

Þjónustuáhersla og árangur

Þórhallur Örn Guðlaugsson, Magnús Haukur Ásgeirsson og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson¹

Ágrip

Rannsóknir sýna að tengsl eru á milli fyrirtækjamenningar (corporate culture), stundum kölluð vinnustaðamenning, og árangurs skipulagsheilda. Þá hefur verið kannað hvort menning sem einkennist af því að veita góða þjónustu hafi tengsl við árangur og sýna rannsóknir að svo er en vert er að hafa í huga að árangur er metinn með ýmsum hætti. Slík menning (service orientation) hefur gengið undir ýmsum heitum svo sem eins og þjónustuhneigð og þjónustumiðun en í þessari grein er notað orðið þjónustuáhersla. Í greininni er fengist við tvær rannsóknarspurningar, annars vegar hvort hægt sé að nota gögn úr mælingum á fyrirtækjamenningu þar sem mælitæki kennt við Denison (DOC's) er notað til að leggja mat á þjónustuáherslu, og hins vegar hvaða tengsl séu á milli þjónustuáherslu og árangurs. Gögnin sem notuð eru byggja á sjálfstæðum rannsóknum sem unnar hafa verið í samstarfi við fyrirtæki og stofnanir sl. 15 ár en í gagnagrunninum liggja fyrir mælingar frá 68 skipulagsheildum og er heildarfjöldi svara, þegar þessi rannsókn er gerð, 6.039. Í þessari rannsókn er stuðst við gögn frá níu fyrirtækjum þar sem gagnaöflun átti sér stað árin 2019 og 2020. Gögnin voru sett í einn gagnagrunn og eftir hreinsum þeirra stóðu eftir 875 gild svör. Niðurstöður sýna að 23 spurningar úr DOC's náðu yfir 30 af 35 spurningum úr SERV*OR en það mælitæki hefur verið sérhannað í þeim tilgangi að leggja mat á þjónustuáherslu og er haft til viðmiðunar hér. Greiningar sýndu að mat á innri áreiðanleika var gott ($\alpha = 0,94$), margar spurningarnar höfðu fylgni sín á milli sem var hærri en 0,3 og engar höfðu fylgni sín á milli sem var hærri en 0,7. Þá sýndu niðurstöður að þjónustuáhersla sem byggir á DOC's útskýrir 47% af breytileikanum í árangri sem meðaltal af þeim sex árangursþáttum sem notaðir eru í DOC's. Sterkust eru tengslin við árangursþættina starfsánægju ($R^2 = 0,40$; $\beta = 0,64$) og heildarframmistöðu ($R^2 = 0,40$; $\beta = 0,63$) en veikust við hagnað/afkomu ($R^2 = 0,14$; $\beta = 0,37$). Helstu takmarkanir rannsóknarinnar eru þær að gögnin koma frá fyrirtækjum sem öll hafa skarað fram úr á sínu sviði og fengið margvíslega viðurkenningar fyrir árangur í starfi. Niðurstöðurnar segja því lítið um tengsl þjónustuáherslu við frammistöðu hjá fyrirtækjum sem standa sig síður og eða eru með veikari menningu. Frekari rannsóknir snúa þá að því að skoða slíkan samanburð sem og að greina betur þau sterku tengsl sem eru á milli þjónustuáherslu og starfsánægju.

1 Þórhallur Örn Guðlaugsson er dósent í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Netfang: th@hi.is. Magnús Haukur Ásgeirsson er aðjúnkt í ferðamálafræði við Háskóla Íslands. Netfang: mha@hi.is. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson er dósent í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Netfang: gylfidal@hi.is.

Abstract

Research has shown a connection between organizational culture and organizational performance. Researchers have also proposed that service orientation, as a form of organizational culture, leads to better organizational results. This article addresses the following two research questions: (1) is it possible to use Denison measuring instruments (DOCs) to assess service orientation? and (2) what is the relationship between service orientation and organizational performance? This research is based on data collected from nine organizations in 2020 and 2019. The data were combined into one database and cleaned, after which 875 valid answers remained. The results showed that 23 questions from DOCs covered 30 out of 35 questions from SERV*OR measuring instrument, that has been specially designed for the purpose of evaluating service orientation. Data analyses revealed that the assessment of internal reliability was good ($\alpha = 0.94$) and that many questions had a correlation of more than 0.3 but none had a correlation of more than 0.7. Furthermore, the results showed that service orientation based on DOCs explains 47% of the variability in performance as the average of the six performance factors used in DOCs. The strongest relationships were found between Service orientation and the performance factors job satisfaction ($R^2 = 0.40$; $\beta = 0.64$) and overall performance ($R^2 = 0.40$; $\beta = 0.63$). Whereas the weakest relationship was found between service orientation and the performance factor profit ($R^2 = 0.14$; $\beta = 0.37$). The main limitations of the study are that the data originate from organizations that have all excelled in their fields and received various awards for their success. Therefore, the results cannot be generalized to the relationship between service orientation and performance in companies that do not perform as effectively or have a weaker culture. Further research aims to examine such comparisons and to more accurately, identify the strong links between service orientation and job satisfaction.

JEL flokkun: M10; M19; M31; M39; Z39

Lykilorð: Þjónustuáhersla; þjónustumenning; fyrirtækjamening; árangur.

Keywords: Service orientation; service culture; corporate culture; performance.

Service orientation and performance

1 Inngangur

Viðfangsefni þessarar greinar er að kanna hvort hægt sé að leggja mat á þjónustuáherslu (service orientation) út frá spurningalista Denison (DOC's) sem leggur mat á fyrirtækjameningu og að hve miklu leyti slík áhersla útskýrir breytileika í árangri eins og hann er skilgreindur í DOC's. Rannsóknir hafa dregið fram tengsl fyrirtækjameningar (corporate culture) við árangur skipulagsheilda og benda niðurstöður til þess að tiltekin menning, eða áhersla í starfseminni, skili betri árangri (sjá t.d. Denison og Mishra, 1995; Homburg o.fl., 2002; Jaworski og Kohli, 1993; Kohli og Jaworski, 1990; Lytle o.fl., 1998; Narver og Slater, 1990).

Fjöl margar skilgreiningar hafa verið settar fram á fyrirtækjameningu (Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018). Ott (1989) tók saman helstu skilgreiningar á fyrirtækjameningu og bendir á að hugtakið sé flókið og margþætt, en flestir hallist að því að fyrirtækjamening sé grundvöllur að árangri skipulagsheilda og út frá því gengið í rannsóknum á fyrirtækjameningu hér á landi (sjá t.d. Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010). Í viðskiptafræðinni er gjarnan notast við skilgreiningu Jaques frá árinu 1951 sem kemur fram í bók hans *The Changing Culture of a Factory* þar sem fram kemur að fyrirtækjamening sé „samansafn hefða, gildismats, stefnu, hugmynda og viðhorfa sem mynda gegnheilt samhengi fyrir allt sem er gert í skipulagsheildinni og er kynnt

nýliðum sem hin eina rétta menning“ Elliot Jaques (1951, 251). Yngri skilgreiningar á fyrirtækjamenningu taka gjarnan mið af þessari skilgreiningu (Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl, 2018) og þegar kemur að fyrirtækjamenningu og árangri skipulagsheilda er gjarnan stuðst við Edgar H. Schein (2004) sem hefur haldið því fram að grunnur að árangri skipulagsheilda sé fyrirtækjamenningin og tekur þá í sama streng og Kotter og Heskett (1992) þegar þeir fjalla um fyrirtækjamenningu og árangur. Þó skilgreiningar fræðimanna á fyrirtækjamenningu séu margbreytilegar er að finna í þeim sameiginlega þræði. Þannig skilgreina Denison og Mishra (1995) fyrirtækjamenningu sem tiltekna hegðun sem einkennist af athöfnun sem líklegar eru til árangurs. Kohli og Jaworski (1990) hafa svipaða sýn á meðan að Narver og Slater (1990) leggja áherslu á samspil menningar og hegðunar.

Töluvert hefur verið skoðað hvort þjónustuáhersla hafi tengsl við árangur og þá hvort áhersluna sem slíka megi rekja til einstaklinganna (individual level) eða skipulagsheildarinnar (organizational level) en nánar er fjallað um mismunandi skilgreiningar á hugtakinu sem og tengslum við árangur í kafla 2.1. Þegar verið er að skoða þjónustuáherslu út frá einstaklingsstigi þá er verið að horfa til þess hvort og að hve miklu leyti einstaklingarnir innan skipulagsheildarinnar eru drifnir áfram af því að veita góða þjónustu (sjá t.d. Cran, 1994; Keillor o.fl., 1999) og tengist sú sýn í raun mjög sterkt framkvæmdagapi 3 í SERVQUAL mælitækinu (Parasuraman o.fl., 1988) en um er að ræða eitt þekktasta mælitækið sem er ætlað að leggja mat á þjónustugæði (service quality) sem er einnig, rétt eins og þjónustuáhersla, mikilvægt hugtak innan þjónustustjórnunar. Þegar þjónustuáhersla er skoðuð út frá skipulagsheildinni þá er verið að horfa til atriða eins og skipulags, fyrirtækjabrags (climate) og menningar (sjá t.d. Bowen o.fl. 1989; Lytle og Timmerman, 2006). Þekkt mælitæki sem sérstaklega er ætlað að leggja mat á þjónustuáherslu gengur undir nafninu SERV*OR (Lytle o.fl., 1998) en það er haft til hliðsjónar í þessari rannsókn sem hér er til umfjöllunar. Þá hafa Homburg o.fl. (2002) skoðað sérstaklega hvernig stefna og stefnumörkun (business strategy) hefur áhrif á uppbyggingu á þjónustuáherslu. Í þessari grein er gengið út frá því að þjónustuáhersla sé tiltekin menning sem er til þess fallin að auka gæðaupplifun þeirra sem þiggja þjónustu skipulagsheildarinnar. Nálgunin er því að skoða þjónustuáherslu út frá sjónarhóli skipulagsheildarinnar. Byggt á þeirri nálgun opnast sá möguleiki að þróa mælikvarða sem byggir á þróuðu mælitæki, eins og DOC's (Denison og Mishra, 1995), sem ætlað er að leggja mat á fyrirtækjamenningu og leggur áherslu á tengsl við árangur sem samkvæmt mælitækinu er einskorðaður við vöxt, hagnað/afkomu, gæði vöru og þjónustu, starfsánægju, ánægju viðskiptavina og heildarframmi-stöðu. Ávinningurinn af því að þróa slíkt mælitæki er fyrst og fremst sá að það eykur notagildi mælinga þar sem DOC's er notað og í stað þess að gefa aðeins upplýsingar um stöðuna í þeim fjórum megin víddum sem mynda DOC's þá bætist fimmta víddin við sem er þjónustuáhersla. Þetta væri því eftirsóknarverð viðbót við þær upplýsingar sem DOC's nú þegar veitir stjórnendum. Í ljósi mikilvægis fyrirtækjamenningar sem einkennist af þjónustuáherslu í starfsemi fyrirtækja og stofnana sem og vísbendinga um sterk tengsl þeirrar áherslu við árangur er í greininni fengist við tvær rannsóknarspurningar:

1. Hvernig má leggja mat á þjónustuáherslu út frá spurningalista Denison (DOC's)?
2. Hvaða tengsl eru á milli þjónustuáherslu og frammistöðu skipulagsheilda?

