



BACHELOROPPGAVE:

**Lønner markedsorientering seg?
- En empirisk studie av
Inventumkjeden**

FORFATTERE:

LISE AGNETE PRYTZ MOE (091363)

MAGNUS ØSTBERG (090968)

Dato: 23/5-2012

SAMMENDRAG

Tittel:	Lønner markedsorientering seg? – En empirisk undersøkelse av Inventumkjeden	Dato: 23/5-2012
Deltakere:	Lise Agnete Prytz Moe – 091363 Magnus Østberg - 090968	
Veileder:	Arne Nygaard	
Oppdragsgiver:	Inventumkjeden	
Kontaktperson:	Gunnar Homdrum	
Stikkord/nøkkelord:	Markedsorientering, Inventumkjeden, spørreundersøkelse, lønnsomhet	
Antall sider/ord:	Antall vedlegg: 8	Publiseringsavtale inngått: ja
73/19.988		
<p>Oppgaven er skrevet med bakgrunn i Inventumkjedens ønske om en tilstandsanalyse av sin virksomhet. Med økte kundekrav og stadig endrede kundebehov var det naturlig å knytte oppgaven opp mot det anerkjente begrepet markedsorientering. Kort sagt omfatter markedsorientering å ha og skaffe seg kunnskap om dagens og fremtidens kundebehov, samt vite hvordan konkurransen i ditt marked er. En spørreundersøkelse blant alle kjedens ansatte er gjennomført, hvorav 60 responderte og ble tatt med i analysen. Formålet med undersøkelsen var å se i hvilken grad markedsorientering påvirker kjedens lønnsomhet. I tillegg var det ønskelig å finne ut hvilke variabler som påvirker graden av markedsorientering og hvilken effekt markedsorientering har på kjedens ansatte. Resultatene i undersøkelsen har vist at kjedekontorets handlinger, uttalelser og prioriteringer er det som i størst grad påvirker kjedens markedsorientering.</p> <p>Sammenhengen mellom markedsorientering og kjedens ansattes organisasjonsengasjement og korpsånd ble påvist å være positiv, og også her ble kjedekontoret vurdert som den viktigste påvirkningen. Når det gjelder sammenhengen mellom markedsorientering og kjedens lønnsomhet, kunne det ikke gjennom denne undersøkelsen påvises noen signifikant sammenheng. Men både nasjonale og internasjonale studier har bekreftet en signifikant positiv sammenheng.</p>		

ABSTRACT

Title:	Does market orientation affects the profitability? – An empirical survey of Inventumkjeden.	Date: 23/5-2012
Participants:	Lise Agnete Prytz Moe – 091363	
	Magnus Østberg - 090968	
Supervisor:	Arne Nygaard	
Employer:	Inventumkjeden	
Contact person:	Gunnar Homdrum	
Keywords	Market orientation, Inventumkjeden, survey, profitability	
Number of pages/words:	Number of appendix: 8	Availability: Open
	73/19.988	
<p>The thesis was written on the basis of Inventumkjeden's desire for a state analysis of their business. With increasing customer demands and ever-changing customer needs, it was natural to associate the thesis against the well-known concept of market orientation. In short, market orientation is to have and acquire knowledge of current and future customer needs, and know how the competition in your market is. A survey of all the employees has been completed, of which 60 responded and were included in the analysis. The purpose of this study was to examine the extent to which market orientation affects the profitability. In addition, it was desirable to determine which variables affect the degree of market orientation and what effects the market orientation has on the company's employees. The results of the survey have shown that the actions, statements and priorities of the managers at the supply chain office are most likely to affect the organization's market orientation. The relationship between market orientation and the company's employees were found to be positive, and also here the managers at the supply chain office considered the most important impact. As regards the link between market orientation and the company's profitability, it could not through this investigation show any significant correlation. But here, both national and international studies have confirmed a significant positive relationship.</p>		

Forord

Et tilnærmet knirkefritt samarbeid gjennom de siste måneder skal krones med innlevering av vår bacheloroppgave. I oppgaven har vi forsøkt å påvise sammenhengen mellom markedsorientering og lønnsomhet i Inventumkjeden. Vi har også sett på hvilke faktorer som påvirker markedsorientering, og hvilke effekter markedsorientering gir for en organisasjon som Inventumkjeden. Selve gjennomføringen av oppgaven har gitt oss en fin balast og vært en god læreprosess. Å skrive denne type oppgave mener vi har gitt oss et sterkt fundament for å gå løs på en eventuell mastergrad.

Først og fremst ønsker vi å takke vår oppdragsgiver. Inventumkjedens representant, Gunnar Homdrum, har vært meget samarbeidsvillig og engasjert gjennom hele prosjektperioden. I tillegg har han hatt klare tanker om gjennomføringen, og derigjennom stilt krav til oss studenter. Frode Iversen ved Sandbeck AS bør også nevnes. Ikke bare satte han oss i kontakt med Inventumkjeden, men han har også vært svært deltakende gjennom hele prosessen.

En spesiell takk rettes til de 60 ansatte i Inventumkjeden som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen vi sendte ut. Vi håper dere får noe igjen for det gjennom den endelige rapporten!

Vi ønsker å rette en takk til Høgskolen i Gjøvik for å ha gitt oss 3 fine og lærerike år. Bachelorstudiet i økonomi og ledelse har vært både omfattende, utfordrende og interessant.

Sist, men ikke minst, skal vår veileder takkes. Arne Nygaard ved BI Nydalen har gitt god og konkret veiledning, og vi mener vi nå er kommet trygt i havn.

Gjøvik, 23.05.2012



Lise Agnete Prytz Moe



Magnus Østberg

Innhold

1.0 Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Formål.....	6
1.3 Inventumkjeden	6
1.4 Problemområde	7
1.4.1 Tidligere undersøkelser	7
1.4.2 Problemstilling.....	8
1.4.3 Underspørsmål	9
2.0 Teori.....	10
2.1 Kjede	10
2.1.1 Kontraktsystemer – frivillige grupper.....	11
2.2 Business-to-business	11
2.3 Generelt om markedsorientering.....	12
2.3.1 Kundefokus.....	13
2.3.2 Koordinert markedsføring	13
2.3.3 Lønnsomhet.....	13
2.4 Inngående om markedsorientering.....	14
2.4.1 Informasjonsinnhenting	14
2.4.2 Spredning av informasjon.....	15
2.4.3 Respons	15
2.5 Forskningsmodell	17
2.6 Hypoteser	18
3.0 Metode	25
3.1 Designvalg	25
3.2 Spørreskjema.....	26
3.2.1 Spørsmålsutforming	26
3.2.2 Målenivå og måleskalaer	27
3.2.3 Pretest av spørreskjema.....	27
3.2.4 Fordeler og ulemper ved bruk av spørreskjema	28
3.3 Populasjon og utvalgsramme	29
3.4 Feilkilder	29
3.4.1 Manglende observasjoner.....	30

3.4.2 Målefeil.....	31
3.5 Operasjonalisering.....	32
3.5.1 Markedsorientering.....	32
3.5.2 Forløpere for markedsorientering.....	33
3.5.3 Konsekvenser av markedsorientering.....	35
3.5.4 Eksterne variabler.....	36
3.6 Vurdering av datagrunnlaget	37
3.6.1 Reliabilitet.....	38
3.6.2 Validitet	38
4. Dataanalyse	42
4.1 Analyseteknikker	42
4.2 Oppsummering av innsamlet data fra spørreskjema.....	43
4.3 Datarensing	45
4.3.1 Sære verdier	45
4.3.2 Missing values	46
4.4 Reliabilitet - Cronbach's Alpha	46
4.5 Deskriptiv statistikk	47
4.5.1 Histogram	48
4.5.2 Markedsorientering og resultat mot butikk.....	48
4.6 Korrelasjon	50
4.7 Regresjonsanalyse.....	51
4.7.1 Regresjon mot avhengig variabel markedsorientering.....	52
4.7.2 Regresjon mot avhengig variabel ansatte.....	53
4.7.3 Regresjon mot avhengig variabel foretakets resultat.....	54
4.8 Hypotesetesting	56
4.8.1 Forløpere for markedsorientering.....	57
4.8.2 Konsekvenser av markedsorientering.....	59
5.0 Diskusjon.....	61
5.1 Generelt.....	61
5.2 Markedsorientering.....	62
5.3 Forløpere for markedsorientering.....	65
5.4 Konsekvenser av markedsorientering.....	67
5.4.1 Foretakets resultater.....	67
5.4.2 Ansatte.....	69

6.0 Konklusjon	71
6.1 Problemstillingen	71
6.1.1 Underspørsmål:	72
6.2 Vår undersøkelse sammenlignet med andre	72
6.3 Implikasjoner til Inventumkjeden	73
Vedlegg 1 Forskningsmodell.....	i
Vedlegg 2 Mail til respondenter.....	ii
Vedlegg 3 Spørreskjema.....	iii
Vedlegg 4 Sære verdier	viii
Vedlegg 5 Reliabilitet, Cronbach's Alpha	x
Vedlegg 6 Deskriptiv Statistikk	xi
Vedlegg 8a Regresjon	xv
Vedlegg 8b Regresjon.....	xvi
Vedlegg 8c Regresjon	xvii
Vedlegg 8d Regresjon.....	xviii
Vedlegg 8e Regresjon.....	xix

Figurliste

Figur 1.....	9
Figur 2.....	12
Figur 3.....	17
Figur 4.....	43
Figur 5.....	44
Figur 6.....	45
Figur 7.....	49
Figur 8.....	49
Figur 9.....	62
Figur 10.....	63
Figur 11.....	63
Figur 12.....	64
Figur 13.....	65

Tabelloversikt

Tabell 1	50
Tabell 2	52
Tabell 3	53
Tabell 4	54
Tabell 5	55
Tabell 6	56

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

I stedet for å skrive en bacheloroppgave om noe tatt ut av pensumbøkene eller kun basert på egen interesse, valgte vi å henvende oss direkte til virksomheter i næringslivet. Dette mente vi ville gi oss så relevant erfaring som mulig, da problemområdet og temaet vi kom til å undersøke ville være aktuelt og gjeldende for den eventuelle bedriften vi fikk lov til å samarbeide med. Etter å ha vært i kontakt med flere virksomheter, var det stor glede å spore da Sandbeck og Inventumkjeden presenterte sitt mulige oppdrag. Det lå flere kandidater på bordet, men ingen av dem tente og interesserte oss på samme måte som det Inventumkjeden klarte. Etter at vi hadde rukket å gjøre oss litt kjent med temaet for oppgaven gjennom artikler som var skrevet og undersøkelser som var gjort, var vi overbevist. Valget om å gjøre undersøkelsen ble også i stor grad påvirket av to andre vesentlige faktorer. Den ene var vår oppfatning av hvor stor samarbeidsvilje det var hos oppdragsgiver. Helt fra første kontakt har vi følt oss sikre på at dette var noe Inventumkjeden virkelig ønsket å gjennomføre, og så en verdi i. Den andre faktoren handlet om at vi hadde mulighet til å gjennomføre en undersøkelse på en bedrifts ansatte, noe som førte til at vi hadde en følelse av å ikke i så stor grad følge strømmen. Vårt inntrykk er at de fleste undersøkelser i forbindelse med bacheloroppgaver gjøres mot kundesiden i markedet.

Å undersøke hvor dyktig en bedrift er til å tilpasse seg i forhold til kunder og konkurrenter er virkelighetsnært og dagsaktuelt. Man merker på seg selv hvor store krav man stiller til en tilbyder i forbindelse med en handel, enten det gjelder softisen på kiosken eller om man skal kjøpe seg ny TV hos elektronikkforhandleren. Spørsmålet du spør deg selv er kanskje «hvorfor markedsorientering?». Enhver virksomhet opererer i et marked, og i dette markedet vil det så og si alltid være konkurranse. De som tilbyr varer og tjenester på markedet, kjemper om kjøpernes oppmerksomhet. Det er en hard og kompromissløs kamp, der virksomhetenes evne til unik verdiskapning er avgjørende. Markedsorientering er blitt et anerkjent begrep, men få vet hva det faktisk innebærer. Kunnskap om dagens og fremtidens kundebehov, samt om sine konkurrenter, er en generell betegnelse av markedsorientering. Kohli og Jaworski, som er av verdens fremste forskere på fagfeltet har uttalt at mer konkurranse i en stadig mer åpen verdensøkonomi har ført til større vekt på markedsorientering i hele verden. Det vil si: skal bedriften overleve, må den bevege seg i takt med markedet. Man må følge med på sine

konkurrenter, sette potensielle kunders behov i fokus, og rett og slett følge med på de trekk som skjer på markedsplassen. Markedsorientering handler om å lytte til markedets stemme, dele denne infoen internt og handle i tråd med denne. Hvis en virksomhet klarer dette på en tilfredsstillende måte, vil man kunne skape et unikt konkurransefortrinn i markedet. Det er nettopp dette som gjør markedsorientering til et dagsaktuelt tema.

Markedsorientering vil mest sannsynlig være en viktig del av vårt daglige virke da vi selv skal ut i arbeidslivet etter endt utdanning. I tillegg er det naturlig å påpeke den positive effekten av å gjøre undersøkelsen for en kjede. Kjededrift er en form for handelsvirksomhet som stadig vokser. Vi synes dette virket interessant å skrive om, samtidig som sjansen for å jobbe i en kjede når vi er ferdig med utdanningen er stor. Nettopp dette gjør at vi har troen på at alt vi lærer og tar til oss av ny kunnskap i forbindelse med oppgaven, vil være relevant for våre fremtidige karrierer i arbeidslivet.

Som sagt var det viktig for oss at oppdragsgiveren, representert ved kjedekontoret til Inventumkjeden, så verdien i å gjennomføre undersøkelsen. All kommunikasjon mellom oss og dem underbygger dette. Kjedekontorets uttalelser tilsier at de vet om behovet for å kjenne sitt marked godt. Utsagn som «i dagens marked kreves det en inngående produktkunnskap, så vel som en god forståelse for kundens situasjon» av Gunnar Homdrum, viser at det er en kjennskap til at det ikke holder å ha kunnskap om sine egne produkter. Det er også en nødvendighet å vite hvem kunden er og hva man kan gjøre for å dekke dens behov. Inventumkjeden opplever forandring og utvikling som de fleste andre næringsvirksomheter. De sier blant annet at den kunnskapen de allerede har vil bli satt på prøve av nye dimensjoner, slik som den digitale utvikling gjennom nye software-løsninger, nye plattformer knyttet til informasjonsutveksling, nye apparater som endrer deres handlingsmønstre og nye trender innenfor økonomi og politikk. Kjeden opplever også direkte endringer i forhold til kunder. De uttaler blant annet at kundene slutter seg til ulike fellesskap og interesseorganisasjoner. Det gjør at de stadig blir større, får mer egenkompetanse og setter strengere krav til leverandørene både med hensyn til kompetanse og nytenkning, men også til lønnsomhet og tilstedeværelse i kundens område rent geografisk. Dette er uttalelser som alle omhandler denne undersøkelsens hovedtema, nemlig markedsorientering (personlig kommunikasjon, januar og februar 2012).

1.2 Formål

Formål kan også omtales som hensikt, og handler om hvorfor man ønsker å gjennomføre en undersøkelse og en utredning innenfor det valgte problemområdet eller tema. Hovedformålet i denne undersøkelsen er å finne ut om det finnes en sammenheng mellom en bedrifts fokus på markedsorientering og dens lønnsomhet. Vi vil utføre en tilstandsanalyse av Inventumkjeden, som vil ende i en anbefaling til kjeden. Det vil bli gjennomført en intern undersøkelse for å finne ut om aktiviteter som informasjonsinnhenting, spredning og respons på informasjon kan øke bedriftens lønnsomhet på sikt, samt å se hvilken påvirkning markedsorientering har på kjedens ansatte. I analysen vil også faktorer som påvirker kjedens markedsorientering bli vurdert.

1.3 Inventumkjeden

For å gi en bedre forståelse av hva denne undersøkelsen handler om, er det fornuftig å komme med en kort beskrivelse av hva Inventumkjeden er. Kjeden ble etablert i 1999, med utspring i Gjøvik. Bakgrunnen for etableringen var sammensatt, men hovedtrekkene gikk ut på at ved å stå sammen om blant annet markedsføring ville man skaffe seg selv sterke forhandlingskort. Sammen ville man ha større valgfrihet når det kom til leverandører, og større påvirkningskraft når det gjaldt priser, betingelser og så videre. Det som skiller Inventumkjeden fra en del andre liknende tilbydere er at kjeden driver i business-to-business-markedet. Dette vil beskrives nærmere i kapittel 2.2. I utgangspunktet var det 6 selvstendige forhandlere som gikk sammen og opprettet kjeden, i første omgang med et ønske om ny leverandør og bedre vilkår i forbindelse med kopimaskiner. I dag er antallet medlemmer av kjeden 19, med totalt ca. 180 ansatte. Det er viktig å presisere at i Inventumkjeden omtales alle kjedens butikker som medlemmer. Det vil også gjøres i denne oppgaven. Medlemmene er spredd utover hele landet, og Inventumkjeden omtaler seg selv som en landsdekkende kjede. Tallet på antall medlemmer varierer en del, men har over tid ligget mellom 20 og 25 medlemmer. Variasjonen i antall medlemmer skyldes ifølge kjedekontoret hovedsakelig to forhold; enten at medlemmer kjøpes opp av andre konstellasjoner, eller at medlemmer legger ned sin virksomhet av ulike grunner.

Varesortimentet som tilbys i dag er ulike produkter til kontoret. Alt fra binderser og interiør, til audiovisuelle løsninger og større kopi- og printerløsninger. Noe av det som gjør Inventumkjeden unik er det brede spekteret av produkter og tilbudte løsninger. Dette er kjeden fullt klar over selv, og skriver blant annet på sin egen hjemmeside at de kan tilby

markedets største utvalg av komplette løsninger til kontoret. Kjedens tilbud er som sagt hentet fra et bredt utvalg, og det brukes kjente leverandører innenfor alle produktkategoriene; kopi/print, AV, interiør, kaffe, vann og kontormateriell og – rekvisita. Blant leverandører kan for eksempel Sony, Bravilor Bonamat, IDT, Samsung og Evergood Kaffe nevnes.

Når det gjelder framtidsutsikter er man i kjeden positive. Målet er å knytte til seg flere medlemmer. Hvert medlem har sine salgsdistrikt, og det er ønskelig å skaffe seg medlemmer i områder som Inventumkjeden foreløpig ikke dekker. Som eksempler her kan Trøndelag og Østfold nevnes. Før finanskrisen slo inn i 2008 hadde kjeden totalt sett en omsetning på 430 millioner kroner. Dette tallet er ca. 50 millioner kroner høyere enn det omsetningsnivået man ser nå. Fra 2008 og frem til i dag har omsetningen ligget på et rimelig jevnt nivå, men i 2011 opplevde man en økning på omtrent 5 %. Tallene er oppgitt av oppdragsgiver (personlig kommunikasjon, 3.mai 2012).

1.4 Problemområde

Ifølge Stene (2003) er et problem en beskrivelse av et område, mens en problemstilling sier på et overordnet nivå hva man skal finne ut. Før dette presenteres blir det en kort gjennomgang av tidligere undersøkelser rundt markedsorientering.

1.4.1 Tidligere undersøkelser

Markedsorientering er et område det er gjort både undersøkelser og skriftlige utredninger om tidligere. De mest anerkjente er kanskje undersøkelsene gjort av Kohli og Jaworski på 1990-tallet. Artikkelen «Market Orientation. The Construct, Research Propositions and Managerial Implication» har blitt en milepæl i forskningen om markedsorientering, og forklarer begrepet markedsorientering slik vi tidligere har indikert, nemlig en prosess som tar sikte på å lytte, dele og handle på markedsinformasjon. Vår undersøkelse er i stor grad bygget på deres forskning rundt begrepet markedsorientering og de konsekvenser et slikt markedssyn vil medføre. Hovedtrekkene som kan trekkes ut fra deres forskning er blant annet at bedrifters resultater har en klar sammenheng med markedsorientering. I tillegg fant de belønningssystemer som den forklaringsvariabelen med størst innvirkning på markedsorientering.

I tillegg finnes annen tilgjengelig forskning på dette området. Narver og Slater, Maydeu og Lado har blant annet sett på markedsorientering og dens effekt på lønnsomhet. For å se på det norske bidraget som er gjort på markedsorientering kan vi henvise til DAMVAD, som gjorde

en undersøkelse for Innovasjon Norge med tanke på norske bedrifters orientering mot markedet. De kom frem til at kun 14 % av norske bedrifter så ut til å være markedsorienterte. Her ble det undersøkt både norske, svenske og danske bedrifter, hvor de norske kom ut som de svakeste blant disse. Undersøkelsen kom også frem til at bedriftene som var mest markedsorienterte har en signifikant høyere vekst i omsetningen.

Ved å gjøre en analyse av markedsorientering, kan vi se på variablene under begrepet markedsorientering i modellen som et formativt mål (Bollen and Lennox 1991). Siden korrelasjoner mellom formative mål både kan være positive, negative eller lik null, er det henvist i litteraturen til at reliabilitet som intern stabilitet er lite meningsfylt å vurdere for formative mål. «The scale for each of the dimensions of market orientation is considered to be formative since the more of the activities the organization performs, the more market oriented it becomes» (Sandvik and Sandvik 2003). Det vil si at vi i denne undersøkelsen bruker begrepet markedsorientering, med tilhørende variabler, som et formativt mål. Sandvik (2003) beskriver videre i sin artikkel at aktivitetene som henspilles i et spørreskjema viser forskjellige typer aktiviteter som ikke trenger å korrelere med hverandre, og dermed blir ansett som et formativt mål.

1.4.2 Problemstilling

Problemstillingen ser på hvilken rolle markedsorientering spiller for en organisasjon som Inventumkjeden, og lyder som følger:

Kan informasjonsinnhenting-, spredning og respons gi en positiv effekt på en bedrifts lønnsomhet?

Problemstillingen knyttes direkte til begrepet markedsorientering, som er en anerkjent måte å tilegne seg informasjon og kunnskap om kunder og konkurrenter. Den ser på om markedsorientering er en prosess som kan bidra til bedre bedriftsytelse, gjennom å generere, spre og respondere på informasjon. Problemstillingen vil gi svar på om en høyere grad av markedsorientering, og dermed en høyere grad av kunnskap om marked og kunder, vil påvirke en bedrifts lønnsomhet. Slike interne prosesser i en kjede er viktig for at positiv effekt skal forekomme. Kohli og Jaworski (1990) ser på begrepet markedsorientering som innhenting av informasjon relatert til nåværende og fremtidige kunder og konkurrenter, spredning av denne informasjonen, og bruken av denne i markedsrelaterte avgjørelser. En slik forståelse av definisjonen er også denne studiens utgangspunkt for

markedsorienteringsbegrepet. Spesifikk definisjon av begrepet markedsorientering er beskrevet inngående i kapittel 2. For å tydeliggjøre problemstillingen har vi valgt å presentere en forenklet modell, samt underspørsmål for undersøkelsen.

1.4.3 Underspørsmål

Et vitenskapelig problem består ifølge Stene (2003) av tre deler. De to første er foreløpig presentert, nemlig a) ett eller flere overordnede spørsmål vi vil ha svar på, og b) begrunnelser for dette spørsmålet. Den tredje delen kommer vi til nå, som er c) spesifikke underspørsmål.

For å gjøre ting så klart som mulig og illustrere sammenhenger for leseren, settes underspørsmålene i sammenheng med en forenklet utgave av modellen undersøkelsen er basert på. En komplett modell presenteres i kapittel 2.5.

Underspørsmålene er:

- *Hva påvirker markedsorientering hos kjedens medlemmer?*
- *Hvilke effekter gir markedsorientering for kjedens medlemmer?*



Figur 1

Som man kan se i modellen består den av forløpere til markedsorientering. Her vil vi se på forklaringsvariabler som kan påvirke kjedens markedsorientering. Undersøkelsen vil også ta for seg hvilke konsekvenser markedsorientering gir når det gjelder påvirkning av kjedens ansatte og medlemmenes resultater. Variabler og begrep som ligger under de forskjellige boksene presenteres nærmere i senere kapitler, blant annet i 2.5 om modellen og under operasjonalisering i kapittel 3.5.

Kapittel 1 har beskrevet bakgrunn for oppgaven, formål, tidligere undersøkelser og problemstilling. I kapittel 2 vil relevant teori beskrives inngående, og leseren skal gis det fundamentet som kreves for å forstå og mene noe om det som blir presentert ved for eksempel analyser og drøfting senere i oppgaven.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil aktuelle definisjoner og teori som benyttes i oppgaven for å svare på problemstillingen presenteres. Det blir i hovedsak en beskrivelse av begrepet markedsorientering, kjededrift og business-to-business (B2B). Kjededrift og B2B tas med for å beskrive egenskaper og eventuelle særegenheter ved Inventumkjeden. I tillegg skal selve begrepet markedsorientering beskrives inngående. Teorikapittelet ender med å presentere en oppsummerende modell, med tilhørende hypoteser.

2.1 Kjede

Inventumkjeden er, som firmanavnet tilsier, basert på kjededrift. Det blir derfor viktig å utdype nærmere hva en kjede er. En kjede kan betegnes som et vertikalt markedsføringssystem. Et vertikalt markedsføringssystem defineres som;

Et profesjonelt ledet og sentralstyrt nettverk utformet for å oppnå effektivitet og best mulig posisjon i markedet. Vertikale markedsføringssystemer er rasjonelle og kapitalintensive nettverk av firmaer utformet for å oppnå teknologiske, ledelsesmessige og markedsføringsmessige fordeler gjennom integrasjon, koordinering og synkronisering av markedsføringsfunksjoner fra produksjon til sluttbruker. (Gripsrud and Nygaard 2005, s.124/125)

I likhet med medlemmene i Inventumkjeden velger mange utsalgssteder i dag å bli en del av en kjede. Av definisjonen over kommer mange positive fordeler ved kjededrift fram. Ved at kjeden er profesjonelt ledet og sentralstyrt overlater butikkene mye av arbeidet til avdelinger som er bedre rustet til visse oppgaver enn de selv er. Dette kan for eksempel gjelde styring av økonomi, tilpasset og felles markedsføring, opplæring av nye ansatte og så videre. I tillegg viser definisjonen det som Kotler (2005) også påpeker: Kjeden kan oppnå stordriftsfordeler, større innkjøpskraft, større merkevareanerkjennelse og godt opplærte ansatte. I kapittel 1.3 ble nettopp dette med innkjøpskraft og forhandlingsvilkår påpekt som en av hovedfaktorene for hvorfor Inventumkjeden ble etablert i utgangspunktet. Fordelen av å gå sammen og danne en kjede ligger ifølge Pfoertsch og Scheel (2012) i at det lønner seg å bruke et felles merkenavn for å oppnå konkurransefortrinn på sikt. Dette kan blant annet underbygges med det man i merkevarefaget omtaler som merkekjennskap (Samuelsen, Peretz et al. 2010). I hvilken grad og hvor enkelt fremkaller kundene merket i en gitt kjøpsituasjon? Ved at flere utsalgssteder bruker samme merkenavn vil sjansen for at kunden tenker på dette først i en gitt

kjøpssituasjon sannsynligvis øke, fordi merkevaren blir mer utbredt i størrelse og rent geografisk.

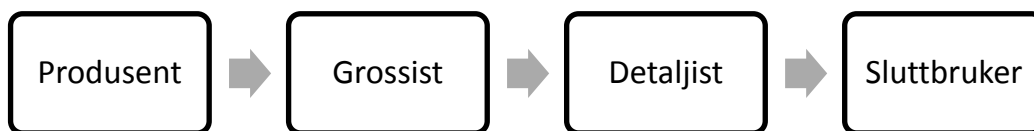
Tendensen i samfunnet er at virksomheter samler seg for å skape fordeler ved samarbeid. Med flere og flere slike konstellasjoner vil flere markeder likne på det man for eksempel ser i det norske dagligvaremarkedet. Om nettopp dette påpeker Gripsrud og Nygaard (2005) at det er markedsføringssystemer og ikke enkeltfirmaer som konkurrerer med hverandre i markedet.

2.1.1 Kontraktsystemer – frivillige grupper

Inventumkjeden har valgt å formalisere sitt samarbeid gjennom at flere uavhengige firmaer har knyttet seg sammen om en frivillig kontrakt. Kontraktstypen Inventumkjeden er bygd opp etter er organisert gjennom en grossist eller eier av et varemerke som knytter seg til uavhengige (frivillige) detaljister. Dette er en av to typer frivillige grupper Gripsrud og Nygaard (2005) nevner. Videre forklarer Gripsrud og Nygaard (2005) at motivet for å delta i slike frivillige grupper først og fremst er for å oppnå skalafortrinn på innkjøpssiden og på markedsføringssiden. De enkelte butikkene overlater til kjedekontoret å finne løsninger på markedsføringssiden. Dette gjør de både fordi kjedekontoret sitter med mer kunnskap enn de selv gjør, men også med den intensjon at standardiserte logoer, reklametiltak og samarbeid på markedsføringssiden vil hjelpe dem til å drive mer lønnsom virksomhet. Dette påpeker både Gripsrud og Nygaard (2005) og vår oppdragsgiver som viktige faktorer (personlig kommunikasjon, mars 2012).

