

BCR3102
BACHELOROPPGAVE

Ledelse og servicestrategi
Høgskolen Kristiania

”Er myndiggjøring og tillit til førstelinjemedarbeidere relatert til kundetilfredshet?”



VÅR 2017

Innleveringsdato: 18.05.2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Antall ord: 14817

Forord

Denne Bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave for vårt treårige studium i Ledelse og servicestrategi ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Som følger av at vi tre har holdt sammen gjennom hele studieløpet var prosessen med å finne interessedema og problemstilling noe forenklet da vi over lengre tid har hatt en felles forståelse for hvilken retning vi ønsker å ta i utformingen av bacheloroppgaven. Med bakgrunn i at vi er første kull som gradueres fra Ledelse og servicestrategi har vi lenge ønsket å skrive en oppgave som representerer studieløpet. Flere temaer appellerte til oss, og vi endte opp med å avgrense oss til et område som vi ser på som interessant og aktuelt for dagens servicenæring. Vi er fornøyde og har eierskap til sluttresultatet, samtidig som vi har lært mye av prosjektet og oss selv i prosessen.

Vi ønsker å rette en takk til alle som har hjulpet oss med å komme i mål med denne spennende og lærerike oppgaven. Først vil vi takke vår veileder, Henning Friberg ved Høyskolen Kristiania for tydelig, konstruktiv, kreativ og motiverende veiledning gjennom oppgaveprosessen. Vi har tidligere hatt Henning som foreleser og vi føler oss privilegerte som fikk muligheten til et tettere samarbeid. Vi vil også takke Prorektor, Sander Sværi ved Høyskolen Kristiana og Torunn Lian for metodisk veiledning. Deretter vil vi takke vår konseptbedrift Funky Frozen Yogurt for et godt samarbeid, og da spesielt driftssjef Arne I. Wibe for innsikt, forslag, informasjon og rettigheter til benyttelse av logo samt muligheten til å gjennomføre undersøkelser blant deres ledere og medarbeidere.

Til slutt vil vi takke alle respondenter som tok seg tid til å besvare undersøkelsene våre.

Vi håper å gi dere et innblikk i kraft av våre interesser. God lesning!

Oslo, 18. mai 2017

748363, 748551, 748628

Sammendrag

Dagens servicemarked utgjør om lag 70% av Norges bruttonasjonalprodukt. Offentlige og private servicenæringer er i vekst, kunden stiller høyere krav og utvalget av teori som belyser praktiske metoder for å imøtekomme kundens forventninger er enormt. Søken etter kunnskap om viktige faktorer for oppnåelse kundetilfredshet er et nødvendig tema for servicebedrifter som interagerer i direkte kontakt med kunden. I tillegg er forståelse for hvordan ulike serviceprosesser benyttes i relasjonen mellom leder, ansatt og kunde en forutsetning for å levere tilstrekkelig grad av service knyttet til kundens forventninger. Gjennom denne bacheloroppgaven håper vi å kunne bidra til en økt forståelse av kjedereaksjoner knyttet til serviceprosesser, og hvilke faktorer i prosessene som er essensielle for å skape kundetilfredshet i sannhetens øyeblikk. Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

”Er myndiggjøring og tillit til førstelinjemedarbeidere relatert til kundetilfredshet?”

I denne oppgaven retter vi problemstillingens fokus mot en bestemt konseptbedrift. Vi er stolte og ydmyke over å ha hatt et tett, informativt og gjensidig samarbeid med yoghurt is-kjeden Funky Frozen Yogurt gjennom hele prosessen. Oppgaven innledes ved et teoretisk rammeverk som knyttes opp mot oppgavens problemstilling. For å gi innsikt i hvordan interne servicekvaliteter kan ha innvirkning på kundetilfredshet gjør vi blant annet rede for en forskningsstudie målt på kjederestauranter i USA, samt teorier innen serviceledelse som Service Profit Chain, SERVQUAL og Gap modellen. Våre observasjoner viser at det er behov for forståelse om ulike kjedereaksjoner knyttet til serviceprosesser, både for intern vekst så vel som oppnåelse av kundetilfredshet i serviceleveransen.

Som en årsak av at problemstillingen tar hensyn til konkrete begreper kunne vi enkelt samle inn informasjon og analysere data for å oppnå grunnlag for resultater. Gjennom en drøftingsdel der vi satte resultatene opp mot relevant teori kunne vi se at undersøkelsene ga noen av effektene vi forventet. I tillegg viste undersøkelsene til spennende funn i form av å vise til at det potensielt er et større omfang av begreper som har innvirkning på variablene vi testet. I likhet med de fleste andre forskningsrelaterte undersøkelser kan man stille seg kritisk til også denne undersøkelsen. Selv om vi føler at vi har oppnådd målene hva angår å besvare oppgavens problemstilling, er det utfordringer knyttet til undersøkelsen som vi belyser i en egen del spisset mot kritiske holdepunkter.

Innholdsfortegnelse

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Fordord | 2 |
| Sammendrag | 3 |
| 1.0 INNLEDNING | 7 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema..... | 7 |
| 1.2 Problemstilling..... | 8 |
| 1.3 Avgrensning og metode..... | 8 |
| 1.4 Forskningsprosessen..... | 8 |
| 1.5 Konseptbedrift: Funky Frozen Yogurt..... | 9 |
| 2.0 TEORETISK UTGANGSPUNKT | 10 |
| 2.1 Begreper og definisjoner..... | 10 |
| 2.2 Hovedartikkel: Myndiggjøring av ansatte i restaurantbransjen..... | 11 |
| 2.3 The Service Profit Chain..... | 14 |
| 2.3.1 Internal service quality..... | 15 |
| 2.3.2 Employee satisfaction..... | 16 |
| 2.3.3 Employee retention..... | 17 |
| 2.3.4 Employee productivity..... | 17 |
| 2.3.5 External service value..... | 18 |
| 2.3.6 Customer satisfaction..... | 18 |
| 2.4 Tillit..... | 19 |
| 2.5 Ledelsesteorier..... | 20 |
| 2.5.1 Autonomi og frihet..... | 20 |
| 2.5.2 Mening og eierskap..... | 21 |
| 2.5.3 Mentale modeller..... | 21 |
| 2.5.4 Selvledelse..... | 22 |
| 2.6 SERVQUAL: Opplevd servicekvalitet..... | 23 |
| 2.7 Gap modellen..... | 25 |
| 3.0 HYPOTESER | 27 |
| 3.1 Hypoteser og konseptuell modell..... | 29 |
| 4.0 METODE | 29 |
| 4.1 Valg av forskningsdesign..... | 30 |
| 4.2 Valg av metode - Kvantitativ metode..... | 31 |
| 4.3 Datainnsamling..... | 32 |
| 4.4 Utvikling av spørreskjema..... | 32 |

| | |
|-------------------------------------------------|-----------|
| 4.5 Reliabilitet og validitet..... | 34 |
| 5.0 ANALYSE..... | 35 |
| 5.1 Gjennomføring..... | 35 |
| 5.2 Populasjon og utvalg..... | 35 |
| 5.3 Utvalgets størrelse..... | 36 |
| 6.0 DATAANALYSE..... | 36 |
| 6.1 Innledning..... | 36 |
| 6.2 Validitet..... | 36 |
| 6.3 Deskriptiv analyse..... | 37 |
| 6.4 Skewness og kurtosis..... | 38 |
| 6.5 Faktoranalyser..... | 40 |
| 6.5.1 Konvergent faktoranalyse..... | 40 |
| 6.5.2 Resultater konvergent faktoranalyse..... | 41 |
| 6.5.3 Divergent faktoranalyse..... | 44 |
| 6.6 Reliabilitetsanalyse..... | 45 |
| 6.7 Regresjonsanalyse..... | 48 |
| 6.8 Undersøkelse av ledere i FFY..... | 50 |
| 6.8.1 Resultater av lederundersøkelse..... | 50 |
| 7.0 RESULTATER..... | 51 |
| 7.1 Hypoteseresultater..... | 51 |
| 7.1.1 Hypotese 1..... | 51 |
| 7.1.2 Hypotese 2 | 52 |
| 7.1.3 Hypotese 3 og 4..... | 52 |
| 7.1.4 Hypotese 5..... | 52 |
| 7.2 Drøfting..... | 53 |
| 7.3 Refleksjon over svakheter..... | 55 |
| 8.0 KONKLUSJON OG INFORMASJONSNYTTE..... | 55 |
| 8.1 Konklusjon..... | 55 |
| 8.2 Strategiske trekk..... | 56 |
| 8.3 Videre forskning..... | 57 |
| 8.4 Oppgavekritikk..... | 57 |
| Litteratur og kildehenvisning..... | 59 |

Figurer

| | |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Figur 1: Oppgavens struktur..... | 8 |
| Figur 2: Forskningsprosessen..... | 9 |
| Figur 3: Konseptuell modell: kjedereaksjoner..... | 13 |
| Figur 4: The Links in the Service Profit Chain..... | 15 |
| Figur 5: Mentale modeller av verden..... | 22 |
| Figur 6: SERVQUAL..... | 24 |
| Figur 7: The Gap Model..... | 25 |
| Figur 8: Konseptuell hypotese-modell..... | 29 |
| Figur 9: Hovedforskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode..... | 31 |

Vedlegg

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Vedlegg 1: Spørreundersøkelse (leder)..... | 66 |
| Vedlegg 2: Spørreundersøkelse (ansatt)..... | 67 |
| Vedlegg 3: Spørreundersøkelse (kunde)..... | 70 |
| Vedlegg 4: Deskriptiv analyse (kunder)..... | 72 |
| Vedlegg 5: Deskriptiv analyse (ansatte)..... | 73 |
| Vedlegg 6: Skewness og kurtosis (kunder)..... | 73 |
| Vedlegg 7: Skewness og kurtosis (ansatte)..... | 75 |
| Vedlegg 8: Faktoranalyse (kunder)..... | 76 |
| Vedlegg 9: Faktoranalyse (ansatte)..... | 78 |
| Vedlegg 10: Reliabilitetsanalyse: Cronbach´s Alpha (kunder)..... | 79 |
| Vedlegg 11: Reliabilitetsanalyse: Cronbach´s Alpha (ansatte)..... | 81 |
| Vedlegg 12: Regresjonsanalyse (kunder)..... | 82 |
| Vedlegg 13: Regresjonsanalyse (ansatte)..... | 83 |

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi befinner oss i et servicemarked som bidrar til om lag 70% av Norges bruttonasjonalprodukt. Både offentlige og private tjeneste- og servicenæringer er i vekst, og det stilles større krav og forventninger til leveranse av kostnadseffektive tjenester (Sværi 2017, Høyskolen Kristiania). Det finnes et enormt utvalg av teori som har til hensikt å belyse praktiske metoder for å imøtekomme kundens krav og forventninger. I Bachelorprosessen kom vi over en forskningsstudie gjort på 365 førstelinjemedarbeidere og 2915 kunder ved 40 forskjellige kjederestauranter i USA. Studien viser til at dersom man influerer og dyrker medarbeideres tilfredshet vil konsekvensen resultere i høyere kundetilfredshet (Namasivayam et al. 2014). Med bakgrunn i dette ønsket vi å se nærmere på hvordan aspekter som myndiggjøring, tillit og jobbtildfredshet kan ha innvirkning på kundetilfredshet i servicebedrifter.

Vi har alle tidligere og nåværende yrkeserfaring hvor vi har vært i situasjoner der vi enten har fått eller gitt myndighet og tillit til å ta avgjørelser i relasjonen mellom kunder eller medarbeidere. Vi deler derfor samme oppfatning av at myndiggjøring og tillit er to viktige faktorer i arbeidssituasjonen. Forskning viser til at myndiggjøring av medarbeidere er knyttet til og assosiert med tilfredshet og prestasjonsytelse (Bennis & Townsend, 1997). Forskningen viser også til psykologisk myndiggjøring som prediktorer for jobbtildfredshet (Srivastava et al. 2006; Konczak et al. 200). I følge Selvik er autonomi i arbeidssituasjonen er en av de mest verdsette faktorene vi finner når vi måler medarbeidertilfredshet og motivasjon (2013, 160), og det legges til at et vesentlig element i prestasjonsytelse omhandler autonomi og frihet (Arnulf 2013, 9). Yukl viser også til forskning som diskuterer viktigheten av å gi tillit samt være optimist ovenfor sine medarbeidere (2013, 325-326). Tilfredshet, motivasjon og prestasjoner øker i disse situasjonene, og det er konkrete beviser på at denne typen ledelse er effektiv (Arnulf 2013, 56).

Med andre ord kan det teoretisk predikeres at tilfredse medarbeidere bidrar til positiv kundetilfredshet, muliggjøring av kundelojalitet, økt profitt, reduserte kostnader og økt verdiskapning i servicenivået (Heskett et al. 1997). Dette er tidsaktuelle temaer vi har tilegnet oss kunnskap om gjennom studieløpet, og vi ser det derfor som naturlig å undersøke og belyse dem gjennom Bacheloroppgaven 2017.

1.2 Problemstilling

Når man velger problemstilling anbefales det av Jacobsen at man avgrensner på den eksplisitte måten (2005). I praksis betyr dette at man gir et oversiktlig bilde av hva og hvem man skal undersøke. Vår problemstilling lyder som følger:

”Er myndiggjøring og tillit til førstelinjemedarbeidere relatert til kundetilfredshet?”

1.3 Avgrensning og metode

Oppgaven er delt inn i seks deler fordelt på åtte kapitler der vi starter med å introdusere oppgaven, belyse oppgavens teoretiske utgangspunkt, hypoteser samt metodiske fremgangsmåte. Deretter analyserer vi funn fra undersøkelsene opp mot metode og teori, før vi konkluderer oppgavens resultater, nytteverdi og legger frem kritiske punkter til prosjektet. Myndiggjøring, jobbtilfredshet, tillit og kundetilfredshet er alle fenomener med et enormt utvalg av omfattende teori og praksis fra servicenæringen, noe som medfører at vi ser behov for å avgrense funn i oppgaven. Med dette utgangspunktet vil vi undersøke i hvilken grad ansattes tilfredshet har innvirkning på kundetilfredshet. For å ha et utgangspunkt til å besvare problemstillingen gjennomfører vi to undersøkelser der målet er å se sammenhenger mellom de ulike avhengige og uavhengige variablene. Under viser vi til oppgavens struktur.



Fig 1. Oppgavens struktur.

1.4 Forskningsprosessen

Vi har benyttet oss av forskningsprosessen som rammeverk for utformingen av oppgaven. Forskningsprosessen er organiseringsfasen av undersøkelsen og hvordan den gjennomføres med den hensikt å besvare forskningsspørsmål eller problemstilling. Prosessen fremstilles gjennom idéfasen, utforming av problemstillingen, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat (Johannessen et al. 2011, 32-33). Idéfasen tar ofte utgangspunkt i forskerens egne interesser og nysgjerrighet om et fenomen eller spørsmål en ønsker svar på. I første rekke må forskeren ta stilling til hensikten bak undersøkelsen; hva den skal bidra med og hva som ligger til grunne for å gjennomføre den. For at dette skal være gjennomførbart tar man

utgangspunkt i tidligere forskningsstudier og teoretisk grunnlag som viktige hjelpemidler på veien mot en interessant og engasjerende problemstilling. Tidligere forskning kan også gi forslag til idéer for valg av metode ved datainnsamling, noe som fører til vurderinger ift. utvalgsstørrelse, strategi og rekruttering av respondenter. For at man skal kunne tyde innsamlet data må den reduseres for å forenkle tolkning, slik at man avslutningsvis kan fremvise og presentere resultatene fra undersøkelsen (Johannessen et al. 2011, 32-33).

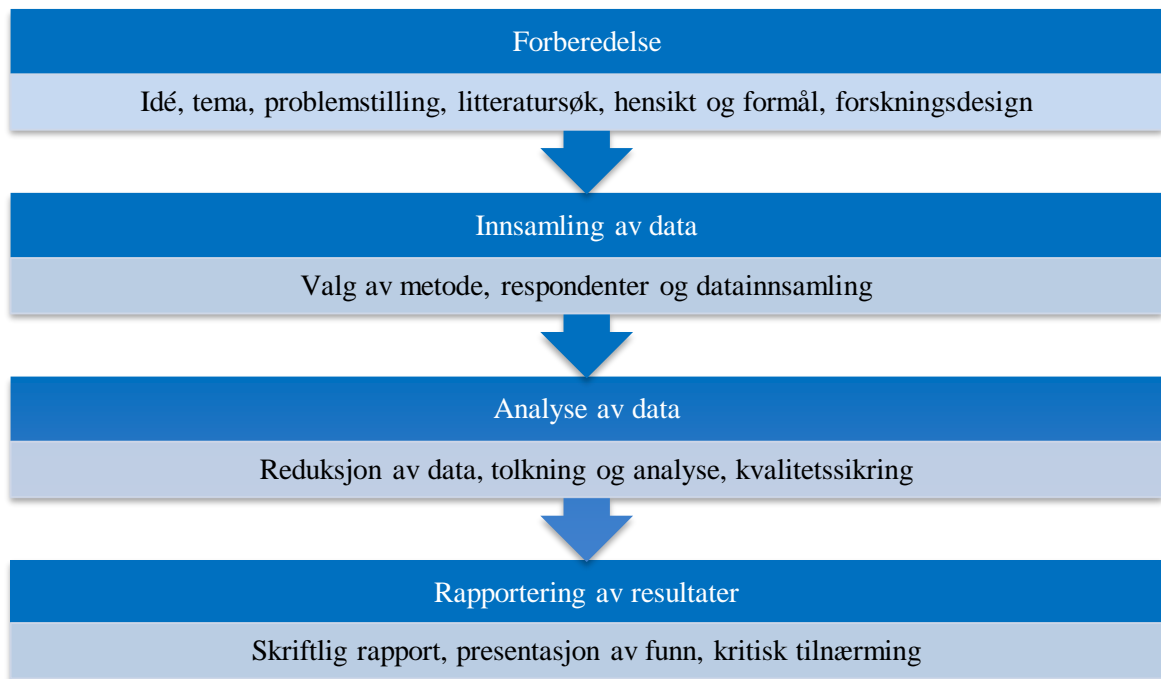


Fig 2: *Forskningsprosessen (Johannessen et. al 2011, 34).*

1.5 Konseptbedrift: Funky Frozen Yogurt

Underveis i Bachelorprosessen har vi hatt et tett og godt samarbeid med en av Skandinavias største yoghurt-is kjeder, Funky Frozen Yogurt (heretter henvises FFY). FFY startet opp i år 2013, og har raskt satt sine spor ved å åpne hele 20 butikker frem mot år 2017. Konseptet deres baserer seg på å tilby 100% økologisk youghurt-is. Fra januar 2013 til september 2014 tredoblet FFY den totale omsetningen, men har hatt noe nedgang som følger av åpning av nye lokaler (FFY 2017). FFY er i dag i en mellomfase mellom vekst og modning sett fra produktperspektivets livssyklus (Kotler 2014, fig. 10.3, 267).

FFY har som visjon å være Skandinavias ”råeste” yoghurt-is kjede. Med råskap mener FFY at de skal være best på lokaler, produkter, service og ansatte. *Forretningsidéen deres sier at ”alt handler om å kunne tilby de beste yoghurtmakene og topping som verden har å tilby. Med vår selvbetjening er det du som har kontrollen, og det er bare fantasien som kan hindre deg.”* Selvbetjeningen de opererer med myndiggjør og gir kunden mulighet til å involvere seg i serviceprosesser, noe FFY mener er en viktig faktor for deres kundetilfredshet. FFY har som mål å nå frem til hovedsakelig den yngre garde fra aldersspennet 12-20 år, men har sett en utvikling ved at langt flere utenfor målgruppen involverer seg (FFY 2017). Dette er også begrunnelsen for at vi har valgt å sette et større aldersspenn i undersøkelsene som vi skal belyse senere i oppgaven.

2.0 TEORETISK UTGANGSPUNKT

I denne delen skal vi redegjøre for teori som ligger til grunn for oppgaven. Vi skal blant annet belyse forskningsartikkelen som peilet oss inn på oppgavens tema, redegjøre for servicerelaterte begreper, belyse momentene i The Service Profit Chain som hovedmodell i oppgaven, vise til et utvalg av modeller samt knytte litteratur og teori opp mot problemstillingens momenter.

2.1 Begreper og definisjoner

Dette er et knippe av begreper og definisjoner som går igjen gjennom hele oppgaven. Årsaken til at vi belyser begrepene er for å skape en felles forståelse mellom leserne, for på den måten å unngå ulik tolkning.

Myndiggjøring

Myndiggjøring er prosessen der mennesker får økt kontroll over beslutninger og handlinger (Namasivayam et al. 2014).

Servicebedrifter

Servicebedrifter er bedrifter der fokuset rettes mot totalopplevelsen en kunde har i samhandel med virksomheten (Wilson et al. 2016).

Førstelinjemedarbeidere

Førstelinjemedarbeidere er medarbeidere som er i direkte kontakt med kunden. Å være i direkte møte med kunden er punktet der medarbeideren fysisk interagerer med en annen part, enten gjennom personlig interaksjon, web eller telekommunikasjon (Wilson et al. 2016).

Sannhetens øyeblikk

Omhandler perioden interaksjonen mellom kunde og servicetilbyder foregår (Lynn G. Shostack 1985, 243).