Greininni er skipt upp í fimm megin kafla. Í framhaldi af inngangi er fræðilegt yfirlit þar sem gerð er grein fyrir annars vegar þjónustuáherslu, mismunandi skilgreiningum á hugtakinu og tengslum við árangur og hins vegar DOC's mælitækinu sem leggur mat á tengsl fyrirtækjamenningar við árangur. Þá er gerð grein fyrir þeirri aðferð sem notuð er við framkvæmd rannsóknarinnar sem og þeim aðferðum sem notaðar eru til að fást við rannsóknarspurningarnar. Í kafla fjögur er fjallað um niðurstöður þar sem fyrst er gerð grein

fyrir því hvernig megi leggja mat á þjónustuáherslu út frá gögnum sem byggja á DOC's mælitækinu og hins vegar hver tengslin eru á milli þjónustuáherslu og frammistöðu. Í lokin er umræðukafla þar sem niðurstöður eru settar í fræðilegt og hagnýtt samhengi, hvaða ályktanir megi draga af þeim, hverjar séu takmarkanir rannsóknarinnar sem og hver séu áhugaverð rannsóknarviðfangsefni til framtíðar litið.

2 Fræðilegt yfirlit

Fræðilega yfirlitinu er skipt upp í tvo kafla. Fyrst er fjallað um þjónustuáherslu, mismunandi skilgreiningar á hugtakinu og tengsl við árangur skipulagsheilda. Síðan er gerð grein fyrir DOC's mælitækinu, einkennum þess sem og tengslum við árangur.

2.1 Þjónustuáhersla og tengsl við árangur

Þjónusta er margslungið og flókið fyrirbæri sem ekki ríkir samhljómur um hvernig skuli skilgreina. Þó eru flestir sammála um að þjónusta gerist ekki bara einhvern veginn, og/eða af sjálfu sér, heldur þarf að leggja á hana sérstaka áherslu til að tryggja og/eða auka gæði hennar (Grönroos, 2017; Gummesson, 1987; Lytle og Timmerman, 2006). Til að ná árangri í þjónustu þarf að vinna ötullega og kerfisbundið að hönnun, skipulagi og framkvæmd þvert á alla starfsemi skipulagsheildarinnar (Groth o.fl., 2019).

Þjónustuáhersla, eins og komið hefur fram, hefur verið skilgreind út frá sjónarmiði einstaklinga eða út frá sjónarmiði skipulagsheilda, þá annaðhvort sem áhersla á ferla og stefnu eða sem fyrirtækjamening (Homburg o.fl., 2002). Þegar skilgreint er út frá einstaklingum er litið sérstaklega til framlínustarfsfólks, þ.e. þeirra sem þjónusta viðskiptavini beint eða eru í beinum samskiptum við þá. Lagt er mat á þætti eins og viðhorf, hegðun, persónuleika, hjálpssemi og þjónustuvilja einstaklinga innan skipulagsheildar (Kim o.fl., 2012). Skilgreining þjónustuáherslu út frá ferlum og stefnu skipulagsheilda snýr að kerfisbundinni nálgun á þjónustu, byggð á markaðsaðstæðum hverju sinni. Lagt er upp með öflun upplýsinga frá viðskiptavinum er varðar þarfir og væntingar til þjónustunnar, sem og áherslu á framkvæmd samkeppnisaðila á þjónustu (Solimun og Fernandes, 2018). Þessar upplýsingar eru svo nýttar til að móta eða efla stefnu og framkvæmd hennar til aðgreiningar á markaði (Zghidi og Zaiem, 2017; Homburg o.fl., 2002; Lee o.fl., 1999). Dæmi um slíka nálgun er áður nefnt SERVQUAL líkan sem hjálpar stjórnendum að nálgast þjónustu og þjónustugæði á kerfisbundinn hátt. Þar er fyrsta skrefið að skilja þarfir viðskiptavina, því næst að hanna þjónustu út frá þörfum þeirra og í samræmi við getu skipulagsheildar og stefnu. Þá er starfsfólk eflt til að veita þjónustu út frá fyrir fram gefnum viðmiðum og stöðlum, sem ætti að ýta undir aukin þjónustugæði sem þýðir að viðskiptavinir upplifi að þjónusta sé veitt í samræmi við væntingar og fyrirheit (Wilson o.fl., 2020).

Þjónustuáhersla sem fyrirtækjamening, sem er útgangspunktur þessarar rannsóknar, felur í sér bæði fyrrgreindu atriðin, þ.e.a.s. áhersla á einstaklingsframlag og skipulagsheildina. Slík menning hefur verið skilgreind sem „samansafn viðhorfa, hegðunar og samþætting starfsþátta þar sem einblínt er á djúpan alhliða skilning á núverandi og framtíðarþörfum viðskiptavina og kappkostað er, með þátttöku allra, að mæta þeim þörfum með framúrskarandi þjónustu“ (Voon, 2008, bls. 219). Önnur skilgreining af svipuðum toga segir þjónustuáherslu vera „rík áhersla á þjónustu í gegnum alla skipulagsheildina þar sem stefnu, skipulagi og verklagsreglum er ætlað að styðja við og umbuna hegðun sem skilar framúrskarandi þjónustu“ (Lytle o.fl., 1998, bls. 459).

Þessar skilgreiningar bera með sér að áhersla á þjónustu við viðskiptavini ætti ekki aðeins að vera á höndum fárra, heldur á ábyrgð alls starfsfólks, hvort sem það er í beinum samskiptum við viðskiptavini eða ekki (Grönroos, 2006; Grönroos og Ravald, 2011; Holmqvist o.fl., 2020). Þá benda skilgreiningarnar einnig á að samþætting starfa, sem ýtir undir samfellu og samstarf milli starfsfólks og ólíkra deilda, sé höfð í hávegum (Gummerrus o.fl., 2021; Rafiq og Ahmed, 1993; Voon, 2008). Einkennandi þættir fyrir skipulags-

heildir sem aðhyllast þjónustuáherslu eru m.a. að litið er á starfsfólk sem innri viðskiptavinir og þar með tekið tillit til þeirra þarfa og væntinga í gegnum þjónustuhönnun og framkvæmd. Lögð er rík áhersla á að efla þekkingu og hæfni starfsfólks og hvetja til þátttöku í ákvarðanatöku sem ýtir undir starfsánægju og öryggistilfinningu þeirra (Arnett o.fl., 2002; George, 1990; Grönroos, 2011; Sohail og Jang, 2017). Lagt er upp með að hver og einn einstaklingur innan skipulagsheildarinnar hafi sinn viðskiptavin í þjónustukeðjunni, hvort heldur sem sá viðskiptavinur er skilgreindur sem innri viðskiptavinur eða ytri viðskiptavinur. Viðskiptavinir verði þannig hluti af skipulagsheildinni og rödd þeir nýtt sem drifkraftur í ákvarðanatöku (Grönroos, 2011).

Þjónustuáhersla hefur verið tilgreind sem einn af lykilþáttum þegar kemur að árangri skipulagsheilda, hvort heldur sem horft er til innri eða ytri árangursmælikvarða (Heskett o.fl., 2008; Lytle og Timmerman, 2006). Sýnt hefur verið fram á tengsl þjónustuáherslu við aukna starfsánægju (Bellou og Andronikidis, 2017; Heskett o.fl., 2008) sem og tryggð starfsfólks út frá lægri starfsmannaveltu (Babakus o.fl., 2017; Wahlberg o.fl., 2017). Þjónustuáhersla hefur einnig áhrif á aukin þjónustugæði og ánægju viðskiptavina (Narentheren o.fl., 2017) sem og við árangur skipulagsheilda við að leiðrétta þjónustufall (service recovery) (Piaralal o.fl., 2016). Þá hefur verið bent á jákvætt samband þjónustuáherslu við tryggð viðskiptavina út frá endurkaupavilja, meðmælum og upplifaðs virði þjónustunnar (Solimun og Fernandes, 2018; Polo Peña o.fl., 2017). Einnig hefur verið sýnt fram á áhrif þjónustuáherslu á vöxt og arðsemi skipulagsheilda (Heskett o.fl., 2008; Lytle og Timmerman, 2006). Að endingu eru skipulagsheildir sem hafa ríka þjónustuáherslu alla jafna næmari á umhverfi sitt og bregðast hraðar og betur við breytingum í markaðsumhverfi sínu (Zghidi og Zaiem, 2017; Seng o.fl., 2017).

Eins og fram hefur komið er þjónustuáhersla mikilvæg fyrir skipulagsheildir, ætli þær sér að ná betri árangri í starfsemi sinni. Verkefnið er ærið og síður en svo einfalt, það tekur á allri starfsemi skipulagsheildar, allt frá stefnu til þjónustufamkvæmdar og upplifaðra þjónustugæða hjá viðskiptavinum. Sameiginleg sýn og gildi um hvað á að gera, hvernig og fyrir hvern, kristallast í menningu skipulagsheildarinnar, með þátttöku allra og leitt áfram af stjórnendum. Að því sögðu má ætla að mælingar á svo umfangsmiklu viðfangsefni verða í eðli sínu nokkuð flóknar en þá um leið afar mikilvægar. Eitt þekktari mælitækja sérstaklega hannað til að mæla slíka menningu er SERV*OR (service* orientation) mælitækið. Mælitækið samanstendur af 10 menningarvæddum sem spanna þjónustustarfsemi skipulagsheilda allt frá þjónustustefnu og stjórnendabragi, og framkomu og valdeflingu starfsfólks, til staðla í þjónustuveitingu (Lytle o.fl., 1998). Spurningalistinn, sem inniheldur 35 spurningar (sjá viðauka), byggir á sjálfsmati stjórnenda og starfsfólks, þar sem lagt er mat á frammistöðu þegar kemur að stjórnun og þjónustu við viðskiptavinir. Þessi atriði hafa svo verið tengd við árangursmælingar skipulagsheilda, hvort heldur innri eða ytri árangursvísa. Innri árangursvísar eru meðal annars hegðun, færni og samstaða starfsfólks og þeir ytri t.d. upplifuð þjónustugæði viðskiptavina og arðsemi eiginfjár (Lytle og Timmerman, 2006). Þó sýnt hafi verið fram á að mælitækið taki á helstu atriðum þjónustuáherslu, felst takmörkun í því líka þar sem mælitækið tekur ekki á heildar samhengi menningar og menningarvædda skipulagsheilda. Möguleiki er því fyrir hendi að niðurstöður verði túlkaðar án heildræns samhengis. Það sama má segja um árangursvísa, þar sem mælitækið sem slíkt inniheldur ekki beinar spurningar eða mat á árangri skipulagsheilda, heldur þarf að bera saman við aðrar árangursmælingar.