2.2 Business-to-business

Som tidligere nevnt opererer Inventumkjeden i det markedet som på fagspråket omtales som B2B. En definisjon av B2B sier at «companies are defined business-to-business (B2B) when they deal with other companies» (Pfoertsch and Scheel 2012). Business-to-business handler om bedrifter som selger sine produkter eller tjenester til andre bedrifter. Det finnes flere typer business-to-business-konstellasjoner. B2B-bedrifter kan være virksomheter hvor den kjøpende ikke alltid er forbrukeren, det vil si hvor bedriftene kun er et mellomledd i distribusjonen av varer. For Inventumkjeden er ikke dette tilfelle. I dette tilfellet selges komplette løsninger av kontormøbler og rekvisita direkte til andre bedrifter.



Figur 2

Figur 2 gir et forenklet bilde av hvordan en verdikjede henger sammen. Typisk for en slik verdikjede er at sluttbrukeren er en privatperson. Her er Inventumkjeden detaljisten, mens sluttbrukeren ikke er en privatperson, men en bedrift. Dette kan også skille Inventumkjeden delvis fra andre B2B-aktører. I mange bransjer vil produktet som tilbys ende opp hos en privatperson, og salg fra bedrift til bedrift foregår i forkant av den siste transaksjonen mellom tilbyder og forbruker. Det gjelder altså ikke i Inventumkjedens tilfelle.

2.3 Generelt om markedsorientering

Maydeu-Olivares og Lado (2003) påpeker i sin artikkel at i en tid med hyppige endringer i kunders preferanser, rask teknologisk utvikling, og økende rivalisering mellom konkurrenter, er det essensielt for firmaer å utvikle mekanismer innen deres organisasjon for å hente inn markedsinformasjon, analysere denne og respondere på en passende måte. De aktivitetene som er utviklet av firmaer for å overvåke, analysere og respondere til disse markedsendringene er i markedsføringslitteraturen referert til som markedsorientering (Maydeu-Olivares and Lado 2003). Philip Kotler, en anerkjent akademiker innen markedsføring, definerer markedsorientering slik:

Markedsorientering har et utenfra-inn-perspektiv. Den begynner med et klart definert marked, fokuserer på kundens behov, samordner alle aktiviteter som gjelder kundene og skaper lønnsomhet ved å gjøre kundene fornøyde. (Kotler 2005, s.21)

Ut ifra Kotlers (2005) definisjon av markedsorientering, finner vi tre kjerneområder som er spesielt viktige for markedsføringsbegrepet; kundefokus, koordinert markedsføring og lønnsomhet. Disse vil nå presenteres.

2.3.1 Kundefokus

Det å skape en overlegen verdi hos kundene blir omtalt i litteraturen som et av de viktigste konkurransefortrinnene til en markedsorientert bedrift. Narver og Slater (1994) har uttrykt dette på en klar og tydelig måte: «A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to the continuous creation of superior customer value» (Slater and Narver 1994). Kotler (2005) legger til at kundefokus handler om å tilfredsstille kunden ut ifra deres erklærte ønsker og behov, samtidig som bedriften må fokusere på å møte kundens fremtidige behov. På den annen side mener Kotler (2005) at bedrifter som vil være kundeorienterte må gjøre mer enn bare å spørre kundene om hva de ønsker. Med utgangspunkt i denne uttalelsen må bedriften klare å lage produkter og løsninger kunden enda ikke vet de har behov for, gjennom å fokusere på kundens fremtidige ønsker og behov. Kundefokus er dermed et sentralt element i markedsorientering.

2.3.2 Koordinert markedsføring

Koordinert markedsføring handler ifølge Kotler (2005) om to ting. For det første må alle de forskjellige funksjonene i en bedrift samordnes ut fra en kundeorientering. Det vil si at alle de ansatte, uansett stilling eller avdeling, samarbeider om markedsføringen. For det andre påpeker samme forfatter at når alle avdelinger samarbeider om å gjøre kunden tilfreds, blir resultatet integrert markedsføring. Alle avdelinger må slutte opp om markedsføringen, slik at den integreres i det daglige arbeidet i organisasjonen. «Markedsføring er ikke en avdeling, men heller bedriftens orientering» (Kotler 2005, s.23). Dette utsagnet viser at godt koordinert markedsføring handler om hvordan markedsføring er integrert i de ansattes daglige virke.

2.3.3 Lønnsomhet

«En bedrift tjener penger ved å tilfredsstille kundene bedre enn konkurrentene» (Kotler 2005, s.25). En bedrifts lønnsomhet bygger i stor grad på de to foregående begrepene, nemlig kundefokus og koordinert markedsføring. Ifølge forskning gjort av Kohli og Jaworski (1990) ble det funnet at selskaper som er markedsorienterte, oppnår de beste resultatene. Da menes markedsorienterte i den forstand at bedriftene forstod og dekket kundens uttrykte behov, men også at fokuset var rettet etter kundens fremtidige behov. Ifølge Kotler (2005) har selskaper som fokuserer på begge disse kundebehovene størst sjans til å bli de mest fremragende, fordi de virkeliggjør en total markedsorientering ved å fokusere på begge de to aspektene ved kundens behov.

De tre kjerneområdene som i foregående avsnitt er beskrevet viser i all hovedsak at hvis en virksomhet skal skaffe seg et over normalen markedsresultat, må bedriften også utvikle en konkurransefordel gjennom å skape en overlegen verdi hos kundene, som senere vil vise seg i økt lønnsomhet for virksomheten.

I komplementær støtte til Kotlers (2005) kjerneområder, har Narver og Slater (1994) ut ifra sin definisjon beskrevet tre atferdskomponenter: kundeorientering, konkurrentorientering og interfunksjonell koordinering. Hver for seg inngår disse i informasjonsinnhenting, spredning og respons til den innsamlede informasjonen. Kundeorientering knyttes direkte til avsnitt 2.3.1 om kundefokus, mens interfunksjonell koordinering knyttes direkte til Kotlers (2005) begrep om koordinert markedsføring. Et viktig poeng Narver og Slater (1994) påpeker er at det kreves mer enn kun fokus på kundene for å skape denne overlegne verdien, det kreves at konkurrentenes eksistens i markedet blir overvåket. Det siste begrepet om konkurrentorientering handler om at overlegen verdi hos selskapet krever at ansatte identifiserer og forstår de viktigste konkurrentenes kortsiktige styrker og svakheter, og langsiktige evner og strategier (Slater and Narver 1994). Vi vil også fokusere på denne siden ved markedsorientering i undersøkelsen.

2.4 Inngående om markedsorientering

Det blir viktig å forklare mer inngående hva begrepet markedsorientering betyr og hvilken hensikt den har i forhold til oppgavens innhold og den overordnede definisjonen. Kohli og Jaworski (1993) definerer markedsorientering som et sett av tre aktiviteter:

(1) organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, (2) dissemination of the intelligence across departments, and (3) organizationwide responsiveness to it. (Jaworski and Kohli 1993)

De tre hovedaktivitetene som inngår i Kohli og Jaworskis definisjon av markedsorienteringsbegrepet blir i kommende avsnitt forklart nærmere.

2.4.1 Informasjonsinnhenting

Første aktivitet som vies oppmerksomhet på bakgrunn av definisjonen ovenfor blir omtalt som informasjonsinnhenting. «The starting point of a market orientation is market intelligence» (Kohli and Jaworski 1990). Sitatet viser at utgangspunktet for en markedsorientering er den markedsinformasjonen som blir hentet inn av organisasjonen.

Markedsinformasjonen bygger i stor grad på avsnitt 2.3.1 om kundens behov og den informasjonen som blir hentet inn gjennom dette kundefokuset. Det fremgår av Kohli og Jaworskis undersøkelse fra 1990 at selv om markedsinformasjon henspiller på kundenes behov og preferanser, omfatter den også en analyse av hvordan de kan bli berørt av eksogene faktorer som offentlige vedtekter, teknologi, konkurrenter og andre krefter i miljøet. Ansvar for denne typen informasjonsinnhenting ligger ikke utelukkende hos markedsavdelingen. På bakgrunn av Kotlers (2005) begrep om koordinering, handler det om at alle ansatte i organisasjonen har et ansvar når det kommer til innhenting av informasjon.

Informasjonsinnhenting handler rett og slett om å finne en slags forbedringsstrategi, hvor man bruker den innhentede informasjonen til å finne nye, forbedrede eller unike muligheter for virksomheten. Etter at informasjonen er hentet inn, er det naturlig å gå inn på hvordan den innhentede informasjonen spres internt i organisasjonen.

2.4.2 Spredning av informasjon

Definisjonen av markedsorientering viser videre til spredning av informasjon. Kohli og Jaworski (1990) uttrykker i sin artikkel at for om en organisasjon skal kunne tilpasse seg behov i markedet, er det nødvendig at markedsinformasjon bringes videre, spres, og kanskje til og med selges til de aktuelle avdelingene og enkeltmenneskene i organisasjonen. Som tidligere nevnt under begrepet koordinert markedsføring trenger imidlertid ikke markedsinformasjon alltid spres av markedsavdelingen, den må kunne flyte i alle retninger for en effektiv spredning. Kohli og Jaworski (1990) påpeker viktigheten av en effektiv spredning av markedsinformasjon i sin artikkel. De mener at spredning danner en felles basis for samhandling mellom ulike avdelinger. En formell prosedyre for spredning av informasjon blir påpekt som en viktig faktor ved spredning, men at uformell spredning (for eksempel hall talk) også er et nyttig redskap ved den interne spredningen av informasjon. I neste omgang blir det avgjørende hvordan bedriften klarer å nyttiggjøre seg av informasjonen.

2.4.3 Respons

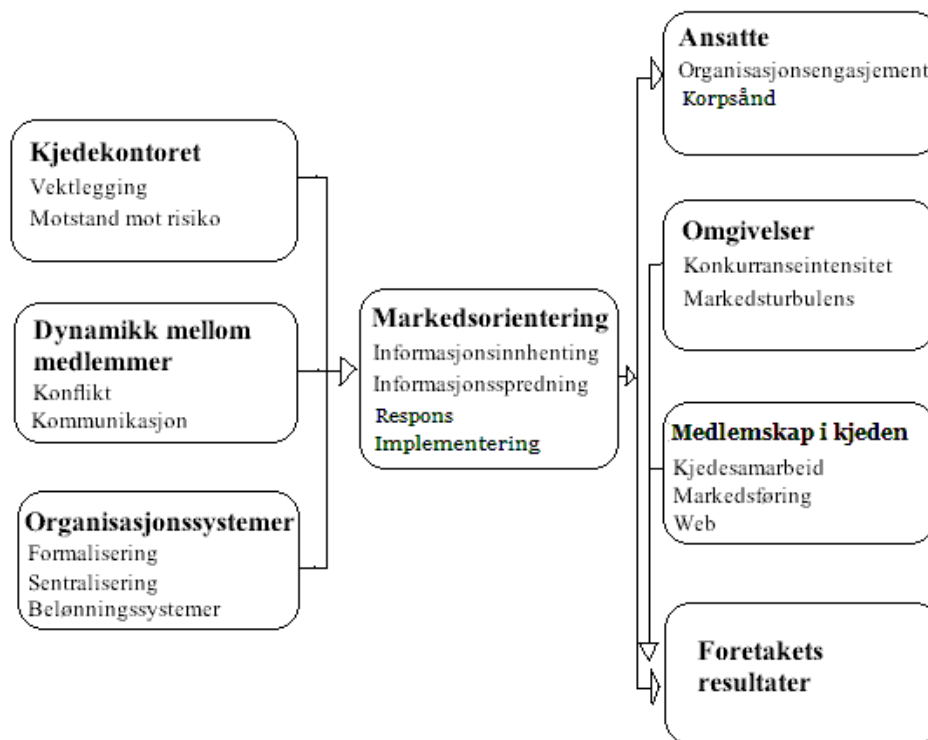
Siste aktivitet definisjonen henviser til er responsen på den allerede innsamlede informasjonen. Kohli og Jaworski (1990) uttrykker i sin artikkel at en virksomhet kan samle informasjon og spre den internt, men med mindre den responderer på markedets behov, oppnår den lite. Respons er den handlingen som settes i gang etter informasjonen er hentet inn

og spredt internt i kjeden. I bokmålsordboka (2010) oversettes respons med blant annet «positiv reaksjon», noe som gjenspeiler respons i denne sammenhengen på en god måte. Det handler om at hele organisasjonen må skape en positiv reaksjon på den innsamlede og spredte informasjonen, noe som vil føre til en positiv holdning til den informasjonen som kan brukes på en nyttig måte i det videre arbeidet i kjeden. Respons handler i neste omgang om hvordan organisasjonen implementerer den nye kunnskapen inn i selve strukturen.

Vi har nå foretatt en grundig innføring i begrepet markedsorientering, hvor vi har beskrevet markedsorientering som en prosess bestående av informasjonsinnhenting, spredning og respons på den innsamlede informasjonen. Vi vil i kommende avsnitt presentere forskningsmodellen vår oppgave er bygd opp etter. Denne vil i stor grad oppsummere teorien presentert over.

2.5 Forskningsmodell

Modellen undersøkelsen er bygd opp etter er basert på og utviklet ved hjelp av Kohli og Jaworskis artikkel ”Market Orientation: Antecedents and Consequences”. Den er tilpasset vårt formål og vår oppgave, og oppsummerer i stor grad definisjonene ovenfor.



Figur 3

Teorien som er presentert tidligere i dette kapittelet har vist til definisjoner av begrepet markedsorientering. Vi presenterte noen faktorer som er spesielt viktige for å være orienterte mot bedriftens marked, blant annet et integrert kundefokus, godt koordinerte aktiviteter og overvåking av konkurrenter. Disse faktorene har i denne modellen blitt en variabel, og går inn under begrepene som er presentert til høyre og venstre i modellen. Begrepet i midten går direkte på den spesifikke definisjonen av markedsorientering som er presentert i kapittel 2.4. Modellen er tilpasset Inventumkjeden, men variablene er generelt sett viktige både i forbindelse med denne undersøkelsen og for andre bedrifter som ønsker å bli markedsorienterte.

Variabler defineres som «egenskaper ved enhetene som vi vil vite noe om» (Stene 2003,s.97). Variabler deles opp i to typer, nemlig avhengige og uavhengige. Avhengig variabel defineres slik av Troye og Grønhaug (1993): «Med avhengig variabel forstår vi den variabel som skal

forklares». Uavhengige variabler defineres av samme forfattere på denne måten: «Uavhengige variabler er variabler som benyttes for å «forklare» variasjoner i den avhengige variabel» (Troye and Grønhaug 1993 ,s.57).

Til venstre i modellen er tre begreper presentert. Under hvert av begrepene ligger variabler som skal være med og forklare variasjonene i kjedens markedsorientering. Disse kalles forløpere til markedsorientering og handler i stor grad om hvordan kjeden i praksis utfører aktiviteter som er viktige for markedsorientering. Det kan for eksempel gjelde kundefokus og hvordan kjeden og de enkelte medlemmene er koordinert innad. Disse aktivitetene kan vise seg å enten fremme eller hemme kjedens evne til å være markedsorienterte.

Boksen i midten representerer selve begrepet markedsorientering. Som man ser på retningen av pilene er markedsorientering påvirket av de tre første uavhengige variablene, mens markedsorienteringen selv påvirker de ansatte og foretakets resultater.

Til høyre presenteres fire tilsvarende bokser eller begreper, som i litteraturen kalles konsekvenser for markedsorientering. Begrepet ansatte og variabelen foretakets resultater påvirkes direkte av kjedens evne til å være markedsorienterte. I tillegg finnes to eksterne begreper som kun påvirker foretakets resultater. Disse er omgivelser og medlemskap i kjeden, og handler om de eksterne faktorene som er nevnt i teoridelen, samt variabler som omhandler problemområder Invenium gjerne vil ha svar.

Overordnet forteller modellen at vektlegging fra kjedekontorets side, dynamikk mellom medlemmer og organiserte systemer påvirker markedsorientering i kjeden. Ved høy grad av markedsorientering, vil vi igjen finne en positiv effekt på både ansatte og foretakets resultater. Ut fra modellen som nå er presentert kan man komme frem til diverse påstander omkring de forskjellige variablenes påvirkning på hverandre. Slike påstander kalles gjerne hypoteser, og blir beskrevet i neste kapittel.

2.6 Hypoteser

Dette kapittelet vil ta for seg undersøkelsens hypoteser. Hypoteser defineres som «teoribaserte påstander om faktiske forhold som man tar sikte på å klargjøre riktigheten av» (Stene 2003,s.87). Basert på teoridrøftelsene og modellen ovenfor er denne oppgavens hypoteser utarbeidet. Disse presenteres under, og skal i analysedelen i kapittel 4 testes for å se om de gir et mer sant enn falskt bilde av virkeligheten.

Forløpere for markedsorientering

Kjedekontoret

I undersøkelsen til Kohli og Jaworski (1990) ble det funnet at toppledelsens rolle var en av de viktigste faktorene for å fremme en bedrifts markedsorientering. På samme måte kan vi se at kjedekontoret i Oslo kan ha en viktig rolle når det gjelder påvirkning i retning markedsorienterte aktiviteter for medlemmene i kjeden. Toppledelsens rolle er viet stor oppmerksomhet i markedsorienteringslitteraturen, blant annet med tanke på den sterke innvirkningen toppledelsen har over dens organisasjon. Ifølge Kohli og Jaworski (1990) argumenterer Levitt med at de signalene toppledelsen viser utad til alle sine ansatte i organisasjonene er den viktigste faktoren for å forenkle implementeringen av et markedsorienteringskonsept i organisasjonen. På bakgrunn av dette er vår første hypotese utarbeidet:

H1: Jo mer markedsorientert kjedekontoret oppfattes blant medlemmene, jo mer markedsorientert vil medlemmene bli.

Hypotesen ser på de signalene kjedekontoret gir til sine medlemmer når det gjelder markedsorienterte aktiviteter som overvåking av konkurrenter og kundenes nåværende og fremtidige behov. Opplever medlemmene et sterkt fokus på disse aktivitetene, er det opplagt ifølge litteraturen og definisjonene i kapittel 2.3.1 om kundebehov og kapittel 2.3.3 hvor konkurrentenes eksistens i markedet blir nevnt, at kjedekontoret påvirker medlemmene til å bli mer markedsorienterte.

Vår andre hypotese er hentet direkte fra Kohli og Jaworskis artikkel fra 1990. Kohli og Jaworski (1990) tydeliggjør grunnen for valget av hypotesen: Hvis toppledelsen viser en villighet til å ta risiko og aksepterer at feil kan forekomme, vil avdelingsledere mer sannsynlig foreslå eller introdusere nye tilbud ved endringer i kundens behov. Hypotesen vil dermed se på samme tendenser og lyder som følger:

H2: Jo større risikoaversjon hos kjedekontoret, jo mindre markedsorientert blir kjeden.

Hypotesen ser på risikoaversjon i den forstand at kjedekontoret ikke er villig til å respondere på kundenes endrede preferanser, som vil føre til at nye innovative markedsstrategier ikke blir introdusert. Hvis medlemmene oppfatter en aversjon ovenfor det å ta sjanser fra kjedekontorets side, samtidig som medlemmene oppfatter at feil ikke er tillatt, vil også de

underordnede være mindre mottakelige overfor endringer. Overnevnte diskusjon vil dermed føre til lavere grad av markedsorientering i kjeden.

Dynamikk mellom medlemmer

Dynamikk mellom medlemmer er de gjensidige påvirkningene som finner sted mellom medlemmene i kjeden og kan påvirke kjedens markedsorientering i mer eller mindre grad.

Konflikt er et velkjent fenomen i alle typer organisasjoner. Lancaster og Van der Velden (2004) har blant annet gjort en undersøkelse på sammenhengen mellom konflikt og markedsorientering. I sin artikkel påpeker de noen effekter som kan forekomme ved konflikt: «Conflict become dysfunctional and decrease communication and mutual problem solving» (Lancaster and Velden 2004). Markedsorientering handler i stor grad om behandling av informasjon, både å hente inn, spre og respondere. Konflikt kan dermed sette en stopper for informasjonsflyten i kjeden som en følge av dårlig kommunikasjon. Av den grunn kan det virke sannsynlig at innhenting og spredning av informasjon, som er en vesentlig del av en kjedes markedsorientering, kan bli hindret ved slike konflikter. Av diskusjonen over blir det dermed viktig å se på sammenhengen mellom konflikt og markedsorientering i denne undersøkelsen, og vi forventer dermed at:

H3: Jo større konflikten er mellom medlemmene, jo lavere markedsorientering.

I arbeidssammenheng kan kommunikasjonen mellom mennesker eller mellom medlemmer i kjeden kun være business-relatert og menneskene i kjeden vil kanskje ikke kjenne hverandre på et mer dyptliggende plan. Tilknytning handler her om graden av formell eller uformell direkte kontakt mellom de ansatte på tvers av medlemmer i kjeden, og henger sammen med graden av kommunikasjon. Lancaster og Van der Velden har også i denne sammenhengen sett på effekter av tilknytning mellom avdelinger: «...a higher level of interdepartmental connectedness that increases the dissemination of information between departments» (Lancaster and Velden 2004). Mer og bedre kommunikasjon kan i noen sammenhenger føre til bedre tilknytning mellom mennesker. Utsagnet ovenfor viser i tillegg at spredningen av informasjon, som er en vesentlig faktor i markedsorientering, kan økes ved bedre tilknytning. Vi forventer dermed følgende:

H4: Jo sterkere kommunikasjon og dermed bedre tilknytning mellom medlemmene, jo større markedsorientering i kjeden.

Organisatoriske systemer

Den tredje gruppen av faktorer som påvirker markedsorientering, gjelder trekk ved organisasjonen som helhet, og blir derfor kalt organisatoriske systemer.

Formalisering går på hvordan regler og rutiner er med å styre handlinger og atferd hos de ansatte. Sentralisering går på hvor i kjeden beslutningsmyndigheten blir tillagt. Kohli og Jaworski (1993) nevner på vegne av andre forfattere at det historisk sett har blitt funnet at både formalisering og sentralisering er omvendt relatert til informasjonsbruk. I vår sammenheng tilsvarer bruk av informasjon det å respondere på markedsinformasjonen som blir hentet inn. Vi antar dermed at regler og rutiner, samt sentralisert styring svekker de ansattes bruk av informasjon i kjeden. Det vil si at informasjonsinnhenting og spredning vil være lite nyttig dersom informasjonen ikke blir brukt på en nyttig måte i etterkant. Vi antar dermed følgende to antakelser:

H5: Jo større formalisering, jo mindre markedsorientering.

H6: Jo større sentralisering, jo mindre markedsorientering.

Vår syvende hypotese handler om hvordan de ansatte i kjeden blir evaluert, samt hvilke kriterier de blir belønnet etter. Noen ganger kan en se at ansatte blir belønnet for kortsiktige økonomiske prestasjoner i organisasjoner. Markedsorientering handler om en langvarig prosess, og belønning deretter antas dermed som viktig. Vi antar at langsiktighet, sammen med evaluering basert på kundefokus (nevnt i kapittel 2.3.1) og deling av kunnskap, nærmere bestemt spredning, vil ha en positiv effekt på markedsorientering. Dermed:

H7: Jo mer markedsbasert evaluering og belønning fra kjeden, jo større markedsorientering i kjeden.

Konsekvenser av markedsorientering

Hypotesene som er utarbeidet under konsekvenser av markedsorientering går ikke direkte på Inventum som kjede, men er utarbeidet som generelle hypoteser som kan passe til alle typer organisasjoner. Ordlyden som blir brukt i disse hypotesene vil dermed være tilpasset organisasjoner generelt.

Undersøkelser gjort på markedsorientering har utelukkende kommet frem til at høyere grad av markedsorientering vil føre til bedre resultater for organisasjonen. Narver og Slater (1990), Kohli og Jaworski (1990), Maydeu og Lado (2003) og DAMVAD (2011) har alle kommet frem til en positiv sammenheng mellom disse to variablene. Det var derfor naturlig å sjekke om vår undersøkelse ville komme frem til samme positive effekt og vi påstår dermed, i likhet med Kohli og Jaworski at:

H8: Jo større en organisasjons markedsorientering er, jo bedre blir organisasjonens resultater.

Hypotesen ser rett og slett på om markedsaktiviteter som innhenting, spredning og respons kan øke kjedens lønnsomhet.

Den niende hypotesen vil bygge på mange av de foregående hypotesene. Bedre kommunikasjon, bedre tilknytning blant medlemmene og mindre grad av konflikter (blant annet) antas vil føre til høyere grad av markedsorientering. På den måten antar vi at markedsorientering igjen kan ha en positiv effekt på de ansattes forpliktelse overfor kjeden, samt de følelsene og tankene de gjør seg opp om kjeden og deres fremtid. Litteraturen har også viet stor oppmerksomhet til fokus på teamarbeid og dens påvirkningskraft generelt i bedrifter. Med dette tatt i betraktning kan vi anta følgende:

H9a: Jo større grad av markedsorientering, jo høyere grad av organisasjonsengasjement.

H9b: Jo større grad av markedsorientering, jo høyere grad av korpsånd.

Eksterne faktorer

De fem siste hypotesene som er presentert under vil være miljømessige -, eller eksterne faktorer som kun vil være med å svekke eller styrke forholdet mellom markedsorientering og kjedens resultater.

Markedsturbulens handler i stor grad om de endringer som skjer i sammensetningen av kunder, samt deres endrede preferanser. Vi antar dermed at nye potensielle kunder og hyppigere endringer i kunders preferanser vil, sammen med de prosesser som skjer omkring markedsorientering, gi bedre lønnsomhet for kjeden. Det betyr at:

H10: Jo større markedsturbulens, jo sterkere sammenheng er det mellom markedsorientering og organisasjonens resultater.

Konkurranse på markedsarenaen fører til en kamp om hvem som har de beste produktene, beste prisene og beste servicen. Vi kan dermed si at sterk konkurranse fører til flere valgmuligheter for kundene. Med bakgrunn i dette må kjeden overvåke og respondere på kundenes endrede preferanser for å sikre at kundene velger deres tilbud fremfor konkurrentenes. På den måten kan vi anta følgende:

H11: Jo større konkurransen er, jo sterkere er sammenhengen mellom markedsorientering og organisasjonens resultater.

Eksterne faktorer basert på Inventumkjeden

Hypotesene under vil først og fremst være av interesse for kjeden og blir dermed sett på som eksterne. Vi kan også her se sammenhenger opp mot markedsorientering.

Kjedesamarbeid handler om de fordelene hvert enkelt medlem i kjeden kan dra nytte av ved å være medlem, samt hvordan dette samarbeidet fungerer for de ulike partene. I et marked med høy teknologisk turbulens og stor konkurranse, kan vi anta at et godt samarbeid hvor alle parter kan dra nytte av hverandre vil føre til bedre konkurranseevne, som igjen vil vise seg i bedre resultater. Vi antyder dermed følgende sammenheng:

H12: Jo bedre kjedesamarbeid, jo bedre resultater for medlemmene.

I teorikapittelet ble det nevnt at kjedesamarbeid handler om å utnytte fordelene ved felles markedsføring. Et samarbeid om de markedsføringstiltak medlemmene kan benytte seg av antar vi vil føre til at flere meninger kommer frem i lyset. Dette kan føre til mer kunnskap og bedre innsikt i situasjonen til de ulike medlemmene, samt at markedsansvarlige i kjeden med god kunnskap er med på utviklingen av hvilke tiltak som skal iverksettes. Vi antar dermed at et slikt samarbeid vil føre til bedre samlet markedsføring, at fler medlemmer benytter seg av dem og at dette til slutt vil føre til økt lønnsomhet for medlemmene. Dermed:

H13: Kjedekontorets tilbudte markedsføring gir bedre resultater for medlemmene.

Web-siden er et verktøy som er utviklet for at kundene skal få en god oversikt over produkter og tjenester, samt for informasjonsspredningen internt i kjeden. Det vil si at vi kan knytte markedsorienteringsbegrepet opp mot web-siden gjennom spredning av informasjon. Dermed foreslår vi følgende påstand:

H14: Kjedens felles web-sider fører til bedre resultater for medlemmene.

Undersøkelsens kapittel 2 har vært en teoretisk innføring som vurderes som nødvendig for at analysene som blir presentert i kapittel 4 og drøftingen som kommer i kapittel 5, skal være forståelig for alle som ønsker å lese rapporten. Etter denne innføringen vil undersøkelsens oppbygning presenteres i kapittel 3, nemlig metodekapittelet.