Service karakteristikk

- Service er forgjengelig, noe som gjør at det som brukes ikke kan bli lagret til senere bruk.
- Service er immaterielt, som beskriver at service ikke er noe håndfast som du kan ta og føle på. Å identifisere samt oppnå konkurransefortrinn under slike forhold er komplekst og krevende.
- Service er heterogent, som beskriver at service kan oppfattes ulikt fra person til person. Variabler som individuell behandling og situasjonsbestemte parametere gjør det krevende etablere kvalitetsstandarder for service kontra materielle produkter. Gode systemer for leveranse av service er derfor essensielt.
- Service avhenger av kontakt, som vil si at fysisk interaksjon mellom serviceyter og kunde er essensielt for opplevelsen.
- Service kan kjøpes, men ikke beholdes. Med andre ord vil ikke kunden eie servicen som blir kjøpt, det er noe som brukes der og da ref; forgjengelig.

(Wilson et al. 2016).

2.2 Hovedartikkel: Myndiggjøring av ansatte i restaurantbransjen

Studien tar sikte på hvilken rolle myndiggjøring, tillit og ansattes tilfredshet påvirker kundetilfredshet. Undersøkelsen tok utgangspunkt i 365 førstelinjemedarbeidere og 2915 kunder i 40 enheter av kjederestauranter i USA. Studien indikerte at en leders myndiggjøring av ansatte påvirker psykologisk autonomi og frihet, og ansattes tilfredshet resulterer i høyere forpliktelse til oppgaver og påvirker kundetilfredshet. Selv om nyere forskning anerkjenner betydningen av ansattes mulighet til autonomi, frihet og selvledelse, har få studier fokusert på myndighet og dens innflytelse av organisatoriske utfall. I tillegg er det mindre grad av forskningsmessig oppmerksomhet som har blitt tilegnet temaet. Den aktuelle studien viser en konseptuell modell med funn på at en leders myndiggjøring av ansatte har positiv innvirkning

på kundetilfredshet. Selv om noen av disse forbindelsene er studert separat i ulike sammenhenger, viser hele prosessen til organisatoriske resultater som tidligere ikke har vært studert (Namasivayam et al. 2013).

Forskning viser til at myndiggjøring overfor førstelinjemedarbeidere, der muligheten til å gjøre selvstendige valg, ofte er en forutsetning for å levere høy grad av service til kunder (Heskett et al. 1997). Forskning viser også til at ved å overføre myndighet og tillit til medarbeidere vil medarbeidere oftere rapportere om høyere jobbtillfredshet og organisasjonsmessig forpliktelse (Kim et al. 2012; Bhatnagar, 2007; Liden et al. 2000). Kundens evaluering av oppfattet tjenestekvalitet blir ofte brukt som indikatorer for organisatorisk effektivitet (Schneider et al. 1998; Anderson og Mittal. 2000). Til tross for rikelig med teoretiske bevis, er det mangler på forskning linket til ansattes myndiggjøring og på hvilken måte dette påvirker kundetilfredshet, spesielt da korrelasjoner mellom ulike kundedata kan være utfordrende (De Jong et al. 2008). Sammen med metodiske problemer er det snevre utgangspunktet i forskningen en årsak av det store omfanget av tverrfaglig teori som kreves for å rettferdiggjøre forholdene knyttet til forskningen (Schneider & White, 2004).

Hvorfor førstelinjemedarbeidere?

Hver enkelt servicebedrift er en enhet som avhenger av suksess gjennom kundetilfredshet basert på tjenestenivået som leveres. Grad av levert tjeneste krever samhandling mellom ledere og ansatte, der skapelsen av arbeidsmiljøet er avgjørende for å trigge effektivitet hos førstelinjemedarbeidere (Clark et al. 2009). I studien var anonymitet og konfidensialitet av de innsamlede dataene sikret, og studien viser til at det var korrelasjon mellom lederes myndiggjøring av ansatte og ansattes tilfredshet, samt overføringsverdien til kundetilfredshet (Namasivayam et al. 2013).

Myndiggjøring

Myndiggjøring innebærer å gi nødvendig autoritet og autonomi slik at medarbeidere i større grad kan utøve kontroll over arbeidsplassens beslutningsområder (Clark et al. 2009). Ford og Fottler argumenterer for at myndiggjøring er en mekanisme som enkeltpersoner og team blir holdt ansvarlig for ved utfall (1995). Ved å gi førstelinjemedarbeidere myndighet vil man i større grad kunne identifisere og rette opp feil i serviceleveranser, for på den måten å styrke ytelse, kalkulere risiko samt komme opp med idéer og behandle feil i sannhetens øyeblikk (Wellins et al. 1991).

Studien viser til at myndiggjøring av ansatte kan ha positiv effekt på ansattes effektivitet, samt bidra til å redusere jobbstress (Gill og Mathur, 2007;. Gill et al, 2010a, b). Andre studier viser til at nye ledelsesteorier som transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, etisk, moralsk, verdibasert, karismatisk og tjenende ledelse har en effekt på trivsel og engasjement i organisasjoner (Kim & Brymer, 2011), og at dette er effektivt i praksis (Yang 2010).

Liste over funn

I følge Gill er økt myndiggjøring av førstelinjemedarbeidere viktig for å tilby god kundeservice (et al. 2010a, b), og for å sikre at førstelinjemedarbeidere opptrer autonomt er det viktig at de føler seg psykologisk kompetente (Ro & Chen, 2011). Lederens myndiggjøring er sett på som viktig for å styrke ansattes psykologiske myndiggjøring, og har blitt undersøkt fra perspektiver som maktoverføring (Kirkman og Rosen, 1997) og motivasjonsmessige faktorer (Conger og Kanungo, 1988).

Konczak fant ut at den opplevde psykologiske myndiggjøringen kan predikere utfall som jobbtilfredshet, men det er likevel kritikk knyttet til hvorvidt dette forholdet har en positiv effektiv i sammenheng med levert i service i sannhetens øyeblikk (et al. 2000).

Schneider (et al. 2005) utviklet et rammeverk (se Conceptual model) basert på empiriske undersøkelser og teoretiske rammeverk. Modellen beskriver hvordan myndiggjøring av førstelinjemedarbeidere skaper intern tilfredshet, for på den måten å trigge forpliktelse til oppgaver og tilfredshet hos kunden (Namasivayam et al. 2013).

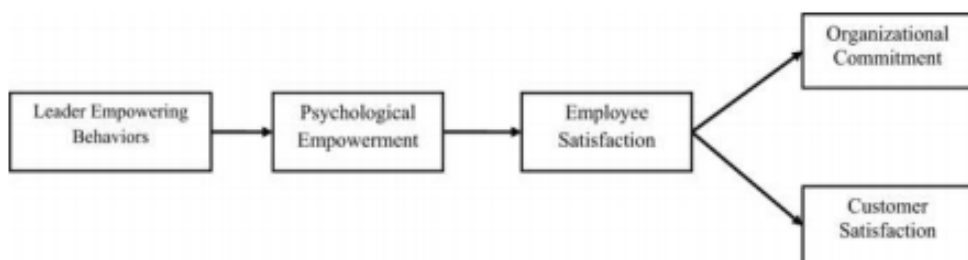


Figure 1.
Conceptual model

Fig 3: Konseptuell modell kjedereaksjoner (Scneider et al. 2005).

Funn relatert til Figure 1.

Chiang & Jang viser til positive funn og tilstrekkelige bevis på at autonomi og frihet gjennom myndiggjøring fører til medarbeidertilfredshet (2008). I tillegg viser forskning til at tilfredshet hos førstelinjemedarbeidere har en sammenheng med grad av servicekvalitet (Singh, 2000; Hartline et al. 2000). Studiene predikerer hvordan engasjerte og tilfredse medarbeidere gir høyere grad av servicekvalitet og mer intern tilfredshet (Konczak et al. 2000). Studien fremlegger tydelige bevis på positive sammenhenger mellom myndiggjøring og medarbeidertilfredshet (Namasivayam et al. 2013). Det rettes likevel kritikk til hvorvidt dette kun er indirekte påvirkninger, og trenger derfor i større grad empiriske funn fra serviceoperasjoner på flere nivåer (Mowday et al. 1979).

Tidligere forskning vs. denne studien

Tidligere forskning viser til sammenhenger mellom faktorer som jobbegenskaper, opplæring, trivsel, kundeservice og tilfredshet. Studien viser derimot at en leders atferd ovenfor en ansatt åpner opp for en strøm av potensielle handlinger som kan predikere kundertilfredshet. Samtidig som studien fokuserer på myndiggjøring og tillit, viser studien også til ledelsesaspekter, spesielt forbundet med autonomi/frihet, mening og eierskap, selvledelse og mentale modeller (Yukl, 2012). Funnene viser til at lederskapsatferd har direkte effekt på medarbeidertilfredshet så vel som kundertilfredsheten. Likevel viser det seg at funnene avhenger totalt av type virksomhet, strategier som benyttes samt subjektive oppfatninger fra ledere, medarbeidere og kunder (Namasivayam et al. 2013).

2.3 The Service Profit Chain

Med utgangspunkt i Heskett sin studie gjennom Harvard Business Review benytter vi oss av The Service Profit Chain (heretter henvises SPC) som hovedmodell for oppgaven (et al. 2008). Bakgrunnen for valget av modellen er at en siste strøm av forskning retter fokus mot serviceorganisasjoners funksjoner på veien mot kundertilfredshet (Schneider et al. 2005; Wiley, 1996). SPC skisserer denne sammenhengen, og er et verktøy på hvordan sammenhengen mellom intern servicekvalitet, medarbeidertilfredshet, i hvilken grad man holder på sine ansatte, medarbeideres effektivitet og grad av ekstern serviceverdi har innvirkning på kundertilfredshet og lojalitet (Heskett et al. 2008; Namasivayam et al. 2013).

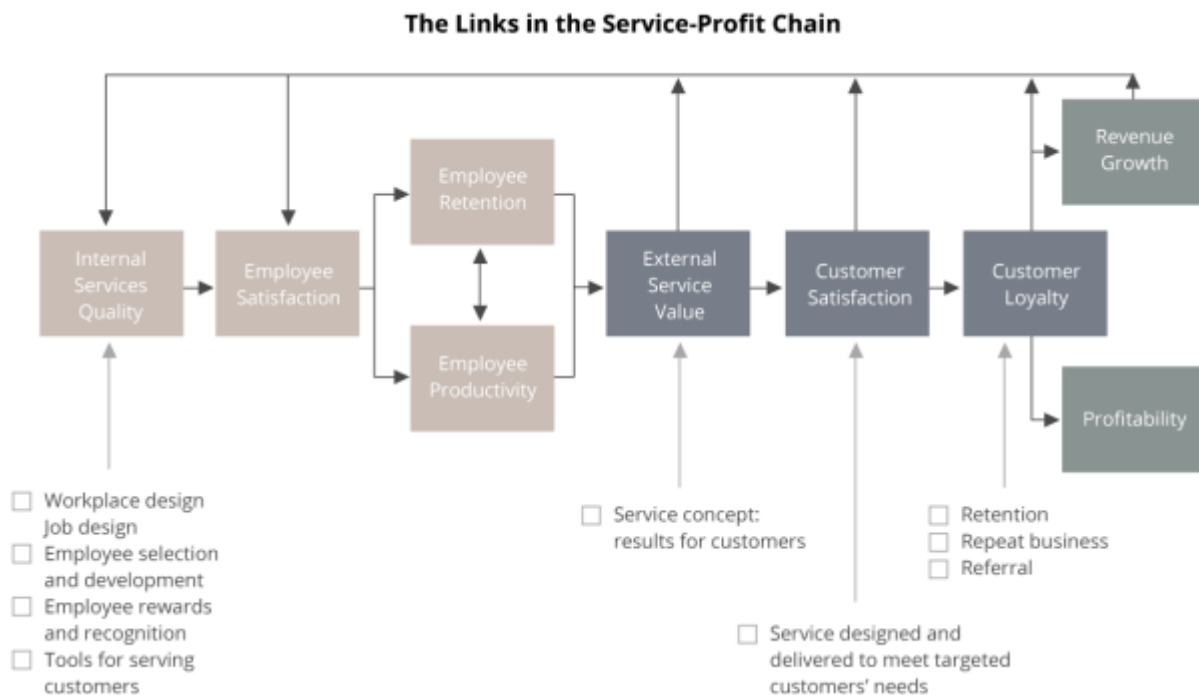


Fig 4: *The Links in the Service Profit Chain (Heskett et al. 2008).*

Ettersom vi undersøker hvordan en leders overføring av myndiggjøring og tillit til førstelinjemedarbeidere kan gi utslag på kundetilfredshet, har vi avgrenset SPC til kun de kategoriene som omhandler problemstillingens diskusjonstemaer. Årsaken til dette er at dersom vi hadde valgt å ta med alle faktorene i SPC ville undersøkelsen mest sannsynlig gitt andre utfall enn det undersøkelsen var ment å teste. En annen faktor som spilte inn var oppgavens ressurs- og tidsrammer. Med andre ord, det er faktorer i SPC som ikke er relevant for oss å undersøke. Med bakgrunn i dette har vi valgt vekk de tre faktorene som omhandler customer loyalty, revenue growth og profitability. Videre i denne delen vil vi belyse de punktene vi anser som relevante for oppgavens videre undersøkelser.

2.3.1 Internal service quality

I følge Heskett er den interne tjenestekvaliteten til arbeidsmiljøet den største bidragsyteren til medarbeidertilfredshet. Medarbeidertilfredshet er et viktig aspekt for tjenesteytende organisasjoner, og er i stor grad relatert til bedrifters interne tjenestekvalitet (Spreng & MacKoy, 1996). I tillegg vil et godt arbeidsmiljø kunne gi glade, produktive og lojale medarbeidere som skaper verdi for kunden (et al. 2008). Intern tjenestekvalitet måles ved følelsene medarbeideren har til arbeidsplassen og kollegaer. Heskett sin teori blir forsterket av Strauss & Varey (1995) som viser til at intern tjenestekvalitet er preget av holdninger

medarbeidere har til hverandre og hvordan medarbeidere behandler hverandre innad i bedriften (et al. 2008). Kvaliteten på interne tjenester har blitt identifisert som et av de viktigste elementene i bedrifters overordnede kvalitetsmål (Finn et al. 1996), ettersom det vil være kostnadsbesparende i det lange løp samt vil kunne gi en økonomisk gevinst (Davis, 1994).

Når medarbeidere identifiserer seg med bedriftens kultur og verdier, er det mindre sannsynlig at de velger å slutte i jobben, noe som også kan ha innvirkning på hvor tilfreds kunden er med tjenesten (Bowen & Scheider (1998). Studier viser til at myndighet til å ta beslutninger oppleves som en verdsett faktor i arbeidsmiljøet, som igjen kan bidra positivt på kundens tilfredshet (Namasivayam et al. 2013). Intern servicekvalitet er også preget av holdninger mot hverandre, felles forståelser av oppgaver, vedlikehold av relasjoner samt mening og eierskap til oppgaver (Heskett et al. 2008).

2.3.2 Employee satisfaction

Jobbtilfredshet/employee satisfaction defineres som ”i hvilken grad de aspekter man selv anser som viktige oppfylles på arbeidsplassen” (Kohn & Schooler 1983). På lik linje med motivasjonsteorier som skiller mellom indre og ytre motivasjon (Johannessen & Olsen 2013), deler Hackmann & Oldham (1980) deler opp jobbtilfredshet i to kategorier; intern og ekstern. Den interne jobbtilfredsheten handler om selve jobben; om den er utfordrende nok, tilrettelegger for selvrealisering samt individuell vekst gjennom autonomi og frihet i oppgaver. Den eksterne jobbtilfredsheten omhandler belønninger og andre typer transaksjoner man mottar for levert arbeid.

Forbundet med oppgavens tema er det interessant å se på hvordan jobbtilfredshet kan påvirke andre omgivelser i sammenheng med serviceytende bedrifter. En forskningsstudie fra Hoseong & Choi viser til resultater som indikerer at jo høyere grad av tilfredshet hos ansatte, desto større innvirkning har det på kundetilfredshet (2012). Dette får støtte av Andreassen som viser til at SPC argumenterer for at tilfredse medarbeidere gir tilfredse kunder – noe som resulterer i vekst (2008, Magma). I tillegg viser Heskett til at medarbeidertilfredshet påvirker den ansatte til å være lojal til bedriften (et al. 2008). I følge Hoseong & Choiviser viser studien til at tilfredse ansatte er mer vennlige, entusiastiske og viser mer empati ovenfor kunder (Beatty et al. 1996; Rafaeli 1993). En tilfreds ansatt vil spre positivitet til kundene man omgås arbeidsstasjonen, som igjen kan ha en positiv innvirkning på kundens opplevde grad av service. Med andre ord vil jobbtilfredshet kunne ha innflytelse samt gi predikasjoner på kundetilfredshet innen

serviceleveranser. Jo høyere grad av jobbtilfredshet en ansatt har, desto større sannsynlighet er det for at den ansatte dekker gapene i serviceleveransen (Schlesinger & Zornitsky 1991).

2.3.3 Employee retention

I følge Heskett påvirker medarbeidertilfredshet lojaliteten til den ansatte. Jo høyere grad av tilfredshet medarbeideren opplever, desto større sannsynlighet er det for at medarbeideren ønsker å bli værende i bedriften (et al. 2008). Med andre ord beskriver medarbeideres lojalitet i hvilken grad en bedrift klarer å beholde sine ansatte.

Medarbeideres lojalitet driver effektivitet. For bedrifter koster det å rekruttere, ansette og lære opp ansatte. I de fleste servicerettede jobber er tap i den reelle omsetningen grunnet effektivitetstap rettet mot kundetilfredsheten. Mister man sine beste, vil det ta tid å gjenoppbygge relasjoner som er skapt gjennom kunder, noe som potensielt kan føre til nedgang både profittmessig og tilfredsmessig. SPC retter derfor fokus mot at; skal man oppnå kundetilfredshet må man holde på sine beste arbeidere (Heskett et al. 2008). Forskning viser til at autonomi og frihet er de to mest verdsette faktorene for medarbeidere, og er ofte vippepinnen, kombinert med mening og eierskap, for hvorvidt man blir i en bedrift over lengre tid. Disse faktorene belyser vi i avsnittet om ledelsesteorier. I tillegg har faktorer som som utfordringer, belønninger, resultater og motivasjon innvirkning på medarbeideres lojalitet (Heskett et al. 2008). Lojale medarbeidere er som gullkunder, de er bedriftens stamme, og de som skaper utvikling og resultater ut over det som er forventet. På lik linje med lojale kunder vil lojale medarbeidere bidra til økt profitt og vekst samt reduserte kostnader (Heskett et al. 2008).

2.3.4 Employee productivity

I følge Heskett påvirker medarbeidertilfredsheten produktiviteten. Jo høyere grad av tilfredshet medarbeideren opplever, desto større grad av produktivitet yter medarbeideren (et al. 2008). I en servicesetting sees medarbeiderens produktivitet på som den ultimate sammenhengen i målinger av kundetilfredshet. For å kunne si noe om hvorvidt medarbeidere jobber effektivt bør man med andre ord se på det totale utfallet av bedriften. Effektivitet, produktivitet og motivasjon er aspekter som henger sammen, og forskning viser til at mening og eierskap er faktorer som påvirker på effektivitet og kvalitet i arbeidet til ansatte (Heskett et al. 2008).

2.3.5 External service quality

Ekstern tjenesteverdi er definert i forhold til kundens oppfattede utfall av tjenesten, og er beskrevet i form av kombinasjonen av tre komponenter:

1. Hva kunden får i løpet av serviceprosessen
2. Hvordan tjenesten leveres og i hvilken grad tjenesten passer til kunden
3. Grad av tilgjengelighet, kapasitet, kontinuitet og sikkerhet knyttet til tjenesten

I følge Heskett har produktive og lojale medarbeidere bedre mulighet for å skape ekstern tjenesteverdi for kunder, for på den måten å gjøre kundene mer tilfredse. Tjenesteverdi kan på den måten sees på som virksomhetens evne til å innfri eller overgå en kundes forventninger. For bedrifter er det derfor vitalt å forstå at servicekvalitet skapes av ansatte, og bedømmes av kundene (et al. 2008). Ekstern tjenesteverdi vil alltid være et relativt og subjektivt begrep basert på at oppfatningen av hvordan tjenesten er levert samt kundens inntrykk og forventninger i forkant. Det er såpass store svingninger knyttet til individuelle forventninger av verdi, noe som gjør det unngåelig å levere samt oppnå en perfekt ekstern tjenesteverdi (Heskett et al. 2008).

2.3.6 Customer satisfaction

Kundetilfredshet belyser den avhengige utfallsvariabelen vi ønsker å oppnå gjennom å se på effekter ved predikatorvariablene myndiggjøring, tillit og jobbtilfredshet. Betydningen av tilfredshet har gjennom forskning blitt beskrevet på ulike måter. En tolkning er at tilfredshet beskrives som resultatet av kundens totale vurdering og deres oppfatninger av tjenesten, sammenlignet med deres forventninger (Johnston et al. 2012, 102). Wilson fremlegger at Kundetilfredshet skapes ved at kundens grunnleggende behov blir dekket i løpet av en kjøpsprosess, og er første steget på veien mot å oppnå et lojalitetsforhold som kan bidra til positivt omdømme, økte inntekter og reduserte kostnader (et al. 2016). Schiffman (et al. 2012, 8) belyser noe av det samme ved å fremlegge at kundetilfredshet er et individs persepsjon av ytelsen til et produkt eller tjeneste, i relasjon til hans eller hennes forventninger. Oliver (2014, 4) fremlegger kundetilfredshet på følgende måte:

“Satisfaction is fundamental to the well being of individual consumers, to the profits of firms supported through purchasing and patronization, and to the stability of economic and political structures. All of these entities benefit from the provision and receipt of satisfying life outcomes particularly in the marketplace.”