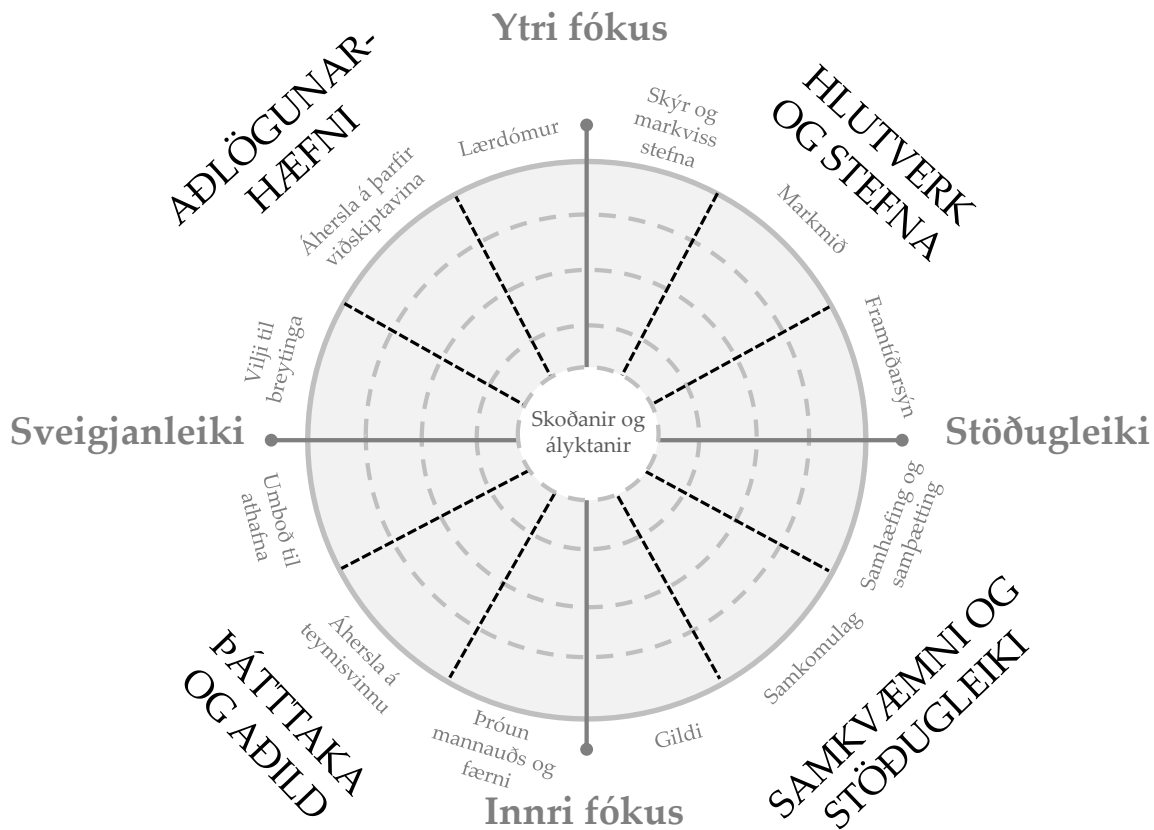
2.2 Aðferð Denisons við mat á fyrirtækjamenningu

Aðferðin við að mæla menningu skipulagsheilda sem hér er byggt á, er kennd við Denison og rannsóknir hans (Denison, 1982, 1984 og 1990; Denison og Spreitzer, 1991). Aðferðin, sem gengur undir heitinu DOC's, var útfærð og þróuð nánar í rannsókn þeirra Denison og Mishra (1995) og er lögð sérstök áhersla á að tengja saman tiltekna hegðun við árangur.

ur skipulagsheilda (Denison, 2000; Denison o.fl., 1995; Denison og Mishra, 1995; Fisher, 2000). DOC's dregur fram fjórar megin menningarvíddir, kallaðar yfirvíddir, innan skipulagsheilda. Sérhverri yfirvídd tilheyrja þrjár undirvíddir en grunnlíkanið má sjá á mynd 1.

Mynd 1

Grunnlíkan Denison



Heimild: Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018

Yfirvíddin *Aðlögunarhæfni* leggur áherslu á eiginleika hvernar skipulagsheildar til að aðlagast að breytingum í umhverfinu. Lagt er mat á sveigjanleika innan skipulagsheildarinnar, hvort hún geti talist vera lærdómsskipulagsheild, hvort til staðar sé andstaða meðal starfsfólks þegar kemur að breytingum og hvort vel sé tekið í ábendingar sem koma frá innri eða ytri viðskiptavinum. Fyrsta undirvíddin er *Vilji til breytinga* þar sem lagt er mat á getu til að koma á breytingum, hvort starfsaðferðir séu sveigjanlegar, hvort breytingar mæti andstöðu og hvort brugðist sé fljótt við breytingum í viðskiptaumhverfinu. Önnur undirvíddin er *Áhersla á þarfir viðskiptavina* sem tengist vilja og getu til að þekkja og koma til móts við þarfir viðskiptavina eða notenda þjónustunnar og hvort ábendingar frá viðskiptavinum leiða til breytinga. Síðasta undirvíddin er *Lærdómur* en hún fjallar um það hvernig skipulagsheildinni gengur að greina og túlka þau skilaboð sem koma frá umhverfinu, læra af mistökum sínum, breyta þeim í nýja þekkingu og ný tækifæri, hvort starfsmönnum sé umbunað fyrir nýsköpun og áræðni og hvort lærdómur sé markmið í hinni daglegu starfsemi. Rannsóknir hafa sýnt að finna megi tengsl milli *Aðlögunarhæfni* annars vegar og nýsköpunar og vaxtar hins vegar (sjá t.d. Denison o.fl., 2006; Denison og Mishra, 1995; Denison og Neale, 1996; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010; Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018).

Önnur yfirvíddin er *Hlutverk og stefna* sem gengur út frá því að til að ná árangri þá þurfi

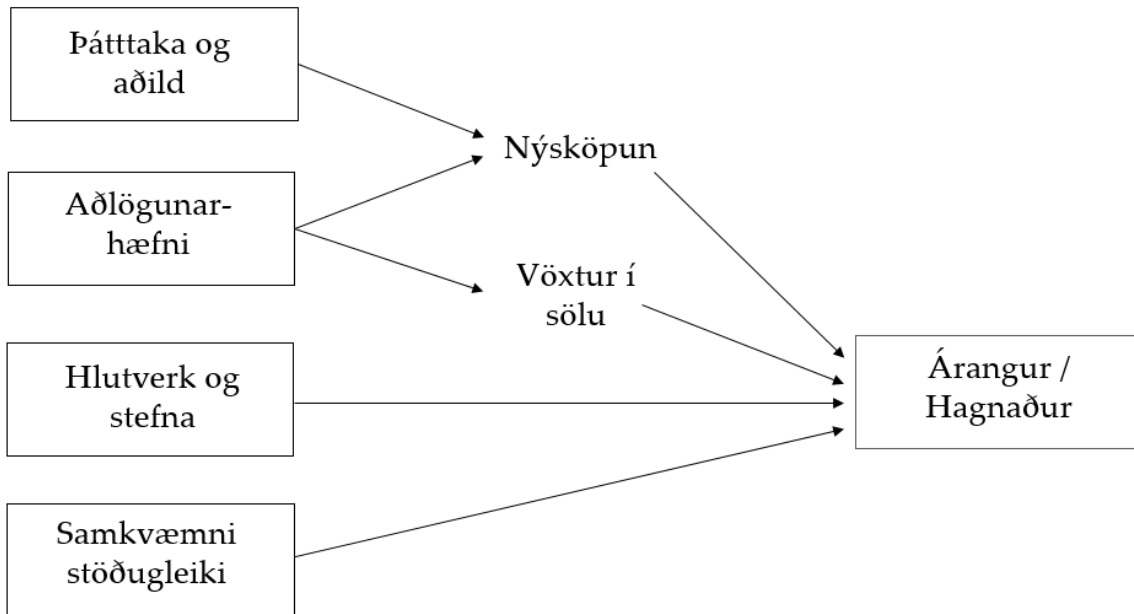
að hafa skýra framtíðarsýn og tilgang. Metið er hvort tilvistargrunnur skipulagsheildarinnar sé skýr og hvort markmið og stefna til lengri og skemmri tíma sé metnaðarfull og nái til heildarstarfsemi hennar. Skipulagsheildir sem hafa skýra framtíðarsýn eru líklegri til að ná árangri því markmiðin byggja á tilgangi og stefnunni sem framtíðarsýnin hvílir á. Fyrsta undirvidd hér er *Framtíðarsýn* en hún byggir á því að allir innan skipulagsheildarinnar hafi eins eða svipaða framtíðarsýn, þekki hana vel og séu tilbúnir til að fylgja stefnunni sem liggur til grundvallar. Næsta undirvidd er *Skýr og markviss stefna* sem snýr að því hvort skipulagsheildin hafi skýra stefnu og að starfsmenn þekki hana sem ýtir undir að skipulagsheildin öðlist samkeppnisforskot. Loks er það *Markmiðsvíddin* en hún leggur mat á hvort að samstaða sé meðal starfsfólks um markmið skipulagsheildarinnar og hvort markmiðin séu raunhæf en um leið metnaðarfull. Rannsóknir sýna að það eru sterk tengsl milli Hlutverks og stefnu og afkomu skipulagsheildarinnar (sjá t.d. Denison o.fl., 2003; Denison og Mishra, 1995; Denison og Neale, 1996; Hamel og Prahalad, 1984; Mintzberg, 1987; Mobley o.fl., 2005).

Þriðja yfirviddin er *Þátttaka og aðild* en hún metur hversu mikil áhersla er lögð á að byggja upp hæfni meðal starfsfólks, halda því upplýstu og virkja til þátttöku í verkefnum, m.a. með því að byggja upp þekkingu og færni. Víddin endurspeglar hollustu og tryggð starfsmanna, hvort þeir telji sig vera hluta af skipulagsheildinni og hvort vinnuframlag þeirra sé metið að verðleikum, þeir fái tilfinningu fyrir því að þeir komi nálægt ákvörðunum sem hafa áhrif á vinnu þeirra sem ýtir undir ábyrgð, tryggð og sjálfstæði í starfi. Undirviddirnar eru *Umboð til athafna* sem leggur mat á virkni í ákvörðunartöku og hvort skipulagsheildin sé miðstýrð eða dreifstýrð. Næsta undirvidd er *Áhersla á teymisvinnu* sem mælir á hvern hátt skipulagsheildin treystir á samvinnu starfsmanna og hvort sé leitast við að nýta teymis- og liðsvinnu við lausn verkefna. Þriðja víddin er *Þróun mannauðs og færni* en hún snýr að mannauðsstjórnun, stjórnun þekkingar, sjálfstæði starfsmanna, uppbyggingu hæfni, færni og getu starfsmanna ásamt endurmenntun og þjálfun þeirra. Rannsóknir sýna sterk tengsl milli Þátttöku og aðildar og nýsköpunar sem er lykill að góðum árangri í rekstri (sjá t.d. Denison o.fl., 2006; Denison og Neale, 1996; Denison og Mishra, 1995; Peters og Waterman, 1982; Spreitzer, 1996).

Fjórdða yfirviddin er *Samkvæmni og stöðugleiki* en þar er lagt mat á hvort fyrir hendi sé sterk menning og hefðir sem byggja á grunnildum. Þar sem slíkt er fyrir hendi ríkir meiri stöðugleiki, samkvæmni og jafnvægi sem byggir á hollustu og tryggð starfsfólks, skýrum starfsaðferðum og reglum ásamt samhljómi um hvað telst vera æskileg og viðurkennd hegðun. Fyrsta undirviddin er *Gildi* en hún metur hvort sameiginleg grunnildi séu til staðar sem endurspeglar sérkenni skipulagsheildarinnar og hvort þeim sé framfylgt. Næst kemur undirviddin *Samkomulag* sem metur hversu stjórnendur eiga auðvelt með að leysa ágreining, hvort starfsfólk leggi sig fram um að finna lausnir sem koma sér vel fyrir alla og hversu auðvelt sé að ná samstöðu um erfið og flókin verkefni. Síðasta undirviddin er *Samhæfing og samþætting* en hún leggur mat á hversu skýrt verkferlar innan skipulagsheildarinnar eru skilgreindir og hversu vel ólíkum einingum innan vinnustaðarins gengur að samræma verkefni og vinna sem ein heild. Rannsóknir sýna að það eru sterk tengsl milli Samkvæmni og stöðugleika við hagnað og eða afkomu skipulagsheilda (sjá t.d. Davenport, 1993; Denison, 1990; Denison og Mishra, 1995; Denison o.fl., 2006; Denison o.fl., 2012; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl.; 2010; Mobley o.fl., 2005; Saffold, 1988). Mynd 2 sýnir samantekt á tengslum menningarvidda og árangurs samkvæmt líkani DOC's (Denison og Mishra, 1995).

