennomførte vi også regresjonsanalyse hvor vi tok inn begge variablene i samme modell (se vedlegg 4) og resultatet viste oss at begge de uavhengige variablene Medarbeidertilfredshet Ledelse og Medarbeidertilfredshet Holdning og kultur var statistisk signifikante i forhold til den avhengige variabelen Service- og kundeorientering. Ut fra resultatene i denne analysen nevner vi R^2 53 %, R^2 endret 53 %, F-verdi 32,253 og høyeste VIF 1,198. Dette bekrefter at vi har robuste og konsistente funn. Hypotese H2 støttes også på begge dimensjonene (Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og

Medarbeidertilfredshet Mestring) og det er en statistisk signifikans, men her er effekten mellom variablene lave. Hypotese H3 støttes kun på dimensjon 1 (Medarbeidertilfredshet Selvrealisering) med statistisk signifikans og høy effekt mellom variablene, men dimensjon 2 (Medarbeidertilfredshet Mestring) er ikke statistisk signifikant og må derfor forkastes. Gjennom å sammenligne resultatene vi fikk i korrelasjonsanalysen og resultatene vi fikk i regresjonsanalysen så vi at vi fikk samme svar noe som tilsier robuste og konsistente resultater. Videre så vi på VIF statistikken og fikk bekreftet at det ikke fare for multikollinearitet.

5.0 Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet vil vi ta for oss de tre forskningsspørsmålene og diskutere de ulike funnene vi har gjort i undersøkelsen og se disse opp mot vår problemstilling:

«Hvilke faktorer i tjenestebedrifter har sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?».

Vi vil se på våre resultater og knytte disse opp mot tidligere litteratur som vi presenterte i kapittel 2. Videre vil vi presentere implikasjoner, begrensninger med oppgaven og råd for videre forskning. Avslutningsvis vil vi oppsummere og komme med en konklusjon.

5.1 Diskusjon

Det første forskningsspørsmålet er som følgende:

1. I hvilken grad er det en sammenheng mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne?

I litteraturen for serviceledelse er det sentralt at bedrifter aktivt må arbeide med å etablere et klima for fremdragende tjenesteproduksjon og leveranse. Tanken er at de bedriftene som etablerer de rette forutsetningene for at de ansatte skal lykkes i møtet med kundene, også etablerer grunnlaget for et serviceklima. Dette klimaet vil over tid spille sammen med den grunnleggende servicekulturen i bedriften (Andreassen, 2006-A:149). Det var derfor naturlig å lage et forskningsspørsmål som så på sammenhengen mellom serviceklimaet og service- og kundeorientering blant medarbeiderne.

Under arbeidet med det statiske materialet ble Serviceklima delt i dimensjonene Serviceklima Ledelse, og Serviceklima Holdning og kultur.

I dataanalysen så vi en sterk samvariasjon mellom den avhengige variabelen Service- og kundeorientering og de uavhengige variablene Serviceklima Ledelse og Serviceklima Holdning

og kultur. Service- og kundeorienteringen har en sterk positiv sammenheng med Serviceklimaledelse, og Service- og kundeorientering har en sterk positiv sammenheng med Serviceklimal Holdning og kultur. Dette bekrefter litteraturen for serviceledelse som sier at ledelsen og den kulturen for som skapes over tid har stor betydning for service- og kundeorientering blant medarbeiderne. I følge Andreassen (2006-A:23) er det i møtet med kundene verdier skapes, ikke i administrasjonene og at kontrolløroppgaven er mindre viktig enn tilretteleggerrollen. De som organiserer bedriften, administrasjonen, skal tilrettelegge for at de i førstelinjen kan yte sitt maksimale i møtene med kundene, levere serviceløftet.