Med andre ord kan kundetilfredshet beskrives som den graden en forbruker er fornøyd med et produkt eller en tjeneste som helhet (Oliver & Swan, 1989).

Kotler fremviser litteratur som diskuterer at kunder utvikler forventninger basert på tidligere kjøpserfaringer, anbefalinger fra bekjente, familie, kollegaer og kundeløfter som blir spredt av bedrifter (2012). Bedriftens oppfattelse av hva kunden ønsker stemmer ikke nødvendigvis overens med hva kunden vil ha, og man oppnår et kundegap mellom hva bedriften tror kunden ønsker, og hva kunden faktisk ønsker (Wilson et al. 2016). I tillegg viser Parasuraman (et al. 1991) at forståelse for kundetilfredshet og kundens forventninger er en forutsetning for å kunne levere ønsket grad av servicenivå. Kundetilfredshet kan med andre ord ansees som et kritisk punkt for bedrifter i markeder preget av konkurranse (Oliver 2010, 4). I tillegg viser Schiffman (et al. 2012, 7) til at kundetilfredshet henger sammen med vellykkede kunderelasjoner, der forholdet mellom kundens oppfattede fordeler og de ressursene man tar i bruk er essensielt.

2.4 Tillit

Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system (Fugelli, 2011). McKnight & Chervany fremlegger en definisjon der de belyser tillit som følgende (Aljazzaf et al. 2010):

“Tillit er i hvilken grad en part er villig til å være avhengig av noe eller noen i en gitt situasjon med en følelse av relativ sikkerhet, selv om negative konsekvenser er mulig.”

Ettersom vi belyser tillit som et viktig aspekt i oppgavens problemstilling, ønsker vi å støtte oss på McKnight og Chervany sin fremstilling da den tar tak i avhengighetsforholdet mellom ulike parter. De ulike partene vil for oss omhandle leder – medarbeider – kundeforholdet. Slik som definisjonen forklarer må en leders myndiggjøring av en førstelinjemedarbeider være preget av at lederen har tillit til at det skapes situasjoner med relativ følelse med sikkerhet, selv om negative konsekvenser er mulig. Negative konsekvenser vil alltid kunne oppstå i situasjoner som bærer preg av tillitsforhold, og måten bedrifter håndterer tillitsforholdene på er avgjørende for det eksterne utfallet som eksempelvis arbeidsprestasjoner. Spesielt i fysiske butikker er tillitsforholdene mellom leder og medarbeider viktig da førstelinjemedarbeidere er i direkte kontakt med kunden (Wilson et al. 2016).

Robertson viser til funn i sin forskningsstudie der han belyser at overføring av tillit til medarbeidere gir overføring av kompetanse og forpliktelse, som potensielt kan predikere arbeidsprestasjoner, jobbtilfredshet og teamprestasjoner (et al. 2012). Annen forskning viser til betydningen av tillit i organisasjoner ved å fremlegge at dersom det er mangel på tillit vil medarbeidere gjøre seg motstandsdyktige overfor en leders forsøk på å påvirke (Kaufmann & Kaufmann 2009, 358-359). I tillegg viser Gills forskningsartikkel at en leders tillit til medarbeidere innenfor servicebransjen kan ha mye å si for medarbeidernes jobbtilfredshet og engasjement (2008, 98). Videre viser forskningen til at tillit oppmuntrer til samarbeidsvillig atferd som kan bidra til å redusere konflikter i arbeidssituasjonen. Det vises til at tillit er koblet opp mot de medarbeideres positive oppfatning av den interne servicekvaliteten, som kan gi effekt på medarbeideres jobbtilfredshet og engasjement. På bakgrunn av dette kan man anta at de ansattes jobbtilfredshet avhenger av deres oppfattede grad av tillit fra lederen (Gill 2008, 99). Med andre ord vil ulik grad av tillitsoppfatning mellom leder og medarbeider kunne føre til interne gap innad i bedriften, noe som kan være utslagsgivende i graden av kundens tilfredshet (Wilson et al. 2016).

2.5 Ledelsesteorier

Ettersom myndiggjøring og tillit setter krav til relasjonsforholdet mellom leder og medarbeider, belyser vi et knippe av ledelsesteorier som forklarer forutsetninger for relasjonsforholdet.

2.5.1 Autonomi og frihet

Når en leder gir myndighet og tillit til ansatte i form av å kunne ta beslutninger selv, sier vi at medarbeideren får opptre autonomt. Autonomi, også kalt selvstendighet eller frihet i arbeidssituasjonen er en av de mest verdsette faktorene vi finner når vi måler medarbeidertilfredshet og motivasjon (Selvik 2013, 160). Autonomi kan med andre ord legges føringer for motiverte og tilfredse medarbeidere. Arnulf legger til at et vesentlig begrep i ledelse for seg selv og andre omhandler autonomi og frihet (2013, 9). Yukl diskuterer teorier som forklarer viktigheten av å gi tillit samt være optimist ovenfor sine medarbeidere. Han viser også til at man presterer bedre når en leder har høye forventninger til sine medarbeidere og overfører selvtillit til dem (2013, 325). Tilfredshet, motivasjon og prestasjoner øker i disse situasjonene (Yukl 2013, 326) og Arnulf viser til forskningsbeviser på at denne typen ledelse er effektiv (2013, 56).

2.5.2 Mening og eierskap

Teorier om mening og eierskap beskriver hvordan enkeltindivider tar lederskap for seg selv og andre i situasjoner der de føler mening og eierskap til oppgaven. Arnulf beskriver aspekter om at ledelse omhandler å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre noe meningsfylt (2013, 13). Med andre ord så vil det være helt essensielt for en leder å gi en tydelig hensikt bak hvorfor man gjør som man gjør, før man myndiggjør en ansatt til å ha frihet til beslutninger i møte med kunden. Årsaken til dette er at en kunde sjelden vil være tilfreds dersom kunden opplever at førstelinjemedarbeideren ikke har et genuint eierskap til egne oppgaver. Med andre ord vil graden av servicenivået kunne styres ved å skape mening og eierskap hos personer for å bedre prestasjoner (Johannessen & Olsen, 2013).

Mening er likevel ikke et krav for å kunne skape bevegelse hos deg selv og andre (Karp, 2016). Eksempelvis kan mening hos en førstelinjemedarbeider være å forsørge seg selv eller andre som overordnet mening, og ikke selve jobbens oppgaver og prestasjoner i seg selv. Ytterbøl nevner viktigheten av å skru på "bryteren" og gjøre ting så godt man kan selv om arbeid kan virke meningsløst der og da (2016), noe som belyses videre i avsnittet om selvledelse.

2.5.3 Mentale modeller

"Kartet er ikke terrenget. Du ser ikke verden slik som den er, men slik som du er" (Henning Friberg, 2015). Vi blir formet av den verden vi lever i, noe som gjør at vi mennesker er ulike. Arnulf snakker om hvordan medarbeidere er ulike, og at ledere ikke kan opptre på samme måte ovenfor alle (2013, 60). Dersom en leder skal myndiggjøre en ansatt må lederen derfor ha en situasjonsbestemt tilnærming til hvordan myndiggjøringen utøves, ettersom fremgangsmåten kan påvirke medarbeiderens tilfredshet. Fra en medarbeiders perspektiv vil forståelse for mentale modeller være viktig da kunder oppfatter ting forskjellig, noe som forklares ved at eksempelvis kundetilfredshet er subjektivt (Wilson et al. 2016).

Ytterbøl nevner hvordan kunnskap og erfaring om mentale modeller kan gjøre deg rustet til å handle riktig i ulike typer situasjoner, som eksempelvis en førstelinjemedarbeider i møte med kunden. Yukl supplerer ved å nevne hvordan forståelse for mentale modeller er viktig for å justere og analysere relasjoner for å skape prestasjoner (Yukl 2014, 99).

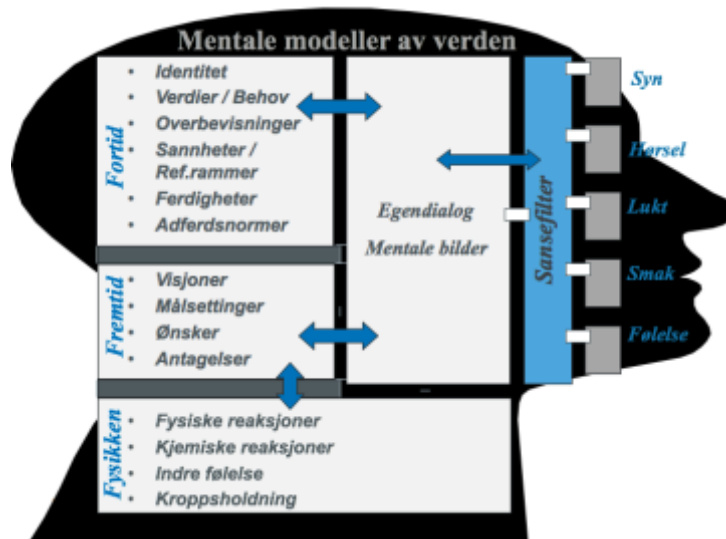


Fig 5: Mentale modeller av verden (Henning Friberg 2015).

“When people need to take a decision, they can quickly match the situation to the patterns they have learned. If they can find clear match, they can carry out the most typical course of action.” – Kristian Ytterbøl 2016.

Selv om forståelse for mentale modeller kan gjøre at man evner å koble erfaringer fra tidligere situasjoner til å skape tilfredshet i sannhetens øyeblikk, viser både Arnulf og Yukl til kritikk fra Hersey & Blanchard om at teorien ikke har fått en klart definert rolle. Årsaken til dette er at det er vanskelig å forutsi hvordan ansattes tilfredshet vil påvirkes over tid, og regnes nødvendigvis ikke som en oppskrift på suksess (1997).

2.5.4 Selvledelse

Siste forutsetning som gir dimensjon til relasjonsforholdet mellom leder og ansatt er i hvilken grad den ansatte evner å lede seg selv etter å ha fått autonomi, tillit og blitt myndiggjort til å ta beslutninger. Selvledelse er et verktøy for å kunne lede egne aktiviteter i retning av egne målsettinger, hvor mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og intuisjon påvirker evnen til å ta raske og gode beslutninger i sannhetens øyeblikk (Johannessen & Olsen 2013). Dette vil for førstelinjemedarbeidere være spesielt viktig i møte med kunden.

Som ansatt er det derfor viktig å kunne utøve selvledelse for å opprettholde eget humør, engasjement og servicenivå i et eventuelt møte med eksempelvis en vanskelig kunde. Likevel er det slik at selvledelse er lett å forklare teoretisk, men vanskelig å utføre i praksis. Goleman

fremlegger en forutsetning for selvledelse som viser til viktigheten av emosjonell intelligens (heretter henvises EQ). Han viser til forskning som sier at god EQ er den eneste fellesbetegnelse for samhandling med andre, som eksempelvis et forhold mellom leder, medarbeider og kunde (2004). Goleman diskuterer også hvordan EQ er essensielt for å trene analytiske, kreative og mentale ferdigheter (2004, 84). Neck & Manz supplerer med å fremlegge hvordan EQ er en kognitiv prosess som opererer innenfor konteksten i emosjoner for seg selv og i relasjon til andre. Følelser har en enorm kraft til å påvirke kognitive tankeprosesser og atferd hos oss mennesker, og medarbeidere med høy EQ evner i større grad å slå bryteren for emosjoner av og på (2013, 149).

Vi er styrt av våre emosjoner, noe som for medarbeidere kan påvirke jobbtilfredsheten, og dermed også være utslagsgivende for kundens opplevde grad av service. Johannessen & Olsen fremlegger hvordan våre fysiske reaksjoner påvirker hvordan vi tenker, og at det er avgjørende å kunne styre EQ for å utøve god service i sannhetens øyeblikk, for på den måten å oppnå bedre kundetilfredshet (2013).

Selvledelse er kritisert da det i stor grad er basert på Amerikansk mentalitet og forskning som gjør at det potensielt vil være mindre egnet i enkelte kulturer. En annen kritikk til selvledelse er at fokuset er så stort på en selv, samt hvordan å lede seg selv, at det til en viss grad kan promotere egoisme samt skape problemer i bytte av arbeid hvor graden av selvbestemmelse varierer. Annen forskning tar opp om selvledelse faktisk er noe vi kan lære og utvikle og det stilles spørsmål til om vi faktisk utøver selvledelse, eller om det bare er et resultat av en evolusjon (Karp, 2016).

2.6 SERVQUAL: Opplevd servicekvalitet

Etttersom kundetilfredshet henger sammen med graden av levert servicenivå, vil vi belyse SERVQUAL som beskriver en av de mest kjente metodene for å måle servicekvalitet (Berndt & Tait 2012, 55).

I følge Wilson (et al. 2016) er servicekvalitet et viktig element i kundens evaluering av bedriften, og SERVQUAL gir belysning til disse elementene ved å gi grunnlag for å si noe om kundens opplevelse av bedriftens tjenester (Wilson et al. 2016, 78). SERVQUAL-modellen viser til seks komponenter: konkrete/håndfaste (tangibles), reliabilitet/pålitelighet,

respons/reaksjon, trygghet, empati og oppfølging. Det er helt avgjørende at disse komponentene er tilfredsstilt for at man skal kunne oppnå god servicekvalitet, som igjen er avgjørende for kundetilfredshet (Berndt & Tait 2012, 55). Forskning viser til kritikk mot SERVQUAL da det finnes utallige måleinstrumenter som måler servicekvalitet. Likevel er SERVQUAL ofte benyttet i business og industrisammenheng (Berndt & Tait 2012, 55). I denne delen belyser vi pålitelighet og respons som de viktigste faktorene for denne oppgaven.

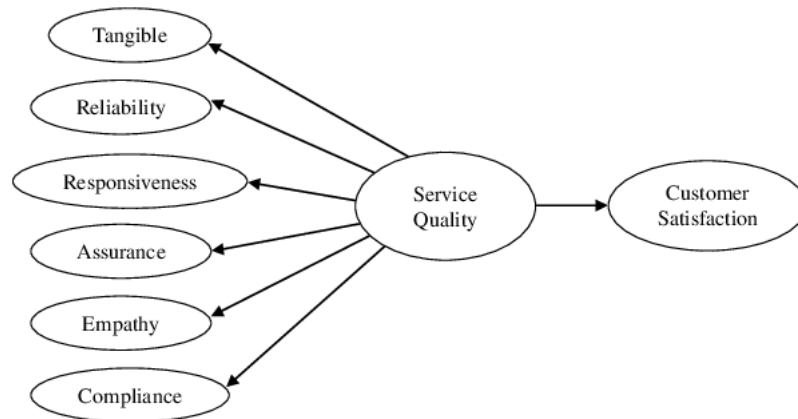


Fig 6: SERQUAL Model (Amin & Isa 2008).

Pålitelighet

Pålitelighet er essensielt for å skape tillit. Dersom en kunde ikke har tillit til deg, vil det således bli utfordrende å kunne oppnå kundetilfredshet (Parasuraman et al. 1985, 47). Kunder forventer at bedrifter overholder sine løfter, og resultatet av å ikke overholde et løfte kan oppfattes som et svik mot kunden (Berndt & Tait 2012, 45). Med andre ord er det vel så viktig at en kunde har tillit til en ansatt ved bedriften som at en leder har tillit til sine medarbeidere (Wilson et al. 2016).

Respons

Respons forklarer i hvilken grad en førstelinjemedarbeider er klar for eller villig til å yte den servicen som kreves i møte med kunden (Parasuraman et al. 1985, 47). Dersom responsen synker, vil kunden bli utålmodig, noe som gjør at kundens tilfredshet synker. Det er derfor viktig at dersom en leder skal myndiggjøre og gi tillit til en ansatt, må den ansatte således kunne være responsiv i møte med kunden for å unngå nedgang i kundetilfredshet (Berndt & Tait 2012, 49). Dersom dette ikke skjer vil det kunne oppstå kundegap som kan påvirke både

medarbeidertilfredshet og kundertilfredshet i negativ forstand, noe vi skal bygge videre på i Gaps-modellen.

2.7 GAP modellen

Dersom SERVQUAL avdekker forskjeller i bedriftens oppfatning av kundertilfredshet, og hva kunden faktisk mener er tilfredshet, indikerer dette gap i serviceprosessen (Wilson et al. 2016). Gap modellen er et resultat av omfattende studier gjort på kunder og servicevirksomheter, som resulterte i et verktøy for å kartlegge avvik i de ulike leddene av leveranse og tjenester, forventninger, løfter og opplevelser (Wilson et al. 2016).

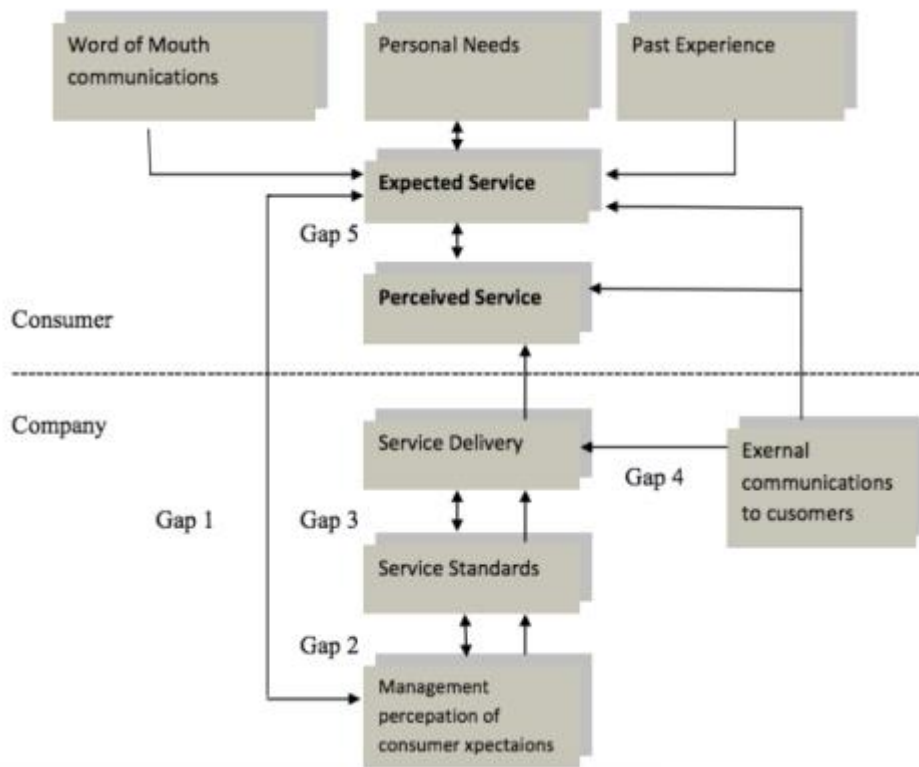


Fig 7: The Gap Model (Wilson et al. 2016).

Gap 1 – Kundegapet

Det første gapet beskriver avviket mellom kundens forventning og bedriftens oppfattelse eller idé om hva kunden forventer (Wilson et al. 2016, 96). Dette gapet oppstår i bedrifter som ikke har forståelse for kundens behov (Boundless 2015). Kunder har forventninger til serviceopplevelsen, enten det angår å bli sett, å få riktig produkt eller å ha muligheten til å

kunne løse problemer på stedet. I sammenheng med oppgavens tema vil det spesielt være relevant for medarbeidere å være myndiggjort til å løse problemer for å unngå negativ respons i SERVQUAL. På den måten kan man potensielt dekke kundegapet og oppnå en større grad av kundetilfredshet (Wilson et al. 2015).

Gap 2 – Spesifikasjonsgapet

Det andre gapet beskriver avviket mellom tjenesteyters oppfatning av kundens forventning og spesifisering av serviceleveransen. Gapet oppstår når tjenesteyter tror de har forstått hva kunden ønsker, men at det fraviker fra den spesifikke standarden som forventes av kunden (Wilson et al. 2016). Innenfor dette gapet er det mer uspesifiserte faktorer som gjør at gapet oppstår. Dette handler om at vi mennesker oppfatter og tolker forskjellig, noe som fører til at problemer kan oppstå. Vi tar opp myndiggjøring av ansatte som en viktig faktor for kundetilfredshet, noe som stiller krav til at relasjonen mellom leder og medarbeider deler samme oppfatning av hva som er kundens forventningsnivå. Teoridelen knyttet til mentale modeller beskriver hvordan vi ser verden forskjellig (Johannessen & Olsen, 2013), noe som potensielt kan være en fallgrube for graden av kundetilfredshet i spesifikasjonsgapet (Wilson et al. 2016).

Gap 3 – Serviceleveransgapet

Det tredje gapet beskriver avviket mellom spesifikasjoner på servicekvalitet og den kvaliteten som faktisk leveres. Gapet oppstår når leveransen av tjenesten ikke lever opp til de spesifikasjonene som blir gitt (Wilson et al. 2016). Dette kan oppstå innad i bedriften, gjerne grunnet mangel i opplæringsfasen (Boundless 2015). Med andre ord vil utgangspunktet for lederens myndiggjøring av den ansatte være essensielt for å imøtekomme en leveranse som lever opp til spesifikasjonene. Dersom du som ansatt blir myndiggjort til å utføre en oppgave du ikke er i stand til å levere, vil man potensielt oppnå et gap i form av å levere under den kvaliteten som kreves (Wilson et al. 2016).

Gap 4 – Kommunikasjonsgapet

Det fjerde gapet beskriver avviket mellom det som kommuniseres som servicenivå og det som faktisk leveres (Wilson et al. 2016). Kort fortalt vil det tjenesteyter kommuniserer utad, og det som blir lovet ved benyttelse av tjenester, legge føringer for kundens forventninger. Gapet oppstår når tjenesteyter ikke holder det som er lovet, noe som kan trekkes tilbake til at det ikke hjelper å være myndiggjort som førstelinjemedarbeider dersom man ikke kan levere det som

kommuniseres (Boundless 2015). Med andre ord; dersom man sier noe, men gjør det motsatte vil det kunne ha negativ innvirkning på opplevd servicenivå i form av kundetilfredshet.