Mynd 2

Tengsl vídda DOC's og árangurs



Heimild: Þórhallur Örn Guðlaugsson o.fl., 2018

Eins og sjá má á mynd 2 hafa yfirviddirnar *Hlutverk og stefna* og *Samkvæmni og stöðugleiki* bein tengsl við árangur skipulagsheilda á meðan að hinar tvær eru með óbein tengsl. Tengsl víddarinnar *Þátttaka og aðild* er óbein í gegnum nýsköpun á meðan að tengsl víddarinnar *Aðlögunarhæfni* er óbein í gegnum annars vegar nýsköpun og hins vegar vöxt í sölu. DOC's tengir saman yfirviddirnar fjórar og 12 undirviddir við árangur skipulagsheilda eins og sjá má á mynd 1 hér að framan. Byggt á þeirri áherslu sem er í DOC's mælitækinu að útskýra árangur út frá fyrirtækjameningu er áhugavert að gera tilraun til að tengja önnur atriði, s.s. eins og þjónustuáherslu, við árangur þar sem byggt er á gögnum þar sem mælingar með DOC's mælitækinu eru notaðar.

3 Aðferð

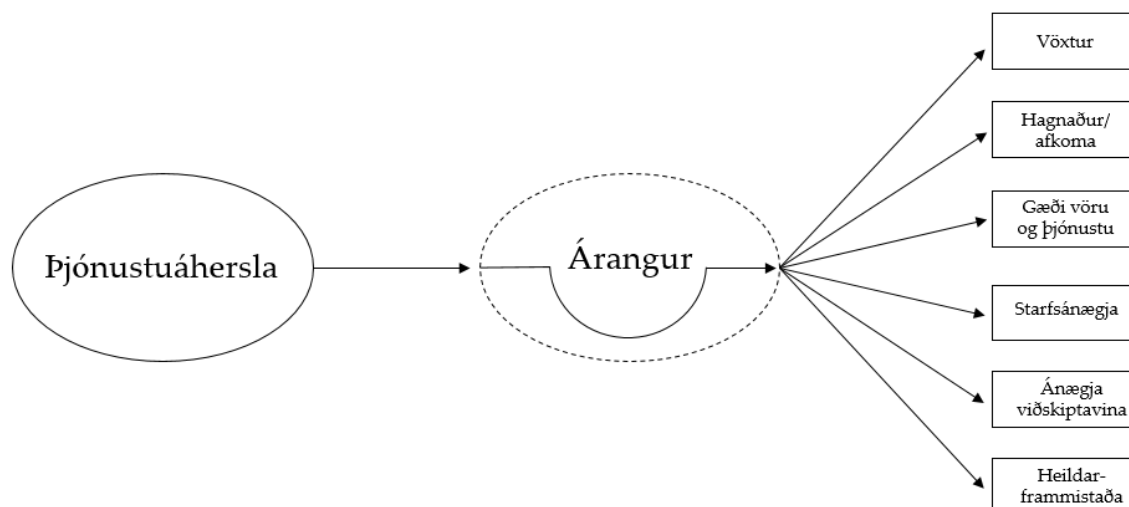
Í þessum kafla er gerð grein fyrir framkvæmd rannsóknarinnar og þeim aðferðum sem notaðar eru. Fyrst er gerð grein fyrir undirbúningi og framkvæmd þeirra kannana sem rannsóknin byggir á og í framhaldi af því er farið yfir með hvaða hætti unnið er með gögnin til að varpa ljósi á þær rannsóknarspurningar sem unnið er með.

3.1 Undirbúningur og framkvæmd

Rannsóknin byggir á þeirri hugmynd að hægt sé að leggja mat á þjónustuáherslu út frá DOC's (Denison og Mishra, 1995) og að hægt sé að útskýra breytileika í árangri út frá þeirri áherslu. Í DOC's mælitækinu eru svarendur beðnir um að segja til um hversu sam-mála þeir eru að tiltekin menningaratriði eigi við um skipulagsheildina en einnig beðnir um að taka afstöðu til hversu vel eða illa þeir telja að fyrirtækið standi varðandi árangur í samanburði við aðra í svipaðri eða sömu grein. Byggt er á 5-stiga kvarða þar sem 1 stendur fyrir „slök frammistaða“, 3 fyrir „meðal“ og 5 fyrir „góð frammistaða“. Tilgátulíkanið sem sýnir tengsl þjónustuáherslu við árangur og unnið er út frá má sjá á mynd 3.

Mynd 3

Tilgátulíkan um tengsl þjónustuaherslu við árangur



Í rannsókninni er stuðst við gögn úr gagnasafni höfunda þar sem lagt hefur verið mat á menningu fyrirtækja og stofnana frá árinu 2007 með DOC's. Ástæðan fyrir því að nota þessi gögn í þessari rannsókn eru þau að gögnin henta mjög vel við að kanna tengsl þjónustuaherslu við árangur þar sem í báðum tilvikum er um tiltekna fyrirtækjamenningu að ræða (Lytle og Timmerman, 2006; Voon, 2008). Í gagnasafninu liggja fyrir mælingar frá 68 skipulagsheildum og er heildarfjöldi svara 6.039. Gagnagrunnurinn sem slíkur gefur því margvísleg tækifæri til að kanna tengsl þjónustuaherslu við árangur, svo sem út frá því hvort um hagnaðardrífna starfsemi er að ræða eða ekki, hvort um er að ræða starfsemi þar sem þjónusta er kjarnastarfsemi, hvort fyrirtækjamenningin er veik eða sterk og hvort tengslin er mismunandi milli ólíkra atvinnugreina. Gagnöflun hefur ýmist verið í höndum höfunda þessarar greinar, þá gjarnan sem ráðgjafaverkefni, eða í höndum framhaldsnema þar sem höfundar hafa þá verið leiðbeinendur. Svarhlutfall fyrir hverja og eina mælingu er mismunandi en útgangspunkturinn er að niðurstaðan gefi glögga mynd af fyrirtækjamenningu viðkomandi skipulagsheildar. Í flestum tilvikum var lagður fyrir raf-rænn spurningalisti og var þá svarhópurinn alla jafna sá hluti sem hafði aðgang að tölvu dagsdagleg. Gert er ráð fyrir áframhaldandi mælingum á fyrirtækjamenningu með DOC's í komandi framtíð og er því mjög áhugavert ef tekst að þróa mælitæki sem leggur mat á þjónustuaherslu út frá því mælitæki.

Í forathugun voru skoðuð gögn frá mismunandi tímum en að lokum var valið að nota gögn frá níu fyrirtækjum þar sem um var að ræða nýleg gögn og að öll þessi fyrirtæki sköruðu fram úr á sínu sviði. Mælingar fóru fram að mestu árið 2020, fyrir utan eina sem gerð var 2019. Gögn sem þessi eru í eðli sínu viðkvæm og trúnaðarmál milli aðila og því verður ekki hægt að gera grein fyrir því um hvaða fyrirtæki nákvæmlega er um að ræða. Það skal þó upplýst að öll fyrirtækin standa framarlega á sínu sviði, eins og áður segir, og hafa fengið margvíslegar viðurkenningar fyrir starfsemi sína í gegnum árin. Fyrirtækin starfa á mismunandi sviðum atvinnulífsins s.s. eins og í opinbera geiranum, á tölvu- og rafvörumarkaði, á matvörumarkaði, í fjármálageiranum, á afþreyingarmarkaði og tryggingamarkaði. Ástæðan fyrir því að þessi tilteknu fyrirtæki urðu fyrir valinu er því annars vegar að gögnin eru tiltölulega nýleg og að öll þessi fyrirtæki hafa í raun skarað fram úr á sínu sviði með einum eða öðrum hætti. Rétt er þó að benda á að í undirbúningi rannsóknarinnar voru eldri gögn einnig skoðuð og var ekki um aðrar niðurstöður að ræða en hér eru kynntar, jafnvel úr fyrirtækjum sem ekki eru sérstaklega þekkt fyrir að skara fram

úr á sínu sviði og voru ekki með sterka fyrirtækjamenningu. Það að bera saman frammúrskarandi fyrirtæki, eins og hér er gert, við fyrirtæki sem standa sig síður, bíður þó betri tíma.

3.2 Greining gagna og úrvinnsla

Gögnin sem um ræðir byggja á sjálfstæðum rannsóknnum sem unnar voru fyrir viðkomandi fyrirtæki. Þar sem gögnin voru að öllu leyti samstæð var byrjað á því að setja þau saman í einn gagnagrunn. Upphaflegur fjöldi svara var 1.108 en ákveðið var að eyða út svörum þar sem spurningu um aldur var ekki svarað. Í ljós kom að þessir sömu svarendur svöruðu ekki heldur mörgum efnisspurningum og því í raun lítið gagn af því framlagi. Einnig var þeim svarendum eytt út sem skiluðu sér ekki í reiknað gildi fyrir þjónustuáherslu út frá þeim 23 spurningum sem notaðar voru. Eftir þessar lagfæringar á gagnaskránni stóðu eftir 875 svör sem unnið var með í rannsókninni. Rétt er að taka fram að hlutfallsleg skipting milli fyrirtækja var í grundarvallaratriðum með sama hætti og hún var áður en gögnum var eytt út. Upplýsingar um fjölda svara eftir fyrirtækjum má sjá í töflu 1.

Tafla 1

Könnunarhlutfall og vogtölur fyrirtækja í gagnasafni

Fyrirtæki	Úr könnun		Jafnt vægi		
	Fjöldi	Hlutfall	Fjöldi	Hlutfall	Vog
1	113	12,9%	97,22	11,1%	0,86
2	27	3,1%	97,22	11,1%	3,60
3	36	4,1%	97,22	11,1%	2,70
4	44	5,0%	97,22	11,1%	2,21
5	307	35,1%	97,22	11,1%	0,32
6	81	9,3%	97,22	11,1%	1,20
7	123	14,1%	97,22	11,1%	0,79
8	31	3,5%	97,22	11,1%	3,14
9	113	12,9%	97,22	11,1%	0,86
Total	875	100%	875	100,0%	

Því næst var kannað hvort munur væri á milli fyrirtækjanna hvað afstöðu til árangursþáttanna starfsánægja og heildarframmistaða varðaði. Í ljós kom að hvað starfsánægju varðaði þá skar eitt fyrirtæki sig úr og var með hærri einkunn en önnur fyrirtæki í gögnunum. Hvað heildarframmistöðu varðaði kom í ljós að skipta mátti fyrirtækjunum í fjóra hópa hvað afstöðu varðaði. Í báðum tilvikum var áhrifastuðull (Eta squared) fremur hár (>0,06) og í ljósi þess að fjöldi svara var mismunandi milli fyrirtækjanna voru líkur fyrir því að eitt fyrirtæki gæti haft áhrif til lækkunar eða hækkunar á reiknuðu gildi fyrir þjónustuáherslu. Niðurstöður myndu þá fyrst og fremst endurspegla stöðuna í þeim fyrirtækjum þar sem fjöldi svara var mestur. Í því ljósi, þrátt fyrir að það sé vissulega umdeilanlegt, var ákveðið að vigta gögnin þannig að framlag hvers og eins fyrirtækis væri jafnt. Niðurstöður úr því má sjá í töflu 1 hér að framan. Í allri úrvinnslu er miðað við vigtuð gögn en þó kannað hvort óvigtuð gögn sýndu aðra niðurstöðu en vigtuðu gögnin.