3.0 Metode

For å kunne svare på studiens problemstilling er man avhengig av en metode. Ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) betyr metode en planmessig framgangsmåte. Dette kapittelet omtaler undersøkelsens metoder og design, de elementer i oppgaven som omhandler spørreskjema, samt at det avsluttes med en operasjonalisering av oppgavens begreper.

3.1 Designvalg

For å utføre undersøkelsen finnes det forskjellige fremgangsmåter. Litteraturen omtaler disse fremgangsmåtene som undersøkelsens design. «Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.38). Samme forfattere skriver videre at designet «skal spesifisere hvilke typer data vi må ha for å kunne besvare de enkelte undersøkelsesspørsmål, hvordan vi skal gå frem for å skaffe oss disse dataene og hvordan de skal analyseres» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.36). I tillegg beskriver Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) tre vesentlige faktorer for designvalg:

- a) erfaring fra saksområdet, b) kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og c) ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler.

Man skiller vanligvis mellom tre hovedtyper av design: eksplorativt, kausalt og deskriptivt. Ut fra de overnevnte faktorer er det deskriptive designet foretrukket i denne undersøkelsen.

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) utdyper at denne type design krever at analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet, blant annet for å kunne stille gode og riktige spørsmål ved en eventuell spørreundersøkelse, samt å kunne tolke dataene som frembringes på en korrekt måte. Vi har skaffet oss relativt mye erfaring fra saksområdet, og har kjennskap til flere ulike teoretiske studier som hjelper oss med å utforme relevante variabler. I tillegg er en vanlig fremgangsmåte ved denne type design å fremsette hypoteser i forkant av undersøkelsen, noe som gjør forkunnskap til en vesentlig faktor. Vår undersøkelse gjennomføres som en empirisk studie med spørreskjemaundersøkelse som valgt metode for å skaffe data til veie. Spørreskjemaundersøkelse er en av tre metoder som nevnes for dataanskaffelse ved deskriptivt design. De to andre er observasjon og dagbokmetoden. Selve formålet med denne type design er å beskrive situasjonen innenfor et bestemt område. For eksempel omtaler Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) at man kan beskrive nivået på én

enkelt variabel, eller man kan beskrive sammenhengen mellom flere. Å kunne beskrive sammenhengen mellom forskningsmodellens variabler er en vesentlig del av oppgaven.

3.2 Spørreskjema

Som skrevet ovenfor er det i denne studien benyttet et spørreskjema for å foreta en analyse. «Spørreskjema er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene blir standardisert» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.42). I spørreskjema blir de aktuelle respondenter stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge og får de samme svarmulighetene. Denne studiens fullstendige spørreskjema ligger vedlagt (se vedlegg nummer 3). Spørreskjemaet innleder med å be respondenten om å fylle ut stilling og tilhørighet. Dette er gjort for å kunne skille mellom de ulike butikkene som er medlem av kjeden, og for å skille på stilling i den senere analysen hvis dette skulle bli nødvendig. Deretter kommer selve undersøkelsen. Her setter respondenten en X ved det svaralternativet han eller hun mener passer best.

I de videre avsnittene vil vi ta for oss kjennetegn ved spørreskjemaet vi har utarbeidet. Det vil her bli tatt for seg spørsmålsutforming, måleskalaer, omtale av pretest av spørreskjema, samt fordeler og ulemper ved bruk av spørreskjemaundersøkelse.

3.2.1 Spørsmålsutforming

Som definisjonen i kapittel 3.2 beskrev, er spørreskjemaet standardisert for alle respondenter. Spørsmålene i spørreskjemaet er også standardisert, og følger alle samme oppbygning. Spørsmålene er utformet som påstander der respondenten svarer ut ifra en gradering fra svært enig til svært uenig. Med andre ord vil all respons forekomme gjennom spesifiserte svaralternativer der respondenten blir bedt om å velge ett av alternativene. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) omtaler dette som en av to måter man kan velge å få respons. Den andre måten er gjennom åpne spørsmål der respondentene selv formulerer sitt svar . Dette har vi valgt å ikke benytte oss av i vår undersøkelse. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) oppsummerer de viktigste retningslinjene ved utforming av spørreskjema slik: «bruk enkle og klare ord, unngå ledende spørsmål, implisitte antakelser, generalisering og doble spørsmål» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.117). Alle disse retningslinjene ble forsøkt fulgt ved utforming av spørreskjema. I tillegg er påstandene framsatt med samme fortegn konsekvent gjennom hele undersøkelsen, for på den måten å unngå en eventuell feilkilde i at respondenten hele tiden må tilpasse sine svar etter om påstandene er negative eller positive.

3.2.2 Målenivå og måleskalaer

I undersøkelsen er det benyttet et ordinale målenivå. «Dette er variabler hvor det gir mening å rangere de verdiene variablene kan ha, men ikke å si hvor mye større én verdi er i forhold til en annen» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.104). I kapittel 4 forklares målenivå nærmere.

Skalaen som er benyttet i spørreskjemaet er en sjupunktskala basert på Likert-skalaen, med alternativer fra svært enig til svært uenig. «Her blir respondenten bedt om å angi i hvilken utstrekning de er enige eller uenige i en serie av utsagn om det fenomenet man ønsker å måle holdningen til» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.107). Når respondenten svarer på bakgrunn av Likert-skalaen, utdyper respondenten graden av enighet i det utsagnet vi har fremsatt i spørreskjema. Likert-skalaen brukes først og fremst for å måle holdninger til ulike fenomener. Vår oppgave måler både holdninger og spesifikke aktiviteter innad i kjeden. I tillegg handler spørsmålene om tanker og følelser de ansatte gjør seg opp om arbeidet og kjeden. Mangfold i spørsmålstyper, samt at vi vil gi respondentene muligheten til å gi uttrykk for flere nyanser i svarene, har bidratt til valget om en sjupunktsskala i spørreskjema. Svært enig er verdien 1, mens svært uenig er verdien 7.

3.2.3 Pretest av spørreskjema

For å kvalitetssjekke at spørreskjemaet var utformet på en klar og forståelig måte ble en pretest gjennomført på et valgt utvalg. Fem av utvalgets representanter har liten eller ingen kjennskap til Inventumkjeden, mens to har inngående kunnskap om kjeden. Pretesten er gjort på to sisteårsstudenter og én andreårsstudent ved økonomi- og ledelsesstudiet ved HiG, i tillegg til to voksne med erfaring fra arbeidslivet, samt to av representantene fra vår oppdragsgiver (disse to skal ikke besvare undersøkelsen senere). Tilbakemeldingene på pretesten handlet stort sett om ordlyd eller betydning av ordvalg. For eksempel endret vi fra «..en god del interne undersøkelser» til «..interne undersøkelser minst en gang i året», etter anbefaling fra pretest-representanter. Flere slike ordlyder ble endret, blant annet under belønningssystemer endret vi fra «..deler kunnskap med andre» til «..deler kunnskap med andre ansatte». Resten av tilbakemeldingene gikk stort sett på elementer som de ansatte i kjeden ville ha grunnlag for å forstå, men som de i utvalget for pretest opplevde som mindre forståelig.

3.2.4 Fordeler og ulemper ved bruk av spørreskjema

Det finnes både fordeler og ulemper ved alle hovedformene for spørreskjema. Denne studien innhenter data via undersøkelser gjennomført på mail og er da en web-basert løsning.

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) nevner flere fordeler og ulemper ved bruk av web-basert løsning. Vi vil nedenfor diskutere noen av disse basert på vårt spørreskjema.

Fordeler:

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) nevner for eksempel at spørreskjemaer er billige, respondenten kan selv velge tid og sted, samt at man ikke nødvendigvis må være fysisk tilstede ved intervjuene. Alle disse kan vi finne igjen som fordeler ved vårt spørreskjema. Inventumkjeden har medlemmer fordelt over hele landet, og fysisk tilstedeværelse ville dermed blitt en vanskelig faktor.

En annen fordel spesielt ved vårt spørreskjema er måten skjema ble sendt ut på. For å kunne ha oversikt over hvem vi har sendt ut og fått svar på spørreskjema av, valgte vi å benytte oss av mail. Vi laget spørreskjemaet i Excel og sendte det ut til alle ansatte på mail etter å ha mottatt komplett og oppdatert mailadresseliste fra kjedekontoret. På den måten var det lett for oss å sjekke om alle hadde mottatt skjemaet, samt at vi kunne krysse av for hvem som svarte etterhvert som vi mottok svar. Dermed hadde vi også mulighet til å sende mail med purring om svar kun til dem som ikke hadde svart.

Ulemper:

Under ulemper nevner blant annet Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) at det er lett for respondenten å hoppe av undersøkelsen. Vår undersøkelse ble sendt ut på mail med et vedlagt Excel-dokument, noe som gjorde det lett for respondenten å la være å svare på enkeltspørsmål i undersøkelsen. Det vil si at spørreskjemaer ble sendt tilbake til oss med åpne ruter på enkelte spørsmål. Dette kunne vi unngått ved å sende ut spørreskjema i for eksempel Questback, som er et online spørreskjema hvor vi kan tvinge respondenten til å ta et standpunkt til alle spørsmål. Men da ville ikke fordelene ved purring vært tilstede.

En annen ulempe spesielt ved spørreskjemaer, som henger sammen med den over, er at man ofte vil oppleve å ikke få svar fra alle enhetene. «Et slikt frafall fører til at vi i realiteten sitter igjen med et utvalg selv om hensikten var å foreta en totalundersøkelse»(Gripsrud, Olsson,

Silkoset 2010). Vår undersøkelse var ment som en totalundersøkelse, men det er vanskelig å få til dette i enhver bedrift.

Gjennom diskusjonen i første avsnitt kom vi frem til at undersøkelsen baseres på deskriptivt design. Vi har i tillegg sett på flere elementer ved spørreskjemaet vi har utarbeidet. I neste kapittel ser vi på populasjonen og det utvalget vi har kommet frem til.

3.3 Populasjon og utvalgsramme

Det neste som skal omtales er undersøkelsens populasjon og utvalgsramme. En populasjon er «summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.129). I denne studien er populasjonen alle ansatte i Inventumkjeden. Utover dette er det ikke gjort noe utvalg, bortsett fra å ekskludere de to ansatte på kjedekontoret i selve undersøkelsen. Med tanke på at vi valgte å undersøke de ansatte i kjeden, ga populasjonen seg i stor grad selv. I begynnelsen ble det diskutert om vi skulle holde oss til kun deler av de ansatte. Vurderingen om å holde oss til kun deler av de ansatte begrunnes i at deler av de ansatte kan ha lite kunnskap om flere av spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen, men vi falt til slutt ned på at det ville være en fordel for oppgaven om vi undersøkte alle stillinger. Dette ble gjort for å få frem spredningen/rekkevidden i holdninger og atferdsmønstre på tvers av stillinger og butikker. Antallet i populasjonen er totalt 177, noe vi vurderte som en overkommelig mengde respondenter.

Etter at populasjonen er gitt, må utvalgsrammen finnes. «Utvalgsrammen er en liste over de elementene som inngår i populasjonen, eller eventuelt et sett med anvisninger for hvordan elementene skal finnes» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.131). I dette tilfellet vil det si den komplette maillisten kjedekontoret ba oss jobbe etter i forbindelse med utsending av spørreundersøkelsen. En eventuell fare her kan være at utvalgsrammen er utdatert, noe Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) kaller underdekning. Dette kommer vi tilbake til i neste avsnitt som omhandler feilkilder.

3.4 Feilkilder

Når vi foretar en undersøkelse og utarbeider et spørreskjema, kan det være mange faktorer som spiller inn og utgjør det vi kaller en feilkilde i undersøkelsen. Som Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) gjennom Henjesand beskriver: «Resultatene fra spørreundersøkelser kan være

beheftet med mange typer av feil. Den ene hovedtypen av feil er knyttet til manglende observasjoner, mens den andre hovedtypen av feil er forskjellige former for målefeil» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.144). Slike feilkilder er det viktig å være klar over spesielt i analysene vi kommer tilbake til i kapittel 4. Vi vil nå se på disse typene feil Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) beskriver ut fra vårt spørreskjema.

3.4.1 Manglende observasjoner

Som nevnt ovenfor regnes manglende observasjoner som en av to typer hovedfeil som kan forekomme ved spørreundersøkelser. Denne type hovedfeil deles i tre typer. Disse er dekningsfeil, ikke-responsfeil og utvalgsfeil (Gripsrud, Olsson et al. 2010). Utvalgsfeil er en type feil som er ikke relevant for oss, da utvalget tilsvarer hele populasjonen i Inventumkjeden. Totalt antall ansatte i kjeden skal i utgangspunktet være perfekt representativt for kjeden som helhet.

3.4.1.1 Dekningsfeil

Eksempel på dekningsfeil kan ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) være at medlemsregisteret ikke er oppdatert, og at man dermed ikke har korrekt antall og navn på de man ønsker å gjøre undersøkelsen på. Dette kan være en relevant feilkilde for vår oppgave, da vi har benyttet en mailliste vi har fått tilsendt fra kjedekontoret som undersøkelsen er sendt ut til. Etter spørreskjema var sendt ut fikk vi opp til flere feilmeldinger på mailadressene, og ble henvist til nye og oppdaterte mailadresser på de personene dette gjaldt. Vi endte likevel opp med kun to personer hvor begge mailadressene var ukorrekte.

3.4.1.2 Ikke-responsfeil

«Ikke-responsfeil er en type feil som oppstår når en del av dem vi ønsker skal besvare spørreskjemaet, ikke gjør dette» (Gripsrud, Olsson et al. 2010). I vår oppgave sitter vi med kontaktinfo om hver enkelt av dem vi ønsker å gjøre undersøkelsen på. Dette kan gjøre at purring etter svar vil være effektivt, men det kan uansett forekomme at mange av de ansatte i Inventumkjeden ikke svarer. Vi vil komme tilbake til eksakte tall på dette når vi oppsummerer den innsamlede dataen fra spørreskjema i kapittel 4.

3.4.2 Målefeil

Den andre hovedtypen av feil omtales i litteraturen som målefeil. Denne type feil oppstår i forbindelse med at respondenten avgir svar på spørsmålene i spørreskjemaet. Her skiller Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) på to typer feil; (a) feil som primært er knyttet til spørreskjemaet og (b) feil som primært er knyttet til interaksjonen mellom intervjueren og respondenten.

Feil knyttet direkte til spørreskjemaet er det i stor grad mulig å begrense, blant annet gjennom å kjøre en pretest av selve skjemaet. Ved undersøkelsen ble det foretatt en pretest, som vi forklarte nærmere i kapittel 3.2.3. Pretesten ble gjennomført for å teste forståelsen av spørsmålene, og det ble dermed sendt ut et dokument hvor svaralternativene kun var presentert som en setning øverst i dokumentet til pretest-representantene. Når endelig spørreskjema ble sendt ut til de ansatte i kjeden sto rangeringen på svaralternativene i feil rekkefølge. Denne feilen skjedde dermed etter at pretesten var foretatt. Feilen ble oppdaget tidlig på morgenen neste dag, og et nytt skjema ble sendt ut. Få respondenter rakk å svare før feilen ble oppdaget, men det kan likevel vise til en feilkilde i tolkningen av spørreskjema.

Feil knyttet til interaksjonen mellom intervjuer og respondent vil ha størst betydning ved telefon- og personlige intervjuer, men vi kan også finne samme type feil i vår undersøkelse. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) nevner blant annet at respondenten ikke forstår spørsmålet, eller at respondenten er usikker på hva han eller hun mener. Dette er en type målefeil vår undersøkelse kan være preget av, i og med at det kan forekomme at selgere, teknikere, tilsatte i administrative roller og ledere i kjeden ikke har like høy kunnskap om ulike emner som trengs for å svare på enkelte spørsmål. Når respondenter har utelatt å svare på enkelte spørsmål i spørreskjema, kan det ligge i nettopp det at respondenten rett og slett ikke har grunnlag nok til å svare, eller at han eller hun ikke ønsker å svare på nettopp dette. I tillegg kan vi se på faktorer som usikkerhet rundt spørsmål, samt forståelsen av selve spørsmålsutformingen som en grunn til manglede svar.

Vi har nå oppsummert de feilkildene vi mener vår oppgave kan være preget av. Som nevnt innledningsvis i kapittelet er det viktig å være klar over disse feilkildene i den videre undersøkelsen.

3.5 Operasjonalisering

For å utdype nærmere hva vi har lagt til grunn for modellen som er presentert i kapittel 2.5, vil vi foreta en operasjonalisering av oppgavens begreper og variabler. Det «innebærer at man konkretiserer hvilke begreper og variabler man skal arbeide med, hvordan disse variablene relaterer seg til og belyser problemstillingen og hva man må gjøre for å skaffe adekvate data»(Stene 2003,s.89). I dette delkapittelet vil begrep og variabler illustrert i modellen presenteres nærmere. Samtidig vil spørsmålene benyttet for å måle de respektive variablene presenteres.

3.5.1 Markedsorientering

Markedsorienteringsbegrepet måles ved å se på atferd og prosedyrer for 4 forskjellige variabler. Disse variablene er presentert med tilhørende spørsmål nedenfor. Variablenes definisjoner ble presentert i kapittel 2.

Informasjonsinnhenting:

1. Representanter fra vår butikk samhandler direkte med kunden for å kære hvordan vi kan oppfylle deres behov enda bedre.
2. I vår kjede foretar vi interne undersøkelser minst en gang i året.
3. Vi bruker lang tid på å oppdage endringer i kundenes produktpreferanser.

Informasjonsspredning:

1. Kjedefkontoret sender periodisk ut dokumenter som inneholder informasjon om våre kunder.
2. Informasjon om tilfredsheten blant våre kunder innhentes regelmessig på alle nivåer i kjeden.
3. Når et medlem av kjeden oppdager noe nytt om våre konkurrenter, brukes det lang tid på å varsle de andre medlemmene.

Grad av respons:

1. Vi gjør stadig vurderinger for å forsikre oss om at de endringene vi gjør er i tråd med kundens behov.
2. Ansatte i vår butikk deltar regelmessig i møter med kjedefkontoret for å tilpasse oss endringer i vårt forretningsmiljø (konkurrenter, lover etc.).
3. Det vi tilbyr kunden handler mer om hva vi ønsker å tilby enn om de virkelige behovene i markedet.

Responsimplementering:

1. Aktivitetene hos oss er godt koordinert med resten av kjeden.
2. Kundenes klager faller for døde ører i vår butikk.
3. Selv om kjedefkontoret utarbeider en god markedsføringsplan, er det ikke dermed sagt at vi som medlem av kjeden iverksetter den.

3.5.2 Forløpere for markedsorientering

Kjedekontoret

Med kjedekontor menes kontoret i Oslo bestående av to ansatte, som tilbyr markedsføring, nettside med mer. Kjedekontorets vektlegging og risikoaversjon representerer begrepet.

Vektlegging:

Vektlegging blir målt gjennom den verbale forsterkningen kjedekontoret gir sine medlemmer om markedsrettede aktiviteter. Dette testes gjennom følgende spørsmål:

1. Kjedekontoret forteller medlemmene at man hele tiden må passe på hva konkurrentene gjør.
2. Kjedekontoret forteller medlemmene at det lønner seg å fokusere på kundens fremtidige behov.
3. Ifølge kjedekontoret er det å oppfylle kundens behov vår viktigste oppgave.

Risikoaversjon:

Spørsmålene måler risikoaversjon ved å se på kjedekontorets handlinger som involverer usikkerhet og risiko.

1. Kjedekontoret mener det er verdt å ta en større finansiell risiko for å oppnå høyere fortjeneste på sikt.
2. Kjedekontoret oppmuntret til utvikling av innovative markedsstrategier, selv om de vet at noe vil mislykkes.
3. Kjedekontoret anbefaler kun de planene som de med sikkerhet vet vil fungere.

Dynamikk mellom medlemmer

Med dynamikk mellom medlemmer menes den samhandlingen som skjer på tvers av butikkene. Dette måles gjennom variablene konflikt og kommunikasjon.

Konflikt:

Spørsmålene ser på grad av samhandling og spenning mellom medlemmer eller mellom ansatte innad i butikkene.

1. Ansatte i vår butikk føler ingen utfordringer med å samarbeide med hverandre.
2. De ansatte hos de forskjellige medlemmene føler at deres mål harmonerer med hverandre.
3. Det er liten eller ingen konflikt mellom medlemmene i denne kjeden.

Kommunikasjon:

Kommunikasjon viser til grad av formell og uformell direkte kontakt mellom ansatte innad og mellom ulike butikker i kjeden. Dette måles ved å se på i hvilken grad individer føler en forbindelse til andre mennesker eller medlemmer i kjeden.

1. I denne kjeden er det enkelt å snakke med bokstavelig talt hvem du vil, uavhengig av stilling eller posisjon.
2. I denne kjeden føler de ansatte seg komfortable med kommunikasjon mellom medlemmene når det kreves.
3. De ansatte her er tilgjengelig ovenfor de andre medlemmene i kjeden.

Organisasjonssystemer

Organisasjonssystemer viser til om kjeden har gjennomtenkte og solid oppbygde systemer internt i de ulike butikkene. Dette måles gjennom å stille spørsmål som omhandler formalisering, sentralisering og belønningssystemer.

Formalisering:

Formalisering omtales av Jacobsen og Thorsvik (2007) som mer utstrakt bruk av regler, rutiner og standard prosedyrer. Denne forståelsen av formalisering vil også ligge til grunn i denne oppgaven. For å måle dette begrepet vil vi se på i hvor stor grad regler og rutiner er med på å definere roller, normer og handlinger i kjeden. Dermed ble følgende spørsmål stilt:

1. Jeg føler at jeg tar mine egne avgjørelser i de fleste saker.
2. Hvordan ting blir gjort her er opp til den personen som utfører oppgaven.
3. De ansatte her får lov til å gjøre nesten akkurat slik de vil.
4. De ansatte blir ikke sjekket for å unngå regelbrudd.

Sentralisering:

Sentralisering blir av Jacobsen og Thorsvik (2007) sett i betydning av hvor i hierarkiet beslutningsmyndigheten er tillagt. Er den flyttet opp til ledernivåene kalles det sentralisering. Vi vil dermed se på om atferden hos de ulike medlemmene i kjeden er preget av en sentralisert beslutningsmyndighet. Dette måles gjennom følgende spørsmål:

1. I vår butikk tas det lite initiativ til endring frem til en overordnet godkjenner et forslag.
2. Ansatte som ønsker å ta sine egne avgjørelser vil raskt miste motet her hos oss.
3. Jeg må spørre sjefen før jeg kan foreta meg nesten noe som helst.

Belønningssystemer:

Belønningssystemer måles ved å se på i hvilken grad kunderelasjoner og markedsorienterte handlinger og atferd er med på å evaluere og belønne individer i kjeden.

1. Belønninger forekommer kun til de som deler kunnskap om markedet med andre ansatte.
2. Ansattes ytelse måles i vår butikk ut ifra styrken på forholdet den ansatte bygger til kunden.
3. Vi bruker kundens stemme når vi evaluerer de ansatte i vår butikk.

3.5.3 Konsekvenser av markedsorientering

Ansatte

Ansatte er de personer som er tilsatt i stillinger hos Inventumkjeden. Under dette begrepet måles organisasjonsengasjement og korpsånd innad i egen butikk og i kjeden som helhet.

Organisasjonsengasjement:

Organisasjonsengasjement defineres som: «følelse av forpliktende engasjement for organisasjonen man arbeider for» (Kaufmann and Kaufmann 2009). En slik forståelse av definisjonen vil også vi bruke i denne utredningen. Følgende spørsmål er stilt under denne kategorien:

1. Jeg føler at jeg ser en fremtid i kjeden.
2. Jeg føler at jeg ser en fremtid i vår butikk.
3. Vi som medlem av Inventum er villig til å prioritere det som er best for Inventum som helhet, selv om det ikke nødvendigvis er det beste for vår butikk.
4. Jeg føler en forpliktelse ovenfor kjeden.
5. Jeg er stolt av å jobbe i en kjede som Inventum.

Korpsånd:

Korpsånd måles ved å se på om det finnes en fellesskapsfølelse blant de ansatte og om fokus på teamarbeid er en viktig del av hverdagen. Vi har dermed spurt disse spørsmålene:

1. Fokus på samarbeid er en viktig del av vårt daglige arbeide.
2. Å jobbe i denne kjeden er som å være en del av en stor familie.
3. Vår kjede har en fellesskapsfølelse rundt arbeidet og vår profilering.

Foretakets resultater

Foretakets resultater måles gjennom 3 spørsmål som omhandler lønnsomhet.

1. Foregående år gjorde vår butikk det sterkt rent lønnsomt.
2. Sammenlignet med våre konkurrenter hadde vi et godt år i fjor.
3. I 2011 gjorde vår butikk det bedre enn gjennomsnittet i kjeden.

3.5.4 Eksterne variabler

Omgivelser

Omgivelser er de eksterne påvirkninger bedriften står ovenfor. Omgivelser regnes for å være en viktig faktor for variasjon i en bedrifts lønnsomhet. Begrepet måles gjennom variablene markedsturbulens og konkurranseintensitet.

Markedsturbulens:

Markedsturbulens måles ved å se på om kundenes sammensetning har en tendens til å endres over tid, og følgende spørsmål ble stilt for å få innsikt i dette:

1. Våre kunder ser ut til å lete etter nye produkter hele tiden.
2. Vi ser en økt etterspørsel etter våre produkter og tjenester fra kunder som aldri har handlet av oss før.
3. Nye kunder ser ut til å ha andre produktrelaterte behov enn våre nåværende kunder.

Konkurranseintensitet:

Konkurranseintensitet handler om andre bedrifter på markedet som er med i konkurransen om de samme kundene som Inventum. Spørsmålene er listet opp under, og handler i hovedsak om oppførsel, ressurser og muligheten for konkurrenter til å differensiere seg.

1. Konkurransen i vår bransje er ødeleggende for vår kjede.
2. Det er en konkurrent i markedet som tilbyr, kan en annen lett kopiere i vår bransje.
3. Våre konkurrenter oppfattes som relativt sterke.

Medlemskap i kjeden

Medlemskap i kjeden viser til de felles aktiviteter butikkene kan delta på, samt de fordelene butikkene kan dra nytte av ved å være del av en kjede. Begrepet måles gjennom variablene kjedesamarbeid, markedsføring og web. Spørsmålene som er stilt er utviklet i samarbeid med oppdragsgiver.

Kjedesamarbeid:

1. Medlemskap i Inventum AS er nødvendig og positivt for vår butikk.
2. Felles kompetansebygging i kjeden er viktig for vår butikk.
3. Medlemskap i kjeden har styrket vår konkurransevne.
4. Kjedenes leverandører gjør en god jobb for vår butikk.

Markedsføring:

1. Vi har god nytte av tiltakene kjedekontoret gjennomfører.
2. I møte med kunden benytter jeg meg i stor grad av de markedsføringstiltakene kjedekontoret tilbyr.
3. Jeg har ofte tenkt at det er behov for andre tiltak.

Web:

1. Mange kunder har fått kjennskap til oss gjennom web-sidene våre.
2. Når jeg møter kunden personlig refererer jeg ofte til nettsiden.
3. Våre nettsider fungerer optimalt for vår informasjonsspredning.

3.6 Vurdering av datagrunnlaget

For å måle kvaliteten på datamaterialet som er hentet inn via spørreundersøkelsen, brukes målene validitet og reliabilitet. Validitet og reliabilitet er mål som kan fortelle oss hvor god vår undersøkelse er. «Noe forenklet sagt står begrepet validitet for gyldighet eller relevans, mens reliabilitet betyr pålitelighet, og henspiller på hvor pålitelige selve de tekniske målingene er» (Stene 2003,s.94). Vi vil nedenfor vise til de ulike validitets- og reliabilitetsbegrepene.

3.6.1 Reliabilitet

Det er naturlig å starte med reliabiliteten i og med at reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. «Reliabilitet på et overordnet nivå handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige» (Gripsrud, Olsson et al. 2010,s.52). Her måles altså undersøkelsens pålitelighet og nøyaktighet. Stene (2003) legger til at høy reliabilitet betyr at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identisk resultat. Det vil si at hvis vi tester samme spørreskjema på samme respondent flere ganger, skal resultatene bli tilnærmet like ved alle utsendelsene. Dette fikk vi ufrivillig testet under vår utsending. I og med at vi rangerte svaralternativene i feil rekkefølge, og dermed sendte ut spørreundersøkelsen to ganger, svarte en respondent på spørreskjema to ganger. Her oppdaget vi at respondenten oppga svært ulike svar under enkelte variabler. Dette viser en indikasjon på at spørreskjemaet kan gi mer eller mindre pålitelige svar, avhengig av hvem svarene kommer fra. Dette kaller Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) tilfeldige feil. En undersøkelse vil alltid inneholde tilfeldige feil, men de må være minst mulig for at undersøkelsen skal være reliabel. Utover eksempelet ovenfor har vi lite grunnlag for å si hvor store de tilfeldige feilene i vår undersøkelse er, i og med at ingen «test-retest» er utført på vårt utvalg. Når vi måler begrepet markedsorientering, kan det være mange faktorer som influerer på hva en respondent svarer, blant annet stilling og hvilken butikk medlemmene tilhører. Dette og feilkilder som er beskrevet i kapittel 3.4 kan være med og begrense reliabiliteten i vår undersøkelse. Reliabilitet er en viktig faktor rett og slett fordi man har vanskeligheter med å trekke analytiske konklusjoner ut av materiale som ikke er pålitelig.