Gap 5 – Oppfattet kvalitetstap

Det femte og siste gapet beskriver avviket mellom forventet og opplevd servicekvalitet. Gapet beskrives ofte som primærgapet, og forteller om kundens forventninger blir ivaretatt av selve opplevelsen. Kunden vil alltid ha en form forventning forbundet med ytelse av tjenester, noe som stiller krav til servicebedrifters evne i form av å levere det kunden faktisk ønsker. I tidsrommet der kunden oppfatter tjenesten er der graden av tilfredshet blir til (Wilson et al. 2016). Primærgapet kan på mange måter beskrives i SPC, da den opplevde kvaliteten av service legger sin grunnmur i hvordan en leder tilrettelegger for at ansatte skal oppleve tilfredshet, som igjen legger til rette for ekstern verdi i form av å være rustet til å utføre oppgaver i møte med kunden. Ved å lukke de fem gapene i Gap modellen vil man derfor kunne ha innvirkning på kundens opplevde følelse av tilfredshet (Wilson et al. 2016).

3.0 HYPOTESER

I denne delen skal vi utforme hypoteser med utgangspunkt i SPC. Hypotesene har til hensikt å hjelpe med å besvare på problemstillingen, og utgjør grunnlaget for dataanalysen i den kvantitative delen av oppgaven. Som tidligere nevnt (ref: teoridel SPC) benytter vi oss kun av de leddene i SPC som vi anser som relevante for oppgavens diskusjonstema.

H1 Internal service quality

Skal vi tro Heskett bidrar den interne servicekvaliteten stort til medarbeidertilfredshet, som igjen er en trigger for kundetilfredshet (et al. 2008). Med bakgrunn i viktigheten av intern servicekvalitet for både oppnåelse av medarbeidertilfredshet og kundetilfredshet, utformer vi følgende hypotese:

H1: Intern servicekvalitet har innvirkning på medarbeidertilfredshet.

H2: Employee satisfaction

I følge Heskett er medarbeidertilfredshet essensielt for å oppnå medarbeiderlojalitet. Medarbeiderlojalitet fører til at man holder på sine beste ansatte, noe som trigger mer erfaring og kvalitet i møte med kunden (et al. 2008). Med andre ord vil medarbeidertilfredshet og

medarbeiderlojalitet legge føringer for bedre serviceopplevelser, noe som kan gi utslag i kundetilfredshet. Wilson (et al. 2016) støtter denne teorien og fremlegger viktige teorier for medarbeidentilfredshet knyttet til myndiggjøring, autonomi og frihet, holdninger, relasjoner, mening og eierskap. Med bakgrunn i at medarbeidentilfredshet kan trigge både medarbeiderlojalitet og kundetilfredshet, utformer vi vår andre hypotese:

H2: Medarbeidentilfredshet har innvirkning på kundetilfredshet.

H3: *Employee retention*

Medarbeiderlojalitet beskriver forholdet der medarbeidentilfredsheten er så høy at man evner å holde på sine ansatte. Heskett beskriver hvordan alt for mange bedrifter retter fokus mot å beholde og anskaffe gode kunder fremfor å rette fokuset mot medarbeiderne (et al. 2008). Studier viser til at medarbeiderlojalitet er viktigere både for å øke lønnsomheten og redusere kostnadene, så vel som å skape kundetilfredshet (Heskett et al. 2008). Med bakgrunn i dette utformer vi vår tredje hypotese:

H3: Medarbeiderlojalitet har innvirkning på kundetilfredshet.

H4: *Employee productivity*

Heskett (et al. 2008) og Wilson (et al. 2016) beskriver hvordan effektive medarbeidere er drivere for verdi i form av kundetilfredshet. *“In most service jobs, the real cost of turnover is the loss of productivity and decreased customer satisfaction (Heskett et al. 2008).”* Vår fjerde hypotese lyder som følger:

H4: Effektive medarbeidere har innvirkning på kundetilfredshet.

H5: *External service value*

Ekstern serviceverdi beskriver de oppnådde resultatene man har i tilknytning til kunden basert på faktorene ovenfor (Heskett et al. 2008). Kunder opplever ofte verdi som forskjellig, noe som gjør at vi ønsker å se på følgende i vår femte og siste hypotese:

H5: Ekstern serviceverdi har innvirkning på kundetilfredshet.

3.1 Hypoteser og konseptuell modell

Med utgangspunkt i de ulike rammene for SPC lyder våre hypoteser som følger:

H1: "Intern servicekvalitet har innvirkning på medarbeidertilfredshet."

H2: "Medarbeidertilfredshet har innvirkning på kundetilfredshet."

H3: "Medarbeiderlojalitet har innvirkning på kundetilfredshet."

H4: "Effektive medarbeidere har innvirkning på kundetilfredshet."

H5: "Ekstern serviceverdi har innvirkning på kundetilfredshet."

De ulike hypotesene oppsummerer vi i en konseptuell modell der vi viser frem hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre, samt hvilken innvirkning de kan ha på oppgavens problemstilling, og gir et grunnlag for veien videre.

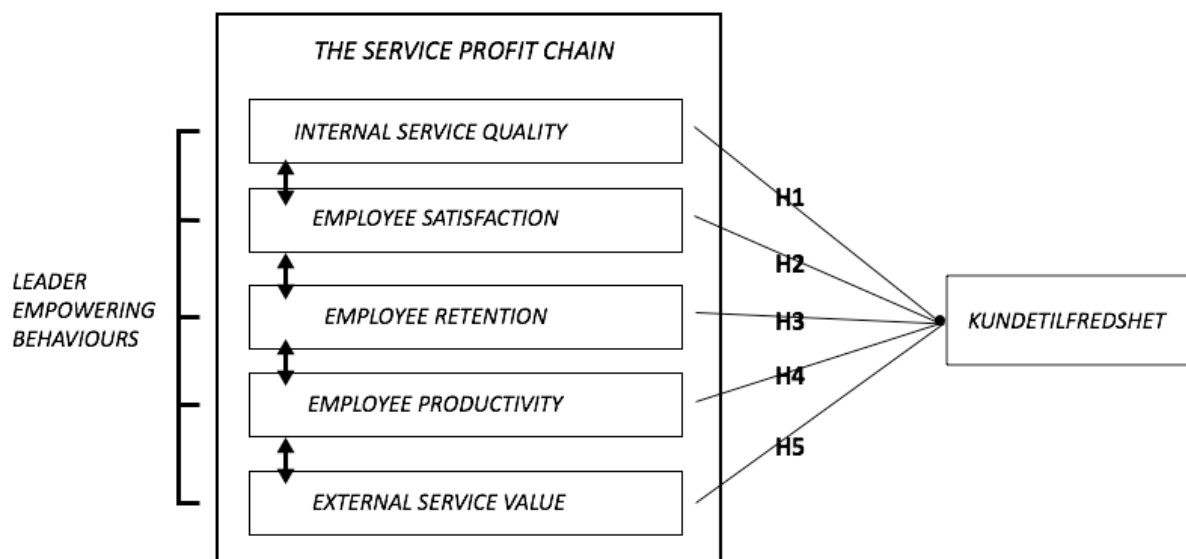


Fig 8: Konseptuell Hypotese-modell.

4.0 METODE

Metode har som hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler altså om hvordan man kan gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen kan analyseres samt hva den kan forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al. 2016). Med andre ord er metode et verktøy for å samle inn, analysere og tolke data.

Jacobsen definerer metode slik:

”Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri eller det vi kaller data om virkeligheten” – Jacobsen 2005.

Det første metodevalget vi sto overfor kom allerede i planleggingsfasen. Spørsmålet som dukket opp var om vi skulle benytte oss av en deduktiv eller induktiv tilnærming. Den induktive tilnærmingen går ut på å måle virkeligheten uten å ha utformet klare og tydelige hypoteser i forkant. Man samler inn data og systematisere det i etterkant. Ut i fra denne tilnærmingen dannes teorien om hvordan virkeligheten ser ut, og hensikten bak er å begrense hvilke data som samles inn. Kritikken forbundet med metoden er blant annet at man sitter igjen med mye informasjon som ikke nødvendigvis er relevant (Jacobsen 2005).

Den deduktive tilnærmingen går ut på å skape forventninger til hvordan verden ser ut, for så å måle om disse forventningene stemmer. Kritikken forbundet med denne metoden er at forskerne ofte får ”tunnelsyn”, med andre ord kan forskeren risikere å bare samle inn data som virker relevant for den som gjennomfører undersøkelsen (Jacobsen 2005). For oss falt valget på en deduktiv tilnærming ettersom vi har en klar teori om et fenomen som vi ønsker å teste holdbarheten og riktigheten av.

4.1 Valg av forskningsdesign

Et design eller et forskningsopplegg er forskerens plan eller skisse for en undersøkelse (Ringdal 2014, 106). Forskningsdesignet har som hensikt å sikre at våre forskningsmessige mål blir oppnådd (Grenness 2003, 102). Forskningsdesignet inneholder både strategiske overveier og taktiske beslutninger. I metode opereres det med ulike design. I følge Ringdal er det hovedsakelig fem typer design; eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudie og komparativ (2012, 105-106). Grenness skiller mellom eksplorative, deskriptive og kausalt design (2003, 106). Valg av design henger sammen med hva man ønsker å undersøke (Ringdal 2016, 11).

Ettersom vi har en klar problemstilling og en formening om hvilke variabler som vil forklare fenomenet *kundetilfredshet*, samt flere hypoteser om hvordan variablene og begrepene påvirker hverandre, vil et deskriptiv design være det mest relevante designet for oss å ta i bruk. Ved bruk av deskriptivt design bruker man som regel spørreundersøkelse og-/eller observasjon,

enten som tverrsnittundersøkelse eller tidsserieundersøkelse. Vi har valgt å ta i bruk tverrsnittundersøkelse ettersom tverrsnittundersøkelse benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset kort periode. Tverrsnittundersøkelse vil gi oss et øyeblikksbilde av fenomenet vi studerer (Johannessen et al. 2016).

4.2 Valg av metode – Kvantitativ metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode gir en tekstlig beskrivelse av virkeligheten ved eksempelvis utskrifter fra intervjuer, og er ofte basert på få enheter eller informanter (Ringdal 2014). Kvalitativ metode benyttes som regel ved induktive tilnærmelser, der man undersøker fenomener hvor man besitter lite data på forhånd og ikke har konkrete hypoteser eller en klar problemstilling (Jacobsen 2005).

Kvantitativ metode er opptatt av å telle opp fenomener gjennom å kartlegge utbredelser. Kvantitativ metode henter mange av sine prosedyrer fra naturvitenskapelig metode, men er samtidig tilpasset det faktum at det er mennesker og menneskelig fenomener som studeres (Johannessen et al. 2016). Kvantitativ metode gir beskrivelser av virkeligheten i tall og tabeller og krever derfor et relativt stort antall enheter eller respondenter for at det skal være gjennomførbart, og at det skal gi signifikante svar (Ringdal 2014). Tabellen under viser til kjennetegn ved kvalitativ og kvantitativ metode.

| KVALITATIV METODE | KVANTITATIV METODE |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| En sosial konstruert verden | En objektoiv sosial verden |
| Oppdage begrep, lage teori (induktiv) | Teoristyrte, starter med begrep (deduktiv) |
| Formålsforklaring | Årsaksforklaring |
| Små utvalg av case | Store representative utvalg |
| Nærhet til de(t) som studeres | Avstand til de(t) som studeres |
| Naturlige omgivelser | Kunstige omgivelser |
| Fleksibel | Strukturert |
| Tekstdata | Talldata |
| Uformelle analyseteknikker | Statistiske analyseteknikker |

Fig 9: Hovedforskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Gall et al. 1996, 30).

Ettersom vi har valgt å ta i bruk en deduktiv tilnærming ser vi behovet for et større utvalg av respondenter for på den måten kunne gi et grunnlag for generalisering. For oss vil derfor kvantitativ metode være hensiktsmessig for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Ved å

gjøre denne typen undersøkelse vil ikke nødvendigvis resultatet være gyldig i fremtiden, ettersom en tverrsnittsundersøkelse tester nåtid (Ringdal 2014).

4.3 Datainnsamling

I følge Ringdal skiller vi mellom to typer datainnsamling; foreliggende data (sekundærdata) og teknikker for innsamling av egne data (primærdata) (2014, 112). Gjennom å benytte sekundærdata er det ikke vi som samler inn informasjon direkte fra kilden, men informasjonen blir basert på opplysninger som er samlet inn av andre. Denne informasjonen er ofte samlet inn til et annet formål, noe som vil si at de mest sannsynlig har hatt en annen problemstilling, noe som legger til grunn for metodiske utfordringer. Primærdata omhandler at forskeren samler inn informasjonen for første gang, noe som beskriver at man går direkte til den primære kilden for informasjon. Denne typen datainnsamling er skreddersydd for spesifikke problemstillinger (Johannessen et al. 2016, 139-140).

Vi har valgt å bruke primærdata for å besvare vår problemstilling. Primærdataen vår er opplysninger vi selv samler inn direkte fra respondentene gjennom undersøkelsene. Ettersom en kvantitativ forskningsstrategi krever et relativt stort antall respondenter for at funnet skal kunne være signifikant, satte vi en minstegrense på 100 respondenter for undersøkelsen rettet mot FFY sine kunder. Ettersom vi også gjennomførte en undersøkelse på FFY sine ansatte, stilte det krav i forhold til respondenter, men kravet om 100 respondenter ble noe redusert grunnet FFY sin størrelse som servicebedrift. For å samle inn nok respondenter til kundeundersøkelsen valgte vi å sende ut undersøkelsen gjennom våre respektive tilganger på sosiale medier.

4.4 Utvikling av spørreskjema

I følge Ringdal (2014) er en spørreundersøkelse en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra (Groves et al. 2004). I følge Ringdal (2014) er utspørringen standardisert, noe som vil si at alle deltakere av undersøkelsen får de samme spørsmålene stilt på samme måte (Fowler og Mangione 1990). Spørsmålene stilles i intervju eller i selvutfyllingsskjema.

Spørreundersøkelser har to hovedperspektiver: designperspektivet og kvalitetsperspektivet. Designperspektivet kan skjematisk framstilles som en trinnvis prosess gjennom utvikling og gjennomføring av spørreundersøkelsene. Kvalitetsperspektivet går på feilkilder i slike

undersøkelser. Det skilles mellom feil i måleprosessen som påvirker dataenes reliabilitet, validitet og representasjonsfeil, noe som omfatter alle feilkilder i prosessen med å trekke utvalget.

I følge Ringdal er det tre datainnsamlingstekninger som kan brukes; besøksintervju, telefonintervju eller spørreskjema for selvutfylling. Vi har valgt å bruke spørreskjema for selvutfylling ettersom selvutfylling bruker visuell kommunikasjon der både spørsmål og svaralternativer kan leses samtidig av respondentene (Ringdal 2014, 198). Fordelen med spørreskjema er at respondentene selv fyller ut skjema uten noe form for overvåkning. På denne måten gis det derfor best muligheter til å beskytte svarsituasjonen, ettersom de selv velger når de skal fylle ut skjemaet, samt absolutt anonymitet blir overholdt (Ringdal 2014, 198). En annen årsak til at vi benytter spørreskjema er av tids- og ressursmessige årsaker knyttet til oppgaven.

Ved benyttelse av selvutfyllingsskjema må alle instruksjoner til respondentene legges inn i skjemaet (Ringdal 2016, s 208). Vi valgte derfor å forklare ladde ord og-/eller begreper som kunne by på problemer for respondentene. Et eksempel på dette var spørsmål 5 i kundeundersøkelsen der vi forklarte hva vi mente med begrepet kompetanse/kunnskapsrik, for på den måten å skape felles tolkning rundt begrepet. De første spørsmålene vi utarbeidet var enkle, nøytrale og ufarlige spørsmål som alder og kjønn. Dette gjorde vi for å motivere respondentene til å fullføre utfyllingen ved å gi dem en grei og enkel start (Ringdal 2014, 208). Inndelingen av spørsmålene er satt i tema, der vi belyste ett og ett tema. Dette gjorde vi for å ikke forvirre respondentene, og for at temaene skulle bli introdusert på en naturlig måte. Majoriteten av spørsmålene i undersøkelsen vurderes på en skala fra 1-7. Dette kalles likert – formatet. Grunnen til at vi valgte en skala fra 1-7 var at vi ønsket en nøytral kategori. 1-7 skalaen gir også flere alternativer noe som gjør at respondentene mest sannsynlig vil finne et alternativ som passer for dem (Ringdal 2014, 202).

Spørsmålene vi har utarbeidet i undersøkelsen er tilpasset den valgte målgruppen. Dette er gjort for at det ikke skal brukes fremmedord som ikke vil bli forstått (Ringdal 2014, 204). Vi har tilstrebet å unngå ledende spørsmål i den grad det har vært mulig, ettersom positive eller negative ord kan gjøre spørsmålene ledende. Resultatet av ledende spørsmål kan trekke respondentene i en bestemt retning, noe som gjør at dataen kan bli korrumpert.

I følge Ringdal burde spørsmålene og formuleringene i undersøkelsen ”plagieres” fra eksisterende undersøkelser som har blitt testet (Ringdal 2014, 204). Vi valgte derfor å sette sammen spørsmål fra tidligere undersøkelser som ser på samme type temaer. Undersøkelsene vi baserte spørsmålene og formuleringene fra var Survio.com. Våre undersøkelser er derfor blandinger av flere tidligere undersøkelser tilpasset til vår problemstilling.

4.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er egenskaper som benyttes for å vurdere kvaliteten til et mål (Ringdal 2016, 96). Validitet er det mest generelle begrepet av de to ettersom høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Man sier derfor at reliabilitet er et rent empirisk spørsmål, mens validitet i tillegg krever en teoretisk vurdering (Ringdal 2016, 96-97). Reliabilitet påvirkes av tilfeldige målefeil, mens systematiske målefeil går direkte ut over dataens validitet.

Reliabilitet gir indikasjoner på grad av nøyaktighet som måler pålitelighet og troverdighet. Optimalt sett ser man etter resultater som er korrekt og til å stole på (Jacobsen 2005, 19). Reliabilitet forklarer i hvilken grad en skala er fri for tilfeldige feil. Cronbach's alpha er den statistiske analysen som vanligvis blir benyttet for å indikere korrelasjon mellom undersøkelsesspørsmål (Ringdal 2014, 360). I denne oppgaven ser vi på om spørsmålene fra undersøkelsen måler den samme underliggende variabelen. Gjennom å indeksere faktorene om til isolerte variabler, og utføre en reliabilitetsanalyse på bakgrunn av indekseringen, vil vi kunne lese av den interne konsistensen. Vi skiller mellom tre måter å vurdere dataens reliabilitet på. Allmenn kritikk, test-retest teknikken og graden av intern konsistens.

Allmenn kildekritikk: her kan man bruke en eksisterende undersøkelse, men man må da sette seg inn i hvordan disse dataen ble samlet inn (Ringdal 2016, 97). Test-retest teknikken: måler graden av samsvar eller korrelasjon mellom to gjentatte målinger og er kjernen i reliabilitetsbegrepet. Problemet med test-retest teknikken er at vi sjeldent har anledning til å gjenta målinger fordi det kan innebære at man må sende ut spørreskjemaer på nytt (Ringdal 2016, 97). Denne formen for vurdering ble for kostbar og for resurskrevende for oss, vi valgte derfor å se bort fra denne vurderingsformen. Intern konsistens: teknikken går ut på å måle graden av intern konsistens mellom indikatorene som skal inngå i en indeks. Intern konsistens måles i Cronbach's alpha, som er en statistisk størrelse som varierer fra 0 til 1. En indeks vil ha

en positiv reliabilitet hvis alfa har en høy verdi over .700. Jo sterke sammenhenger mellom indikatorene og desto flere de er, desto bedre blir reliabiliteten målt (Ringdal 2016, 98).

Validitet måler gyldighet og relevans, noe som forteller om vi måler det vi har til hensikt å måle (Ringdal 2014, 96). Målingene bør være relevante, og det er ønskelig at det som måles hos enkelte, også gjelder for flere. Vi skiller mellom intern og ekstern validitet. Den interne validiteten forteller hvilken grad det kan vises til at det eksisterer en kausal relasjon mellom to variabler (Reve 1985, 57). Denne typen validitet blir redusert når potensielle andre eksterne påvirkningsfaktorer kan ha innvirkning på undersøkelsen (David 1997, 141-144). I motsetning til intern validitet gir ekstern validitet indikasjoner på hvorvidt resultatene i undersøkelsen har grunnlag for generalisering. Validitet vurderes på en rekke måter. Vi har valt å se på nomologisk validitet. Nomologisk validitet går ut på om et mål i fungerer på samme måte i praksis som vi forventer ut fra teoretiske betraktninger (Ringdal 2016, s 98).

5.0 ANALYSE

5.1 Gjennomføring

Oppgavens undersøkelser ble gjennomført i månedene mars, april og mai 2017, og ble sendt ut gjennom mail, sosiale medier og FFY sin personlige informasjonsside med informasjon om undersøkelsens hensikt. Respondentene mottok også informasjon om at undersøkelsene var anonyme og at resultatene kun skulle benyttes i en bacheloroppgave i regi av Høyskolen Kristiania. Undersøkelsen la til rette for å fjerne objekter som ikke fullførte undersøkelsene, slik at all data sentrerte seg mot dem som fullførte. Vi registrerte henholdsvis 112 respondenter i form av kunder hos FFY, og 18 respondenter i form av ansatte hos FFY. Både kundeundersøkelsen og ansattundersøkelsen hadde nok respondenter til å kunne benyttes videre i oppgavens analysedel. Vi har benyttet statistikkprogrammet SPSS gjennom utførelsen av alle analysene.