Det neste forskningsspørsmålet er som følgende:

2. I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet, og medarbeidertilfredshet?

Som beskrevet i kapitlet Teoretisk perspektiv er handlingsrom og beslutningsmyndighet et sentralt element for bedrifter som ønsker medarbeidertilfredshet blant de ansatte i førstelinjen. Førstelinjefokus innebærer aksept av at det er de som er i førstelinjen, de ansatte som er nærmest kunden, som først og fremst kan avdekke og avhjelpe kundens behov. Førstelinjefokus medfører dermed at de i førstelinjen får større beslutningsmyndighet, kompetanse og medansvar (Johannesen & Olsen, 2008).

Medarbeidertilfredshet har innvirkning på kundertilfredshet og kundelojalitet, som igjen har påvirkning på bedriftens fortjeneste. Vi viser her til teorien rundt Heskett og hans kollegaer (1995) sin modell Service–profit chain, fig. 2.1.

Under arbeidet med det statiske materialet ble Medarbeidertilfredshet delt i dimensjonene Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring.

Dataanalysen vår viser en samvariasjon mellom de avhengige variablene Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring, og den uavhengige variabelen Handlingsrom og beslutningsmyndighet. Handlingsrom og beslutningsmyndighet har en positiv sammenheng Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og en positiv sammenheng med Medarbeidertilfredshet Mestring.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet er som følgende:

3. I hvilken grad er det en sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?

Andreassen konkluderer i boken *Kunderelasjoner (2006-B)* med at motiverte medarbeidere gir høy opplevd kunde verdi, kundertilfredshet og vekst i omsetning og lønnsomhet. Høy kunde verdi definerer vi som lik en god ekstern servicekvalitet i modellen *The Service-profit chain* (Heskett et al., 1995, 1997), figur 2.1.

Vi ville derfor se på sammenhengen mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet, der hypotesen var at det er en positiv sammenheng mellom medarbeidertilfredshet, og økt service og kundeorientering.

Under arbeidet med det statiske materialet ble også for hypotese 3 Medarbeidertilfredshet delt i dimensjonene Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Medarbeidertilfredshet Mestring.

I datanalysen så vi at den avhengige variabelen Service- og kundeorientering har en sterk samvariasjon med den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering, mens for den uavhengige variabelen Medarbeidertilfredshet Mestring har samvariasjon. Medarbeidertilfredshet Selvrealisering har en sterk positiv sammenheng med Service- og kundeorientering, mens Medarbeidertilfredshet Mestring har en positiv sammenheng, men har ingen statistisk signifikans for Service- og kundeorientering.

Man kunne anta at følte medarbeiderne på kundeservice at de virkelig mestret jobben sin og at de klarte å avdekke kundenes behov innen det tempoet som var forventet av dem, så skulle dette føre til økt service- og kundeorientering. Dette har vi altså ikke grunnlag for å kunne hevde.

Er det slik at når vi har valgt å gjøre en undersøkelse blant de ansatte hos den bedriften som flere år på rad er kåret til å ha den beste kundeservicen innen telecombransjen, så møter vi kompetente medarbeidere der det å mestre er en selvfølge? Når vi ser på gjennomsnittscoren i den univariate analysen til medarbeiderne på kundesenteret ligger de på et snitt på 3,40 på Medarbeidertilfredshet Selvrealisering, mens på Medarbeidertilfredshet Mestring scorer de hele 4,39, noe som var mer forventet siden våre respondenter skal være de beste på kundeservice.

Det er også lite variasjon i scoringen på Medarbeidertilfredshet mestring som kan påvirke utfallet i analysene våre. Vi finner ut at det er en positiv sammenheng mellom Medarbeidertilfredshet Mestring og Service- og kundeorientering, men at den ikke gir statistisk signifikans i analysene våre. Kan disse resultatene vært annerledes hvis vi har gjennomført undersøkelsen i en bedrift som ikke har scoret høyt på Medarbeidertilfredshet Mestring? Andre service bedrifter kan ha et potensiale på dette området og en undersøkelse hos dem kan gi andre resultater på dette området. På Service- og kundeorientering scorer de 3,77 som også er forholdsvis høyt.