I kapittel 4 kommer vi tilbake til eksakte mål på undersøkelsens reliabilitet, målt gjennom Cronbach's Alpha.

3.6.2 Validitet

Validitet handler altså om gyldighet eller relevans, og defineres som «hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle» (Gripsrud, Olsson et al. 2010 ,s.53). Med andre ord måles undersøkelsens gyldighet, slik at vi ikke måler noe annet enn det som faktisk var hensikten. Validitet dreier seg om gyldigheten av datamaterialet for den enkelte problemstillingen som fremstilles (Grønmo, Sigmund, 2004 Kap12). Validiteten vil dermed være høy hvis datainnsamlingen fremskaffer data som er av relevans for problemstillingen. Det vil si at det er mulig å ha lav validitet selv om undersøkelsen har høy reliabilitet, men ikke høy validitet hvis oppgaven har lav reliabilitet. Vi kan med andre ord ikke hevde at en undersøkelse har høy validitet, hvis dataene ikke er til å stole på.

Først vil vi se på validitet på et overordnet nivå, gjennom å se på intern og ekstern validitet. Videre vil vi gå litt nærmere inn på begrepet validitet ved å se på gyldigheten til de måleinstrumentene vi bruker. Da må vi se på spørreskjemaet vi har laget og vurdere om vi måler det vi faktisk vil måle, eller om vi har målt noe annet enn hva som i utgangspunktet var hensikten. Da måles validitet på målenivå gjennom å se på innholdsvaliditet, overflatevaliditet, begrepsvaliditet og statistisk konklusjonsvaliditet.

3.6.2.1 Intern validitet

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) viser til intern validitet som holdbarheten bak resultatene, altså om kausaliteten i undersøkelsen holder mål. Det vil si når vi i vår undersøkelse påstår at kjedekontoret, dynamikken mellom medlemmer og organisasjonssystemer påvirker kjedens markedsorientering, må vi være sikre på at det faktisk er disse som er årsaken til kjedens markedsorientering og at det ikke kommer av forhold som er utelatt i vår modell. Beregninger på dette vil vi komme tilbake til i regresjonskapittelet. Undersøkelsen er, som nevnt tidligere, basert på et deskriptivt design. Dette gjør at det kan være vanskelig å si om X påvirker Y, eller motsatt. Det vil si at vi har lite grunnlag for å si at markedsorientering kun blir påvirket av de variablene vi har med i vår modell, eller om det kan tilskrives faktorer som ligger utenfor modellen. På den annen side er modellen undersøkelsen er basert på både etablert og anerkjent, og det er dannet en enighet i det faglige miljøet om at modellen er god. Det vil si at man kan si at X henger sammen med Y uten kausalt design. Vi kan dermed hevde at det forekommer en viss grad av internvaliditet i denne undersøkelsen.

3.6.2.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad vi kan overføre våre resultater til lignende situasjoner. På bakgrunn av varesortiment og bransje kan man påstå at en viss form for generalisering forekommer i denne undersøkelsen. Det som derimot taler i mot det, er at Inventumkjeden i hovedsak opererer i et marked med andre bedrifter som kunde og sluttbruker. At kjeden er en B2B-bedrift kan gjøre resultatene unike for undersøkelsen. Men generelt sett er ikke forskjellene større enn at sammenhenger som påvises her også vil være relevante i lignende situasjoner.

3.6.2.3 Innholdsvaliditet

«Innholdsvaliditet gjelder i hvilken utstrekning den målemetoden vi benytter, dekker hele det teoretiske domenet» (Gripsrud, Olsson et al. 2010,s.100). Når vi i undersøkelsen måler markedsorientering er det mange uavhengige variabler som skal hjelpe oss med å måle denne variabelen. Har vi fått med alle de uavhengige variablene, med tilsvarende spørsmål som dekker hele det teoretiske begrepet, kan vi påstå at vi har en høy grad av innholdsvaliditet.

Vår undersøkelse bygger i stor grad på Kohli og Jaworskis undersøkelse fra 1990. Variablene er dermed delvis hentet fra en modell som er testet tidligere, noe som indikerer god innholdsvaliditet på undersøkelsen. Variablene er tilpasset vår oppgave og vårt formål ved at noen variabler er lagt til for å tilpasse modellen til kjededrift. Spørsmålene Kohli og Jaworski bruker i sin undersøkelse for å måle begrepet markedsorientering er betraktelig mer omfattende enn i vår undersøkelse. Vi har kuttet ned til ca. tre spørsmål per begrep, noe som kan svekke innholdsvaliditeten i denne undersøkelsen. Spørsmål som kan forklare et begrep, kan dermed falle utenfor vår modell. Et eksempel på dette kan vi se under variabelen spredning, hvor vi kuttet spørsmål som omhandlet uformell spredning av informasjon. Kohli og Jaworski (1990) beskriver i sin artikkel viktigheten av uformell lobbyvirksomhet som et nyttig redskap i arbeidet med å sikre at de ansatte er lydhøre ovenfor kundene og deres behov. Dette kan vise et eksempel på hvordan utelating av spørsmål kan være med og svekke innholdsvaliditeten i undersøkelsen. Innholdsvaliditeten vil likevel være god sett ut ifra et empirisk standpunkt, grunnet at modellen er testet tidligere.

3.6.2.4 Overflatevaliditet

Et annet mål på validitet er det som blir kalt overflatevaliditet, som «uttrykker hva målene ser ut til å måle subjektivt» (Gripsrud, Olsson et al. 2010,s.101). Vi måler dermed i hvilken grad andre mennesker er enige i at de spørsmålene vi stiller under hvert begrep faktisk måler det vi er ute etter å måle på en god måte. I vår undersøkelse, har vi som nevnt ovenfor, benyttet oss av en anerkjent modell som tidligere er testet. Med bakgrunn i dette kan vi argumentere for at de målingene vi har valgt i undersøkelsen er som Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) beskriver som «innlysende riktig», slik at alle vil være enig i at vi måler det vi er ute etter å måle på en god måte. I tillegg har oppdragsgiver sett gjennom spørsmål og begreper i modellen. Med bakgrunn i den inngående kunnskapen han sitter med om kjeden, samt hans oppfattelse av problemområdet i kjeden, konkluderer vi med at overflatevaliditeten er ivaretatt på en tilfredsstillende måte i undersøkelsen.

3.6.2.5 Statistisk konklusjonsvaliditet

Statistisk konklusjonsvaliditet handler rett og slett om vi har statistisk grunnlag for å si noe om de slutningene vi gjør. Et viktig element her vil for eksempel være den reliabilitet vi kommer frem til ved måling av Cronbach's Alpha. Prosentvis svarrespons vil også spille en rolle når det gjelder denne type validitet. De ansatte som av forskjellige grunner velger å ikke svare på undersøkelsen, kunne gi andre verdier enn det som oppnås. Ved analysene som gjennomføres i kapittel 4 forutsettes det for øvrig at variablene er normalfordelt.

4.0 Dataanalyse

I dette kapittelet vil resultatene fra undersøkelsen presenteres i henhold til det valgte design og metodene som ble presentert i kapittel 3. Før vi kan gå i gang med selve analysen må vi se på hvilke analyseteknikker vi kan bruke i henhold til valgt metode. Det vil også være en oppsummering av den innsamlede dataen, samt se på datarensingen som er gjort i etterkant. Deretter presenteres analysematerialet. Her presenteres begrepenes reliabilitet, deskriptiv statistikk, korrelasjon mellom begreper, regresjon og hypotesetest.

4.1 Analyseteknikker

Det finnes en rekke ulike analyseteknikker som kan brukes ved en slik undersøkelse, avhengig av hvilket målenivå vi bruker, samt hvilke svar vi ønsker å få ut av undersøkelsen (Gripsrud, Olsson et al. 2010).

Spørreundersøkelsen måles på ordinalnivå, som i utgangspunktet vil si at kun median, variasjonsbredde og kvartilbredde kan måles på en enkelt variabel, mens rangkorrelasjon kan måles ved å se på sammenheng mellom variabler (Gripsrud, Olsson et al. 2010). Når vi benytter tallverdiene fra syv til en på de enkelte svaralternativene for å beregne blant annet gjennomsnitt, forutsetter vi imidlertid at det er samme intervallet mellom hvert svaralternativ. Ved å benytte en slik tilnærming kan vi dermed anta at dataene våre er på intervallnivå (Gripsrud, Olsson et al. 2010). Ved å tillegge intervallnivå kan vi i tillegg se på varians og standardavvik på en enkelt variabel, og kovarians og korrelasjon når vi skal se på sammenhengen mellom variabler (Gripsrud, Olsson et al. 2010). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) påpeker at man neppe kan gjøre store feil ved en slik tilnærming, men at man må være klar over at det her finnes en feilkilde.

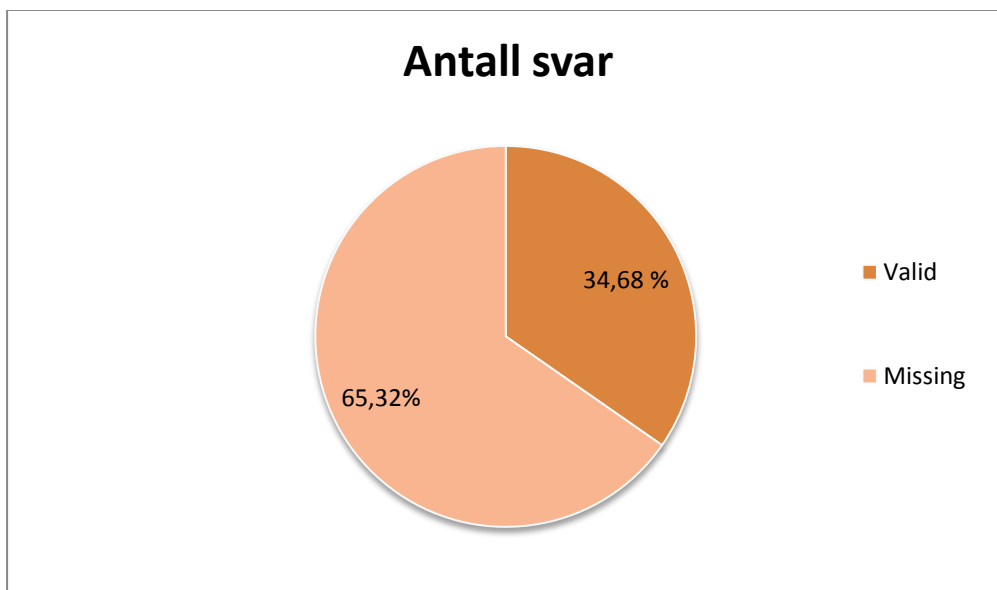
Ut i fra de analyseteknikkene vi ønsket å bruke i vår analyse, ble vi nødt til å «presse» dataene slik at intervallnivå kan brukes som måleskala. I analysen vil vi blant annet måle reliabilitet ved hjelp av Cronbach's Alpha, noe som krever at analysen kjøres på intervallnivå eller høyere (Gripsrud, Olsson et al. 2010).

I analysen vil vi dermed begynne med å måle reliabiliteten til hver enkelt variabel gjennom Cronbach's Alpha. Ved å forutsette intervallnivå kan vi i tillegg beregne aritmetisk gjennomsnitt, noe som vil vise sentraltendensene i vår populasjon. Deretter vil vi måle korrelasjon, som er et mål på lineær samvariasjon mellom variabler. Vi vil dermed finne ut

om det er en sterk sammenheng mellom de uavhengige variablene vi intenderer å måle, for eksempel sammenhengen mellom kjedekontorets vektlegging og kjedens belønningssystemer. Til slutt vil vi se på regresjon som benyttes for å studere sammenhengen mellom en eller flere uavhengige variabler opp mot avhengige. Regresjonen vil også danne grunnlaget for selve hypotesetestingen. Dette vil vi komme tilbake til senere i kapittelet, men først må vi gå gjennom dataene som er hentet inn.

4.2 Oppsummering av innsamlet data fra spørreskjema

Etter flere runder med puring endte spørreundersøkelsen opp med en respons på 60 av 177 utsendte. Av de 177 utsendte var 4 utilgjengelige, enten på grunn av feil mailadresse eller at de ikke lenger var ansatt i kjeden. Vi valgte derfor å se bort ifra disse, og endte opp med et utvalg på 173. Svarprosenten for spørreskjema ligger dermed på 34,6 %, noe Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) regner som relativt bra. Undersøkelsen gjelder et tema som respondentene bør være spesielt opptatt av, dermed forventet vi en svarprosent som lå nærmere 50%. Dette gir en ikke-responsfeil på 65,32 %, et tall vi mener er høyt i vårt tilfelle.

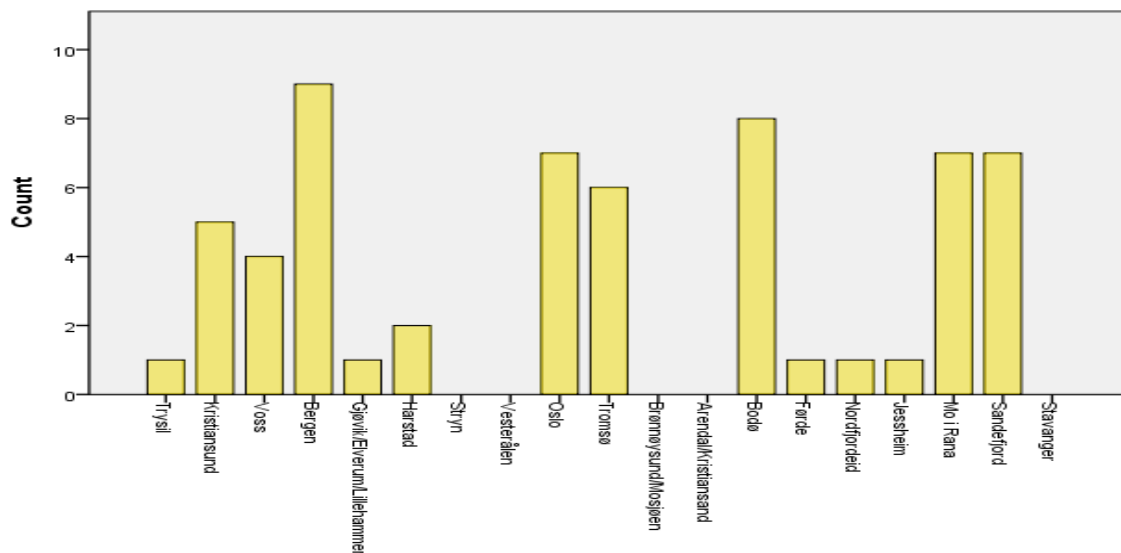


Figur 4

Diagrammet viser en oversikt over antall svar i forhold til utvalget vi har spurt i undersøkelsen. Ettersom svarprosenten ligger på nærmere 35% håper vi dette kan gi en indikasjon på forholdet mellom fokus på markedsorientering og lønnsomhet i kjeden, samt hvilke effekter markedsorientering ser ut til å ha på kjedens medlemmer.

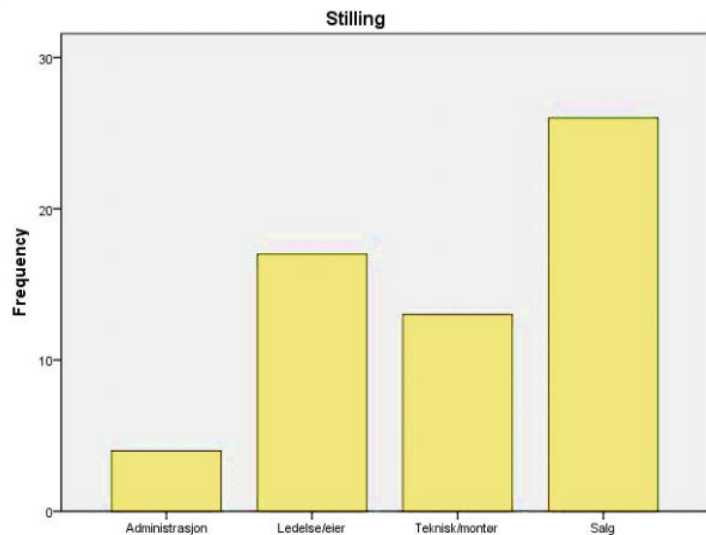
Undersøkelsen er foretatt som en totalundersøkelse på alle ansatte i Inventumkjeden. Det vil si alle medlemmene som er tilknyttet kjeden ble spurt, samt alle ansatte hos hvert av medlemmene. For å skille på både stilling og butikk ble to dummyvariable lagt til i begynnelsen av spørreskjema.

Første dummyvariabel ba respondenten oppgi butikktilhørighet. Diagrammet fremvist under viser i alt 19 kategorier av medlemmer, hvor 5 av kategoriene har unnlatt å svare. Diagrammet viser en stor spredning i antall respondenter i hver kategori. Dette har en naturlig forklaring, da det er stor variasjon på hvor mange som er ansatt i hver butikk. I Førde jobber det for eksempel kun 2 ansatte og da er det en naturlig forklaring på hvorfor responsen er såpass lav her.



Figur 5

Den andre dummyvariabelen ba respondenten fylle ut stilling ut fra fire kategorier; administrasjon, ledelse/eier, teknisk/montør og salg. Disse var bestemt på forhånd og utarbeidet i samarbeid med oppdragsgiver. Histogrammet under viser en fordeling på henholdsvis 4, 17, 13 og 26 under de fire kategoriene. Vi kan se at det er et flertall av salgspersonell og i mindre grad administrasjon som har svart. En slik ujevn fordeling har også en naturlig forklaring i og med at det er ansatt et flertall av salgspersonell i kjeden. Mange av utsalgsstedene har også ansatte som innehar flere ulike ansvarsområder, og dermed velger den kategorien som passer best. Det vil si at flere respondenter kan passe inn under flere kategorier.



Figur 6

4.3 Datarensing

Før selve analysen av den innsamlede dataen kan begynne bør dataene sjekkes for eventuelle feilkodinger, sære verdier eller missing values. Feilkodinger går ut på at det i datasettet er kodet verdier som er ulogiske. Vi gikk nøye gjennom datasettet og fant ingen slike i vårt materiale.

4.3.1 Sære verdier

Vi gikk gjennom datasettet for å sjekke om materialet inneholdt det som på fagspråket kalles sære verdier. «Sære verdier er observasjoner som er ekstreme i den forstand at de avviker betydelig fra det som er typisk» (Gripsrud, Olsson et al. 2010, s.156). Eksempelvis fant vi under begrepet implementering at 3.3 % av respondentene svarte svært enig/enig på spørsmål nr. 2 om kundens klager faller for døve ører, mens majoriteten av observasjonene var å finne på motsatt side av skalaen. I vedlegg nr. 4 ligger en oversikt over flere slike verdier som avviker betydelig fra det som er typisk. Vi har valgt å ikke gjøre noe med disse verdiene i vår

analyse, men det er viktig ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) å være klar over hvilke uheldige effekter sære verdier kan ha på resultatet.

4.3.2 Missing values

Til slutt gikk vi gjennom datamaterialet for å sjekke for eventuelle missing values. «Missing values er variabler som ikke har fått tilordnet noen tallverdi» (Gripsrud, Olsson et al. 2010, s.156). Datamaterialet fra spørreskjemaene viste en missing value på totalt 1,29 %, hvor respondentene rett og slett unnlot å svare på enkelte spørsmål. Vi valgte derfor å følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) sin løsning om å sette inn en nøytral verdi. Dette innebærer at en nøytral verdi settes inn fremfor den manglende verdien respondenten av ulike årsaker ikke har satt inn. Denne verdien kan for eksempel være gjennomsnittet beregnet ut ifra de observasjonene man har fra andre respondenter. Å bruke gjennomsnitt som erstatning for manglende observasjoner kan være en feilkilde, noe som er viktig å være klar over når beregningene starter.

4.4 Reliabilitet - Cronbach's Alpha

Vi vil nå beregne reliabiliteten til de variablene vi har inkludert i vår modell. «En tommelfingerregel som brukes, er at Cronbach's Alpha skal være større enn 0,7, men ikke for nær 1 dersom et multippelt mål skal beregnes for å være reliabelt» (Gripsrud, Olsson et al. 2010,s.175). Vi har valgt å senke kravet noe, og velger å jobbe med et krav på 0,6 slik at så mange variabler som mulig kan bli inkludert i analysen. Å senke kravet vil være en begrensning i oppgaven, i og med at vi senker kravet til at målene skal være reliable. Dette er derfor noe vi må være klar over i de videre analysene. Analysen av totalt 19 variabler viste til 12 reliable og 7 ikke reliable under forutsetningen om et krav på 0.6.

Variablene under begrepet markedsorientering ga Cronbach's alpha verdier på henholdsvis -0.259, 0.246, 0.076 og -0.378 under innhenting, spredning, respons og implementering av informasjon. Dette viser at målene vi har brukt under markedsorientering er svært lite reliable. Analysen av variabelen spredning viste at ved å fjerne det spørsmålet som har høyest Alpha (spørsmål 3), kunne vi øke reliabiliteten betraktelig. Cronbach's Alpha økte da til 0.666, som vil tilfredsstille kravet til reliabilitet på 0.6. Cronbach's Alpha måles på spørsmål som måler samme begrep, slik at vi kan legge spørsmålene sammen og operere med en samlet verdi i analysen. I og med at markedsorientering med tilhørende variabler er testet før, kan vi anse dette som et formativt mål. Dette ble også påpekt tidligere i oppgaven. Det vil si at det ikke er

et krav om at Alphaene må være reliable. Alle variablene under hele begrepet markedsorientering er derfor lagt sammen til et samlet begrep i den videre analysen. Ved en slik tilnærming kan vi måle hele markedsorienteringsbegrepet, med tilhørende variabler opp mot de variablene vi intenderer å måle.

Analysen av variablene under forløpere av markedsorientering ga forholdsvis akseptable Cronbach's Alpha verdier, hvor vektlegging, kommunikasjon, formalisering, sentralisering og belønning fikk verdier på henholdsvis 0.781, 0.899, 0.683, 0.848 og 0.673. Alle disse verdiene blir ansett som akseptable under forutsetningen med et krav på 0.6, og vil derfor bli tatt med i de videre analysene. Under variablene risiko og konflikt fikk vi derimot verdier som lå under vårt krav til reliabilitet, med verdier på henholdsvis 0.178 og 0.478. Disse variablene ga ingen mulighet for å øke reliabiliteten på noen måte, og vi besluttet derfor å la ett enkelt spørsmål representere hele begrepet. Forutsetningen ble tatt på grunnlag av hvilke spørsmål som ga den laveste samvariasjonen i forhold til de andre begrepene, samt det spørsmålet vi mener dekker begrepet best. Spørsmål nr. 3 under risiko, og spørsmål nr. 3 under konflikt kom best ut, og ble derfor de spørsmålene som representerer disse begrepene under den videre analysen.

Analysen av de eksterne variablene under konsekvenser for markedsorientering viste at to variabler, konkurranseintensitet og markedsturbulens, hadde samme tendenser som nevnt ovenfor. Cronbach's Alpha viste 0.222 på turbulens og 0.399 på intensitet. Ett enkelt spørsmål vil dermed representere hele begrepet også ved disse to variablene. Ut ifra samme grunnlag som beskrevet ovenfor ble spørsmål nr. 3 under turbulens, og spørsmål nr.3 under intensitet valgt som spørsmål til å representere hele begrepet. Under variabelen markedsføring, viste den samlede Cronbach's Alpha verdien 0.503. Ved å kutte spørsmål nr. 3 under denne variabelen, økte verdien til et svært reliabelt mål på 0.814.

4.5 Deskriptiv statistikk

I dette avsnittet vil vi vise til en generell fremvisning av statistikk av det innsamlede datagrunnlaget, samt en fremvisning av markedsorientering opp mot hver enkelt butikk.

4.5.1 Histogram

For å studere blant annet spredning i svar og sentraltendenser i populasjonen, har vi valgt å fremstille modellens begreper med tilhørende spørsmål i et histogram. Her vil vi se på standardavvik som er et mål på spredning, samt mean som er gjennomsnittsberegninger for populasjonen. Histogrammene er presentert i vedlegg nummer 5. Som sagt tidligere tilsvarer alternativet svært enig verdien 1, mens svært uenig tilsvarer verdien 7.

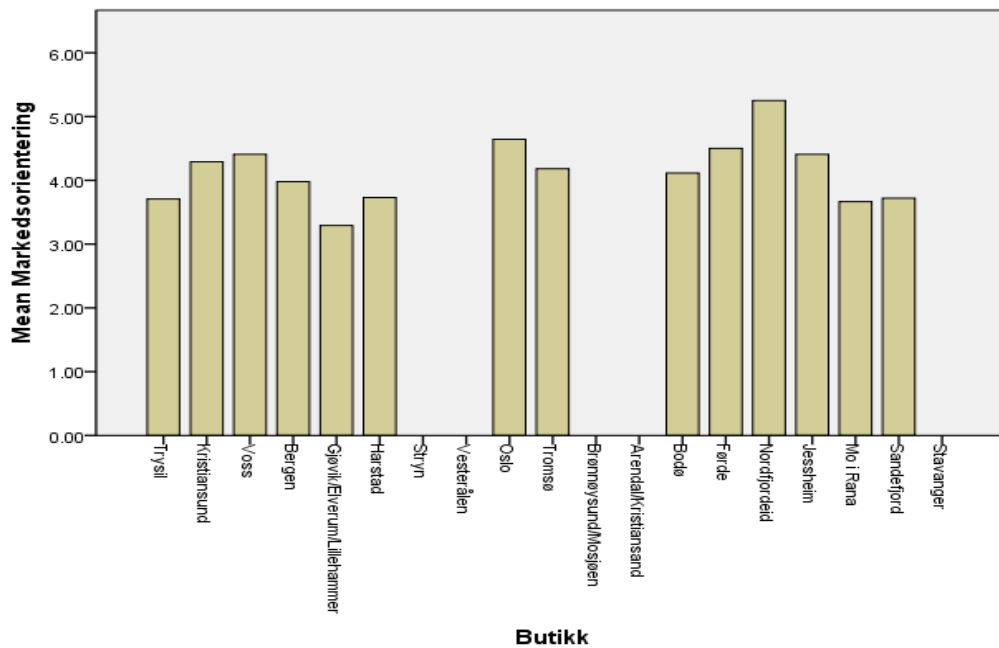
Problemstillingen ser på markedsorientering som en prosess hvor innhenting, spredning, respons og implementering er hovedaktivitetene. Det kan derfor være av interesse å se på sentraltendensen på disse variablene. Det merkes en jevn fordeling mellom de fire nevnte variablene, liggende på midtre del av skalaen. Innhenting og respons kommer best ut med gjennomsnitt på 3.42 og 3.61, liggende rett over spredning og implementering med verdier på 4.73 og 4.62. I kapittel 4.3.1 har vi påpekt viktigheten av å være klar over sære verdier i de videre beregningene. Under informasjonsinnhenting kan vi se at kun 3 personer har svart på nedre del av skalaen (delvis uenig, uenig og svært uenig), og kan dermed gi et misvisende bilde av virkeligheten. Vi kan dermed anta at kjedens ansatte har en bedre oppfatning av innhenting av informasjon i kjeden, enn hva tallene tilsier.

I tillegg viser histogrammet for variabelen spredning et høyt standardavvik, noe som indikerer stor spredning i svar. Dette kan vise til forskjellige rutiner på spredning hos de forskjellige medlemmene, men dette har vi ikke grunnlag for å si noe nærmere om.

Av de resterende variablene er det kommunikasjon, engasjement og kjedesamarbeid som skiller seg ut. Disse viser sentraltendenser mellom 2 og 3, og ligger dermed på øvre del av skalaen, mens sentralisering skiller seg ut på nedre del av skalaen med verdi på 5.42.