5.2 Populasjon og utvalg

Kvantitativ forskningsstrategi beskriver virkeligheten i tall og tabeller, og er en fordel for bedrifter som foretar undersøkelser (Ringdal 2014, 24). På den måten kan man undersøke flere enheter med relativt lave kostnader (Marit Anti, 2017). I denne oppgaven ble det ikke rettet fokus mot en spesifikk målgruppe i kundeundersøkelsen, da aldersspennet i hvem som benytter seg av FFY sine tjenester er relativt bredt (FFY, 2017). Fokuset ble derfor rettet mot å hente

nok respondenter. I ansattundersøkelsen rettet vi fokus mot førstelinjemedarbeidere hos FFY som er i direkte kontakt med kunden.

5.3 Utvalgets størrelse

Ettersom vi hadde to undersøkelser med ulike utvalgsmål ble det benyttet ulike utvalgsstrategier for undersøkelsene. Som utvalgsstrategi for kundeundersøkelsen benyttet vi oss av bekvemmelighetsutvalg som omhandler å trekke de objektene som er lettest å nå, samtidig som de har relevans (Jacobsen 2005, 292). Størrelsen strakk seg ut til alle potensielle kunder hos FFY, og vi fikk inn svar fra 112 respondenter. Som utvalgsstrategi for ansattundersøkelsen benyttet vi stratifisering som brukes til å sikre at viktige grupper blir korrekt representert i utvalget, i dette tilfellet førstelinjemedarbeidere hos FFY over hele Norge (Ringdal 2014, 210). Undersøkelsen for ansatte ble kun besvart av 18 representanter fra FFY. Dette kan forklares i at FFY har et relativt lavt utvalg av representanter hva angår førstelinjemedarbeidere. Selv om kvantitativ metode tilsier at man bør ha 100+ representanter i undersøkelser, har vi valgt å generalisere på bakgrunn av størrelsen til FFY som bedrift (Ringdal 2014).

6.0 DATAANALYSE

6.1 Innledning

Ved å gjennomføre en analyse av kvantitative data er det flere retninger man kan velge. For å innhente ønsket analytisk informasjon anvender man SPSS for så å velge hvilke analyseverktøy som passer best til oppgavens undersøkelser. I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for analyseverktøyene og fortelle om funnene vi har gjort. I SPSS er det hensiktsmessig å ta for seg en analyse av gangen, og strukturen i denne delen av oppgaven er tilpasset hvordan vi steg-for-steg gikk frem for å analysere våre data. Vi vil legge vekt på kundeundersøkelsen for deretter å trekke paralleller ved å belyse funn gjort gjennom ansattundersøkelsen i FFY.

6.2 Validitet

I denne oppgaven utfører vi begrepsvaliditeten i form av konvergente faktoranalyser (Ringdal 2014, 98). Begrepsvaliditet defineres som graden av samsvar mellom teoretisk begrep og operasjonelt mål (Reve 1985). For å få riktig utslag gjennom begrepsvaliditet er det viktig at vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle (Ringdal 2014, 98). Men, vi måler ikke bare validitet i undersøkelser, vi måler også reliabiliteten. Gjennom å utføre en Cronbach´s

alpha-analyse vil vi senere i analysen måle påliteligheten på begrepene knyttet til våre to undersøkelser.

6.3 Deskriptiv analyse

Deskriptiv statistikk er en grunnleggende statistisk analyse man benytter ved kvantitativ metode. Man benytter deskriptiv statistikk for å finne en middelvei, spredning i datasett og hvordan punkter i datasettet skaper en sammenheng (Ringdal, 2014).

Kundeundersøkelse

Fordelingen i forhold til kjønn er jevn, ettersom at totalt 53 kvinner og 59 menn svarte på undersøkelsen. Dette tilsvarer en prosentandel på henholdsvis 45,7% og 50,9%. Dette kommer at vi hadde en jevn fordeling av hvilke kjønn vi sendte undersøkelsen til.

Vi ser på kjønnsfordelingen som positiv ettersom den gir et bilde av populasjonen i analysene vi tar for oss videre i oppgaven.

| | Frequency | Perent | Valid Perent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|--------|--------------|--------------------|
| | 4 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| Valid Kvinne | 53 | 45.7 | 45.7 | 49.1 |
| Mann | 59 | 50.9 | 50.9 | 100.0 |
| Total | 116 | 100.0 | 100.0 | |

Vi ser at aldersfordelingen kunne vært jevnere. Variasjonene i besvarelsene strekker seg fra 10.3% til 55.2%, noe som viser til at det er stor spredning i forhold til hvilke aldersgrupper som har svart. Dette kommer av at undersøkelsen ble sendt ut til blant annet store deler av vårt eget kontaktnett, som i hovedsak er personer i alderen 20-29 år.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 4 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| Valid 10-19 | 36 | 31.0 | 31.0 | 34.5 |
| 20-29 | 64 | 55.2 | 55.2 | 89.7 |
| 30 eller eldre | 12 | 10.3 | 10.3 | 100.0 |
| Total | 116 | 100.0 | 100.0 | |

Ut fra predikatorvariablene ser vi at den minste verdien som er benyttet (kundefredshet) ligger på 2.00, mens den høyeste verdien som ble benyttet (samtlige variabler) var 7.00. Med andre ord er det ingen som har gitt verdier på 1.00. Som vi ser ut fra variablenes gjennomsnitt er spørsmålene blitt besvart relativt likt, ettersom gjennomsnittet strekker seg fra 5.2 – 5.6. Som vi ser på Std. Deviation er det moderat grad av standardavvik forbundet med variablene (Ringdal, 2014).

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| Jobbtfredshet | 112 | 2.25 | 7.00 | 5.3036 | .84592 |
| Myndiggjøring_Tillit | 112 | 2.50 | 7.00 | 5.2087 | .77445 |
| Kundefredshet | 112 | 2.00 | 7.00 | 5.5826 | .87146 |
| Valid N (listwise) | 112 | | | | |

Ansattundersøkelse

Ut fra predikatorvariablene ser vi at den minste verdien som er benyttet (leders myndiggjøring) ligger på 4.25, og den høyeste verdien som ble benyttet (begge variabler) var 7.00. I forhold til normalfordelingen indikerer dette et avvik ettersom at ingen har benyttet seg av verdier på 1.00 – 3.00. Som vi ser ut fra variablenes gjennomsnitt er spørsmålene blitt besvart relativt likt, ettersom gjennomsnittet strekker seg fra 6.1 – 6.3. Std. Deviation viser at det er en moderat grad av standardavvik knyttet til variablene (Ringdal, 2014).

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Ansattes_tilfredshet | 18 | 5.00 | 7.00 | 6.3519 | .63113 |
| Leders_myndiggjøring | 18 | 4.25 | 7.00 | 6.1667 | .76216 |
| Valid N (listwise) | 18 | | | | |

6.4 Skewness og Kurtosis

Skewness og kurtosis er verktøy som brukes til å måle henholdsvis skjevhet og spissitet i et datasett. Skewness og kurtosis på mindre enn -1 og høyere enn +1 ansees å være ”highly skewed/high kurtosis”. Er skewness/kurtosis mellom -1 eller $-\frac{1}{2}$ eller mellom $+\frac{1}{2}$ og +1 er den ”moderately skewed/moderately kurtosis”, og dersom de er mellom 0 og $-\frac{1}{2}$ eller 0 og $+\frac{1}{2}$ er de ”fairly symmetric/fairly kurtosis” (Bulmer 1979, 63). Akseptabel skewness og kurtosis ansees å være på mellom -2 og +2 i forhold til normalfordelingen (George & Mallery, 2010).

Kundeundersøkelsen

Vi ser at jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit har en moderat grad av skewness, mens kundetilfredshet har en høy grad av skewness. Myndiggjøring/tillit har moderat grad av kurtosis, mens jobbtilfredshet har høy grad av kurtosis og nærmer seg grensen for hva som aksepteres. Kundetilfredshet har svært høy grad av kurtosis, noe som tilsier at det er for mye spissitet forbundet med variabelen, noe som vil slå ut i forhold til normalfordelingen. Ettersom vi tar utgangspunkt i at akseptabel skewness og kurtosis er på mellom -2 og +2, er alle variablene innenfor kravet med unntak av kundetilfredshet. Vi velger likevel å beholde kundetilfredshet da Fich et al. (1997) fremlegger at kurtosis på opp til 7 gjerne blir godkjent ettersom mange svarer rundt gjennomsnittet.

| | | Jobbtilfredshet | Myndiggjøring_ Tillit | Kundetilfredshe t |
|------------------------|---------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| N | Valid | 112 | 112 | 112 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 |
| Skewness | | -.900 | -.573 | -1.289 |
| Std. Error of Skewness | | .228 | .228 | .228 |
| Kurtosis | | 1.867 | .827 | 3.318 |
| Std. Error of Kurtosis | | .453 | .453 | .453 |

Ansattundersøkelsen

Vi ser at ansattes tilfredshet har en moderat skewness og ”fairly kurtosis.” Leders myndiggjøring har en høy skewness og høy kurtosis. Begge variablene ligger innenfor hva som aksepteres for videre analyser.

| | | Ansattes_tilfred shet | Leders_myndig gjøring |
|------------------------|---------|--------------------------|--------------------------|
| N | Valid | 18 | 18 |
| | Missing | 98 | 98 |
| Skewness | | -.850 | -1.143 |
| Std. Error of Skewness | | .536 | .536 |
| Kurtosis | | -.200 | 1.315 |
| Std. Error of Kurtosis | | 1.038 | 1.038 |

6.5 Faktoranalyser

”Faktoranalyse gir empiriske indikasjoner på om et indikatorsett representerer en tilfredsstillende operasjonalisering av et begrepet, eksempelvis kundetilfredshet.” –

(Christophersen 2009, 205).

En faktoranalyse er en analysemetode vi benytter oss av for å redusere mengden datamateriale vi har samlet inn. Ved å redusere mengden datamateriale kan man identifisere i hvilken grad det underliggende begrepet blir forklart av hvert spørsmål. Faktoranalysen forklarer med andre ord avhengighetsforholdet mellom et større antall variabler gjort om til ett variabel (Eirik Haus, Høgskolen Kristiania, Kvantitativ metode 2017). Det skilles mellom to typer faktoranalyser; konvergent og divergent. Felles for begge er at laveste anbefalte verdiladning er på $> .300$, men bør helst være på verdier fra $> .500$ og oppover. Jo høyere tall, desto mer signifikante er de. Med andre ord vil høye tall gi en bedre forklaringssevne på hvorvidt våre uavhengige variabler påvirker den avhengige variabelen. Spesielt for divergente faktoranalyser er at vi i tillegg ser om målene måler på multiple mål. Dersom det er kryssladninger på $> .200$ skal de fjernes dersom det ikke er ønskelig at flere variabler påvirker hverandre (Ringdal 2014) (Marit Anti, Høgskolen Kristiania 2017).

I både den konvergente og divergente faktoranalysen satte vi oss en nedre grense på $.300$ da vi i forkant så for oss at enkelte av begrepene ville gi utslag på hverandre, noe som potensielt ville kunne føre til lavere ladninger og kryssladninger. For å kvalitetssikre faktorene valgte vi å benytte oss av den strengeste metoden for reduksjon, Maximum Likelihood. Alle spørsmål med koeffisienter som ladet lavere enn $.300$ ble forkastet og utelatt i analysene.

6.5.1 Konvergent faktoranalyse

Konvergent faktoranalyse benytter vi for å samle inn informasjon om sammenhengen mellom de ulike variablene (Ringdal 2014, 98). Denne typen analyse gjennomføres som en forberedelse til videre indeksering av variablene, som legger grunnlaget for reliabilitetsanalysen og regresjonsanalysen. Dersom spørsmålene er gode vil faktoren ha en sterk ladning og gode sammenhenger til en felles kjerne (Selnes, 1999, 312). Dersom det er svart relativt likt på undersøkelsen vil tallene være tilnærmet like. Factor Matrix viser korrelasjonen mellom de enkelte begrepene og måler om de er refleksive (Ringdal 2014, 266). Hensikten er at spørsmålene skal korrelere med hverandre.

6.5.2 Resultater konvergent faktoranalyse

Kundeundersøkelsen

For å se på om intern myndiggjøring/tillit av ansatte og jobbtilfredshet kan føre til ekstern verdi i form av kundetilfredshet, gjennomførte vi en undersøkelse på et utvalg av FFY sine kunder. Begrepet Jobbtilfredshet ble målt gjennom fire spørsmål. Verdiene hadde variasjoner fra .446 til .744 og indikerer alt fra moderat til sterk begrepsvaliditet (Ringdal 2014, 362). Analysen viser at det er variasjoner i hvilken grad de korrelerer og måler samme begrep. Begrepet kundetilfredshet ble også målt gjennom fire spørsmål. Verdiene hadde variasjoner fra .345 til .819 og indikerer relativt store variasjoner. Likevel er begrepsvaliditeten på over .300, noe som gjør spørsmålet signifikant.

Jobbtilfredshet

| | Factor |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | 1 |
| Spm 1: Hva er ditt førsteinntrykk av Funky Frozen Yogurt? | .448 |
| Spm 7: Du opplever bedre kundeservice dersom kundebehandleren virker tilfreds i jobben? | .503 |
| Spm 16: I hvilken grad er kundebehandlerens humør viktig for din tilfredshet? | .743 |
| Spm 17: I hvilken grad føler du at kundebehandleren blir tilfreds dersom du selv er fornøyd med servicen? | .744 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a
a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Kundetilfredshet

| | Factor |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | 1 |
| Spm 9: Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren fremstår kunnskapsrik? | .705 |
| Spm 10: Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren gir deg god service? | .819 |
| Spm 11: Som kunde forventer du å bli sett av kundebehandleren? | .701 |
| Spm 19: Hvor fornøyd var du med kundeopplevelsen? | .345 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a
a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

I utgangspunktet skulle vi ha en faktoranalyse for myndiggjøring en for tillit. Det vi så gjennom faktoranalysene var at flere av spørsmålene knyttet til myndiggjøring og tillit ga utslag på tvers av hverandre, noe som gjorde at vi valgte å isolere dem sammen. Med utgangspunkt i teorien og den divergente faktoranalysen slo vi derfor sammen begrepene om til én variabel. Myndiggjøring og tillit har fellestrekk i både definisjoner og virkningsområder, noe som også gjør at vi kjører regresjonsanalysen med myndiggjøring og tillit som felles variabel.

Begrepene myndiggjøring og tillit ble målt gjennom 6 spørsmål. Ekstraksjonsmetoden Maximum Likelihood, og (a. 2 factors extracted) viser tydelig til at de to faktorene måles i samme analyse. Verdiene hadde variasjoner fra .556 til .919 noe som indikerer en sterk korrelasjon, samt signifikant begrepsvaliditet. Spørsmålene var med andre ord godt egnet for å måle begrepene.

Factor Matrix^a

| | Factor | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|
| | 1 | 2 |
| Spm 3: I hvilken grad hadde du tillit til kundebehandlerens kompetanse? | .919 | |
| Spm 4: I hvilken grad fremstod kundebehandleren kunnskapsrik? | .844 | |
| Spm 5: I hvilken grad opplevde du kundebehandleren som villig til å hjelpe deg? | .711 | |
| Spm 13: I hvilken grad tror du at tillit mellom leder og medarbeider er viktig for din kundeopplevelse? | | .569 |
| Spm 14: I hvilken grad er du mer tilfreds om kundebehandleren kunne løse eventuelle problemer som oppstår uten å måtte kontakte sin leder? | | .791 |
| Spm 15: I hvilken grad føler du at ledere som gir ansvar til kundebehandlere påvirker kundeopplevelsen din? | | .556 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a
a. 2 factors extracted. 5 iterations required.

Med utgangspunkt i kundeundersøkelsen ble totalt 6 av 20 spørsmål forkastet som følger av faktoranalysen, noe som utgjør 30% av spørsmålene. Følgende spørsmål var:

Spørsmål 2: "I hvilken grad følte du deg velkommen hos Funky Frozen Yogurt?"

Spørsmål 6: "Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren har frihet til å ta egne valg?"

Spørsmål 8: "Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren alltid må hente sin leder ved problemer?"

Spørsmål 12: "Som kunde er du opptatt av å ha tillit til kundebehandleren?"

Spørsmål 18: "Ville du vært mer tilfreds dersom du møtte på samme kundebehandler ved neste besøk?"

Spørsmål 19: "Hvor fornøyd var du med kundeopplevelsen?"

Ansattundersøkelsen

I tillegg til å undersøke kundens ståsted hos FFY har vi gjennomført en undersøkelse på ansatte med den hensikt å se på om både kunder og ansatte knyttet til FFY deler samme oppfatning hva gjelder prediktorvariablene opp mot kundetilfredshet. Undersøkelsens spørsmål belyser også i hvilken grad avdelingslederne har påvirkning på de ansattes tilfredshet. Begrepet om ansattes tilfredshet ble målt gjennom tre spørsmål, og begrepet om leders myndiggjøring av ansatte ble målt gjennom fire spørsmål. Verdiene relatert til ansattes tilfredshet hadde variasjoner fra .338 til .999, noe som indikerer alt fra moderat til sterk begrepsvaliditet. Begrepet om leders myndiggjøring av ansatte hadde derimot verdier fra .551 til .871, noe som indikerer sterk begrepsvaliditet hos samtlige spørsmål (Ringdal 2014, 362).

Ansattes tilfredshet

| Factor Matrix ^a | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| I hvilken grad er du tilfreds med jobben din? | .999 |
| I hvilken grad opplever du at Funky Frozen Yogurt sin bedriftskultur har positiv innflytelse på deg? | .711 |
| I hvilken grad føler du deg mer tilfreds i jobben når du merker at kunden opplever god service? | .338 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Leders myndiggjøring

| Factor Matrix ^a | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | Factor |
| | 1 |
| I hvilken grad føler du at lederen din gir deg muligheten til å ta avgjørelser selv? | .871 |
| I hvilken grad er det viktig for deg å kunne ta egne valg på jobb? | .681 |
| I hvilken grad føler du at din leder har tillit til deg? | .715 |
| I hvilken grad føler du at du verdsetter å lede deg selv fremfor å bli styrt av andre i arbeidssituasjonen? | .551 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 1 factors extracted. 7 iterations required.

Med utgangspunkt i ansattundersøkelsen ble totalt 11 av 18 spørsmål forkastet som følger av faktoranalysen, noe som utgjør 61% av spørsmålene. Følgende spørsmål var:

Spørsmål 3: "Ville du vært mer tilfreds dersom du oftere var i situasjoner der du må ta avgjørelser i møte med kunden?"

Spørsmål 4: "Tror du at kunden ville blitt mer tilfreds dersom du oftere var i situasjoner der du må ta avgjørelser uten samtykke fra nærmeste leder?"

Spørsmål 6: "Opplever du at du er stresset eller overbelastet i forbindelse med dine arbeidsoppgaver?"

Spørsmål 8: "Oppfatter du jobben din som meningsfylt?"

Spørsmål 10: "Dersom du ikke føler deg komfortabel med å ta en avgjørelse, har du noen å gå til?"

Spørsmål 11: "Ser du på dine arbeidsoppgaver som utfordrende?"

Spørsmål 13: "I hvilken grad er det rom for å gjøre feil på jobb?"

Spørsmål 14: "Føler du at du presterer bedre på jobb når din leder har tillit til deg?"

Spørsmål 15: "Hvor sannsynlig er det at du kommer til å se deg om etter ny jobb i nær fremtid?"

Spørsmål 16: "Tror du at du vil bli lengre hos Funky Frozen Yogurt dersom du får mer tillit og ansvar?"

Spørsmål 18: "Føler du at det tas hensyn til dine synspunkter når beslutninger skal tas?"

6.5.3 Divergent faktoranalyse

En divergent faktoranalyse brukes til å se om spørsmålene måler et eller flere begrep innenfor undersøkelsen (Eirik Haus 2017, Høyskolen Kristiania, Kvantitativ metode). Dersom spørsmål gir ladninger eller utslag på flere enn én av faktorene sier man at spørsmålet måler flere faktorer enn hva som er tiltenkt (Little 2013, 401). I vår divergente faktoranalyse ønsker vi å se på kundeundersøkelsen da flere av spørsmålene lader på tvers av hverandre, noe som gir mening da vi både teoretisk og praktisk har lagt til rette for at faktorene skal henge sammen. På denne måten kan vi se hvordan variablene henger sammen, samt i hvilken grad de påvirker hverandre. Vi brukte blant annet den divergente faktoranalysen som et utgangspunkt for å sette sammen myndiggjøring og tillit.