5.2 Implikasjoner

Ut fra resultatene i hypotesen til Forskningsspørsmål 1, «I hvilken grad er det sammenheng mellom serviceklimaet og service og kundeorientering blant medarbeiderne?», som tilsier at det er en forholdsvis høy grad, ser vi at begge dimensjonene inneholder faktorer som er viktige for service- og kundeorientering. Gjennom dimensjonen Serviceklima Ledelse har vi statistisk signifikante funn på at den totale endringen har en sterk positiv sammenheng med service- og kundeorientering, noe som tilsier at medarbeidernes oppfattelse av hva ledelsen legger som føringer, står sentralt for å yte god service- og kundeorientering. Å gi medarbeiderne på kundesenteret gode nok tekniske hjelpemidler, god nok opplæring og nok informasjon vil være viktige elementer å fokusere på for å opprettholde god service- og kundeorientering. Å støtte, følge opp og gi medarbeiderne rom for utvikling av gode kunderelasjoner er essensielt her, samt hele tiden være «hands on» for å få utviklet den rette kulturen som stimulerer til økt service- og kundeorientering. Når det gjelder dimensjonen Serviceklima Holdning og kultur fant vi også statistisk signifikante resultater på at den totale endringen har en sterk positiv sammenheng med service- og kundeorientering, noe som sier oss at også denne dimensjonen er sentral. Vi ser det å ha felles holdninger og ha en godt innarbeidet kultur blant medarbeiderne på kundesenteret om å yte god servicekvalitet er viktige momenter for service- og kundeorientering som det bør fokuseres på i arbeidshverdagen på kundesenteret. Her inngår også det at ledelsen i bedriftene legger til rett for at de i førstelinjen kan yte sitt maksimale i møtene med kundene, levere serviceløftet. Tilretteleggerrollen er altså viktigere enn kontrolløroppgaven. Samt at bedriften

arbeider systematisk for å skape en kultur for god servicekvalitet. Dette er forhold som har stor betydning for service- og kundeorienteringen blant medarbeiderne.

Ser vi på resultatene i hypotesen for forskningsspørsmål 2, «I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidernes handlingsrom og beslutningsmyndighet og medarbeidertilfredshet?», forteller disse oss at det er en positiv sammenheng. Gjennom dimensjon Medarbeidertilfredshet Selvrealisering har vi statistisk signifikante funn og gjennom dimensjonen Medarbeidertilfredshet Mestring har vi statistisk signifikante funn som sier at Handlingsrom og beslutningsmyndighet påvirker medarbeidertilfredsheten. Vi ser at ved å gi medarbeiderne på kundesenteret klare retningslinjer i forhold til hvor langt de kan strekke seg ovenfor kundene, at de klarer å løse problemene i førstelinjen og at de kan jobbe selvstendig er viktige faktorer for å skape medarbeidertilfredshet. Det å stole på medarbeiderne og gi dem tillit innenfor visse rammer kan være avgjørende for å øke tilfredsheten til de som jobber på kundesenteret. Andre viktige momenter er friheten til å organisere sin egen arbeidshverdag og at medarbeiderne har nok frihet til å løse kundenes utfordringer innenfor de faste rutinene som ligger innenfor handlingsreglene på kundesenteret.

Under forskningsspørsmål 3, «I hvilken grad er det en sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering?», så resultatene i hypotesen at dimensjonen 1 Medarbeidertilfredshet Selvrealisering gav oss statistisk signifikante funn, mens dimensjon 2 Medarbeidertilfredshet Mestring ikke gav statistisk signifikante funn. Dette sier oss at Medarbeidertilfredshet Selvrealisering har en sterk positiv sammenheng Service- og kundeorientering, mens Medarbeidertilfredshet Mestring ikke gir oss noen svar. Ut ifra disse resultatene kan man her fokusere på at det er viktig å sørge for at medarbeiderne på kundesenteret er tilfredse med arbeidsoppgavene sine og at de får nok utfordringer i arbeidshverdagen sin. Det å utvikle seg i jobben sin er et viktig moment man må tenke på når man utarbeider arbeidsinstrukser for medarbeidere på et kundesenter.