Til að kanna hvort hægt væri að nota tiltekna spurningar úr DOC's til að leggja mat á þjónustuáherslu var gerð innihaldsgreining (content analysis) á þeim spurningum og spurningum úr SERV*OR listanum en um er að ræða mælitæki sem fyrst og fremst er ætlað að leggja mat á þjónustuáherslu (service orientation) og inniheldur hann 35 spurningar (Lytle o.fl., 1998). Greiningin fór þannig fram að höfundar, hver í sínu lagi, báru saman spurningalistana með það að leiðarljósi að finna spurningar úr DOC's sem næðu yfir sama atriði og lagt var mat á í SERV*OR. Í mörgum tilvikum voru fleiri en ein spurning úr

DOC's sem virtist tengjast spurningu úr SERV*OR en á endanum voru höfundar sam- mála um þær 25 spurningar sem rétt væri að skoða nánar. Síðan var kannað hvort þær spurningar úr DOC's sem taldar voru líklegar til að vera samstæðar einhverjum af þeim spurningum sem finna má í SERV*OR, hefðu fylgni sín á milli og þá miðað við að fylgni milli spurninga sé til staðar en þó ekki hærri en 0,7 (Tabachnick og Fidell, 2013). Síðan var skoðað hvort líklegt væri að þær spurningar sem eftir stóðu væru að mæla sömu hug- smíðina án þess að sú hugsmíð væri skilgreind nánar. Stuðst var við Cronbach's alpha og þá miðað við að gildið sé hærra en 0,7 (Tabachnick og Fidell, 2013).

Til að kanna tengslin á milli þjónustuáherslu og árangurs var notuð einvíð aðhvarfs- greining (bivariate regression analysis) þar sem þjónustuáhersla var óháða breytan en hver og ein árangursbreyta háða breytan og til að skoða styrk tengslanna var annars vegar stuðst við útskýringarlutfallið, R^2 , og hins vegar við staðlaðan betastuðul (standardize beta, β).

4 Niðurstöður

Í þessum kafla er gerð grein fyrir niðurstöðum. Fyrst er fjallað um mat á því hvort hægt sé að nota tiltekna spurningar úr DOC's til að leggja mat á þjónustuáherslu og svo er gerð grein fyrir tengslum þjónustuáherslu við árangur skv. DOC's og sjá má á mynd 3 hér að framan.

4.1 Denison og þjónustuáhersla

Niðurstaða samanburðar á DOC's annars vegar og svo SERV*OR hins vegar bentu til þess að 25 spurningar úr DOC's næðu yfir 30 af 35 spurningum úr SERV*OR. Þar sem SERV*OR listinn er ekki til í íslenski þýðingu var ákveðið að setja fram ensku útgáfu spurninganna til að auðvelda samanburð en sjá má spurningalistana í viðauka. Þær spurningar úr SERV*OR sem ekki fékkst stuðningur við voru:

16. We provide every customer with an explicit service guarantee.
17. We do not wait for customers to complain, we use internal standards to pinpoint failures before we receive customer complaints.
23. Customers are viewed as opportunities to serve rather than as sources of revenue.
28. Management shows that they care about service by constantly giving of themselves.
31. Management provides excellent incentives and rewards at all levels for service quality, not just productivity.

Þær 25 spurningar úr DOC's sem höfundar telja að nái yfir sambærileg atriði og metin eru í SERV*OR voru:

2. Decisions are usually made at the level where the best information is available.
7. People work like they are part of a team.
8. Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.
11. Authority is delegated so that people can act on their own.
12. The "bench strength" (capability of people) is constantly improving.
13. There is continuous investment in the skills of employees.
14. The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.
16. The leaders and managers "practice what they preach".
18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.

28. It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.
32. We respond well to competitors and other changes in the business environment.
33. New and improved ways to do work are continually adopted.
36. Customer comments and recommendations often lead to changes.
37. Customer input directly influences our decisions.
38. All members have a deep understanding of customer wants and needs.
40. We encourage direct contact with customers by our people.
41. We view failure as an opportunity for learning and improvement.
42. Innovation and risk-taking are encouraged and rewarded.
44. Learning is an important objective in our day-to-day work.
47. Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.
48. There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.
51. There is widespread agreement about goals.
52. Leaders set goals that are ambitious, but realistic.
54. We continuously track our progress against our stated goals.
56. We have a shared vision of what the organization will be like in the future.

Ákveðið var að taka tvær spurninga út, annars vegar spurningu 32 og hins vegar spurningu 37. Áreiðanleikagreining benti til þess að Chronbach's alpha gildið myndi hækka ef þær yrðu teknar út auk þess sem fylgnistuðull þeirra við aðrar spurningar var hár. Í töflu 2 má sjá að spurningar í mælikvarða á þjónustuáherslu koma úr öllum yfirvöldum DOC's.

Tafla 2

Spurningar í líkani Denison eftir yfir- og undirvöldum sem leggja mat á þjónustuáherslu

Þátttaka og aðild			
Undirvöld	Umboð til athafna	Áhersla á teymisvinnu	Þróun mannauðs og færni
Spurningar	2	7, 8	11, 12, 13, 14
Samkvæmni og stöðugleiki			
Undirvöld	Gildi	Samkomulag	Samhæfing og samþætting
Spurningar	16, 17		28
Aðlögunarhæfni			
Undirvöld	Vilji/geta til breytinga	Áhersla á þarfir viðskiptavina	Lærdómur
Spurningar	33	36, 38, 40	41, 42, 44
Hlutverk og stefna			
Undirvöld	Skýr og markviss stefna	Markmið	Framtíðarsýn
Spurningar	47, 48	51, 52, 54	56

Sjá má í töflu 2 að sjö spurningar koma úr yfirvöldinni *Þátttaka og aðild*, þrjár úr *Samkvæmni og stöðugleiki*, sjö úr *Aðlögunarhæfni* og sex úr *Hlutverk og stefna*. Þegar horft er til undirvödda má sjá að flestar, eða fjórar, spurningar koma úr *Þróun mannauðs og færni*. Þrjár spurningar koma svo úr *Áhersla á þarfir viðskiptavina*, *Lærdómur*, og *Markmið*. Athygli vekur að engin spurning kemur úr undirvöldinni *Samkomulag*.

Fyrir þær 23 spurningar sem eftir stóðu var kannað hvort fylgni milli þeirra væri óeðlilega há en mælt er með því að fylgni milli spurninga í einum og sama þættinum sé ekki hærri en 0,7 (Tabachnick og Fidell, 2013). Niðurstaða fyrir þá greiningu má sjá í töflu 3.

Tafla 3

Fylgnifylki fyrir spurningar úr DOC's sem leggja mat á þjónustuáherslu

Spurningar	2	7	8	11	12	13	14	16	18	28	33	36	38	40	41	42	44	47	48	51	52	54	
7	0,6																						
8	0,5	0,6																					
11	0,5	0,5	0,5																				
12	0,5	0,6	0,5	0,4																			
13	0,4	0,5	0,4	0,3	0,7																		
14	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6																	
16	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5																
18	0,6	0,6	0,5	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5															
28	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5														
33	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4													
36	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4												
38	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,5	0,4	0,3	0,4											
40	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4										
41	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4									
42	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4								
44	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3							
47	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3	0,3						
48	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	0,5					
51	0,4	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6			
52	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,3	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6		
54	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,3	0,5	0,5	0,6		
56	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	

Skýring 1: Fylgni er í öllum tilvikum marktæk miðað við 0,01 marktæknimörk

Skýring 2: Spurningalista DOC's má sjá í viðauka

Eins og sjá má þá er hvergi til staðar fylgni sem er hærri en 0,7 en ef svo væri þá væri tilefni til að kanna hvort þær spurningar sem um ræðir séu í raun að mæla sama atriðið og þar með væri hætt á að atriðið yrði ofmetið í mælikvarðanum. Einnig er í mörgum tilvikum fylgni sem er hærri en 0,3 en ef svo væri ekki þá væri það vísbending um að spurningarnar í fylgnifylkinu væru ekki að meta sama þátt eða hugsmíð (Pallant, 2013).

Til að kanna hvort líklegt sé að spurningarnar 23 séu að leggja mat á sömu hugsmíð var lagt mat á innri áreiðanleika (internal consistency) og reiknað út Chronbach's alpha. Gengið var út frá því að ásættanlegt sé að gildið sé ekki lægra en 0,7 (DeVellis, 2012) en æskilegt er að það sé ekki lægra en 0,8 (Pallant, 2013). Niðurstaðan sýndi að Chronbach's alpha var 0,94 sem bendir sterklega til þess að spurningarna 23 séu að leggja mat á sömu hugsmíðina sem höfundar hafa kosið að nefna þjónustuáhersla. Kannað var hvort niðurstaðan gæti verið tilviljun og voru valdar, í nokkur skipti, 23 spurningar af handahófi úr DOC's og innra réttmæti kannað. Niðurstaðan úr því sýndi að Chronbach's alpha var á bilinu 0,79 til 0,85 sem er lægra en í því mælitæki sem verið er að þróa hér en þó vissulega hærra en gildið 0,7 sem gjarnan er miðað við. Í því sambandi þarf að hafa í huga að DOC's er ætlað að leggja mat á þá hugsmíð sem ber heitið fyrirtækjamenning og því þarf hár stuðull fyrir spurningar sem valdar eru af handahófi ekki að koma á óvart. Þá kom í ljós að ef einhverri af spurningunum 23 yrði sleppt þá myndi stuðullinn lækka. Lækkunin var þó mjög lítil og í öllum tilvikum yrði stuðullinn hærri en 0,93 þó svo að einni spurningu yrði sleppt. Þetta bendir til þess að fækka mætti þeim spurningum sem notaðar eru, t.d. þeim sem hafa háan fylgnistuðul við aðra spurningu, og gera þannig mælikvarðann markvissari og einfaldari. Það er þó látið bíða um sinn og er það mat höfunda að þær 23 spurningar sem notaðar eru úr DOC's endurspegli vel þá hugsmíð sem höfundar kjósa að kalla *Þjónustuáhersla*.

4.2 Þjónustuáhersla og árangur

Til að kanna tengslin á milli þjónustuáherslu og árangurs var gerð einföld aðhvarfsgreining fyrir hverja árangursbreytu fyrir sig. Árangursbreyturnar koma úr DOC's og eru: vöxtur, hagnaður/afkoma, gæði vöru og þjónustu, starfsánægja, ánægja viðskiptavina, og heildar frammistaða. Niðurstöður má sjá í töflu 4.