Factor Matrix^a

| | Factor | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Spm 1: Hva er ditt førsteinntrykk av Funky Frozen Yogurt? | .573 | | |
| Spm 3: I hvilken grad hadde du tillit til kundebehandlerens kompetanse? | .807 | -.401 | |
| Spm 4: I hvilken grad fremstod kundebehandleren kunnskapsrik? | .709 | -.520 | |
| Spm 5: I hvilken grad opplevde du kundebehandleren som villig til å hjelpe deg? | .685 | | |
| Spm 7: Du opplever bedre kundeservice dersom kundebehandleren virker tilfreds i jobben? | .636 | .427 | |
| Spm 9: Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren fremstår kunnskapsrik? | .572 | .436 | |
| Spm 10: Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren gir deg god service? | .497 | .512 | |
| Spm 11: Som kunde forventer du å bli sett av kundebehandleren? | .542 | .366 | |
| Spm 13: I hvilken grad tror du at tillit mellom leder og medarbeider er viktig for din kundeopplevelse? | .512 | .479 | |
| Spm 14: I hvilken grad er du mer tilfreds om kundebehandleren kunne løse eventuelle problemer som oppstår uten å måtte kontakte sin leder? | .354 | .458 | .357 |
| Spm 15: I hvilken grad føler du at ledere som gir ansvar til kundebehandlere påvirker kundeopplevelsen din? | .424 | .313 | .479 |
| Spm 16: I hvilken grad er kundebehandlerens humør viktig for din tilfredshet? | .316 | .567 | |
| Spm 17: I hvilken grad føler du at kundebehandleren blir tilfreds dersom du selv er fornøyd med servicen? | .363 | .438 | |
| Spm 19: Hvor fornøyd var du med kundeopplevelsen? | .723 | | |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 3 factors extracted. 6 iterations required.

6.6 Reliabilitetsanalyse

George & Mallery (2003) viser til teori om funksjoner i reliabilitetsanalyser hvor de har satt en tommelfingerregel der .900 er svært bra, .800 er bra, .700 er akseptabelt, .600 er tvilsomt og .5 eller lavere er uakseptabelt. I denne oppgaven aksepterer vi et minstenivå på .700.

Scale: Jobbtilfredshet mot kundetilfredshet

| Case Processing Summary | | |
|-----------------------------|-----|-------|
| | N | % |
| Valid | 112 | 100.0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 112 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .812 | .813 | 2 |

Scale: Myndiggjøring/tillit mot kundetilfredshet

| Case Processing Summary | | |
|-----------------------------|-----|-------|
| | N | % |
| Valid | 112 | 100.0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 112 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .835 | .838 | 2 |

Kundeundersøkelsen

Skalaen på undersøkelsesspørsmålene rangerte fra 1-7. Responsskalaen ble benyttet for å se på forbrukernes holdninger til FFY der 1=liten grad og 7=stor grad. Resultatene i Cronbach's alpha analysen ved spørsmålene relatert til henholdsvis jobbtilfredshet = kundetilfredshet og myndiggjøring/tillit = kundetilfredshet gir resultater med .812 og .835. Dette indikerer god intern konsistens i skalaene.

For å indikere pålitelighet og troverdighet, samt korrelasjonen mellom alle predikatorvariablene opp mot kundetilfredshet gjennomførte vi en reliabilitetsanalyse der vi koblet alle variablene opp mot hverandre. Jo nærmere korrelasjonsmålet ligger null (0), desto svakere tendens er det til korrelasjon. Med andre ord vil korrelasjonsnivået øke positivt for hver økning som skjer (Jacobsen 2005, 331).

Scale: Jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit mot kundetilfredshet

| Case Processing Summary | | |
|-----------------------------|-----|-------|
| | N | % |
| Valid | 112 | 100.0 |
| Cases Excluded ^a | 0 | .0 |
| Total | 112 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .857 | .858 | 3 |

Alle våre Cronbach's alpha hadde verdier på over .800, noe som gjør de positive. I tillegg så vi en økning i Cronbach's alpha verdien (.857) når vi satte sammen prediktorvariablene mot kundetilfredshet. Vi så ingen tendens til negative verdier, noe som indikerer at det var en positiv lineær korrelasjon mellom de 3 testene vi gjennomførte.

Ansattundersøkelsen

I tillegg til å se på reliabilitet i kundeundersøkelsen gjorde vi en reliabilitetsanalyse knyttet til ansattundersøkelsen.

Ettersom Cronbach's alpha i ansattundersøkelsen har en verdi på .713 ligger den innenfor hva som er akseptabelt, og imøtekommer kravet vårt om et minstenivå på .700. Dette forteller oss at det er en positiv lineær korrelasjon mellom prediktorvariabelen leders myndiggjøring og ansattes tilfredshet (Ringdal 2014, 360).

Scale: Leders myndiggjøring av ansatte mot ansattes tilfredshet

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 18 | 15.5 |
| | Excluded ^a | 98 | 84.5 |
| | Total | 116 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .713 | .721 | 2 |

Nå som vi har fått bekreftet positiv samvariasjon i både kunde- og ansattundersøkelsen skal vi videre se på hvordan prediktorvariablene i undersøkelsene påvirker våre avhengige variabler ansattes tilfredshet og kundetilfredshet. Dette gjør vi ved å gjennomføre regresjonsanalyser.

6.7 Regresjonsanalyse

En regresjonsanalyse er innen statistikk en analyse som tester sammenhengen mellom variabler, i vårt tilfelle kundetilfredshet som avhengig variabel og myndiggjøring/tillit og jobbtildfredshet som uavhengige variabler. Med bakgrunn i faktoranalysene har vi indeksert og bundet alle de ulike spørsmålene opp til hver sin variabel, som vil si at vi har redusert mengden spørsmål om til enkle begrep med den hensikt å besvare hypotesene våre (Ringdal 2014, 390).

Ettersom kundetilfredshet er vår avhengige variabel tester vi i hvilken grad prediktorvariablene påvirker kundetilfredshet. Jo lavere signifikansnivå vi oppnår, desto større sannsynlighet er det for at variablene har innvirkning. Forventningsnivået til om vi kan bevise hypotesene våre krever ladninger av signifikans mellom .000 og .050. Ved å ligge innenfor denne skalaen vil vi ha belegg for å si at dataene er troverdige nok til at hypotesene stemmer.

Kundeundersøkelsen

Som vi ser i koeffisienttabellen nedenfor viser både jobbtildfredshet og myndiggjøring/tillit til signifikansverdier på .000, noe som forteller at det er 0% sannsynlighet for at det er tilfeldigheter forbundet med deres innvirkning på kundetilfredshet (Ringdal 2014, 408).

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
| Model | Unstandardized Koeffisients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 | (Constant) | .811 | .392 | | 2.068 | .041 |
| | Jobbtildfredshet | .483 | .076 | .468 | 6.362 | .000 |
| | Myndiggjoring_Tillit | .426 | .078 | .400 | 5.429 | .000 |

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet

Vi ser i tillegg at t-verdien er høy, noe som indikerer signifikans, samt at Beta-verdien viser til positive tall på mellom -1 og +1, noe som vil si at prediktorvariablene har en positiv effekt på den avhengige variabelen vår. B-verdien viser til at dersom FFY legger ressurser i jobbtildfredshet og myndiggjøring/tillit vil kundetilfredshet potensielt øke med henholdsvis 48% (.483) og 43% (.426). Kort fortalt så oppstår det mer kundetilfredshet i FFY jo bedre jobbtildfredsheten er, og jo mer de legger til rette for å myndiggjøre og gi tillit til sine ansatte (Ringdal 2014).

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .763 ^a | .582 | .574 | .56886 |

a. Predictors: (Constant), Myndiggjøring_Tillit, Jobbtilfredshet

I tillegg til informasjonen fra koeffisienttabellen kan vi få en viss forståelse for modellens helhet når vi ser på Adjusted R Square-verdien i Model Summary (Ringdal 2014). Verdien betegner prediktorvariablenes grad av innvirkning på vår avhengige variabel; kundetilfredshet. Verdien viser til .574, som kan leses av som 57%. Dette vil si at våre uavhengige variabler (jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit) kan forklare 57% av kundetilfredsheten som oppstår.

Ansattundersøkelsen

Koeffisienttabellen viser til at leders myndiggjøring av ansatte gir en signifikansverdi på .015, noe som forteller at det er 1,5% sjans for at det er tilfeldigheter forbundet med prediktorvariabelens innvirkning på ansattes tilfredshet (Ringdal 2014).

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.472 | 1.062 | | 3.270 | .005 |
| | Leders_myndiggjøring | .467 | .171 | .564 | 2.731 | .015 |

a. Dependent Variable: Ansattes_tilfredshet

T-verdien er høy, noe som indikerer signifikans, og Beta-verdien viser til et positivt tall (.564) på mellom -1 og +1. Prediktorvariabelen har med andre ord en positiv effekt på den avhengige variabelen. B-verdien (.467) viser til at dersom FFY øker myndiggjøring av ansatte vil ansattes tilfredshet potensielt øke med 47% virkning. Kort fortalt; jo mer FFY myndiggjør sine ansatte desto bedre vil ansattes tilfredshet være (Ringdal 2014).

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .564 ^a | .318 | .275 | .53726 |

a. Predictors: (Constant), Leders_myndiggjøring

Model Summary gir oss helheten i regresjonsanalysen, og verdien som er interessant er Adjusted R Square (.275). Verdien viser til prediktorvariabelens grad av innvirkning på den avhengige variabelen; ansattes tilfredshet. Vi leser at en leders myndiggjøring av ansatte i FFY potensielt kan forklare 27,5% av tilfredsheten blant ansatte (Ringdal 2014).

6.8 Undersøkelse av ledere i FFY

Etter å ha funnet signifikante funn ved både ansatt- og kundeundersøkelsen diskuterte vi sammen med vår veileder at det hadde vært interessant å se på om et knippe ledere innenfor FFY deler samme oppfatning av resultatene vi har kommet frem til. Vi gjennomførte derfor en undersøkelse på tre ledere i staben til FFY. Ettersom hensikten med undersøkelsen var å belyse i hvilken grad lederne deler samme oppfatning som resultatene i ansatt- og kundeundersøkelsen, valgte vi å kun se på gjennomsnittstallene av svarene vi fikk fra lederne. Med bakgrunn i dette valgte vi å ikke faktorisere samt utføre regresjonsanalyser på svarene da svarene kun er ment til å predikere informasjon som en ekstra input fra ledernes perspektiv.

6.8.1 Resultat av lederundersøkelse

På lik linje med ansatt- og kundeundersøkelsen rangerte vi spørsmålene etter liten grad/stor grad. I vedlegg 1 ser vi at de tre lederne i FFY deler relativt like oppfatninger av spørsmålene vi stilte dem. Den største variasjonene vi så gjennom spørsmålene lå på kun 1 i verdi. Ettersom ledernes svar scorer relativt høyt på påvirkninger mellom faktorer som medarbeidertilfredshet, myndiggjøring, selvledelse, tillit og kundetilfredshet, kan vi med dette si at de tre lederne fra FFY som besvarte undersøkelsen deler samme oppfatning som funnene i ansatt- og kundeundersøkelsen. Selv om vi kan se noen likhetstrekk mellom samtlige av undersøkelsene, rangerer vi ikke lederundersøkelsen som empiriske fakta, men pekepinn i form av oppfatninger knyttet til temaet. Med bakgrunn i dette vil vi derfor ikke benytte oss av disse dataene videre i oppgaven, men vil belyse noen muligheter ved funnene i punktet rettet mot videre forskning.

7.0 RESULTATER

I dette kapitlet legger vi teoriene og vår empiriske undersøkelse til grunn for å rapportere funn vi har kommet frem til. Ved å benytte oss av analysedelen fra forrige kapittel, har vi hentet ut informasjon fra de ulike dataene. Vi skal nå vise til hva informasjonen vi har analysert forteller oss. Før vi drøfter resultatene vil vi vise til i hvilken grad våre hypoteser kan bekreftes eller avkreftes.

7.1 Hypoteseresultater

Ved å fremstille resultater av undersøkelsene legger man til rette for å bekrefte eller avkrefte hypoteser. Som nevnt tidligere er hypotesene våre som følger:

H1: ”Intern servicekvalitet har innvirkning på medarbeidertilfredshet.”

H2: ”Medarbeidertilfredshet har innvirkning på kundertilfredshet.”

H3: ”Å holde på sine ansatte har innvirkning på kundertilfredshet.”

H4: ”Effektive medarbeidere har innvirkning på kundertilfredshet.”

H5: ”Ekstern serviceverdi har innvirkning på kundertilfredshet.”

For å bekrefte eller avkrefte hypotesene tar vi for oss hypotesene en og en, før vi viser til eventuelle andre resultater, drøfter resultatene av analysen, samt hva informasjonen forteller oss. Som tidligere vist i det teoretiske rammeverket definerer vi kundertilfredshet med:

Kundertilfredshet er et individs persepsjon av ytelsen til et produkt eller tjeneste, i relasjon til hans eller hennes forventninger Schiffman (et al. 2012, 8).

Ettersom kundertilfredshet er vår avhengige variabel i oppgaven blir dette utgangspunktet for resultatene vi analyserer.

7.1.1 Hypotese 1

I **H1** ønsket vi å se på om intern servicekvalitet har innvirkning på medarbeidertilfredshet. For å kunne besvare hypotesen tok vi utgangspunkt i spørsmål som var utarbeidet av lignende undersøkelser, noe som gjorde det lettere å måle begrepene knyttet til hypotesen. Ettersom vi kunne koble funn i analysen direkte opp mot begrepene i hypotesen, var hypotesen enkel å besvare. Vi hadde en antakelse om at intern servicekvalitet har positiv innvirkning på

medarbeidertilfredshet, og regresjonsanalysen beviser at interne servicekvaliteter som myndiggjøring og tillit til ansatte har innvirkning på medarbeidertilfredshet. Ser vi dette i sammenheng med SPC kan det bety at intern servicekvalitet og medarbeideres tilfredshet kan knyttes til kundetilfredshet (Heskett et al. 2016). Med bakgrunn i analysen har vi bevist at intern servicekvalitet har innvirkning på medarbeidertilfredshet. Ettersom dette også stemmer godt overens med hva teorien fremlegger, anser vi **H1** som bekreftet.

7.1.2 Hypotese 2

Som vi så i **H1** var det teoretisk grunnlag for å si at medarbeideres tilfredshet har innvirkning på kundetilfredshet. For å kunne besvare **H2** tok vi, som i forrige hypotese, utgangspunkt i spørsmål som var utarbeidet av lignende undersøkelser. Også i denne hypotesen kunne vi koble funn fra regresjonsanalysen direkte opp mot spørsmålene. Vi hadde en antakelse om at medarbeidertilfredshet har en positiv innvirkning på kundetilfredshet, og tallene i regresjonsanalysen bekrefter antakelsen. Ser vi dette i sammenheng med SPC kan det bety at medarbeideres tilfredshet også har innvirkning på medarbeideres lojalitet. Teorien forklarer også hvordan medarbeideres lojalitet legger til rette for effektive medarbeidere (Heskett et al. 2016). Vi anser derfor **H2** som bekreftet.

7.1.3 Hypotese 3 og 4

Som tidligere nevnt i faktoranalysene så vi oss nødt til å forkaste et utvalg av spørsmål for å oppnå høye nok verdier til å gjennomføre en regresjonsanalyse. Med bakgrunn i dette klarte vi ikke å legge til rette for å besvare **H3** og **H4**, noe som gjør at vi ser nødt til å forkaste hypotesene. En årsak som kan forklare hvorfor hypotesene forkastes er at utformingen av spørsmålene bar preg av for liten grad av spesifisering knyttet til begrepene som hypotesene var ment å besvare.

7.1.4 Hypotese 5

Selv om vi ser teoretisk grunnlag for å si at ekstern servicekvalitet har innvirkning på kundetilfredshet, så vi utfordringer knyttet til funnene i analysen. Årsaken til utfordringene ligger i omfanget av begrepet ekstern servicekvalitet, ettersom SPC legger føringer for at både **H1**, **H2**, **H3** og **H4** har innvirkning på **H5** (Heskett et al. 2016). Selv om **H1** og **H2** kan bekreftes gjennom positiv innvirkning på henholdsvis begrepet medarbeidertilfredshet og kundetilfredshet, ser vi at vi ikke har nok grunnlag for å verken bekrefte/avkrefte **H5** da vi så oss nødt til å forkaste **H3** og **H4**. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket ser vi likevel at

de funnene vi har gjort i regresjonsanalysen potensielt kan ha positiv innvirkning i forhold mellom ekstern servicekvalitet og kundetilfredshet.

7.2 Drøfting

I dette avsnittet skal vi drøfte informasjonen vi fikk fra analyseresultatene. Ettersom vi har tatt utgangspunkt i to undersøkelser, der vi henholdsvis tar utgangspunkt i både ansatt- og kundeperspektivet rettet mot FFY, blir vi å drøfte disse forholdene for å ha et grunnlag for å trekke konklusjoner til oppgaven.

Ansattforholdet

I ansattforholdet valgte vi å se på hvordan en leders myndiggjøring av ansatte kan ha innvirkning på medarbeidertilfredsheten. Ut fra undersøkelsens spørsmål, svarene vi mottok fra respondentene og regresjonsanalysens utfall fikk vi en signifikansverdi på .015. Dette forteller oss at det kun er 1,5% sjanse for at det er tilfeldigheter knyttet til at en leders myndiggjøring av ansatte har innvirkning på kundetilfredshet, og Beta-verdien på .564 viser at innvirkningen er positiv. Som Konczak nevner vil man kunne si at denne typen psykologiske myndiggjøring av ansatte kan predikere utfall som jobbtildfredshet (et al. 2000), og både Scneider (et al. 2005) og Chiang & Jang (2008) støtter teorien ved å fortelle hvordan myndiggjøring av førstelinjemedarbeidere skaper intern tilfredshet og medarbeidertilfredshet (Namasivayam et al. 2013). Resultatene fra analysen bygger på dette ved empiriske funn ved B-verdien som forteller at dersom FFY legger ressurser i myndiggjøring av ansatte vil medarbeidertilfredsheten potensielt økt med 47% (.467). Jo mer FFY myndiggjør sine ansatte, desto bedre vil tilfredsheten være hos medarbeiderne.

Selv om våre funn er signifikante kan funnene kritiseres teoretisk gjennom at forholdet mellom en leders myndiggjøring av ansatte og medarbeideres tilfredshet kan påvirkes av andre effekter i møte med kunden og sannhetens øyeblikk generelt (Konczak et al. 2000). I analysen ser vi at Adjusted R Square har en forklaringskraft på .275, noe som utgjør 27,5%. Leders myndiggjøring av ansatte er med andre ord bare en av mange forklaringsvariabler som har innvirkning på medarbeiders tilfredshet.

Kundeforholdet

I kundeforholdet knyttet til FFY valgte vi å se på hvordan en leders myndiggjøring/tillit av ansatte og medarbeidertilfredshet kan ha innvirkning på kundetilfredshet. Med bakgrunn i undersøkelsens spørsmål, svarene vi mottok fra respondentene og regresjonsanalysens utfall fikk vi et signifikansnivå på .000 for både prediktorvariablene jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit. Tallene forteller oss at det er 0% sjans for at det er tilfeldigheter tilknyttet jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit sin innvirkning på kundetilfredshet. I tillegg viser Beta-verdien for jobbtilfredshet .468, og myndiggjøring/tillit .400, noe som forteller oss at innvirkningen av jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit på kundetilfredshet er positiv.

Som vist i hovedartikkelen til oppgaven fremlegger Namasivayam korrelasjoner mellom en leders myndiggjøring av ansatte, ansattes tilfredshet og overføringsverdien til kundetilfredshet (et al. 2013). Schneider sin konseptuelle modell basert på empiriske og teoretiske rammeverk forklarer dette ved å beskrive hvordan økt myndiggjøring av førstelinjemedarbeidere er en viktig faktor for å kunne tilby god kundetilfredshet (et al. 2013a, b).

Analysen viser til B-verdien som forteller at dersom FFY legger ressurser i jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit, vil kundetilfredshet potensielt øke med henholdsvis 48% (.483) og 43% (.426). Kort fortalt kan vi si at en økning i myndiggjøring/tillit og jobbtilfredshet vil føre til høyere grad av kundetilfredshet. Til tross for rikelig med teoretiske bevis samt empiriske bevis i undersøkelsen, bærer forskningen preg av mangler linket til ansattes myndiggjøring og i hvilken grad det påvirker kundetilfredshet. Dette kommer av at korrelasjoner mellom ulike kundedata gjort i forskningssammenheng kan variere og by på utfordringer (De Jong et al. 2008). I tillegg fremlegges det at input i intern servicekvalitet som myndiggjøring åpner opp for en strøm av flere potensielle handlinger som kan predikere kundetilfredshet (Namasivayam et al. 2013). Analysen viser til Adjusted R Square på .574, noe som gir begrepene en forklaringskraft på om lag 57%. Det er med andre ord andre forklaringsvariabler enn myndiggjøring/tillit og jobbtilfredshet som har innvirkning på kundetilfredshet i FFY.

Dette kan forklares i det snevre utgangspunktet forskningen har på temaet, samt det store omfanget av tverrfaglig teori som kreves for å rettferdiggjøre forholdene knyttet til forskningen (Schneider & White, 2004). Namasivayam viser også til at korrelasjonene avhenger totalt av type virksomheter, strategier som benyttes samt subjektive oppfatninger fra ledere, medarbeidere og kunder (et al. 2013).

7.3 Refleksjon over svakheter

Vi har som tidligere nevnt gjort undersøkelser på både ansatte og kunder hos FFY. I undersøkelsen knyttet til ansatte har vi kun 18 respondenter, noe som kan vise til svakhetstegn hva angår et representativt utvalg. I tillegg er det svakheter knyttet til spørsmålsformuleringen og skalaene som ble brukt i undersøkelsen (se vedlegg ansattundersøkelse), noe som gjenspeiler seg i hvor mange spørsmål vi så oss nødt til å forkaste. Når de kommer til kundeundersøkelsen har vi fått 112 respondenter, men ser at 57,4% av respondentene er i alderen 20-29 år. Dette kan indikere en skjevhet i utvalget som kan påvirke resultatenes validitet og reliabilitet. En mulig fallgrube i våre undersøkelser er muligheten for respondenters egen tolkning av temaer som eksempelvis kompetanse, tillit, ansvar, myndiggjøring, autonomi, frihet og eierskap. Dette kan påvirke resultatene ved at begrepene oppfattes ulikt fra person til person. En annen fallgrube er muligheten for at respondentene svarer uærlig eller opptrer politisk korrekt for oppgavens skyld.