Et annet råd vi vil komme med til bedrifter som ønsker en god servicekvalitet er å ikke i for stor grad fokusere på produktivitet i førstelinjen. Andreassen og Lervik-Olsen (2015) hevder at produktivitet i en serviceøkonomi er vesentlig annerledes enn i en industriøkonomi hvor kunder ikke inngår i verdiskapningsprosessen. I en industribedrift handler verdiskapning fort om kostnadskontroll, reduserte kostnader og økt volum. Brukes denne tankegangen ukritisk på servicebedrifter gjennom for eksempel bemanningsreduksjoner fremfor verdidrivere for kundene som service og merke (brand) når lønnsomheten skal bedres, kan dette på kort sikt gi

positive gevinster, men de langsiktige konsekvensene kan være en reduksjon i omsetning (Andreassen, 2006-B:28).

For vår egen del, som ledere innen telecombransjen, ønsket vi oss mere innsikt i hvilket faktorer som påvirker service- og kundeorientering og medarbeidertilfredshet blant medarbeiderne på kundesenteret. Dette for å få en god opplevd servicekvalitet blant våre eksisterende kunder, beholde disse og få nye kunder. Implikasjonene fra denne oppgaven kan i tillegg til å være nyttige for oss, også være et bidrag til tema innen utdanning og utvikling av ledere til tjenestebedrifter.

5.3 Begrensninger med oppgaven

Vi måtte utforme spørreskjema siden vi ikke fant undersøkelser direkte knyttet mot vårt tema og gjennomførte en tverrsnittstudie. Ved å utarbeide egne indikatorer og lage egne variabler var disse ikke gjennomtestet fra før og dette kom som en utfordring for å kvalitetssikre vår variable og sørge for høy nok reliabilitet. I tillegg avgrenset vi oppgaven til å kun gjelde de som er best på kundeservice og den er derfor ikke generaliserbar til alle som jobber på kundeservice i samme bransje.

For å kunne gått mer i dybden har vi kunnet gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med medarbeiderne på kundesenteret slik at vi kunne fått en dypere innsikt og en forståelse for hvilket faktorer i bedriften som har sammenheng med intern servicekvalitet utover våre funn i denne undersøkelsen og for å kunne utvikle flere variabler og finne flere faktorer. Vår studie har også sine begrensninger gjennom at resultatene forteller oss om sammenhenger og lite om årsaks- og virkningsforhold. Dette hadde man kunnet forsket videre på med longitudinelle studier eller gjennom eksperimentelle studier.

Vi valgte å gjøre en undersøkelse i den bedriften, Lyse Dialog AS, som var kåret til å være best på kundeservice innen kategorien bredbånd (Kantar TNS, 2018). Lyse Dialog AS er del av Lyse konsernet der også Altibox AS inngår. Altibox AS leverer innholdsproduktene internett, tv og telefoni, og er kåret til å ha de beste produktene de siste 8 årene (EPSI, 2017). Kan det være slik at den målte effekten av opplevd servicekvalitet hos Lyse Dialog AS er påvirket av hvor godt fornøyd kundene er med produktene? Dette spørsmålet kan være et interessant området å forske videre på.

5.4 Videre forskning

Undersøkelsen vår og den påfølgende analysen bekreftet eksisterende teori og forskningsartikler innenfor serviceledelse, der hypotesene for forskningsspørsmål 1 og 2 ble støttet.

I forhold til forskningsspørsmål 3, *I hvilken grad er det sammenheng mellom service- og kundeorientering, og medarbeidertilfredshet?* sa den tilhørende hypotesen at det var en positiv sammenheng mellom Medarbeidertilfredshet og økt Service- og kundeorientering. Resultatet fra dataanalysen visste at dimensjonen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering hadde en relativt høy samvariasjon med Service- og kundeorientering, mens dimensjonen Medarbeidertilfredshet Mestring hadde en lav positiv samvariasjon med Service- og kundeorientering og måtte forkastes da den ikke var statistisk signifikant. Dette er et resultat som overrasket oss og som kunne være interessant å forske videre på, og da i flere bedrifter som indikert i diskusjonen ovenfor.