Tafla 4

Helstu gildi úr niðurstöðu aðhvarfsgreiningar

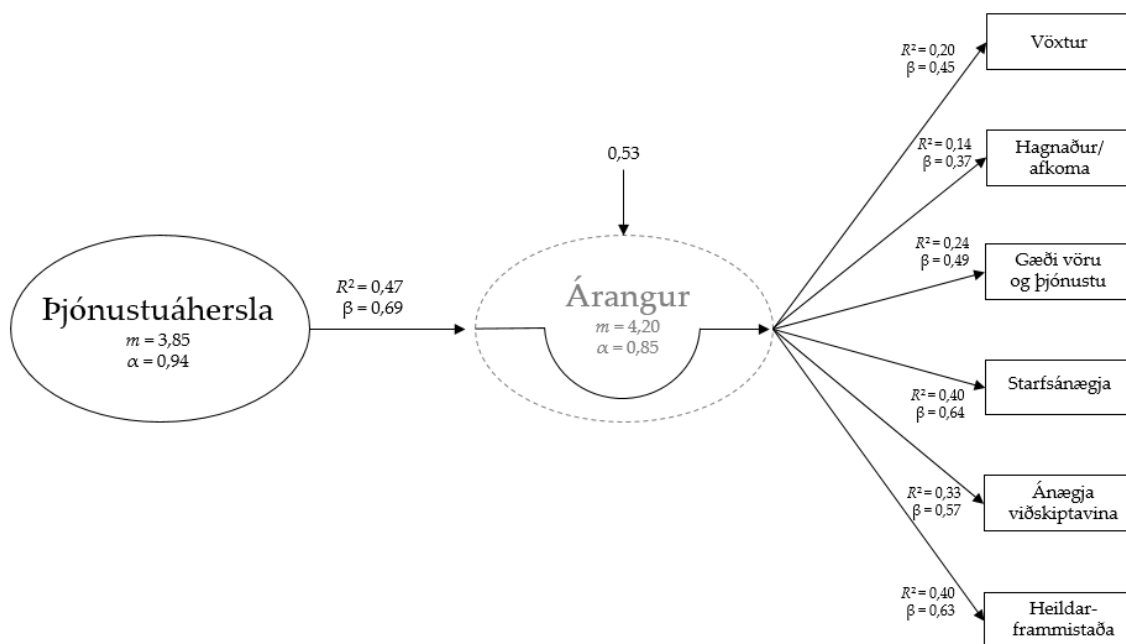
Háða breytan	Óháða breytan	R^2	α	B	β
Vöxtur	Þjónustuáhersla	0,20	<,001	0,68	0,45
Hagnaður/afkoma	Þjónustuáhersla	0,14	<,001	0,56	0,37
Gæði vöru og þjónustu	Þjónustuáhersla	0,24	<,001	0,65	0,49
Starfsánægja	Þjónustuáhersla	0,40	<,001	1,01	0,64
Ánægja viðskiptavina	Þjónustuáhersla	0,33	<,001	0,78	0,57
Heildar frammistaða	Þjónustuáhersla	0,40	<,001	0,83	0,63

Skýring: R^2 er útskýringarhlutfall, B er aðhvarfsstuðull og β er staðlað B

Eins og sjá má í töflu 4 þá eru tengslin marktæk í öllum tilvikum ($\alpha < 0,05$) en útskýringarhlutfallið (R^2) breytilegt. Þannig er útskýringarhlutfallið fyrir starfsánægju og heildarframmistöðu áberandi hæst á meðan að það er áberandi lægst fyrir vöxt, afkomu og gæði vöru og þjónustu. Þetta má sjá nánar á mynd 4.

Mynd 4

Tengsl þjónustuáherslu við árangursþætti DOC's mælitækisins



Sjá má á mynd 4 að þjónustuáhersla ($m = 3,85$) útskýrir 47% af breytileikanum í árangri ($m = 4,20$) sem reiknað meðaltal árangursþáttanna sex. Sé stuðst við óvigtuð gögn kemur í ljós að niðurstaðan er nánast sú sama, meðaltal þjónustuáherslu er 3,84, meðaltal árangurs er 4,21 og útskýringarhlutfallið R^2 er 0,47. Því virðist ekki, hvað þetta varðar, skipta máli hvort gögnin séu vigtuð eða ekki né heldur hvort mismunandi fjöldi svara sé frá þeim níu fyrirtækjum sem valin voru. Sé horft til árangursþáttanna afmarkað má sjá að þjónustuáhersla útskýrir mismunandi mikið af breytileikanum, aðeins 14% af hagnaði/afkomu þar sem það er lægst upp í 40% af starfsánægju og heildarframmistöðu þar sem það er hæst.

Einnig má sjá að vægi, mælt sem β , er mismunandi eftir árangursþáttum, 0,37 fyrir hagnað/afkomu þar sem það er lægst en 0,64 fyrir starfsánægju og 0,63 fyrir heildarframmistöðu þar sem það er hæst. Þegar stuðst er við óvigtuð gögn kemur í ljós að munurinn er óverulegur en samantekt á niðurstöðum má sjá í töflu 5.

Tafla 5

Helstu gildi úr niðurstöðu aðhvarfsgreiningar, óvigtuð gögn

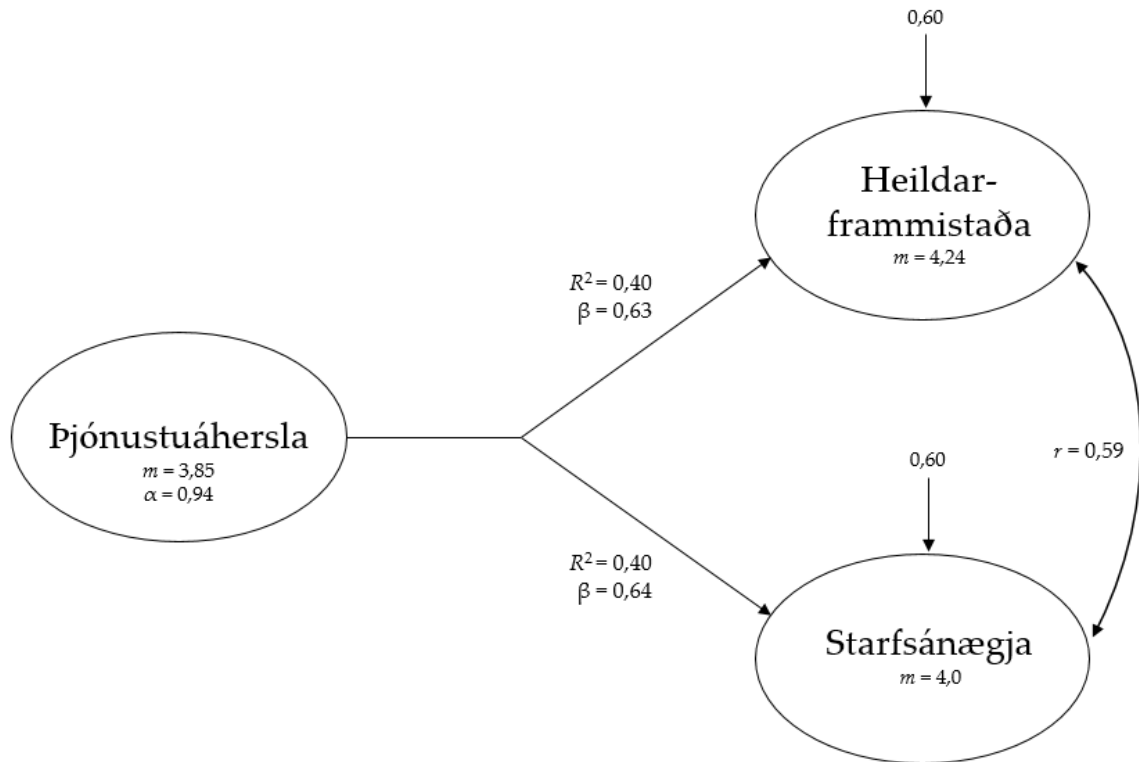
Háða breytan	Óháða breytan	R ²	α	B	β
Vöxtur	Þjónustuáhersla	0,19	<,001	0,64	0,44
Hagnaður/afkoma	Þjónustuáhersla	0,14	<,001	0,53	0,37
Gæði vöru og þjónustu	Þjónustuáhersla	0,22	<,001	0,61	0,47
Starfsánægja	Þjónustuáhersla	0,39	<,001	0,96	0,62
Ánægja viðskiptavina	Þjónustuáhersla	0,31	<,001	0,74	0,55
Heildar frammistaða	Þjónustuáhersla	0,37	<,001	0,76	0,60

Skýring: R² er útskýringarhlutfall, B er aðhvarfsstuðull og β er staðlað B

Þar sem fram kemur munur er hann óverulegur og breytir ekki þeirri megin niðurstöðu að tengsl þjónustuáherslu eru sterkust við annars vegar starfsánægju og hins vegar heildarframmistöðu. Líkan sem sýnir þessi tengsl má sjá á mynd 5.

Mynd 5

Tengsl þjónustuáherslu við frammistöðubættina heildarframmistaða og starfsánægja, vigtuð gögn



Á mynd 5 má sjá að meðaltal fyrir þjónustuáherslu er 3,85 og Chronbach's alpha er 0,94 sem er vel fyrir ofan viðmiðunargildi. Þjónustuáhersla útskýrir 40% af breytileikanum í heildarframmistöðu (R²) og staðlaður aðhvarfsstuðull (β) er 0,63. Niðurstöður fyrir tengsl þjónustuáherslu við starfsánægju eru svipaðar. Tengslin á milli heildarframmistöðu og starfsánægju (r) er 0,59 sem er ásættanlegt (Tabachnick og Fidell, 2013). Þjónustuáhersla hefur því sterk tengsl við bæði heildarframmistöðu og starfsánægju. Í hvoru tilviki fyrir sig þá útskýrir þjónustuáhersla 40% af breytileikanum í árangursbreytunum tveimur sem

telst hátt (Pallant, 2013). Einnig er eftirtektarverk hve sterkt sambandi er á milli árangursbreytanna tveggja sem bendir til þess að starfsánægja gæti haft áhrif á heildarárangur, og atriði er tengjast þróun mannauðs og færni, áherslu á þarfir og óskir viðskiptavina, lærdómi og markmiðum, eitthvað sem sérstaklega ætti að horfa til í starfsemi fyrirtækja sem vilja ná góðum árangri.

5 Umræða

Í þessari grein er fengist við tvær rannsóknarspurningar. Sú fyrri snýr að því að kanna hvort hægt sé að þróa mælikvarða sem leggur mat á þjónustuáherslu byggt á spurningum úr DOC's mælitækinu. Sú seinni gengur út á að kanna hver tengslin eru á milli þjónustuáherslu og árangurs en árangursþættirnir eru einnig fengnir úr DOC's mælitækinu.

Hvað fyrri spurninguna varðar þá kemur í ljós að hægt er að setja fram trúverðugt líkan þar sem 23 spurningar úr DOC's samsvara 30 af 35 spurningum úr SERV*OR mælitækinu sem er hannað sérstaklega til að leggja mat á þjónustuáherslu. Þessar 23 spurningar koma vel út úr mati á áreiðanleika, eða innra réttmæti, en Chronbach's alpha (α) var 0,94. Þetta bendir sterklega til þess að þessar 23 spurninga séu að leggja mat á sömu hugsmíðina (DeVellis, 2012; Pallant, 2013) sem höfundar þessarar greinar hafa kosið að kalla þjónustuáherslu. Þá kom einnig í ljós að margar af þessum 23 spurningum höfðu fylgni sín á milli sem var hærri en 0,3 en að sama skapi höfðu þær ekki hærri fylgni er 0,7 sem er æskilegt. Þá kom í ljós að ekki var líklegt að niðurstaðan væri tilviljun þar sem sami fjöldi spurninga, valinn af handahófi, sýndi alltaf verri niðurstöðu en þær 23 spurningar sem höfundar völdu sem metil á þjónustuáherslu. Höfundar fundu ekki önnur mælitæki en þau sem gerð hefur verið grein fyrir í þessari grein og ætlað er að leggja mat á þjónustuáherslu og í raun má segja að aðeins annað þeirra, SERV*OR, sé sérstaklega hannað með það í huga (Lytle og Timmerman, 2006). Aðferð Homburg o.fl., (2002) er ekki út frá menningu þó svo að skörun megi sjá á milli efnisatriða beggja aðferðanna. Þá hefur verið bent á að MKTOR mælitæki Narvers og Slaters (1990) sem leggur mat á markaðshneigð (market orientation) tengist mjög mikið mati á þjónustuáherslu, þá fyrst og fremst sökum áherslu þeirra á fyrirtækjamenningu. Innihaldslega má einnig finna atriði er tengjast mati á þjónustuáherslu í MARKOR mælitæki Kohli o.fl. (1993) sem einnig er ætlað að mæla markaðshneigð. Kosturinn við að nota DOC's til að leggja mat á þjónustuáherslu er að mati höfunda ótvíræður. DOC's leggur mat á fyrirtækjamenningu, sem þjónustuáhersla sannanlega er, og leggur einnig mat á árangur. Þannig má í einni og sömu mælingunni draga fram aðra þætti en DOC's er í raun ætlað að gera.