8.0 KONKLUSJON OG INFORMASJONSNYTTE

Rapporteringsfasen av oppgaven er nå ferdig. I dette kapitlet vil vi benytte den informasjonen vi har samlet inn til å konkludere oppgavens funn. Først vil vi fremlegge og besvare oppgavens problemstilling samt vise til hva informasjonen kan brukes til. Deretter vil vi gi våre anbefalinger til FFY gjennom å belyse oppgavens strategiske trekk. Til slutt vil vi vise til oppgavens videre undersøkelsesgrunnlag gjennom å se på hvilke aspekter med oppgaven som kan være interessant å undersøke ytterligere gjennom videre forskning.

8.1 Konklusjon

I denne oppgaven skulle vi besvare problemstillingen:

”Er myndiggjøring og tillit til førstelinjemedarbeidere relatert til kundetilfredshet?”

I oppgaven testet vi fem hypoteser hvorav hypotese 1 og 2 kunne bekreftes, hypotese 3 og 4 forkastes og hypotese 5 verken kunne bekreftes/avkreftes. Med utgangspunkt i dataanalysen og hypotesetestingen kan vi vise til konkrete funn på at en leders interne input i form av myndiggjøring til ansatte i FFY har positiv innvirkning på medarbeidertilfredshet, og at myndiggjøring/tillit og medarbeidertilfredshet i FFY har en positiv innvirkning på

kundetilfredshet. I tillegg til at vi ser positive funn i hypotese 1 og 2 kan funnene i undersøkelsen sees i samsvar med den fremlagte forskningsteorien. Vi kan derfor konkludere med at med at myndiggjøring og tillit til førstelinjemedarbeidere er relatert til kundetilfredshet. Ettersom vi har avgrenset undersøkelsene til FFY, samt kun testet et fåtall av variabler som har innvirkning tilknyttet problemstillingen, kan vi ikke si med sikkerhet at konklusjonen nødvendigvis gir et reelt bilde av virkeligheten.

8.2 Strategiske trekk

I denne delen vil vi benytte den informasjonen vi har kommet frem til ved å gi FFY og andre relevante bedrifter informasjon og anbefalinger om hvilken nytteverdi resultatene gir. Vi har satt opp fire punkter med strategiske trekk for benyttelse:

1. Bedrifter bør fokusere på å myndiggjøre ansatte til å ta egne beslutninger i møte med kunden da det har en positiv innvirkning på medarbeidertilfredshet.

Det er viktig for tjenesteytende bedrifter å forstå at intern tjenestekvalitet er en stor bidragsyter til medarbeidertilfredshet. Med bakgrunn i våre funn bør FFY fortsette å rette fokus mot interne servicekvaliteter for å oppnå større grad av medarbeidertilfredshet. På denne måten kan de oppnå et arbeidsmiljø som gir glade, produktive og lojale medarbeidere som skaper verdi i møte med kunden.

2. Bedrifter bør tilrettelegge for medarbeidertilfredshet gjennom å gi myndighet og tillit da det har en positiv innvirkning på kundetilfredshet.

Tjenesteytende bedrifter må ha forståelse for at jo høyere tilfredshetsnivå hos ansatte, desto høyere tilfredshetsnivå hos kunder. Med bakgrunn i våre funn bør FFY fortsette å rette fokus mot å legge til rette for medarbeidertilfredshet for å oppnå større grad av kundetilfredshet. Samtidig som man oppnår kundetilfredshet kan i tillegg medarbeidertilfredshet påvirke ansatte til å være mer lojale til bedriften samt mer vennlige, empatiske og entusiastiske ovenfor kunden.

3. Bedrifter som gir medarbeiderne muligheten til større involvering i møte med kunden kan bidra til å øke produktivitet og kundetilfredshet

Så vel som medarbeidertilfredshet påvirker kundetilfredshet vil det også påvirke produktiviteten og ytelsen hos medarbeidere. Tjenesteytende bedrifter må ha forståelse for at

produktivitet hos medarbeidere i settinger forbundet med service sees på som den ultimate sammenhengen i målinger av kundetilfredshet. Med bakgrunn i dette bør FFY fortsette å legge til rette for å gi større grad av involvering hos ansatte på tvers av bedriftens prosesser.

4. Bedrifter som retter fokuset mot medarbeiderne kan oppnå økt lønnsomhet, reduserte kostnader og kundetilfredshet

Tjenesteytende bedrifter må ha forståelse for at for mange bedrifter retter fokus mot å beholde og anskaffe gode kunder fremfor å rette fokus mot medarbeiderne. FFY bør derfor rette fokus mot medarbeiderperspektivet da medarbeiderlojalitet og produktivitet er viktig både for å øke lønnsomheten og redusere kostnadene, så vel som for å oppnå kundetilfredshet.

8.3 Videre forskning

I forskningsammenheng er det ofte slik at man sitter igjen med like mange spørsmål som når man startet prosessen. Undersøkelser åpner opp for ny input i form av tanker og idéer, og for oss er dette intet unntak. Ettersom vi avgrenset SPC til kun enkelte deler av modellen sitter vi igjen med et videre forskningsgrunnlag. Videre vil det derfor være interessant å se på elementer som kundelojalitet, omsetning/vekst og lønnsomhet. Med bakgrunn i at vi så oss nødt til å forkaste **H3** og **H4**, samt verken kunne bekrefte/avkrefte **H5**, vil elementer som medarbeiderlojalitet, medarbeider effektivitet og ekstern serviceverdi være elementer som er interessant å gjennomføre på nytt. Hovedartikkelen til oppgaven belyser aspekter ved leders atferd ovenfor medarbeidere og fremlegger effekter til mening og eierskap i bedrifter. Ved å se på dette kan vi få et større bilde av hvilke effekter som påvirker kjedereaksjonene internt i serviceprosesser. Vi ser også at ved å gjennomføre et kvalitativt forskningsdesign på ansatte og kunder i FFY, samt et utvalg av lederne, vil vi kunne få et dypere innblikk i relasjonen mellom leder – ansatt og kunde fremfor kun kvantitativ statistikk.

8.4 Oppgavekritikk

Etter å ha gjennomført undersøkelsen, utført analyser og konkludert våre funn ønsker vi å belyse noen svakheter ved prosjektet. Den første svakheten vi vil belyse er at vi benyttet oss av sosiale medier til å rekruttere respondenter til undersøkelsene. På grunn av tidspress og mangel på ressurser består derfor respondentene hovedsakelig fra vår egen omgangskrets, noe som kan påvirke i hvilken grad utvalget er representativt.

Den andre svakheten vi ønsker å belyse er at vi stiller oss kritiske til våre egne evner knyttet til å utføre forskningsprosesser av kvantitativt design, og da spesielt ved antall respondenter knyttet til undersøkelsen av ansatte i FFY. Selv om det lave antallet respondenter i undersøkelsen kan forklares i størrelsen på FFY som bedrift, skulle vi gjerne sett at antallet var noe større for på den måten å ha bedre grunnlag for å kunne generalisere.

Det siste vi ønsker å belyse er at på lik linje med tidligere oppgaver har vi gjennom dette prosjektet tilegnet oss nye tanker rettet mot service og hvordan serviceprosesser foregår. Disse tankene vil mest sannsynlig endre seg hyppig som en årsak av våre erfaringer, noe som gjør at momentene som er fremstilt i oppgaven ikke nødvendigvis er representativt for det synet vi har på prosessene over tid. I tillegg vil vi belyse at oppgaven er for snever i den grad vi har plass til å fremlegge hele spekteret av empiriske og teoribaserte momenter knyttet til temaet ref: videre forskning. Til slutt vil vi legge til at våre egne meninger kanskje, til en viss grad, er påvirket av tidligere forskning samt teorier og overbevisninger fra forelesere og medstudenter.

Litteratur og kildehenvisning

- Ahearne, M., J. Mathieu and A. Rapp. 2005. "*To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance.*" *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90 No. 5.
- Amin, Muslim. and Isa, Zaidi. "*An examination of the relationship between service quality perception and customer satisfaction.*" *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
- Andreassen, Tor W. 2008. "*Fra produkter til tjenester – historien om en revolusjon.*" Magma.
- Anderson, E.W. and V. Mittal. 2000. "*Strengthening the satisfaction-profit chain.*" *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 2.
- Arnulf, Jan Ketil. 2013. "*Hva er ledelse.*" 3. Opplag. Universitetsforlaget.
- Bartram, T. and G. Casimir. 2007. "*The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader.*" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 1.
- Beatty, S.E., M. Mayer, J.E. Coleman, K.E. Reynolds and J. Lee. 1996 "*Customer-sales associate retail relationships.*" *Journal of Retailing*. Vol. 72. No. 2.
- Bennis, W.G. and R. Townsend. 1997. "*Reinventing Leadership: Strategies to Empower the Organization.*" Morrow/Avon.
- Berndt, Adele and Madéle, Tait. 2012 "*Relationship Marketing and Customer Relationship Management.*" Juta Academic.
- Birkinshaw, Julian. 2013. "*Bli en bedre sjef: hvorfor god ledelse er så vanskelig.*" Oversatt av Poul Henrik Poulsen. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Chan, Yim K.W C.K, and S.S.K Lam. 2010. "*Is Costumer Participation in Value Creation a Double Edgen Sword?.*" Journal of Marketing.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. and Rosen, B. 2007. "*A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams*". Journal of Applied Psychology. Vol. 92 No. 2.
- Chen, G. and Klimoski, R.J. 2003. "*The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment.*" Academy of Management Journal, Vol. 46 No. 5.
- Chiang, C.F. and Jang, S. 2008. "*The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies.*" Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 32 No. 1.
- Clark, R.A., Hartline, M.D. and Jones, K.C. 2009. "*The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality.*" Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 50 No. 2.
- Conger, J.A. and R.N. Kanungo. 1988. "*The empowerment process: integrating theory and practice.*" Academy of Management Review. Vol. 13 No. 3.
- Cunliffe, Ann. 2014. "*A very short, fairly interesting and reasonalby cheap book about Management.*" 2. Utgave. SAGE Publications Inc.
- Davis, V. 1994. "*Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost*", Organisational Dynamics, Vol. 20 No. 2.
- De Jong, A., M. Wetzels. and de K. Ruyter. 2008. "*Linking employee perceptions of collective efficacy in self-managing service teams with customer perceived service quality.*" International Journal of Service Industry Management. Vol. 19 No. 3.
- Dweck, Carol. 2006. "*Mindset: The New Psychology of Success.*" Ballantine Books, New York.

Etikkom.no. 2016. “*Generelle forskningsetiske retningslinjer.*” De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene.

Ford, R.C. and M.D. Fottler. 1995. “*Empowerment: a matter of degree*”. Academy of Management Executive. Vol. 9 No. 3.

Friberg, Henning. 2017. “*Veiledning 25.01.2017 – 28.04.2017.*” Høyskolen Kristiania.

Fugelli, Per. 2011. “*Grunnstoffet tilitt*” Sykepleien.

Gill, Armjit S. 2008. “*The role of trust in employee – manager relationship.*” International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 20.

Gill, A., A.B. Flaschner, C. Shah and I. Bhutani. 2010. “*The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: a study among Indian restaurant employees.*” Business and Economics Journal, Vol. 18.

Gill, A., S. Fitzgerald, S. Bhutani, H. Mand and S. Sharma. 2010. “*The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment.*” International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 No. 2.

Goleman, Daniel. 2004. “*What makes a leader?*.” Harvard Business Review.

Goleman, Daniel. 1998. “*Working with Emotional Intelligence.*” Bentam Books.

Hackmann, Richard, J and Greg, R. Oldham. 1980. “*Motivation through the Design of Work: Test of a Theory.*” Academic Press, Inc.

Hartline, M.D. and O.C. Ferrell. 1996. “*The management of customer-contact service employees: an empirical investigation*”. Journal of Marketing. Vol. 60 No. 4.

Hoseong, Jeon and Choi Beomjoon. 2012. “*The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction.*” Journal of Services Marketing. Vol. 26.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *"Hvordan gjennomføre undersøkelser?."* 2. Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Jon-Arild. og Bjørn Olsen. 2013. *"Positivt Lederskap. Jakten på de positive kreftene."* Vol. 3. Opplag: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johnston, Robert, Graham Clark, and Michael Shulver. 2012. *"Service Operations Management"*. Fourth Edition, Improving Service Delivery. Pearson
- Kang, Gi-Du and James, Jeffrey. 2004. *"Service Quality Dimensions: an examination of Grönroos's service quality model"*. 4. Emerald Publishin Group
- Karp, Tom. 2013. *"Studying subtle acts of leadership."* SAGE Publications Inc.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *"Psykologi i organisasjon og ledelse."* 4. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kim, B., G. Lee, S.K. Murrmann and T.R. George. 2012. *"Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness."* Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 53 No. 1. 14
- Kim, W.G. and R.A. Brymer. 2011. *"The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance."* International Journal of Hospitality Management, Vol. 30 No. 4.
- Kohn, Melvin L and Carmi. Schooler. 1983. *"Work and personality: an inquiry into the impact of social stratification."* Ablex Pub. Corp.
- Konczak, L.J., D.J. Stelly and M.L. Trusty. 2000. *"Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument."* Educational and Psychological Measurement. Vol. 60.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Markedsføringsledelse.* Vol. 4. utgave: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2016.

- Kirkman, B.L. and B. Rosen. 1997. "*A model of work team empowerment.*" in Woodman, R.W. and W.A. Pasmore (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Greenwich.
- McKnight, D. H., L. L. Cummings and N. L. Chervany. 1996. "*Trust formation in new organizational relationships.*" MIS Research Center, Working Paper Series. Carlson School of Management, University of Minnesota.
- Mowday, R.T., R.M. Steer and L.W. Porter. 1979. "*Employee Organization Linkages.*" Academic Press.
- Namasivayam, K. Guchait, P. and P. Lei. 2014. "*The influence of leader empowering behaviours and employee psychological empowerment on customer satisfaction.*" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 26.
- Namasivayam, K. and A.S. Mattila. 2007. "*Accounting for the joint effects of the servicescape and service exchange on consumers' satisfaction evaluations.*" *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 31 No. 1.
- Neck, Christopher P. and Charles C. Manz. 2013. "*Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence.*" 6. Utgave. Boston: Pearson.
- Pettersen, Tove. 2015. "*Skriv: fra idé til fagoppgave.*" 2. utg. Oslo: Ad. Notam Gyldendal.
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. "*Power: Why Some People Have It and Others Don't.*" Harper Business.
- Rafaeli, A. 1993. "*Dress and behavior of customer contact employees: a framework for analysis.*" in Swartz, T., Bowen, D. and Brown, S.W. (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich.
- Richard L. Oliver and John E. Swan. 1989. "*Journal of Marketing.*" Vol. 53, No. 2. American Marketing Association

- Ringdal, Kristen. 2014. "*Enhet Og Mangfold.*" Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 3. Utgave.
- Rommel Robertson, Christine Gockel, Elisabeth Brauner. 2012. "*Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance.*" *Employee Relations*, Vol. 35. Issue: 2
- Ro, H. and P. Chen. 2011. "*Empowerment in hospitality organizations: customer orientation and organizational support.*" *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30.
- Roos, Göran., Georg Von Krogh, Johan Roos and Lisa Fernström. 2014. "*Strategi – en Innføring.*" Vigmostad & Bjørke AS. 6. Utgave.
- Schiffman, Leon, Aron O’Cass And Carlson. 2012. "*Consumer Behavior.*" Pearson Australia.
- Schlesinger, L.A. and, J. Zornitsk. 1991. "*Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications.*" *Human Resource Planning*, Vol. 14.
- Schneider, B. and S.S. White. 2004. "*Service Quality: Research Perspectives.*" Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Shostack, G. Lynn. John, A. Czepiel, Michael R Solomon and F. Carol. 1985. "*Planning the Service Encounter, in The Service encounter.*" *Surprenant*, Lexington MA: Lexington Books.
- Selvik, Arne. 2013. "*Ledelse på Hjernen - med hodet på jobb.*" Fagboksforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Seibert, S.E.,S.R. Silver, and W.A. Randolph. 2004. "*Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction.*" *Academy of Management*. Vol. 47 No. 3.

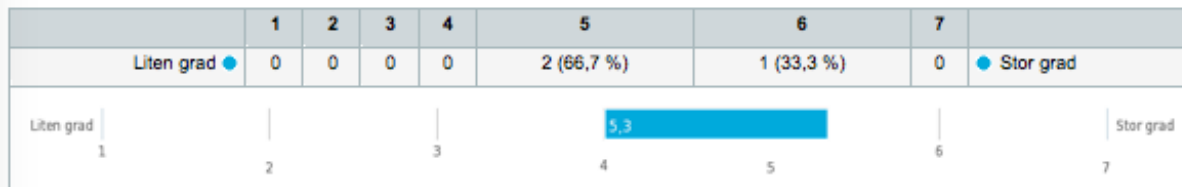
- Spreng, R.A. and R.D. MacKoy. 1996. "*An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction.*" *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 2.
- Srivastava, A., K.M. Bartol and E.A. Locke. 2006. "*Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance.*" *Academy of Management Journal*. Vol. 49.
- Strauss, B. 1995, "*Internal services: classification and quality management.*" *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 2,
- Sværi, Sander. 2017. "*Veiledning 01.12.2016 – 07.02.2017.*" Høyskolen Kristiania.
- Tengblad, Stefan. 2012. "*The Work of Managers: towards a practice theory of management.*" Oxford University.
- Wellins, R.S., W.C. Byham and J.M. Wilson. 1991. "*Empowered Reams.*" Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Wilson, Alan., Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner and Dwayne D. Gremler. 2016. "*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.*" McGraw-Hill Education – Europe.
- Ytterbøl, Christian. 2016. "*Foredrag i kriseledelse, selvledelse og mindsett.*" for ISTY Derby-02 i regi Befalstreningen 08.04.2016".
- Yukl, Gary. 2013. "*Leadership in Organizations.*" Pearson Education Limited. 8. Utgave.

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse (ledere)

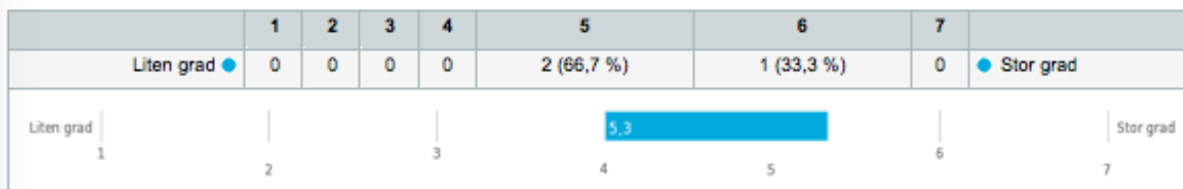
I hvilken grad tror du at medarbeiderens tilfredshet øker dersom det gis frihet til å ta avgjørelser i møte med kunden uten samtykke fra lederne?

Semantisk differensial, Svar 3x, Ubesvart 0x



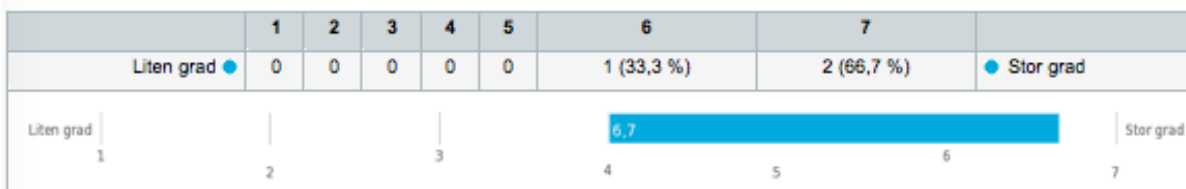
I hvilken grad tror du medarbeiderne verdsetter å lede seg selv fremfor å bli styrt?

Semantisk differensial, Svar 3x, Ubesvart 0x



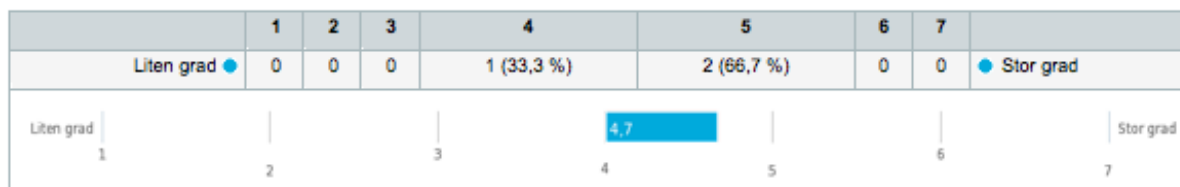
I hvilken grad tror du at tillit har positiv innvirkning på jobbtfredsheten hos medarbeidere?

Semantisk differensial, Svar 3x, Ubesvart 0x



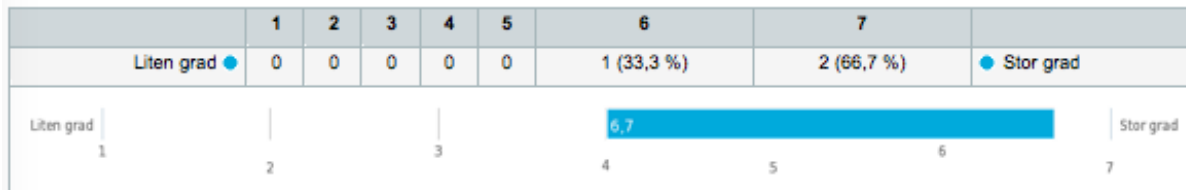
I hvilken grad tror du overføring av kontroll til medarbeiderne har positiv innvirkning på kundetilfredshet?