Det som går igjen i servicelitteraturen er at tilfredse ansatte som oftest leder til tilfredse kunder. «Å ha tilfredse medarbeidere er ikke et mål, men et virkemiddel» (Andreassen og Lervik-Olsen, 2015:44). Det ville derfor være interessant å forske videre på faktorer som har sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering, og som igjen skal gi kundene en god oppfattet servicekvalitet. Her vil det være interessant å se på tjenestebedrifter innenfor flere bransjer enn bare telecom.

Videre fant vi i undersøkelsen at både variabelen Medarbeidertilfredshet og Serviceklimate ladet på to dimensjoner og dette kan være interessante funn å forske videre på og kan i tillegg være et bidrag til teoretiske implikasjoner. Er det slik at det er to dimensjoner også i andre tjenestebedrifter?

5.5 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å se på hvilke faktorer som har sammenheng med service- og kundeorientering og hvilke faktorer som har sammenheng med medarbeidertilfredsheten i tjenestebedrifter. Tidligere undersøkelser rundt dette tema har hatt fokus på det eksterne, mens vi har her sett på det interne. Medarbeidertilfredshet og Service- og kundeorientering ble da våre avhengige variabler og vi valgte de uavhengige variablene ut fra teori innen serviceledelse. Vi utarbeidet selv indikatorer med støtte fra teorien da vi ikke kunne finne tidligere undersøkelser spesifikt på dette området. I tillegg hadde vi kontrollvariablene kjønn, alder og utdannelse.

Vi fant støtte til fem av seks hypoteser (de tre hypoteser vi hadde i utgangspunktet, ble delt inn i to dimensjoner hver) og vi vil med dette konkludere at vi fikk støtte for forskningsmodellen vår (tabell 4.5.1 viser hvilke hypoteser som fikk støtte og hvilken hypotese som ikke støttes).

Ut fra analysen kan vi konkludere med følgende:

- Analysen viser at det er en klar sammenheng mellom begge dimensjonene Serviceklimateledelse og Serviceklimateledelse og Serviceklimateledelse og kultur, og Service- og kundeorientering. Vi får bekreftet at faktoren Serviceklimateledelse påvirker Service- og kundeorientering positivt.
- Analysen viser at det er en sammenheng mellom Handlingsrom og beslutningsmyndighet, og dimensjonene Medarbeidertilfredshet Mestring og Medarbeidertilfredshet Selvrealisering. Vi får bekreftet at faktoren Handlingsrom og beslutningsmyndighet påvirker Medarbeidertilfredshet positivt.
- Analysen viser at det er en klar sammenheng mellom dimensjonen Medarbeidertilfredshet Selvrealisering og Service- og kundeorientering, mens det ikke er en statistisk signifikant sammenheng mellom Medarbeidertilfredshet Mestring og Service- og kundeorientering. Vi får bekreftet at Medarbeidertilfredshet Selvrealisering påvirker Service- og kundeorientering positivt.

Ut fra våre funn kan vi konkludere med at faktoren serviceklimateledelse og faktoren handlingsrom og beslutningsmyndighet har sammenheng med medarbeidertilfredshet og service- og kundeorientering.