Aður hafa verið gerðar atlögur að því að nota DOC's til að leggja mat á aðra þætti en koma fram í grunnlíkaninu (sjá mynd 1) og því rétt að gera þeirra hér. Þannig kannað Lena Heimisdóttir (2008) hvort hægt væri að leggja mat á markaðshneigð (market orientation) með spurningum úr DOC's og kom í ljós að 15 spurningar úr DOC's tengdust 27 af 32 spurningum úr MARKOR listanum sem er þekkt mælitæki, eins og áður segir, til að leggja mat á markaðshneigð (Kohli o.fl., 1993). Spurningarnar úr DOC's sem þóttu líklegar til að leggja mat á markaðshneigð komu allar úr sömu yfirvidd DOC's sem er *Aðlögunarhæfni* (sjá mynd 1). Í rannsókn Lenu var aðeins gerð innihaldsgreining en ekki kannað innra réttmæti þeirra 15 spurninga er tengjast víddinni, enda var takmarkað aðgengi að tölulegum gögnum á þeim tíma sem sú rannsóknin var gerð. Það gerðu þó höfundar þessarar greinar út frá þeim gögnum sem notuð voru í rannsókninni og kom í ljós að Chronbach's alpha var 0,87 og að gildið myndi í öllum tilvikum lækka ef einhverri af spurningunum 15 yrði sleppt. Einnig kom í ljós að spurningarnar 15 höfðu í mörgum tilvikum hærri fylgni sín á milli en 0,3 og að í engu tilviki var fylgni hærri en 0,7. Því má styðja það sjónarmið er fram kemur í rannsókn Lenu að spurningar er tengjast *Aðlögunarhæfni* DOC's séu gagnlegar til að segja til um markaðshneigð skipulagsheilda sem þá um leið eykur notagildi gagna úr DOC's. Þórhallur og Guðmundur (2013) þróðu mælitæki til að leggja mat á þekkingarstjórnun þar sem byggt var á gögnum sem aflað var með DOC's. Byggt var á gögnum frá 13 ólíkum fyrirtækjum og var heildarfjöldi svara 1.132. Niðurstaðan sýndi að 11 spurning-

ar úr DOC's töldust leggja mat á þekkingarstjórnun með viðunandi innra réttmæti ($\alpha = 0,88$). Þegar skoðuðuð voru tengsl þekkingarstjórnunar við árangur kom í ljós að tengslin voru sterkust við starfsánægju ($R^2 = 0,10$; $\beta = 0,26$). Þetta er áhugavert í ljósi þeirrar niðurstöðu sem fram kemur í þeirri rannsókn sem hér er til umfjöllunar og áhugavert gæti verið að skoða tengsl, sem og skörun, þekkingarstjórnunar annars vegar og þjónustuáherslu hins vegar. Þá kannaði Sara Ólafsdóttir (2021) hvort nota megi DOC's til að leggja mat á þjónustuhneigð eða þjónustuáherslu og varð niðurstaðan sú að 12 spurningar hefðu ásættanlegt réttmæti ($\alpha > 0,7$) og að marktæk fylgni væri á milli þjónustuáherslu annars vegar og árangurs hins vegar.

Hvað seinni spurninguna varðar kom í ljós að þjónustuáhersla útskýrði 47% af breytileikanum í árangri, skilgreindur sem meðaltal þeirra sex árangursþátta sem notaðir eru í DOC's ($R^2 = 0,47$; $\beta = 0,69$). Í rannsókn Homburg o.fl. (2002) var hægt að útskýra 57% af breytileikanum í árangri út frá þjónustuáherslu en hafa þarf í huga að í þeirri rannsókn var þjónustuáhersla skilgreind út frá stefnu (service-oriented business strategy) en ekki út frá menningu. Það gerðu hins vegar Lytle og Timmerman (2006) en í þeirri rannsókn var árangri skipt upp í tvo þætti, annars vegar viðskiptalegur árangur (arðsemi, vöxtur og gæði) og hins vegar árangur er tengist starfsfólki (tryggð (commitment), starfsandi (esprit de corps) og starfsánægja (job satisfaction)). Niðurstöður sýndu að hægt var að útskýra 12% af breytileikanum í arðsemi út frá þjónustuáherslu (samanborið við 14% í þessari rannsókn, sjá mynd 4) og 26% af breytileikanum í gæðum vöru og þjónustu (samanborið við 24% í þessari rannsókn, sjá mynd 4). Þá var hægt að útskýra 12% af breytileikanum í tryggð (ekki mælt í þessari rannsókn) og 30% af breytileikanum í starfsanda (ekki mælt í þessari rannsókn). Ekki komu fram marktæk tengsl þjónustuáherslu við starfsánægju í rannsókn Lytle og Timmerman (2006) sem er athyglisvert í ljósi þess að þau tengsl sem koma sterkast út í þessari rannsókn eru tengslin á milli þjónustuáherslu og starfsánægju ($R^2 = 0,40$; $\beta = 0,64$). Þetta er athyglisvert þar sem rannsóknir sýna að fyrirtækjamenning hefur alla jafna sterk jákvæð tengsl við starfsánægju (Tulcanaza-Prieto o.fl., 2021; Pathiranage o.fl., 2020) en í þessari rannsókn er í raun gengið út frá því að þjónustuáhersla sé tiltekin fyrirtækjamenning þar sem lögð er áhersla á að veita góða þjónustu.

Margar rannsóknir sem gerðar hafa verið í gegnum tíðina hafa sýnt fram á að rekja megi árangur í rekstri skipulagsheilda til starfsánægju starfsfólks, þ.e. að starfsánægja hafi jákvæð áhrif á árangur (Chan o.fl., 2000; Harter o.fl., 2002; Huselid, 1995; Ubaka og Altamini, 2019). Bakotić (2016) bendir þó á að skýr tengsl séu á milli starfsánægju og árangurs skipulagsheildarinnar en þau séu frekar veik. Niðurstaða hennar er þó ótvírætt sú að starfsánægja hafi áhrif á árangur skipulagsheilda fremur en að árangur skipulagsheilda ráði starfsánægju (Bakotić, 2016). Höfundar þessar greinar telja því bæði mikilvægt og áhugavert að skoða betur tengsl starfsánægju við árangur sem og hvaða atriði það eru sem útskýra stóran hluta af breytileikanum í starfsánægju.

Takmarkanir rannsóknarinnar snúa að því að um er að ræða 9 fyrirtæki sem öll hafa skarað fram úr með einhverjum hætti í starfsemi sinni. Niðurstaðan segir því ekki mikið um hvort og þá hvaða tengsl séu á milli þjónustuáherslu og árangurs í skipulagsheildum sem eru með veikari menningu. Einnig þarf að hafa í huga að spurningarnar 23 sem notaðar eru í mælikvarða á þjónustuáherslu ná aðeins yfir 30 af 35 spurningum SERV*OR mælitækisins sem haft var til viðmiðunar. Nauðsynlegt væri því að leggja mat á vægi þeirra fimm spurninga sem ekki tókst að tengja við DOC's og að sama skapi þyrfti að skoða önnur mælitæki sem þekkt eru við mat á tengslum menningar skipulagsheilda við árangur. Það er einnig takmörkun sem nauðsynlegt er að taka tillit til að fjölda svara frá hverju fyrirtæki fyrir sig er mismunandi og þó svo að gögnin séu vigtuð þannig að áhrif hvers og eins fyrirtækis sé jafnt þá kann þetta að hafa skekkjur í för með sér. Rétt er þó að undirstrika að ekki kom fram neinn grundvallarmunur í niðurstöðum eftir því hvort gögnin voru vigtuð eða ekki.

Frekari rannsóknir snúa að því að þróa mælitæki sem leggur mat á þjónustuáherslu út frá DOC's enn frekar, s.s. með staðfestandi þáttagreiningu (CFA). Höfundar telja að mjög

gagnlegt sé að nota gögn sem byggð eru á DOC's til að meta aðra þætti en mælitækinu er ætlað að mæla (sjá mynd 1) þar sem við það aukist gagnsemi mælinganna. Þá telja höfundar bæði mikilvægt og áhugavert að skoða enn frekar tengslin á milli þjónustuaherslu og starfsánægju, s.s. eins og út frá kyni, aldri, starfsaldri og stöðu í skipuriti en rannsóknir gefa til kynna að munur sé þar á (Lytle og Timmerman, 2006). Þá er einnig áhugavert að rýna frekar í tengslin á milli þjónustuaherslu og gæði vöru og þjónustu en rannsóknir gefa til kynna að fyrirtækjamenning hafi sterk tengsl við gæði þjónustu (Voon, 2008) þó svo að niðurstöður þessarar rannsóknar gefi það ekki ótvírætt til kynna (sjá töflu 4). Rétt eins og hvað varðar tengsl þjónustuaherslu og starfsánægju þá gætu verið breytileg tengsl eftir bakgrunni svarenda. Að síðustu telja höfundar mikilvægt að halda áfram að safna gögnum með DOC's þar sem stór og margbreytilegur gagnagrunnur gefur möguleika á markvíslegum greiningum og samanburði í tengslum við það viðfangsefni sem hér er til umfjöllunar.

Pakkir

Höfundar þakka tveimur nafnlausum ritrynum fyrir gagnlegar og uppbyggjandi ábendingar.