4.5.2 Markedsorientering og resultat mot butikk

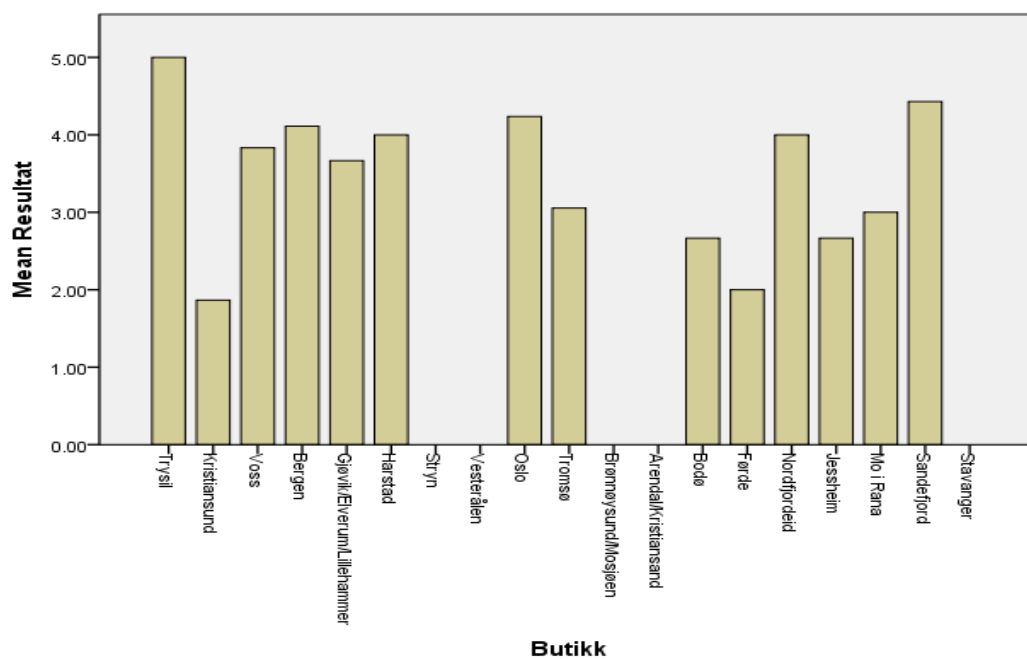
Hele denne undersøkelsen handler om markedsorientering som en prosess hvor innhenting, spredning, respons og implementering er hovedaktivitetene. Det kan derfor være av interesse å se på svarene i spørreskjema som omhandler alle variabler under begrepet markedsorientering opp mot hver enkelt butikk.



Figur 7

Figur 7 viser en relativt jevn fordeling, hvor ingen butikker skiller seg ut verken i den ene eller andre retningen.

De fleste undersøkelser gjort på markedsorientering viser til hvilken effekt markedsaktiviteter har på lønnsomheten. Vi vil komme tilbake til eksakte beregninger på dette senere, men det kan være av interesse å se på denne sammenhengen basert på svarene fra kjedens medlemmer.



Figur 8

Som histogrammene viser kan det ikke finnes noen konkret sammenheng mellom at de butikkene som scorer bra på markedsorientering, også scorer bra når det gjelder resultat.

4.6 Korrelasjon

Korrelasjon måler hvorvidt det er en sammenheng eller ikke mellom to eller flere variabler.

Den videre analysen vil gå nærmere inn på korrelasjonskoeffisienten til hver av variablene.

Denne uttrykker både hvor sterk en observert sammenheng er, og hvordan to variabler samvarierer med hverandre (Svartdal 2009,s.207). Vi vil observere om en slik sterk samvariasjon forekommer blant våre forklaringsvariabler. Hvis en slik sterk sammenheng forekommer, kalles dette multikollinearitet, og kan ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) gjøre det umulig å estimere regresjonsparameterne. Nedenfor er korrelasjonstabellen presentert med alle variabler i modellen satt opp mot hverandre. Denne ligger også vedlagt i vedlegg nr. 6.

	Correlations															
	Vektlegging	Risiko	Konflikt	Kommunikasjon	Formalisering	Sentralisering	Belønning	Markedsorientering	Engasjement	Korpsånd	Intensitet	Turbulens	Samarbeid	Markedsføring	Web	Resultat
Vektlegging	1															
Risiko	.239*	1														
Konflikt	.148	-.005	1													
Kommunikasjon	.497***	.122	.411***	1												
Formalisering	-.174	-.197	-.158	-.079	1											
Sentralisering	.021	.216*	-.233*	-.258**	-.078	1										
Belønning	.088	.006	.095	-.157	-.021	.158	1									
Markedsorientering	.385***	.347***	.012	.137	-.248*	.153	.170	1								
Engasjement	.620***	.111	.155	.597***	-.084	-.266**	-.081	.246*	1							
Korpsånd	.608***	.209	.325**	.654***	-.221*	-.309**	-.179	.392**	.754***	1						
Intensitet	.115	-.057	.110	-.005	.033	.270**	-.036	-.087	-.194	-.165	1					
Turbulens	-.098	-.088	.034	-.080	.008	.141	.241*	.344***	-.083	-.129	.065	1				
Samarbeid	.641***	-.061	.186	.622***	-.171	-.249*	-.098	.220*	.657***	.589***	.030	-.085	1			
Markedsføring	.601***	-.006	.301**	.605***	-.161	-.270**	-.062	.241*	.640***	.558***	.006	.008	.820***	1		
Web	.412***	.054	.109	.230*	-.305**	-.074	.047	.396***	.278**	.373***	.077	.158	.413***	.448***	1	
Resultat	.077	.141	.130	-.049	.027	-.045	.228*	.191	-.006	.113	-.009	.179	.067	-.044	.062	1

***. Korrelasjon signifikant på 0.01 level

** . Korrelasjon signifikant på 0.05 level

*. Korrelasjon signifikant 0.1 level

Tabell 1

Av tabellen presentert over er det noen tall som skiller seg ut fra resten. For eksempel kan en se at vektlegging korrelerer forholdsvis sterkt med både engasjement, korpsånd, samarbeid og

markedsføring med korrelasjonskoeffisienter på 0.620, 0.608, 0.641 og 0.601.

Korrelasjonskoeffisienter som ligger over 0.5 indikerer ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) en relativt sterk sammenheng, men at det ikke er opplagt at det vil forårsake problematisk kollinearitet. Samme tendenser kan vi se på kommunikasjon mot korpsånd, samarbeid og markedsføring, med korrelasjonskoeffisienter på 0.654, 0.622 og 0.605. Disse variablene med tilhørende høye korrelasjonskoeffisienter vil ikke skape noen problemer i våre analyser. Grunnen til dette er at de ikke benyttes som uavhengige variabler samtidig i regresjonen.

Ser vi derimot på organisasjonsengasjement mot korpsånd og kjedesamarbeid mot markedsføring finner vi korrelasjonskoeffisienter på henholdsvis 0.754 og 0.820. Dette viser en meget sterk korrelasjon. Forholdet mellom organisasjonsengasjement og korpsånd er ubetydelig, da begge disse kun benyttes som avhengig variabel ved regresjonen. Men kjedesamarbeid mot markedsføring kan i motsetning til overnevnte diskusjon gi problematisk multikollinearitet. Dette ble testet i regresjonen ved å fjerne en av de nevnte variabler for å sjekke om det gjorde store utslag på resultatene som kom frem. Variasjonene var minimale og det ble besluttet å beholde begge variablene.

4.7 Regresjonsanalyse

I dette delkapittelet vil resultatene fra regresjonsanalysen presenteres. Resultatene fra denne analysen danner grunnlaget for hypotesetestene som kommer i neste kapittel. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) skriver at vi aldri kan bevise noen årsakssammenheng med regresjonsanalyse, bare teste om mulige sammenhenger er signifikant forskjellig fra null (Gripsrud, Olsson et al. 2010). Regresjonsanalysen er en avansert analysemetode, og ved hjelp av den vil vi kunne beskrive forklaringsgraden til vår modell. Det vil bli gjennomført totalt 5 regresjoner. Dette fordi modellen vi har tatt for oss er så omfattende at det kreves flere regresjoner for å se alle sammenhenger. Analysen følger modellens oppbygning, og det henvises til kapittel 2.5 hvor modellen blir presentert om det trengs en repetisjon av denne.

For hver regresjon vil det bli presentert to tabeller. Den ene tabellen tar for seg delmodellens forklaringsgrad og signifikansnivå, mens den andre tabellen presenterer alle målte variablers koeffisienter. Når delmodell brukes i dette kapittelet menes de variablene som er målt sammen mot den avhengige variabelen. I analysen benyttes et 90% konfidensintervall.

4.7.1 Regresjon mot avhengig variabel markedsorientering

Model	R Square	F	Sig.
1	.264	2.662	.020 ^a

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.857	.683		4.184	.000
	Vektlegging	.173	.086	.293	2.014	.049
	risiko3	.148	.081	.233	1.827	.073
	konfl3	-.032	.074	-.060	-.435	.666
	Kommunikasjon	.006	.095	.011	.067	.947
	Formalisering	-.093	.076	-.153	-1.230	.224
	Sentralisering	.027	.067	.052	.395	.694
	Belønning	.075	.069	.139	1.098	.277

a. Dependent Variable: Markedsorientering

Tabell 2

Som nevnt tidligere ønsker vi å se de uavhengige variablene til venstre i vår modell sin effekt på den avhengige variabelen markedsorientering.

Av tabell 2 kan man lese at R^2 -verdien, forklaringskraften, er .264. Det vil si at variasjonen i markedsorientering kun forklares med 26,4 % av våre uavhengige variabler. Dette betyr at nesten 75 % av variasjonen når det gjelder markedsorientering kan forklares med variable vi ikke har inkludert i modellen. F-testen viser at modellen er statistisk signifikant med et signifikansnivå på .020 (F-verdi lik 2.662). Det som derimot bør nevnes er at kun to av sju variabler som ble målt opp mot markedsorientering har et godkjent signifikansnivå, målt etter vårt krav på 90 % konfidensintervall. Disse er vektlegging og risikoaversjon, med signifikansnivåer på henholdsvis .049 og .073. Begge disse variablene hører til under begrepet kjedekontoret.

4.7.2 Regresjon mot avhengig variabel ansatte

I tillegg til å måle uavhengige variablers påvirkning på markedsorientering, ønsker vi å måle markedsorienterings effekt på de ansatte. Ansatte er delt opp i to variabler, organisasjonsengasjement og korpsånd. Dette gjør at det kjøres en regresjon mot hver av de to variablene for å se sammenhengen. Delmodellens uavhengige variabler vil dermed bestå av alle venstresidevariablene, samt variabelen markedsorientering.

4.7.2.1 Organisasjonsengasjement

Model	R Square	F	Sig.
2	.543	7.577	.000 ^a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.619	.971		1.668	.101
	Vektlegging	.405	.110	.444	3.699	.001
	risiko3	-.017	.103	-.017	-.166	.868
	konfl3	-.084	.091	-.101	-.921	.361
	Kommunikasjon	.323	.117	.350	2.755	.008
	Formalisering	.003	.095	.003	.028	.978
	Sentralisering	-.167	.083	-.210	-2.013	.049
	Belønning	-.029	.085	-.034	-.334	.740
	Markedsorientering	.113	.171	.073	.660	.512

a. Dependent Variable: Engasjement

Tabell 3

Av tabell 3 kan man se at modellens forklaringskraft er relativt høy med en verdi på 54,3 %. Dette vil altså si at med vår modell kan man forklare mer enn halvparten av den variasjon som forekommer i de ansattes organisasjonsengasjement. Modellens F-test regnes som statistisk signifikant, med et signifikansnivå på .000. I tillegg er F-verdien høy med 7.577. Det kan nevnes at kun 3 av 8 variabler faller innenfor våre krav til signifikansnivå, dette omtales nærmere i kapittel 4.8 om hypotesetesting.

4.7.2.2 Korpsånd

Model	R Square	F	Sig.
3	.669	12.894	.000 ^a

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.559	1.150		.486	.629
	Vektlegging	.432	.130	.340	3.325	.002
	risiko3	.057	.122	.042	.471	.640
	konfl3	.107	.108	.092	.992	.326
	Kommunikasjon	.401	.139	.312	2.888	.006
	Formalisering	-.097	.112	-.074	-.863	.392
	Sentralisering	-.265	.098	-.239	-2.693	.010
	Belønning	-.205	.101	-.175	-2.028	.048
	Markedsorientering	.539	.202	.250	2.668	.010

a. Dependent Variable: Korpsånd

Tabell 4

Også når det gjelder de ansattes korpsånd, forklarer denne modellen en stor del av variasjonen. Tabellen ovenfor viser en R^2 -verdi på .669, noe som betyr en forklaringskraft på 66,9 %. Den resterende tredjedelen forklaringskraft ligger hos variabler som ikke er inkludert i denne modellen. Med et signifikansnivå på .000 og en høy F-verdi regnes modellen for å være statistisk signifikant og tilnærmet 100 % sannsynlig. I denne modellen oppgis 5 av 8 variabler å være innenfor kravene til signifikansnivå.

4.7.3 Regresjon mot avhengig variabel foretakets resultat

Det siste som ble gjort var å måle de uavhengige variablenes påvirkning på foretakets resultater. De uavhengige variablene som ble inkludert her var alle venstresidevariablene, markedsorientering, omgivelser og medlemskap i kjeden, men i to forskjellige delmodeller. Grunnen til at testen deles i to er fordi omgivelser og medlemskap regnes som to eksterne

uavhengige variabler uten direkte tilknytning til markedsorientering, men som kan bidra til å påvirke i en positiv eller negativ retning.

4.7.3.1 Markedsorientering mot foretakets resultat

Ved regresjon mot resultat inkluderes venstresidevariablene og markedsorientering. Tallene kan leses av i tabellen under.

Model	R Square	F	Sig.
4	.134	.983	.460 ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.835	1.596		.524	.603
	Vektlegging	.056	.180	.052	.313	.755
	risiko3	.169	.169	.144	.999	.323
	konfl3	.165	.150	.165	1.099	.277
	Kommunikasjon	-.197	.193	-.179	-1.024	.311
	Formalisering	.124	.156	.110	.797	.429
	Sentralisering	-.122	.137	-.128	-.894	.376
	Belønning	.174	.140	.174	1.242	.220
	Markedsorientering	.297	.280	.161	1.060	.294

a. Dependent Variable: Resultat

Tabell 5

Sammenlignet med de to foregående delmodellene har denne en svakere forklaringskraft. Kun 13,4 % av variasjonen i den avhengige variabelen resultat, kan forklares gjennom de variablene som er inkludert i modellen. Før man trekker forhastede slutninger ut av dette, bør man se at F-testen viser at modellen er både lite troverdig og sannsynlig. Signifikansnivået er ikke bedre enn .460. Ut fra de separate signifikansverdiene for hver enkelt variabel målt opp mot resultat, kan dette virke selvforklarende. Som vi kan se av figuren har ingen av variablene gode signifikansnivåer. På grunnlag av dette vil ikke regresjonen av denne modellen kunne benyttes ved hypotesetestene i kapittel 4.8.

4.7.3.2 Omgivelser og medlemskap i kjeden mot foretakets resultat

Under presenteres tabellen for regresjon gjort for delmodellen som tar for seg variablene omgivelser og medlemskap i kjeden opp mot resultat.

Model	R Square	F	Sig.
5	.081	.953	.455 ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.516	.872		2.887	.006
	intens3	-.040	.153	-.034	-.263	.794
	turb3	.217	.141	.208	1.546	.128
	Samarbeid	.398	.252	.368	1.581	.120
	Markedsføring	-.357	.228	-.367	-1.566	.123
	Web	.044	.147	.044	.297	.767

a. Dependent Variable: Resultat

Tabell 6

Omgivelser og medlemskap i kjeden viser seg i liten grad å forklare variasjonene i resultater. R²-verdien på .081 tilsier at mer enn 90 % av variasjonene skyldes variabler og faktorer som ikke er tatt med i modellen. Modellen er heller ikke statistisk signifikant ifølge F-testen og dens signifikansnivå. Heller ikke for denne modellen fantes det noen akseptable verdier når det gjaldt signifikansnivå for de uavhengige variablene. Dette fører til at delmodellen ikke benyttes ved hypotesetesting i kapittel 4.8.

4.8 Hypotesetesting

Etter å ha gjennomført regresjonsanalysen vil det nå gjennomføres hypotesetesting.

«Hypotesetesting er en statistisk prosedyre som har som siktemål å trekke slutninger fra resultater observert i et utvalg»(Svartdal 2009, s.318). Hypotesetesting handler om å akseptere eller å forkaste nullhypotesen. En nullhypotese defineres som «en hypotese som angir det området eller de verdiene parameteren kan forventes å anta dersom teorien ikke skulle stemme – at det ingen sammenheng er mellom variablene vi ønsker å teste» (Gripsrud, Olsson

et al. 2010, s.190). Dette delkapittelet handler altså om å forsøke å vise at det er sammenheng mellom to variabler slik våre begrunnede antakelser i hypotesekapittelet tilsier, eller si at denne sammenhengen kan tilskrives tilfeldigheter. Om så er tilfelle, vil den eller de presenterte alternativhypotesene forkastes, mens en nullhypotese beholdes. Underoverskriftene i dette kapittelet følger modellens oppbygning slik vi har vist i kapittel 2.5.

4.8.1 Forløpere for markedsorientering

4.8.1.1 Kjedekontoret

H1: Jo mer markedsorientert kjedekontoret oppfattes blant medlemmene, jo mer markedsorientert vil medlemmene bli.

Hypotese 1 tar for seg sammenhengen mellom kjedekontorets vektlegging av markedsorientering og dets påvirkning på kjedens medlemmer og deres ansatte. Sammenhengen er statistisk signifikant med en verdi på .049, og en betaverdi som peker i positiv retning med .293. Dette betyr at vi har argumentert i riktig retning, og at kjedekontorets vektlegging av markedsorientering har en positiv effekt på de ansattes markedsorientering. Vi forkaster nullhypotesen og beholder alternativhypotesen.

H2: Jo større risikoaversjon hos kjedekontoret, jo mindre markedsorientert blir kjeden.

Hypotese 2 påstår at hvis kjedekontoret viser motstand mot å ta risiko, vil markedsorienteringen i kjeden som helhet bli svekket. Her viser betaverdien at vi har argumentert i riktig retning, og det statistiske signifikansnivået på .073 tilfredsstillende våre krav med et konfidensintervall på 90 %. Undersøkelsen støtter altså hypotese 2, og nullhypotesen forkastes.

4.8.1.2 Medlemmer

H3: Jo større konflikten er mellom medlemmene, jo lavere markedsorientering.

For denne hypotesen ble det ikke funnet noen signifikant sammenheng. Betaverdien peker marginalt i negativ retning med -.060, noe som støtter vår hypotese, men med et

signifikansnivå på .666 er det heller ingen statistisk signifikans som tilsier at denne sammenhengen er troverdig. Nullhypotesen beholdes og alternativhypotesen forkastes.

H4: Jo sterkere kommunikasjon og dermed bedre tilknytning mellom medlemmene, jo større markedsorientering i kjeden.

For å måle tilknytning mellom medlemmene i kjeden ser vi på variabelen kommunikasjon opp mot markedsorientering. Signifikansnivået tilsier nærmest total støtte for nullhypotesen med verdien .947, til tross for at betaverdien viser en verdi marginalt på positiv side med .011. Vi forkaster dermed alternativhypotesen og beholder nullhypotesen, noe som forteller oss at tilknytningen mellom medlemmene har liten eller ingen innvirkning på medlemmenes markedsorientering.

4.8.1.3 Organisatoriske systemer

H5: Jo større formalisering, jo mindre markedsorientering.

Sammenhengen mellom formalisering og markedsorientering viser seg å være i tråd med hva vi forutså. Betaverdien tilsier at formalisering har en negativ innvirkning på markedsorientering. Dette støtter vår hypotese, men nullhypotesen beholdes likevel, da signifikansnivået ligger godt utenfor våre krav med .224.

H6: Jo større sentralisering, jo mindre markedsorientering.

Det kan ikke vises til noen statistisk signifikant negativ sammenheng mellom sentralisering og markedsorientering i vår undersøkelse. Alternativhypotesen forkastes, da betaverdien kun er .052 og signifikansnivået er svake .694.

H7: Jo mer markedsbasert evaluering og belønning fra kjeden, jo større markedsorientering i kjeden.

Vår undersøkelse viser ingen statistisk signifikant sammenheng mellom belønningssystemer og markedsorientering. Betaverdien sier oss at hypotesen peker i riktig retning med en verdi

på .139, men signifikansnivået er på .277. Dette fører til at alternativhypotesen forkastes og nullhypotesen beholdes.

4.8.2 Konsekvenser av markedsorientering

4.8.2.1 Markedsorienterings påvirkning på ansatte

H9a: Jo større grad av markedsorientering, jo høyere grad av organisasjonsengasjement.

Vår undersøkelse gir ikke støtte til hypotese H9a. Betaverdi på .073 tilsier at markedsorientering har minimal positiv effekt på den ansattes organisasjonsengasjement, men signifikansnivået påviser svak sannsynlighet for at dette stemmer med en verdi på kun .512.

H9b: Jo større grad av markedsorientering, jo høyere grad av korpsånd.

Vår alternativhypotese argumenterer for at det er sammenheng mellom en bedrifts markedsorientering og de ansattes korpsånd. Vår undersøkelse gir sterk støtte for hypotesen. Betaverdien på .250 viser at det er sammenheng mellom markedsorientering og korpsånd. Signifikansnivået på .010 sier også at denne sammenhengen er sannsynlig og innenfor våre krav med et konfidensintervall på 90 %. Nullhypotesen forkastes.

4.8.2.2 Hypoteser mot avhengig variabel resultat

Nedenfor er alle hypoteser som måles opp mot resultater listet opp.

H8: Jo større en organisasjons markedsorientering er, jo bedre blir organisasjonens resultater.

H10: Jo større markedsturbulens, jo sterkere sammenheng er det mellom markedsorientering og organisasjonens resultater.

H11: Jo større konkurransen er, jo sterkere er sammenheng mellom markedsorientering og organisasjonens resultater.

H12: Jo bedre kjedesamarbeid, jo bedre resultater for medlemmene.

H13: Kjedekontorets tilbudte markedsføring gir bedre resultater for medlemmene.

H14: Kjedens felles web-sider fører til bedre resultater for medlemmene.

Som beskrevet i kapittel 4.7.3.1 og 4.7.3.2 om regresjon mot foretakets resultat støttet ikke undersøkelsen vår denne delmodellen. Det fantes heller ingen uavhengige variabler med akseptable signifikansnivåer målt opp mot resultat som avhengig variabel. Dette gjaldt også når de eksterne variablene ble analysert. Dette fører til at alle hypoteser som omhandler resultat blir forkastet, og at nullhypotesene beholdes. Med andre ord finnes det ingen støtte i vår undersøkelse for de påstandene vi har framsatt, og sammenhengen kan ses på som tilfeldig. Enkelte av hypotesene får støtte for at de har argumentert i riktig retning, men ingen av variablenes signifikansnivå oppgis å være lavere enn .120.

5.0 Diskusjon

Diskusjonskapittelet vil være en drøfting rundt funnene i kapittel 4 om resultater. Drøftingen er bygd opp med en generell innledende del, som følges av en omtale av de funn som er gjort under markedsorientering. Videre vil resultatene fra den gjennomførte undersøkelsen diskuteres med bakgrunn i forløpere og konsekvenser for markedsorientering.

5.1 Generelt

Gjennom utførelsen av denne oppgaven har hovedfokuset vært på markedsorientering og hvilken påvirkning et slikt fokus kan ha på en kjedes lønnsomhet. For å samle inn primærdata til denne undersøkelsen har vi benyttet oss av et standardisert spørreskjema basert på Kohli og Jaworskis undersøkelse fra 1990. Undersøkelsen tar for seg hvilke faktorer som er med på å påvirke en kjedes markedsorientering, samt hvilke konsekvenser et slikt fokus har på kjedens ansatte og dens lønnsomhet. I tillegg har undersøkelsen sett på eksterne faktorer som ligger utenfor kjedens påvirkningsområde, nemlig markedsturbulens og konkurranseintensitet. Disse to eksterne variablene kom dårlig ut i vår reliabilitetstest. Uten å komme med for bastante påstander, kan det tenkes at kjedens ansatte kan ha hatt for lite kunnskap på dette området til å gi pålitelige svar. Likevel er dette faktorer som har innvirkning på en kjedes markedsorientering, og er derfor viktig å ha med i en analyse av nettopp dette. En annen faktor vi la merke til under plottingen av dataene i SPSS, var at vi hadde i overkant mange svar under kategorien «verken enig eller uenig». Grunnene til dette kan være flere. For eksempel kan nevnte kunnskapsnivå og kjennskap til det det spørres om være en årsak, men man kan også velge en nøytralverdi fordi man ikke ønsker å kritisere. Det kan i tillegg handle om at man i utgangspunktet har liten interesse for å besvare undersøkelsen og at letteste utvei dermed ble å avgi mange nøytrale svar. Ut ifra analysene av disse primærdataene skal vi nå gjennomgå resultatene vi har kommet frem til. Utvalget var, som tidligere nevnt, alle ansatte i Inventumkjeden. I og med at kun 35 % av de ansatte har svart, og 5 medlemmer ikke er representert i det hele tatt, vil ikke oppgaven være representativ for hele populasjonen, men vil gi en indikasjon på tendenser i kjeden som en helhet og vi får sett på sammenhenger som er interessante for både kjedens ansatte og oss. På bakgrunn av dette kan en diskusjon rundt skjevhet på grunn av ikke-respons dukke opp, altså at de som ikke har besvart undersøkelsen ville gitt andre svar. Dette er umulig å svare på, og kan knyttes opp mot statistisk konklusjonsvaliditet som beskrevet i kapittel 3.6.2.5.

Analysene av de innsamlede dataene har vært både omfattende og tidkrevende. Modellen består av mange begreper og variabler som skal testes gjennom spørreskjema, og mye tid har gått med på å sette oss inn i analyseverktøyet SPSS. Vi føler likevel at vi har kommet i mål med våre analyser, og har fått sett på de analysemetodene og sammenhengene vi ønsket på forhånd. Strukturen i den videre diskusjonen følger forskningsmodellen som beskrevet i kapittel 2.5.

5.2 Markedsorientering

Begrepet markedsorientering, den midterste boksen i modellen, har vært den røde tråden gjennom hele undersøkelsen. Diskusjonen rundt markedsorientering og de sammenhenger som kan påvises rundt dette, kommer i de neste to delkapitlene om forløpere og konsekvenser. Men først vil en oppsummering og en diskusjon av selve begrepet markedsorientering opp mot svarene på spørreskjema bli presentert.

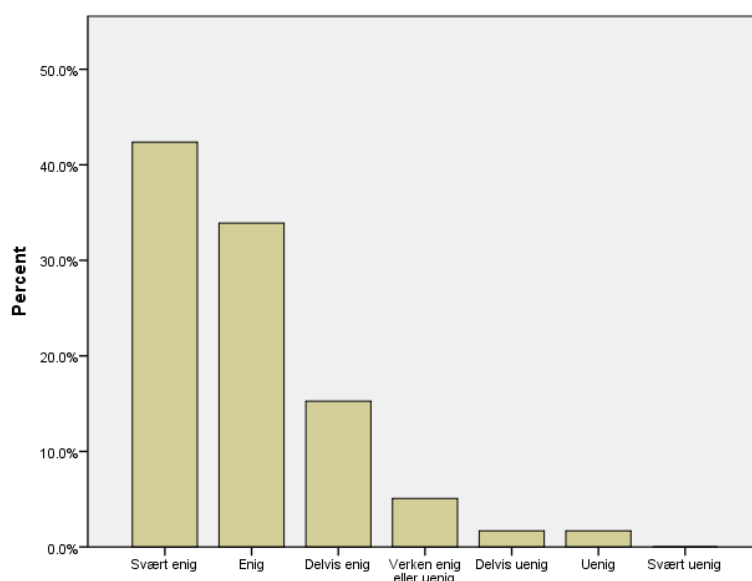
Markedsorientering består for det første av informasjonsinnhenting. For å hente informasjon

om kunder, må de ansatte ha en viss formening om kunden og deres behov. Første spørsmål under informasjonsinnhenting går direkte på dette, altså om de ansatte samhandler direkte med kunden for å lære hvordan behovene til kunden kan oppfylles på best mulig måte. Som figuren viser kan man se at hele 76 % har svart «enig» eller «svært enig» på

dette spørsmålet. Dette gir en

indikasjon på at kjeden ivaretar markedsorienteringens første viktige faktor som er beskrevet i kapittel 2.3.1, nemlig kundenes behov.

En annen viktig faktor som ble nevnt i teoridelen er at informasjonsinnsamlingen må skje flere steder i bedriften, og ikke kun tillegges én enkelt avdeling. Under variabelen spredning ble de ansatte spurt om informasjon om kundenes tilfredshet ble innhentet regelmessig på alle nivåer i kjeden. Som vi kan se av figuren svarer et flertall av respondentene på den nedre delen av skalaen. Hele 53 % har svart «verken enig eller uenig», mens ca. 40 % har svart



Figur 9

«uenig» eller «svært uenig». Dette gir en indikasjon på at kjeden kan bli bedre på å innhente informasjon regelmessig på flere nivåer i kjeden.