Litteraturliste

- Andreassen, T.W. (2006-A) *Serviceledelse, Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Oslo : Gyldendal Norsk Forlag AS
- Andreassen, T.W. (2006-B) *Kunderelasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Andreassen, T.W. & Lervik-Olsen, L. (2015). *Service og Innovasjon*, 2, utgave. Bergen : Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Anderson, E.W. (1994) Post-Purchase Evaluation and Word-of-Mouth. Working paper, National Quality Research Center, *University of Michigan Business School*.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2002). Managing The Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review* 44(3): 72-86.
- EPSI, *Bredbånd 2017*. Nedlastet 20. mai 2018 fra <http://www.epsi-norway.org/report/bredband-2017/>
- Erichsen, M., Solberg F. & Stiklestad T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Fredriksen, J.I. (2010) *Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste konkurransemiddel*. Nedlastet 20. mai 2018 fra <https://www.magma.no/medarbeidernes-kompetanse-og-motivasjon-er-detaljhandelens-viktigste-konkurransemiddel>
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring*. Stockholm, 3. opplag: Liber AB
- Gujarati D.N. & Porter, D.C. (2009). *Basic Econometrics*, 5. utg.): McGraw-Hill.
- Hair, J.F. jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hennig-Thurau, T. (2004): «Customer Orientation of Service Employees, Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention». *International Journal of Service Industry Management*.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. jr. & Schlesinger, L.A. 1995. Putting Service-Profit Chain at Work. *Harvard Business Review* 86(7/8): 118-129.

- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. jr. & Schlesinger, L.A. 1997. *The Service-Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: *The Free Press*.
- Jacobsen, D. I. (2013), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannesen, J.A., Olaisen & Olsen, B. (2009). *Omdømme: Rykter, sladder og tøyprat*. Cappelen Damm.
- Johannesen, J.A. & Olsen, B. (2008, 3. opplag 2013). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Judge, T.A. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology* 63. s. 341-367.
- Kantar TNS, *Kundeservicedagene 2018*. Nedlastet 20. mai 2018 fra <http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/kundeservicedagene-2018/>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2015. *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Loveman, G.W. (1998). "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking" *Journal of Service Research*, 1 (1), s 18-31.
- Meyer, P.J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in work place: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, s. 299-326.
- McGoldrick, P.J. (2002): *Retail Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge, Work and Innovation*. 2. Utg. New York: Palgrave Macmillian.
- Normann, R. (1995) *Service Management*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Oliver, R.L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.

Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing*, pp. 33-44. American Marketing Association

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.

Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rust, R.T., Moorman, C. & Dickson, P.R. (2002). «Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both? » *Journal of Marketing*, 66 (4), 7-25.

Schneider, B, White, S.S. & Paul, M.C. (1998). «Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: test of a Causal Model» *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150-63.

Thjømmøe, H. M. & Olson, E. L. (2011). *Forbrukeratferd; kjøpsatferd og økonomisk psykologi i markedsføringen*. Oslo: Universitetsforlaget.

TMI, Australia (2001). *International Country Comparison*.

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Modell and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*.

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

1. Er du kvinne eller mann?

- 1. Kvinne
- 2. Mann

2. Hvor gammel er du?

- 1. 16-20 år
- 2. 21-25 år
- 3. 26-30 år
- 4. 31-35 år
- 5. 36-40 år
- 6. 41-45 år
- 7. 46-50 år
- 8. 51-55 år
- 9. 56-60 år
- 10. 61-67 år

3. Hvilken utdannelse har du?

Sett kryss på den høyeste utdanningen du har.

- 1. Ungdomsskole
- 2. Videregående Skole
- 3. Fagbrev
- 4. Bachelor Grad
- 5. Mastergrad
- 6. Doktor Grad

4. Jeg opplever at dyktige ansatte blir forfremmet til kundeservice.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

5. Jeg har nok kompetanse til å faglig kan vurdere de ulike henvendelsene jeg får daglig i møte med kunder.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig

- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

6. Jeg har gode nok tekniske hjelpemidler for å kunne gjennomføre mine daglige arbeidsoppgaver.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

7. Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å kunne håndtere arbeidsoppgavene mine.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

8. Det finnes en felles holdning blant mine medarbeidere om å yte god servicekvalitet ovenfor kundene.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

9. Ledelsen legger til rette for utvikling av gode kunderelasjoner.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

10. Vi får tilstrekkelig informasjon fra ledelsen.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

11. Det er en felles kultur blant mine medarbeidere på kundesenteret om å yte god service.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