Heimildir

- Arnett, D. B., Laverie, D. A. og McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 87-96. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80035-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80035-0)
- Babakus, E., Yavas, U. og Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1580-1598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research Ekonomiska Istraživanja*, 29(1), 118-130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bellou, V. og Andronikidis, A. (2017). Organizational service orientation and job satisfaction: A multidisciplinary investigation of a reciprocal relationship. *EuroMed Journal of Business*, 12(1), 73-86. <https://doi.org/doi:10.1108/EMJB-04-2016-0010>
- Bowen, D. E., Siehl, C. og Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), 75-95. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279005>
- Chan, K. C., Gee, M. V. og Steiner, T. L. (2000). Employee happiness and corporate financial performance. *Financial Practice and Education*, 10, 47-52.
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *Service Industries Journal*, 14(1), 34-44. <https://doi.org/10.1080/026420694000000003>
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Re-engineering work through information technology*. Addison-Wesley Publishing.
- Denison, D. R. og Neale, W. S. (1996). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator's guide*. Deniso Consulting.
- Denison, D. R. (1982). *The climate, culture, and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance* [doktorsritgerð]. University of Michigan.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? Í C. L. Cooper, S. Cartwright og P. C. Earley (ritstj.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Wiley.
- Denison, D. R. og Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R. og Spreitzer, G. (1991). Organizational Culture and Organizational Development: A Competing-values Approach. Í R. W. Woodman og W.A. Passmore (ritstj.), *Research in Organizational Change and Development* (5. útg.) (bls. 1-21). JAI Press.
- Denison, D. R., Haaland, S. og Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances In Global Leadership*, 3, 205-227. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N. og Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., Hooijeborg, R. og Quinn, R.E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. og Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Denison consulting group.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3. útg.). Sage.
- Fisher, C. J. (2000). Like It or Not, Culture Matters – Linking Culture to Bottom Line Business Performance. *Employee Relations Today*, 27(2), 46-49. Wiley & Sons.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Groth, M., Wu, Y., Nguyen, H. og Johnson, A. (2019). The Mmoment of truth: A review, synthesis, and research agenda for the customer service experience. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 89-113. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015056>
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(3), 317-333. <https://doi.org/10.1177%2F1470593106066794>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 40(2), 240-247. <https://doi.org/10.1016/j.indmarm-an.2010.06.036>
- Grönroos, C. (2017). On value and value creation in service: A management Pperspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141. <https://doi.org/10.1177/2394964317727196>
- Grönroos, C. og Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Gummerus, J., Mickelsson, J., Trischler, J., Härkönen, T. og Grönroos, C. (2021). ActS – Service design based on human activity sets. *Journal of Service Management*, 32(6), 28-54. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2019-0275>
- Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to develop a new culture – the case of Ericsson quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23-28. <https://doi.org/10.1108/eb006032>
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning: Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 6(2), 229-251. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2010.6.2.5>
- Hamel, G. og Prahalad, C. K. (1984). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. og Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Sasser, W. E. og Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118-129.
- Holmqvist, J., Visconti, L. M., Grönroos, C., Guais, B. og Kessous, A. (2020). Understanding the value process: Value creation in a luxury service context. *Journal of Business Research*, 120, 114-126. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.002>
- Homburg, G., Neuijen, B., Ohayv, D. og Sanders, G. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.66.4.86.18511>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock Publication Limited.
- Jaworski, B. J. og Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.1177%2F002224299305700304>
- Keillor, B. D., Parker, S. R. og Pettijohn, C. E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 101–115. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501824>
- Kim, T. T., Paek, S., Choi, C. H. og Lee, G. (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503-526. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11628-012-0164-8>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. og Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing*, 30(4), 467-477. <https://doi.org/10.1177%2F002224379303000406>
- Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, Rresearch propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177%2F002224299005400201>
- Kotter, J. P. og Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Lee, Y. K., Park, D. H. og Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70. <https://doi.org/10.1080/10941669908722031>
- Lena Heimisdóttir. (2008). *Er hægt að mæla árangur útrásarfyrirtækja út frá kenningum um markaðshneigð? [óútefin meistararitgerð]*. Háskóli Íslands.

- Lytle, R. S. og Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147. <https://doi.org/10.1108/08876040610657066>
- Lytle, R. S., Hom, P. W. og Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80104-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80104-3)
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.
- Mobley, W. H., Wang, L. og Fang, K. (2005). Organizational culture: Measuring and developing it in your organization. *Harvard Business Review China*, 3, 128-139.
- Narentheren, K., Haim, H. og Ahmed, A. (2017). Market orientation and performance: The mediating effect of service quality and moderating effect of star rating system. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(3), 165-178.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Brooks /Cole Publishing.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual* (5. útg.). McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. og Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pathirana, Y. L., Jayatilake, L. V. K. og Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International Journal of Management, Accounting, and Economics*, 7(9), 552-544. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n2p28>
- Peters, T. og Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper and Row.
- Piaralal, S. K., Muhammad Awais, B., Piaralal, N. K. og Juhari, A. S. (2016). Factors affecting service recovery performance and customer service employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 898-924. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-04-2014-0060>
- Polo Peña, A. I., Frías Jamilena, D. M. og Rodríguez Molina, M. Á. (2017). The effects of perceived value on loyalty: the moderating effect of market orientation adoption. *Service Business*, 11(1), 93-116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s11628-016-0303-8>
- Rafiq, M. og Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13(4), 546-558. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258374>
- Sara Ólafsdóttir. (2021). *Fyrirtækjamening þjónustufyrirtækja* [óútgefin meistararitgerð]. Háskóli Íslands.
- Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. útg.). Jossey-Bass.
- Seng, R., Arif Mohammad, A. og Tian, G. (2017). The effect of service-driven market orientation on service innovation: Literature review and new research framework. *Journal of Applied Business Research*, 33(5), 999-1012. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1D9030/jabr.v33i5.10022>
- Sohail, M. S. og Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Solimun, S. og Fernandes, A. A. R. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *The Journal of Management Development*, 37(1), 76-87. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315>
- Spreitzer, G. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Tabachnick, B. G. og Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. útg.). Pearson Education.
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E. og Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the Ecuadorian environment. *Administrative Science*, 11(4), <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>
- Ubaka, A. U. og Altamimi, A. N. A (2019). Literature on the relationships between organizational performance and employee job satisfaction. *Archives of Business Research*, 7(4), 11-20. <https://doi.org/10.14738/ABR.74.6403>
- Voon, B. H. (2008). SERVMO: A measure for service-driven market orientation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 216-237. <https://doi.org/10.1080/08841240801912583>
- Wahlberg, T. A., Ramalho, N. og Brochado, A. (2017). Quality of working life and engagement in hostels. *Tourism Review of AIEST - International Association of Scientific Experts in Tourism*, 72(4), 411-428. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0050>
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J. og Gremler, D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Service Across the Firm* 4e. McGraw-Hill Education.
- Zghidi, B. A. og Zaiem, I. (2017). Service orientation as a strategic marketing tool: The moderating effect of business sector. *Competitiveness Review*, 27(1), 40-61. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2015-0012>
- Þórhallur Guðlaugsson og Guðmundur Skarphéðinsson. (2013). Þróun þekkingarstjórnunarkvarða. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2013.10.1.2>
- Þórhallur Örn Guðlaugsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Svala Guðmundsdóttir. (2018). Samanburður á vinnustaðamenningu stofnana og fyrirtækja. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 14(3), 205-226. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2018.14.3.3>

Viðauki

Denison spurningalistinn (DOC's)

1. Most employees are highly involved in their work.
2. Decisions are usually made at the level where the best information is available.
3. Information is widely shared so that everyone can get the information he or she needs when it's needed.
4. Everyone believes that he or she can have a positive impact.
5. Business planning is ongoing and involves everyone in the process to some degree.
6. Cooperation across different parts of the organization is actively encouraged.
7. People work like they are part of a team.
8. Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy.
9. Teams are our primary building blocks.
10. Work is organized so that each person can see the relationship between his or her job and the goals of the organization.
11. Authority is delegated so that people can act on their own.
12. The "bench strength" (capability of people) is constantly improving.
13. There is continuous investment in the skills of employees.
14. The capabilities of people are viewed as an important source of competitive advantage.
15. Problems often arise because we do not have the skills necessary to do the job.
16. The leaders and managers "practice what they preach".
17. There is a characteristic management style and a distinct set of management Practices.
18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business.
19. Ignoring core values will get you in trouble.
20. There is an ethical code that guides our behaviour and tells us right from wrong.
21. When disagreements occur, we work hard to achieve "win-win" solutions
22. There is a "strong" culture
23. It is easy to reach consensus, even on difficult issues.
24. We often have trouble reaching agreement on key issues.
25. There is a clear agreement about the right way and the wrong way to do things.
26. Our approach to doing business is very consistent and predictable.
27. People from different parts of the organization share a common perspective.
28. It is easy to coordinate projects across different parts of the organization.
29. Working with someone from another part of this organization is like working with someone from a different organization.?
30. There is a good alignment of goals across levels.
31. The way things are done is very flexible and easy to change.
32. We respond well to competitors and other changes in the business environment.
33. New and improved ways to do work are continually adopted.
34. Attempts to create change usually meet with resistance.
35. Different parts of the organization often cooperate to create change.
36. Customer comments and recommendations often lead to changes.
37. Customer input directly influences our decisions.
38. All members have a deep understanding of customer wants and needs.
39. The interests of the customer often get ignored in our decisions
40. We encourage direct contact with customers by our people.
41. We view failure as an opportunity for learning and improvement.
42. Innovation and risk-taking are encouraged and rewarded.
43. Lots of things "fall between the cracks".
44. Learning is an important objective in our day-to-day work.
45. We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing".
46. There is a long-term purpose and direction.
47. Our strategy leads other organizations to change the way they compete in the industry.
48. There is a clear mission that gives meaning and direction to our work.
49. There is a clear strategy for the future.
50. Our strategic direction is unclear to me.
51. There is widespread agreement about goals.
52. Leaders set goals that are ambitious, but realistic.
53. The leadership has "gone on record" about the objectives we are trying to meet.
54. We continuously track our progress against our stated goals.
55. People understand what the organization will be like in the future.
56. We have a shared vision of what the organization will be like in the future.
57. Leaders have a long-term viewpoint.
58. Short-term thinking often compromises our long-term vision.
59. Our vision creates excitement and motivation for our employees.
60. We are able to meet short-term demands without compromising our long-term vision.

Spurningalisti SERV*OR

1. Employees care for customers as they would like to be cared for.
2. Employees go the "extra mile" for customers.
3. We are noticeably more friendly and courteous than our competitors.
4. Employees go out of their way to reduce inconveniences for customers.
5. Decisions are made "close to the customer." In other words, employees often make important customer decisions without seeking management approval .
6. Employees have freedom and authority to act independently in order to provide excellent service
7. We enhance our service capabilities through the use of "state of the art" technology.
8. Technology is used to build and develop higher levels of service quality.
9. We use high levels of technology to support the efforts of men and women on the front line.
10. We go out of our way to prevent customer problems.
11. We go out of our way to "head off" or prevent customer problems rather than reacting ?to problems once they occur.
12. We actively listen to our customers.
13. We have an excellent customer complaint handling system for service follow-up.
14. We have established problem-solving groups to enhance our ability to resolve service breakdowns.
15. We provide follow-up service calls to confirm that our services are being provided properly.
16. We provide every customer with an explicit service guarantee.
17. We do not wait for customers to complain, we use internal standards to pinpoint fail- ures before we receive customer complaints.
18. Every effort is made to explain the results of customer research to every employee in understandable terms.
19. Every employee understands all of the service standards that have been instituted by all departments.
20. We have a developed chain of objectives linking together every branch in support of the corporate vision.
21. Service performance measures are communicated openly with all employees regard- less of position or function.
22. There is a true commitment to service, not just lip service.
23. Customers are viewed as opportunities to serve rather than as sources of revenue.
24. It is believed that fundamentally, the organization exists to serve the needs of its customers.
25. Management constantly communicates the importance of service.
26. Management regularly spends time "in the field" or "on the floor" with customers and ?front-line employees.
27. Management is constantly measuring service quality.
28. Management shows that they care about service by constantly giving of themselves.
29. Management provides resources, not just "lip service" to enhance employee ability ?to provide excellent service.
30. Managers give personal input and leadership into creating quality service.
31. Management provides excellent incentives and rewards at all levels for service qual- ity, not just productivity.
32. This organization noticeably celebrates excellent service.
33. Every employee receives personal skills training that enhances his/her ability to deliver high quality service.
34. We spend much time and effort in simulated training activities that help us provide higher levels of service when actually encountering the customer.
35. During training sessions we work through exercises to identify and improve attitudes toward customers.