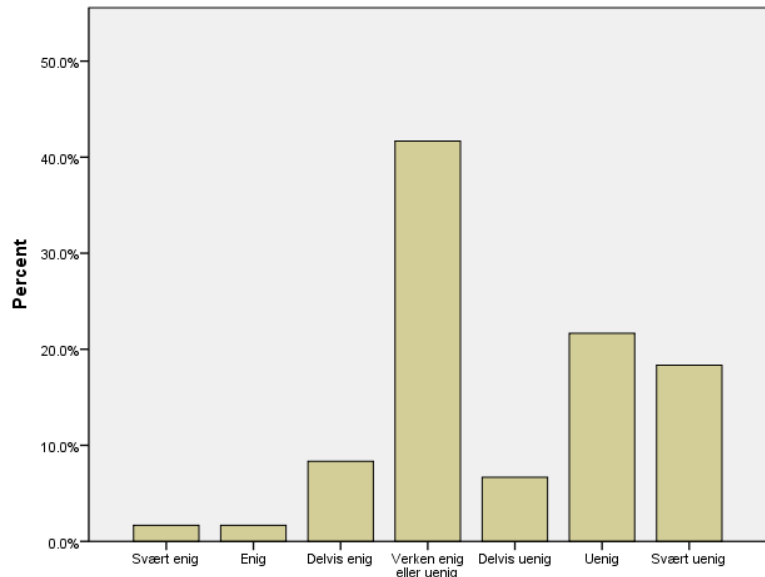
En formell prosedyre for spredning av informasjon er en tredje viktig faktor ved

markedsorientering. De ansattes svar under denne kategorien var svært varierende. Hele skalaen er benyttet, hvor 5 % svarer «svært enig», mens 15 % svarer «svært uenig».

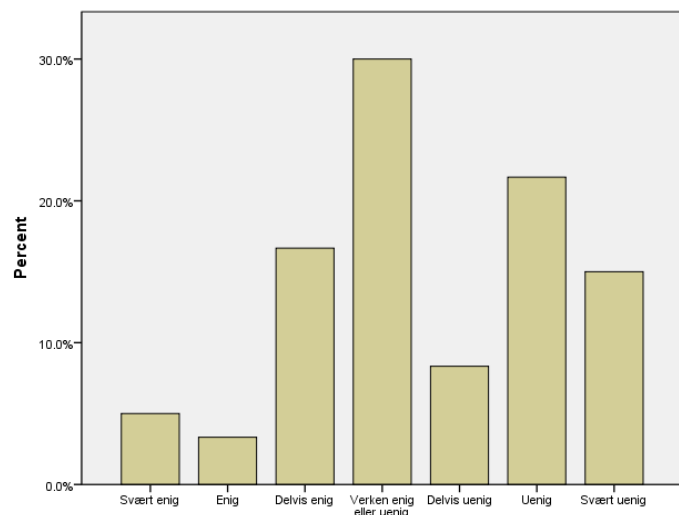
Hovedtyngden av svar ligger fra «verken enig eller uenig» og nedover, noe som kan indikerer lite hensiktsmessige måter å formidle den innsamlede informasjonen på i kjeden. En formell prosedyre er viktig, men som nevnt tidligere påpeker Kohli og Jaworski (1990) i sin undersøkelse viktigheten av uformell spredning av informasjon for å sikre arbeidet med at de ansatte

er lydhøre overfor kundene og deres behov. Denne uformelle spredningen har vi ikke tillagt spørreskjema, noe vi i ettertid ser på som et dagsaktuelt og interessant tema. Spørsmålet går direkte på om kjedekontoret sender ut dokumenter, og vi har dermed ikke grunnlag for å si noe om den interne spredningen hos hvert enkelt medlem ville fått tilsvarende respons. Den interne spredningen forutsetter imidlertid at medlemmene har fått tilsendt informasjon fra de som sitter med mest kunnskap om forholdene i kjeden. Dette er dermed et fokus kjedekontoret bør tillegge mer oppmerksomhet.

Av andre spørsmål som er presentert i dette kapittelet viste svarresponsen at i overkant av 50% av respondentene var enig i utsagnet om at alle nivåer i kjeden er med på å hente inn informasjon om blant annet kundene. Det er dermed interessant å se at kun 11% har sagt seg



Figur 10



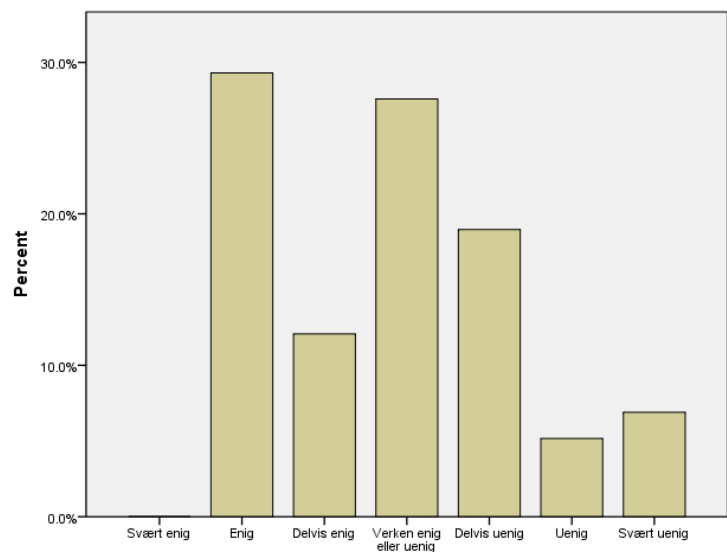
Figur 11

enig eller svært enig i at det foregår formelle prosedyrer for spredning av denne informasjonen. Det vil si at selv om mange av de ansatte henter inn informasjon om kundene og markedet i det daglige arbeidet, blir den ikke spredd verken oppover eller nedover igjen på en god måte. Det vil si at det finnes informasjon i kjeden, men at den ikke blir delt med resten og derfor ikke blir brukt på mest mulig hensiktsmessig måte.

En siste faktor er hvor godt koordinert og integrert bedriftens innsamling, spredning og selve bruken av informasjon fungerer. Under kategorien implementering har vi spurt de ansatte om deres oppfatning av hvor godt koordinert de ulike medlemmene i kjeden er, samt om de ulike medlemmene benytter seg av de

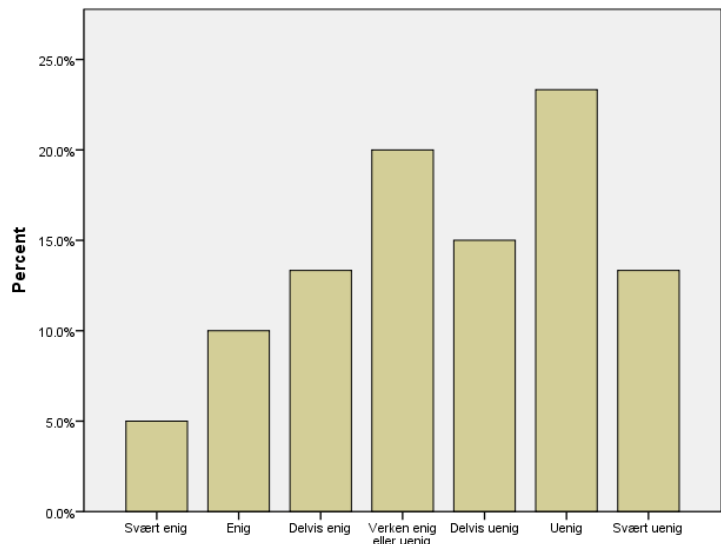
markedsføringstiltak kjedekontoret tilbyr. Dette kan gi en indikasjon på hvor godt koordinert kjeden er i forhold til hverandre. Også her ser vi en spredning i hva respondentene anser som godt koordinert med resten av kjeden. Grunnene til en slik spredning kan være flere, blant annet kan det være variasjon i markedet i forskjellige deler av landet. Dette kan føre til at man gjør

markedstilpasninger hos hvert enkelt medlem som ikke alltid likner det kjedekontoret ønsker, og det de andre gjør.



Figur 12

En viktig faktor ved koordinering er, som beskrevet i kapittel 2.3.2 om koordinert markedsføring, at alle avdelinger samarbeider om markedsføringen. Spørsmål som går spesifikt på dette, har vi valgt å trekke ut fra spørreskjema, i og med at vi fikk en beskrivelse av rutinene for et slikt samarbeid i kjeden. Det er organisert et medlemsråd hvor saker som ligger på



Figur 13

dagsorden blir diskutert. Her kan valgte representanter fra kjedens medlemmer være med og bestemme over hvilke markedsføringsplaner som kan iverksettes. Dermed valgte vi en annen vinkling på spørsmålet som omhandler koordinert markedsføring. Vi spurte de ansatte om markedsføringsplanene kjedekontoret tilbyr, faktisk blir brukt av de enkelte butikkene. Her fikk vi en forholdsvis jevn fordeling blant respondentene, hvor nærmere 30 % ligger på den positive siden av skalaen, mens nærmere 50 % ligger på nedre halvdel. Dette viser at selv om noen representanter fra medlemmene har anledning til å påvirke hvilke markedsføringstiltak kjedekontoret tilbyr, er det ikke dermed sagt at alle medlemmene faktisk benytter seg av tiltakene. Dette kan fortelle kjeden at det ligger forbedringspotensial i utarbeidningen av markedsføringsplanene.

5.3 Forløpere for markedsorientering

Regresjonsanalysen i kapittel 4.6 kom frem til at kun 26.4 % av modellens venstresidevariabler (vektlegging, risiko, konflikt, kommunikasjon, formalisering, sentralisering og belønningssystemer) forklarer variasjonene i markedsorientering. Det vil si at de resterende 73.6 % kan forklares av variabler som ikke er tatt med i vår modell. Tallet fremstår som forholdsvis høyt, men som vi har nevnt i kapittel 3.6 om intern validitet må vi være sikre på at de variablene som er inkludert i modellen er årsaken til kjedens markedsorientering. Det vil si at de ikke tilskrives forhold som er utelatt i vår modell. Som nevnt tidligere, har vi kuttet ned på antall spørsmål fra det opprinnelige datasettet. Som en konsekvens har da innholdsvaliditeten blitt svekket noe i undersøkelsen, siden enkelte spørsmål som vil være med og forklare variasjonene i markedsorientering er utelatt. Det vil si

at flere spørsmål som kan forklare variasjonene har falt utenfor vår modell. Vi har i løpet av denne oppgaven understreket viktigheten av å fokusere på kundene og deres behov, som også er en forutsetning for å bli en markedsorientert virksomhet. Hvis spørsmålene i spørreskjema hadde vært mer konsentrert mot hva de ansatte i kjeden faktisk gjør av aktiviteter som er rettet mot selve kundene, kunne vi kanskje økt forklaringsgraden noe. Et eget begrep med spørsmål kun på kundeorientering og et begrep med kun koordinering, som er to svært viktige faktorer i markedsorientering, kunne muligens økt forklaringskraften til modellen. Men hvis vi ser på de spørsmålene som vi endte opp med å bruke i spørreskjema kan vi se at innholdsvaliditeten er god, i og med at modellen og spørsmålene er testet tidligere av verdens fremste forskere innen fagfeltet.

Den sterkeste sammenhengen som ble observert under forløpere for markedsorientering var kjedekontorets vektlegging. Funnene viser en statistisk sammenheng mellom vektleggingen til kjedekontoret og markedsorientering. Vektlegging ble målt som en av to variabler med godkjent signifikansnivå og kan dermed med sikkerhet sies at påvirker kjedens samlede markedsorientering. Dette viser viktigheten av kjedekontorets prioriteringer hva gjelder informasjonsinnhenting, spredning og respons, samt hvordan de formidler og uttaler dette til sine medlemmer. Det vil si den verbale forsterkningen kjedekontoret gir til sine medlemmer om viktigheten av de aktiviteter som omhandler markedsorientering. Det er i mye litteratur vist til den viktige rollen ledelsen har når det gjelder påvirkning på de ansatte. I denne sammenheng handler det om at kjedekontoret har ansvaret for kundeorienterte verdier og oppfatninger, og formidler disse på en god måte til medlemmene.

Av alle variablene som er fremvist til venstre i modellen, viste hele 5 variabler seg som reliable. Blant annet vektleggingen til kjedekontoret. Det vil si at diskusjonene ovenfor kan tillegges at målene er til å stole på. Et mål som viste seg ikke å være reliabelt var risiko, og som nevnt tidligere valgte vi å la et spørsmål representere hele denne variabelen. Lav reliabilitet viser i liten grad stabilitet og det kan dermed bli vanskelig å trekke konklusjoner på bakgrunn av denne variabelen. Dette viser at konklusjonsvaliditeten er svekket, som vi var inne på i kapittel 3.6. Likevel viste det seg at risiko hadde en statistisk sammenheng med markedsorientering. Dette bekrefter det som ble diskutert rundt kjedekontorets påvirkning på medlemmene ovenfor. Hvis medlemmene oppfatter en aversjon ovenfor det å ta sjanser fra kjedekontorets side, samtidig som medlemmene oppfatter at feil ikke er tillatt, vil også de underordnede være mindre mottakelige overfor endringer. Dette vil igjen føre til at man som kjede vil stå svakere rustet til å møte nye utfordringer og endringer i fremtiden.

Resten av variablene under dynamikk mellom medlemmer og organisasjonssystemer fikk ikke signifikansverdier som tilfredsstillende våre krav. Vi kan dermed konkludere med at kjedekontorets vektlegging og motstand mot risiko er de viktigste faktorene for kjedens markedsorientering, basert på undersøkelsen vi har gjennomført.

En ting å merke seg er imidlertid at Kohli og Jaworskis undersøkelse fra 1990 fant at belønningssystemer var den variabelen som hadde størst innflytelse på amerikanske organisasjoners markedsorientering. I vår undersøkelse fant vi ingen statistisk sammenheng mellom disse to variablene, men dette kan være interessant å se nærmere på for andre ved senere undersøkelser. Norge og USA fremstår som to land med svært forskjellige kulturer. I Norge kan vi se at goder og belønninger er jevnt fordelt i samfunnet, og denne likheten mennesker imellom aksepteres. Amerika er til forskjell preget av store ulikheter ved fordeling av goder. Et slikt skille, som ledelsesfaget kaller maktavstand, kan være en faktor som bidrar til forskjellen mellom undersøkelser i disse to landene.

En artikkel av Grenness (2011) belyser nettopp denne problemstillingen rundt forskjeller i kultur. Han påpeker i tillegg at maskulinitet og individualisme er generelle faktorer som kan forklare mye av forskjellene i belønninger og godtgjørelser i en organisasjon.

Som nevnt i kapittel 2.6 om hypoteser skriver Kohli og Jaworski (1993) at formalisering historisk sett har negativ innvirkning på informasjonsbruk. Våre analyser kunne ikke påvise dette som en statistisk signifikant sammenheng, men formalisering oppgis å ha negativ beta ved regresjonen og samtidig negativ verdi ved korrelasjonen. Dette tyder på at om de ansatte i Inventumkjeden føler seg bundet av regler og rutiner, vil det prege hvor dyktige man er på markedsorientering.

5.4 Konsekvenser av markedsorientering

5.4.1 Foretakets resultater

Problemstillingen i undersøkelsen går direkte på hvilke positive effekter markedsorientering kan ha på en bedrifts lønnsomhet.

Av regresjonskapittelet fant vi ingen statistiske sammenhenger mellom noen av variablene testet opp mot foretakets resultater. Det vil si at alle hypotesene som påsto sammenhenger med kjedens lønnsomhet ble forkastet, siden ingen fikk statistisk støtte. Vi fant også at kun 13.4 % av variablene under begrepet markedsorientering (alle venstresidevariablene, samt

begrepet markedsorientering i midten) kunne beskrive variasjonene i foretakets resultater. Det vil si at mer enn 85 % kan forklares av variabler som er utelatt fra vår modell. Dette er også naturlig da flere faktorer enn de som er inkludert i vår delmodell har innvirkning på en organisasjons lønnsomhet. For eksempel sier ikke denne delmodellen noe om markedsføring eller konkurrenter. Det kommer først i analysen av de eksterne variabelenes påvirkning på foretakets resultater.

Fra de eksterne variablene modellen inneholder, kunne hele 90 % av variasjonene i markedsorientering tilskrives faktorer utenfor vår modell. For å øke forklaringsgraden her kunne blant annet kjøpere og leverandørers forhandlingsvilkår vært tatt med. Man kunne i tillegg gjort en analyse av veksten i markedet man opererer i. Dette viser det samme som diskusjonen i forrige delkapittel viste, nemlig at innholdsvaliditeten kan ha blitt svekket ved at spørsmål er kuttet ut under variablene. Det vil si at variasjonene i foretakets resultater forklares av variabler vi har utelatt fra vår modell.

Tidligere undersøkelser, blant annet fra Kohli og Jaworski, har som nevnt tidligere kommet frem til en positiv sammenheng mellom markedsorientering og foretakets resultater. Denne sammenhengen støttes også i rapporten gitt ut av DAMVAD i 2011 for Innovasjon Norge. Basert på tidligere undersøkelser påsto vi også dette i vår åttende hypotese. Siden ingen statistiske sammenhenger ble påvist i regresjonskapittelet, kan det være av interesse å måle våre korrelasjoner opp mot korrelasjonene i Kohli og Jaworskis undersøkelse.

Korrelasjonen mellom uavhengig variabel markedsorientering og den avhengige variabelen foretakets resultater i vår undersøkelse viste 0.191. Dette er et forholdsvis lavt tall, som viser en svært liten sammenheng ut ifra målene som blir henvist til i litteraturen (bl.a Svartdal 2009). I den empiriske undersøkelsen av Kohli og Jaworski (1993) som denne oppgaven er bygd opp etter, er det bevist at markedsorientering har positiv effekt på bedriftens totale ytelse, med korrelasjoner på henholdsvis 0.23 og 0.36 i undersøkelsens to utvalg (undersøkelsen det refereres til ble gjort på to forskjellige utvalg, og vi henviser til artikkelen for sample description). Vi ser at også deres undersøkelse ikke viser noen spesielt sterk sammenheng, men sammenhengen kan i det minste påvises. Vår korrelasjon ligger akkurat på grensen til å være et akseptabelt mål basert på deres undersøkelse, med en differanse på 0.039 til sample 1. En vesentlig forskjell er at signifikansnivåene faller innenfor kravene i Kohli og Jaworskis undersøkelse, mens signifikansnivået i vår oppgave faller utenfor med verdi på 0.144. Det vil si at vi ikke kan konkludere noe ut fra denne samvariasjonen.

Basert på diskusjonene ovenfor har vi kommet frem til at selv om ikke regresjonen påviste noen statistisk sammenheng, kan vi sett opp mot undersøkelsen til Kohli og Jaworski finne støtte i den generelle påstanden om at markedsorientering påvirker kjedens resultater.

I tillegg til ovennevnte sammenheng har vi testet de eksterne faktorenes betydning for tilknytningen mellom markedsorientering og resultater. I likhet med Kohli og Jaworski fant vi ingen støtte i en slik tilknytning. Selv om vi ikke har funnet empirisk støtte i akkurat denne undersøkelsen, vil vi på generell basis påpeke at eksterne faktorer spiller en rolle ved markedsorientering.

5.4.2 Ansatte

Som vist i kapittel 4 ble også markedsorienterings effekt på kjedens ansatte testet. Som skrevet tidligere er begrepet ansatte delt i to variabler, organisasjonsengasjement og korpsånd. Signifikant sammenheng fant man kun mellom markedsorientering og korpsånd. Det er vanskelig å si så mye om hva nettopp dette betyr, men det kan være at familie- og fellesskapsfølelsen er sterkere enn det følelsen av forpliktelse og stolthet overfor kjeden er.

Av regresjonen ble det funnet at den overlegent klareste sammenheng var mellom vektlegging og de to variablene under begrepet ansatte. Dette er ikke direkte overraskende, men det bekrefter igjen hvor viktig ledelsen, og i dette tilfellet kjedekontoret, er for kjedens ansatte. De oppfatninger kjedens ansatte har av det kjedekontoret beslutter, prioriterer og uttaler, er det som i størst grad påvirker de ansattes følelser og forpliktelser overfor kjeden. Det er også interessant å merke seg at belønning har negativ innvirkning på de ansattes korpsånd. Det vil i såfall tilsi at løkkesmidler og belønninger for å gjøre kjeden mer markedsorientert, vil føre til svakere fellesskapsfølelse. Det samme gjelder sentralisering. Om man tar fra de ansatte muligheten til å ta avgjørelser selv, vil dette føre til lavere grad av organisasjonsengasjement og svakere korpsånd. Så kan det jo diskuteres om verdien av å bestemme selv står så sterkt i kjeden, at det er dette som fører til at man ikke ønsker å gjennomføre alt kjedekontoret foreslår. Et eksempel her er markedsføringstiltak.

Av korrelasjonen gjennomført i 4.6 ser man at det er signifikant positiv sammenheng mellom markedsorientering og de ansattes organisasjonsengasjement og korpsånd. Dette vil være spesielt interessant for kjedekontoret. Deres vektlegging vil i første rekke påvirke kjedens markedsorientering. I tillegg ser man altså at graden av markedsorientering påvirker de

ansatte. Og basert på generelle grunnleggende antakelser vil en ansatt som liker seg på jobb og ser en framtid i den jobben han har, prestere bedre enn om det motsatte skulle vært tilfelle.

I diskusjonskapittelet har vi tatt for oss de sammenhenger og resultater som er relevante for oppgaven. Det er forsøkt å gjøre en hensiktsmessig drøfting rundt begrepet markedsorientering, og forløpere og konsekvenser av denne. I kapittel 6 vil oppgavens konklusjoner gjøres rede for.

6.0 Konklusjon

Konklusjonskapittelet vil i hovedsak knytte våre funn opp mot problemstillingen og underspørsmålene. Videre sier det noe om vårt bidrag til allerede publisert teori om markedsorientering. Det vil også omtale funn som er gjort i vår undersøkelse som skiller seg fra det som er funnet tidligere.

6.1 Problemstillingen

Resultater i en empirisk undersøkelse kommer ikke på bestilling. Dette vises tydelig gjennom vår undersøkelse. Problemstillingen for denne bacheloroppgaven ble presentert i kapittel 1.4, og er altså:

Kan informasjonsinnhenting-, spredning og respons gi en positiv effekt på en bedrifts lønnsomhet?

Definisjonen og modellen undersøkelsen er bygd opp etter er basert på tidligere teori og empiri. Vi har definert markedsorientering som en tretrinnsprosess hvor lytte, dele og handle på informasjon er hovedaktivitetene. Markedsorientering er blitt påpekt som en langvarig prosess som tar sikte på å integrere alle i virksomheten rundt disse aktivitetene. Vi kan med andre ord si at markedsorientering er en slags strategi som må være godt implementert og akseptert innad i kjeden. Selve problemstillingen ser på hvilken effekt disse aktivitetene har på kjedens lønnsomhet. Under analysen endte vi opp med at ingen av målingene gjort mot foretakets resultater viste signifikant sammenheng, eller kunne benyttes i den endelige hypotesetesten. Dette står i kontrast til flere andre undersøkelser gjort på markedsorientering tidligere. Her er det kommet frem til empiriske sammenhenger med virksomhetens lønnsomhet. Blant annet kom det som tidligere nevnt i desember 2011 en helt fersk rapport fra konsulentfirmaet DAMVAD gjort på norske bedrifter for Innovasjon Norge. I denne rapporten ble det påvist at bedriftene i undersøkelsen som var mest markedsorienterte, også var de som hadde høyest vekst i omsetning. Samme kan vi se av Kohli og Jaworskis undersøkelse, hvor en positiv sammenheng mellom markedsorientering og bedriftenes lønnsomhet ble påvist gjennom korrelasjon. Ved sammenligningen gjort mellom vår undersøkelse og Kohli og Jaworskis, fant vi en differanse på 0.039 til sample 1. Differansen viser en minimal forskjell, men siden signifikansnivået ikke tilfredsstillers kravet har vi ikke grunnlag for å trekke pålitelige konklusjoner av dette.

6.1.1 Underspørsmål:

- Hva påvirker markedsorientering hos kjedens medlemmer?
- Hvilke effekter vil graden av markedsorientering gi?

Som den forenklede modellen i kapittel 1.4.3 viste, består markedsorientering både av forløpere og konsekvenser. Dette ble også illustrert gjennom de to underspørsmålene presentert i samme kapittel. Denne undersøkelsen viste ikke alle de sammenhenger som vi antok på forhånd gjennom våre hypoteser, men som skrevet i resultatkapittelet og diskusjonskapittelet ble det påvist en del signifikante sammenhenger. Vi konkluderer med at sterkeste forløper til markedsorientering er begrepet kjedekontoret, som består av variablene vektlegging og risikoaversjon. Dette til tross for at Inventumkjeden er organisert som en frivillig kjede, der kjedekontoret ikke kan pålegge kjedens medlemmer nesten noe som helst. Den mest markante effekten av markedsorientering vil ligge i de ansattes korpsånd. En fellesskapsfølelse i jobbhverdagen skaper trivsel, samtidig som at det er viktig i en organisasjon basert på kjededrift. Dette kan argumenteres for blant annet gjennom at man i en kjede har felles profilering, og en del felles tiltak når det gjelder markedsføring etc.

6.2 Vår undersøkelse sammenlignet med andre

Vi har i løpet av oppgaven sammenlignet våre funn med andre undersøkelser. Her har vi funnet både likheter og ulikheter. Blant annet fant vi ulikheter i den empiriske støtten til markedsorientering sin påvirkning på lønnsomhet.

De fleste tidligere undersøkelser er foretatt på ledernivåer i flere ulike organisasjonstyper med ulik struktur. Blant annet har Maydeu og Lado foretatt en undersøkelse hos forsikringsselskaper, mens Kohli og Jaworski har foretatt sin undersøkelse hos toppledere i amerikanske bedrifter. Vår undersøkelse er i motsetning til disse foretatt på en norsk kjede, hvor norsk kultur og verdier kan bidra til funn som viser ulikheter fra undersøkelser som er foretatt tidligere. Som vi nevnte i diskusjonskapittelet skiller vår undersøkelse seg markant fra Kohli og Jaworskis under variabelen belønning. I vår kultur er belønningssystemer mindre viktig enn for eksempel i USA og andre land.

En annen ting som er blitt sett på som en svakhet ved andre undersøkelser er at toppledelsen vurderer ut ifra sitt eget ståsted, og dermed vurderer seg selv og bedriftens markedsorientering ut fra deres eget synspunkt. Denne undersøkelsen er foretatt på de ansatte i kjeden, og det er dermed de ansatte selv som vurderer kjedekontoret, samt markedsorienteringen ut ifra sitt synspunkt. For at en undersøkelse på markedsorientering skal bli komplett må også kundesiden undersøkes, for å se om kundene faktisk mener at de blir ivaretatt på den måten markedsorienterte bedrifter forutsetter at bedriften gjør. På grunn av begrenset med tid og ressurser er dette en begrensning vi måtte gjøre i startfasen.

6.3 Implikasjoner til Inventumkjeden

Som sagt innledningsvis i oppgaven var det ønskelig å kunne gi Inventumkjeden en anbefaling ut fra de resultatene vi kom frem til. En del anbefalinger kan trekkes ut fra diskusjonen i kapittel 5. Som et tillegg vil vi påpeke at informasjonsinnhenting blant kjedens medlemmer er god, men forbedringspotensialet ligger i hvordan man sprer denne informasjonen videre. Med utgangspunkt i at markedsorientering vil føre til bedre økonomiske resultater, bør dette tas tak i. Vi anbefaler å utvikle en formell prosedyre for hvordan dette skal gjøres. Når det gjelder kjedekontorets tilbudte markedsføringstiltak, mener vi at det bør brukes mer tid på å utvikle og utarbeide disse. Da vil sannsynligvis flere av kjedens medlemmer bruke dem, og ikke minst bruke dem på en mer fornuftig måte. Som sagt tidligere viste undersøkelsen at kjedekontoret er den viktigste påvirker av markedsorientering. Dette bør føre til sterkere bevissthet hos kjedekontoret rundt den rollen de spiller.

For kjedekontoret og ledelsen hos medlemmene, mener vi det vil være naturlig å prøve å tilstrebe en helhetlig tenking rundt hele begrepet markedsorientering. Dette er også påpekt i første del av oppgaven, der det ble skrevet at ansvaret ikke ligger hos kun en avdeling. De fleste kunder ser sannsynligvis på Inventumkjeden som én enkelt enhet, og ikke en organisasjon delt opp i flere avdelinger. Om dette synet også blir delt av ansatte i kjeden, er vår påstand at for eksempel ting som informasjonsspredning vil foregå mer effektivt og på flere nivåer i kjeden.