12. Jeg får den nødvendige støtten og oppfølgingen fra ledelsen i bedriften til å yte god kundeservice.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

13. Toppledelsen i bedriften har fokus på hva som er viktig for kunden.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

14. Min nærmeste leder har fokus på hva som er viktig for kunden.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

15. Bedriften jeg jobber i er omstillingsdyktig ved endrede kundebehov.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral

- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

16. Jeg kan påvirke rutiner og prosesser når jeg ser kundene har endrede behov.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

17. Kundens behov blir satt først hos oss.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

18. Arbeidet jeg utfører er viktig for å beholde kunder.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

19. Arbeidet jeg utfører er viktig for omdømmet til bedriften.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

20. Det er et stort fokus på kundesenteret og dets betydning fra ledelsen i bedriften.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

21. Jeg klarer å løse kundenes problemer/utfordringer på kort tid.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

22. Jeg klarer å innta/sette meg inn i kundens perspektiv på utfordringer de står ovenfor.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

23. Jeg har klare retningslinjer i forhold til hvor langt jeg kan gå, for å avhjelpe kundene i spørsmål om refusjon/kreditering.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

24. Her løser vi problemene i førstelinjen.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

25. Jeg føler at jeg kan jobbe selvstendig.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

26. Jeg kan organisere min egen arbeidshverdag.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

27. Jeg har stor frihet i møte med kunder for å løse kundens utfordring.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

28. Jeg føler det er godt samhold blant mine kolleger.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

29. Det er lite sykefravær blant mine kollegaer.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

30. Jeg er tilfreds med mine arbeidsoppgaver.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

31. Jeg mestrer jobben min.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

32. Jeg får anerkjennelse for jobben jeg utfører.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig

- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

33. Jeg har ingen planer om å bytte jobb.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

34. Jeg får nok utfordringer i jobben.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

35. Jeg opplever personlig utvikling i jobben.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

36. Jeg klarer å holde det forventede tempoet arbeidsgiver krever av meg.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

37. Jeg føler meg tilfreds når jeg klarer å avhjelpe kundens behov.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

38. Jeg føler meg betydningsfull for bedriften.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

39. Jeg klarer i stor grad å avdekke kundens behov.

- 1. Helt uenig
- 2. Delvis uenig
- 3. Nøytral
- 4. Delvis enig
- 5. Helt enig

Vedlegg 2: Faktoranalyse Service- og kundeorientering

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	189,932
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Toppledelsen i bedriften har fokus på hva som er viktig for kunden.:	1,000	,549
Bedriften jeg jobber i er omstillingsdyktig ved endrede kundebehov.:	1,000	,618
Jeg kan påvirke rutiner og prosesser når jeg ser kundene har endrede behov.:	1,000	,499
Kundens behov blir satt først hos oss.:	1,000	,545
Det er et stort fokus på kundesenteret og dets betydning fra ledelsen i bedriften.:	1,000	,450

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,661	53,216	53,216	2,661	53,216	53,216
2	,742	14,842	68,058			
3	,686	13,725	81,783			
4	,541	10,825	92,608			
5	,370	7,392	100,000			

Component Matrix^a

	Component 1
Toppledelsen i bedriften har fokus på hva som er viktig for kunden.:	,741
Bedriften jeg jobber i er omstillingsdyktig ved endrede kundebehov.:	,786
Jeg kan påvirke rutiner og prosesser når jeg ser kundene har endrede behov.:	,706
Kundens behov blir satt først hos oss.:	,739
Det er et stort fokus på kundesenteret og dets betydning fra ledelsen i bedriften.:	,671

Vedlegg 3: Faktoranalyse Handlingsrom og beslutningsmyndighet

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,615
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	35,316
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Jeg har klare retningslinjer i forhold til hvor langt jeg kan gå, for å avhjelpe kundene i spørsmål om refusjon/kreditering.:	1,000	,578
Her løser vi problemene i førstelinjen.:	1,000	,567
Jeg føler at jeg kan jobbe selvstendig.:	1,000	,449