Semantisk differensial, Svar 3x, Ubesvart 0x



I hvilken grad tror du jobbtilfredshet hos medarbeidere påvirker kundetilfredshet?

Semantisk differensial, Svar 3x, Ubesvart 0x



Vedlegg 2: Spørreundersøkelse (ansatte)

I hvilken grad er du tilfreds med jobben din?

1 2 3 4 5 6 7

Lite tilfreds Svært tilfreds

I hvilken grad føler du at lederen din gir deg muligheten til å ta avgjørelser selv?

1 2 3 4 5 6 7

Liten grad Stor grad

Ville du vært mer tilfreds dersom du oftere var i situasjoner der du må ta avgjørelser i møte med kunden?

- Ja
- Nei
- Uvisst

Tror du at kunden ville blitt mer tilfreds dersom du oftere var i situasjoner der du må ta avgjørelser uten samtykke fra nærmeste leder?

- Ja
- Nei
- Uvisst

I hvilken grad føler du deg mer tilfreds i jobben når du merker at kunden opplever god service?

1 2 3 4 5 6 7

Liten grad Stor grad

Opplever du at du er stresset eller overbelastet i forbindelse med dine arbeidsoppgaver?

- Nei, ikke i det hele tatt
- Ikke så ofte
- Noen ganger
- Ofte
- Beständig

I hvilken grad føler du at du verdsetter å lede deg selv fremfor å bli styrt av andre i arbeidssituasjonen?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

Oppfatter du jobben din som meningsfylt?

- Svært meningsfylt
- Forholdsvis meningsfylt
- Det kommer an på situasjonen
- Det kunne vært mer meningsfylt
- Meningsløs og irrelevant

I hvilken grad er det viktig for deg å kunne ta egne valg på jobb?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

Dersom du ikke føler deg komfortabel med å ta en avgjørelse, har du noen du kan gå til?

- Ja, alltid
- Ja, ofte
- Av og til
- Sjelden
- Aldri

Ser du på dine arbeidsoppgaver som utfordrende?

- Svært utfordrende
- Byr på visse utfordringer
- Kommer an på situasjonen
- Ikke så utfordrende
- Ingen utfordringer

I hvilken grad føler du at din leder har tillit til deg?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Lite grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad er det rom for å gjøre feil på jobb?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

Føler du at du presterer bedre på jobb når din leder har tillit til deg?

- Ja
- Nei
- Uvisst

Hvor sannsynlig er det at du kommer til å se deg om etter en ny jobb i nær fremtid?

- Helt sikkert
- Det kan godt tenkes
- Jeg er usikker
- Jeg tror ikke jeg gjør det
- Det er utelukket

Tror du at du vil bli lengre hos Funky Frozen Yogurt dersom du får mer tillit og ansvar?

- Ja
- Nei
- Uvisst

I hvilken grad opplever du at Funky Frozen Yogurt sin bedriftskultur har positiv innflytelse på deg?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

Føler du at det tas hensyn til dine synspunkter når beslutninger skal tas?

- Ja, alltid
- Ja, for det meste
- Noen ganger
- Sjelden
- Aldri

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse (kunder)

Kjønn

- Mann
- Kvinne

Alder

- 10-19
- 20-29
- 30 eller eldre

Hva er ditt førsteinntrykk av Funky Frozen Yogurt?

| | | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Svært dårlig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Svært bra |

I hvilken grad følte du deg velkommen hos Funky Frozen Yogurt?

| | | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Lite velkommen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Svært velkommen |

I hvilken grad hadde du tillit til kundebehandlerens kompetanse? (Med kompetanse/kunnskapsrik mener vi hvor mye kundebehandleren kan om de ulike produktene og systemene som brukes)

| | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad fremsto kundebehandleren kunnskapsrik?

| | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad opplevde du kundebehandleren som villig til å hjelpe deg?

| | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Liten grad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad er du enig i følgende påstander (1 = liten grad og 7 = stor grad):

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren har frihet til å ta egne valg | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Du opplever bedre kundeservice dersom kundebehandleren virker tilfreds i jobben | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren alltid må hente lederen ved problemer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren fremstår kunnskapsrik | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren gir deg god service | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Som kunde forventer du å bli sett av kundebehandleren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Som kunde er du opptatt av å ha tillit til kundebehandleren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

I hvilken grad tror du at tillit mellom leder og medarbeider er viktig for din kundeopplevelse?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad er du mer tilfreds om kundebehandleren kunne løse eventuelle problemer som oppstår uten å måtte kontakte sin leder?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad føler du at ledere som gir ansvar til kundebehandlere påvirker kundeopplevelsen din?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad er kundebehandlerens humør viktig for din tilfredshet?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

I hvilken grad føler du at kundebehandleren blir tilfreds dersom du selv er fornøyd med servicen?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

Ville du vært mer tilfreds dersom du møtte på samme kundebehandler ved neste besøk?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Liten grad <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Stor grad |

Hvor fornøyd var du med kundeopplevelsen?

1 2 3 4 5 6 7

Liten grad Stor grad

I hvilken grad ville du anbefalt Funky Frozen Yogurt til familie/venner/bekjente?

1 2 3 4 5 6 7

Liten grad Stor grad

Vedlegg 4: Deskriptiv analyse (kunder)

Kjønn

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Kvinne | 4 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| | Mann | 53 | 45.7 | 45.7 | 49.1 |
| | Total | 59 | 50.9 | 50.9 | 100.0 |
| | | 116 | 100.0 | 100.0 | |

Alder

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 10-19 | 4 | 3.4 | 3.4 | 3.4 |
| | 20-29 | 36 | 31.0 | 31.0 | 34.5 |
| | 30 eller eldre | 64 | 55.2 | 55.2 | 89.7 |
| | Total | 12 | 10.3 | 10.3 | 100.0 |
| | | 116 | 100.0 | 100.0 | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| Jobbtilfredshet | 112 | 2.25 | 7.00 | 5.3036 | .84592 |
| Myndiggjøring_Tillit | 112 | 2.50 | 7.00 | 5.2087 | .77445 |
| Kundetilfredshet | 112 | 2.00 | 7.00 | 5.5826 | .87146 |
| Valid N (listwise) | 112 | | | | |

Vedlegg 5: Deskriptiv analyse (ansatte)

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
| Ansattes_tilfredshet | 18 | 5.00 | 7.00 | 6.3519 | .63113 |
| Leders_myndiggjøring | 18 | 4.25 | 7.00 | 6.1667 | .76216 |
| Valid N (listwise) | 18 | | | | |

Vedlegg 6: Skewness og kurtosis (kunder)

| | | Jobbtifredshet | Myndiggjøring_ Tillit | Kundetilfredshe t |
|------------------------|---------|----------------|--------------------------|----------------------|
| N | Valid | 112 | 112 | 112 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 |
| Skewness | | -.900 | -.573 | -1.289 |
| Std. Error of Skewness | | .228 | .228 | .228 |
| Kurtosis | | 1.867 | .827 | 3.318 |
| Std. Error of Kurtosis | | .453 | .453 | .453 |

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | 2.25 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| | 2.75 | 2 | 1.7 | 1.8 | 2.7 |
| | 3.00 | 1 | .9 | .9 | 3.6 |
| | 3.75 | 1 | .9 | .9 | 4.5 |
| | 4.00 | 2 | 1.7 | 1.8 | 6.3 |
| | 4.25 | 5 | 4.3 | 4.5 | 10.7 |
| | 4.50 | 8 | 6.9 | 7.1 | 17.9 |
| | 4.75 | 9 | 7.8 | 8.0 | 25.9 |
| | 5.00 | 11 | 9.5 | 9.8 | 35.7 |
| | 5.25 | 16 | 13.8 | 14.3 | 50.0 |
| | 5.50 | 15 | 12.9 | 13.4 | 63.4 |
| | 5.75 | 12 | 10.3 | 10.7 | 74.1 |
| | 6.00 | 14 | 12.1 | 12.5 | 86.6 |
| | 6.25 | 9 | 7.8 | 8.0 | 94.6 |
| | 6.50 | 2 | 1.7 | 1.8 | 96.4 |
| | 6.75 | 1 | .9 | .9 | 97.3 |
| | 7.00 | 3 | 2.6 | 2.7 | 100.0 |
| Total | | 112 | 96.6 | 100.0 | |
| Missing | System | 4 | 3.4 | | |
| Total | | 116 | 100.0 | | |

Myndiggjoring Tillit

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2.50 | 1 | .9 | .9 | .9 |
| 3.13 | 1 | .9 | .9 | 1.8 |
| 3.38 | 1 | .9 | .9 | 2.7 |
| 3.63 | 1 | .9 | .9 | 3.6 |
| 3.75 | 1 | .9 | .9 | 4.5 |
| 3.88 | 1 | .9 | .9 | 5.4 |
| 4.00 | 2 | 1.7 | 1.8 | 7.1 |
| 4.13 | 3 | 2.6 | 2.7 | 9.8 |
| 4.25 | 2 | 1.7 | 1.8 | 11.6 |
| 4.38 | 4 | 3.4 | 3.6 | 15.2 |
| 4.50 | 4 | 3.4 | 3.6 | 18.8 |
| 4.63 | 6 | 5.2 | 5.4 | 24.1 |
| 4.75 | 1 | .9 | .9 | 25.0 |
| 4.88 | 7 | 6.0 | 6.3 | 31.3 |
| 5.00 | 8 | 6.9 | 7.1 | 38.4 |
| 5.13 | 10 | 8.6 | 8.9 | 47.3 |
| 5.25 | 5 | 4.3 | 4.5 | 51.8 |
| 5.38 | 10 | 8.6 | 8.9 | 60.7 |
| 5.50 | 8 | 6.9 | 7.1 | 67.9 |
| 5.63 | 5 | 4.3 | 4.5 | 72.3 |
| 5.75 | 4 | 3.4 | 3.6 | 75.9 |
| 5.88 | 9 | 7.8 | 8.0 | 83.9 |
| 6.00 | 5 | 4.3 | 4.5 | 88.4 |
| 6.13 | 3 | 2.6 | 2.7 | 91.1 |
| 6.25 | 3 | 2.6 | 2.7 | 93.8 |
| 6.38 | 4 | 3.4 | 3.6 | 97.3 |
| 6.50 | 1 | .9 | .9 | 98.2 |
| 6.75 | 1 | .9 | .9 | 99.1 |
| 7.00 | 1 | .9 | .9 | 100.0 |
| Total | 112 | 96.6 | 100.0 | |
| Missing System | 4 | 3.4 | | |
| Total | 116 | 100.0 | | |

| Kundetilfredshet | | | | |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| | 2.00 | 1 | .9 | .9 |
| | 2.25 | 1 | .9 | 1.8 |
| | 3.25 | 1 | .9 | 2.7 |
| | 3.75 | 1 | .9 | 3.6 |
| | 4.00 | 2 | 1.7 | 5.4 |
| | 4.25 | 2 | 1.7 | 7.1 |
| | 4.50 | 3 | 2.6 | 9.8 |
| | 4.75 | 3 | 2.6 | 12.5 |
| Valid | 5.00 | 15 | 12.9 | 25.9 |
| | 5.25 | 11 | 9.5 | 35.7 |
| | 5.50 | 17 | 14.7 | 50.9 |
| | 5.75 | 11 | 9.5 | 60.7 |
| | 6.00 | 7 | 6.0 | 67.0 |
| | 6.25 | 20 | 17.2 | 84.8 |
| | 6.50 | 10 | 8.6 | 93.8 |
| | 6.75 | 3 | 2.6 | 96.4 |
| | 7.00 | 4 | 3.4 | 100.0 |
| | Total | 112 | 96.6 | 100.0 |
| Missing | System | 4 | 3.4 | |
| Total | | 116 | 100.0 | |

Vedlegg 7: Skewness og kurtosis (ansatte)

| Statistics | | | |
|------------------------|---------|----------------------|--------------------------|
| | | Ansattes_tilfredshet | Leders_myndig gjøring |
| N | Valid | 18 | 18 |
| | Missing | 98 | 98 |
| Skewness | | -.850 | -1.143 |
| Std. Error of Skewness | | .536 | .536 |
| Kurtosis | | -.200 | 1.315 |
| Std. Error of Kurtosis | | 1.038 | 1.038 |

| Ansattes_tilfredshet | | | | |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| | 5.00 | 1 | .9 | 5.6 |
| | 5.33 | 2 | 1.7 | 11.1 |
| | 6.00 | 3 | 2.6 | 16.7 |
| Valid | 6.33 | 3 | 2.6 | 50.0 |
| | 6.67 | 4 | 3.4 | 72.2 |
| | 7.00 | 5 | 4.3 | 100.0 |
| | Total | 18 | 15.5 | 100.0 |
| Missing | System | 98 | 84.5 | |
| Total | | 116 | 100.0 | |

Leders_myndiggjøring

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 4.25 | 1 | .9 | 5.6 | 5.6 |
| 4.75 | 1 | .9 | 5.6 | 11.1 |
| 5.50 | 1 | .9 | 5.6 | 16.7 |
| 5.75 | 1 | .9 | 5.6 | 22.2 |
| Valid 6.00 | 4 | 3.4 | 22.2 | 44.4 |
| 6.25 | 2 | 1.7 | 11.1 | 55.6 |
| 6.50 | 3 | 2.6 | 16.7 | 72.2 |
| 6.75 | 1 | .9 | 5.6 | 77.8 |
| 7.00 | 4 | 3.4 | 22.2 | 100.0 |
| Total | 18 | 15.5 | 100.0 | |
| Missing System | 98 | 84.5 | | |
| Total | 116 | 100.0 | | |

Vedlegg 8: Faktoranalyse (kunder)

Factor Matrix^a

| | Factor |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | 1 |
| Spm 1: Hva er ditt førsteinntrykk av Funky Frozen Yogurt? | .448 |
| Spm 7: Du opplever bedre kundeservice dersom kundebehandleren virker tilfreds i jobben? | .503 |
| Spm 16: I hvilken grad er kundebehandlerens humør viktig for din tilfredshet? | .743 |
| Spm 17: I hvilken grad føler du at kundebehandleren blir tilfreds dersom du selv er fornøyd med servicen? | .744 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Goodness-of-fit Test

| Chi-Square | df | Sig. |
|------------|----|------|
| 11.952 | 2 | .003 |

Factor Matrix^a

| | Factor |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | 1 |
| Spm 9: Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren fremstår kunnskapsrik? | .705 |
| Spm 10: Som kunde blir du mer tilfreds dersom kundebehandleren gir deg god service? | .819 |
| Spm 11: Som kunde forventer du å bli sett av kundebehandleren? | .701 |
| Spm 19: Hvor fornøyd var du med kundeopplevelsen? | .345 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Goodness-of-fit Test

| Chi-Square | df | Sig. |
|------------|----|------|
| 1.294 | 2 | .524 |

Factor Matrix^a

| | Factor | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|
| | 1 | 2 |
| Spm 3: I hvilken grad hadde du tillit til kundebehandlerens kompetanse? | .919 | |
| Spm 4: I hvilken grad fremstod kundebehandleren kunnskapsrik? | .844 | |
| Spm 5: I hvilken grad opplevde du kundebehandleren som villig til å hjelpe deg? | .711 | |
| Spm 13: I hvilken grad tror du at tillit mellom leder og medarbeider er viktig for din kundeopplevelse? | | .569 |
| Spm 14: I hvilken grad er du mer tilfreds om kundebehandleren kunne løse eventuelle problemer som oppstår uten å måtte kontakte sin leder? | | .791 |
| Spm 15: I hvilken grad føler du at ledere som gir ansvar til kundebehandlere påvirker kundeopplevelsen din? | | .556 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a
a. 2 factors extracted. 5 iterations required.

Goodness-of-fit Test

| Chi-Square | df | Sig. |
|------------|----|------|
| 7.018 | 4 | .135 |

Vedlegg 9: Faktoranalyse (ansatte)

Factor Matrix^a

| | Factor |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | 1 |
| I hvilken grad føler du at lederen din gir deg muligheten til å ta avgjørelser selv? | .871 |
| I hvilken grad er det viktig for deg å kunne ta egne valg på jobb? | .681 |
| I hvilken grad føler du at din leder har tillit til deg? | .715 |
| I hvilken grad føler du at du verdsetter å lede deg selv fremfor å bli styrt av andre i arbeidssituasjonen? | .551 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 1 factors extracted. 7 iterations required.

Goodness-of-fit Test

| Chi-Square | df | Sig. |
|------------|----|------|
| 4.346 | 2 | .114 |

Factor Matrix^a

| | Factor |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | 1 |
| I hvilken grad er du tilfreds med jobben din? | .999 |
| I hvilken grad opplever du at Funky Frozen Yogurt sin bedriftskultur har positiv innflytelse på deg? | .711 |
| I hvilken grad føler du deg mer tilfreds i jobben når du merker at kunden opplever god service? | .338 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.^a

a. 1 factors extracted. 5 iterations required.

Vedlegg 10: Reliabilitetsanalyse: Cronbach's Alpha (kunder)

Scale: Jobbtilfredshet og myndiggjøring/tillit mot kundetilfredshet

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 112 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 112 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .857 | .858 | 3 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|--------|----------------|-----|
| Jobbtilfredshet | 5.3036 | .84592 | 112 |
| Myndiggjøring_Tillit | 5.2087 | .77445 | 112 |
| Kundetilfredshet | 5.5826 | .87146 | 112 |

Inter-Item Correlation Matrix

| | Jobbtilfredshet | Myndiggjøring_Tillit | Kundetilfredshet |
|----------------------|-----------------|----------------------|------------------|
| Jobbtilfredshet | 1.000 | .597 | .684 |
| Myndiggjøring_Tillit | .597 | 1.000 | .722 |
| Kundetilfredshet | .684 | .722 | 1.000 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Jobbtilfredshet | 10.7913 | 2.333 | .693 | .491 | .835 |
| Myndiggjøring_Tillit | 10.8862 | 2.484 | .719 | .541 | .812 |
| Kundetilfredshet | 10.5123 | 2.097 | .786 | .621 | .746 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 16.0949 | 4.840 | 2.20004 | 3 |

**Scale: Jobbtillfredshet
mot kundetillfredshet**

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 112 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 112 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .812 | .813 | 2 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-------------------|--------|----------------|-----|
| Kundetillfredshet | 5.5826 | .87146 | 112 |
| Jobbtillfredshet | 5.3036 | .84592 | 112 |

Inter-Item Correlation Matrix

| | Kundetillfredshet | Jobbtillfredshet |
|-------------------|-------------------|------------------|
| Kundetillfredshet | 1.000 | .684 |
| Jobbtillfredshet | .684 | 1.000 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Kundetillfredshet | 5.3036 | .716 | .684 | .468 | . |
| Jobbtillfredshet | 5.5826 | .759 | .684 | .468 | . |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 10.8862 | 2.484 | 1.57611 | 2 |

Vedlegg 11: Reliabilitetsanalyse: Cronbach's Alpha (ansatte)

Scale: Leders myndiggjøring av ansatte mot ansattes tilfredshet

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 18 | 15.5 |
| | Excluded ^a | 98 | 84.5 |
| | Total | 116 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .713 | .721 | 2 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|----------------------|--------|----------------|----|
| Ansattes_tilfredshet | 6.3519 | .63113 | 18 |
| Leders_myndiggjøring | 6.1667 | .76216 | 18 |

Inter-Item Correlation Matrix

| | Ansattes_tilfredshet | Leders_myndiggjøring |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ansattes_tilfredshet | 1.000 | .564 |
| Leders_myndiggjøring | .564 | 1.000 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Ansattes_tilfredshet | 6.1667 | .581 | .564 | .318 | . |
| Leders_myndiggjøring | 6.3519 | .398 | .564 | .318 | . |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|---------|----------|----------------|------------|
| 12.5185 | 1.522 | 1.23357 | 2 |

Vedlegg 12: Regresjonsanalyse (kunde)

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | Myndiggjoring_ Tillit, Jobbtillfredshet ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .763 ^a | .582 | .574 | .56886 |

a. Predictors: (Constant), Myndiggjoring_Tillit, Jobbtillfredshet

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 49.025 | 2 | 24.513 | 75.749 | .000 ^b |
| | Residual | 35.273 | 109 | .324 | | |
| | Total | 84.299 | 111 | | | |

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet

b. Predictors: (Constant), Myndiggjoring_Tillit, Jobbtillfredshet

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Koeffisients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .811 | .392 | | 2.068 | .041 |
| | Jobbtillfredshet | .483 | .076 | .468 | 6.362 | .000 |
| | Myndiggjoring_Tillit | .426 | .078 | .400 | 5.429 | .000 |

a. Dependent Variable: Kundetilfredshet

Vedlegg 13: Regresjonsanalyse (ansatt)

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------|-------------------|--------|
| 1 | Leders_myndiggjøring ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Ansattes_tilfredshet

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .564 ^a | .318 | .275 | .53726 |

a. Predictors: (Constant), Leders_myndiggjøring

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 2.153 | 1 | 2.153 | 7.459 | .015 ^b |
| | Residual | 4.618 | 16 | .289 | | |
| | Total | 6.772 | 17 | | | |

a. Dependent Variable: Ansattes_tilfredshet

b. Predictors: (Constant), Leders_myndiggjøring

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3.472 | 1.062 | | 3.270 | .005 |
| | Leders_myndiggjøring | .467 | .171 | .564 | 2.731 | .015 |

a. Dependent Variable: Ansattes_tilfredshet