Referanser:

- Bollen, K. and R. Lennox (1991). "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective." Psychological Bulletin **110**(2): 305-314.
- Gripsrud, G. and A. Nygaard (2005). Markedsføringskanaler. Oslo, Cappelen akademisk forl.
- Gripsrud, G., U. H. Olsson, et al. (2010). Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP. Kristiansand, Høyskoleforl.
- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993). "Market orientation: Antecedents and Consequences." Journal of Marketing **57**.
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforl.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). "Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." Journal of marketing **54**.
- Kotler, P. (2005). Markedsføringsledelse. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Lancaster, G. and H. v. d. Velden (2004). "The influence of employee characteristics on market orientation." The National Journal of Bank Marketing **22**(5).
- Maydeu-Olivares, A. and N. Lado (2003). "Market Orientation and Business Economic Performance: A mediated model." International Journal of Service Industry Management **14**.
- Pfoertsch, W. and H. Scheel (2012). Business-to-Business Marketing Management: Strategies, Cases, and Solutions. Chapter 11 What's a Business-to-Business Company? B2B Knowledge of Future Business Leaders. M. S. G. a. A. G. Woodside, Emerald Group Publishing Limited. **18**: pp. 263-282.
- Samuelsen, B. M., A. Peretz, et al. (2010). Merkevareledelse på norsk 2.0. [Oslo], Cappelen akademisk.
- Sandvik, I. L. and K. Sandvik (2003). "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance." International Journal of Research in Marketing **20**(4): 355-376.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1994). "Market orientation, Customer Value, and Superior Performance." Business horizons.

Stene, M. (2003). Vitenskapelig forfatterskap: hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver. [Oslo], Kolle forl.

Svartdal, F. (2009). Psykologiens forskningsmetoder: studieveiledning og kommentarer. Bergen, fagbokforlaget.

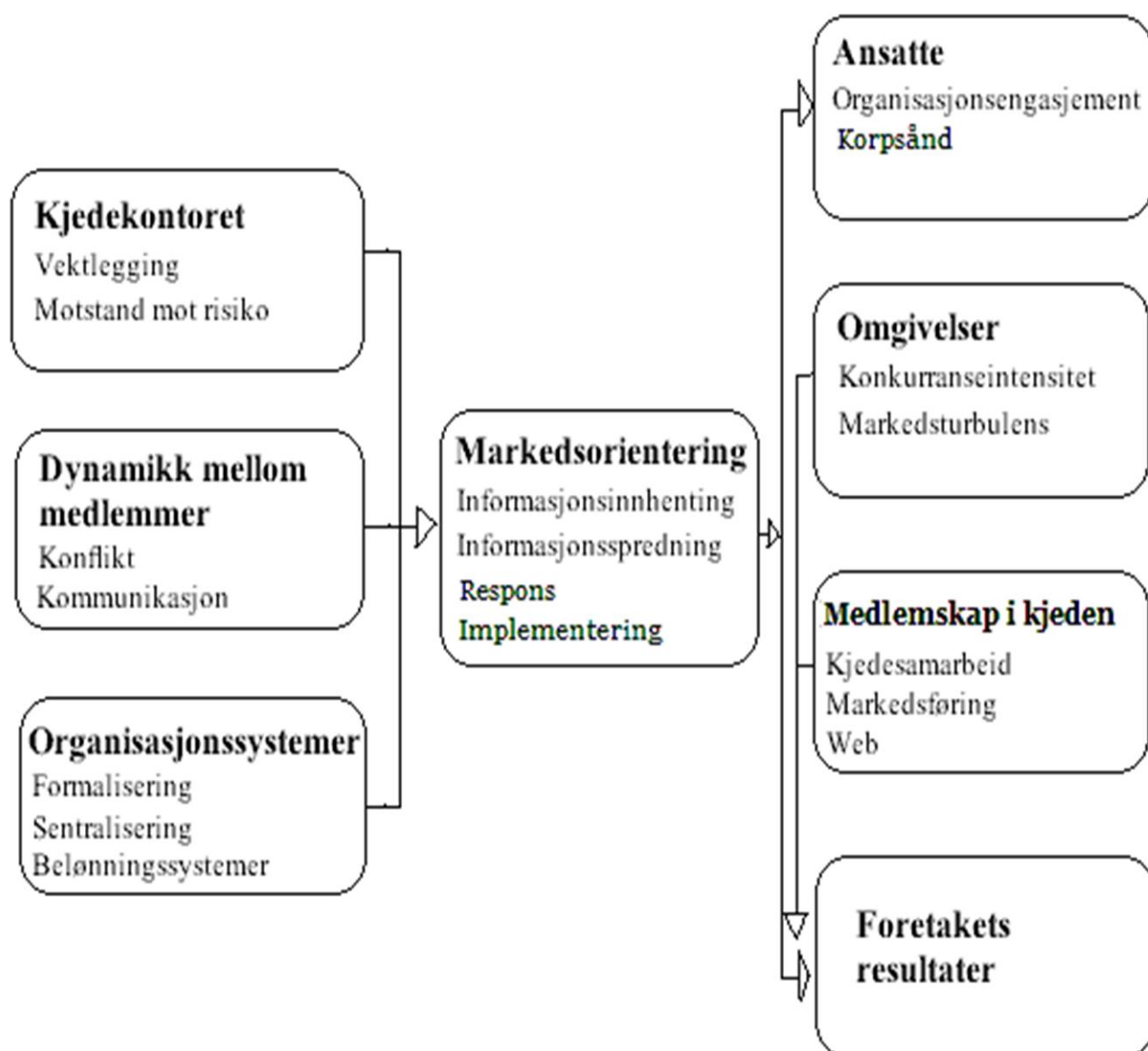
Troye, S. V. and K. Grønhaug (1993). Utredningsmetodikk: hvordan skrive en utredning til glede for både deg selv og andre. [Oslo], TANO.

Ordbok (2010) Bokmålsordboka[online] URL: <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=respons&bokmaal=+&ordbok=bokmaal> (09.05.2012)

DAMVAD for innovasjon Norge (2011) Markedsorientering i Norsk næringsliv URL: [online] <http://www.innovasjon norge.no/Documents/markedsorientering/Markedsorientering%20i%20norsk%20n%C3%A6ringsliv%20-%20samlet%20rapport.pdf> (02.05.2012)

Vedlegg

Vedlegg 1 Forskningsmodell



Vedlegg 2 Mail til respondenter

Hei.

Vi er to studenter fra Høgskolen i Gjøvik som i løpet av våren 2012 skal avslutte vår 3-årige utdanning innen økonomi og ledelse. I den forbindelse trenger vi din hjelp når vi skal skrive vår avsluttende bacheloroppgave.

Gjennom vårt kontaktnett kom vi i kontakt med Gunnar Homdrum hos Inventumkjeden. Kjededrift er en form for samarbeid som er i stadig vekst, noe vi fikk lyst til å skrive om. I tillegg vil kunnskapen om det å være en del av en kjede være relevant, da sannsynligheten for å jobbe i en kjede når vi er ferdig med utdanningen er stor. Det som skiller Inventum fra en del andre kjeder er at de ikke henvender seg til privatforbrukerne, men at de opererer i B2B-markedet. Dette syntes vi var interessant. Fra før av hadde vi litt kjennskap til Sandbeck reklamebyrå som er en av Inventums samarbeidspartnere, samt at vi tidlig fikk vite at Inventum hadde sitt utspring på Gjøvik. Mer inngående kunnskap hadde vi ikke. Dette har gjort at vi gikk til oppgaven med lite forhåndsinformasjon, noe vi mener vil gjøre at våre vurderinger vil bli så nøytrale som nødvendig for å skrive en god oppgave.

Oppgaven tar utgangspunkt i markedsorientering, og utføres i samarbeid med Inventumkjeden og Høgskolen i Gjøvik. Vi ønsker å finne ut om det er sammenheng mellom markedsorienteringen og lønnsomheten i en bedrift. Det vil bli sendt ut en rapport i etterkant via et internt nyhetsbrev, der resultatene av undersøkelsen blir presentert. Vi håper resultatene vil vise kjedens sterke og svake sider, hvordan det kommuniseres internt i kjeden, hvordan de ansatte mener markedsføringen fungerer, om det er en generell oppfatning blant kjedens ansatte om hvordan et medlemskap i kjeden fungerer m.m. Vi har utarbeidet et spørreskjema som ansatte i hele kjeden får tilsendt. Svarene vil brukes i en analyse som vil ende i en anbefaling og en tilstandsanalyse av kjeden som helhet.

For ordens skyld vil vi påpeke at svarene behandles konfidensielt, og vil ikke bli benyttet til andre formål enn analysen vi skal gjennomføre.

Det vil bli trukket ut én vinner blant alle respondentene som får tildelt en Ipad 2!

Svarfrist er onsdag 28.mars.

Spørreskjemaet finner du som vedlegg i denne mailen. Hvordan den besvares finner du info om på toppen av skjemaet. Når du er ferdig med å svare sender du skjemaet tilbake til oss på denne mailen.

Skulle det dukke opp spørsmål rundt undersøkelsen kan du sende disse på mail.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Lise Agnete Prytz Moe og Magnus Østberg

Høgskolen i Gjøvik

Vedlegg 3 Spørreskjema

Du avgir svar ved å sette en X i ruten under det svaret du mener passer best, rangert fra svært enig til svært uenig (kun ett svar per spørsmål).

Før du setter i gang med selve spørreskjemaet ber vi deg fylle ut hvilken butikk du tilhører, samt stillingen du har.

Vi har kategorisert stillingene slik: **administrasjon, ledelse/eier, teknisk/montør og salg**. Skriv det som passer best.

Takk for at du tar deg tid til å svare!

Butikk:							
Stilling:							
<u>Informasjonsinnhenting:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Representanter fra vår butikk samhandler direkte med kunden for å lære hvordan vi kan oppfylle deres behov enda bedre.							
2. I vår kjede foretar vi interne undersøkelser minst en gang i året.							
3. Vi bruker lang tid på å oppdage endringer i kundenes produktpreferanser.							
<u>Informasjonsspredning:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Kjedekontoret sender periodisk ut dokumenter som inneholder informasjon om våre kunder.							
2. Informasjon om tilfredsheten blant våre kunder innhentes regelmessig på alle nivåer i kjeden.							
3. Når et medlem av kjeden oppdager noe nytt om våre konkurrenter, brukes det lang tid på å varsle de andre medlemmene.							
<u>Grad av respons:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Vi gjør stadig vurderinger for å forsikre oss om at de endringene vi gjør er i tråd med kundens behov.							
2. Ansatte i vår butikk deltar regelmessig i møter med kjedekontoret for å tilpasse oss							

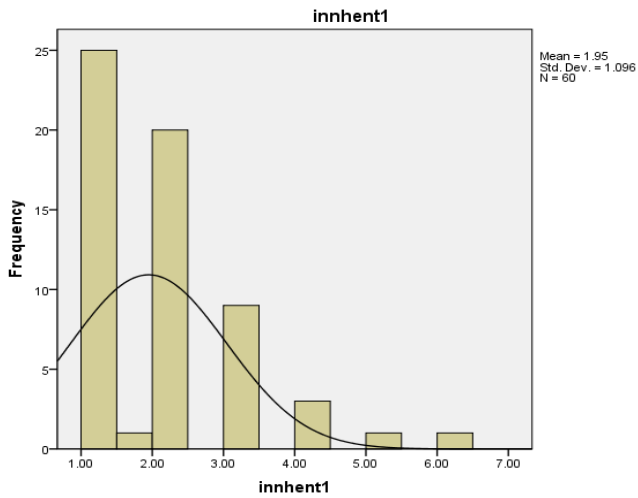
endringer i vårt forretningsmiljø (konkurrenter, lover etc.).							
3. Det vi tilbyr kunden handler mer om hva vi ønsker å tilby enn om de virkelige behovene i markedet.							
<u>Responsimplementering:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Aktivitetene hos oss er godt koordinert med resten av kjeden.							
2. Kundenes klager faller for døde ører i vår butikk.							
3. Selv om kjedekontoret utarbeider en god markedsføringsplan, er det ikke dermed sagt at vi som medlem av kjeden iverksetter den.							
<u>Kjedekontorets vektlegging:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Kjedekontoret forteller medlemmene at man hele tiden må passe på hva konkurrentene gjør.							
2. Kjedekontoret forteller medlemmene at det lønner seg å fokusere på kundens fremtidige behov.							
3. Ifølge kjedekontoret er det å oppfylle kundens behov vår viktigste oppgave.							
<u>Kjedekontorets risikoaversjon:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Kjedekontoret mener det er verdt å ta en større finansiell risiko for å oppnå høyere fortjeneste på sikt.							
2. Kjedekontoret oppmuntrer til utvikling av innovative markedsstrategier, selv om de vet at noe vil mislykkes.							
3. Kjedekontoret anbefaler kun de planene som de med sikkerhet vet vil fungere.							
<u>Konflikt:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Ansatte i vår butikk føler ingen utfordringer med å samarbeide med hverandre.							
2. De ansatte hos de forskjellige medlemmene føler at deres mål							

harmonerer med hverandre.							
3. Det er liten eller ingen konflikt mellom medlemmene i denne kjeden.							
<u>Kommunikasjon:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. I denne kjeden er det enkelt å snakke med bokstavelig talt hvem du vil, uavhengig av stilling eller posisjon.							
2. I denne kjeden føler de ansatte seg komfortable med kommunikasjon mellom medlemmene når det kreves.							
3. De ansatte her er tilgjengelig ovenfor de andre medlemmene i kjeden.							
<u>Formalisering:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Jeg føler at jeg tar mine egne avgjørelser i de fleste saker.							
2. Hvordan ting blir gjort her er opp til den personen som utfører oppgaven.							
3. De ansatte her får lov til å gjøre nesten akkurat slik de vil.							
4. De ansatte blir ikke sjekket for å unngå regelbrudd.							
<u>Sentralisering:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. I vår butikk tas det lite initiativ til endring frem til en overordnet godkjenner et forslag.							
2. Ansatte som ønsker å ta sine egne avgjørelser vil raskt miste motet her hos oss.							
3. Jeg må spørre sjefen før jeg kan foreta meg nesten noe som helst.							
<u>Belønningssystemer:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Belønninger forekommer kun til de som deler kunnskap om markedet med andre ansatte.							
2. Ansattes ytelse måles i vår butikk ut ifra styrken på forholdet den ansatte bygger til kunden.							
3. Vi bruker kundens stemme når vi evaluerer de ansatte i vår butikk.							

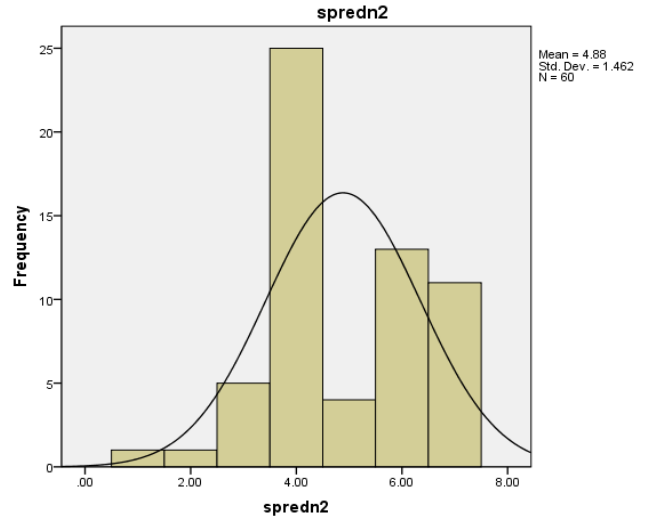
<u>Organisasjonsengasjement:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Jeg føler at jeg ser en fremtid i kjeden.							
2. Jeg føler at jeg ser en fremtid i vår butikk.							
3. Vi som medlem av Inventum er villig til å prioritere det som er best for Inventum som helhet, selv om det ikke nødvendigvis er det beste for vår butikk.							
4. Jeg føler en forpliktelse ovenfor kjeden.							
5. Jeg er stolt av å jobbe i en kjede som Inventum.							
<u>Felleskapsfølelse:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Fokus på teamarbeid er en viktig del av vårt daglige arbeide.							
2. Å jobbe i denne kjeden er som å være en del av en stor familie.							
3. Vår kjede har en felleskapsfølelse rundt arbeidet og vår profilering.							
<u>Markedsturbulens:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Våre kunder ser ut til å lete etter nye produkter hele tiden.							
2. Vi ser en økt etterspørsel etter våre produkter og tjenester fra kunder som aldri har handlet av oss før.							
3. Nye kunder ser ut til å ha andre produktrelaterte behov enn våre nåværende kunder.							
<u>Konkurransintensitet:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Konkurransen i vår bransje er ødeleggende for vår kjede.							
2. Det er en konkurrent i markedet som kan tilby, kan en annen lett kopiere i vår bransje.							
3. Våre konkurrenter oppfattes som relativt sterke.							
<u>Kjedesamarbeid:</u>	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig

				uenig			
1. Medlemskap i Inventum AS er nødvendig og positivt for vår butikk.							
2. Felles kompetansebygging i kjeden er viktig for vår butikk.							
3. Medlemskap i kjeden har styrket vår konkurranseevne.							
4. Kjedens leverandører gjør en god jobb for vår butikk.							
Markedsføring:	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Vi har god nytte av tiltakene kjedekontoret gjennomfører.							
2. I møte med kunden benytter jeg meg i stor grad av de markedsføringstiltakene kjedekontoret tilbyr.							
3. Jeg har ofte tenkt at det er behov for andre tiltak.							
Web:	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Mange kunder har fått kjennskap til oss gjennom web-sidene våre.							
2. Når jeg møter kunden personlig refererer jeg ofte til nettsiden.							
3. Våre nettsider fungerer optimalt for vår informasjonsspredning.							
Foretakets resultater:	Svært enig	Enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Uenig	Svært uenig
1. Foregående år gjorde vår butikk det sterkt rent lønnsomhetsmessig.							
2. Sammenlignet med våre konkurrenter hadde vi et godt år i fjor.							
3. I 2011 gjorde vår butikk det bedre enn gjennomsnittet i kjeden.							
Ha en produktiv dag!							

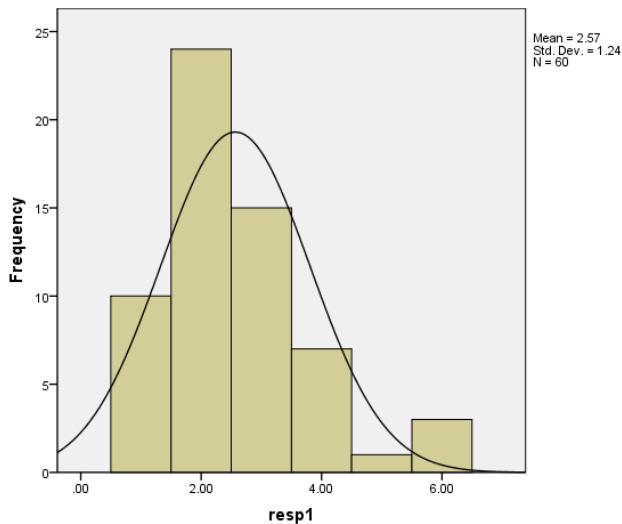
Vedlegg 4 Sære verdier



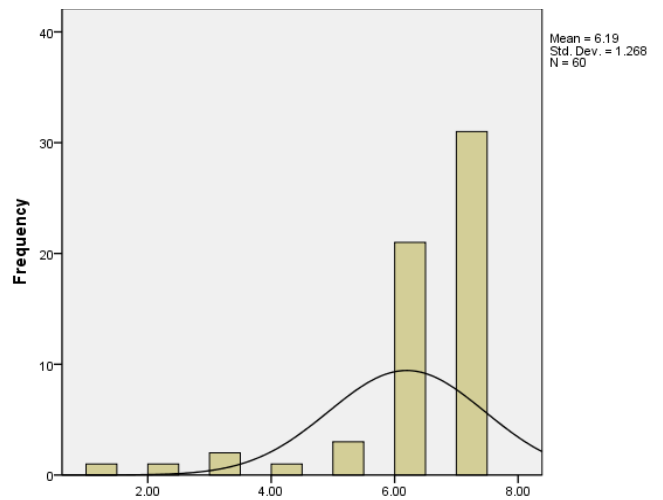
Spørsmål 1: Representanter fra vår butikk samhandler direkte med kunden for å lære hvordan vi kan oppfylle deres behov enda bedre.



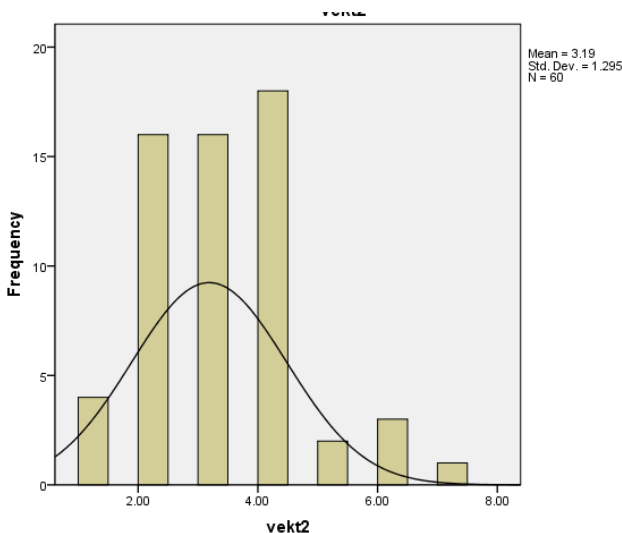
Spørsmål 2: Informasjon om tilfredsheten blant våre kunder innhentes regelmessig på alle nivåer i kjeden.



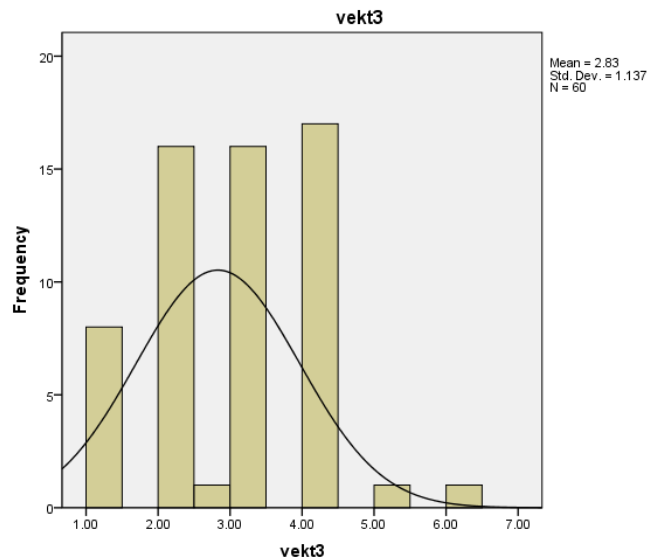
Spørsmål 1: Vi gjør stadig vurderinger for å forsikre oss om at de endringene vi gjør er i tråd med kundens behov.



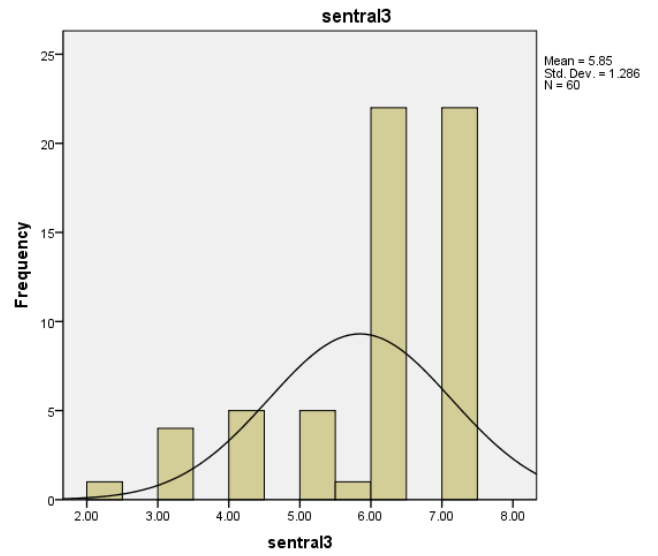
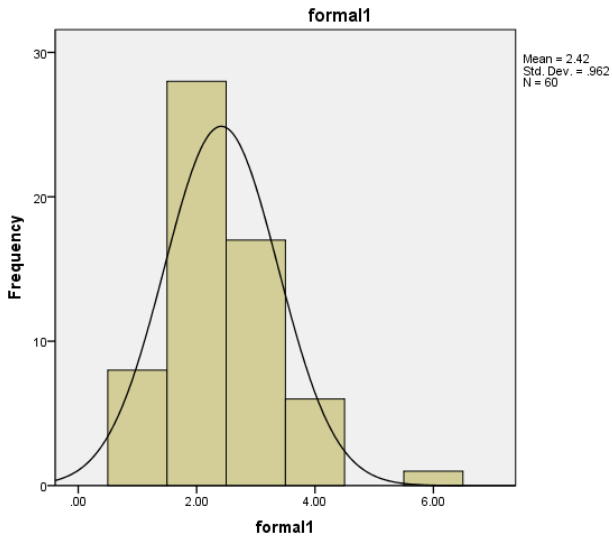
Spørsmål 2: Kundens klage faller for døve ører i vår butikk



Spørsmål 2: Kjedekontoret forteller medlemmene at det lønner seg å fokusere på kundens fremtidige behov.

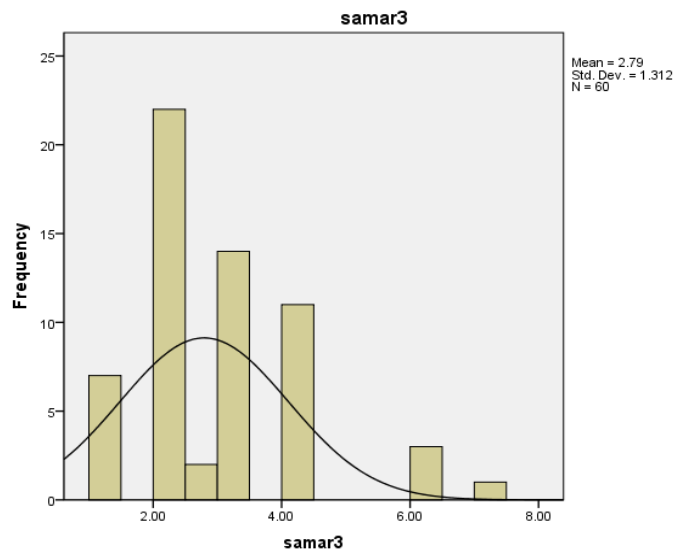
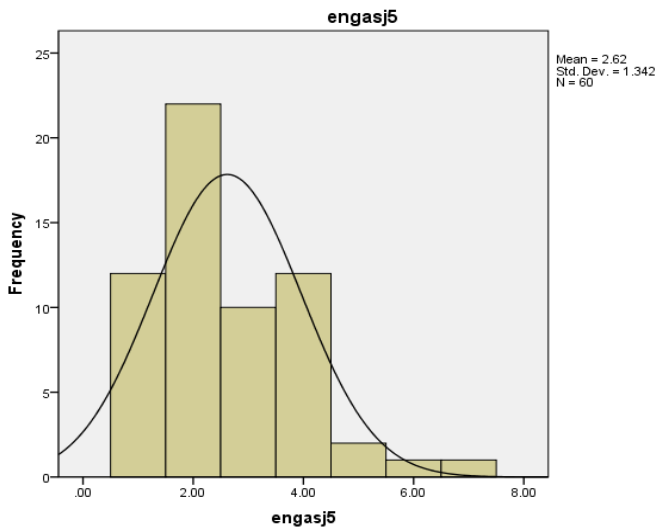


Spørsmål 2: Ifølge kjedekontoret er det å oppfylle kundens behov vår viktigste oppgave.



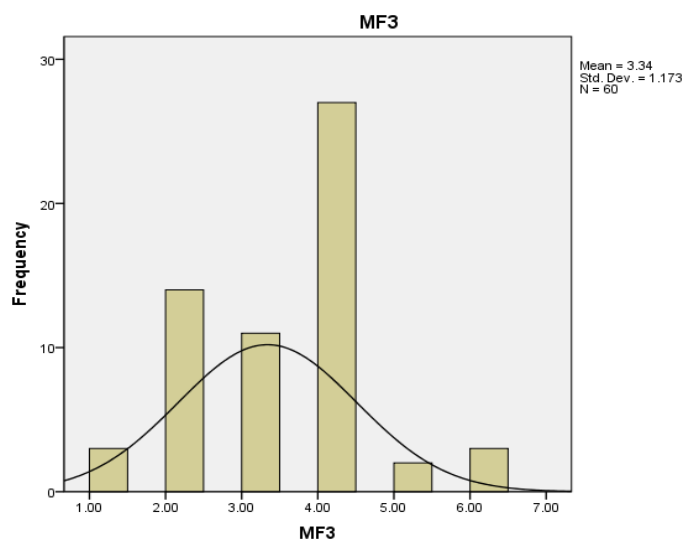
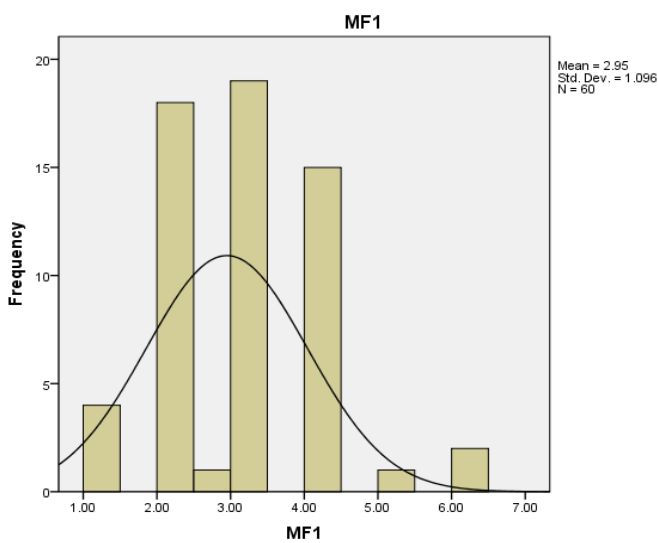
Spørsmål 1: Jeg føler at jeg tar mine egne avgjørelser i de fleste saker.