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,594	53,119	53,119	1,594	53,119	53,119
2	,768	25,593	78,712			
3	,639	21,288	100,000			

Component Matrix^a

	Component 1
Jeg har klare retningslinjer i forhold til hvor langt jeg kan gå, for å avhjelpe kundene i spørsmål om refusjon/kreditering.:	,760
Her løser vi problemene i førstelinjen.:	,753
Jeg føler at jeg kan jobbe selvstendig.:	,670

Vedlegg 4: Regresjonsanalyse Serviceklima Ledelse og Serviceklima Holdning og kultur i samme modell

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Service og kundeorientering	3,7691	,76679	149
Serviceklimaet	4,3658	,81918	149
Ledelsen	3,6242	,78703	149
Kjønn	,4899	,50158	149
Hvor gammel er du?:	3,19	1,440	149
Kontrollvariabel utdannelse	,4430	,49841	149

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	,728 ^a	,530	,514	,53478	,530	32,253	5

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	143	,000

Correlations

		Service og kundeorienter ing	Serviceklima et	Ledelsen
Pearson Correlation	Service og kundeorientering	1,000	,566	,615
	Serviceklimaet	,566	1,000	,380
	Ledelsen	,615	,380	1,000
	Kjønn	-,178	-,020	-,112
	Hvor gammel er du?:	-,120	-,145	-,017
	Kontrollvariabel utdannelse	-,127	-,069	-,110
Sig. (1-tailed)	Service og kundeorientering	.	,000	,000
	Serviceklimaet	,000	.	,000
	Ledelsen	,000	,000	.
	Kjønn	,015	,405	,086
	Hvor gammel er du?:	,073	,039	,418
	Kontrollvariabel utdannelse	,062	,203	,091
N	Service og kundeorientering	149	149	149
	Serviceklimaet	149	149	149
	Ledelsen	149	149	149
	Kjønn	149	149	149
	Hvor gammel er du?:	149	149	149
	Kontrollvariabel utdannelse	149	149	149

Correlations

		Kjønn	Hvor gammel er du?:	Kontrollvariabel utdannelse
Pearson Correlation	Service og kundeorientering	-,178	-,120	-,127
	Serviceklimaet	-,020	-,145	-,069
	Ledelsen	-,112	-,017	-,110
	Kjønn	1,000	-,119	-,063
	Hvor gammel er du?:	-,119	1,000	-,070
	Kontrollvariabel utdannelse	-,063	-,070	1,000
Sig. (1-tailed)	Service og kundeorientering	,015	,073	,062
	Serviceklimaet	,405	,039	,203
	Ledelsen	,086	,418	,091
	Kjønn	.	,074	,222
	Hvor gammel er du?:	,074	.	,199
	Kontrollvariabel utdannelse	,222	,199	.
N	Service og kundeorientering	149	149	149
	Serviceklimaet	149	149	149
	Ledelsen	149	149	149
	Kjønn	149	149	149
	Hvor gammel er du?:	149	149	149
	Kontrollvariabel utdannelse	149	149	149

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,121	5	9,224	32,253	,000 ^b
	Residual	40,897	143	,286		
	Total	87,018	148			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,924	,318		2,906	,004
	Serviceklimaet	,353	,059	,377	6,008	,000
	Ledelsen	,436	,061	,448	7,143	,000
	Kjønn	-,205	,089	-,134	-2,295	,023
	Hvor gammel er du?:	-,041	,031	-,078	-1,328	,186
	Kontrollvariabel utdannelse	-,101	,089	-,065	-1,125	,263

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Serviceklimaet	,835	1,198
	Ledelsen	,836	1,196
	Kjønn	,966	1,036
	Hvor gammel er du?:	,956	1,046
	Kontrollvariabel utdannelse	,974	1,027