Spørsmål 3: Jeg må spørre sjefen før jeg kan foreta meg nesten noe som helst.



Spørsmål 5: Jeg er stolt av å jobbe i en kjede som Inventum.

Spørsmål 3: Medlemskap i kjeden har styrket vår konkurransevne.



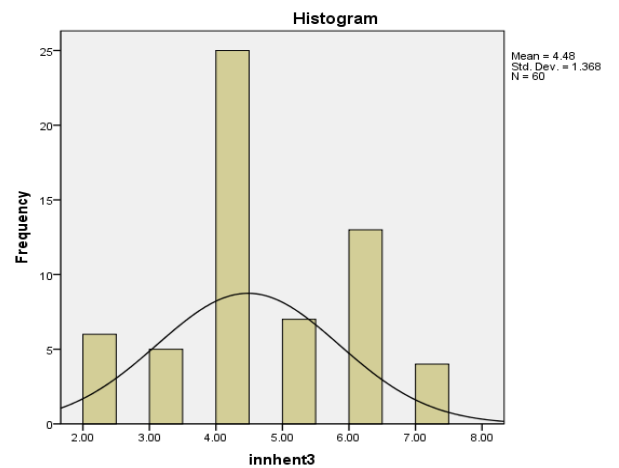
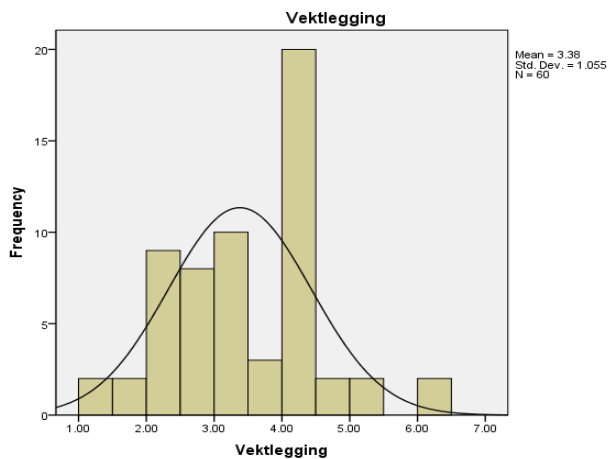
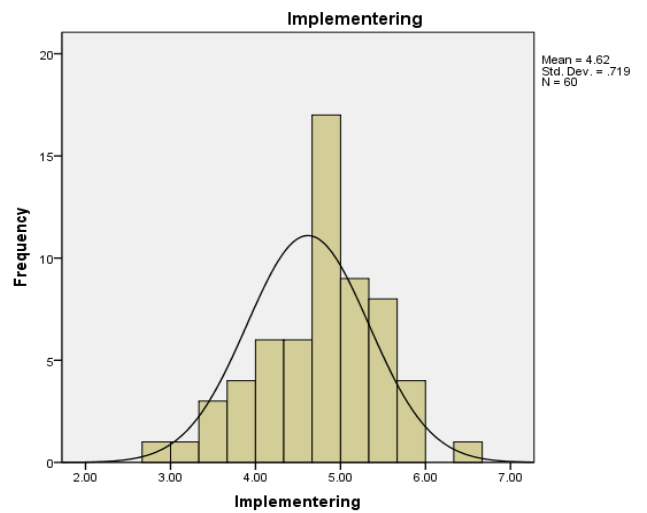
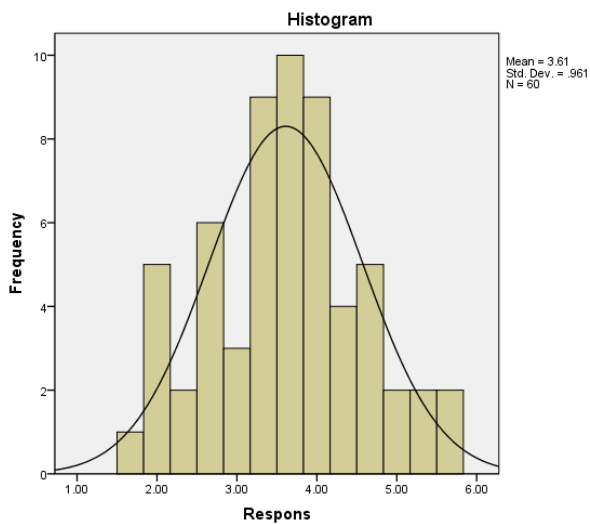
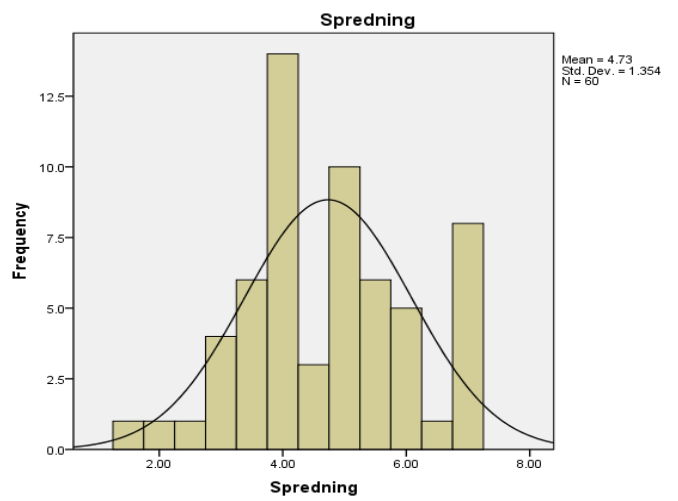
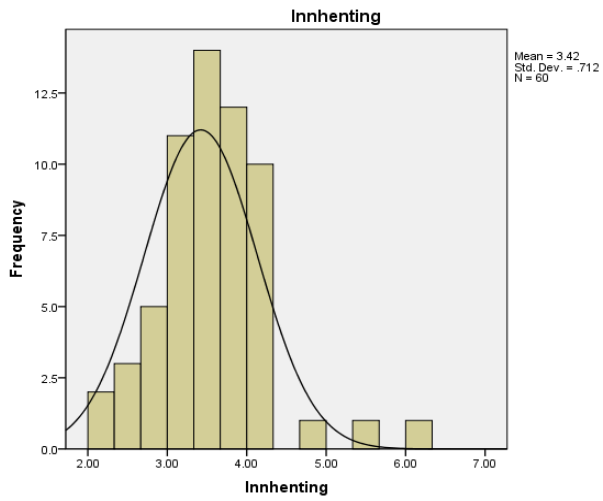
Spørsmål 1: Vi har god nytte av tiltakene kjedekontoret gjennomfører.

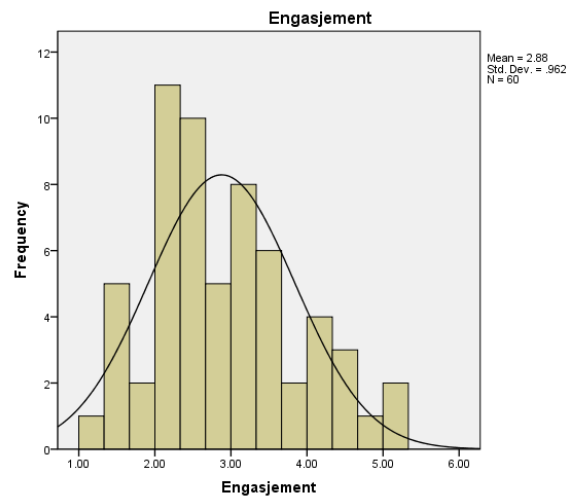
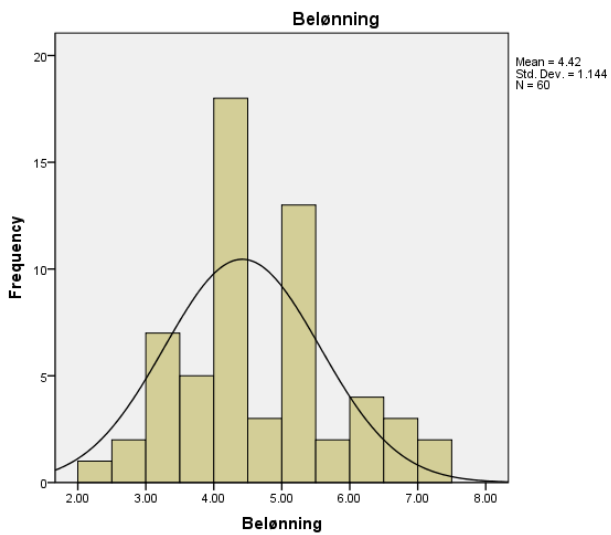
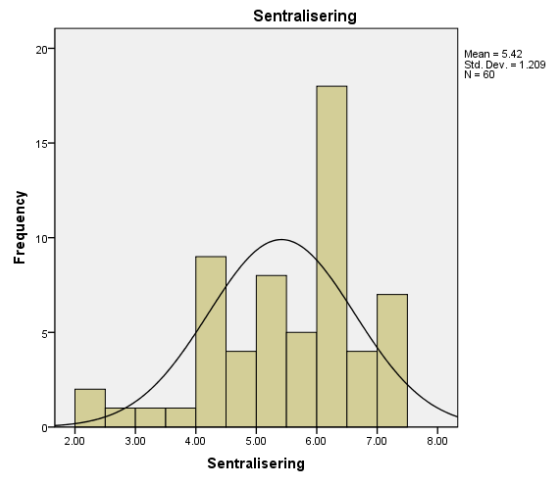
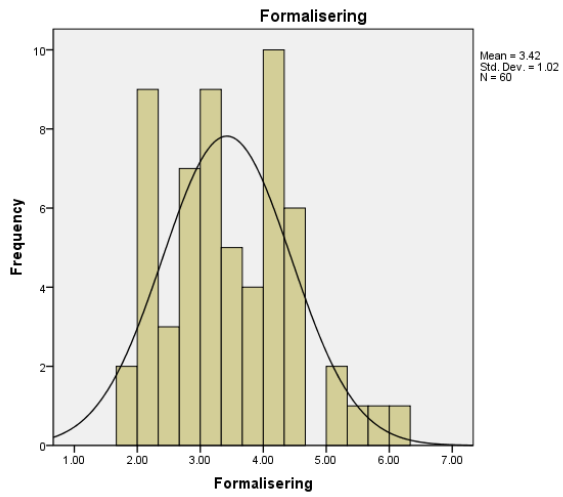
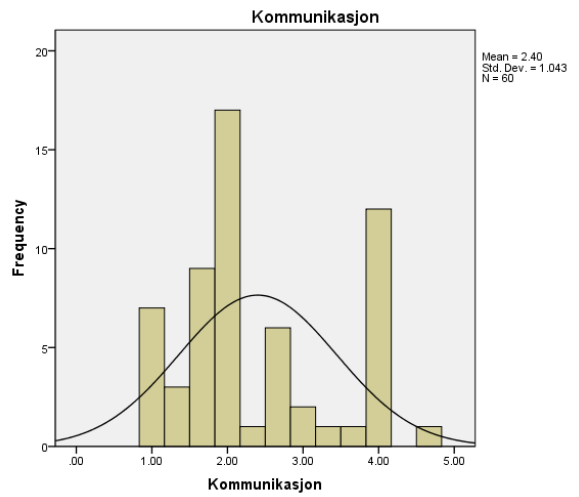
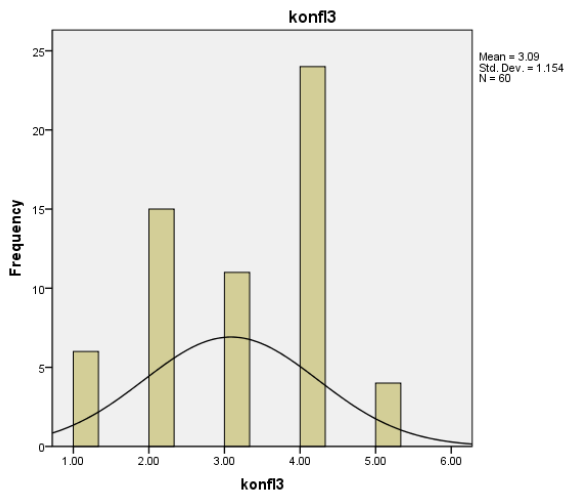
Spørsmål 3: Jeg har ofte tenkt at det er behov for andre tiltak.

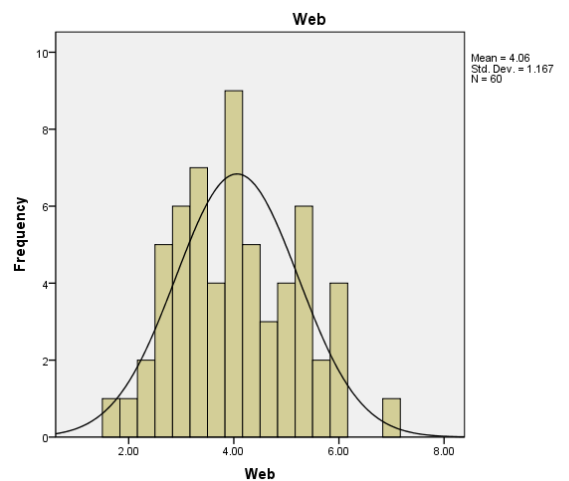
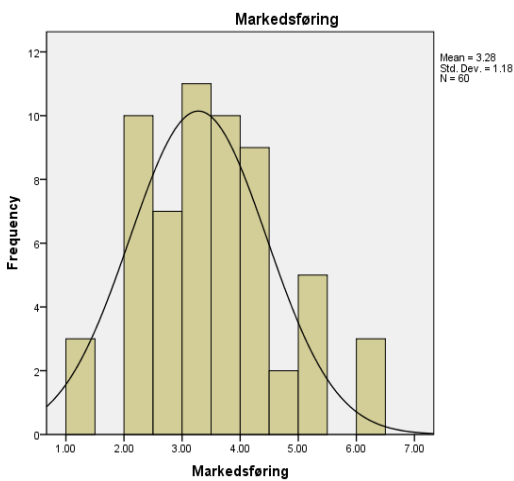
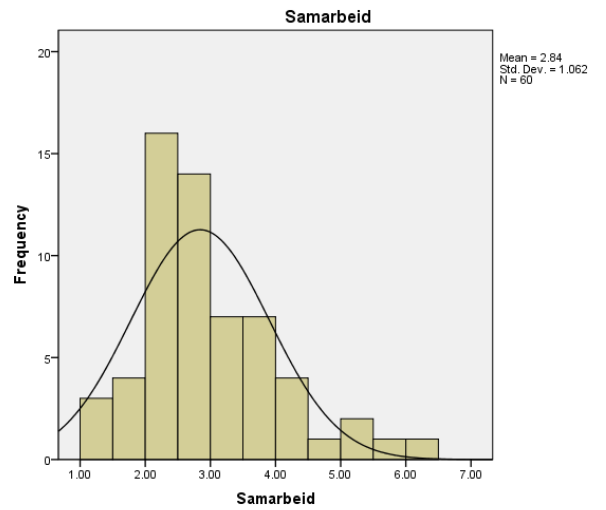
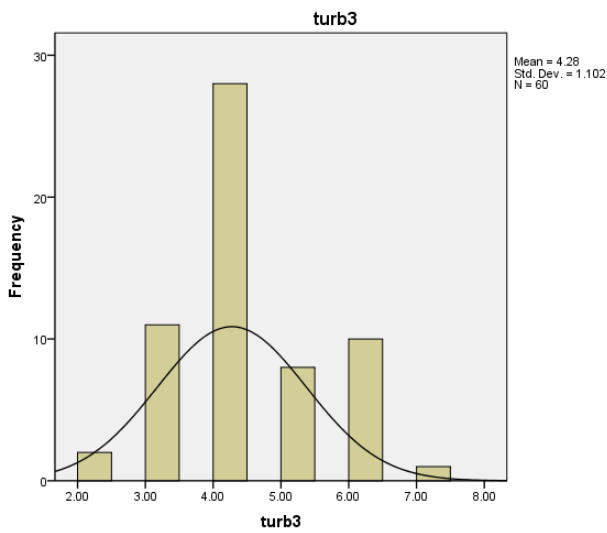
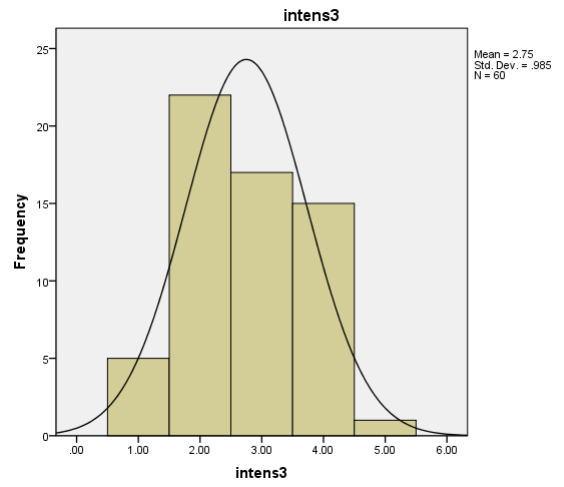
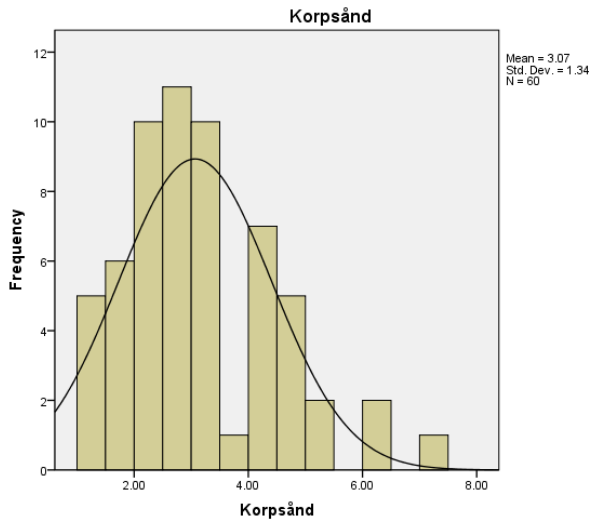
Vedlegg 5 Reliabilitet, Cronbach's Alpha

Variabel	Antall spørsmål benyttet	Cronbach's Alpha
Informasjonsinnhenting	3	-.259
Informasjonsspredning	2	.666
Grad av respons	3	.076
Responsimplementering	3	-.378
Vektlegging	3	.781
Risikooversjon	1	-
Konflikt	1	-
Kommunikasjon	3	.899
Formalisering	4	.683
Sentralisering	3	.848
Belønningssystemer	3	.673
Organisasjonsengasjement	5	.813
Korpsånd	3	.827
Konkurransintensitet	1	-
Markedsturbulens	1	-
Kjedesamarbeid	4	.875
Markedsføring	2	.814
Web	3	.789
Foretakets resultater	3	.838

Vedlegg 6 Deskriptiv Statistikk







Vedlegg 7 Korrelasjon

	Correlations															
	Vektlegging	risiko3	konf3	Kommunikasjon	Formalisering	Sentralisering	Belønning	Markedsorient	Engasjement	Korpsånd	intens3	turb3	Samarbeid	Markedsføring	Web	Resultat
Pearson Correlation	1															
Sig. (2-tailed)																
N	60															
Pearson Correlation	.239*	1														
Sig. (2-tailed)	.066															
N	60	60														
Pearson Correlation	.148	-.005	1													
Sig. (2-tailed)	.258	.970														
N	60	60	60													
Pearson Correlation	.497***	.122	.411***	1												
Sig. (2-tailed)	.000	.354	.001													
N	60	60	60	60												
Pearson Correlation	-.174	-.197	-.158	-.079	1											
Sig. (2-tailed)	.183	.131	.227	.547												
N	60	60	60	60	60											
Pearson Correlation	.021	.216*	-.233*	-.258**	-.078	1										
Sig. (2-tailed)	.873	.098	.073	.046	.555											
N	60	60	60	60	60	60										
Pearson Correlation	.088	.006	.095	-.157	-.021	.158	1									
Sig. (2-tailed)	.506	.963	.469	.230	.875	.228										
N	60	60	60	60	60	60	60									
Pearson Correlation	.385***	.347***	.012	.137	-.248*	.153	.170	1								
Sig. (2-tailed)	.002	.007	.925	.296	.056	.243	.195									
N	60	60	60	60	60	60	60	60								
Pearson Correlation	.620***	.111	.155	.597***	-.084	-.266**	-.081	.246*	1							
Sig. (2-tailed)	.000	.399	.236	.000	.523	.040	.541	.058								
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60							
Pearson Correlation	.608***	.209	.325**	.654***	-.221*	-.309**	-.179	.392**	.754***	1						
Sig. (2-tailed)	.000	.108	.011	.000	.090	.016	.170	.002	.000							
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60						
Pearson Correlation	.115	-.057	.110	-.005	.033	.270**	-.036	-.087	-.194	-.165	1					
Sig. (2-tailed)	.381	.665	.403	.967	.804	.037	.783	.510	.138	.208						
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60					
Pearson Correlation	-.098	-.088	.034	-.080	.008	.141	.241*	.344***	-.083	-.129	.065	1				
Sig. (2-tailed)	.454	.502	.794	.544	.953	.282	.064	.007	.530	.325	.624					
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60				
Pearson Correlation	.641***	-.061	.186	.622***	-.171	-.249*	-.098	.220*	.657***	.589***	.030	-.085	1			
Sig. (2-tailed)	.000	.642	.155	.000	.192	.055	.456	.091	.000	.000	.821	.517				
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60			
Pearson Correlation	.601***	-.006	.301**	.605***	-.161	-.270**	-.062	.241*	.640***	.558***	.006	.008	.820***	1		
Sig. (2-tailed)	.000	.966	.019	.000	.218	.037	.638	.063	.000	.000	.964	.954	.000			
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60		
Pearson Correlation	.412***	.054	.109	.230*	-.305**	-.074	.047	.396***	.278**	.373***	.077	.158	.413***	.448***	1	
Sig. (2-tailed)	.001	.682	.407	.077	.018	.576	.720	.002	.031	.003	.557	.228	.001	.000		
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Pearson Correlation	.077	.141	.130	-.049	.027	-.045	.228*	.191	-.006	.113	-.009	.179	.067	-.044	.062	1
Sig. (2-tailed)	.559	.282	.323	.712	.837	.733	.080	.144	.965	.391	.947	.171	.613	.738	.636	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

***. Korrelasjon signifikant på 0.01 level

** Korrelasjon signifikant på 0.05 level

*. Korrelasjon signifikant på 0.1 level

Vedlegg 8a Regresjon

Kjedekontor, dynamikk og organisasjonssystemer mot avhengig variabel markedsorientering

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.514 ^a	.264	.165	.56902

a. Predictors: (Constant), Belønning, risiko3, konfl3, Formalisering, Vektlegging, Sentralisering, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Markedsorientering

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.033	7	.862	2.662	.020 ^a
	Residual	16.837	52	.324		
	Total	22.870	59			

a. Predictors: (Constant), Belønning, risiko3, konfl3, Formalisering, Vektlegging, Sentralisering, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Markedsorientering

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.857	.683		4.184	.000
	Vektlegging	.173	.086	.293	2.014	.049
	risiko3	.148	.081	.233	1.827	.073
	konfl3	-.032	.074	-.060	-.435	.666
	Kommunikasjon	.006	.095	.011	.067	.947
	Formalisering	-.093	.076	-.153	-1.230	.224
	Sentralisering	.027	.067	.052	.395	.694
	Belønning	.075	.069	.139	1.098	.277

a. Dependent Variable: Markedsorientering

Vedlegg 8b Regresjon

Kjedekontor, dynamikk og organisasjonssystemer mot avhengig variabel organisasjonsengasjement

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 ^a	.543	.471	.69968

a. Predictors: (Constant), Markedsorientering, konfl3, Belønning, Formalisering, Sentralisering, risiko3, Vektlegging, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Engasjement

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.677	8	3.710	7.577	.000 ^a
	Residual	24.967	51	.490		
	Total	54.644	59			

a. Predictors: (Constant), Markedsorientering, konfl3, Belønning, Formalisering, Sentralisering, risiko3, Vektlegging, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Engasjement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.619	.971		1.668	.101
	Vektlegging	.405	.110	.444	3.699	.001
	risiko3	-.017	.103	-.017	-.166	.868
	konfl3	-.084	.091	-.101	-.921	.361
	Kommunikasjon	.323	.117	.350	2.755	.008
	Formalisering	.003	.095	.003	.028	.978
	Sentralisering	-.167	.083	-.210	-2.013	.049
	Belønning	-.029	.085	-.034	-.334	.740
	Markedsorientering	.113	.171	.073	.660	.512

Vedlegg 8c Regresjon

Kjedekontor, dynamikk og organisasjonssystemer mot avhengig variabel korpsånd

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 ^a	.669	.617	.82891

a. Predictors: (Constant), Markedsorientering, konfl3, Belønning, Formalisering, Sentralisering, risiko3, Vektlegging, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Korpsånd

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70.874	8	8.859	12.894	.000 ^a
	Residual	35.042	51	.687		
	Total	105.916	59			

a. Predictors: (Constant), Markedsorientering, konfl3, Belønning, Formalisering, Sentralisering, risiko3, Vektlegging, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Korpsånd

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.559	1.150		.486	.629
	Vektlegging	.432	.130	.340	3.325	.002
	risiko3	.057	.122	.042	.471	.640
	konfl3	.107	.108	.092	.992	.326
	Kommunikasjon	.401	.139	.312	2.888	.006
	Formalisering	-.097	.112	-.074	-.863	.392
	Sentralisering	-.265	.098	-.239	-2.693	.010
	Belønning	-.205	.101	-.175	-2.028	.048
	Markedsorientering	.539	.202	.250	2.668	.010

a. Dependent Variable: Korpsånd

Vedlegg 8d Regresjon

Kjedekontor, dynamikk og organisasjonssystemer mot avhengig variabel resultat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.365 ^a	.134	-.002	1.14997

a. Predictors: (Constant), Markedsorientering, konfl3, Belønning, Formalisering, Sentralisering, risiko3, Vektlegging, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Resultat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.399	8	1.300	.983	.460 ^a
	Residual	67.444	51	1.322		
	Total	77.843	59			

a. Predictors: (Constant), Markedsorientering, konfl3, Belønning, Formalisering, Sentralisering, risiko3, Vektlegging, Kommunikasjon

b. Dependent Variable: Resultat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.835	1.596		.524	.603
	Vektlegging	.056	.180	.052	.313	.755
	risiko3	.169	.169	.144	.999	.323
	konfl3	.165	.150	.165	1.099	.277
	Kommunikasjon	-.197	.193	-.179	-1.024	.311
	Formalisering	.124	.156	.110	.797	.429
	Sentralisering	-.122	.137	-.128	-.894	.376
	Belønning	.174	.140	.174	1.242	.220
	Markedsorientering	.297	.280	.161	1.060	.294

a. Dependent Variable: Resultat

Vedlegg 8e Regresjon

Omgivelser og medlemskap i kjeden mot avhengig variabel resultat

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	-.004	1.15091

a. Predictors: (Constant), Web, intens3, turb3, Samarbeid, Markedsføring

b. Dependent Variable: Resultat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.314	5	1.263	.953	.455 ^a
	Residual	71.528	54	1.325		
	Total	77.843	59			

a. Predictors: (Constant), Web, intens3, turb3, Samarbeid, Markedsføring

b. Dependent Variable: Resultat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.516	.872		2.887	.006
	intens3	-.040	.153	-.034	-.263	.794
	turb3	.217	.141	.208	1.546	.128
	Samarbeid	.398	.252	.368	1.581	.120
	Markedsføring	-.357	.228	-.367	-1.566	.123
	Web	.044	.147	.044	.297	.767

a. Dependent Variable: Resultat